

# ACTIVE AGING

## 9x9 Handlungsoptionen für Pakte

**März 2008**



Das Projekt „Active Aging und TEPs“ wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit und des Europäischen Sozialfonds finanziert.

## Vorwort

Die vorliegende Publikation „Active Aging: 9x9 Handlungsoptionen für Pakte“ fasst wesentliche Ergebnisse des Projekts „Active Aging & TEPs“ zusammen, welches für und mit den Territorialen Beschäftigungspakten (TEPs) am ZSI – Zentrum für Soziale Innovation von 9/2007 bis 4/2008 umgesetzt wird. Im Rahmen dieses multidimensionalen Disseminations- und Sensibilisierungsprozesses wird das Thema „Ältere und Arbeitsmarkt“ bei den Pakten verstärkt verankert.

Ziel des Projekts ist es, auf Grundlage des „Pakte-Grünbuchs Ältere“ ([www.elderly.at](http://www.elderly.at)) regionale Handlungsspielräume für TEPs zu vertiefen und konkrete Umsetzungsoptionen zu erarbeiten. Aus der Fülle an Handlungsoptionen sind jene herausgefiltert und in der vorliegenden Publikation beschrieben, welche sich einem Querschnittsthema widmen und aus Sicht der Projekt-Fokusgruppe als regional umsetz- sowie steuerbar eingestuft wurden.

„Active Aging: 9x9 Handlungsoptionen für Pakte“ erfasst neun Beispiele für neun Bundesländer nun praxisnahe und umsetzungsorientiert. Aufbauend auf die im Kapitel 5 der Publikation „Active Aging: Regionale Handlungsoptionen in Österreich“ beschriebenen Umsetzungsschritte sollten die Pakte nun anhand der vorliegenden Publikation vertiefend bei ihrer Implementation von umfassenden, politikfelderübergreifenden und vorausschauenden innovativen Maßnahmen unterstützt werden.

Die Publikation basiert auf den gesammelten Erfahrungen der beiden Projekte „EQUAL-Entwicklungspartnerschaft TEP-EQUAL-Elderly“ (7/2005-6/2007) und „Active Aging & TEPs“ (9/2007-4/2008). In den letzten drei Jahren konnte dadurch ein strukturierter und intensiver Austausch zum Thema „Ältere in Österreich“ zwischen den TEPs und zahlreichen weiteren Stakeholdern geführt werden.

Im Zuge der Umsetzung der TEP-Arbeitsprogramme wird erwartet, dass die Beschäftigungspakte u.a. aufgrund des Prozesses und mithilfe der vorliegenden Prozessergebnisse verstärkt regionale Maßnahmen für Ältere setzen und bestehende Maßnahmen noch besser aufeinander abstimmen.

Wien, März 2008



Das Projekt „Active Aging und TEPs“ wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit und des Europäischen Sozialfonds finanziert.

## Förderung spezifischer altersgerechter aktiver (Re-)Integrationsmaßnahmen für ältere Arbeitssuchende

### Inhalt

Die Re-Integration älterer Arbeitssuchender steht in der Praxis vor zwei Problemen: Ältere Arbeitssuchende sind in der Regel schwerer vermittelbar und sind deshalb häufiger der Gefahr ausgesetzt in die Langzeitarbeitslosigkeit abzurutschen. Dies liegt unter anderem an bestehenden Vorurteilen gegenüber Älteren und den teilweise bestehenden multiplen Problemlagen der Zielgruppe. Zudem gibt es eine Gruppe der älteren Arbeitslosen, die kaum mehr in den ersten Arbeitsmarkt integriert werden kann.

Es sollten daher Maßnahmen umgesetzt werden, die den Ansprüchen der Zielgruppe besser gerecht werden. Zum einen sollte die Arbeitsmarkt-(Re-)Integration nachhaltig und zum anderen die Teilhabe am sozialen Leben bzw. die soziale Integration verbessert werden. Entsprechend dieser Problembereiche wird unter diesem Gestaltungsbeispiel auf die passgenaue Ausgestaltung von Weiterbildungsmaßnahmen für ältere Arbeitssuchende, die Abstimmung und Umsetzung von Instrumenten für ältere Arbeitssuchende sowie die Schaffung von Möglichkeiten eines Übergangs in die Pension für äußerst schwer in den ersten Arbeitsmarkt integrierbare Arbeitslose fokussiert.

### Umsetzungsschritte

Die Ausgestaltung der drei unterschiedlichen Entwicklungsrichtungen des Gestaltungsbeispiels betreffen unterschiedliche Aufgaben und Funktionen der Pakte und deren Partnerinnen und Partner. Daraus ergeben sich auch unterschiedliche Möglichkeiten der Umsetzung, wie etwa Unterschiede durch regionale Besonderheiten (Problemdruck, Wahrnehmung der Funktion der Akteurinnen und Akteure, etc).

Erfolgreiche Integration älterer Arbeitssuchender ist von der Passgenauigkeit der Maßnahmen abhängig. Diese erfordern in der Regel den Einsatz mehrerer Instrumente der aktiven Arbeitsmarktpolitik und maßgeschneiderte Inhalte. So sind etwa reine Qualifizierungsangebote für ältere Arbeitssuchende zumeist wenig erfolgreich, da sie oft zu wenig auf die spezifischen Bedürfnisse der Zielgruppe ausgerichtet sind (knappe Pausen, wenig interaktive Elemente, etc.).

Der Pakt und die Pakt-Partnerinnen und -Partner können bei der Ausgestaltung dieser Handlungsoption:

- Die Entwicklung bzw. die Übernahme von altersgerechten Weiterbildungsplänen in der Region fördern,
- Weiterbildungsträgerinnen und -träger ermutigen ihre Weiterbildungen verstärkt auf die Zielgruppe der Älteren anzupassen, und
- Die Zertifizierung von altersgerechten Weiterbildungen in der Region unterstützen bzw. regionale Standards in der altersgerechten Weiterbildung bzw. der altersgerechten Didaktik entwickeln und setzen.

## Umsetzungsschritte (Fortsetzung)

Grundsätzlich sind Qualifizierungsmaßnahmen dann besonders erfolgreich, wenn sie Teil eines umfassenden Integrationsplanes und sehr stark praxisorientiert sind. Für die Zielgruppe der Älteren haben sich Kombinationen von Instrumenten, wie etwa Inplacement- und Outplacementstiftungen mit Training, Qualifizierung und begleitendem Coaching als erfolgreich bewährt. Zudem sind Sozialökonomische Betriebe und Gemeinnützige Beschäftigungsprojekte bei älteren Arbeitslosen besonders nachhaltig wirksam. Die Anwendung eines solchen Instrumentenmixes erfordert in der Regel die kooperative Planung und Umsetzung durch mehrere Akteurinnen und Akteure, da administrative Hürden überwunden werden müssen. Der Pakt könnte hierbei die Entwicklung bzw. die Übernahme von altersgerechten Integrationsplänen fördern und einen passgenauen Instrumentenmix für die Zielgruppe kooperativ planen und fördern.

Innerhalb der Zielgruppe der älteren Arbeitssuchenden gibt es auch eine Gruppe, die kaum bzw. gar nicht in den ersten Arbeitsmarkt integriert werden kann. Diese Personen können jedoch über Kompetenzen verfügen, die im zweiten oder dritten Arbeitsmarkt äußerst wichtig sind. Der Pakt sollte daher auch für diese Zielgruppe kooperativ einen passgenauen Instrumentenmix entwickeln.

## Beispiele

- Projekt **Aktivfirma des Beschäftigungspaktes 50 in Nürnberg** ([www.pakt50.de](http://www.pakt50.de)): Das Projekt setzt die Qualifizierung von Älteren praxisnah und erfolgreich um. Im Konzept werden die individuellen Fähigkeiten und Kenntnisse in einem „normalen“ Geschäftsbetrieb eingesetzt. In einem speziell entwickelten (Übungs-)Unternehmen hat jede/jeder ein zugewiesenes Aufgabengebiet in einer Abteilung und ist für die Arbeit innerhalb des Teams verantwortlich. Ein Coach bereitet die Teilnehmenden im Vorfeld auf die Arbeit vor und vermittelt das Wissen, das für die Aufgaben benötigt wird.
- Projekt **Regionalstiftung für Ältere > Erfahrung zählt!** ([www.erfahrungzaehlt.at](http://www.erfahrungzaehlt.at)): Arbeitslose Personen ab 45 Jahren werden beim Übergang in eine neue Beschäftigung und Unternehmen mit Personalbedarf beim Finden von Personal unterstützt. Der Stiftungsablauf beinhaltet ein Informationsgespräch, eine Erhebungsphase, die eigentliche Stiftungsphase mit Training, Qualifizierung, Job-Coaching, betriebsnahe Maßnahmen und Placementberatung sowie eine Nachbetreuungsphase für diejenigen Teilnehmerinnen und Teilnehmer, die noch kein Dienstverhältnis gefunden haben. Die Maßnahme wird vom AMS und vom Land Steiermark finanziert.
- Modellprojekt **„Arbeiten am Übergang in die Pension“** ([www.ifa-kaernten.at](http://www.ifa-kaernten.at)): In diesem Projekt des TEP Kärnten werden Arbeitslose betreut, die zwei Jahre vor der Pension stehen und nahezu keine Chancen mehr für einen Wiedereinstieg in ein Unternehmen haben. Es werden individuelle Pläne und Maßnahmen erarbeitet, welche die Arbeitslosen auf die Integration in ein (teilgefördertes) Dienstverhältnis bei Organisationen vorbereitet, die Freiwillige benötigen sowie bei Unternehmen, die Pensionisten bzw. Pensionistinnen bis zur Geringfügigkeitsgrenze einstellen.

## Förderung generationenübergreifender Personalpolitik in Betrieben insbesondere durch altersgerechte Aus- und Weiterbildungskonzepte sowie Sensibilisierung für Bildungskarenz

### Inhalt

Bei Initiierung und Implementierung von Maßnahmen zur Förderung generationengerechter Personalpolitik ist eine Differenzierung zwischen Klein- und Großbetrieben notwendig, um adäquat auf die individuelle Situation der Unternehmen und deren Strukturen eingehen zu können.

Aus- und Weiterbildungskonzepte sollten nur gemeinsam mit den Betrieben geplant werden. Zielgruppe der individuellen betrieblichen altersgerechten Aus- und Weiterbildungskonzepte sollte sowohl das Management als auch die Belegschaft sein:

- Die Unternehmensführung sollte im Rahmen der betrieblichen, altersgerechten Aus- und Weiterbildungskonzepte hinsichtlich des demographischen Wandels und dem damit einhergehenden kommenden Wechsel in der Unternehmensführung sensibilisiert werden, sowie Weiterbildung hinsichtlich der Implementierung von Diversitäts- bzw. Generationenmanagement erhalten. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Sensibilisierung der Unternehmensführung für Bildungskarenzen und längerfristige Sabbaticals.
- Der Unternehmensbelegschaft, den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern der österreichischen Unternehmen, sollte verstärkt adäquate Weiterbildung entsprechend der Unternehmensbedarfe angeboten werden.

Zur Förderung generationenübergreifender Personalpolitik bedarf es der Unterstützung und Hilfestellung für die Betriebe:

- Anreize zur Einleitung des Wandels in der Unternehmenskultur hin zur lebensphasenorientierten Unternehmens- und Personalpolitik in Betrieben sollten gegeben werden,
- Beratungsleistungen für eine generationenübergreifende Personalentwicklung, d.h. etwa für die Umstellung auf vermehrt berufsbegleitende Qualifizierung und frühzeitige Umschulungen und Vorausplanungen, sowie Unterstützung und Beratung für Kleinunternehmen, etwa bei der Erstellung von Bildungsplänen, sollten angeboten werden.
- Die Förderung und Unterstützung der Unternehmen zur vermehrten Umsetzung von Bildungskarenzen und längerfristigen Sabbaticals stellt eine weitere Notwendigkeit dar.

### Umsetzungsschritte

Ein erster Umsetzungsschritt liegt in der Sensibilisierung der eigenen TEP-Partnerinnen- und -Partner, um ein besseres Abstimmen bestehender Maßnahmen zur Förderung generationenübergreifender Personalpolitik und die Synergienutzung zwischen Maßnahmen zu ermöglichen.

Zur Entwicklung altersgerechter Aus- und Weiterbildungskonzepte für Betriebe könnten die Pakte Diskussionsrunden gemeinsam mit Bildungs-

## Umsetzungsschritte

### (Fortsetzung)

trägern und Unternehmen initiieren und damit auch die Vernetzung zwischen Akteurinnen und Akteuren auf regionaler Ebene sicherstellen.

Darüber hinaus wird die Aufnahme von Beratungs-, Betreuungs- und Unterstützungsleistungen im Rahmen der TEP-Förderprogramme insbesondere für KMUs nahegelegt. Die Betriebe sollten verstärkt Unterstützung beim Erstellen der betriebseigenen Aus- und Weiterbildungskonzepte, sowie Beihilfen zur Umsetzung der Weiterbildungsmaßnahmen erhalten.

Der Pakt übernimmt bei der Förderung von generationenübergreifender Personalpolitik in Betrieben insbesondere die Rolle als Vernetzer regionaler Akteurinnen und Akteure und schafft als Fördergeber Anreize für die Umsetzung von generationenübergreifender Personalpolitik in Betrieben.

## Beispiele

Folgende Beispiele dienen als Anregung und zeigen Ansätze auf, die in den TEPs Verankerung finden könnten:

- Projekt **Smart Region – Alternsgerechtes Arbeiten in innovativen Regionen** ([www.smartregion.net](http://www.smartregion.net)): In diesem EU-Projekt wurden innovative Maßnahmen zum erfolgreichen Umgang mit künftigen Anforderungen zur Alterung der Belegschaften entwickelt. Die Aktivitäten reichten von der wissenschaftlichen Analyse bis zur Maßnahmenentwicklung und -umsetzung (etwa kostenlose Pilotberatungen für Betriebe) in speziell ausgewählten Regionen (Brandenburg, Thüringen, sowie jeweils zwei Regionen in Bayern, der Steiermark und in Portugal). Das Projekt wurde vom ESF im Rahmen der Innovativen Maßnahmen nach Artikel 6 gefördert.
- Projekt **Rebequa** ([www.rebequa.de](http://www.rebequa.de)): Rebequa steht für „Regionale Beratung und Qualifizierung“. Das Programm zeigt Auswirkungen regionaler demographischer Entwicklungen für KMUs auf und setzt Impulse für geeignete Personalstrategien. Bis Ende September 2008 werden in Deutschland bundesweit 300 Demographie-Beraterinnen und -Berater qualifiziert und rund 2100 Unternehmen beraten. Das Programm wird gemeinsam mit Partnerinnen und Partnern aus Wirtschaft, Bildung und Politik realisiert. Die finanzielle Förderung erfolgt durch die Initiative Neue Qualität der Arbeit, durch das deutsche Bundesministerium für Arbeit und Soziales und durch den ESF.
- **Verbund** ([www.verbund.at](http://www.verbund.at)): Systematische Personalentwicklung und ein umfangreiches Bildungsprogramm sind ein zentraler Teil der Personalstrategie des Unternehmens. Bei den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern steht die systematische Weiterentwicklung in fachlicher und persönlichkeitsorientierter Hinsicht im Mittelpunkt. Dazu gehören die Förderung von Führungsqualität, Talent-Management, die Höherqualifizierung von Meisterinnen und Meistern, die Förderung älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, ein leistungsorientiertes Gehaltssystem und intensive Lehrlingsausbildung. Darüber hinaus haben Sicherheit und Gesundheit im Unternehmen einen großen Stellenwert.

## **Förderung innerbetrieblicher Maßnahmen zur Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Beschäftigter insbesondere gesundheitssichernde Maßnahmen**

### **Inhalt**

Die Förderung innerbetrieblicher Maßnahmen zur Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit Älterer, insbesondere gesundheitssichernde Maßnahmen, ist als Teil einer generationengerechten Personalpolitik zu verstehen. Ziel ist es, Ältere länger gesund im Arbeitsprozess halten zu können und negative individuelle, soziale und wirtschaftliche Effekte zu reduzieren. Durch primäre und sekundäre präventive Maßnahmen lassen sich Arbeitsunfähigkeitspensionen, Frühverrentungen und teilweise auch gesundheitsbedingte Langzeitarbeitslosigkeit vermeiden.

Der präventive Ansatz zielt nicht allein auf KMUs, sondern auch auf Großunternehmen ab, da diese oft Vorbildfunktionen übernehmen. Ein sektoraler und nach Berufsgruppen gestaffelter Ansatz ist sinnvoll.

Kern dieses Gestaltungsbeispiels ist die primäre und sekundäre Gesundheitsförderung. Hierbei gilt es, sowohl die betrieblichen als auch die individuellen Interessen zu berücksichtigen und zum Ausgleich zu bringen. Die Leistungs- und Arbeitsplatzprofile der Betriebe sollten analysiert und an die Lebensläufe der Beschäftigten angepasst werden, um Belastungsfaktoren zu reduzieren und ein gesundheitsförderliches Arbeitsumfeld zu schaffen. Gesundheitsförderungsprogramme für Beschäftigte können einen wichtigen vorsorgenden Beitrag leisten. Zudem wirken sich auch Veränderungen in der Arbeitsorganisation positiv auf die dauerhafte Sicherung der Arbeitsfähigkeit aus. Flexible Arbeitsorganisation und Arbeitszeiten beeinflussen positiv die Work-Life-Balance.

Zudem sollten insbesondere Arbeitsplätze jener Arbeitnehmerinnen und -nehmern überprüft werden, die aus dem Langzeitkrankenstand zurückkehren oder gesundheitliche Beeinträchtigungen aufweisen. Gesundheitlich bedingte Leistungseinschränkungen müssen bei entsprechenden Maßnahmen nicht zum Arbeitsplatzverlust oder zur Frühpension führen.

### **Umsetzungsschritte**

Die Förderung der Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit durch Maßnahmen, die auf die Sicherung der Gesundheit abzielen, ist eine Querschnittsaufgabe der präventiven Gesundheitspolitik und des Arbeitsschutzes. Die Pakte, zu deren Kernaufgabe die Abstimmung unterschiedlicher Politikbereiche zur Verbesserung der regionalen Arbeitsmarktlagen zählt, sind geradezu prädestiniert hier verstärkt aktiv zu werden und ihre Möglichkeiten zu nutzen.

Der Pakt und deren Pakt-Partnerinnen und Partner können hierbei:

- Regional Branchen und Berufe identifizieren, in denen Berufsunfähigkeitspensionen häufig auftreten und gesundheitsbedingte Leistungseinschränkungen zum Ausscheiden aus dem Arbeitsleben führen,
- Gemeinsam Maßnahmen fördern, die geeignet sind, gesundheitliche Leistungseinschränkungen zu kompensieren (hierzu gehören etwa Arbeitsplatzanpassungen, technische Arbeitshilfen, Umschulungen und weitere Qualifizierungsmaßnahmen).

## Umsetzungsschritte (Fortsetzung)

- Da obige Maßnahmen selten durchgeführt werden, weil u.a. die Kenntnisse bei Unternehmen, insbesondere bei KMUs und bei Betroffenen fehlen, sollten Informationskampagnen durchgeführt werden, die auf das Thema aufmerksam machen und der Stigmatisierung gesundheitlicher Beeinträchtigungen entgegenwirken.
- Zudem können Beratungsleistungen für Unternehmen und Individuen gefördert werden.

## Beispiele

- **Service- und Beratungsstelle Arbeit und Gesundheit** ([www.servicearbeitgesundheits.at](http://www.servicearbeitgesundheits.at)): Diese Stellen sind in Wien und der Steiermark eingerichtet und zeigen auf, wie frühzeitige Unterstützung am Arbeitsplatz aussehen kann: Ziel ist es, die Arbeitsfähigkeit zu erhalten und einer Invalidisierung entgegenzuwirken. Hierzu berät die Servicestelle Beschäftigte, Arbeitslose und Unternehmen. Neben einem individuellen Case-Management für Arbeitssuchende und Beschäftigte werden Betriebsberatungen durchgeführt, in denen Arbeitsplätze und -abläufe erfasst, alternative Beschäftigungsmöglichkeiten gesucht und/oder Arbeitsplatzanpassungen vorgenommen, sowie Förderinformationen verbreitet werden.
- **Arbeitsbewältigungsindex** ([www.arbeitsfaehigkeit.net](http://www.arbeitsfaehigkeit.net)): Der Arbeitsbewältigungsindex (ABI) wurde vom finnischen Institut für Arbeitsmedizin (1995) entwickelt, misst den Grad der Übereinstimmung zwischen Arbeits-/Leistungsfähigkeit und Leistungsanforderungen bei Beschäftigten und wird im Rahmen der Befragung aller Beschäftigten durch Selbstbeurteilungsfragebogen erhoben. Der ABI ist ein Instrument, welches zukunftsrelevante Aussagen über die persönliche Gesundheitsentwicklung in der konkreten Arbeitswelt ermöglicht und dient auch der Evaluierung von betrieblichen Maßnahmen in Bezug auf Stressprävention.
- Projekt **Safe** ([www.safe.or.at](http://www.safe.or.at)): SAFE setzt eine Initiative als regionales Früherkennungs- und Vorsorge-Netzwerk zur Erhaltung der Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten und zur Stärkung der Zukunftsfähigkeit der Betriebe. Das Netzwerk besteht aus Beraterinnen und Beratern, die mit dem bewährten Arbeitsbewältigungs-Coaching die Beschäftigten und in weiterer Folge die Betriebe beraten, wie zum gemeinsamen Wohle vorzeitiger Verschleiß verhindert und darüber hinaus Arbeitsfähigkeit und Wohlbefinden gefördert werden kann. Diese Salzkammergut-Initiative wird von zahlreichen Akteurinnen und Akteuren getragen und vom AMS Oberösterreich, sowie aus Mitteln der Sozialpartner und des BMWA finanziert.
- Weitere kooperative Projektbeispiele sind „**Gesund Führen in Kleinbetrieben**“ (2003-2004) und „**Netzwerk Gesunde Unternehmen Steyr**“ (2002-2004).



## Förderung von Kooperationen zwischen Unternehmen und Bildungseinrichtungen zur Entwicklung altersgerechter Weiterbildung

### Inhalt

Bei der Implementierung von Active Aging sind Unternehmen und Bildungseinrichtungen zentrale Akteurinnen und Akteure. Denn es bedarf einer verbesserten regionalen Abstimmung bestehender Bildungsangebote und der gemeinsamen Entwicklung von für Betriebe und Belegschaften maßgeschneiderten Weiterbildungsangeboten. In Österreich wird ein großer Aufholbedarf für Kooperationen dieser Art geortet.

Lebensbegleitendes Lernen per se, insbesondere auch die Requalifizierung Älterer sowie die Weiterbildung karenzierter Personen ist von großer Bedeutung. Kooperationen zwischen Unternehmen und Bildungseinrichtungen sind nötig, um einerseits die Weiterbildungsangebote auf die Bedürfnisse der Unternehmen und der Älteren besser aufeinander abzustimmen. Andererseits kann erwartet werden, dass durch diese Kooperationen generell die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen erhöht wird.

Kooperationen zwischen Universitäten und Unternehmen kommt eine spezielle Rolle zu: Die Hochschule als lebensbegleitender Weiterbildungspartner erfordert lebenszyklusorientierte Personalentwicklungsangebote, beginnend von Studierenden bis hin zu Angeboten für ältere Führungskräfte. Hochschulen stehen vor der Aufgabe, Verfahren einzusetzen bzw. zu entwickeln, um informell erworbenes Wissen belegbar zu machen und zu zertifizieren. Kooperationen der Pakte mit Universitäten können insbesondere zur Entwicklung und Umsetzung innovativer pädagogischer Ansätze und Methoden eingegangen werden.

### Umsetzungsschritte

Seit Beginn kooperieren die Pakte mit Unternehmen und Bildungseinrichtungen. Allerdings war die Entwicklung einer strukturierten, regionalen Kooperation zwischen Unternehmen und Bildungseinrichtungen bisher nicht Priorität. Nunmehr kommt den TEPs eine wichtige Rolle zu: Als zentrale Akteurinnen sollten sie ihre Rolle als Koordinationsgremien wahrnehmen, sich für eine intensive Kooperation zwischen beiden Akteursgruppen einsetzen und einen strukturierten Dialog aufbauen bzw. unterstützen. Die Aufgabe der Pakte liegt dabei etwa in der Initiierung und Umsetzung gemeinsamer regionaler Plattformen, in denen der gegenseitige Nutzen der Kooperation herausgearbeitet und der Mehrwert der Kooperation sichtbar gemacht wird. Durch geringen finanziellen Aufwand können wirkungsvolle Anreize für die Zusammenarbeit zwischen Unternehmen und Bildungseinrichtungen auf regionaler Ebene, etwa im Rahmen der TEP Förderprogramme, gegeben werden.

Darüber hinaus wird die Entwicklung einer Drehscheibe für Bildungsangebote in den Regionen nahegelegt. Diese Funktion könnten teilweise die Pakte übernehmen. Durch ihre Partnerschaft bestehend aus zahlreichen regionalen Akteurinnen und Akteuren eignen sie sich für die Stärkung von Kooperationen zwischen Bildungseinrichtungen und für die Koordination bestehender Bildungsangebote. Denn die in Österreich z.T. vorherrschende Konkurrenz zwischen Bildungseinrichtungen muss Schritt für Schritt in ein kooperatives Miteinander zum Nutzen aller Beteiligten umgewandelt werden.

## Umsetzungsschritte (Fortsetzung)

Erste Umsetzungsschritte sind z.B. gemeinsame regionale Weiterbildungsdatenbanken, bei denen Interessierte einen Gesamtblick über die Angebote erhalten. Darüber hinausreichende Initiativen, etwa die umfassende regionale Abstimmung der Angebote sollten zudem gesetzt werden. Internationale Beispiele zeigen, dass durch die intensive Zusammenarbeit die Handlungsspielräume u.a. der Bildungseinrichtungen ausgebaut werden können (siehe unten).

Auch ein selbstkritisches Überdenken der eigenen Bildungsangebote der TEP-Partnerinnen und -Partner steht an: Schulungen, etwa jene des AMS, sollten im Vorfeld gemeinsam u.a. mit Lernpsychologinnen und -psychologen entwickelt werden. Die Umsetzung innovativer pädagogischer Ansätze und Methoden für die eigenen Bildungsangebote wird daher den TEP-Partnerinnen und -Partnerinstitutionen nahegelegt.

## Beispiele

- **Programm „Lernende Regionen - Förderung von Netzwerken“** in Deutschland ([www.bmbf.de](http://www.bmbf.de)): Das deutsche Bundesministerium für Bildung und Forschung führt dieses Programm durch, um Impulse zur Weiterentwicklung des Bildungssystems zu geben. Gefördert wird der Aufbau regionaler Netzwerke, in denen Institutionen über die Organisationsgrenzen und bisher getrennte Bildungsbereiche hinweg dauerhaft zusammenarbeiten. In den Netzwerken kooperieren allgemeinbildende, berufsorientierte und weiterführende Schulen und Bildungseinrichtungen, Unternehmen, Arbeitsämter, die Wirtschaftsförderung, Kammern, Kommunen, Sozialpartner, u.a.m. Die Vernetzung ermöglicht es, strategische Neuorientierungen in einem dynamischen Marktumfeld umzusetzen und Handlungsspielräume auszubauen.
- **Qualifizierungsverbünde** ([www.qvb.at](http://www.qvb.at)): Die Initiative der Qualifizierungsverbünde bzw. der Qualifizierungsberatung für Betriebe wird vom AMS Österreich und dem ESF finanziert und ist ein Beitrag zur Aufrechterhaltung der Beschäftigung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in österreichischen Unternehmen. Der Schwerpunkt liegt in der Unterstützung der Planung von Weiterbildung, im Aufbau der dafür erforderlichen Strukturen und in der Herstellung von entsprechenden Kooperationen zwischen KMUs. Im Rahmen von Qualifizierungsverbänden werden Qualifizierungsmaßnahmen etwa gefördert, wenn ein Qualifizierungsprogramm im Rahmen eines Productive-Aging Konzeptes bei den beteiligten Arbeitgeberinnen und -gebern erarbeitet wird.
- **Weiterbildungsdatenbank des Wiener ArbeitnehmerInnen Förderungsfonds - waff** ([www.weiterbildung.at](http://www.weiterbildung.at)): Diese Weiterbildungsseite informiert über alle Kurse, alle Termine, alle Möglichkeiten auf einer Website. Darüber hinaus werden umfassende Informationen zu verschiedenen Lernformen gegeben.
- Netzwerk **„Älter werden-Zukunft haben“** ([www.wage.at](http://www.wage.at)): Das Netzwerk wird vom Netzwerkmanagement der Arbeiterkammer Oberösterreich umgesetzt und berät seit 2007 Unternehmen, fördert den Erfahrungsaustausch und nicht zuletzt die Zusammenarbeit.

## Informations- und Fortbildungsmaßnahmen für Multiplikatorinnen und Multiplikatoren zu aktivem Generationenmanagement in Betrieben

### Inhalt

Aktives Generationenmanagement in Unternehmen ist der Schlüssel, um Ältere länger in Beschäftigung zu halten. Vor dem Hintergrund des aufkommenden Fachkräftemangels, der zunehmenden Anzahl von älteren Beschäftigten sowie dem Stopp der Frühverrentungen wird aktives Generationenmanagement immer wichtiger und hilft dem einzelnen Unternehmen sich auf den demografischen Wandel vorzubereiten.

Aktives Generationenmanagement ist ein Personalentwicklungskonzept, das vor allem auf die aktive Gestaltung betrieblicher Altersstrukturen, längere Verweildauer der Beschäftigten sowie den Erhalt von Leistungsfähigkeit und Beschäftigungsfähigkeit abzielt (siehe auch Handlungsoption VII). Zudem können ein generationenübergreifender Wissenstransfer ermöglicht und Vorurteile gegenüber älteren Beschäftigten abgebaut werden.

Aktives Generationenmanagement ist an der Schnittstelle präventiver Arbeitsmarktpolitik und weiterer Politikfelder (etwa Wirtschafts-, Sozialpolitik) angesiedelt und kann als ein Element zur Umsetzung des „Productive Aging“ angesehen werden. Im Rahmen dieses Gestaltungsbeispiels soll über den Nutzen des aktiven Generationenmanagements für die Beschäftigten und Unternehmen informiert und entsprechende Fortbildungskonzepte für Multiplikatorinnen und Multiplikatoren entwickelt und umgesetzt werden. Hierbei stellt sich die Frage nach der Erreichbarkeit dieser Multiplikatorinnen und Multiplikatoren: Das Konzept soll einer breiteren Zielgruppe vorgestellt und in einem zweiten Schritt implementiert werden. Hierzu sollen vor allem Multiplikatorinnen und Multiplikatoren für die unterschiedlichen Zielgruppen angesprochen werden und für diese spezifische Informations- und Fortbildungsmaßnahmen angeboten werden.

### Umsetzungsschritte

Mit dem Schwerpunkt „Productive Aging“ des OP Beschäftigung Österreich 2007-2013 (ESF), den Qualifizierungsberatungen für Kleinbetriebe und den Qualifizierungsverbänden bestehen gute Voraussetzungen für die Umsetzung von aktivem Generationenmanagement in Betrieben.

Vor diesem Hintergrund erscheint es sinnvoll, dass der Pakt im Rahmen der Möglichkeiten Personengruppen, etwa Beschäftigte sowie Betriebsrätinnen und -räte anspricht und verstärkt für das Thema sensibilisiert. Dies kann nur durch das Zusammenspiel aller Pakt-Partnerinnen und -Partner, insbesondere der Sozialpartnerorganisationen gelingen.

Der Pakt und die Pakt-Partnerinnen und -Partner können hierbei:

- Die Vernetzung aller regionalen Akteurinnen und Akteure verstärken, um die Wissensbasis und die Anzahl möglicher Beteiligter zu verbreitern. Diese Vernetzung kann über das bestehende Setting der Partnerinnen- und Partnerorganisationen des Paktes hinausgehen;
- Gemeinsame Informationskampagnen zum aktiven Generationenmanagement durchführen und mit anderen Themen verbinden, um die Bedeutung des Themas zu unterstreichen,

## Umsetzungsschritte (Fortsetzung)

- Die Entwicklung von Fortbildungsmaßnahmen für Multiplikatorinnen und Multiplikatoren in der Region, etwa für Betriebsrätinnen und -räte sowie Personalverantwortliche verstärkt fördern,
- Vor allem Personalverantwortliche in KMUs strukturiert und nachhaltig beim Einsatz und der Umsetzung von Instrumenten des aktiven Generationenmanagements unterstützen.

## Beispiele

- **Pakt-Modell Kärnten** ([www.ifa-kaernten.at](http://www.ifa-kaernten.at)): Der TEP Kärnten hat im Rahmen der Arbeitsgruppe „Ältere in Beschäftigung bringen und halten“ ein Modell ausgearbeitet, in dem u.a. Informations- und Fortbildungsmaßnahmen zu aktivem Generationenmanagement, Active Aging und dessen Instrumente für Personalverantwortliche in KMUs und für Betriebsrätinnen und -räte durchgeführt werden. Es werden Kleinbetriebe beraten, Ausbildungsmodulare zum Thema entwickelt, Multiplikatorinnen und Multiplikatoren geschult und die Instrumente in den Betrieben angewendet. Die Aktion wird gemeinsam mit dem AMS, dem BMWA, dem Österreichischen Gewerkschaftsbund und der Arbeiterkammer durchgeführt und von den TEP-Partnerinnen und -Partnern finanziert.
- Projekt **mature@eu** ([www.mature-project.eu](http://www.mature-project.eu) und [www.zsi.at](http://www.zsi.at)): Das Pilotprojekt wird im Rahmen des Programms Leonardo da Vinci umgesetzt. Ziel von „Supporting Employers In Recruiting And Selecting Mature Aged Persons – mature@eu“ ist es, Personalistinnen und Personalisten zu befähigen, altersneutrale Recruiting-Methoden zu erwerben und eine altersgerechte Einstellungspolitik zu verfolgen. Kern des Projekts ist ein modular aufgebautes e-learning Kursangebot, angepasst an die Bedürfnisse eines Unternehmens- und Beratungsumfeldes, das selbstgesteuerte Lernprozesse ermöglicht. mature@eu konzentriert sich auf Unternehmen im IKT-Sektor als Pilotsektor und wird in Kooperation mit dem ZSI umgesetzt.
- Projekt **Arbeit macht Zukunft** ([www.arbeiterkammer.com](http://www.arbeiterkammer.com)): Unter dem Leitbild das Potenzial älter werdender Arbeitnehmerinnen und -nehmer zu entdecken, zu entwickeln und produktiv einzusetzen sowie attraktive Arbeitsbedingungen bis zum Ausscheiden aus dem Erwerbsleben zu schaffen, bieten die oberösterreichischen Sozialpartner ein vom Land Oberösterreich unterstütztes Beratungsangebot für interessierte Unternehmen an. Groß geschrieben wird beim Projekt in allen Fällen der Aspekt „maßgeschneidert“. Daher liegt bei den betrieblichen Projekten ein Schwerpunkt auf einer fundierten Unternehmensdiagnose. Aus dieser Diagnose wählen die Auftraggeberinnen und -geber gemeinsam mit den Vertrauensberaterinnen und -beratern die relevanten Handlungsfelder aus. In diesen Handlungsfeldern entwickeln ausgewählte Projektgruppen mit Unterstützung der externen Vertrauensberaterinnen und -berater Lösungsansätze, begleiten in der Umsetzungsphase und führen Evaluierungen durch. Durch die Projektstruktur wird die aktive Einbindung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gewährleistet.

## Förderung umfassender Sensibilisierungsmaßnahmen zum Erfahrungswissen Älterer in KMUs

### Inhalt

Die Bezeichnung „umfassend“ wird im Rahmen dieses Gestaltungsbeispiels im zweifachen Sinn verstanden: einerseits wird darunter die Berücksichtigung aller Dimensionen menschlichen Erfahrungswissens verstanden, andererseits wird der Notwendigkeit einer breiten Beteiligung von TEP-Partnerinnen und -Partnern Ausdruck verliehen.

Die Dimensionen von Erfahrungswissen umfassen in der Regel drei Wissensbereiche, nämlich das Lebenswissen (prägende Erfahrungen), das Berufswissen (Expertinnen- und Expertenwissen) und das latente Wissen (Fähigkeit komplexe Situationen zu verstehen sowie Sozialkompetenz). Die Qualitäten Älterer werden zu einem hohen Ausmaß auf der Ebene des Berufswissens dargestellt, während die Vorteile von Älteren in den anderen beiden Bereichen oft nur vage aufgezeigt werden. Eine integrierte Form der Sensibilisierung zu finden, die lebens- und wirtschaftsnah die Vielschichtigkeit von Erfahrungswissen konkret darstellt, könnte einen wichtigen und nachhaltigen Beitrag für die Beschäftigungssicherung von Älteren leisten.

Regionale Kampagnen eignen sich zur Verbreitung des Themas insbesondere dann, wenn sie unter einem gemeinsamen Motto von allen TEP-Partnerinnen und -Partnern getragen und umgesetzt werden („konzertante Umsetzung“) sowie auf konkrete Projekte, Maßnahmen oder Initiativen aufbauen. Eine derartige Implementierung leistet einen wichtigen Beitrag für eine nachhaltige regionale Identifizierung des Themas und könnte aufgrund der Beteiligung aller relevanten Akteurinnen und Akteure zur adäquaten Darstellung der Vielschichtigkeit des Themas beitragen.

### Umsetzungsschritte

Seit Bestehen der Pakte ist ihre Kernaufgabe die Koordination von Arbeitsmarktpolitik mit weiteren Politikbereichen und damit die Abstimmung von arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen zwischen den Paktpartnerinnen und -partnern. Die Rolle der TEPs als Meinungsbildnerinnen für arbeitsmarktpolitisch relevante Themen, explizit für abgestimmte Sensibilisierungskampagnen, wurde bis dato kaum wahrgenommen. Auch hier gelten dieselben Grundvoraussetzungen und sind dieselben Umsetzungsschritte zu setzen wie bei der Umsetzung der Kernaufgaben der Pakte (Schaffung eines gemeinsamen Wissensstandes, einer gemeinsamen Problemsicht, etc. – siehe Kapitel 5 der Publikation „Active Aging: Regionale Handlungsoptionen in Österreich“).

Das Abstimmen einer gemeinsamen Sensibilisierungsstrategie und die damit verbundenen vielschichtigen Anknüpfungspunkte der einzelnen Paktpartnerinnen und -partner, etwa in Form einer gemeinsamen Ausschreibung, würde einerseits die Möglichkeit bieten, unterschiedliches Know-how im Hinblick auf die Sensibilisierung sinnvoll zu bündeln sowie die Zielgruppe durch das gemeinsame Auftreten der TEP-Partnerinnen und -Partner von der regionalen Bedeutung des Themas überzeugen.

Veranlasst durch den Schwerpunkt „Productive Ageing“ des OP Beschäftigung 2007-2013 und den damit verbunden vermehrten Beratungsleistungen für KMUs und deren Beschäftigte, sollten die TEPs verstärkt an einer umfassenden Pakte-Strategie zu Active Aging arbeiten

## Umsetzungsschritte (Fortsetzung)

und Förderinstrumente auf diese gemeinsame Pakte-Strategie abstimmen. Über regionale Kampagnen könnten sodann weite Bevölkerungskreise und Stakeholder, etwa über das Erfahrungswissen Älterer bzw. über die in dieser Publikation beschriebenen Themen sensibilisiert und aktiviert werden.

Im Sinne einer gemeinsamen Umsetzung ist es wichtig entsprechende Ressourcen für die Planung und Umsetzung der Kampagne zu investieren (Abstimmen der Ziele der Kampagne, Briefing von Werbeagenturen für die Erstellung von Kreativkonzepten, Vergabe etwa durch einen Agenturwettbewerb, Abstimmung der medialen Inszenierungen und Elemente der Kampagne, etc.).

Darüber hinaus bietet die Umsetzung einer entsprechenden Kampagne auch die Möglichkeit für den TEP sich noch stärker als jenes politikfeldübergreifend arbeitende Netzwerk zu positionieren, welches sich wichtigen Querschnittsthemen nachhaltig annimmt.

Die im Rahmen einer Kampagne erzielten Erfahrungen und Synergien schaffen darüber hinaus wichtige Grundlagen für weitere Abstimmungsverfahren auf Ebene der TEP-Programme.

## Beispiele

- Projekt **„Nestor“** ([www.bmsk.gv.at](http://www.bmsk.gv.at)): Mit diesem Projekt startete das Bundesministerium für Soziales und Konsumentenschutz (BMSK) 2004 einen österreichweiten Wettbewerb zur Prämierung von Unternehmen, die innerbetriebliche Maßnahmen für ältere Arbeitnehmerinnen (40+) und Arbeitnehmer (45+) setzen. Der Preis wird gemeinsam mit dem/der AMS Österreich, Bundesarbeitskammer, Industriellenvereinigung, Österreichischer Gewerkschaftsbund und Wirtschaftskammer Österreich verliehen.
- Kampagne **„Age aware“** ([www.efa.org.uk](http://www.efa.org.uk)): Das Employers Forum on Age in Großbritannien hat mit der umfassenden Kampagne „Age aware“ Informationen für Beschäftigte insbesondere in Mitgliedsunternehmen geschaffen und verbreitet. Ziel der Kampagne war es, auf die Anti-Altersdiskriminierungsgesetze und die Benachteiligung von Älteren aufmerksam zu machen. Im Zuge der Kampagne wurde auf das Thema Ältere Arbeitnehmerinnen und -nehmer grundlegend aufmerksam gemacht.
- **„ALGA Population ageing action plan 2004-2008“** ([www.alga.asn.au](http://www.alga.asn.au)): Dieser Aktionsplan des australischen Verbandes der Lokalregierungen (Australian Local Government Association, kurz ALGA) hat eine umfassende Initiative gestartet: die Mitglieder werden auf den demografischen Wandel aufmerksam gemacht und durch die Aufbereitung von Informationsmaterialien und Instrumenten unterstützt. Zudem werden Empfehlungen gegeben, wie eine Sensibilisierungsstrategie umgesetzt werden kann.

## Förderung des Einsatzes von Diversitätsmanagement

### Inhalt

Diversitätsmanagement bezeichnet eine Managementstrategie zur Verbesserung der Effizienz und Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens ([www.gleiche-chancen.at](http://www.gleiche-chancen.at)). Die (kulturelle und soziale) individuelle Verschiedenartigkeit wird im Unternehmen wertgeschätzt und schafft eine kreativere und produktivere Arbeitsumgebung. Es wird von einer umfassenden Begriffsdefinition ausgegangen, d.h. alle Unterschiede, etwa Herkunft, Geschlecht, Alter, Religion, Behinderung, sexuelle Orientierung, etc. sind eingeschlossen. Bei der Implementierung von Active Aging kommt dem engeren Begriff, dem Generationenmanagement, einem Personalentwicklungskonzept, das vor allem auf eine aktive Gestaltung betrieblicher Altersstrukturen, längere Verweildauer der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie den Erhalt von Leistungsfähigkeit und -bereitschaft abzielt, eine zusätzliche Bedeutung zu.

Wesentliche Schritte zur Erreichung des Ziels von Chancengleichheit müssen auf betrieblicher Ebene erfolgen, sodass Diversität in der Belegschaft als Chance für Unternehmen begriffen wird: Bei der Förderung der Beschäftigungsfähigkeit ist die Sicherstellung einer lebenszeitgerechten und lernfördernden Arbeitsorganisation in Unternehmen notwendig. Innovative Arbeitsmodelle, wie etwa Tandearbeitsplätze, sollten in Unternehmen vermehrt verankert werden, um den Austausch zwischen den Generationen zu stärken und sowohl Älteren als auch Jüngeren die Möglichkeit geben, die Arbeitszeiten ihren Bedürfnissen entsprechend anzupassen. Auch die Möglichkeiten der beruflichen Umorientierung sowie die Sicherung von Kooperation und generationenübergreifendem Wissenstransfer in Unternehmen sollten Betrachtung finden.

### Umsetzungsschritte

Auf Ebene der Kooperation der relevanten Akteurinnen und Akteure in der Region (siehe Handlungsoption IV) sollten die Pakte die nötige Wissensbasis schaffen, um sodann gemeinsam mit Betrieben und Bildungseinrichtungen adäquate Weiterbildungskonzepte ausarbeiten zu können.

Die Rolle der Pakte bei der Förderung des Einsatzes von Diversitätsmanagements liegt insbesondere auf der TEP-Programmebene:

- Aufbauend auf der Sammlung bestehender regionaler Best-Practices (regionale Wissensbasis) sollte eine Abstimmung der Maßnahmen der TEP-Organisationen erfolgen.
- In der Folge wird die sinnvolle Ergänzung durch innovative, umfassende Maßnahmen der TEP-Förderprogramme nahegelegt: (finanzielle) Anreize sollten gegeben werden, um den Einsatz dieses Managementkonzeptes in Betrieben zu unterstützen. Dies kann sowohl durch die Förderung von Beratungsleistungen für Betriebe, als auch durch die Förderung der Entwicklung von für die Betriebe maßgeschneiderten Managementkonzepten gemeinsam mit Weiterbildungseinrichtungen geschehen. Weitere Maßnahmenbeispiele sind Beihilfen für die Umsetzung von Piloten zum Monitoring der Karrierelaufbahnen der Beschäftigten sowie Unterstützungen für innerbetriebliche Maßnahmen zur Antidiskriminierung.



## Umsetzungsschritte (Fs.)

Eine laufende Begleitung und Adaption der TEP-Maßnahmen auf die spezifischen Bedürfnisse in der Region sollte sichergestellt werden.

## Beispiele

Nachfolgende Beispiele zeigen Möglichkeiten zur Förderung von Diversitätsmanagement in Betrieben, als auch in der öffentlichen Verwaltung, auf:

- **Diversitätsmanagement der Stadt Wien** ([www.wien.gv.at](http://www.wien.gv.at)): Die Einrichtung der MA 17 - Integrations- und Diversitätsangelegenheiten spiegelt die Grundsatzentscheidung Wiens wider, die Gleichstellung von Zuwanderinnen und Zuwanderern und die Ausrichtung kommunaler Dienstleistungen auf deren Bedürfnisse zu einer Kernaufgabe zu machen. Beim Projekt "Prozessbegleitung Diversitätsmanagement" wurden die Dienststellen der Stadt mit der neuen Orientierung der Stadt vertraut gemacht. Fünf Entwicklungsgruppen erarbeiteten einen Maßnahmenkatalog, der sukzessive in die Arbeit des Magistrats Eingang finden soll. Die Maßnahmen reichen von einer diversitätsorientierten Personalpolitik über Ausbildungsmaßnahmen bis zu Controlling und Monitoring sowie einer Medien- und Öffentlichkeitsarbeit, die sich an alle Wienerinnen und Wiener richtet.
- **Generationenmanagement bei pro mente Oberösterreich** ([www.bildungsinstitut.at](http://www.bildungsinstitut.at)): Pro mente Oberösterreich (1300 Beschäftigte) hat sich aufgrund der Ergebnisse früherer Mitarbeiterinnen- und Mitarbeiter-Befragungen entschlossen, ein ganzheitliches Projekt zum Thema „Generationen-Management“ zu starten. Die Ziele des Projektes beinhalten den wertschätzenden Umgang mit Unterschieden, Sensibilisierung für Lebensphasen und die erforderlichen Bedingungen, Erhaltung der Gesundheit und Motivation, Prüfung der Arbeitsbedingungen für Ältere, etc. Im Rahmen der Realisierungsphase wird ein Projekt zur Burn-out-Prävention und -Intervention, Veränderungsmöglichkeiten und Karrierewege, Veränderungscoachings für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und Führungskräfte, etc. umgesetzt.
- **EQUAL-Entwicklungspartnerschaft „Managing Diversity“** ([www.managing-diversity.at](http://www.managing-diversity.at) und [www.zsi.at](http://www.zsi.at)): Das Projekt greift bestehende Diversity Management-Ansätze auf und bereichert diese mit innovativen Komponenten. Das Potenzial vielfältiger Unterschiede wird sichtbar gemacht und umgesetzt. Die Module bestanden aus der Publikation von Diversity Tools, der Diversity Analyse auf betrieblicher Ebene, Empowerment & Qualifikation für Beschäftigte, Diversity im sozialen Kontext, Transfer von Diversity Kompetenzen und Evaluation und Projektbegleitung. Das ZSI war Modulträger für die Erstellung des Handbuchs zur Implementierung von Managing Diversity, welches über Good Practice Beispiele (Rahmenbedingungen, Prozessgestaltung), sowie Diversity Management Studien und Diversity Management-Ansätzen in anderen Ländern informiert.



## Durchführung von vorausschauenden Arbeitsmarktbedarfsanalysen unter Berücksichtigung langfristig wirksamer Beschäftigungsfaktoren

### Inhalt

Vorausschauende Arbeitsmarktbedarfsanalysen sollen dazu dienen, Lösungen zu erarbeiten, die geeignet sind das zukünftige Arbeitsangebot und die -nachfrage quantitativ und qualitativ zum Ausgleich zu bringen. Hierbei ist die Identifikation und Prognose langfristig wirksamer Beschäftigungsfaktoren zentral. Für die Pakte sind regionale und individuelle Beschäftigungsfaktoren von besonderem Interesse. Dies sind zum einen Faktoren, die die Arbeitsmarktnachfrage besonders beeinflussen, wie etwa die Entwicklung der einzelnen Wirtschaftssektoren und deren quantitative und qualitative Arbeitsmarktnachfrage, zum anderen die quantitative und qualitative Entwicklung des Arbeitskräfteangebots einer Region. Zudem sollte verstärkt untersucht werden, welche Wirkungen das Zusammenspiel individueller Faktoren auf die Beschäftigungsfähigkeit hat, wie etwa Bildungs- und Qualifikationsstand, Gesundheitszustand, Alter, Geschlecht, Nationalität, etc.

Das Gestaltungsbeispiel drückt eine große Unsicherheit hinsichtlich der konkreten und zu erwartenden Problemlagen (insbesondere im Hinblick auf die Zielgruppe der Älteren und auf den demografischen Wandel), der erfolgreichen Maßnahmen und der pro-aktiven und präventiven Umsetzung von Erkenntnissen aus der Forschung aus. An der Auflösung dieser bestehenden Informationsdefizite sollte weiter gearbeitet werden.

Untersuchungen, die sich mit dem zukünftigen Arbeitskräftebedarf von Unternehmen beschäftigen, sind durch eine sehr große Unschärfe gekennzeichnet. Dies betrifft sowohl die Quantität als auch die Qualität des formulierten Bedarfs. Hier, wie auch bei Prognosen hinsichtlich des Arbeitsangebots, sind fehlende Daten und Informationen ein zentrales Problem. Will man ein realistisches Bild von zukünftigen Entwicklungen aufzeigen, ist es unerlässlich, die Daten- und Informationsgrundlage systematisch zu erweitern und bereits bestehende Quellen verstärkt aufeinander abzustimmen.

Zudem gilt es Prognosen durch weitere Analyseschritte zu verfeinern, um dadurch zu zielgenauen zukünftig wirksamen Interventionen zu gelangen. Prognosen können nur eine erste Orientierung anbieten. Weitere Untersuchungen zu Teilbereichen und verfeinerte Methoden wären sinnvoll. Dadurch könnte auch eine wesentliche Schwierigkeit, die Ableitung von Handlungsempfehlungen an Entscheidungsträgerinnen und -träger vereinfacht und die Passgenauigkeit von Interventionen erhöht werden.

### Umsetzungsschritte

Die Pakte können zur Weiterentwicklung und Durchführung von vorausschauenden Arbeitsmarktbedarfsanalysen mehrere Schritte setzen:

- Die Pakte können gemeinsam Felder definieren, in denen sie in der Zukunft einen verstärkten regionalen Handlungsbedarf sehen und entsprechende Studien in Auftrag geben. Hierbei kann auf bereits bestehende Prognosen und Analysen aufgebaut werden und Elemente davon regional vertiefender betrachtet werden.

## Umsetzungsschritte (Fortsetzung)

- Die Pakte können darauf hinwirken, bestehende Informations- und Datenerhebungssysteme auf regionaler Ebene besser aufeinander abzustimmen, wie etwa die unterschiedliche Erfassung von Daten aus der Sozial- und Notstandshilfe sowie dem Arbeitslosengeld.
- Eine Fortschreibung bereits durchgeführter Prognosen und Analysen zu späteren Zeitpunkten wäre zur Verringerung der Informationsunsicherheit langfristig betrachtet äußerst sinnvoll. Hierbei sollte zudem nicht nur auf quantitative Untersuchungen, sondern auch verstärkt auf das Know-how regionaler Expertinnen und Experten der Praxis zurückgegriffen werden.
- Sinnvoll wäre es zudem regional einen regelmäßigen, strukturierten Dialog zwischen Forschung und Praxis zu führen. Inhalt eines solchen Austausches können die wesentlichen Einflussfaktoren der mittel- bis langfristigen Zielsetzungen der Pakte sein.

## Beispiele

- Studie **„Arbeitsmarktpolitik Tirol 2010“** ([www.pakte.at](http://www.pakte.at)): Der Pakt Tirol hat das Wirtschaftsforschungsinstitut Österreich (WIFO) mit der Studie „Arbeitsmarktpolitik Tirol 2010“ beauftragt. Aus der Analyse der bisherigen Arbeitsmarkt- und Beschäftigungslage in Tirol, aus der Analyse der Aus- und Weiterbildungssituation und der regionalen Analysen wurden Prognosen zur Beschäftigungs- und Nachfrageentwicklung formuliert und darauf aufbauend mögliche Ansatzpunkte für eine arbeitsmarktpolitische Strategie entwickelt.
- Studie **„Längerfristige Entwicklungsperspektiven des Vorarlberger Arbeitsmarktes“** ([www.pakte.at](http://www.pakte.at)): In der Studie wurden ausgehend von einer qualitativen und quantitativen Analyse der Arbeitsmarktsituation und -entwicklung in Vorarlberg die Auswirkungen verschiedener Trends, wie etwa der demografischen Wandel auf einzelne arbeitsmarktpolitische Zielgruppen, modelliert und mögliche Ansatzpunkte zur Steigerung der regionalen Beschäftigung formuliert.
- Studie **„Entwicklungsoptionen der regionalen Arbeitsmärkte in Niederösterreich“** ([www.pakte.at](http://www.pakte.at)): Auch in dieser Studie stand die Analyse der Beschäftigungssituation vorerst im Mittelpunkt. Im Anschluss daran wurden zur Feststellung der Arbeitsmarktentwicklung Gespräche mit Expertinnen und Experten aus unterschiedlichen Wirtschaftssektoren geführt, um Entwicklungsoptionen und entsprechende Handlungsempfehlungen für die niederösterreichischen Regionen zu formulieren.

## Active Aging in den TEP-Partnerinnen- und -Partnerorganisationen

### Inhalt

Maßnahmen zum aktiven Altern sollten in den TEP-Partnerinnen- und -Partnerorganisationen selbst angewandt werden, um mit gutem Beispiel voranzugehen. In den einzelnen Organisationen gibt es Initiativen zu Gesundheit am Arbeitsplatz, Rückkehrerinnen- und Rückkehrer-Gespräche, etc., aber nur selten ein umfassendes Age-Management.

Die Schaffung von Know-how, die Herstellung notwendiger Verbindlichkeiten sowie eine hohe Identifikation mit dem Thema „Arbeit und Alter“ in den TEP-Organisationen schafft nicht nur die Voraussetzung für eine glaubhafte Umsetzung von Active Aging im Außenverhältnis, sondern unterstützt auch eine verbesserte Koordination und Abstimmung von Maßnahmen innerhalb des TEP durch generierte Umsetzungskennnisse über Möglichkeiten und Hürden bei der Umsetzung von Active Aging in den eigenen Institutionen.

Die Paktpartnerinnen und -partner, wie die Länder bzw. deren Abteilungen, das AMS, BSB, aber auch die Gemeinden und weitere beteiligte Institutionen, stehen oftmals vor denselben Herausforderungen, wie die Unternehmen selbst. So gibt es zumeist zu wenig Problembewusstsein für die Auswirkungen des demographischen Wandels auf die eigene Organisation, mangelnde Ressourcen, wenig Flexibilität im Hinblick auf Veränderungen sowie geringe Kundinnen- und Kundenorientiertheit.

### Umsetzungsschritte

Das Setzen von Initiativen zu Active Aging innerhalb jeder TEP-Partnerinnen- und -Partnerorganisation wird nahegelegt:

- Auf **Abteilungsebene**: Ähnlich wie bei Unternehmen sollte ein Bewusstsein in den einzelnen Institutionen und deren Abteilungen aufgebaut werden, das aufgrund der konkreten Betroffenheit in den Abteilungen ein Verständnis für den größeren Zusammenhang schafft. Ein erster Schritt könnte das Nominieren von thematisch interessierten und versierten Ansprechpersonen sein, die in ihrem aktuellen Arbeitsumfeld Initiativen setzen, etwa Initiierung von abteilungsübergreifenden Arbeits- und Entwicklungsgruppen, Durchführung von themenorientierten abteilungsinternen Sensibilisierungsveranstaltungen, etc. Dadurch wird praxisnahes Wissen für die Abteilungen generiert, das an der täglichen Arbeit ansetzt.
- Auf **Führungsebene**: Führungspersonen der TEP-Organisationen müssen das Thema aus Gründen der Organisations- und Personalentwicklung aufgreifen. Beginnend bei der Analyse der Altersstruktur der Beschäftigten über die Schulung von Führungskräften, die Klärung der Möglichkeiten von Work-Life-Balance in der Institution, die Durchführung lebensphasengerechter Mitarbeiterinnen- und Mitarbeitergespräche, die Erstellung von Altersbilanzen, die Entwicklung von Karriereaufbahnen, bis hin zur Umsetzung von generationenübergreifenden Wissensmanagementmodellen.
- Auf **Vergabeebene**: Jede TEP-Institution, die im Rahmen ihres Wirkungsbereiches die Vergabe von Leistungen durchführt, sollte überprüfen, inwieweit altersrelevante Aspekte berücksichtigt sind.

## Umsetzungsschritte (Fortsetzung)

Altersrelevante Inhalte, Zielgruppen und Auswirkungen der Maßnahmen auf die unterschiedlichen Altersstufen sollten bereits in der Ausschreibung eingefordert werden und eine Prüfung der Angebote auf altersgerechte Aspekte erfolgen. Ebenso wäre zu überprüfen, inwieweit das Erfahrungswissen der Leistungsträgerinnen und -träger bei der Umsetzung der Maßnahme vergaberelevant ist. Ähnlich wie Gender Mainstreaming sollte auch Active Aging horizontal und vertikal verankert werden.

- Auf **struktureller Ebene**: Es wird eine verstärkte Verbindlichkeit sowohl des TEP als auch dessen Institutionen zum Thema nahegelegt: Die TEP-Strategien sollten zukünftig Active Aging als horizontales Ziel beinhalten. Darüber hinaus sollten die beteiligten TEP-Institutionen die internen Richtlinien und Organisationsschematas etc. auf Möglichkeiten der stärkeren Berücksichtigung altersgerechter Aspekte und Kriterien überprüfen und in der Folge Handlungen zur Förderung von generationengerechter Arbeit in den Institutionen setzen.

Die Paktpartnerinnen und -partner können eine Sammlung der bisher umgesetzten Initiativen in ihren Organisationen durchführen und den Meinungs- und Erfahrungsaustausch untereinander verstärken. Beispiele der guten Praxis könnten von anderen Partnerinnen und Partnern übernommen werden, um dem Schritt der umfassenden Implementierung von Active Aging innerhalb der einzelnen TEP-Institutionen, sowie innerhalb des TEP als Kooperationsebene näher zu kommen.

## Beispiele

- **Altersmanagement im AMS Oberösterreich** ([www.ams.at](http://www.ams.at)): Das AMS Oberösterreich entwickelte aufgrund der in den kommenden Jahren absehbaren Erhöhung des Anteils älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Betrieb ein drei Säulen-Modell und setzt gezielte Maßnahmen in den Bereichen Gesundheit, Qualifikation und Motivation. Das Ergebnis ist eine Verbesserung des innerbetrieblichen Arbeitsklimas und der Kundenbetreuung.
- **Flexible Übergänge beim waff** ([www.waff.at](http://www.waff.at)): Der waff ermöglicht älteren Beschäftigten Altersteilzeit, damit sie ihren Übergang in die Pensionierung fließend gestalten können. Zudem gibt es ein Gleitzeit-system ohne Kernzeiten. Maßnahmen zur work-life-balance (etwa anonymes Beratungsangebot „employee“), Diversity-Schulungen von über 160 Beschäftigten sowie das Gender Mainstreaming Management kommen auch älteren Beschäftigten zugute.
- **Altersstrukturanalyse des IFA Kärnten** ([www.ifa-kaernten.at](http://www.ifa-kaernten.at)): Das IFA Kärnten, das die technische Unterstützung des Paktes Kärnten übernimmt, hat eine Altersstrukturanalyse im Unternehmen selbst durchgeführt, um das Unternehmen auf die Zukunft vorzubereiten. Zentrale Fragestellung war, welche Schritte das Unternehmen in der Personalentwicklung und im Wissensmanagement setzen muss, um die Zukunft des Unternehmens zu sichern.

## 9x9 Handlungsoptionen für Pakte

Themenfeld	Inhalte	Umsetzungsschritte	Beispiele
Alternsgerechte aktive (Re-)Integrationsmaßnahmen	Praxisnahe Qualifizierung älterer Arbeitsloser, Anwendung individuell zugeschnittener Integrationsinstrumente, Schaffung von Übergängen zwischen Arbeitslosigkeit und Pension	Förderung praxisnaher Qualifizierung von älteren Arbeitssuchenden, Einsatz flexibler Instrumentenmixe, Schaffung von Angeboten für Übergangsmärkte.	<a href="http://www.pakt50.de">www.pakt50.de</a> <a href="http://www.erfahrungzaehlt.at">www.erfahrungzaehlt.at</a> <a href="http://www.ifa-kaernten.at">www.ifa-kaernten.at</a>
Generationenübergreifende Personalpolitik in Betrieben durch altersgerechte Aus- und Weiterbildungskonzepte	Gemeinsame Entwicklung von Aus- und Weiterbildungskonzepten von Betrieben und Bildungseinrichtungen, die sowohl die Management- als auch die Belegschaftsebene ansprechen	Sensibilisierung der TEP-Institutionen, Initiierung von Diskussionsrunden zwischen Bildungseinrichtungen und Betrieben, Aufnahme von Beratungs- und Unterstützungsleistungen für Betriebe	<a href="http://www.smartregion.net">www.smartregion.net</a> <a href="http://www.rebequa.de">www.rebequa.de</a> <a href="http://www.verbund.at">www.verbund.at</a>
Innerbetriebliche gesundheitsfördernde Maßnahmen	Gesundheitsvorsorge und -kontrolle sowie Anpassung von Arbeitsplatzprofilen an Leistungsfähigkeit	Untersuchung von Arbeitsplätzen, Förderung von Maßnahmen der primären und sekundären Gesundheitsvorsorge am Arbeitsplatz	<a href="http://www.servicearbeitgesundheit.at">www.servicearbeitgesundheit.at</a> <a href="http://www.arbeitsfaehigkeit.net">www.arbeitsfaehigkeit.net</a> <a href="http://www.safe.or.at">www.safe.or.at</a>
Kooperationen zwischen Unternehmen und Bildungseinrichtungen	Kooperationen zur gemeinsamen Entwicklung von für die Betriebe und Belegschaften maßgeschneiderten Weiterbildungsangeboten	Unterstützung eines strukturierten Dialoges, Drehscheibe für Bildungsangebote und Verbesserung der TEP-eigenen Bildungsangebote	<a href="http://www.bmbf.de">www.bmbf.de</a> <a href="http://www.qvb.at">www.qvb.at</a> <a href="http://www.weiterbildung.at">www.weiterbildung.at</a> <a href="http://www.wage.at">www.wage.at</a>
Informations- und Fortbildungsmaßnahmen für Multiplikatorinnen und Multiplikatoren in KMUs	Teilbereich der präventiven Arbeitsmarktpolitik, Schulung von Personalverantwortlichen und Betriebsrätinnen und -räten	Vernetzung der Stakeholder in der Region, Entwicklung und Umsetzung von Schulungen zum aktiven Generationenmanagement	<a href="http://www.ifa-kaernten.at">www.ifa-kaernten.at</a> <a href="http://www.mature-project.eu">www.mature-project.eu</a> <a href="http://www.zsi.at">www.zsi.at</a> <a href="http://www.arbeiterkammer.com">www.arbeiterkammer.com</a>
Sensibilisierungsmaßnahmen zum Erfahrungswissen Älterer	Regionale Kampagnen die alle Elemente des Erfahrungswissens Älterer umfassen und aktuelle Maßnahmen bewerben	Gemeinsame Entwicklung, Beauftragung und Durchführung regionaler Kampagnen aufbauend auf konkrete Initiativen	<a href="http://www.bmsk.gv.at">www.bmsk.gv.at</a> <a href="http://www.efa.org.uk">www.efa.org.uk</a> <a href="http://www.alga.asn.au">www.alga.asn.au</a>
Diversitätsmanagement	Erreichung des Ziels Chancengleichheit durch Förderung von Diversitätsmanagement in Betrieben	Wissensbasis schaffen, Abstimmung bestehender Maßnahmen und Ergänzung durch neue Förderinstrumente	<a href="http://www.wien.gv.at">www.wien.gv.at</a> <a href="http://www.bildungsinstitut.at">www.bildungsinstitut.at</a> <a href="http://www.managing-diverstity.at">www.managing-diverstity.at</a> <a href="http://www.zsi.at">www.zsi.at</a>
Vorausschauende Arbeitsmarktbedarfsanalysen	Berücksichtigung langfristig wirksamer regionaler Arbeitsangebots- und Nachfragefaktoren und individueller Beschäftigungsfaktoren	Definition von Untersuchungsgebieten, Abstimmung von Dateninformationssystemen, regelmäßige Analysen, strukturierte Dialoge mit Forschung	<a href="http://www.pakte.at">www.pakte.at</a>
Active Aging in TEP-Partnerinnen- und -Partnerorganisationen	TEP-Partnerinnen und Partnerinstitutionen gehen mit gutem Beispiel voran und implementieren Active Aging-Strategien innerhalb ihrer Organisationen	Einsatz von Entwicklungsgruppen, Erstellen von Aging-Kriterien bei Vergabe, Entwicklung von Aging Strategien	<a href="http://www.ams.at">www.ams.at</a> <a href="http://www.waff.at">www.waff.at</a> <a href="http://www.ifa-kaernten.at">www.ifa-kaernten.at</a>

## **9x9 Handlungsoptionen für Pakte** Entwickelt mit und für die österreichischen Territorialen Beschäftigungspakte

**Territoriale Beschäftigungspakte** (TEPs) sind vertraglich vereinbarte regionale Partnerschaften zur Verknüpfung der Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik mit anderen Politikbereichen, um zur Verbesserung der Arbeitsmarktlage in den Regionen beizutragen. Die partnerschaftliche Zusammenarbeit soll die Erhöhung der Wirksamkeit und Effizienz des Mitteleinsatzes, die Verbesserung der Betreuung bestimmter Zielgruppen, die Sicherung und Schaffung von Arbeitsplätzen, die Sicherung von Fördermitteln für die Region und die nachhaltige Sicherung des Lebensraumes bewirken.

### **Abkürzungen**

AMS ... Arbeitsmarktservice  
BSB ... Bundessozialamt  
ESF ... Europäischer Sozialfonds  
IKT ... Informations- und Kommunikationstechnologie  
KMU ... Kleine und Mittlere Unternehmen  
OP ... Operationelles Programm

### **Impressum**

Herausgeber:  
ZSI-Zentrum für Soziale Innovation  
Dipl.-Ing. Anette Scoppetta und Mag. Dirk Maier  
A-1150 Wien, Linke Wienzeile 246  
Tel.: +43/1/4950442-0, Fax: +43/1/4950442-40,  
E-Mail: scoppetta@zsi.at und maier@zsi.at  
www.zsi.at

März 2008

Die Texte geben die Meinungen der Redaktion wieder.

Die Publikation basiert auf den gesammelten Erfahrungen der EQUAL-Entwicklungspartnerschaft „TEP\_EQUAL\_ELDERLY“ (7/2005-6/2007) und des Projekts „Active Aging & TEPs“ (9/2007-4/2008). Nähere Informationen zu den Projekten, den österreichischen Beschäftigungspakten und Active Aging sind unter folgenden Homepages zu erhalten: [www.pakte.at](http://www.pakte.at), [www.elderly.at](http://www.elderly.at), [www.zsi.at](http://www.zsi.at)

Druck: Repa Copy Wien WestSide

ZENTRUM FÜR SOZIALE INNOVATION  
CENTRE FOR SOCIAL INNOVATION

