

## Europäischer Sozialfonds – Investition in Ihre Zukunft

Ministerium für Arbeit, Soziales,  
Frauen und Familie des Landes Brandenburg

Öffentlichkeitsarbeit  
Heinrich-Mann-Allee 103  
14473 Potsdam  
[www.masf.brandenburg.de](http://www.masf.brandenburg.de)

[www.esf.brandenburg.de](http://www.esf.brandenburg.de)

Redaktion: LASA Brandenburg GmbH  
Wetzlarer Straße 54  
14482 Potsdam  
[www.lasa-brandenburg.de](http://www.lasa-brandenburg.de)  
Layout: BELLOT Agentur für Kommunikation und Gestaltung GmbH, Berlin  
Fotos: Volkmar Schulze  
Druck: Druckerei Arnold, Großbeeren

Auflage: 1.000 Exemplare

November 2011



Europäischer Sozialfonds  
im Land Brandenburg

### DOKUMENTATION

## Alternsgerechte Arbeitswelt – Potenziale Älterer zur Fachkräftesicherung von morgen

Fachtagung am 31. März 2011  
in Potsdam-Hermannswerder



Die Fachtagung und die Dokumentation wurden durch das  
Ministerium für Arbeit, Soziales, Frauen und Familie aus Mitteln  
des Europäischen Sozialfonds und des Landes Brandenburg gefördert.

**Altersgerechte Arbeitswelt –  
Potenziale Älterer zur  
Fachkräftesicherung von morgen**

Fachtagung am 31. März 2011  
in Potsdam-Hermannswerder



# Inhaltsverzeichnis

<b>Inhaltsverzeichnis</b>	<b>5</b>
<b>Eröffnungsrede   Gute Arbeit für Ältere in Brandenburg</b>	<b>6</b>
Günter Baaske, Minister für Arbeit, Soziales, Frauen und Familie des Landes Brandenburg	
<b>Älter werden in Europa – Partizipation und Inklusion</b>	<b>12</b>
Zusammenfassung des Impulsreferats von Prof. Dr. Schömann, Jacobs University Bremen	
<b>Podiumsgespräch I</b>	<b>15</b>
Innovations- und Beschäftigungsfähigkeit Älterer – altersdifferenzierte Betriebs- und Tarifpolitik	
<b>Dialogkreis 1</b>	<b>21</b>
Altersangemessene Arbeitsarrangements	
<b>Dialogkreis 2</b>	<b>25</b>
Innovationsprozesse mit alternden Belegschaften	
<b>Dialogkreis 3</b>	<b>29</b>
Neue Methoden der Qualifizierung Älterer	
<b>Dialogkreis 4</b>	<b>34</b>
Möglichkeiten der Qualifizierung von Älteren an Hochschulen	
<b>Dialogkreis 5</b>	<b>39</b>
Gesund durchs Erwerbsleben	
<b>Podiumsgespräch II</b>	<b>45</b>
Älter werden ist kein Problem, sondern eine Chance! – Impulse für Brandenburg	
<b>Marktplatz</b>	<b>51</b>
<b>Teilnehmerinnen und Teilnehmer</b>	<b>56</b>

# Gute Arbeit für Ältere in Brandenburg

Günter Baaske, Minister für Arbeit, Soziales, Frauen und Familie des Landes Brandenburg

Sehr geehrte Damen und Herren,

ich begrüße Sie alle ganz herzlich und freue mich, dass so viele gekommen sind. Wir werden heute ein sehr wichtiges Thema diskutieren. Dass die Tagung auf ein so großes Interesse stoßen wird, hätte ich nicht gedacht. Wir haben uns wahrlich einiges vorgenommen. Uns erwarten informative Vorträge und Podiumsdiskussionen sowie anregende Dialogrunden.

Heute Morgen beim Herfahren dachte ich an ein Märchen der Brüder Grimm. Ich dachte an die Geschichte von dem Mann, der einen Esel hatte, der ihm jahrelang gute Dienste geleistet hatte und dessen Kräfte aber im Alter zu Ende gingen, sodass er immer untauglicher für die Arbeit wurde. Dann heißt es in dem Märchen: „Da wollte ihn der Herr aus dem Futter schaffen, aber der Esel merkte, dass kein guter Wind wehte, lief fort und machte sich auf den Weg nach Bremen.“ Dort wollte der Esel mit seinen Gefährten – dem Hund, der Katze und dem Hahn – sein Geld als Stadtmusikant verdienen. Sie wissen, wie das alles endet. Es wurden Räuber überfallen und so weiter.

Ich finde, so weit muss man es nicht kommen lassen. Und schon gar nicht so weit, dass wir jetzt womöglich allesamt nach Bremen zögen. Wir müssen die Bedingungen so schaffen, dass die „Bremer Stadtmusikanten“ nicht wie im Märchen weglaufen und schließlich Räuber überfallen, um ein auskömmliches Leben führen zu können.

Genau darüber wollen wir uns heute austauschen. Das heißt, wie können Arbeitsplätze gestaltet sein, auf denen man auch gesund und motiviert alt werden kann? Wie können Beschäftigungs- und Bildungsformen zum Erhalt und zur Steigerung der



Minister Günter Baaske

Beschäftigungsfähigkeit aussehen? Und schließlich geht es darum, welche tariflichen und betrieblichen Vereinbarungen den demografischen Wandel in der Arbeitswelt unterstützen können – deshalb freue ich mich besonders, dass auch zahlreiche Unternehmerinnen und Unternehmer sowie Gewerkschafter und Arbeitgebervertreter da sind.

Meine Damen und Herren, Sie wissen, wir befinden uns in einer demografischen Metamorphose. Metamorphose, weil eine Metamorphose eine schon vollzogene Umwandlung ist. Ich finde es nicht gut, wenn man sagt: „Da kommt was auf uns zu.“ Denn das, was auf uns zukommen soll, ist längst über uns gekommen, schon vor über 20 Jahren. Während 1990 in Brandenburg noch 30.000 Kinder geboren wurden, waren es drei Jahre später nur noch 12.200 Kinder! Viele sagen, dass wir das jetzt überstanden hätten. Ich kann nur sagen: Die Frauen, die nach 1990 nicht geboren wurden, können in den nächs-

ten Jahren auch keine Kinder kriegen. Also, das was wir bei den Krippen schon einmal durchgemacht haben, wird als Erstes bei den Krippen wieder ankommen, nämlich die zweite demografische Delle. Erst wieder in den Krippen, dann in den Kitas, in den Grundschulen, in den weiterführenden Schulen, bei den Studienplätzen und schließlich auf dem Arbeitsmarkt. Ich will nur sagen, selbst wenn wir jetzt anfangen würden, wieder so viele Kinder zu bekommen wie vor 1990, würden wir nichts daran ändern können, dass wir mit den demografischen Folgen der Vergangenheit in den nächsten Jahrzehnten leben müssen.

Um Ihnen die anstehenden Entwicklungen zu verdeutlichen, habe ich ein paar Zahlen mitgebracht. Bis zum Jahre 2030 werden wir auf dem Brandenburger Arbeitsmarkt ca. 500.000 Menschen weniger haben als jetzt. Die Anzahl der Personen im erwerbsfähigen Alter zwischen 15 und 65 Jahren wird von derzeit rund 1,66 Millionen auf unter 1,2 Millionen Menschen zurückgehen. 500.000 Arbeitnehmer – gut ein Drittel – werden einfach aus dem Arbeitsmarkt verschwinden. Gleichzeitig wird der Anteil der Älteren am Arbeitskräfteangebot stark steigen. Im Jahr 2020 wird fast jede dritte Erwerbsperson in Brandenburg älter als 55 Jahre alt sein. Und wenn ich vom Jahr 2030 rede, dann denken Sie bitte daran, das ist ungefähr die Zeit, die wir von der Wende bis jetzt erlebt haben. Und wenn ich von 2020 rede, dann ist es ungefähr die Zeit von der Einführung des Euro bis jetzt.

Es sind also nur noch relativ kurze Zeiträume, in denen sich diese großen demografischen Veränderungen abspielen werden. Das, was hier heute passiert oder passiert ist, passiert übrigens etwas schleicher in ganz Europa. Wir können Lösungen finden, von denen dann andere lernen können. Zusammenfassend gilt: Wir müssen jetzt handeln! Auch in Brandenburg werden Unternehmen zunehmend auf ältere Arbeitskräfte zurückgreifen müssen. Ältere werden für die Deckung des Fachkräftebedarfs immer wichtiger. Wir brauchen fitte Grauschöpfe, die dann auf dem Arbeitsmarkt ihren Platz finden.

In den letzten Wochen und Monaten wurde immer wieder die „Rente mit 67“ – durchaus auch kontrovers – diskutiert. Es gibt die, die sagen, dass die beschlossene Erhöhung des Renteneintrittsalters vor dem Hintergrund der finanziellen Belastung der Sozialversicherungssysteme sowie des Rückgangs an Arbeitskräften alternativlos sei. Und es gibt diejenigen, die meinen, dass die Rente mit 67 Jahren nicht sein darf, da wir ja jetzt schon nicht in der Lage seien, die Älteren zu beschäftigen.

Auch hierzu ein paar Zahlen: Wir hatten im Jahr 2005 116.000 Brandenburger über 55 Jahren in Beschäftigung. Im Jahr 2009 waren es schon 182.000 Ältere. Die Erwerbstätigenquote der über 55-Jährigen stieg von 38 Prozent auf 56 Prozent. Das ist eine enorme Entwicklung. Wir haben damit im Übrigen bereits 2008 das EU-Ziel erreicht, die Erwerbstätigenquote für über 55-Jährige auf über 50 Prozent zu erhöhen; eine eindeutig positive Beschäftigungsentwicklung bei den Älteren.

Aber – und da bin ich ganz dicht bei den Gewerkschaften – man muss sich gut anschauen, was das für Beschäftigungsverhältnisse sind. Viele von den älteren Arbeitnehmerinnen und -nehmern, die in den letzten Jahren in Brandenburg Arbeit gefunden haben, sind in Teilzeit- bzw. in geringfügiger und prekärer Beschäftigung gelandet. Das ist nicht gut. Es gibt dennoch einen Zuwachs an sozialversicherungspflichtigen Beschäftigungsverhältnissen. Dieser Zuwachs betrug in den letzten fünf Jahren immerhin 12 Prozentpunkte, von 28 Prozent auf 40 Prozent.

Bei den über 55-Jährigen sieht es also noch relativ gut aus. Aber bei den über 60-Jährigen ist die Situation wesentlich dramatischer. Nur 23 Prozent von ihnen – das ist also nicht einmal jeder Vierte – sind sozialversicherungspflichtig beschäftigt. Vor fünf Jahren war im Übrigen nur jeder Sechste über 60-Jährige sozialversicherungspflichtig beschäftigt. Also auch dort sind wir etwas besser geworden. Aber trotzdem, das reicht noch lange nicht. Der Eintritt in die Regelaltersrente mit 65 Jahren aus einem Normalarbeitsverhältnis ist der Ausnahmefall. Nur

12,4 Prozent der 64-Jährigen in Brandenburg waren 2009 sozialversichert beschäftigt. Das ist nur gut jeder Achte. Sogar nur 7,8 Prozent der 64-Jährigen waren in Vollzeit beschäftigt.

Ein weiterer unbefriedigender Befund ist, dass derzeit fast jeder Zweite mit Abschlagen in Rente geht. Ende der 90er Jahre betraf dies lediglich 0,3 Prozent! Heute finden Ältere aus der Arbeitslosigkeit entweder keinen neuen Job mehr oder nehmen deutliche Einbußen in Kauf, um die Erwerbsarbeit zu verlassen. Auch das ist einmal mehr ein Indiz dafür, dass noch viel für Ältere auf dem Arbeitsmarkt getan werden muss. Wir haben auch politische Fehler gemacht. Das gebe ich ganz ehrlich zu. Vorruhestand und Frühverrentung haben sich bitter ausgezahlt. Das verträgt kein Arbeitsmarkt. Und ich sage, dass das falsch war. Wir können und dürfen auf das Potenzial der Älteren nicht verzichten.

Der Arbeitsmarkt ist relativ robust, die Wirtschaft entwickelt sich gut. Bei den Beschäftigungsverhältnissen der Älteren sieht es aber weiterhin problematisch aus. Dem muss man sich stellen. Wir sollten aufhören, uns da irgendwas in die Tasche zu lügen. Wenn wir das Thema ehrlich beleuchten wollen, benötigen wir richtige Daten.

In diesem Zusammenhang etwas zum § 53a Abs. 2 SGB II und zum Thema „In die eigene Tasche lügen“. Das ist diese merkwürdige Regelung, wonach erwerbsfähige Hilfebedürftige über 58 Jahre nicht mehr als arbeitslos gezählt werden, wenn sie seit mindestens 12 Monaten kein sozialversicherungspflichtiges Arbeitsangebot erhalten haben. Sie sind statistisch nicht mehr arbeitslos, obwohl sie weiterhin Arbeit benötigen und suchen. Ich habe bei der letzten Arbeits- und Sozialministerkonferenz für das Land Brandenburg den Antrag gestellt, das zu ändern. Der Antrag hat eine große Mehrheit gefunden, also auch unter den schwarz-gelben Ländern. Die Bundesregierung wurde aufgefordert, diese unsinnige Rechtsgrundlage zu streichen, da zunehmend

ein falsches Bild über die Situation von Älteren am Arbeitsmarkt entsteht. Allein für Brandenburg würde das einen Zuwachs von etwa 3.000 Arbeitslosen für die Kategorie der über 58-Jährigen bedeuten. Ich glaube aber, wenn man das Thema ehrlich angehen will, dann sollte man auch die Statistik an dieser Stelle nicht länger schönen.

Wir dürfen uns nichts vormachen: Ältere haben, wenn sie einmal arbeitslos geworden sind, wesentlich schlechtere Chancen auf eine neue Stelle als Jüngere. Dies lässt sich unter anderem daran ablesen, dass Ältere deutlich länger arbeitslos bleiben. Im Schnitt sind in Brandenburg Arbeitslose 38 Wochen ohne Arbeit; die Älteren mit über 50 Jahren dagegen 55 Wochen. Besonders betroffen sind ältere Frauen mit einer durchschnittlichen Dauer der Arbeitslosigkeit von 70 Wochen. Bei den über 55-Jährigen sieht es dann noch schlechter aus. Betrüblich ist auch die unterdurchschnittliche Beteiligung an Weiterbildungsmaßnahmen bei arbeitslosen Älteren. Lediglich rund 10 Prozent der Teilnehmenden an Weiterbildung sind zwischen 50 und 65 Jahre alt, obwohl der Anteil dieser Altersgruppe an den Gesamtarbeitslosen über 30 Prozent beträgt.

Die Weiterbildungsbeteiligung der Beschäftigten liegt in Brandenburg im Schnitt bei 28 Prozent; bei den Älteren sogar nur bei 23 Prozent. Das ist zu wenig, wenn wir im Wettbewerb um gute Ideen und Qualität auch zukünftig bestehen wollen. Das große Problem haben wir insbesondere bei den Klein- und Kleinstbetrieben, die in der Regel keine große Personalpolitik machen. Man muss aber wissen, dass in Brandenburg die Hälfte der Unternehmen weniger als fünf Mitarbeiter haben und 95 Prozent der Unternehmen weniger als 50 Mitarbeiter. Dort ist selten damit zu rechnen, dass ein Personalchef wirkt, der eine langfristige und demografiefeste Personalentwicklung vorantreibt. Da gerät im Alltagsgeschäft oftmals die Weiterbildung und Qualifizierung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus den Augen, insbesondere bei den Älteren, weil man sich vielleicht sagt: Naja,



Eröffnungsrede „Gute Arbeit für Ältere in Brandenburg“

die sind ja bloß noch fünf oder sechs Jahre hier, da lohnt sich das nicht. Aber gerade die Erfahrungsträger muss ich am Ball halten, wenn sie das, was sie können und im Kopf haben, auch anwenden und weitergeben sollen. Zwar wird in verschiedenen Umfragen das Meinungsbild bei Personalverantwortlichen erstellt, dass Ältere genauso leistungsfähig sind wie Jüngere. Diese Meinung macht sich leider noch nicht in deren Einstellungs- und Personalentwicklungspolitik bemerkbar. Das offenbart noch einmal: Hier ist eine Menge Nachholbedarf.

Ich glaube, dass bei Arbeitgebern und teilweise auch bei den Arbeitnehmern ein viel zu negativ geprägtes Bild von den Älteren am Arbeitsmarkt vorherrscht. Wir gehen immer noch zu sehr von einem Defizit-Bild des Alters aus. Wir sagen uns viel zu oft, die Älteren können das nicht mehr, anstatt das Positive zu betrachten, die Stärken zu stärken, zu sehen, was können denn die Älteren? Warum ist es für uns von Vorteil, wenn wir sie im Betrieb haben? Das müssen wir erst noch lernen. Da brauchen wir wirklich ein Umdenken in den Köpfen.

Es gibt natürlich auch altersbedingte Nachteile. Häufig können Ältere körperlich nicht mehr so arbeiten wie Jüngere. Es ist wohl auch so, das sagen uns die Altersforscher, dass das Kurzzeitgedächtnis oder auch die Lerngeschwindigkeit mit zunehmendem Al-

ter nachlassen. Ich meine, als meine Kinder fünf Jahre alt waren, habe ich schon im Memory gegen sie verloren. Ging es ihnen anders? Es ist manchmal ein bisschen schwierig dies auch zuzugeben. Aber man muss sich dem stellen. Gerade, weil bestehende Defizite durch Trainings verbessert und noch nicht eingetretene Einschränkungen durch präventive Maßnahmen in jüngeren Jahren teilweise vermieden werden können. Außerdem gleichen die Erfahrungsvorteile der Älteren vorhandene Beeinträchtigungen vielfach aus, so dass sich unterm Strich sagen lässt: Ältere können – wenn die Arbeitsbedingungen stimmen – genauso leistungsfähig arbeiten wie ihre jüngeren Kollegen! Hierzu brauchen wir alters- und alternsgerechte Arbeitsplätze, die die Jungen nicht schon frühzeitig verschleifen und die die Älteren befähigen, ihre Leistungspotenziale voll einzubringen.

Eines ist sicher: Wenn wir den demografischen Wandel, die demografische Metamorphose, wie ich eingangs sagte, gut bewältigen wollen, dann brauchen wir auch „Gute Arbeit“ für unsere Menschen. Wir müssen wieder mehr auf die Qualität der Arbeit achten. Wir brauchen Arbeit, die fair ist und auskömmlich entlohnt wird. Arbeit, die das Selbstwertgefühl steigert und die Persönlichkeit entwickelt. Arbeit, die gesund verrichtet werden kann. Arbeit, die vor Armut im Alter schützt. Die Arbeitsbedingungen müssen umfänglich verbessert werden, wenn die

Rente mit 67 für möglichst viele Menschen erreichbar sein soll.

Dabei sind wir alle gefordert: Unternehmen, Gewerkschaften, Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, aber natürlich auch die Politik. Konkret bedeutet „Gute Arbeit“ für uns: Brandenburger Unternehmen, vor allem die KMU, darin zu unterstützen, ihre Personalpolitik und Arbeitsprozesse dem demografischen Wandel und den galoppierenden technischen und organisatorischen Veränderungen in der Arbeitswelt anzupassen. Es muss ihnen besser gelingen, die alternden Belegschaften auf die aktuellen Erfordernisse einzustellen, und ausreichend die benötigten jüngeren Fachkräfte nachzuziehen.

Meine Damen und Herren, attraktive Arbeitsplätze sind das Maß aller Dinge, um Fachpersonal im Land zu halten bzw. hinzuzugewinnen. Hierzu gehören konkurrenzfähige Löhne sowie alterns- und altersgerechte Arbeitsbedingungen. Brandenburg verliert jedes Jahr um die 10.000 bis 12.000 junge Leute zwischen 18 und 30 Jahren in Richtung Westen und Süden – im Saldo. Viele von ihnen gehen aus einem ungekündigten Beschäftigungsverhältnis schlicht und ergreifend, weil woanders besser bezahlt wird. Allein der Unterschied der durchschnittlichen Jahresbruttolöhne zwischen Berlin und Brandenburg liegt bei über 4.000 EURO. Da ist es natürlich für manch jungen Menschen naheliegend, zu sagen: Mit der Bahn bin ich schnell über die Grenze, warum soll ich dann hier in Brandenburg arbeiten? Für junge Leute, die ungebunden sind, ist es auch ein Leichtes nach Bayern, nach Baden-Württemberg oder nach Hamburg zu gehen.

Deshalb gehört zum Thema „Gute Arbeit“ auch, dass wir die Leute ordentlich bezahlen. Ein Vergleich der Entwicklung der wirtschaftlichen Leistung Brandenburgs mit der hiesigen Lohnentwicklung lässt insgesamt Möglichkeiten für bessere Löhne im Land erkennen. Seit 2000 stieg die gesamte Bruttowertschöpfung in Brandenburg um 18,9 Prozent, die

Arbeitnehmerentgelte nahmen im gleichen Zeitraum jedoch nur um 7,3 Prozent zu. Man sollte noch einmal gut überlegen, wie man mit dem Thema umgeht, wenn man Fachkräfte im Lande halten will. Gute Arbeit mit guten Löhnen entlastet die Sozialversicherungssysteme, bringt den Wirtschaftsstandort Brandenburg voran und schützt vor Altersarmut.

Wir tun als Land bereits eine Menge, um die Situation für Ältere auf dem Arbeitsmarkt zu verbessern. Wir geben beispielsweise Geld aus dem Europäischen Sozialfonds dafür aus, dass wir Ältere am Arbeitsmarkt fit halten. Ich darf hier insbesondere an die INNOPUNKT-Initiative „Ältere – Erfahrung trifft Herausforderung“ erinnern. Diese Initiative fördert beispielsweise ältere Arbeitslose mithilfe praxisbezogener Lernarrangements an Hochschulen in Kooperation mit Unternehmen.

Ich habe mir hierzu an der Universität Potsdam vor einigen Wochen ein Projekt einmal ganz genau anschauen können. Dort haben Ältere mit den Studierenden Kurse besucht und generationenübergreifende Teams gegründet, um praktische Aufgabenstellungen in Unternehmen gemeinsam zu bearbeiten. Es war einfach herrlich, einen 60-jährigen Wasserbauingenieur zu erleben, der eigentlich schon aufgegeben hatte, eine neue Arbeit zu finden und dann aber mithilfe des Projektes Arbeit bei den Stadtwerken in Potsdam bekam. Eine wunderbare Geschichte. Es war toll, ihn und die Studierenden zu erleben. Die Studentinnen und Studenten waren stolz, weil sie dem Älteren neue Erkenntnisse vermitteln konnten, der Senior war begeistert, weil er seine betrieblichen, praktischen Erfahrungen an die Jungen weitergeben konnte. Das war ein unwahrscheinlich bereicherndes Erlebnis für alle Beteiligten.

Ich darf auch an das Programm „Akademie 50plus“ erinnern, wo wir Ältere unter Einsatz altersspezifischer Module qualifizieren. Das Projekt läuft jetzt im April aus. Wir werden unsere Schlussfolgerung daraus ziehen. Ich gehe davon aus, dass wir uns

zusammen mit der Bundesagentur für Arbeit anschauen, wie man die altersspezifische Qualifizierung stärkt und entsprechende Elemente, wie etwa kognitive Trainings, in die Qualifizierungsmodule der Bundesagentur einspeisen kann.

Unsere nächste INNOPUNKT-Initiative wird sich dem betrieblichen Gesundheitsmanagement in kleinen und mittleren Betrieben zuwenden. Vor dem Hintergrund der Alterung der Belegschaften und dem sich abzeichnenden Fachkräftemangel ist die Gesundheit bei der Arbeit ein wichtiger Faktor für die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Wie sieht denn der Arbeitsplatz aus, der nicht krank macht? Ich habe neulich mit ein paar Augenärzten gesprochen. Und sie haben mir gesagt: „Das menschliche Auge ist nicht dafür da, den ganzen Tag auf einen Punkt zu schauen, der 50 bis 60 cm vom Kopf entfernt ist. Es ist in seiner ganzen Evolution dafür hergerichtet worden, dass man mal näher, mal weiter guckt, dass man das Auge mal nach links und mal nach rechts schwenkt.“ Gucken Sie sich mal einen typischen Computerarbeitsplatz an. Das ist eben keine gesunde Arbeit, wenn man den ganzen Tag nur vor dem Rechner hängt. Da kommt mit der zunehmenden Technisierung der Arbeitswelt eine Menge auf uns zu. Dieses Problem wird neben anderen betrieblichen Gesundheitsaspekten in der neuen INNOPUNKT-Initiative aufgegriffen werden.

Schließlich möchte ich noch auf unser Beschäftigungsprogramm „Arbeit für Brandenburg“ hinweisen. Hier haben wir ein großes Augenmerk darauf gelegt, dass wir Ältere in den Arbeitsmarkt bekommen. Das klappt auch ganz gut, wenngleich die Zahlen generell zurückgehen, weil der Bund seine Eingliederungshilfe zurückgefahren hat. Aber generell ist es uns gelungen, Arbeit für Ältere mit öffentlichen Mitteln zu schaffen.

Im Großen und Ganzen glaube ich, dass die demografische Entwicklung sowohl Risiken als auch



240 Teilnehmende bei der Veranstaltung

Chancen mit sich bringt. Wenn die Fachkräfte nicht mehr da sind und wenn man nicht in der Lage ist, seine Älteren so zu beschäftigen, dass sie ihre Leistungspotenziale abrufen können, dann leidet jede Volkswirtschaft. Auf der anderen Seite birgt der Wandel auch große Chancen für diejenigen, die in den letzten Jahren auf dem Arbeitsmarkt wenig Erfolg hatten. Uns muss es darum gehen, die Chancen zu ergreifen. Wir müssen dafür sorgen, dass die alten Fachkräfte so lange wie möglich bleiben, dass ihre Leistungskraft und ihre Freude an der Arbeit erhalten bleibt, und dass die Jungen von ihrem Wissen und ihren Anregungen so lange wie möglich profitieren können.

Die Herausforderungen sind groß und wachsen weiter. Wir sind mitten in einem großen Veränderungsprozess, dem wir uns nach Kräften stellen müssen. Ich bin optimistisch, dass uns dies zunehmend besser gelingen wird. Für Pessimismus gibt es keinen Grund. Wir müssen nur die Hebel richtig ansetzen und die Weichen richtig stellen. Fachkräftesicherung, eine höhere Erwerbsquote für Ältere, alters- und altersgerechte Arbeitsplätze und Weiterbildung, eine familienfreundliche Unternehmenspolitik und faire Löhne – das alles gehört dazu. Ich meine, wir sind auf einem guten Weg!

# Älter werden in Europa – Partizipation und Inklusion

Prof. Dr. Klaus Schömann, Jacobs University Bremen

In einem Einführungsreferat gab Prof. Dr. Klaus Schömann, Jacobs University Bremen, einen Überblick über die grundlegenden demografischen Entwicklungen und ihre Bedeutung für den Arbeitsmarkt.

## Basisdaten und Fakten

Im Jahr 2020 werden die starken Jahrgänge der Babyboomerkohorten kurz vor dem Eintritt in die Rente stehen. Diese demografischen Fakten sind schon lange bekannt, werden aber jetzt zu einem brisanten Thema. Als die Babyboomer in die Schulen und Universitäten drängten, konnten sie durch größere Kindergärten, Schulklassen und Universitäten aufgefangen werden. Um dem Arbeitsmarkt Luft zu verschaffen, wurden Ältere häufig frühzeitig in die Rente entlassen. Eine Politik, die allerdings nie wirklich funktionierte, denn diese scheinbar offenen Arbeitsplätze der Älteren wurden meist nicht erhalten und fielen Rationalisierungsprozessen zum Opfer. Diese geburtenstarken Kohorten müssen künftig in das soziale Gefüge eingebunden werden. Weiterhin müssen sich mit zunehmendem Alter viele Menschen der Aufgabe stellen, Familienangehörige zu Hause oder in entsprechenden Institutionen zu pflegen. Hier wächst auch der Bedarf an qualifizierten Fachkräften.

Die Fertilitätsraten sind erheblich gesunken. Während sie in den asiatischen Ländern durchschnittlich ein Kind pro Frau betragen, liegen sie aktuell in Deutschland bei 1,3 bis 1,4. Andere europäische Länder, wie z. B. Frankreich, liegen schon seit längerem bei einem Wert von über zwei Kindern pro Frau. Im Schnitt zeigt die Lebenserwartung einen linearen Trend nach oben und liegt bei 80 Jahren, Tendenz steigend. Die Wissenschaft erwartet

durch verbesserte Medizintechnik ein gesünderes Altern, wodurch sich die absolute Lebenserwartung erhöht. Dabei haben allerdings die sozialen Unterstützungssysteme immer größere Herausforderungen zu bewältigen.

## Arbeitsmarktintegration von erfahrenen Arbeitskräften und Abbau von Altersstereotypen

Das Ziel der Lissabon-Strategie der EU, 50 Prozent der Personen über 55 Jahre in Beschäftigung zu bringen, wurde für Deutschland ebenso wie für die meisten europäischen Nachbarländer erreicht. Ausreißer nach unten gibt es bei Italien, Polen, Spanien, Frankreich oder Griechenland. Dabei wird deutlich, dass Länder, die es nicht schaffen, ihre älteren Arbeitnehmer erfolgreich im Arbeitsmarkt zu halten, meist auch durch hohe Sozialausgaben belastet sind.

Beim Renteneintrittsalter ist festzustellen, dass sich zwischen Männern und Frauen keine gleiche Entwicklung in der Bundesrepublik Deutschland abzeichnet. Der Verlauf von 1993 bis zum heutigen Zeitpunkt zeigt auf der Basis verschiedener Daten, dass bei Männern und Frauen das durchschnittliche Renteneintrittsalter bei 63,2 Jahren liegt. Allerdings zeichnet sich tendenziell für die Männer ein steigendes Eintrittsalter ab, während bei den Frauen seit 2004 die Werte überwiegend gleich blieben. Um hier ein Auseinanderklaffen zu verhindern, besteht für Frauen ein Nachholbedarf bei der Erwerbsbeteiligung der über 60-Jährigen.

Wichtige Aufgabe für die Zukunft ist eine bessere Arbeitsintegration von erfahrenen Arbeitskräften. Hier liegen die deutschen Beschäftigungsquoten

auf einem Niveau, das von den nordeuropäischen Nachbarländern meist übertroffen wird. Vielfältigere Beschäftigungsformen im Alter sollten schon frühzeitig bedacht und vorbereitet werden. Auch für Jüngere, die noch nicht lange am Arbeitsleben teilnehmen, macht solche Weitsichtigkeit Sinn, um ein langes, gesundes und aktives Erwerbsleben gestalten zu können. Hier spielt das lebensbegleitende Lernen eine große Rolle, sowohl für die berufliche Qualifikation als auch für andere gesellschaftlich relevante Bereiche.

Allerdings wurde in den letzten Jahren in der Bundesrepublik in Bezug auf Weiterbildung Älterer ein eher durchschnittliches Ergebnis erreicht. Die über 55-Jährigen weisen eine deutlich geringere Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen gegenüber den jüngeren Altersgruppen auf. Hier bleibt viel zu tun.

### **Wissenstransfer in beiden Richtungen**

Der Wissenstransfer sollte nicht als Einbahnstraße ausschließlich von den Älteren zu den Jüngeren verstanden werden, sondern in beiden Richtungen verlaufen. Studien in mehreren Firmen belegen, dass auch Jüngere ihr meist anderes und aktuelles Wissen – z. B. über Computerprogramme oder neue Formen der Vernetzung – auch gern an die Älteren weitergeben. Oft mit ihrer Hilfe setzen sich auch Mitglieder der älteren Generation mit modernen Modellen der Kommunikation wie Facebook auseinander und nutzen sie nicht nur privat, sondern auch für den Aufbau von Geschäftsnetzwerken.

### **Mit überholten Mythen über das Alter aufräumen!**

Immer noch ist der Mythos weit verbreitet, dass sich eine Investition bei einer Person über 60 Jahren nicht mehr rechnet. Die meisten Banken zögern, Älteren für eine Unternehmensgründung



Prof. Dr. Klaus Schömann bei seinem Einführungsreferat

oder ein Bildungsvorhaben einen Kredit zu gewähren. Aber Rechenbeispiele verdeutlichen, weshalb sich das durchaus rechnen kann: Wenn z. B. eine Person durch eine Fortbildung für 5.000 Euro in den folgenden fünf Jahren eine Einkommenssteigerung um 200 Euro pro Monat erreichen kann, würde sich die Investition und eine Kreditgewährung durchaus lohnen, wie der erreichte Betrag von  $60 \text{ mal } 200 = 12.000 \text{ Euro}$  bei einem Einsatz von 5.000 Euro plus eventuell zu zahlende Zinsen belegt. Also kann auch für ältere Beschäftigte ein Investitionskalkül sinnvoll sein. Die Alternative wäre oft Inaktivität bis hin zur Arbeitslosigkeit.

### **Neue Formen und Kombinationen in Weiterbildungssystemen**

Fortbildung bedarf der Kooperation von Arbeitnehmern, Arbeitgebern und gesellschaftlichen Akteuren. Ein wichtiger Akteur ist die Politik, die verlässliche Rahmenbedingungen schaffen kann und sich mit öffentlichen Finanzierungen an solchen Bildungsinvestitionen beteiligen sollte. So kann

eine Win-win-Situation entstehen, von der alle Beteiligten profitieren. Notwendig sind dafür neue Formen der Kombination von Arbeiten und Lernen. Die formale Bildung mit den üblichen Kursen wird nicht ausreichen, während das informelle Lernen neue Ansätze bietet. Allerdings ist im Bereich Weiterbildung eine breitere „Stiftung Warentest“, wie sie z. T. bereits durch normierte Qualitätssiegel besteht, sinnvoll, um genauer die Qualität von Fortbildungen und den Wert der Zertifikate abschätzen bzw. einen Nachweis für anschließend verbesserte Chancen der Teilnehmer auf dem Arbeitsmarkt erbringen zu können.

### **Individuelle versus Gesellschaftsinteressen?**

Ein gesellschaftliches Finanzierungsmodell für Weiterbildung im Alter unter Kostenaufteilung kann zwischen Arbeitgebern, Arbeitnehmern und öffentlicher Finanzierung das Investitionsrisiko relativieren. Öffentliche Unterstützung ist insbesondere bei Klein- und Mittelständischen Unternehmen bzw. bei Geringverdienern notwendig. Oft spricht gegen die individuelle Entscheidung für Bildung im Alter eine gewisse Risikoscheu. Man hält lieber am vertrauten Arbeitsplatz fest, will sich nicht mehr neu orientieren. Umso mehr sind Motivation und Wille zur Veränderung zu unterstützen. In anderen europäischen Ländern, wie z. B. Schweden, nehmen Ältere in wesentlich größerem Maße an Weiterbildungsaktivitäten teil. Dies sind nicht zuletzt auch Ergebnisse von Unterstützungssystemen durch die öffentliche Hand und durch Unternehmen.

### **Kooperation zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern**

Ein häufiger Grund für Inaktivität in Bezug auf Weiterbildung ist mangelhaftes Vertrauen in die Lernfähigkeit der älteren Mitarbeiter. Das betrifft sowohl die Einschätzung der Älteren selbst wie

auch die Bewertung durch Jüngere. Dieses Vorurteil bezieht sich nicht nur auf Personen mit niedriger Bildung, sondern beginnt generell schon ab der Altersgrenze von 55 Jahren. Bereits in der Altersgruppe zwischen 35 und 55 Jahren zeichnet sich oft mangelndes Selbstvertrauen in die eigene Weiterbildungsfähigkeit ab. Notwendig ist deshalb die Herstellung eines kreativen Weiterbildungsklimas und die Bereitschaft von Vorgesetzten, den Bildungswillen der Mitarbeiter nicht als Belastung zu bewerten, sondern zu unterstützen und sie entsprechend zu motivieren. Weiterbildung darf nicht als betrieblicher Störfaktor diffamiert werden, sondern sollte im Rahmen eines innovativen Betriebsklimas positiv bewertet werden. Das Weiterbildungsangebot in kleineren Betrieben kann deutlich verbessert werden, besonders dort auch für ältere Arbeitnehmer, wie die Ergebnisse des Betriebspanels zeigen.

Zusätzliche europäische Untersuchungen zeigen ebenfalls, dass insbesondere Kleinbetriebe Probleme haben, in die Fortbildung der Mitarbeiter zu investieren. Allerdings sind schon Tendenzen zur Verbesserung der Situation erkennbar.

## Podiumsgespräch I

# Innovations- und Beschäftigungsfähigkeit Älterer – altersdifferenzierte Betriebs- und Tarifpolitik

### GESPRÄCHSPARTNER/-INNEN:

#### **Prof. Dr. Wolfgang Schroeder**

Staatssekretär im Ministerium für Arbeit,  
Soziales, Frauen und Familie  
des Landes Brandenburg (MASF), Potsdam

#### **Christian Hoßbach**

Stellvertretender Vorsitzender des  
Deutschen Gewerkschaftsbundes Bezirk  
Berlin-Brandenburg, Berlin

#### **Rainer Huke**

Leiter der Abteilung Lohn- und Tarifpolitik  
der Bundesvereinigung der Deutschen  
Arbeitgeberverbände (BDA), Berlin

#### **Joachim Niebur**

Geschäftsführer Personal, Soziales und  
Arbeitsdirektor der ArcelorMittal  
Eisenhüttenstadt GmbH

#### **Dr. Klaus West**

Geschäftsführer der Chemie-Stiftung  
Sozialpartner-Akademie (CSSA), Wiesbaden

#### **Moderation:**

#### **Uwe-Karsten Heye**

Potsdam

Zu Beginn der Diskussionsrunde fragte Uwe-Karsten Heye nach der Lage und den Trends auf dem Arbeitsmarkt. Welche Rolle spiele hier noch die nahezu mystische Alterszahl „65 Jahre“ mit Blick auf die zukünftige Fachkräftegewinnung und den bereits stattfindenden demografischen Wandel? Wie sieht es mit der betrieblichen Weiterbildung aus?

#### **Motivation erfordert gute Arbeitsplätze mit fairen Löhnen**

Christian Hoßbach betonte, dass die Arbeitslosenquote bei den Älteren regelmäßig höher läge als im Durchschnitt. Für diese Gruppe müssen die Chancen auf die Wiedereingliederung in den Arbeitsmarkt verbessert werden. Dazu seien aber gute Arbeitsplätze mit fairen Löhnen notwendig. Die Vermittlung in schlecht bezahlte Minijobs reiche nicht aus, wenn von den älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern eine hohe Motivation für Weiterbildung und längeres Arbeiten erwartet wird. Wenn ohnehin nur eine Mindestrente in Aussicht steht, wird die Leistungsbereitschaft in schlecht bezahlten Jobs nicht besonders hoch ausfallen. Höher Qualifizierte in guter regulärer Beschäftigung ließen sich besser motivieren als gering Qualifizierte mit einem niedrigen Einkommen. Deshalb sei die Frage des Einkommensniveaus zentral auch für das Thema der Beschäftigung im Alter. Ein anderer wichtiger Punkt ist die Gesundheitsprävention. Bislang seien zu wenige Betriebe aktiv, wenn es um die Gesunderhaltung ihrer Beschäftigten geht. Hier müssten noch viel mehr Anstrengungen unternommen werden.



Uwe-Karsten Heye, Moderator

### **Demografischer Wandel erfordert lebensphasengerechte Personalpolitik**

Das Thema der Beschäftigung Älterer sowie die Verlängerung der Lebensarbeitszeit sei ein zentrales Thema für die Arbeitgeber in Deutschland, bestätigte Rainer Huke. Prognosen sagen in den nächsten 20 Jahren eine deutliche Abnahme des Arbeitskräftepotenzials in Deutschland voraus. Bereits jetzt zeigen Umfragen, dass Unternehmen Probleme hätten, ausreichend Fachkräfte zu gewinnen.

Ein Beitrag zur Lösung dieser Probleme sei es, die Beschäftigungsfähigkeit bei Älteren zu erhalten und zu verbessern sowie sie länger in Arbeit zu halten. Im Hinblick auf die betriebliche Praxis führte Rainer Huke aus, dass Konsens darüber bestehe, in den Betrieben eine demografiefeste und lebensphasengerechte Personalpolitik zu betreiben. Dies würde durch die Tarifpolitik unterstützt. Wichtig wäre es, das Bewusstsein für ein längeres Erwerbsleben bei den Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern zu wecken. Dazu müssten auch Anreize verringert werden, zu früh in die Rente zu gehen. Einen Paradigmenwechsel habe es vor diesem Hintergrund bereits bei der Rolle der Altersteilzeit gegeben. Generell sei ein Trend zum Umdenken in der Frage der Arbeit im Alter zu beobachten, allerdings bedürfe es noch viel Überzeugungsarbeit sowohl bei den Unternehmen als auch bei den Beschäftigten.

### **Bildung muss stärker in die Arbeitswelt integriert werden**

Dr. Klaus West erläuterte eingangs, dass die Chemie-Stiftung Sozialpartner-Akademie (CSSA), die paritätisch von Seiten des BAVC und der IG BCE getragen wird, die Aufgabe hat, innovative Prozesse der betrieblichen Fort- und Weiterbildung zu entwickeln. Sie hat die Unterstützung der betrieblichen Sozialpartner, was sehr hilfreich ist, um im Falle der Begleitung des demografischen Wandels den Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demografie“ für eine demografiebedingte Weiterbildung in den Betrieben und in der Fläche zu verankern. Innerbetriebliche Qualifizierungsprozesse stellen sich häufig als kompliziert und langwierig dar. Intrinsisch motivierte Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bilden sich freiwillig weiter (etwa in Volkshochschulkursen etc.), während die Menschen am unteren Rand der Qualifikationsskala kaum eigenständige Bildungsanstrengungen unternehmen. Auch werden ältere Mitarbeiter/-innen zu wenig bei der Weiterbildung unterstützt. Die Sozialpartner-Akademie habe das Problem erkannt und arbeite an Lösungen, versicherte Dr. West.

### **Flexible Lösungen für einen Generationenwechsel und Qualifizierung im Betrieb**

Joachim Niebur hob hervor, dass die großzügigen Frühverrentungsmöglichkeiten der Vergangenheit dazu geführt hätten, dass von den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern heute kaum jemand bereit wäre, bis zum Alter von 67 Jahren zu arbeiten. Regelmäßig gingen und gehen ältere Beschäftigte deutlich vor Beendigung des 65. Lebensjahrs in Rente. Um den Fachkräftenachwuchs zu sichern, werden bei ArcelorMittal Eisenhüttenstadt jährlich bis zu 50 neue junge Leute ausgebildet, von denen die meisten in eine feste Anstellung übernommen werden. Daneben stellt das Unternehmen in jedem Jahr 10 bis 15 Hochschulabsolventen ein. Um diesen Nachwuchs in den Betrieb integrieren

zu können, würden die Älteren, die gerne frühzeitig in die Rente gehen wollten, auch gehen gelassen. Hierbei spiele die Überlegung eine Rolle, ob in bestimmten Berufen überhaupt eine Beschäftigung bis 67 Jahren möglich sei. In der Frage der Gesundheitsvorsorge teilte Niebur die Erfahrung mit, dass trotz der gut ausgebauten und kostenfreien Angebote sich doch meist nur diejenigen um ihre Fitness kümmern, die ohnehin schon durch eigene Aktivitäten um ihre Gesundheit bemüht sind.

Im Hinblick auf den Nachwuchs machte er auf das Problem der zunehmenden Bildungsferne bei den jungen Bewerbern für Ausbildungsplätze aufmerksam. Oft müsse erst die Ausbildungsbereitschaft und -fähigkeit entwickelt werden. Zwar hätte ArcelorMittal Eisenhüttenstadt als Großunternehmen keine Probleme, geeignete Bewerber zu finden, aber für die vielen klein- und mittelständischen Zulieferfirmen würde es immer schwieriger, qualifizierte Arbeitskräfte zu bekommen.



Zur Bildung im Betrieb führte Niebur aus, dass im Unternehmen mit jedem Mitarbeiter einmal im Jahr ein Personal- und Entwicklungsgespräch geführt wird. Dabei stehen persönliche Entwicklungsziele und entsprechende Bildungsmaßnahmen zur Diskussion. Obwohl die Notwendigkeit besteht, sich wegen technischer Innovationen weiterzubilden, tendieren die älteren Kollegen dazu, ihr bevorstehendes Berufsende als Grund für eine gewisse Bildungsresistenz zu benennen. Daraus wird für Joachim Niebur ersichtlich, dass auch unternehmensseitig noch mehr unternommen werden muss, um die Motivation der Arbeitnehmer/-innen für einen längeren Verbleib im Arbeitsprozess bzw. für Fortbildung auch im fortgeschrittenen Berufsalter zu stärken.

### **Betriebliche Veränderungen anstoßen**

Staatssekretär Prof. Dr. Schroeder wies darauf hin, dass Vorsorge für Arbeits- und Lebensbedingungen in höherem Alter bereits in den jüngeren Jahren beginnen müsse. Deshalb findet sich im Koalitionsvertrag der Landesregierung auch der Begriff des „Vorsorgenden Sozialstaats“, der wie ein roter Faden die Generationenfrage verbinde. Es ist humaner und effizienter, frühzeitig die Menschen zu fördern, als später eher reparierend zu investieren, wenn sich schon Probleme angehäuft haben. Früh anzusetzen bedeute, neben dem demografischen Wandel und Generationswechsel zugleich die Veränderung der Bildungslandschaft zu bewältigen. Nach einer Phase mit vielen konkurrierenden Menschen auf dem Arbeitsmarkt verknäppte sich nun

das Angebot an Fachkräften. Darauf müssten sich schon Kindergärten und Schulen einstellen, um evtl. Bildungsdefizite früh zu erkennen und ausgleichen zu können.

Zur Arbeit im Alter bemerkte Staatssekretär Prof. Dr. Schroeder, dass in zahlreichen Studien die Frage behandelt wurde, was in den Betrieben getan werden muss, um für Ältere die Beschäftigungssicherheit, Innovations- und Leistungsfähigkeit zu sichern. Dabei wurden zwar viele Erkenntnisse gewonnen, aber dennoch sei festzustellen, dass sich bei den beteiligten Akteuren bislang nicht viel bewegt habe. Für die Politik muss dabei klar sein, dass es um einen langfristigen Mentalitätswandel geht, der von einem Strategiewandel begleitet werden muss. Dies beginnt beim Bild von den Älteren, das immer noch von einem Defizitmodell von „alt und gebrechlich“ beherrscht wird und der Vorstellung von Leistungs- und Innovationsfähigkeit im Wege steht. Er beklagte, dass es noch nicht genügend Aktivitäten zur Verbesserung der Beschäftigungssituation für Ältere gibt. Dies sei besonders deshalb beklagenswert, weil klar ist, dass die Beschäftigten in Brandenburg im statistischen Durchschnitt immer älter werden. Dass hier gegengesteuert werden muss, haben einige Betriebe auch schon erkannt. Gute Ansätze seien flankierende Maßnahmen, die von den Sozialpartnern organisiert werden und zu beschäftigungsorientierten Verhaltensänderungen führen. Dabei müssten die Unternehmen erkennen, dass dies in ihrem eigenen Interesse geschieht. Künftig wird Arbeit weniger physisch, als vielmehr intellektuell ausgerichtet sein. Gerade deshalb sind die Erfahrungen der Älteren im Sinne eines positiven Kompetenzmodells unverzichtbar.

Nach der ersten Diskussionsrunde stellte Uwe Karsten Heye fest, dass eine gesamtgesellschaftliche Anstrengung bei der Veränderung der Arbeitswelt unter gleicher Beteiligung von Unternehmen, Gewerkschaften und der Politik notwendig sei. Gute Bildung sowie gesunde und motivierende Arbeitsbedingungen erscheinen dabei als ein

Schlüsselement. Seine Frage, wie Weiterbildung und Gesundheitsprävention verstärkt werden können und wie sich Arbeitnehmer länger in der Erwerbsarbeit halten lassen, waren Ausgangspunkt für den nächsten Diskussionsblock.



v. l. Dr. Klaus West, Christian Hoßbach

### **Gesetz für Qualifizierung**

Für Christian Hoßbach bilden Tarifverträge die Grundlage für durchdachtes und vernünftiges Handeln. Allerdings würden Tarifverträge nicht immer optimal umgesetzt, und das große gesellschaftspolitische Thema Beschäftigung älterer Arbeitnehmer könne nicht allein von den Tarifparteien gestemmt werden. Zudem seien Tarifverträge in Brandenburger Betrieben meist nur in Großunternehmen anzutreffen, während in kleineren Betrieben oft die Tarifparteien gar nicht vorhanden seien. Wenn der Handlungsdruck allgemein anerkannt sei und sich trotzdem nur ein Teil der Unternehmen beteiligten, dann müsse auch über Instrumente wie ein Gesetz für Qualifizierung diskutiert werden. So könnten verbindliche Rahmenbedingungen für Unternehmen geschaffen werden. Eine Parallelität dazu sei in der Frage des Mangels an Ausbildungsplätzen der letzten Jahre zu sehen. Hier konnten allein durch Selbstverpflichtungen von Unternehmen kaum Fortschritte erreicht werden. Die Logik einzelbetrieblicher Entscheidungen stehe der Lösung des gesellschaftlichen Themas Qualifizierung leider zu oft im Wege.

Dabei seien gesetzliche Regelwerke kein Ersatz für Tarifverträge, sondern Ergänzung. Ein Gesetz für Qualifizierung benötige auch starke Tarifpartner, die mit ihren Akteuren vor Ort notwendige Veränderungen anstoßen und umsetzen können.

### **Betriebliche Impulse für das Arbeiten im Alter**

Dr. Klaus West gab einen Einblick in die Arbeit der Sozialpartner-Akademie. Wichtig sei es, direkt in die Unternehmen zu gehen, um positive Impulse über das Arbeiten im Alter zu geben. Durch Kompetenzerfassungsverfahren wird den Mitarbeitern ein Spiegel vorgehalten, wie sie sich gegenseitig sehen. Danach wird ein Leitbild entwickelt, das die Selbstwahrnehmung der Älteren konstruktiv beeinflusst und zeigt, wie Ältere lernen können. Dazu werden Lernprogramme ganz konkret mit den betroffenen Personen ausgearbeitet. Die Lernprogramme können in Gruppen oft mit nur geringen Mitteln durchgeführt werden und erzielen große Effekte. Auch für ein betriebliches Gesundheitsmanagement werden Impulse und konkrete Umsetzungsangebote gegeben. Oft wäre zu Anfang eine Skepsis bei den Teilnehmenden zu spüren, die sich nach den ersten positiven Erfahrungen jedoch in Luft auflösen würde.

### **Alltägliches betriebliches Lernen bis ins Alter**

Joachim Niebur stellte fest, dass die alten Rentenregelungen vor dem Hintergrund der Alterung der Bevölkerung nicht mehr zu finanzieren seien. Die Finanzierung des Generationenvertrags fand in früheren Zeiten unter anderen Bedingungen statt, indem die Berufstätigkeit in der Regel von 14 bis 65 Jahren andauerte und die durchschnittliche Lebenszeit bei 70 Jahren lag. Mittlerweile hat sich die Erwerbstätigkeit durch lange Ausbildungszeiten verkürzt, die Lebenserwartung hingegen ist rapide gestiegen. Deshalb müsse umgesteuert werden.

Allerdings sei zu berücksichtigen, dass Menschen in Berufen des gewerblichen Bereichs, die körperlich stark beansprucht sind, den frühzeitigen Ruhestand oft herbeisehnen. Zudem können in vielen Betrieben Arbeitsstellen, in denen ältere Arbeitnehmer ihre Erfahrung einbringen könnten und weniger physisch gefordert sind (wie z. B. Platzwart, Haushandwerker, Lohnschreiber, Magazin-ausgabe etc.) nicht mehr besetzt werden, da diese Tätigkeiten in den letzten Jahren häufig weg rationalisiert wurden. Ein weiterer Fakt sei, dass viele ältere Mitarbeiter einen großen Teil ihres Berufslebens noch überwiegend unter Bedingungen mit stärkerer körperlicher Beanspruchung verbracht haben als heute. Deshalb sollte die Politik ein differenziertes Modell der Verrentung entwickeln.

Hinsichtlich der Bildungsanstrengungen der Mitarbeiter stellte Joachim Niebur fest, dass gerade in großen Unternehmen schon im täglichen Arbeitsprozess ständig gelernt werde, weil die Betriebsabläufe durch neue Verfahren und Regelungen, rechtliche Rahmenbedingungen, neue Computerprogramme und vieles mehr in ständiger Veränderung begriffen sind. Dieses unabhängig vom Lebensalter der Beschäftigten und parallel zu speziellen Bildungsmaßnahmen stattfindende „Learning by Doing“ werde überwiegend als positive Herausforderung empfunden. Aufgabe der Unternehmensleitungen sei es, eine Atmosphäre praktischer Weiterbildung zu fördern und geeignete Lernformen auch für „Lernungewohnte“ zu entwickeln.

### **Flexible Übergänge in die Rente**

Rainer Huke betonte, dass auch unter wirtschaftlichen Gesichtspunkten das Potenzial älterer Beschäftigter eine maßgebliche Rolle spielen und somit stärker in den Fokus der Unternehmen rücken sollte. Neben mehreren weiteren Beispielen stellte er die Montage des Audi R8 heraus, der von älteren KFZ-Fachleuten gebaut wird. Dieses Modell demonstrierte, wie sehr zunehmend auf das Know-how älterer

Arbeitnehmer gesetzt würde. Voraussetzung für die Teilnahme an dieser Produktlinie sei eine längere Betriebszugehörigkeit und ein gewachsener Erfahrungsschatz. Zwar ließe sich dieses Beispiel nicht flächendeckend und auf alle Branchen übertragen, um die Beschäftigungsfähigkeit bis 67 Jahren zu erhalten. Durchaus verallgemeinerbar sei jedoch das Prinzip, einen flexiblen Übergang in die Rente zu erleichtern, wofür gegenwärtig in den einzelnen Branchen bereits verschiedene Modelle entwickelt würden. Pauschale Antworten könnten hier aber nicht erwartet werden. Die Bundesvereinigung bemühe sich, das Bewusstsein für das Thema in den Mitgliedsverbänden zu stärken. Allerdings müsse einschränkend festgestellt werden, dass sich viele Unternehmen gerade in den neuen Bundesländern außerhalb der Verbände bewegen und deshalb auch nicht vom Bundesverband erreicht werden könnten.

### **Solidarischer Produktivitätspakt durch betriebliche Kooperation von Jungen und Alten**

Abschließend stellte Staatssekretär Prof. Dr. Schroeder fest, dass es nicht nur eine Frage des guten Willens, sondern auch des unternehmerischen Eigeninteresses sei, Ältere im Unternehmen zu beschäftigen. Zu beobachten sei, dass die Unternehmen generell bereit sind, sich auf veränderte Situationen bei der Sicherung von Fachkräften umzustellen. So könne man nicht mehr darauf warten, dass sich Schulabgänger mit herausragenden Noten als Bewerber für eine Berufsausbildung melden und auch bei Älteren müsse man sich auf spezielle Problemlagen des Alters einstellen und dafür Lösungen finden. Hier finde bereits ein Umdenken statt, aber noch sei nicht klar, welche Formen sich in der Praxis durchsetzen werden. Deshalb sollten es die Verbände als ihre Aufgabe ansehen, Orientierungen vorzugeben, damit die Unternehmen eine optimale Fachkräftesicherung vornehmen können. Die Politik könne dazu nur Rahmenbedingungen setzen und Modelle aufzeigen. Auch über die sozialpolitische

Rahmengesetzgebung könnten Entscheidungen beeinflusst werden. So sei es ein Unterschied, ob ausschließlich Altersteilzeit als Zukunftsmodell angepriesen wird oder ob Formen des Arbeitens im Alter entwickelt werden, in denen die Menschen gesund, zufrieden und leistungsfähig noch länger in einem Betrieb tätig sein können und diese Herausforderung auch annehmen. Allerdings könne angesichts der sehr differenzierten Arbeitnehmerschaft und vorhandener unterschiedlicher Arbeitslagen kein allgemeingültiges Modell vorgelegt werden, so Prof. Dr. Schroeder. Hierauf müsse sich Politik einstellen und Lösungen für flexible Übergänge ermöglichen, die allerdings nicht zu Lasten der Beschäftigten durchgesetzt werden dürften. Es müsse auch die Möglichkeit eines frühzeitigen Ausscheidens aus dem Berufsleben geben, allerdings unter der Voraussetzung von Abschlüssen, die gerecht zu gestalten sind.

Staatssekretär Prof. Dr. Schroeder schlug vor, bei den Arbeitsbedingungen anzusetzen. Unternehmen könnten durch Analysen zur Entwicklung der Altersstruktur in der Belegschaft frühzeitig erkennen, wie sich der Generationswechsel im Betrieb vollzieht und daraus Schlussfolgerungen für erforderliche Maßnahmen ableiten. So könne beispielsweise verhindert werden, dass zu einem bestimmten Zeitpunkt plötzlich eine größere Gruppe qualifizierter älterer Mitarbeiter/-innen aus dem Unternehmen ausscheidet. In diesem Sinne ließe sich auch der Begriff des „Vorsorgenden Sozialstaats“ auf eine verantwortliche, nachhaltige Personalpolitik anwenden. Eine Belegschaft, in der die Generationen intelligent durchmischt sind, kann ein hohes Niveau an Innovation und Produktivität erreichen, führte Prof. Dr. Schroeder aus. So könne die Zusammenarbeit der Generationen zu einem solidarischen Produktivitätspakt führen, der gute Ergebnisse für Unternehmen und für die gesamte Gesellschaft ermöglicht.

## Dialogkreis 1

# Altersangemessene Arbeitsarrangements

### IMPULSE

**Prof. Dr. Jürgen Kädtler**

Direktor des Soziologischen Forschungsinstituts Göttingen (SOFI) e. V.

**Dr. Marlen Melzer**

Institut für Pädagogische Psychologie und Entwicklungspsychologie, Technische Universität Dresden

**Dr. Ute Schlegel**

Projektleiterin im QFC Qualifizierungsförderwerk Chemie GmbH, Hannover

**Simone Weber**

Geschäftsführerin des Klinikums Niederlausitz GmbH, Senftenberg

**Moderation:****Jörg Jurkeit**

Referent im Ministerium für Arbeit, Soziales, Frauen und Familie des Landes Brandenburg, Potsdam

Der Dialogkreis 1 beschäftigte sich mit der Frage, wie die Arbeitsplätze der Zukunft ausgestaltet werden müssen, damit die Leistungsfähigkeit der in den nächsten Jahren immer älter werdenden Belegschaften gesichert werden kann. Der Moderator, Jörg Jurkeit, stellte zu Beginn die demografische Entwicklung auf dem Brandenburger Arbeitsmarkt dar. Es wurde deutlich, dass uns nicht nur ein starker Rückgang, sondern auch eine rapide Alterung des Arbeitskräfteangebotes bevorsteht. Im Jahr 2020 wird fast jede dritte Erwerbsperson in Brandenburg älter als 55 Jahre alt sein. Ältere werden damit in der Arbeitswelt immer wichtiger. „Um die Leistungsfähigkeit und Motivation der älter werdenden Belegschaften zu erhalten, sind zügig Maßnahmen zu ergreifen, die sowohl direkt heute wirken, als auch präventiv auf morgen ausgerichtet sind“, so Jörg Jurkeit. Die Schlüsselbegriffe hierzu sind „Alters- und altersgerechte Arbeitsarrangements“. Die Arbeit und die Arbeitsbedingungen müssen so gestaltet werden, dass auch älter werdende Belegschaften damit zurechtkommen.

**Ältere sind besser als ihr Ruf**

Eine grundlegende Analyse zu den demografischen Veränderungen und ihren Folgen für die Beschäftigung Älterer bot Dr. Marlen Melzer. Sie griff zu Beginn die Besorgnisse der Unternehmen auf, dass die Alterung ihrer Mitarbeiter/-innen einhergehe mit einem Verlust an Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit. Diese Besorgnisse sollten schnellstens zerstreut werden, da „Ältere besser als ihr Ruf“ wären, so Dr. Melzer. Aus umfangreichen wissenschaftlichen Untersuchungen gehe nämlich



v. l. n. r. Dr. Marlen Melzer, Jörg Jurkeit, Prof. Dr. Jürgen Kädtler, Dr. Ute Schlegel, Simone Weber

hervor, dass das in den Köpfen der Personalverantwortlichen verankerte Defizitmodell des Alters wissenschaftlich nicht haltbar sei. Analysen haben gezeigt, dass Beeinträchtigungen Äterer etwa beim Seh- und Hörvermögen oder bei der körperlichen Beweglichkeit und beim Kurzzeitgedächtnis meist durch zusätzliche berufliche Fähigkeiten wie etwa gutes Urteilsvermögen, Zuverlässigkeit, Verantwortungsbewusstsein und gute sprachliche und soziale Kompetenzen ausgeglichen werden können. Bei der Beurteilung der Leistungsfähigkeit müsse man beachten, dass im Alter bestimmte Fähigkeiten tendenziell abnehmen, andere jedoch im Alter zunehmen. Ferner sei immer auch eine große individuelle Bandbreite im Leistungsvermögen der Beschäftigten festzustellen.

Dies belege, dass nicht das Alter allein, sondern auch die vorangegangenen Arbeitsbelastungen neben privater Lebensführung oder auch Sozialisation der Arbeitnehmer/-innen wichtige Einflussfaktoren auf die Leistungsfähigkeit im Alter sind. Die Befunde sprächen zum einen dafür, präventive Maßnahmen zu ergreifen, die die Leistungsfähigkeit bis in die späten Erwerbsjahre erhalten. Zum anderen sollten Arbeitssysteme so gestaltet werden, dass sie altersbedingte Veränderungsprozesse mit berücksichtigen. Kompensationsinstrumente wie Seh-, Hör-, Hebe- oder Tragehilfen sowie Nutzung externer Gedächtnishilfen können dabei unterstützen. Die erste gute Nachricht an

die Unternehmen lautet: „Ältere Beschäftigte sind leistungs- und lernfähig!“

### **Gestaltung alter(n)sgerechter Arbeitssysteme**

In ihrem zweiten Teil des Vortrages stellte Dr. Melzer Ansatzpunkte für die Gestaltung altersgerechter Arbeitssysteme vor. Diese lassen sich in den Bereichen Arbeit (Arbeitsumgebung, -inhalte, -anforderungen, Organisation, Management, Führung), Werte (Einstellungen und Motivation), Kompetenz (Fähigkeiten, Fertigkeiten, Wissen) und Gesundheit (physische und psychische Leistungsfähigkeit) finden. Merkmale gut gestalteter Arbeit sind: ganzheitliche und sinnvolle Arbeitseinheiten mit einem erkennbaren bedeutsamen Beitrag zur Gesamtleistung des Unternehmens, vielfältige statt einseitige Aufgaben, Vermeidung von Über- und Unterforderungen, Handlungsspielräume, Rückmeldung zur Aufgabendurchführung, Vermeidung von sozial isolierender Arbeit und Schaffung von Weiterentwicklungsmöglichkeiten z. B. über Kurse und selbstorganisiertes Lernen im Arbeitsprozess. Eine altersgerechte Arbeitssystemgestaltung müsse die Leistungspotenziale der Arbeitnehmer/-innen optimal nutzen. Die Arbeitsplätze sollten ergonomisch gestaltet sein und belastende Arbeitsumgebungsbedingungen reduzieren. Um die Leistungs- und Arbeitsfähigkeit

Älterer zu sichern, sind ganzheitliche Gestaltungskonzepte der Arbeit erforderlich, die besonders den Aspekt der Gesunderhaltung einschließen. Unter Berücksichtigung der genannten Aspekte lautet die zweite gute Nachricht: „Wir können etwas tun, um älteren Beschäftigten länger ein gesundes und leistungsfähiges Berufsleben zu ermöglichen.“

### **Ansätze einer alter(n)sgerechten Betriebspolitik**

„Alter(n)sgerechte Arbeits- und Betriebspolitik“, so lautete der Titel des Impulsreferats von Prof. Jürgen Kädtler, der zu Beginn einen Überblick über die Diskussionen in der Arbeitspolitik der letzten Jahrzehnte gab. In den 70er Jahren konzentrierte sich die Debatte in Westdeutschland auf die „Humanisierung der Arbeitswelt“, in den 80er und 90er Jahren wurde die Arbeitspolitik stark durch das Thema „Verkürzung der Arbeitszeit/Lebensarbeitszeit“ geprägt. Seit einigen Jahren steht die Demografiedebatte im Mittelpunkt. Das Demografiethema gewinnt zunehmend an Bedeutung; auch wenn sich die Mehrheit der Betriebe vom demografischen Wandel noch nicht betroffen fühlt. Eine betriebliche Arbeitspolitik mit Demografiebezug, so Kädtler, sei heute leider die Ausnahme und nicht die Regel. Sie stößt auf vielfältige Widerstände und Blockaden. Ältere Beschäftigte gelten häufig immer noch als Problem und nicht als Ressource. Vereinzelt gute Beispiele – meist in mittelgroßen Unternehmen – ergeben sich im Zusammenspiel von einzelnen betrieblichen Akteuren, die das Thema im Betrieb in kleinen Schritten vorantreiben, und staatlichen Angeboten sowie Unterstützungsstrukturen der Verbände. Bisher umfasst diese „Politik der kleinen Schritte“ eine betriebliche Analyse der Altersstruktur (ggf. auf Handlungsfelder bezogen), Aufbau von Kommunikationsstrukturen, Erstellung von Konzepten und erste kleine (meist kostenneutrale) Maßnahmen. Prof. Kädtler kommt auf der Grundlage verschiedener Untersuchungen zu dem Schluss, dass systematische Analysen der Alters-



Prof. Dr. Jürgen Kädtler

und Qualifikationsstruktur sowie systematische Gefährdungsbeurteilungen der Arbeitsplätze nach § 5, ArbSchG nur wenig verbreitet sind. Die Ausnahme bilden tarifgebundene Unternehmen in der Chemie- und Pharmaindustrie, die auf Basis des 2008 zwischen den Sozialpartnern abgeschlossenen Tarifvertrags „Lebensarbeitszeit und Demografie“ umfassende Demografieanalysen erstellt haben. Vor diesem Hintergrund sei es nicht verwunderlich, dass mit Ausnahme der Altersteilzeit im Blockmodell in den einzelnen Branchen nur wenige spezielle Maßnahmen für Ältere existieren.

Abschließend nannte Prof. Kädtler gute Beispiele für konkrete Maßnahmen. Hierzu zählen etwa spezielle Weiterbildungsangebote für Ältere, die Initiierung von Lernpartnerschaften und die Bildung altersgemischter Teams. Um Arbeitsbelastungen zu reduzieren, spielen ein betriebliches Gesundheitsmanagement, Analysen der bestehenden Arbeitsplätze hinsichtlich ihrer psychischen und physischen Belastungswirkung und ihre Eignung (auch) für Ältere und ergonomische Verbesserungen am Arbeitsplatz eine wichtige Rolle. Lebensarbeitszeitkonten können eine größere Zeitautonomie für Beschäftigte ermöglichen. Bei der Verankerung des Themas in den Belegschaften kann ein gezieltes Informationsmanagement mit Workshops für Mitarbeiter/-innen zum „Demografischen Wandel“ oder Ausstellungen und Artikel in Mitarbeiterzeitschriften helfen.

## Aus der Praxis

Dr. Ute Schlegel berichtete von Beispielen einer „demografiefesten Personalpolitik in der chemischen Industrie“, die im Rahmen des Projektes „deci“ generiert wurden. Mit diesem Projekt und dem Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demografie“ haben die Sozialpartner in der Chemie frühzeitig die Weichen in die richtige Richtung gestellt. In einem kooperierenden Unternehmen bildeten Auszubildende ältere Beschäftigte am Computer aus. Das bewies, dass eine gute Verständigung und das gegenseitige Verständnis von Älteren und Jüngeren gezielt gefördert werden kann. Beide Seiten haben davon nachhaltig profitiert. Die älteren Teilnehmenden haben erfahren, dass sie auch mit geringen Voraussetzungen und trotz ihres Alters positive Lernerfahrungen machen können. Und für die Auszubildenden lag die Herausforderung in der systematischen Vorbereitung des Stoffes, in der didaktisch sinnvollen Aufbereitung und im Rollentausch, nämlich für eine gewisse Zeit die Rolle des Lehrenden einzunehmen.

In einem anderen Unternehmen konnten mithilfe eines Verbesserungsvorschlagswesens die Arbeitsplätze ergonomisch umgestaltet werden. Eine Arbeitsgruppe aus Führungskräften, Betriebsrat und Management organisierte den Dialog mit den Beschäftigten über die richtige Arbeitsplatzgestaltung. Dazu wurden in allen vier Schichten Gruppengespräche geführt. Inzwischen wird das Verfahren



Prof. Dr. Sieglinde Heppener (MdL) stehend, Vorsitzende des Seniorenbeirates des Landes Brandenburg

unternehmensweit angewendet und ist Bestandteil der jährlichen Gefährdungsbeurteilungen.

In einem weiteren Betrieb wurde versucht, die Belastungen bei der Schichtarbeit zu reduzieren. Weitere Ergebnisse von „deci“ können unter [www.decinet.de](http://www.decinet.de) abgerufen werden.

Betriebliche Gesundheitsförderung sowie eine werteorientierte und familienfreundliche Unternehmenskultur sichern die Motivation der Beschäftigten, so Simone Weber vom Klinikum Niederlausitz. Das Klinikum ist Projektpartner im Projekt „Berufliche Perspektiven im demographischen Wandel“ der INNOPUNKT-Initiative „Ältere – Erfahrung trifft Herausforderung“. Im Rahmen dieser Projektpartnerschaft hat das Klinikum drei „Demographielotsen“ im Unternehmen installiert, die durch den Projektträger, die Wirtschaftsentwicklungs- und Qualifizierungsgesellschaft mbH WEQUA, zuvor qualifiziert wurden. Sie kümmern sich um demografiebezogene Personalfragen. Über ihr Engagement konnten die Personalverantwortlichen für das Thema „demografiefeste Personalplanung“ sensibilisiert werden.

Die Diskussionen mit den Dialogkreisteilnehmenden zeigten, dass noch viel auf dem Weg zu alter(n)sgerechten Arbeitsplätzen zu tun ist. Es wurde der Wunsch geäußert, mehr gute Praxisbeispiele aus Unternehmen zu publizieren. Betont wurde, dass sich im demografischen Wandel der Blick sowohl auf die Älteren richten müsse, als auch auf Maßnahmen, die dem vorzeitigen Verschleiß von Jüngeren vorbeugen.

## Dialogkreis 2

# Innovationsprozesse mit alternden Belegschaften

### IMPULSE

**Prof. Dr. Daniel Bieber**

Geschäftsführer des Instituts für Sozialforschung und Sozialwirtschaft, Saarbrücken

**Manfred Kappler**

Werkleiter der Katjes Bonbon GmbH und Co. KG, Potsdam

**Prof. Dr. Jochen Koch**

Professor für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Unternehmensführung und Organisation, an der Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder)

**Melitta Vetter**

Personalleiterin im Funkwerk Dabendorf GmbH, Zossen

**Moderation:****Dr. Veit-Stephan Zweynert**

Geschäftsführer der LASA Brandenburg GmbH, Potsdam

Moderiert durch Dr. Veit-Stephan Zweynert diskutierte der Dialogkreis 2 über die Rolle der Älteren im Innovationsprozess. Wie können die Kompetenzen der Älteren am besten genutzt werden – sowohl im Sinne des Unternehmenserfolges, wie auch für die Älteren selbst? Zu Beginn wies Dr. Zweynert darauf hin, dass die gegenwärtige demografische Entwicklung zwangsläufig zu alternden Belegschaften führe und insbesondere kleine Unternehmen ohne strategische Personalplanung Unterstützung bei der Integration der Älteren in die Produktions- und Innovationsprozesse benötigen würden.

**Innovationsprozesse mit alternden Belegschaften**

In Anknüpfung an das Einführungsreferat von Prof. Schömann stellte Prof. Dr. Daniel Bieber empirische Forschungsergebnisse zu Älteren in Forschungs- und Entwicklungsabteilungen vor und skizzierte einige wesentliche Rahmenbedingungen. Seines Erachtens wird der demografische Wandel für die Betriebe zunächst stärker durch die Alterung als durch den Rückgang der Bevölkerung gekennzeichnet sein, wobei er aber deutliche regionale Unterschiede innerhalb der Bundesrepublik Deutschland sieht. Besonders betroffen seien die ostdeutschen Bundesländer und das Saarland. Als weitere Rahmenbedingung nannte er den seit Jahren anhaltenden Trend zu höheren Qualifikationsanforderungen. Hinsichtlich der Einbindung von Älteren in die Forschungs- und Entwicklungsarbeiten von Unternehmen stellte er fest, dass – zumindest in Großunternehmen – kaum ältere Ingenieure in den FuE-Abteilungen arbeiten. Laut



Prof. Bieber scheinen die Älteren sich in Führungspositionen, Nischen mit Spezialaufgaben oder den Vorruhestand zu „flüchten“. Dabei konnten keine expliziten betrieblichen Ausgrenzungsstrategien identifiziert werden. Gründe für den Befund, dass kaum Ältere in den FuE-Abteilungen arbeiten, lägen wohl eher in organisatorischen Rahmenbedingungen, die kaum Perspektiven für Ältere eröffnen und der geringen Wertschätzung Älterer in diesen Tätigkeitsfeldern. Prof. Bieber hob in diesem Zusammenhang die Unterschiede zwischen Groß- und Kleinunternehmen hervor. In kleinen Unternehmen existierten nur wenige solcher „Fluchtmöglichkeiten“, daher seien auch die FuE-Bereiche nicht altersspezifisch segregiert. Eine Anforderung für die zukünftige Tätigkeit von Unternehmen sieht Prof. Bieber in einem ganzheitlichen „Age Management“, in dem die Kompetenzen Älterer erkannt und genutzt werden. Darin finden sich viele Ansatzpunkte wie z. B. gemischte Teams, die Vermeidung von altersspezifischer Arbeitsteilung oder Weiterbildungsmaßnahmen auch für ältere Beschäftigte wieder.

### **Innovationsprozesse und Erfahrungen**

Das zweite Impulsreferat von Prof. Dr. Jochen Koch begann mit einem kurzen Exkurs in den universitären Ausbildungsalltag. Demnach wird

der demografische Wandel durch einen entsprechenden Rückgang der Studierendenzahlen auch die Arbeit der Universitäten stark beeinträchtigen. Außerdem ist zu berücksichtigen, dass durch den Bologna-Prozess die universitäre Ausbildung sehr stark verschult wurde und damit entsprechend weniger Freiheitsgrade für die Studenten vorhanden sind. Dies führe dazu, dass die „alten“ Ausbildungsschwerpunkte Selbstorganisation und „lernen zu lernen“ deutlich in den Hintergrund getreten sind. Prof. Koch betonte ebenfalls den Unterschied zwischen großen Unternehmen und KMU. Er teilte die Feststellung von Prof. Bieber, dass in Großunternehmen mehr Rückzugsmöglichkeiten bestehen als in Kleinunternehmen.

Hinsichtlich der Bedeutung von langjährigen Erfahrungen für Innovationsprozesse sieht Prof. Koch sowohl eine positive als auch eine negative Seite. In positiver Hinsicht hilft Erfahrung, Innovationsprozesse erfolgreich am Markt umzusetzen und Fehler zu vermeiden. Negativ betrachtet kann Erfahrung auch als Argumentationsblockade genutzt werden. Dabei werden neue Ideen und Vorschläge oft mit dem Hinweis auf vergleichbare negative Erfahrungen abgeblockt. Laut Prof. Koch ist diese Blockade aber kein Problem älterer Beschäftigter, sondern viel eher ein Problem der Organisationsstrukturen und der Unternehmenskultur.

## **Beschäftigung Älterer als Firmenphilosophie**

Im dritten Impulsreferat beschrieb Melitta Vetter ein Vorhaben im Rahmen des Projektes „Campus der Generationen“ aus der INNOPUNKT-Initiative: „Ältere – Erfahrung trifft Herausforderung“ des MASF Brandenburg. Dabei ging es um die Eingliederung älterer arbeitsuchender Akademiker, woran ihr Unternehmen, die Funkwerk Dabendorf GmbH, teilgenommen hat. Sie machte deutlich, welchen Stellenwert ältere Arbeitnehmer im Personalkonzept eines Betriebes einnehmen können. Im Funkwerk Dabendorf arbeiten derzeit 130 Beschäftigte. Hauptgeschäftsfeld ist die Entwicklung und Produktion von mobiler Kommunikationstechnik für den Fahrzeugeinsatz. Das Know-how liegt in der Hochfrequenztechnik und in langjährigen Erfahrungen im elektrischen und mechanischen Design. Die Produkte der Funkwerk Dabendorf GmbH werden sowohl bei der Erstausrüstung von Automobilherstellern als auch für den Nachrüstmarkt eingesetzt.

Das Projekt „Campus der Generationen“ begann im Sommersemester 2009, die Laufzeit der einzelnen Arbeitsvorhaben betrug jeweils ein Semester. Im letzten Wintersemester beteiligten sich sechs Unternehmen, darunter auch das Funkwerk Dabendorf, an diesem Projekt. Der Kern des Projekts bestand darin, dass jeweils drei ältere Arbeitsuchende und drei Studierende von verschiedenen Unternehmen beauftragt wurden, gemeinsam Lösungen für betriebsspezifische Aufgaben zu erarbeiten. Dabei konnten die älteren Arbeitsuchenden während der Projektlaufzeit als Gasthörer das Lehrangebot der Universität Potsdam nutzen. Laut Vetter zeigten die sechs Projektteilnehmer im Funkwerk sehr gute Ergebnisse auf. Auch wenn die Zusammenarbeit zwischen den Studierenden und den älteren arbeitslosen Akademikern nicht immer zeitlich einfach zu koordinieren war, sei es insgesamt gelungen, die arbeitsuchenden Akademiker an den Arbeitsmarkt heranzuführen bzw. sogar in Beschäftigung zu bringen.



Manfred Kappler

Weitere Informationen können unter [www.campusdergenerationen.de](http://www.campusdergenerationen.de) abgerufen werden.

## **Ältere Beschäftigte als Säulen des Unternehmens**

Erfahrungen der Katjes Bonbon GmbH und Co. KG mit älteren Beschäftigten am Standort Potsdam stellte Manfred Kappler vor. In diesem vor sechs Jahren gegründeten Betriebsteil sind zwei Drittel der Beschäftigten über 50 Jahre alt. Bei der Gründung des Standortes in Potsdam hat Katjes Bewerber/-innen über die Agentur für Arbeit gesucht. Der deutlich höhere Anteil Älterer ergab sich allerdings auch aus der Situation vor Ort und aus der Altersstruktur der Bewerber. Generell sei es aber Teil der Firmenphilosophie des Unternehmens, ältere Beschäftigte in relevantem Umfang in den Arbeitsprozess zu integrieren. Auch im Stammwerk liegt der Anteil der über 50-Jährigen bei etwa 1/3. Kappler betonte, dass der hohe Anteil über 50-Jähriger nicht zu Einschränkungen der Produktivität geführt hat. Die Beschäftigten waren ohne größere Probleme in der Lage, den vollautomatischen Produktionsprozess zu bewältigen. Damit die gesamte Belegschaft dauerhaft den Anforderungen gewachsen ist, hat das Unternehmen ein modernes Gesundheitsmanagement, z. B. regelmäßige Rückenschulungen und Gesundheitschecks, etabliert. Insgesamt ist es Katjes gelungen, am Standort Potsdam auch mit einer vergleichsweise alten Belegschaft langfristig erfolgreich für den Markt zu produzieren.

## **Die demografische Herausforderung in Klein- und Kleinstbetrieben**

In der anschließenden Diskussion wurde die Frage nach den Voraussetzungen und Möglichkeiten für die Einbindung Älterer in kreative Arbeitsbereiche aufgegriffen. In diesem Zusammenhang wurden seitens der Teilnehmer/-innen hinsichtlich der Unterscheidung zwischen Groß- und Kleinbetrieben überwiegend keine direkten Gegensätze, dafür aber deutliche Unterschiede gesehen. In kleineren Betrieben kommt es demnach weniger stark zu einer altersspezifischen Arbeitsteilung, wodurch auch ältere Beschäftigte noch stärker in Innovationsprozesse eingebunden bleiben. Dabei scheint aufgrund der geringeren Ressourcenausstattung gerade in Kleinbetrieben wesentlich mehr Kreativität bei der Umsetzung von Qualifikationsmaßnahmen und Innovationen gefordert zu sein. Nach wie vor ist aber nach Meinung der Teilnehmer/-innen die Auseinandersetzung mit der demografischen Entwicklung und den damit einhergehenden Herausforderungen immer noch kaum ein Thema für kleinere Betriebe. Gerade wegen der geringen

Ressourcenausstattung stellt man Entscheidungen für Investitionen im Personalbereich zurück und verschenkt damit innovative Potenziale. Als mögliche Lösung für dieses Problem wurde die Bündelung von Ressourcen in Netzwerken gesehen. Hierfür sei nach Auffassung der Teilnehmer/-innen unbedingt die Unterstützung der öffentlichen Hand notwendig.



Teilnehmende im Dialogkreis 2

## Dialogkreis 3

# Neue Methoden der Qualifizierung Älterer

### IMPULSE

#### **Prof. Dr. Michael Falkenstein**

Leiter der Projektgruppe „Altern und ZNS-Veränderungen“ am Leibniz-Institut für Arbeitsforschung an der Technischen Universität Dortmund (IfADo)

#### **Dr. Jens Friebe**

Wissenschaftlicher Mitarbeiter am Deutschen Institut für Erwachsenenbildung, Leibniz-Zentrum für Lebenslanges Lernen e. V., Bonn

#### **Frank Hühner**

Geschäftsführer der Kooperationsstelle Wissenschaft und Arbeitswelt an der Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder)

#### **Dr. Ingrid Witzsche**

Vorstandsvorsitzende des Fördervereins Akademie 2. Lebenshälfte im Land Brandenburg e. V., Teltow

#### **Moderation:**

#### **Ursula Klingmüller**

Referatsleiterin im Ministerium für Arbeit, Soziales, Frauen und Familie des Landes Brandenburg, Potsdam

Die Moderatorin, Ursula Klingmüller, präzierte die Fragestellung. Es ginge in diesem Dialogkreis darum, wie die fachliche, mentale und physische Leistungsfähigkeit Älterer in Unternehmen erhalten und entwickelt werden könne bzw. welche Qualifizierungsangebote sinnvoll für ältere Arbeitslose seien und ihre Integration in Unternehmen effektiv unterstützen.

#### **Geringe Qualifikation ist ein Hindernis für eine verlängerte Lebensarbeitszeit**

Einen Überblick über die Weiterbildungsbeteiligung Älterer, über den Zusammenhang von Inklusion und Bildungsbenachteiligung sowie über notwendige Neuausrichtung der betrieblichen Weiterbildung gab das erste Referat. Anhand von statistischen Auswertungen machte Dr. Jens Friebe deutlich, dass höhere Altersgruppen weniger an Weiterbildung partizipieren als jüngere. Es sei allerdings auch festzustellen, dass die Gruppen, die bereits in jüngeren Jahren bildungsaktiv waren, auch in höherem Alter bildungsaktiv seien.

Hinsichtlich der Bildungsbeteiligung bestehen zwei wesentliche Probleme. Erstens: Geringe Bildungsaktivität im Alter, insbesondere in der betrieblichen Bildung, hemmt eine verlängerte Lebensarbeitszeit. Und zweitens: Zahlreiche Erwachsene sind es nicht mehr gewohnt zu lernen. Es entstehen bildungsferne Biografien. Bei diesen Exklusionsprozessen spielen die Berufssituation, der Berufsabschluss und die Art der Berufstätigkeit eine entscheidende Rolle. Niedriger Berufsabschluss, prekäre Arbeitsverhältnisse und auch die Herkunft können zu einer kumulativen Bildungsbenachteiligung Älterer führen.



v. l. n. r. Prof. Dr. Michael Falkenstein, Dr. Jens Friebe, Ursula Klingmüller, Dr. Ingrid Witzsche, Frank Hühner

Das Institut für Pädagogik und Bildungsforschung der Ludwig-Maximilians-Universität München (Tippelt u. a., 2009) führte eine Befragung zum Teilnahmeverhalten von Älteren an Weiterbildung durch. Neben der Selbsteinschätzung, keinen Bedarf an Weiterbildung zu haben, ist ein weiterer wesentlicher Grund für die Nichtbeteiligung an Weiterbildung, dass Ältere sich Qualifizierungen nicht mehr zutrauen. Dies ist problematisch, weil die Weiterbildung Älterer nicht nur ihre Partizipation an der Arbeitswelt unterstützt, sondern sie befördert auch einen konstruktiven Alterungsprozess; Ältere Menschen werden durch Bildung in die Lage versetzt, besser ihr Altern und Alltagsprobleme zu bewältigen.

### **Neuorientierung betrieblicher Weiterbildung für Ältere notwendig**

Für eine Neuorientierung betrieblicher Weiterbildung sei es notwendig, an den Erfahrungen und Kompetenzen Älterer anzusetzen und eine breite Themensetzung der Qualifizierungen anzubieten. Betriebliche Weiterbildung sollte mit Gesundheitsprävention und Angeboten zur Bewältigung von Alltagsproblemen (z. B. Stressbewältigung) verknüpft werden. In den Unternehmen muss eine Weiterbildungskultur geschaffen werden, die über betriebliche Ziele hinaus reicht und deren Angebote ohne Zeitstress und an geeigneten Lernorten durchgeführt wird.

Zum Schluss seines Referates betonte Dr. Friebe, dass nicht nur spezielle Weiterbildungsmaßnahmen für Ältere, sondern auch generationsübergreifende Angebote in Unternehmen sinnvoll seien. Insgesamt gäbe es noch zu wenige altersgerechte Arbeits- und Bildungsmodelle. Neue Praxismodelle seien notwendig, um dem Bedarf des demografischen Wandels adäquat zu begegnen.

### **Mit der Herausforderung steigt die Leistungsfähigkeit**

Der Humanmediziner und Gehirnforscher Prof. Dr. Falkenstein unterstrich in seinem Referat die Bedeutung der mentalen und kognitiven Leistungsfähigkeit und gab Empfehlungen, wie diese erhalten bzw. verbessert werden kann. Bestimmte Funktionen (z. B. fluide, sensorische, motorische und kognitive) lassen mit zunehmendem Alter und insbesondere bei älteren Arbeitslosen nach. Diese Funktionen haben Auswirkungen auf die Arbeitsfähigkeit. Für die Entwicklung der mentalen und kognitiven Funktionen sei entscheidend, mit welchen Arbeitsaufgaben man in der Vergangenheit konfrontiert gewesen sei. So ist davon auszugehen, dass Personen, die permanent hochgeistige Arbeit leisten auch mit zunehmendem Alter klüger werden.

## **Die vier Grundregeln für die Erhaltung der Leistungsfähigkeit**

Die Entwicklung der geistigen Arbeit im mittleren Alter ist entscheidend für die geistige Beweglichkeit im fortgeschrittenen Alter. Oder anders ausgedrückt: Der Verlauf der kognitiven Funktionen im mittleren Alter beeinflusst die geistige Leistungsfähigkeit im hohen Alter.

Wie kann die Leistungsfähigkeit insgesamt gesteigert werden? Prof. Falkenstein empfahl einen Mix verschiedener Maßnahmen (vgl.: [www.pfiffprojekt.de](http://www.pfiffprojekt.de))

- gesunde Ernährung (Harvard-Diät) und
- körperliche Aktivitäten, auch
- ein guter Umgang mit Stress und
- kognitive Aktivitäten.

Im Unternehmen können sowohl ein gutes Angebot in der Kantine und Betriebssport als auch Weiterbildungsangebote zur Stressbewältigung, anregende berufliche Tätigkeit und gezieltes kognitives Training dazu führen, die Leistungsfähigkeit zu erhalten und zu verbessern. Fluide Funktionen werden durch körperliche Aktivitäten gesteigert. Gesunde Ernährung und körperliche Aktivitäten können Alzheimererkrankungen hinauszögern. Kognitive Trainings, wie z. B. Aufmerksamkeitstrainings am PC, bewirken auch eine gesteigerte Aufmerksamkeit in anderen Bereichen.

Prof. Falkenstein unterstrich, dass durch kognitive Aktivitäten insgesamt eine Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit erreicht werden könne. Er machte darauf aufmerksam, dass auch bei der Ausgestaltung von Arbeitsplätzen angesetzt werden müsse. Die Arbeit selbst muss geistig anregend sein und sollte Spielräume zulassen. Wichtig ist die Schulung von Führungskräften, um ein geeignetes Betriebs- und Weiterbildungsklima für Ältere in Unternehmen zu schaffen.

## **Auf die Abwechslung kommt es an!**

Gute Beispiele informellen Lernens, so betonte Prof. Falkenstein in der anschließenden Diskussion, zeichnen sich durch Abwechslung aus. Das Gehirn trainieren und etwas Neues lernen, das kann durch Heimwerken ebenso erfolgen wie durch das Lösen von Denkaufgaben oder das Erlernen eines Instrumentes. Abwechslung heißt Herausforderung.

Bei der Frage, wie die Mitarbeiter bei Opel im Rahmen des Projektes Pfiff motiviert werden konnten, um an der Weiterbildung teilzunehmen, verwies Falkenstein auf die besondere Situation bei Opel und in größeren Unternehmen, wo durch Maßnahmen der Personalentwicklung ein Weiterbildungsbewusstsein entwickelt wird. Zudem hatte der Betriebsrat der Weiterbildung zugestimmt. Durch Aufwandsentschädigungen konnte für die Teilnehmenden bei Opel ein zusätzlicher Anreiz geschaffen werden.

Ältere Arbeitslose sind eher bereit an mentalen Trainings teilzunehmen, wenn diese mit beruflicher Fortbildung verknüpft werden. Diese Aussage wurde von Dr. Witzsche bekräftigt, die darüber berichtete, dass die „Akademie 50 plus“ in ihr Fortbildungsprogramm auch kognitives Training aufgenommen hat. Als Ergebnis dieser Trainings ist die Steigerung des Selbstbewusstseins und des Selbstwertgefühls zu beobachten. Die Trainings schulen die Selbstbeobachtung, sie trainieren Basisfähigkeiten und sind damit eine gute Voraussetzung für weitere Qualifikationen.

## **Spezifische Ansätze für die Qualifizierung älterer Arbeitsloser notwendig**

„Länger arbeiten und sinnvollen Ruhestand genießen“, unter dieser Überschrift stellte Dr. Ingrid Witzsche ihren Beitrag. In der Akademie 2. Lebenshälfte werden Qualifizierungen für Teilnehmer ab 50 Jahren angeboten, wobei zu verzeichnen

sei, dass das Durchschnittsalter der Teilnehmenden steige und ein Bedarf an Weiterbildung für Ältere vorhanden sei.

Ein Ansatzpunkt für die Arbeit der Akademie ist die Theorie von Prof. Ilmarinen, der das Zusammenwirken einzelner Komponenten des privaten und beruflichen Lebens in einem „Haus der Arbeitsfähigkeit“ zusammengefasst hat. Zu den einzelnen Komponenten gehören z. B. körperliche Konstitution, Gesundheit, Bildung, Motivation, Arbeit, Werte, Familie und lokales und regionales Umfeld, die untereinander in Beziehung stehen. Alle diese Faktoren sind bei der Weiterbildung von Älteren zu berücksichtigen. Daraus leitete Dr. Witzsche die Notwendigkeit eines breiten Ansatzes für die berufliche Weiterbildung Älterer ab. Sie wies auch im Hinblick auf die Ergebnisse des jüngsten Altersberichtes der Bundesregierung auf die besondere Heterogenität der Altersgruppe hin. Weiterbildung für Ältere muss sich deshalb durch eine Vielfalt an Formen, Möglichkeiten und Zugängen auszeichnen.

Altersspezifik heißt nicht, ein ganz anderes Lernen anzubieten, sondern die besonderen Erfahrungen, Bedürfnisse und Erwartungen der Älteren zu berücksichtigen. Dieser spezifische Bedarf ist in Unternehmen noch viel zu wenig bekannt. Ältere möchten selbst bestimmen, was sie brauchen. Sie haben ein großes Bedürfnis, ihr bisheriges Wissen anzuwenden und gefragt zu werden. Deshalb sind Wahlmöglichkeiten und Mitgestaltungsformen wichtig. Auch die Förderung sozialer Kontakte motiviert für die Teilnahme an Weiterbildung. Insbesondere bei Arbeitslosen spielt das Bedürfnis nach sozialen Kontakten eine entscheidende Rolle.

Weiterbildung für Ältere sollte durch den Ansatz „Stärken stärken“ und durch ganzheitliches Lernen charakterisiert sein. Weiterbildung für Ältere sollte auch kurzfristige Erfolgschancen bieten und vor allem für sie sinnhaft sein. Die Lösung praktischer Aufgaben unterstützt das Lernen.



Frank Hühner

### **Kreative Projektarbeit als neue Form der Qualifizierung für Ältere**

Frank Hühner berichtete in seinem Beitrag über die Erfahrungen aus der Projektumsetzung im Rahmen der INNOPUNKT-Initiative „Ältere: Erfahrung trifft Herausforderung“ des MASF Brandenburg (<http://www.lasa-brandenburg.de/initiative-aeltre-erfahrung-trifft-herausforderung.789.0.html>).

In kreativer Projektarbeit, die wissenschaftlich begleitet wird, unterstützen ältere arbeitslose Akademiker die Entwicklung innovativer Ideen in Unternehmen. Mit der Entwicklung neuer Aufgaben und Lösungsansätze in den Unternehmen sind unterschiedlichste Herausforderungen an die Projektumsetzung und an die Teilnehmenden verbunden.

Die Weiterbildungsangebote im Projekt mussten von der vorhandenen und höchst unterschiedlichen Qualifikation der Teilnehmer und Teilnehmerinnen ausgehen und sich an der zu lösenden Projektaufgabe orientieren. Die Palette der Weiterbildungsinhalte in den 15 Projektteams war deshalb breit gefächert und reichte von Marketing bis zur speziellen Qualifizierung für die Bedienung von bestimmten Maschinen. Um Mitnahmeeffekte bei den Unternehmen zu minimieren, wurden insbesondere Betriebe gesucht, die mit der Entwicklung neuer Geschäftsfelder auch Interesse an der Übernahme neuer Mitarbeiter aus dem Projekt

hatten. Die Unternehmen beteiligten sich an den Gesamtkosten mit einem „Obolus“ von 200 Euro pro Teilprojekt.

Gute Erfahrungen wurden bei der Nutzung von Selbstlernzentren in der Hochschule (z. B. beim Spracherwerb) gemacht, beim Wechsel von Selbstlernen und unterstütztem Lernen oder bei der Nutzung zusätzlicher allgemeiner Weiterbildungsangebote, wie z. B. zum Umgang mit MS Office oder bei der Erarbeitung von Bewerbungsunterlagen.

Der betriebliche Zugang der Teilnehmenden, ihre Einbindung in den betrieblichen Alltag und die daraus resultierende Verbindung von Weiterbildung und Praxis hat wesentlich zum Erfolg des Projektes beigetragen. Durch die Einbindung von Hochschulen in das Projekt konnten diese noch stärker für das Thema: „Weiterbildungsangebote für Ältere“ sensibilisiert werden.

### **Qualifizierung durch betriebliche Aufgaben**

In der anschließenden Diskussion wurde nach der Einstellung der Geschäftsführer und vor allem der bereits Beschäftigten in den Unternehmen zu den Projektteilnehmern gefragt. Hier betonte Frank Hühner, dass es keine Probleme in den Unternehmen gab, da mit den Projekten neue und zusätzliche Aufgaben bearbeitet wurden und das gemeinsame Ziel darin bestand, mit dem Projekt einen zusätzlichen Personalbedarf zu generieren. Vertreter der Jobcenter fanden das Projekt der KOWA insbesondere deshalb spannend, weil Arbeitslose im Rahmen ihrer Qualifizierung eine betriebliche Aufgabe erhielten, die die Motivation der Teilnehmenden steigern konnte.

Eine Konferenzteilnehmerin wies auf die steigende Arbeitsbelastung und vor allem auf die psychische Belastung im Arbeitsalltag hin und fragte nach unterstützenden Angeboten, wenn die Ursache der Belastung nicht geändert werden kann. Dieses Problem wertete Dr. Witzsche als ein Grundprob-



Ursula Klingmüller

lem der Gesellschaft, das allein mit Weiterbildung nicht lösbar sei. Führungs- und Kommunikationskultur im Unternehmen seien entscheidend, die durch ständige Weiterbildung unterstützt werden kann. Prof. Falkenstein ergänzte dies mit dem Hinweis auf die Wettbewerbsvorteile für Unternehmen, die mit der Entwicklung der Unternehmenskultur verbunden seien.

### **Forderungen an die Politik zur Weiterbildungsförderung Älterer**

Die Moderatorin, Ursula Klingmüller, bat alle Podiumsglieder zum Schluss der Diskussionsrunde ihre Forderung an die Politik zur Weiterbildungsförderung Älterer zu formulieren. Dr. Witzsche schlug vor, landesweit Unternehmen auszuzeichnen, die mit Älteren aktiv arbeiten. Dr. Friebe war der Meinung, dass die Finanzierung der Weiterbildung derzeit „blockiert“ sei. Er forderte die Schaffung stärker vernetzter Strukturen. Außerdem müsse dringend an einem gesellschaftlich positiven Gesamtbild der Älteren gearbeitet werden. Prof. Falkenstein betonte, dass keine Altenarbeitsplätze geschaffen, sondern Arbeitsplätze insgesamt menschenfreundlicher gestaltet werden müssen. Dazu sollten Vorgesetzte geschult werden. Sie sind für das Klima im Unternehmen verantwortlich. Frank Hühner empfahl, Erfahrungen aus Projekten auf Dauer zu nutzen und Projektansätze zu verstetigen.

## Dialogkreis 4

# Möglichkeiten der Qualifizierung von Älteren an Hochschulen

### IMPULSE

#### **Birgit Hendrichke**

Leiterin des Weiterbildungszentrums an der Brandenburgischen Technischen Universität Cottbus

#### **Prof. Dr. Peter Schneider (Emeritus)**

Hochschulbeauftragter des Studiums für Ältere an der Universität Paderborn

#### **Prof. Dr. Dieter Wagner**

Vizepräsident für Wissens- und Technologietransfer an der Universität Potsdam

#### **Sven Weickert**

Leiter der Abteilung Personalpolitik der Vereinigungen der Unternehmensverbände in Berlin und Brandenburg e. V. (UVB), Berlin

#### **Moderation:**

#### **Dr. Barbara Winde**

Referentin im Ministerium für Arbeit, Soziales, Frauen und Familie des Landes Brandenburg, Potsdam

Kann es sich eine Gesellschaft leisten, die Wissens- und Kompetenzschätze ihrer älteren Bevölkerung ungeborgen und ungenutzt zu lassen? Welche gesellschaftlichen, aber auch individuellen Potenziale entstehen durch den intergenerationellen Wissensaustausch zwischen Alt und Jung? Welche Aufgabe und Rolle kommen in diesem Prozess den Universitäten und Hochschulen zu und welche Entwicklungsmöglichkeiten ergeben sich für die Hochschulen hieraus? Diese Fragen bildeten die Schwerpunkte der Diskussion.

Moderiert durch Dr. Barbara Winde diskutierten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer des Dialogkreises aktuelle Projekte und Möglichkeiten der Qualifizierung von Älteren an Hochschulen. Vier Impulsreferate gaben einen Einblick in derzeitige Initiativen an den unterschiedlichen Hochschulen und vermittelten Anregungen für die gemeinsame Diskussion.

### **Verborgenes Wissen und Kompetenzen aufdecken**

Im ersten Impulsreferat des Dialogkreises stellte Prof. Dr. Peter Schneider das „Zertifikatsstudium für Ältere“ der Universität Paderborn vor. Zuvor erläuterte er kurz den Zusammenhang Alter und Lernen. Universitäten als gesellschaftliche Einrichtungen sind nach Ansicht von Prof. Schneider dafür verantwortlich, den Bildungsstand der Bevölkerung zu sichern und zu steigern. Bildung habe einen überragenden Stellenwert für die Gesellschaft insgesamt, aber auch für jeden Einzelnen. Bei Bildung und Weiterbildung greift das viel



v. l. n. r. Prof. Dr. Dieter Wagner, Dr. Barbara Winde, Prof. Dr. Peter Schneider

zitierte Matthäus-Prinzip: „Wer hat, dem wird gegeben“. So werden in den meisten Unternehmen höher Qualifizierte eher mit Weiterbildungen bedacht als geringer Qualifizierte. Diese Beziehung lässt sich auch auf das Lernen von Älteren übertragen. So hängt beispielsweise die Lernfähigkeit älterer Menschen stark davon ab, wie kontinuierlich das Lernen im Lebenslauf umgesetzt wurde. Menschen, die sich in ihrem Leben kontinuierlich weitergebildet haben, lernen auch im Alter leichter. Dieser Gedanke muss nach Ansicht von Prof. Schneider in Zukunft stärker in den Mittelpunkt der Überlegungen rücken.

Gleichzeitig müsse sich auch das Altersbild unserer Gesellschaft verändern, da Alter kein Zustand sei, sondern ein Prozess. Gesellschaft und Hochschulen als ein Teil dieser Gesellschaft sollten deshalb vorrangig danach fragen, welche Kompetenzen der Einzelne besitzt und wie Bedingungen geschaffen werden können, um diese Kompetenzen für die Entwicklung und den sozialen Zusammenhalt in der Gesellschaft einzusetzen. Hochschulen hätten in diesem Kontext die wichtige Aufgabe, ältere Menschen bei ihrer Kompetenzentwicklung und Weiterbildung zu unterstützen.

Vor diesem Hintergrund hat sich das an der Uni Paderborn angebotene Studium für Ältere zum Ziel gesetzt, ältere Menschen dazu zu befähigen, gesamtgesellschaftlich sinnvolle Projekte professionell

zu initiieren und umzusetzen. Schneider bezeichnet diesen Prozess als „das Bergen des Schatzes im Silberhaar“. Mit dem Studium sollen die Absolventen insbesondere für bürgerschaftliches Engagement qualifiziert und vorhandenes Wissen sowie Bildungswille der Älteren für bürgerschaftliche Projekte nutzbar gemacht werden. Im Rahmen des Studiums, das auch ohne Abitur aufgenommen werden kann, erlernen die älteren Studierenden in fünf Modulen zentrale Projektmanagementkompetenzen. Gleichzeitig werden philosophische Sinnfragen und ihre praktische Bedeutung für das soziale Gefüge der Gesellschaft und realisierbare soziale Aktivitäten im jeweiligen Lebenszusammenhang der Teilnehmer/-innen erörtert. So erwerben die Absolventinnen und Absolventen im Rahmen des Studiums sowohl Fachkompetenz wie auch die Fähigkeit zur Reflexion gesamtgesellschaftlicher und politischer Prozesse. Grundlage für die Entwicklung des Studienplans ist die Vorbildung der einzelnen Teilnehmer/-innen, denen dann aus den Veranstaltungen des regulären Studienangebots der Universität ein persönliches Bildungspaket geschnürt wird. Konkret müssen die Student/-innen ihr zwei bis drei Semester dauerndes Studium selbst organisieren, werden aber bei dieser Planung intensiv beraten und begleitet. Ziel ist, klar definierte Projekte im heimatlichen Umfeld zu entwickeln, für deren Umsetzung die älteren Studierenden sich professionelle Kenntnisse – über das Fachwissen der Universität – aneignen.



v. l. n. r. Sven Weickert, Birgitt Lammert, Birgit Hendrichske

Ein weiterer wichtiger Aspekt im Rahmen des Studiums für Ältere sei der Austausch zwischen Jung und Alt. In den gemeinsam besuchten Veranstaltungen können die Älteren vielfach auf den großen Schatz ihres Erfahrungswissens zurückgreifen und Situationen und Prozesse insgesamt strukturierter angehen. Jüngere Studierende bringen dagegen viel Innovation und Kreativität in die Projektentwicklungen und Seminare ein. Diese Zusammenarbeit werde von beiden Seiten als äußerst fruchtbar betrachtet, wenn auch nicht als gänzlich konfliktlos.

### **Erfahrung trifft Herausforderung**

Ähnliche Erfahrungen machen auch die Studierenden des „Campus der Generationen“ an der Universität Potsdam, dessen Konzept Prof. Dr. Dieter Wagner im zweiten Impulsreferat des Dialogkreises vorstellte. Seit ihrer Gründung im Jahr 1991 hat die Universität Potsdam schon vielfältige Erfahrungen mit Weiterbildungs- und Tandemprogrammen gesammelt. Aus den gebündelten Erfahrungen dieser Projekte ist der „Campus der Generationen“ als Qualifizierungsprojekt im Rahmen der INNOPUNKT-Initiative „Ältere – Erfahrung trifft Herausforderung“ des MASF Brandenburg entstanden. In diesem Projekt wurden 40 ältere erwerbslose Akademiker/-innen bei der Verbesserung ihrer Einstellungschancen und der Integra-

tion in den Arbeitsmarkt unterstützt. Ähnlich wie im Paderborner Zertifikatsstudium besuchten die Studierenden reguläre Universitätsseminare zu den Themen Marktforschung, Dienstleistungsmanagement, Projektmanagement und Controlling. Persönliche Beratung und Betreuung ergänzen das Seminarangebot während des gesamten Projektverlaufs. Auch im „Campus der Generationen“ arbeiteten die Teilnehmenden gemeinsam mit jüngeren Studierenden an einer konkreten Projektaufgabe von Klein- und mittleren Unternehmen und profitierten vom gegenseitigen Austausch. Beispiele für die Projektaufgaben sind Analysen in den Bereichen Organisation und Marketing sowie die Entwicklung von neuen IT-Lösungen und Handlungsempfehlungen etwa im Bereich des Klimaschutzes.

### **Das Projekt „erfahren – kreativ – teamorientiert“**

Ein weiteres Modell für arbeitsorientierte Bildung Älterer an einer Hochschule präsentierte Birgit Hendrichske, Leiterin des Weiterbildungszentrums an der Brandenburgischen Technischen Universität Cottbus (BTU) im dritten Impulsreferat. Für das Qualifizierungsprojekt „erfahren – kreativ – teamorientiert“ der INNOPUNKT-Initiative Ältere wurden die langjährigen Erfahrungen der Hochschule mit

weiterbildenden Studiengängen, Qualifizierungen für Unternehmen, Führungskräftebildungen für Frauen sowie mit der Seniorenuniversität genutzt. Im Projekt wurden arbeitslose Akademiker/-innen aus unterschiedlichen Fachrichtungen entlang einer konkreten, kreativ zu lösenden Aufgabe qualifiziert. Die Kooperationsstelle Wissenschaft und Arbeitswelt (KOWA) als Projektträger übernahm die Auswahl der künftigen Teilnehmer/-innen für die zwei bis fünf Personen zählenden Projektteams entsprechend ihrer jeweiligen Motivation, Ausbildung und ihren persönlichen Voraussetzungen. Ziel war es, mit den Teams innerhalb von drei Monaten innovative Lösungen für eine jeweils spezielle, auf die konkreten betrieblichen Belange von verschiedenen beteiligten Unternehmen bezogene Aufgabe zu entwickeln. Das individuelle Wissen und die besonderen Kompetenzen der Teilnehmer/-innen wurden im Verlauf des Projekts so ausgebaut und ergänzt, dass es den jeweiligen Teams innerhalb der gesetzten Zeit möglich war, die gestellte Aufgabe zu bewältigen.

Auch in Cottbus wurden unterschiedliche Module zu Projektmanagement, Präsentationstechniken, Finanzierungsplanung oder Gründungsberatung für die Qualifizierung genutzt. Im Unterschied zu den beiden oben genannten Modellen belegten die Teilnehmer/-innen aber nicht Kurse und Seminare aus dem regulären Angebot der Universität und des Weiterbildungszentrums. Stattdessen wurden in Gesprächen zwischen Dozent/-innen, betrieblichen Auftraggebern und den Teilnehmer/-innen Vorstellungen und Erwartungen in Bezug auf Inhalte, Methodik und Didaktik geklärt und ganz individuelle Qualifizierungspläne abgestimmt. Dieser stark fokussierte Zugang zu Bildungsinhalten und -formen ist nach Erfahrungen der BTU besonders gut geeignet, teilweise vorhandene Skepsis und Desillusionierung gegenüber Weiterbildungsangeboten positiv zu beeinflussen. Einerseits erwerben die Teilnehmenden neue Fachkenntnisse und Lernmethoden, die sie für eine künftige berufliche Tätigkeit nutzen können. Sie reaktivieren vorhandenes Wissen und sind gefordert, dieses im

Zusammenwirken mit anderen Erfahrungsträgern im Projekt gezielt einzubringen. Auf der anderen Seite profitieren auch die Dozent/-innen von dieser besonderen Art kommunikativer Lehrerbefahrung.

Insgesamt erlebten die Teilnehmer/-innen innerhalb des Projekts neben dem zusätzlichen Wissens- und Kompetenzerwerb, dem Umgang mit neuen Medien und Präsentationstechniken etc. auch das (Wieder)Entstehen von Begeisterung und Wertschätzung gegenüber ihrer eigenen Person.

Weitere Informationen zum Projekt können unter [www.aeltere.kowa-ffo.de](http://www.aeltere.kowa-ffo.de) abgerufen werden.

### **Mehr Akzeptanz und Wertschätzung Älterer in der Personalpolitik – wie in Asien!**

In seinem Statement kritisierte Sven Weickert das Defizitmodell des Alters als ein überholtes Paradigma in der Personalpolitik. In der Vergangenheit hätten Personalabteilungen viel Zeit und Ressourcen für die Regelung des Vorruhestands aufgewendet und weniger in Modelle investiert, die das Erfahrungswissen älterer Beschäftigter wertschätzen und für das Unternehmen nutzbar machen. Der personalpolitische Austausch mit asiatischen Kollegen zeige, wie gerade in diesen Ländern das Erfahrungs- und intergenerative Wissen älterer Beschäftigter sehr hoch geschätzt und für personalpolitische Modelle genutzt wird. Sven Weickert plädierte in seinem Beitrag dafür, dieses Korrektiv aus Zuverlässigkeit und Erfahrung in Zukunft viel mehr in die praktische Personalpolitik der Unternehmen einzubinden und auch die Brisanz der Fachkräfteproblematik mittels visualisierter Altersstrukturanalysen stärker zu verdeutlichen. Die Weiterbildung von Beschäftigten in ihren unterschiedlichen beruflichen Entwicklungsphasen werde sich als ein kommendes Geschäftsfeld für die Hochschulen entwickeln.

## **Qualifizierung Älterer an Hochschulen – ein neues Geschäftsfeld?**

Zu Stellenwert und Umfang spezifischer Bildungsangebote für Ältere an Hochschulen differierten die Meinungen der Teilnehmer/-innen des Dialogkreises. Nach Auffassung von Birgit Hendrischke ergibt sich für Hochschulen aus dem Thema „universitäre Weiterbildung“ ein völlig neues Geschäftsfeld und eine neue Zielgruppe, mit der in Zeiten leerer öffentlicher Kassen auch Drittmittel eingeworben werden könnten. Gleichzeitig würden ihres Erachtens die Hochschulen durch eine verbesserte Kooperation mit der regionalen Wirtschaft und regionalen politischen Akteuren auch mehr Anerkennung durch diese gewinnen und davon profitieren. Denn zunehmend erkennen ihres Erachtens viele Unternehmen, dass es möglich ist, Fachkräftemangel und Personalbedarfe auch aus dem vorhandenen regionalen Potenzial abzudecken und nehmen Unterstützung der Hochschulen gern in Anspruch.

Sven Weickert ordnete dagegen die akademische Weiterbildung älterer Menschen heute als eher nachgeordneten Geschäftsbereich der Hochschulen ein. Neben der Weiterbildung liegen die (gesetzlichen) Hauptaufgaben der Hochschulen in der Vorbereitung auf berufliche Tätigkeiten durch Lehre, Studium und Forschung. Schon für die Bewältigung dieser Aufgabe fehle häufig eine ausreichende Finanzierung. Insofern muss die Ausweitung der Weiterbildungsaktivitäten immer mit einem kostendeckenden Finanzierungskonzept verbunden sein.

Schließlich wies ein Teilnehmer auch auf juristische Unklarheiten hin. Die Hochschulen könnten sich mit dem Angebot universitärer Weiterbildung von Älteren in eine Grauzone begeben; denn selbst wenn dadurch ein kommender Markt für die Universitäten entstünde, sei das bislang im Hochschulrahmengesetz nicht vorgesehen.

Zusammenfassend zeigte die Diskussion, dass mehr Durchlässigkeit für die Hochschulteilnahme

von älteren Menschen durchaus erwünscht und auch gesellschaftlich notwendig ist. Übereinstimmung bestand in folgenden Punkten: Die Erschließung und Nutzung dieser Kompetenzen stellt eine wichtige gesellschaftliche Aufgabe der Zukunft dar. Hochschulen als Stätten der Bildung und Weiterbildung haben in diesem Zusammenhang eine bedeutende gesamtgesellschaftliche Funktion in der Qualifizierung von bisher wenig berücksichtigten Zielgruppen.

## Dialogkreis 5

# Gesund durchs Erwerbsleben

### IMPULSE

**Dr. Sven Boschan**

Facharzt für Arbeitsmedizin, Berlin

**Walter Krippendorf**

Bereich Forschung und Beratung,  
IMU Institut Berlin GmbH

**Dr. Martina Morschhäuser**

Leiterin der Gruppe „Psychische Belastungen,  
betriebliches Gesundheitsmanagement“  
der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und  
Arbeitsmedizin (BAuA), Berlin

**Cordula Pidde**

Abteilung Human Resources,  
Glatfelter Falkenhagen GmbH, Pritzwalk

**Dr. Christa Sedlatschek**

Leiterin der Stabsstelle im Fachbereich  
Grundsatzfragen und Programme der  
Bundesanstalt für Arbeitsschutz und  
Arbeitsmedizin (BAuA), Berlin

**Moderation:****Ernst-Friedrich Pernack**

Referatsleiter Ministerium für Arbeit,  
Soziales, Frauen und Familie  
des Landes Brandenburg, Potsdam

Wie können die Beschäftigten in alternden Belegschaften arbeits- und beschäftigungsfähig bleiben, wie bei einem späteren Renteneintrittsalter gesund und leistungsfähig gehalten werden? Mit welchen betrieblichen Maßnahmen können Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz gewährleistet und physische bzw. psychische Fehlbelastungen vermieden werden? Wie gelingt es, Arbeitgeber und Beschäftigte für das Thema zu sensibilisieren und ihr Gesundheitsbewusstsein zu stärken? Wie sollte ein modernes Gesundheitsmanagement im Betrieb aussehen?

Moderiert durch Ernst-Friedrich Pernack waren die Teilnehmer eingeladen, zu diesen Fragen in einen Dialog zu treten.

**Handlungsansätze zur Förderung von Gesundheit und Beschäftigungsfähigkeit**

In einem ersten Impulsreferat gab Dr. Martina Morschhäuser einen Überblick zu dem bevorstehenden Altersstrukturwandel in der Erwerbsbevölkerung.

Es sind unterschiedliche Phänomene im Zusammenhang mit dem demografischen Wandel zu berücksichtigen. Zum einen wird sich der Anteil der unter 35-Jährigen, schon in den letzten Jahren stark rückläufig, weiter verringern. Dies ist besonders mit Blick auf das Thema „Fachkräftemangel“ von Bedeutung. Zum anderen wird die Erwerbsbevölkerung insgesamt deutlich altern, da die geburtsstarken Jahrgänge in die höheren Altersgruppen aufrücken bei gleichzeitig angehobenen Altersgrenzen zum Renteneintritt. Damit gehen



v. l. n. r. Ernst-Friedrich Pernack, Cordula Pidde, Dr. Sven Boschan

besondere Anforderungen an berufsbegleitende Weiterbildung und den Erhalt der Gesundheit einher.

Im einzelnen Unternehmen stellt sich die Entwicklung der Altersstruktur und damit möglicherweise verbundene Herausforderungen nochmals spezifisch dar. Von daher bedarf es im Vorfeld betrieblicher Interventionen zunächst einer gründlichen Analyse der Ausgangssituation.

Dr. Morschhäuser unterstrich, dass ältere Beschäftigte, je nach Arbeitsanforderungen und Erwerbsverlauf, vielfältige Erfahrungen, Kenntnisse und Kompetenzen in den Arbeitsprozess einbringen können. So kann der Altersstrukturwandel auch dazu führen, dass das Know-how in den Betrieben mit dem Altern der Belegschaften deutlich steigt. Studien, die der Frage nach beruflicher Leistungsfähigkeit im Alter nachgehen, und zwar gemessen am Arbeitsergebnis, stellen keine grundsätzlichen Unterschiede zwischen älteren und jüngeren Erwerbstätigen fest. Dies gilt unter der Bedingung, dass die Älteren die für die jeweilige Tätigkeit erforderliche Qualifikation sowie die

gesundheitlichen bzw. konstitutionellen Voraussetzungen mitbringen.

Soll erreicht werden, dass Beschäftigte zukünftig länger erwerbstätig sind und anschließend noch gesund in den Ruhestand gehen können, dann müsse sehr viel mehr in die betriebliche Gesundheitsförderung investiert werden; und dies vor allem in denjenigen Berufen und Tätigkeitsfeldern, die körperlich oder psychisch besonders anstrengend sind. Am Beispiel des Projektes „LagO – Länger arbeiten in gesunden Organisationen“, gefördert vom BMAS und der BAuA, stellte Frau Dr. Morschhäuser demografieorientierte Gestaltungsansätze im Betrieblichen Gesundheitsmanagement dar. Als wesentliche Handlungsfelder benannte sie: Arbeitsplatzgestaltung und Arbeitsorganisation, Laufbahngestaltung in Zusammenhang mit berufsbegleitender Weiterbildung, Arbeitszeitgestaltung sowie Gesundheitsprogramme. Zugleich seien in diesem Zusammenhang die betriebliche Präventionskultur und die Gesundheitskompetenz der Beschäftigten bedeutsam. Zum einen müssten Management und Führungskräfte das Thema



Teilnehmende im Dialogkreis 5



Dr. Martina Morschhäuser

für die Mitarbeiter und für sich selbst ernst nehmen; zum anderen gelte es, die Aufmerksamkeit der Beschäftigten gegenüber gesundheitsriskantem Arbeiten zu schärfen und eine „gesunde“ Arbeitsausführung zu fördern.

Dr. Morschhäuser betonte nachdrücklich, dass es zur Bewältigung des demografischen Wandels keinen Königsweg gibt, sondern eine Vielzahl an Erfolg versprechenden Gestaltungsansätzen. Wichtig sei die menschengerechte Gestaltung von Arbeitsbedingungen ebenso wie die Stärkung persönlicher Gesundheitskompetenz; beides müsse ineinander greifen. Sie betonte damit die Bedeutung eines umfassenden Ansatzes betrieblichen Gesundheitsmanagements, wonach die unterschiedlichen betrieblichen Akteure und Handlungsebenen einbezogen sowie Verhaltens- und Verhältnisprävention zusammengeführt werden.

### **Netzwerke unterstützen Betriebliches Gesundheitsmanagement**

Um die Arbeits- und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten zu erhalten, sei die Gesundheit der Beschäftigten sowie die Entwicklung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements ein zentrales Thema, so Dr. Christa Sedlatschek, stellvertretende Leiterin von INQA (Initiative Neue Qualität der Arbeit). Sie betonte, dass dies nicht nur in mittleren und gro-

ßen Betrieben möglich sei. Ein betriebliches Gesundheitsmanagement aufzubauen, gelänge auch in kleineren Unternehmen; nur sei es dort anders strukturiert. Sie verwies auf Netzwerke, die insbesondere kleinere Unternehmen hierbei unterstützen, und nannte in diesem Zusammenhang den Themeninitiativkreis (TIK) „30-40-50plus – Älterwerden in Beschäftigung“; ein Expertennetzwerk, das neben der Wissensgenerierung auch institutionsübergreifende Dialoge im Bereich „Demographischer Wandel“ organisiert. Darüber hinaus habe INQA bereits eine Vielzahl von Netzwerken initiiert bzw. unterstützt; so das Unternehmensnetzwerk ddn ([www.demographie-netzwerk.de](http://www.demographie-netzwerk.de)), den Demografie-Experten e. V., das Work Ability-Netzwerk Deutschland sowie das Netzwerk KMU-Kompetenz.

Am Beispiel mehrerer von INQA begleiteter Projekte stellte Dr. Sedlatschek anschließend vor, wie durch Institutionen wie INQA das Thema Demografischer Wandel praxisnah ins öffentliche Bewusstsein getragen werden kann. So werden im Rahmen des Projekts „Demographie-Wissen kompakt“ Demografie-Lotsen ausgebildet; das Projekt „Fit mit alternden Belegschaften“ beinhaltet eine Qualifizierungsoffensive im Kohlerückzugsgebiet, mit „deci“ wurde dazu beigetragen, eine demografiefeste Personalpolitik in der Chemischen Industrie zu installieren, „GeniAL II“ beinhaltet Generationsmanagement im Arbeitsleben und mit „PIFF II“ wurde ein Programm zur Förderung

und zum Erhalt intellektueller Fähigkeiten für ältere Arbeitnehmer entwickelt. Abschließend bot Dr. Sedlatschek den Teilnehmer/-innen an, die „Gute Praxis-Datenbank zum Thema Demografischer Wandel“ und weitere INQA-Instrumente, Tools und Verlinkungen zu nutzen und sich aktiv in die Netzwerkaktivitäten von INQA einzubinden.

### **Das Betriebliche Gesundheitsmanagement in der Praxis**

Einen weiteren Impuls im Hinblick auf die Unternehmenspraxis gab Cordula Pidde von der Glatfelter Falkenhagen GmbH. Das Unternehmen wurde im November 2009 aufgrund seiner Aktivitäten in den Bereichen Sicherheit und Gesundheit sowie der Umsetzung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements mit dem Deutschen Arbeitsschutzpreis ausgezeichnet. Bereits seit 2003 werden im Unternehmen Maßnahmen der Gesundheitsförderung initiiert, u. a. Fahrrad-Wochenenden oder Rückenschule. Als im Jahr 2007 im Unternehmen ein sehr hoher Krankenstand festgestellt wurde, veranlasste die Geschäftsführung eine umfassende Analyse zu den Ursachen und Gründen dieser Situation einschließlich der Frage, ob die bisherigen betrieblichen Maßnahmen ggf. nicht ausreichen und was deshalb zu tun wäre. Wie Pidde erläuterte, ergaben die Untersuchungen, dass es überwiegend die über den Arbeitsschutz hinausgehenden und vor allem stetigen Aktivitäten sind, die zur Gesunderhaltung der Mitarbeiter beitragen. So sei die Überprüfung der Arbeitsplätze auf Gefährdungen hin zwar ein wichtiger Schritt, dies sollte aber nicht den Experten allein überlassen bleiben, sondern müsse als eine zentrale Aufgabe im Management des Unternehmens verstanden werden. Eine wesentliche Komponente in diesem Zusammenhang sei die Sensibilisierung der Führungskräfte und Mitarbeiter und die Herausbildung eines aktiven Gesundheitsbewusstseins durch gezielte Schulungen.

Um die Ursachen für den hohen Krankenstand herauszufinden, war u.a. ein neues Instrument eingeführt worden: das Führen von sogenannten „Rückkehr- und Eingliederungsgesprächen“. Interessanterweise stellte sich dabei heraus, dass es häufig fehlende Anerkennung ist, die über die Motivation einer Mitarbeiterin oder eines Mitarbeiters entscheidet und sich letztlich auch auf die gesamte physische und psychische Verfassung auswirkt. Das Unternehmen orientiert daher jetzt auf eine umfassendere Unterstützung und Förderung des lebenslangen Lernens. Jegliche Aktivität, um sich gesund und fit zu halten – sei es Klavierspiel oder Fitnesskurs – wird vom Unternehmen durch einen finanziellen Zuschuss unterstützt. Weiterhin finden Gesundheitstage zu speziellen Themen statt, z. B. im letzten Jahr ein Tag zur Darmkrebsvorsorge. Ein besonderer Höhepunkt war die Einrichtung eines betrieblichen Gesundheitszentrums im Jahr 2009. Seitdem können die Beschäftigten aus den ca. 26 Angeboten eines jährlichen Gesundheitsprogramms auswählen, was für sie am besten passt.

Ein zweiter wesentlicher Gesichtspunkt war für das Unternehmen die Frage, welche gesundheitsrelevanten Daten erfasst werden sollten und wie sie zu nutzen wären. Wie Betriebsarzt Dr. Boschan darlegte, erfolgt in der Glatfelter Falkenhagen GmbH eine systematische Datenerhebung und -auswertung der betrieblichen Altersstruktur, die u. a. auch zu den Ergebnissen der jährlichen Mitar-



Dr. Christa Sedlatschek

beiterbefragung zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement in Beziehung gesetzt werden. Mit diesem Instrument kann u. a. festgestellt werden, welche Angebote besonders von den Mitarbeitern präferiert werden.

Die Anstrengungen haben sich gelohnt: Im Ergebnis aller Maßnahmen konnte der Krankenstand von 2007 bis 2010 von 6,61 Prozent auf 4,57 Prozent gesenkt werden, das entspricht einer Reduzierung um mehr als 30 Prozent! Auch Boschan betonte nachdrücklich, dass Verhaltens- und Verhältnisprävention immer zusammengehören. Ein noch so vielfältiges Angebot gibt nicht zwingend Sicherheit dafür, dass sich die individuellen Verhaltensweisen der Beschäftigten ändern. Dennoch sei sich der Arbeitgeber bewusst, dass die Zusammenarbeit mit den Mitarbeiter/-innen und eine konsequente Förderung ihres Gesundheitsbewusstseins ein wesentlicher Schritt in die richtige Richtung ist und sowohl dem Unternehmenserfolg wie auch den Arbeitnehmern selbst nützt. Das hätten die Ergebnisse im Unternehmen bewiesen.

### **Gute Arbeit im Spannungsfeld des Wettbewerbs**

Diese Einschätzung teilte auch Walter Krippendorf, der seit vielen Jahren mit Forschung und Beratung zur Arbeitspolitik und Branchenentwicklung befasst ist. In einem vierten und letzten Impulsreferat skizzierte er das Leistungsspektrum des IMU-Instituts, das zahlreiche Projekte an der Schnittstelle von Arbeitswissenschaft und betrieblicher Umsetzung durchführt, u. a. vier aktive Betriebsräte-Netzwerke betreut, in denen das Thema Arbeitspolitik eine große Rolle spielt und eine Reihe von Betriebsräte-Arbeitskreisen zum Arbeits- und Gesundheitsschutz (AuG) in Brandenburg und Sachsen begleitet.

Mit einigen durchaus kritischen Argumenten führte er den Teilnehmer/-innen des Dialogkreises die Ausgangssituation vieler Unternehmen vor Augen, die gekennzeichnet sei durch Restrukturierungs-

maßnahmen infolge der Wirtschafts- und Finanzkrise, Intensivierung und Auslagerung der Arbeit im nachfolgenden Aufschwung, die Prekarisierung zwischen Belegschaft und Randbelegschaft/Leiharbeitern sowie durch die prekäre Lohnsituation vieler Beschäftigter.

Seines Erachtens werden bereits viele betriebliche Maßnahmen, die insbesondere auf die lebenslange oder lebensbegleitende Erhaltung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit abzielen, über den Arbeits- und Gesundheitsschutz umgesetzt. Weitgehend unbeachtet sind aus seiner Sicht aber die Ursachen, die sich aus der Leistungs politik (u. a. Zeit, Leistung, Entgelt, Anerkennung, Karriere, Lebensumstände) im Unternehmen herleiten. Dies sei jedoch ureigenster Arbeitsbereich der Tarifpartner, der Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften. Unverzichtbar sei auch, den Bereich Arbeit und Gesundheit als Bestandteil des betrieblichen Managements, neben dem Qualitäts- oder auch Umweltmanagement stärker zu etablieren. Unter Hinweis auf den DGB-Index Gute Arbeit fiel auf, dass die Beschäftigten die Umsetzung von AuG (hier z. B. das Instrument der Gefährdungsbeurteilung) als zu gering einschätzen und ebenso auch die Beteiligung der Betriebsräte.

### **Wo stehen wir und wie weiter**

„Die Instrumente sind gut, allein an der Umsetzung muss noch gearbeitet werden“, dieser Schlussfolgerung von Krippendorf schloss sich ein großer Teil der Anwesenden an. Davon ausgehend wurde gemeinsam resümiert, dass im AuG in erster Linie kein Regulationsstau, sondern primär ein Umsetzungsstau besteht. Das Regelwerk und die Erfahrungslage sind zufriedenstellend, aber an der Umsetzung dieser Ergebnisse und Erkenntnisse, vor allem in den kleinen und mittleren Unternehmen, mangelt es noch erheblich. Gefordert wurde daher, die klassischen Instrumente des AuG besser und umfassender zu aktivieren und für ihren intensiveren Transfer insbesondere in die kleinen

und mittleren Unternehmen zu sorgen. Sinnvolle und tragfähige Impulse zur Stärkung des Präventionsgedankens, wie z. B. durch das Projekt „Gute Arbeit“ der IG Metall sollten unterstützt werden.

Mit Anerkennung wurde festgestellt, dass Minister Baaske eine neue INNOPUNKT-Initiative auf den Weg gebracht hat, an dem sich auch Betriebsräte beteiligen können. Dementsprechend plant das Ministerium für Arbeit, Soziales, Frauen und Familie für das Jahr 2011 eine neue INNOPUNKT-Initiative zum Thema „Betriebliche Gesundheitspolitik stärken – Gesund arbeiten in Brandenburg“, mit deren Hilfe von 2011 bis 2014 innovative Ansätze für die Entwicklung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements in kleinen Unternehmen mit weniger als 50 Beschäftigten gefördert werden sollen. Ernst-Friedrich Pernack betonte, dass im Rahmen der Initiative insbesondere innovative Ideen in kleineren Betriebsstrukturen modellhaft umgesetzt werden und über Betriebsverbände, Arbeitgeberzusammenschlüsse oder andere Netzwerke weiter verbreitet werden sollen.

## Podiumsgespräch II

# Älter werden ist kein Problem, sondern eine Chance! – Impulse für Brandenburg

### GESPRÄCHSPARTNER/-INNEN:

#### **Sabine Hübner**

Leiterin der Abteilung Arbeit im Ministerium für Arbeit, Soziales, Frauen und Familie des Landes Brandenburg, Potsdam

#### **Stephan Loge**

Landrat des Landkreises Dahme-Spreewald, Lübben (Spreewald)

#### **Heinz-Wilhelm Müller**

Vorsitzender der Geschäftsführung der Agentur für Arbeit Cottbus

#### **Ralf-Michael Rath**

Leiter des Geschäftsbereichs Arbeitsmarktpolitik und Fachkräftesicherung, Vereinigung der Unternehmensverbände in Berlin und Brandenburg e. V. (UVB), Berlin

#### **Susanne Stumpenhusen**

Landesbezirksleiterin Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft ver.di Berlin-Brandenburg, Berlin

#### **Moderation:**

#### **Uwe-Karsten Heye**

Potsdam

Nach der Vorstellung der wichtigsten Ergebnisse aus den Dialogrunden merkte Uwe-Karsten Heye an, dass die physischen und zunehmend auch psychischen Anforderungen an die arbeitenden Menschen nicht außer Acht gelassen werden dürften. Wenn immer weniger Personal immer mehr leisten muss, dann bleiben Verschleißerscheinungen nicht aus. Zum Auftakt wurde die Podiumsrunde gefragt, ob in der Brandenburger Öffentlichkeit gegenwärtig ein ausreichendes Bewusstsein über die Probleme der demografischen Entwicklung existiere.

#### **Neue Situation der Personalentwicklung**

Ralf-Michael Rath bemerkte, dass in den Unternehmen kein Bewusstseins-, sondern eher ein Umsetzungsproblem vorhanden sei. Im Rückblick auf die letzten 20 Jahre lagen für personalwirtschaftliches Handeln sehr gute Rahmenbedingungen in der Region Brandenburg vor. Die Beschäftigten, aber auch die Arbeitslosen, konnten ein hohes Qualifikationsniveau vorweisen. Die Nachfrage nach Ausbildungs- und Arbeitsplätzen überstieg das Angebot. Für die Personalentwicklung in kleinen bis mittleren Industriebetrieben bis zu 200 Beschäftigten waren keine weiteren Spezialisten erforderlich. Diese Zeiten, in denen man sich mit Fragen der Personalentwicklung weitgehend nicht beschäftigen musste, seien nun vorbei. Die Fragen seien nun: Was muss getan werden? Wer übernimmt welche Aufgaben und wie gestaltet sich die Finanzierung? Die Unternehmensver-

bände fungierten wie ein Backoffice in Fragen des Arbeitsrechts, der Arbeitsplatzgestaltung und -bedingungen.

### **Unternehmen müssen geeignete Strukturen für die Arbeit im Alter entwickeln**

Susanne Stumpfenhusen wunderte sich darüber, wie plötzlich und schnell von einem jahrelang vorherrschenden Jugendhype zur „Best-Ager-Begeisterung“ übergegangen werde. Nach ihrer Einschätzung seien die großen Unternehmen auf den demografischen Wandel gut vorbereitet, während die kleinen und mittleren Unternehmen noch Probleme hätten. Entgegen der neuen Tendenz zur Verlängerung der Erwerbsarbeit wurden in der Vergangenheit viele Maßnahmen angeboten, die genau das Gegenteil beinhalteten, wodurch heute die meisten Arbeitnehmer darauf orientiert seien, früher in den Ruhestand gehen zu wollen. Problematisch sei es, die Arbeitszeit anzuheben und die Arbeitsinhalte so zu lassen, wie sie sind. In manchen Berufen biete eine lange Lebensarbeitszeit noch Entwicklungsmöglichkeiten, während in vielen Berufen eine längere Arbeitszeit zur Belastung werde und die Gesundheit im Alter gefährde. In den Unternehmen müssten schon frühzeitig Strukturen geschaffen werden, um die Belegschaften auf ein längeres Arbeitsleben vorzubereiten. Hierfür wäre eine konstruktive Unternehmenskultur hilfreich.

Angesichts der Abwanderungstendenz in Brandenburg sei es notwendig, dass sich die Partner gemeinsam um Lösungen und Strategien bemühen. Aus gewerkschaftlicher Sicht sollten Unternehmen verpflichtet werden, die notwendigen Maßnahmen zu ergreifen. In Ländern wie Frankreich seien zum Beispiel die Weiterbildung gesetzlich festgeschrieben und die Unternehmen per Gesetz verpflichtet, Beiträge in einen Weiterbildungsfonds einzuzahlen. Tarifverträge wären eine geeignete Form für den Aufbau von Sozialfonds. Allerdings sei die Tarifbindung in Brandenburg nicht besonders stark. Dies behindere sozialpartnerschaftliches Wirken in der Breite.

### **Die Jungen nicht gegen die Alten ausspielen**

Stephan Loge charakterisierte den Landkreis Dahme-Spreewald als typisch für die Brandenburger Strukturprobleme. Im stark verdichteten nördlichen Raum hält sich eine geringe Arbeitslosenquote bei zunehmendem Fachkräftemangel, während im Süden das Gegenteil bei geringer Bevölkerungsdichte vorherrscht. Die in den letzten Jahren eingeführten Alterszeitmodelle hatten nach Einschätzung von Stephan Loge den Sinn, den Arbeitsmarkt zu bereinigen und die Neueinstellung von jungen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern zu forcieren. Allerdings führte dies zu einer Welle der Inanspruchnahme von Altersteilzeit mit Ruhephase. Dadurch wurden oft Stellen frei, für die es gar nicht genügend junge Bewerber gab. Deshalb sei der Weg falsch, nur auf die Jungen zu setzen, auch wenn diese flexibler und aktueller ausgebildet sind und weniger kosten. Die Potenziale der Älteren sollten stärker beachtet werden, weil sie mehr Erfahrung haben und belastbarer sind. Uwe-Karsten Heye fragte die Vertreterin des Brandenburger Arbeitsministeriums, Sabine Hübner, wie das Land mit Rahmenbedingungen neue Orientierungen vorgeben kann und wieweit es notwendig ist, im Konzert mit den anderen Bundesländern die anstehenden Probleme gemeinsam anzugehen.

### **Elemente einer demografiegerechten Arbeitspolitik**

Sabine Hübner betonte zunächst, dass die Fragen zum demografischen Wandel nicht auf das Thema der altersgerechten Beschäftigung begrenzt, sondern breiter angelegt werden sollten. Dazu gehöre das Thema der Vereinbarkeit von Beruf und Familie oder auch eine bestmögliche Bildung für Kinder, Jugendliche und Erwachsene. Die Tagung und auch andere Veranstaltungen zum Thema haben in diesem Sinne gezeigt, dass eine produktive Diskussion über eine demografiegerechte Arbeitspolitik in Gang gekommen ist. Hierbei zeichnet sich



v. l. n. r. Susanne Stumpfenhusen, Stephan Loge, Ralf-Michael Rath

ab, dass das Thema ernst genommen wird. Dies sollte von allen Akteuren genutzt werden, um die Diskussion noch breiter in die Gesellschaft zu tragen. Eine wichtige Aufgabe besteht darin, Altersstereotypen auf der individuellen Ebene zu durchbrechen. Jeder kann für seine eigene Fitness im Alter aktiv werden und sich bewusster ernähren, mit Stress produktiv umgehen, Sport treiben und sich ein kognitiv anregendes Umfeld schaffen. Das Thema Empowerment von Beschäftigten sollte politisch vorangebracht werden, indem an die Stelle der Defizitdebatte die starken Aspekte des Alters in den Mittelpunkt gestellt werden, wie es Minister Günter Baaske auf der Tagung deutlich gefordert hat. Bei der Weiterbildung ist darauf zu achten, die Angebote auf den individuellen Werdegang zuzuschneiden, um die kognitiven Fähigkeiten gezielt weiterzuentwickeln. Bei der betrieblichen Fortbildung kann das Land im Rahmen der Kompetenzentwicklungsrichtlinie und des Bildungsschecks die Teilnahme von Älteren verstärken. Ein innovatives Modell sei das betriebliche Gesundheitsmanagement von Glatfelter Falkenhagen GmbH in Pritzwalk, das Lösungen für das Problem der hohen Krankenstände in Brandenburg entwickelt und erfolgreich erprobt hat.

Dass eine längere Arbeitsphase im Alter auch Veränderungen in der Arbeitswelt erfordert, wie es mehrfach in der Diskussion gefordert wurde, sei unbedingt zu unterstützen. Die Fließbandarbeit

als ein Beispiel für eine starke Ausdifferenzierung der Arbeitsprozesse zeige aber auch, dass Menschen schon im mittleren Alter in ihren kognitiven Entwicklungsmöglichkeiten eingeschränkt werden. Solche hochspezialisierten Tätigkeiten zeigen, wie die Schere bei den Möglichkeiten von Werdegängen beruflicher Entwicklung immer weiter auseinandergeht. Hier sollte die Gesellschaft sich besinnen und Berufsausbildungen schaffen, die eine Basis für breitere Tätigkeitsfelder schaffen und somit mehr Entwicklungsperspektiven eröffnen. Hierzu sind Akteure notwendig, die zur Kooperation bereit sind und gemeinsam Veränderungen vorantreiben. Die Tagung habe gezeigt, dass bei den Sozialpartnern die Bereitschaft dazu vorhanden ist. Wie sich die Potenziale des Alters nutzen lassen, zeigten Beispiele auf dem Marktplatz der Tagung, die Wege beschrieben, wie schon frühzeitig durch Personalentwicklungsgespräche auf berufliche Entwicklungen im Alter hingeführt werden kann. Dies kann den Beschäftigten neuen Schwung im Beruf geben, wodurch sie für den Arbeitgeber so attraktiv werden, dass sie für neue betriebliche Aufgaben im Alter interessant werden.

Zu den KMU sei zu sagen, dass sie in einer Situation, in der die Großbetriebe ganze ältere Belegschaften aussortiert hatten, noch an ihren bewährten älteren Mitarbeitern festhielten und für diese wichtige Beschäftigungsmöglichkeiten im Betrieb fanden. Heute würden die Großbetriebe über ihre gutaus-



Heinz-Wilhelm Müller, Sabine Hübner

gestatteten Personalabteilungen das Potenzial der Älteren nutzen. Die KMU müssten aber auch in ihrer bewährten Personalpolitik unterstützt werden, auf der Basis ihrer guten Erfahrungen mit dem Einsatz von Älteren in ihren Betrieben fortzufahren.

### **Entscheidung liegt bei den Unternehmen**

Heinz-Wilhelm Müller stellte grundsätzlich fest, dass die Unternehmen selbst entscheiden, ob sich eine altersgerechte Arbeitswelt in Brandenburg gestalten lässt; nicht die Landesregierung oder Gewerkschaften oder Unternehmensverbände. Bezüglich bestehender Umsetzungsprobleme können Statistiken Auskunft geben. Die Beschäftigungsquote bei den älteren Arbeitnehmern steigt, weil Unternehmen ältere Beschäftigte im Betrieb halten. Allerdings gelinge es noch nicht, das ruhende Beschäftigungspotenzial außerhalb der Unternehmen zu reaktivieren. Die Bundesagentur hat eine hohe Anzahl von Maßnahmen zur Beschäftigung Älterer eingesetzt, nicht immer mit nachhaltigem Erfolg, da sich die Märkte nach Angebot und Nachfrage regulieren. Deshalb muss abgewartet werden, wann die Unternehmen eine Leidens-

grenze erreichen werden, um endlich stärker auf die Älteren zugreifen zu müssen. Es wird noch viel Überzeugungsarbeit geleistet werden müssen, um Unternehmen für die Aktivierung des Potenzials der älteren Arbeitnehmer stärker zu gewinnen.

### **Projekte in Unternehmen zur Qualifizierung Älterer**

Ralf-Michael Rath berichtete über das Projekt „länger leben. länger arbeiten. länger lernen“ der Arbeitgeberverbände der Metall- und Elektroindustrie in Baden Württemberg. Hier wurden Leitfäden zu drei Themen entwickelt: Führungskraft als Lerncoach, selbständiges Lernen und Wettbewerbsfähigkeit durch Lernen. Gefragt wurden in diesem Projekt, wie Ältere in Produktionsprozessen ihr Lernen organisieren können. Die gewonnenen Erkenntnisse sind auch anwendbar auf die Zielgruppe der Geringqualifizierten und für Jüngere. Für die Umsetzung solcher Lernformen ist die Wirtschaft mit ihren Betrieben selbst verantwortlich. Allerdings seien die vielen kleinen und mittleren Betriebe im Land nicht in der Lage, solche aufwändigen Veränderungen aus eigener Kraft zu

realisieren. An den Vertreter der Bundesagentur für Arbeit gerichtet, schlug Rath vor, neue Wege zu gehen. Ein gutes Beispiel sei die Qualifizierungsberatung für KMU in der Lausitz, die von der Bundesagentur für Arbeit durchgeführt wird. Man könne die Bundesagentur als eine Selbsthilfeeinrichtung von Wirtschaft und Arbeitnehmern begreifen, die bei Betrieben ein größeres Vertrauen genießt als es externe Personalberater erreichen könnten. Gute Ansätze seien auch in den Programmen des Brandenburger Arbeitsministeriums zu erkennen, die auf die Entwicklung der Beschäftigungsfähigkeit setzen. Hier wären noch Weiterentwicklungen denkbar, wie zum Beispiel beim Bildungsscheck, der noch stärkere Anreize für Lernaktivitäten der Älteren setzen könnte.

### **„Gute Arbeit“ in Brandenburg durch Tarifpolitik stärken**

Weiterbildung sei schon längst ein Schwerpunkt in der Tarifpolitik der Gewerkschaften, betonte Susanne Stumpfenhusen. Um die Fülle der anstehenden Aufgaben zu stemmen, bedarf es Partner, die aber gerade in Brandenburg im Bereich der KMU schwer zu finden seien. Bildung als öffentliche Aufgabe stehe nicht allein im Verantwortungsbereich der Unternehmen. Gewerkschaften können demografieorientierte Initiativen tarifpolitisch unterstützen, indem sie mit den Betriebs- und Personalräten entsprechende Instrumente von den Arbeitgebern einfordern. Beispielsweise wären eine gesundheitsgerechte Arbeitsgestaltung, ein betriebliches Eingliederungsmanagement, eine vorausschauende Personalpolitik oder eine systematische Weiterbildung umzusetzen. Die Gewerkschaften vermitteln den Betriebs- und Personalräten in ihren Schulungen die entsprechenden Sachkenntnisse. In diesem Sinne würde ver.di die Initiative des Arbeitsministeriums unterstützen, die gemeinsam mit den Sozialpartnern die Tarifbindung im Land stärkt.

### **Verantwortung liegt bei Arbeitgebern und Arbeitnehmern**

Heinz-Wilhelm Müller forderte, dass die Arbeitgeber ihr Anforderungsprofil an Arbeitnehmer viel deutlicher an die Realitäten anpassen müssen. Auch seien gute Löhne zu zahlen, da sonst die Menschen in andere Regionen abwandern würden, wo sie mehr verdienen können. Angesichts des drohenden Fachkräftemangels müssen die Beschäftigten in den Betrieben gehalten werden. Viele Betriebe hätten diese Notwendigkeit inzwischen verstanden, andere dagegen noch nicht. Grundsätzlich sollten alle Unternehmen anerkennen, dass ihre wichtigste Ressource die Menschen sind und nicht der Maschinenpark. In den letzten 20 Jahren sei diese Selbstverständlichkeit in Brandenburg vernachlässigt worden, weil offensichtlich ein Überangebot an Arbeitskräften verfügbar war. Die Vertreter der Arbeitnehmerschaft sollten sich verdeutlichen, dass Bildung zwar eine öffentliche und auch betriebliche Aufgabe sei, aber vor allem im persönlichen Verantwortungsbereich eines jeden einzelnen Arbeitnehmers liege. Ein Arbeitsplatz sei als hohes Gut zu werten und erfordere ein angemessenes Engagement der Arbeitnehmer. Auch hier bestehe Handlungsbedarf, damit sich die Arbeitnehmer/-innen ihrer eigenen Verantwortung bewusst sind.

### **Regionalverwaltung kann als Arbeitgeber Vorbild sein**

Auch eine Landkreisverwaltung mit 800 Mitarbeitern kann als Arbeitgeber aktive Beiträge für eine Dynamisierung des Arbeitsmarktes erbringen, erläuterte Stephan Loge. Ein Beispiel sei die Dienstvereinbarung mit dem eigenen Personalrat, in der neben dem schon eingeführten Gesundheitsmanagement auch flexible Arbeitszeitmodelle vertraglich geregelt wurden. Dies betrifft nicht nur die Kernzeiten, sondern auch die zeitliche Handhabung von Betreuungssituationen von alten Familienmitgliedern. Es wird alles versucht, Ältere länger

auf ihren Arbeitsplätzen zu halten und bei Bedarf Lösungen für Erleichterungen zu finden. Ein Beispiel für flexible Arbeitsformen sei die Telearbeit. Ferner könnten gemischte Teams, in denen sich die verschiedenen Altersgruppen gegenseitig mit ihrem Wissen und ihren Erfahrungen austauschen können, dazu beitragen, dass ältere Beschäftigte länger im Betrieb bleiben.

### **Impulse für das Land**

Wie die Landesregierung weiterhin am Thema bleiben will, fasste Sabine Hübner in einem Resümee zusammen: Sie stellte in Aussicht, die Tagung gründlich auszuwerten und zu prüfen, was getan und verändert werden kann. Im Bündnis für Fachkräfte, deren Mitglieder auch auf der Tagung anwesend waren, würden weiterhin laufend Aktivitäten besprochen. Das Land kann mit Geld und Diskussionsanstößen das Thema alternde Gesellschaft, alternde Belegschaft und altersgerechte Beschäftigung forciert ins öffentliche Bewusstsein bringen und wird das auch weiterhin tun. Die genannten Anregungen zur „positiven Diskriminierung Älterer“ bei der Qualifizierungsförderung würden gerne geprüft. Ein wichtiger Teil der Förderpolitik sind gute Beispiele und Modelle, die über die Öffentlichkeitsarbeit verbreitet werden. Ältere Menschen müssen ermutigt und durch Empowerment bestärkt werden, Ansprüche an sich selbst, ihre Umwelt und an ihre Arbeitgeber zu stellen. Ein weiterer Schwerpunkt wäre, Überzeugungsarbeit bei den Personalverantwortlichen in KMU zu leisten und diese bei Maßnahmen zu unterstützen, wobei das genannte Lausitzer Projekt der Bundesagentur für Arbeit zur Entwicklung einer demografiefesten Personalpolitik ein gutes Beispiel sei. Hier wäre eine Zusammenarbeit mit den Regionalbüros für Fachkräftesicherung wünschenswert. Überhaupt müssten die Kräfte noch stärker gebündelt werden, um die Sensibilisierung für das Thema stärker voranzutreiben. Notwendig sei auch eine stärkere Tarifbindung im Land, damit Unternehmen für gemeinsame Aktivitäten besser

erreichbar werden. Die Entwicklung und Stärkung der Fortbildung wird auf allen Ebenen vom Arbeitsministerium gefördert und soll auch weiterhin ein Schwerpunkt sein.

# Marktplatz

**Im Rahmen eines „Marktplatzes“ hatten die Projekte der INNOPUNKT-Initiative „Ältere – Erfahrung trifft Herausforderung“ die Möglichkeit, sich zu präsentieren.**

**Zudem stellten weitere Tagungsgäste ihre Aktivitäten zum Thema „Ältere“ vor.**

## **Servicestelle Arbeitswelt und Elternzeit**

LASA Landesagentur für Struktur und Arbeit  
Brandenburg GmbH, Potsdam

## **Bildungsscheckberatung**

LASA Landesagentur für Struktur und Arbeit  
Brandenburg GmbH, Potsdam

## **Berufliche Perspektiven im demografischen Wandel**

WEQUA – Wirtschaftsförderungs- und  
Qualifizierungsgesellschaft mbH, Lauchhammer

## **Bildung mit BISS**

Förderverein Akademie 2. Lebenshälfte  
im Land Brandenburg e. V., Teltow

## **Campus der Generationen**

UP TRANSFER Gesellschaft für Wissens- und  
Technologietransfer mbH an der Universität Potsdam

## **erfahren – kreativ – teamorientiert**

KOWA Kooperationsstelle Wissenschaft und Arbeits-  
welt an der Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder)

## **Campus BARUM 50+**

Förderverein Akademie 2. Lebenshälfte  
im Land Brandenburg e. V., Eberswalde

## **Akademie 50plus**

bbw Bildungswerk der Wirtschaft,  
Bildungszentrum Frankfurt (Oder) GmbH

## **QFC Qualifizierungsförderwerk Chemie GmbH Hannover**

## **Universität Paderborn**

## **Technische Universität Dortmund**

## **INQA Initiative Neue Qualität der Arbeit**

## **Technische Universität Dresden**

## **Jacobs University Bremen**



Campus BARUM 50+



Campus der Generationen



erfahren – kreativ – teamorientiert



Bildung mit BISS, Akademie 2. Lebenshälfte, Dr. Ingrid Witzsche (Mitte)



Campus der Generationen

**INNOPUNKT**

# Ältere

Erfahrung trifft Herausforderung

1

Teilziel

## KREATIVE PROJEKTARBEIT

Neue praxisbezogene Lernarrangements wecken Motivation und innovative Potenziale Älterer.

Erwerbslose Fachkräfte ab 50 bearbeiten Aufgabenstellungen von Unternehmen im Team. In dieser Projektarbeit qualifizieren sie sich.

Brandenburger Hochschulen und INNOPUNKT-Träger unterstützen und coachen sie dabei.

**Kreative Projektarbeit findet statt bei:**

- „Campus BARUM 50+“ der Akademie 2. Lebenshälfte, Eberswalde
- „erfahren – kreativ – teamorientiert“ der KOWA, Frankfurt/Oder
- „Campus der Generationen“ der UP Transfer Gesellschaft, Universität Potsdam

[www.innopunkt.de](http://www.innopunkt.de)

**INNO PUNKT**

# Ältere

Erfahrung trifft Herausforderung

**2**

Teilziel

## BERUFSWEGEGESTALTUNG

Ältere Beschäftigte werden beraten und qualifiziert, um neue Aufgaben im Betrieb zu übernehmen. Die individuellen Interessen der Älteren werden intensiv erfasst. Lösungen für ihren Einsatz werden unter Berücksichtigung der betrieblichen Anforderungen entwickelt. Günstig ist es, wenn es einen „Demographie-Lotzen“ in den KMU gibt.

**Berufsweggestaltung ist Thema bei:**

- „Berufliche Perspektiven im demographischen Wandel“ der WEQUA, Lauchhammer
- „Bildung mit BISS – Beratung, Innovation und neue Strategien für die Sozial- und Seniorenwirtschaft“ der Akademie 2.Lebenshälfte, Teltow

[www.innopunkt.de](http://www.innopunkt.de)



Bildungsscheckberatung



Minister Günter Baaske mit Ursula Klingmüller



Berufliche Perspektiven im demografischen Wandel



Akademie 50plus



Universität Paderborn



TU Dortmund, Prof. Dr. Michael Falkenstein (Vordergrund)



Teilnehmende



INQA Initiative Neue Qualität der Arbeit



Teilnehmende im Gespräch



Agentur für Arbeit Cottbus und Eberswalde



Minister Günter Baaske im Gespräch



QFC Hannover

# Teilnehmerinnen und Teilnehmer

**Dr. Ingo Ackermann**

Dr. Ackermann Consulting & Interim Management UG  
haftungsbeschränkt, Potsdam

**Claudia Alex**

Deutsche Rentenversicherung Berlin-Brandenburg,  
Königs Wusterhausen

**Guido Arndt**

Stadtverwaltung Brandenburg an der Havel

**Manfred Arndt**

Förderverein für die Region Gartz e. V., Gartz (Oder)

**Götz von Arnim**

co:bios consult GmbH, Hennigsdorf

**Cornelia Au**

Deutsches Zentrum für Altersfragen (DZA), Berlin

**Günter Baaske**

Minister für Arbeit, Soziales, Frauen und Familie  
des Landes Brandenburg, Potsdam

**Erika Bauer**

Förderverein Akademie 2. Lebenshälfte im Land  
Brandenburg e. V., Teltow

**Ulrich Berg**

SPD-Bundestagsfraktion, Berlin

**Gisela Berndt**

Gesellschaft zur Förderung der Erwachsenenbildung  
Land Brandenburg gGmbH – Bildungsstätte  
Bad Liebenwerda

**Prof. Dr. Daniel Bieber**

Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft e. V.,  
Saarbrücken

**Jörg Bindheim**

Jobcenter Landeshauptstadt Potsdam

**Martin Blatt**

Jobcenter Brandenburg an der Havel

**Reinhard Bolz**

Förderverein Akademie 2. Lebenshälfte  
im Land Brandenburg e. V., Eberswalde

**Manja Bonin**

Handwerkskammer Cottbus

**Monika Bornemann**

Europäisches Bildungswerk für Beruf und Gesellschaft  
gGmbH, Brandenburg an der Havel

**Ines Böschen**

KOWA Kooperationsstelle Wissenschaft und Arbeitswelt e. V.  
an der Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder)

**Dr. Sven Boschan**

Facharzt für Arbeitsmedizin, Berlin

**Dr. Klaus Brandenburg**

INVENT NET © GmbH, Berlin

**Hilke Brinker**

Potsdam

**Silke Cardeneo**

Landkreis Havelland, Nauen

**Jana Carouge**

Regionale Wirtschaftsförderungsgesellschaft  
Dahme-Spreewald mbH, Wildau

**Walter Dähne**

Arbeits- und Ausbildungsförderungsverein  
Potsdam-Mittelmark e. V., Bad Belzig

**Stefan Dirkes**

Agentur für Arbeit Eberswalde

**Brunhilde Dreetz**

BIAW Brandenburgisches Institut GmbH  
Aus- und Weiterbildung von Zielgruppen, Gransee

**Susanne Drückler**

Ministerium für Soziales und Gesundheit Mecklenburg-  
Vorpommern, Schwerin

**Alexander Eisnecker**

DEKRA Arbeit GmbH, Kaiserslautern

**Ulrike Enders**

Landesinstitut für Schule und Medien Berlin-Brandenburg  
(LISUM), Ludwigsfelde

**Gerhardt Engel**

BIAW Brandenburgisches Institut GmbH  
Aus- und Weiterbildung von Zielgruppen, Potsdam

**Prof. Dr. Michael Falkenstein**

Technische Universität Dortmund

**Antje Fege**

Ausbildungsverbund Teltow e. V.  
Bildungszentrum der IHK Potsdam, Teltow

**Karin Feise**

Jobcenter Märkisch-Oderland, Seelow

**Frank Fillbrunn**

Landkreis Uckermark, Prenzlau

**Karin Finkelde**

Förderverein Akademie 2. Lebenshälfte im Land  
Brandenburg e. V., Eberswalde

**Arno Fischer**

Fachhochschule Brandenburg, Brandenburg an der Havel

**Raik Förster**

Agentur für Arbeit Potsdam

**Andrea Franzen**

SPD-Bundestagsfraktion, Berlin

**Dr. Jens Friebe**

Deutsches Institut für Erwachsenenbildung,  
Leibniz-Zentrum für Lebenslanges Lernen e. V., Bonn

**David Furmanek**

Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder)

**Dr. Manfred Gartz**

URANIA-Schulhaus GmbH, Potsdam

**Traicy Gensch**

Gesellschaft für berufliche Bildung mbH –  
Niederlassung Brielow

**Birgit Gericke**

Landesagentur für Struktur und Arbeit Brandenburg GmbH,  
Potsdam

**Dr. Günther Gerloff**

Industrie- und Handelskammer Ostbrandenburg,  
Geschäftsstelle Eberswalde

**Dr. Uwe Gluntz**

GPN-Gesellschaft für Personalentwicklung Nord mbH, Berlin

**Steffen Goldammer**

3 B gemeinnützige Bildungs GmbH, Zehdenick

**Reiner Gottschlich**

Regionalagentur Region Köln

**Ute Gräske**

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Berlin

**Martin Grams**

bbw Bildungszentrum Frankfurt (Oder) GmbH

**Holger Grosser**

DEKRA Akademie GmbH – Service Zentrum Neuruppin

**Kerstin Grothe-Benkenstein**

UP s Gesellschaft für Wissens- und  
Technologietransfer mbH an der Universität Potsdam

**René Günther**

BAS, Arbeitsförderung- und  
Strukturentwicklungsgesellschaft mbH

**Dr. Walter Gürth**

Gesellschaft zur Förderung der Erwachsenenbildung  
Land Brandenburg mbH, Luckau

**Jürgen Haase**

Arbeiter-Samariter-Bund Landesverband Brandenburg e. V.,  
Potsdam

**Ulrike Häfner**

Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband –  
Landesverband Brandenburg e. V., Potsdam

**Annett Hänel**

TÜV Rheinland Bildungswerk gGmbH, Lauchhammer

**H. Haftenberger**

Diakonisches Werk Berlin-Brandenburg e. V., Berlin

**Dr. Olaf Hartke**

Nestor Bildungsinstitut GmbH, Niederlassung  
Wittstock, Berlin

**Margaret Heckel**

Potsdam

**Karin Hein**

Sana Kliniken Berlin-Brandenburg GmbH –  
Hellmuth-Ulrici-Kliniken, Kremmen

**Sabine Heinrich**

Ministerium für Arbeit, Soziales, Frauen und Familie des  
Landes Brandenburg, Potsdam

**Dr. Andrea Heiser**

Kammer der Technik Fortbildungs und Umschulungs GmbH,  
Potsdam

**Dipl.-Ing. (FH) Iris Helbeck**

Forster Industrie- und Kesselreinigung GmbH, Forst (Lausitz)

**Birgit Hendrichke**

Brandenburgische Technische Universität Cottbus

**Udo Henschke**

MUG Brandenburg e. V., Schwedt/Oder

**Prof. Dr. Sieglinde Heppener**

Mitglied des Landtages Brandenburg, Potsdam

**Karin Hesse**

Questit Unternehmensberatung, Spremberg

**Uwe-Karsten Heye**

Potsdam

**Winfried Hofmann**

Internationaler Bund (IB) – Förder- und Integrationszentrum  
Potsdam, Brandenburg an der Havel

**Heike Hofmann**

Landesagentur für Struktur und Arbeit Brandenburg GmbH,  
Potsdam

**Christiane Hofschultz**

Evangelisches Diakonissenhaus Berlin Teltow Lehnin, Teltow

**Mathias Hohmann**

Förderverein Akademie 2. Lebenshälfte im Land  
Brandenburg e. V., Teltow

**Stefan Hoika**

TERTIA Training und Consulting GmbH & Co. KG –  
Zweigstelle Luckenwalde

**Andrea Holetzek**

Technologie- und Bildungszentrum Königs Wusterhausen  
gGmbH, Bestensee

**Ulrich Hörath**

Europäisches Bildungswerk für Beruf und Gesellschaft  
gGmbH, Brandenburg an der Havel

**Rainer Hörhold**

Energieberatung Rainer Hörhold, Bad Belzig

**Christian Hoßbach**

Deutscher Gewerkschaftsbund Bezirk Berlin-Brandenburg,  
Berlin

**Sabine Hübner**

Ministerium für Arbeit, Soziales, Frauen und Familie des  
Landes Brandenburg, Potsdam

**Frank Hühner**

KOWA Kooperationsstelle Wissenschaft und Arbeitswelt  
an der Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder)

**Rainer Huke**

Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände  
(BDA), Berlin

**Jens-Uwe Hultsch**

Landkreis Oberhavel, Oranienburg

**Sigrid Huschke**

Landesagentur für Struktur und Arbeit Brandenburg GmbH,  
Potsdam

**Dirk Jäckel**

Regionalagentur Region Köln

**Dr. Gerda Jasper**

Unique – Gesellschaft für Arbeitsgestaltung, Personal-  
und Organisationsentwicklung mbH, Berlin

**Ute John**

WissensWertSchöpfung, Berlin

**Andreas Jonas**

STIC Wirtschaftsfördergesellschaft Märkisch-Oderland mbH,  
Strausberg

**Susanne Jurchen**

TÜV-NORD Bildung GmbH & Co. KG, Berlin

**Jörg Jurkeit**

Ministerium für Arbeit, Soziales, Frauen und Familie  
des Landes Brandenburg, Potsdam

**Prof. Dr. Jürgen Kädtler**

Soziologisches Forschungsinstitut Göttingen (SOFI) e. V.,  
an der Georg-August-Universität

**Ralf Kaiser**

Deutscher Gewerkschaftsbund Landesbezirk Berlin-  
Brandenburg, Berlin

**Dr. Wilfried Kapp**

Ministerium für Arbeit, Soziales, Frauen und Familie  
des Landes Brandenburg, Potsdam

**Manfred Kappler**

Katjes Bonbon GmbH & Co. KG, Potsdam

**Elke Kärsten**

Förderverein Akademie 2. Lebenshälfte im  
Land Brandenburg e. V., Teltow

**Cornelia Kerstan**

Förderverein Akademie 2. Lebenshälfte im  
Land Brandenburg e. V., Eberswalde

**Gudrun Klein**

Evangelisches Diakonissenhaus Berlin Teltow Lehnin, Teltow

**Marie-Luise Klein**

Paritätisches Bildungswerk  
Landesverband Brandenburg e. V., Potsdam

**Claudia Klengel**

YUROPY CONSULT Unternehmensberatung  
Marketingberatung Coaching, Woltersdorf

**Ursula Klingmüller**

Ministerium für Arbeit, Soziales, Frauen und Familie  
des Landes Brandenburg, Potsdam

**Doreen Klug**

Malteser Hilfsdienst gGmbH, Potsdam

**Ines Klus**

Sozialverband VdK Landesverband Berlin-Brandenburg e. V.,  
Berlin

**Marion Knabe**

Potsdam

**Steffen Knappe**

Technische Hochschule Wildau

**Dr. Irina Knösche**

KBB Unternehmensberatung, Potsdam

**Antje Knuth**

Senatsverwaltung für Integration, Arbeit und Soziales Berlin

**Prof. Dr. Jochen Koch**

Europa-Universität Viadrina Frankfurt (Oder)

**Marion Köstler**

Förderverein Akademie 2. Lebenshälfte  
im Land Brandenburg e. V., Eberswalde

**Renate Kranz**

Förderverein Akademie 2. Lebenshälfte  
im Land Brandenburg e. V., Eberswalde

**Dipl. Ing. Christiane Krause**

Coaching – Beratung – Training, Berlin

**Walter Krippendorf**

IMU Institut Berlin GmbH

**Peter Kroetz**

GWP Reutlingen

**Maike Krusche**

Regionalwerkstatt Brandenburg e. V., Cottbus

**Ingrid Kruse**

Jobcenter Teltow-Fläming, Zossen

**Karin Kühn**

Regionalwerkstatt Brandenburg e. V., Cottbus

**Rolf Kuhlmann**

Zukunft im Zentrum GmbH, Berlin

**Monika Lahr-Eigen**

Malteser Hilfsdienst gGmbH, Potsdam

**Birgitt Lammert**

Universität Paderborn

**Sabine Löser**

Landesagentur für Struktur und Arbeit Brandenburg GmbH,  
Potsdam

**Claudia Löwenberg**

Brandenburgischer Volkshochschulverband e. V., Potsdam

**Stephan Loge**

Landkreis Dahme-Spreewald, Lübben (Spreewald)

**Olaf Lücke**

DEHOGA Deutscher Hotel- und Gaststättenverband  
Brandenburg e. V., Potsdam

**Manuela Makiola**

Gesellschaft für berufliche Bildung mbH –  
Niederlassung Brielow, Beetzseeheide

**Dr. Sigrun Mantei**

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Berlin

**Saskia Massute**

Akademie COMplus AG, Brandenburg an der Havel

**Ilona Matthus**

Stadtverwaltung Frankfurt (Oder)

**Christel Mehlhorn**

ACOL Gesellschaft für Arbeitsförderung mbH, Cottbus

**Eva-Marie Meißner**

iep potsdam, Potsdam

**Ramona Melchert**

Handwerkskammer Frankfurt (Oder) Region Ostbrandenburg

**Dr. Doris Melke**

Ingenieurbüro und Bildungsträger Melke GbR,  
Senftenberg

**Dr. Marlen Melzer**

Technische Universität Dresden

**Markus Metke**

Deutsche Angestellten-Akademie – Institut Brandenburg-Ost,  
Bildungsstätte Finsterwalde

**Friedrich Mihm**

Treuenbrietzen

**Dr. Martina Morschhäuser**

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA),  
Berlin

**Claus-Oliver Müller**

Akademie COMplus AG, Brandenburg an der Havel

**Heinz-Wilhelm Müller**

Agentur für Arbeit Cottbus

**Peter Müller**

Ländliche Erwachsenenbildung Prignitz-Havelland e. V., Neuruppin

**Heike Naumann**

Frauenzentrum Cottbus e. V.

**Dr. Alexander Neumann**

Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft e. V.,  
Saarbrücken

**Doris Neumann**

bbw Bildungszentrum Frankfurt (Oder) GmbH

**Beatrix Neuser**

UP TRANSFER Gesellschaft für Wissens- und  
Technologietransfer mbH an der Universität Potsdam

**Inga Nickel**

Jobcenter Teltow-Fläming, Luckenwalde

**Joachim Niebur**

ArcelorMittal Eisenhüttenstadt GmbH

**Erika Noack**

Personaldienstleistungen, Schraden

**Elke Oertel**

LeCA Jobtraining, Berlin

**Simone Olbrich**

Landesagentur für Struktur und Arbeit Brandenburg GmbH,  
Potsdam

**Angelika Palamar**

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

**Manja Paul**

Zeuthener Akademie für Weiterbildung GmbH, Wildau

**Ernst-Friedrich Pernack**

Ministerium für Arbeit, Soziales, Frauen und Familie  
des Landes Brandenburg, Potsdam

**Cordula Pidde**

Glatfelter Falkenhagen GmbH, Pritzwalk

**Bettina Pohle**

Deutsche Rentenversicherung Berlin-Brandenburg, Potsdam

**Sandra Polenzky**

Ausbildungsverbund Teltow e. V.  
Bildungszentrum der IHK Potsdam

**Daniel Porep**

Landesagentur für Struktur und Arbeit Brandenburg GmbH,  
Potsdam

**Ralf-Michael Rath**

Vereinigung der Unternehmensverbände in Berlin und  
Brandenburg e. V. (UVB), Berlin

**Dr. Bernd Rehahn**

WEQUA – Wirtschaftsentwicklungs- und Qualifizierungs-  
gesellschaft mbH, Lauchhammer

**Doris Rehbein**

Landkreis Oberspreewald-Lausitz, Senftenberg

**Dr. Karin Reichel**

SMEO Consult GmbH, Berlin

**Sabine Reichert**

Brandenburgischer IT-Dienstleister, Potsdam

**Annett Repmann**

Zeuthener Akademie für Weiterbildung GmbH, Wildau

**Dr. Gerhard Richter**

IMU-Institut Berlin GmbH

**Martina Rodig**

Stiftung Preußische Schlösser und Gärten, Potsdam

**Frank Röder**

QualifizierungsCentrum der Wirtschaft GmbH,  
Eisenhüttenstadt

**Peter Rose**

Strausberger Bildungs- und Sozialwerk e. V., Strausberg

**Annett Rusch**

Glatfelter Falkenhagen GmbH, Pritzwalk

**Klaus-Kurt Sabottke**

TERTIA Training und Consulting GmbH & Co. KG –  
Zweigstelle Luckenwalde

**Dr. Elke Scheffelt**

Landesagentur für Struktur und Arbeit Brandenburg GmbH,  
Potsdam

**Marion Scheier**

Deutscher Gewerkschaftsbund, Region Südbrandenburg-  
Lausitz, Cottbus

**Heike Schendler**

Bildungswerk FUTURA GmbH, Zossen

**Dr. Ute Schlegel**

QFC Qualifizierungsförderwerk Chemie GmbH, Hannover

**Irene Schmidt**

ZF Getriebe GmbH Werk Brandenburg, Brandenburg  
an der Havel

**Karen Schmidt**

Berufsförderungswerk e. V. des Bauindustrieverbandes  
Berlin-Brandenburg e. V., Potsdam

**Matthias Schmidt**

Caritasverband der Diözese Görlitz e. V., Cottbus

**Renate Schmidt**

Akademie Seehof GmbH, Brandenburg an der Havel

**Prof. Dr. Peter Schneider**

Universität Paderborn

**Vivianne Schnurbusch**

Potsdamer Kunstgenossen e. V., Potsdam

**Prof. em. Dr. Klaus Schömann**

Jacobs University Bremen gGmbH

**Sylvia Schöne**

Landesagentur für Struktur und Arbeit Brandenburg GmbH,  
Potsdam

**Prof. Dr. Wolfgang Schroeder**

Staatssekretär im Ministerium für Arbeit, Soziales,  
Frauen und Familie des Landes Brandenburg, Potsdam

**Eveline Schubert**

KOWA Kooperationsstelle Wissenschaft und Arbeitswelt  
Cottbus, BTU Cottbus

**Lutz Schütt**

ZF Getriebewerk Brandenburg, Brandenburg an der Havel

**Edgar Schultz**

TFA-Bildungswerk Pasewalk GmbH – Schule Prenzlau

**Uwe Schultz**

factor.y Unternehmer-Netzwerk e. V., Schwielowsee

**Jessika Schulze**

Jobcenter Teltow

**Ralf Schulze**

Kedua GmbH, Berlin

**Ursula Schulze**

bbw Akademie für Betriebswirtschaftliche Weiterbildung GmbH, Potsdam

**Werner Schulze**

Bildungsgesellschaft mbH Pritzwalk –  
Gemeinnützige Gesellschaft

**Ulrike Schwarz**

Landesagentur für Struktur und Arbeit Brandenburg GmbH,  
Potsdam

**Dr. Christa Sedlatschek**

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA),  
Berlin

**Petra Senk**

Jobcenter Teltow-Fläming, Luckenwalde

**Dr. Frank-Michael Sens**

System-Data AG, Neuruppin

**Karin Sevenheck**

Diakonisches Bildungszentrum Lobetal, Bernau bei Berlin

**Birgit Slabik**

Fortbildungsakademie der Wirtschaft (FAW) gGmbH,  
Akademie Cottbus

**Cindy Sommerfeldt**

gsb-Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung mbH,  
Königs Wusterhausen

**Doris Sowarka**

Deutsches Zentrum für Altersfragen (DZA), Berlin

**Klaus-Dieter Späthe**

Förderverein Akademie 2. Lebenshälfte  
im Land Brandenburg e. V., Teltow

**Iris Spitzner**

Innungskrankenkasse Brandenburg und Berlin, Potsdam

**Ulrike Sprung**

Brandenburgischer IT-Dienstleister, Potsdam

**Andrea Staeck**

Kreisvolkshochschule Teltow-Fläming, Luckenwalde

**Hans Stegemann**

Deutsche Angestellten-Akademie GmbH, Frankfurt (Oder)

**Andreas Paul Stöhr**

Deutscher Gewerkschaftsbund, Bezirk Berlin-Brandenburg,  
Berlin

**Dr. Daniela Stokar von Neuforn**

Fachhochschule Brandenburg, Brandenburg an der Havel

**Robert Stolarczyk**

Zukunft im Zentrum GmbH, Berlin

**Elmar Stollenwerk**

Vereinigung der Unternehmensverbände in Berlin und  
Brandenburg e. V. (UVB), Potsdam

**Martina Studener**

Volkssolidarität Landesverband Brandenburg e. V., Potsdam

**Susanne Stumpfenhusen**

Vereinte Dienstleistungsgewerkschaft ver.di Landesbezirk  
Berlin-Brandenburg, Berlin

**Wolfgang Täger**

EIGEN.schafft Unternehmensentwicklung, Oberkrämer

**Dagmar Thieme**

STIC Wirtschaftsfördergesellschaft Märkisch-Oderland mbH,  
Strausberg

**Kai Timm**

Volkssolidarität Barnim e. V., Eberswalde

**Marian Timm**

Wirtschaftsförderung/Arbeitsförderung, Nauen

**Angelika Timper**

Fortbildungsakademie der Wirtschaft (FAW) gGmbH, BTZ Plauen

**Siegmund Trebschuh**

Koordinierungsbüro Regionalbudget Teltow-Fläming,  
Luckenwalde

**Gabriele Treiter**

Niederlausitzer Kreishandwerkerschaft, Finsterwalde

**Manfred Triebe**

Gewerkschaft Erziehung und Wissenschaft Landesverband  
Berlin – GEW –, Berlin

**Ina Uhlich**

QFC Qualifizierungsförderwerk Chemie GmbH, Hannover

**Prof. Dr. László Ungvári**

Technische Hochschule Wildau

**Brigitte Vester**

Ministerium für Arbeit, Soziales, Frauen und Familie  
des Landes Brandenburg, Potsdam

**Melitta Vetter**

Funkwerk Dabendorf GmbH, Zossen

**Henri Vogel**

VOGELVERTRIEB, Potsdam

**Markus Vossel**

Technische Hochschule Wildau

**Ute Voß**

Volkssolidarität Landesverband Brandenburg e. V., Potsdam

**Prof. Dr. Dieter Wagner**

Universität Potsdam

**Jens Wagner**

UP TRANSFER Gesellschaft für Wissens- und Technologietransfer mbH an der Universität Potsdam

**Christian Walde**

Steremat gBSG mbH, Strausberg

**Manuela Weber**

Jobcenter ILZ Havelland, Rathenow

**Simone Weber**

Klinikum Niederlausitz GmbH, Senftenberg

**Sven Weickert**

Vereinigung der Unternehmensverbände in Berlin und Brandenburg e. V. (UVB), Berlin

**Gregor Weiß**

Sozialwirtschaftliche Fortbildungsgesellschaft mbH, Strausberg

**Sandra Welke**

TÜV Rheinland Akademie GmbH, Lauchhammer

**Michael Wendland**

Jobcenter Dahme-Spreewald, Königs Wusterhausen

**Dr. Klaus West**

Chemie-Stiftung Sozialpartner-Akademie (CSSA), Wiesbaden

**Steffi Wiczak**

Jobcenter Teltow-Fläming, Luckenwalde

**Dr. Bodo Wiechmann**

Unternehmensberatung Dr. Wiechmann, Lehrte

**Manfred Wilke**

Wohnbauten GmbH Schwedt/Oder

**Dr. Barbara Winde**

Ministerium für Arbeit, Soziales, Frauen und Familie des Landes Brandenburg, Potsdam

**Tino Winkelmann**

WEQUA – Wirtschaftsentwicklungs- und Qualifizierungsgesellschaft mbH, Lauchhammer

**Dr. Ingrid Witzsche**

Förderverein Akademie 2. Lebenshälfte im Land Brandenburg e. V., Teltow

**Kerstin Wohlgemuth**

TÜV Rheinland Akademie GmbH, Niederlassung Hohen Neuendorf

**Dörte Wolf**

Brandenburgischer IT-Dienstleister, Potsdam

**Christiane Worrack**

WEQUA – Wirtschaftsentwicklungs- und Qualifizierungsgesellschaft mbH, Lauchhammer

**Sabine Zitzmann**

TÜV-NORD Bildung GmbH & Co. KG, Berlin

**Stefanie Zuck**

Deutscher Paritätischer Wohlfahrtsverband – Landesverband Brandenburg e. V., Potsdam

**Jana Zurakowski**

Förderverein Naturpark Niederlausitzer Landrücken e. V., Luckau

**Dr. Veit-Stephan Zweynert**

Landesagentur für Struktur und Arbeit Brandenburg GmbH, Potsdam