

Endbericht

Recherche und Darstellung betrieblicher Demographieprojekte

Auftraggeber
Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA)

Ansprechpartner
Dr. Iris Pfeiffer
Simone Kaiser
Jakob Maetzel

Berlin, 29.01.2010

Das Unternehmen im Überblick

Geschäftsführer

Christian Böllhoff

Präsident des Verwaltungsrates

Gunter Blickle

Berlin HRB 87447 B

Rechtsform

Aktiengesellschaft nach schweizerischem Recht

Gründungsjahr

1959

Tätigkeit

Prognos berät europaweit Entscheidungsträger in Wirtschaft und Politik. Auf Basis neutraler Analysen und fundierter Prognosen werden praxisnahe Entscheidungsgrundlagen und Zukunftsstrategien für Unternehmen, öffentliche Auftraggeber und internationale Organisationen entwickelt.

Arbeitsprachen

Deutsch, Englisch, Französisch

Hauptsitz

Prognos AG

Henric Petri-Str. 9

CH - 4010 Basel

Telefon +41 61 32 73-200

Telefax +41 61 32 73-300

info@prognos.com

Weitere Standorte

Prognos AG

Goethestr. 85

D - 10623 Berlin

Telefon +49 30 520059-200

Telefax +49 30 520059-201

Prognos AG

Schwanenmarkt 21

D - 40213 Düsseldorf

Telefon +49 211 887-3131

Telefax +49 211 887-3141

Prognos AG

Sonnenstraße 14

D - 80331 München

Telefon +49 89 515146-170

Telefax +49 89 515146-171

Prognos AG

Wilhelm-Herbst-Straße 5

D - 28359 Bremen

Telefon +49 421 2015-784

Telefax +49 421 2015-789

Prognos AG

Avenue des Arts 39

B - 1040 Brüssel

Telefon +32 2 51322-27

Telefax +32 2 50277-03

Prognos AG

Friedrichstraße 15

D - 70174 Stuttgart

Telefon +49 711 490 39-745

Telefax +49 711 490 39-640

Internet

www.prognos.com

Inhaltsverzeichnis

1	Betriebliche Demographieprojekte – förderpolitischer Hintergrund und Entwicklung	1
2	Vorgehen	6
3	Deskriptive Ergebnisse der Recherche: Ein Überblick über die Demographieprojekte der Jahre 2005-2009	13
4	Projektprofile und Handlungslogiken	27
	4.1 Akteursspezifische Handlungslogiken	27
	4.2 Projektprofile	41
5	Spiegelung der Ergebnisse an den Forderungen vergangener Forschungsberichte	54
6	Empfehlungen	60
7	Literaturverzeichnis	71
	Anhang I Übersicht Gesprächspartner	72
	Anhang II Gesprächsleitfaden Expertengespräche	73

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Vorgehen	6
Abbildung 2: Projektziele	14
Abbildung 3: Prozesse und Aktivitäten	15
Abbildung 4: Betriebliche Handlungsfelder	17
Abbildung 5: Zielgruppen	19
Abbildung 6: Umsetzungspartner	20
Abbildung 7: Raumbezug	21
Abbildung 8: Fördermittelgeber	22
Abbildung 9: Laufzeit	23
Abbildung 10: Branchenkategorien	24
Abbildung 11: Projektziele nach Umsetzungspartner	28
Abbildung 12: Projektaktivitäten nach Akteuren	31
Abbildung 13: Betriebliche Handlungsfelder nach Akteuren	34

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Zielgruppen nach Akteuren	36
Tabelle 2: Kooperationsstrukturen	38
Tabelle 3: Projektzahl und Bevölkerungsentwicklung	44
Tabelle 4: Projektziele in der Metall- und Elektroindustrie	47
Tabelle 5: Projektaktivitäten in der Metall- und Elektroindustrie	47
Tabelle 6: Handlungsfelder in der Metall- und Elektroindustrie	48
Tabelle 7: Projektziele in der Pflege	49
Tabelle 8: Projektaktivitäten in der Pflege	50
Tabelle 9: Handlungsfelder in der Pflege	50
Tabelle 10: Projektziele im Handwerk	51
Tabelle 11: Handlungsfelder im Handwerk	52
Tabelle 12: Projektaktivitäten im Handwerk	52

1 Betriebliche Demographiprojekte – förderpolitischer Hintergrund und Entwicklung

Vor dem Hintergrund sinkender Geburtenraten und einer steigenden Lebenserwartung schrumpft und altert die deutsche Bevölkerung. Bis zum Jahr 2030 geht das Erwerbspersonenpotenzial in Deutschland im Vergleich zum Jahr 2004 um zehn Prozent zurück. Damit stehen dem Arbeitsmarkt weniger (Nachwuchs-) Fachkräfte zur Verfügung. Gleichzeitig altern die Belegschaften. Der Anteil der Arbeitnehmer die 55 Jahre und älter sind, steigt im gleichen Zeitraum von 14 Prozent auf knapp 23 Prozent (vgl. PROGNOSE 2006).

Lange Zeit wurde der demographische Wandel im öffentlichen Diskurs insbesondere in seinen Auswirkungen auf die Sozialversicherungssysteme diskutiert. Dabei standen die zukünftigen Probleme bei der Finanzierung der Alterssicherung sowie der Krankenversicherung im Mittelpunkt der Betrachtungen (vgl. BMBF 2001). Die Auswirkungen des demographischen Wandels auf die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen sowie Möglichkeiten zur betrieblichen Gestaltung des demographischen Wandels spielten im öffentlichen Diskurs kaum eine Rolle. Im Gegenteil: Durch die extensive Nutzung von Möglichkeiten zur Frühverrentung und eine zurückhaltende Einstellungspolitik, vor dem Hintergrund eines schwierigen wirtschaftlichen Umfelds, haben viele Unternehmen ihre betriebliche Altersstruktur stark homogenisiert. Die Belegschaft wird vor diesem Hintergrund in vielen Fällen blockweise altern. Darüber hinaus dominierte in Unternehmen eine überwiegend defizitorientierte Wahrnehmung älterer Beschäftigter. Deutsche Unternehmen sind vor diesem Hintergrund in der Bewältigung und Gestaltung des demographischen Wandels mit besonderen Herausforderungen konfrontiert.

Das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) hat im Rahmen seiner Forschungsförderung früh auf dieses Defizit reagiert und bereits Anfang der 1990er Jahre Modellprojekte in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) gefördert. Im Mittelpunkt der Projekte stand dabei das Ziel, die Potenziale älterer Beschäftigter stärker zu fördern und in das betriebliche Bewusstsein zu rücken (vgl. SCHEMME 2001).

Die Erforschung, Entwicklung, Erprobung und Implementierung von betrieblichen Strategien zum Umgang mit alters- und altersgerechter Arbeit in Unternehmen ist damit seit rund 20 Jahren Gegenstand öffentlicher Förderung.

Um die Forschung zu den Auswirkungen des demographischen Wandels zu vertiefen, hat das BMBF 1994 den Förderschwerpunkt "Demographischer Wandel und die Zukunft der Erwerbsarbeit im Standort Deutschland" entwickelt.

Auf dessen Grundlage sind zwischen 1996 und 2000 fünf Projektverbünde gefördert worden. Dabei konnte gezeigt werden, dass Leistungs- und Innovationsfähigkeit von Beschäftigten weniger vom biologischen Alter abhängen, als vielmehr von den Rahmenbedingungen, denen Beschäftigte im Verlauf ihrer Erwerbsbiographie unterliegen. Gleichzeitig wurde festgestellt, dass ein Bewusstsein für die Herausforderungen des demographischen Wandels in Unternehmen bisher kaum vorhanden ist. Stattdessen dominieren negative Altersstereotype und fehlen systematische sowie erprobte Konzepte zur Unterstützung der Unternehmen in der Gestaltung des demographischen Wandels überwiegend. Vor diesem Hintergrund wurden folgende Handlungsbedarfe konstatiert (vgl. PACK et al. 1999):

- Stärkere Sensibilisierung für die Folgen des demographischen Wandels und entsprechende Handlungsbedarfe in den Unternehmen.
- Förderung eines Bewusstseins- und Kulturwandels, um das vorherrschende Defizitmodell bei der Wahrnehmung Älterer zu überwinden und im Sinne eines Kompetenzmodells die Potenziale einer Beschäftigung Älterer stärker in den Vordergrund zu rücken.
- Erarbeitung von wirkungsvollen ganzheitlichen Konzepten zur langfristigen Integration von Arbeitnehmern. Organisationsentwicklung und Personalpolitik müssen dazu stärker verzahnt werden.
- Erarbeitung von betrieblichen Systemen zum Wissensmanagement sowie zum generationsübergreifenden Wissenstransfer, da die Aktualisierung der Wissensbasis in Unternehmen durch die Einstellung neuer Fachkräfte zukünftig schwieriger wird.
- Ausloten der Möglichkeiten und Grenzen in der Gestaltung von inner- und überbetrieblichen Erwerbsverläufen. Dies beinhaltet Konzepte für lebensbegleitendes Lernen sowie zur Ermöglichung gemischter (horizontaler, vertikaler und diagonaler) Erwerbsverläufe.
- Entwicklung von Dienstleistungen zur Unterstützung von Arbeitnehmern¹ und Arbeitgebern bei der Bewältigung des demographischen Wandels.

¹ Im Sinne der besseren Lesbarkeit des Leitfadens wurde die grammatikalisch männliche Sprachform gewählt. Wenn im folgenden Text die männliche Sprachform genannt ist, ist damit sowohl die männliche als auch die weibliche Sprachform gemeint.

Diese Handlungsbedarfe wurden in der Folge durch das von 2000 bis 2002 vom BMBF unterstützte Transferprojekt "Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel" (demotrans) aufgegriffen. Das demotrans-Projekt stellte insbesondere die Sensibilisierung für die Herausforderungen des demographischen Wandels sowie die stärkere Verbreitung entwickelter Lösungsstrategien in den Mittelpunkt.

In dieselbe Richtung – Sensibilisierung und Verbreitung betrieblicher Gestaltungsstrategien – zielte auch die sich zeitlich anschließende Demographie-Initiative des BMBF "Betriebliche Strategien für eine altersgerechte Arbeits- und Personalpolitik" (Demographie-Initiative I). Ziel des Projekts war es, in rund 100 Betrieben Ansätze für eine lern- und gesundheitsförderliche Personalpolitik mit älteren Beschäftigten zu erproben und umzusetzen. Dokumentiert und in die Fläche getragen wurden die Ergebnisse der Demographie-Initiative I schließlich 2005 im Anschlussprojekt Demographie-Initiative II „Werkzeugkasten“: Empfehlenswerte Instrumente wurden ausgewählt, dokumentiert und den Unternehmen in einem virtuellen Werkzeugkasten kostenfrei zur Verfügung gestellt (www.demowerkzeuge.de).

Vor dem Hintergrund dieser Impulsaktivitäten und seit 2002 zentral unterstützt durch die Arbeit der Gemeinschaftsinitiative „Neue Qualität der Arbeit (INQA)“ – initiiert vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS)“ und operativ umgesetzt von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) – ist inzwischen eine breite Förder- und Projektlandschaft entstanden, innerhalb derer eine Vielzahl von Förderprogrammen, Modellvorhaben, Einzelprojekten und Netzwerken entwickelt und umgesetzt worden sind und noch werden.

Als Leitlinien für die Förderung betrieblicher Demographieprojekte wurden im INQA-Memorandum „Demographischer Wandel und Beschäftigung. Plädoyer für neue Unternehmensstrategien“, das 2004 erschienen ist, folgende zentrale Handlungsfelder für die betriebliche Gestaltung des demographischen Wandels definiert (vgl. INQA 2004):

- Durchführung von **Altersstrukturanalysen**, um den demographiebedingten Handlungsbedarf der Unternehmen zu bestimmen
- Umsetzung von Maßnahmen zur **betrieblichen Gesundheitsförderung**
- Implementierung einer alters- und altersgerechten **Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung**
- Erschließung von (informellen) **Weiterbildungsmöglichkeiten** für alle Altersgruppen

- Erreichung einer wertschätzenden und kompetenzorientierten **Unternehmenskultur** sowie eines entsprechenden **Führungsverhaltens** für alle Mitarbeiter
- Umsetzung einer **demographieorientierten Personalpolitik**, die Ungleichgewichte in der betrieblichen Altersstruktur frühzeitig erkennt und behebt

Trotz dieser Systematisierung und dem forschungsseitigen Konsens bezüglich des grundsätzlichen Handlungsbedarfs, herrscht unter den an der Umsetzung von Demographieprojekten beteiligten Akteuren große Unsicherheit bezüglich der Struktur der aktuellen Förderlandschaft, der Fördergegenstände und der Wirkungen aktueller Demographieprojekte. Es fehlt ein systematischer Überblick darüber, welche Akteure sich in der Förderung betrieblicher Demographieprojekte engagieren, inwiefern die zentralen Handlungsfelder im Rahmen der geförderten Projekte adressiert werden, ob und in welche Richtung sich die Förderlandschaft vor dem Hintergrund des fast sechs Jahre alten INQA-Memorandums entwickelt hat und welche Wirkungen die geförderten Projekte inzwischen entfaltet haben. Vor dem Hintergrund dieser offenen Fragen erscheint die Projektlandschaft als in hohem Maße unübersichtlich und es besteht die Befürchtung der Stagnation und Ineffektivität in der Förderung betrieblicher Demographieprojekte.

An dieser Stelle setzt das Projekt „Recherche und Darstellung betrieblicher Demographieprojekte 2005 – 2009“ an. Im Rahmen einer Recherche soll die Vielzahl durchgeführter Projekte erstmals systematisch erfasst sowie Ausrichtung und Struktur der Projektlandschaft einer vertieften Analyse unterzogen werden. Im Einzelnen verfolgt das Projekt damit folgende Zielstellungen:

- Erhöhung der Transparenz der Förder- und Projektlandschaft durch die Beschreibung und Quantifizierung öffentlich geförderter Demographieprojekte,
- differenzierte Analyse der Projektlandschaft nach unterschiedlichen Analysekriterien wie Ziele, Aktivitäten, Handlungsfelder und Umsetzungspartner,
- kombinierte Auswertung von Recherchekriterien zur Aggregation der Projekte in Projektprofilen (insbesondere regionale und branchenspezifische Profile),
- Identifikation von Handlungslogiken der beteiligten Akteure sowie
- Erweiterung und Förderung der Netzwerkbildung aktiver Personen und Einrichtungen.

Mit dem vorliegenden Bericht werden die Ergebnisse dieser Systematisierung präsentiert, wobei das **zweite Kapitel** zunächst das Vorgehen zur Umsetzung dieser Ziele detailliert darstellt, bevor im **dritten Kapitel** die Ergebnisse der Auswertung der recherchierten Projekte deskriptiv dargestellt werden. Auf der Grundlage dieser Ergebnisbeschreibung unterzieht **Kapitel 4** die Ergebnisse anschließend einer qualitativen Einordnung und Bewertung und leitet diejenigen Projektprofile und Handlungslogiken ab, die die aktuelle Förderlandschaft prägen. Anschließend werden in **Kapitel 5** Ausrichtung und Struktur der aktuellen Projektlandschaft an den oben dargestellten förderpolitischen Zielen und wissenschaftlichen Grundlagen gespiegelt, bevor auf dieser Grundlage in **Kapitel 6** Handlungsempfehlungen für den Auftraggeber zur zukünftigen Gestaltung und Steuerung der Förderlandschaft abgeleitet werden.

2 Vorgehen

Das Forschungsvorhaben wurde in drei Arbeitsschritten umgesetzt, die inhaltlich aufeinander aufbauen:

1. Bundesweite Recherche von öffentlich geförderten Demographieprojekten
2. Systematisierung der Rechercheergebnisse und Identifikation von Projektprofilen und dahinter liegenden Handlungslogiken der beteiligten Akteure
3. Aufbereitung der Arbeitsergebnisse in Form einer Projektdatenbank und eines Ergebnis- und Analyseberichts

Abbildung 1: Vorgehen



Quelle: Prognos AG 2009

Abbildung 1 stellt dieses Vorgehen graphisch dar. Im Folgenden wird das Vorgehen in den einzelnen Arbeitsschritten ausführlicher dargestellt:

Modul 1: Bundesweite Recherche

Abgrenzung des Forschungsgegenstandes: Gegenstand des Forschungsvorhabens war die Recherche und Darstellung betrieblicher Demographieprojekte, die zwischen 2005 und 2009 umgesetzt worden sind. In die Recherche wurden Projekte aufgenommen, die folgende Kriterien erfüllen:

- **Betrieb als Bezugsgröße:** Als betriebliche Demographieprojekte gelten alle Aktivitäten, die Bestandteil einer betrieblichen Strategie zur Gestaltung des demographischen Wandels sind. Dabei ist unerheblich, ob es sich um Strategien von Unternehmen der Privatwirtschaft oder von Institutionen aus dem öffentlichen Sektor handelt.
- **Öffentliche Förderung:** Als öffentlich gefördert gelten Projekte, für die Bund, Länder, Kreise, Kommunen, Sozialversicherungen, Kammern, Verbände und/oder Stiftungen finanzielle und andere Ressourcen bereitstellen.
- **Förderzeitraum:** Es werden Projekte erfasst, die zwischen 01.01.2005 und 31.05.2009 gefördert wurden, auch wenn sie vor diesem Zeitraum begonnen wurden oder aktuell noch nicht abgeschlossen sind.

Vor dem Hintergrund dieser Abgrenzung sind Projekte, die rein absatz- oder arbeitsmarktpolitisch motiviert sind, wie beispielsweise Projekte zur Erschließung der „Silver Markets“ oder zur Integration von älteren Langzeitarbeitslosen, nicht in die Recherche einbezogen worden. Diese richten sich zwar auf demographierelevante Handlungsfelder, zielen aber im Kern nicht auf die Gestaltung alters- und alternsgerechter Arbeitsbedingungen für Beschäftigte. Nicht einbezogen wurden auch reine Forschungsprojekte ohne betrieblichen Umsetzungsanspruch. Tarifvertragliche Regelungen wurden ebenfalls nicht als Projekte im oben genannten Sinne, sondern als Rechtsinstitut aufgefasst. Damit sind sie ebenfalls nicht Gegenstand der Recherche.

Vorgehen zur Informationserschließung: Im Rahmen der bundesweiten Recherche betrieblicher Demographieprojekte sind Projekte folgender Akteure berücksichtigt worden:

- Europäische Union, Bundes- und Landesministerien sowie entsprechende Landesgesellschaften und Projektträger
- Kommunen und Wirtschaftsförderungsgesellschaften
- Stiftungen
- Sozialversicherungsträger
- Vertretungen und Einrichtungen der Sozialpartner
- Industrie- und Handelskammern
- Einrichtungen und Verbände des Handwerks
- Demographienetzwerke und –kampagnen
- Forschungs- und Beratungsinstitute

Die Recherche relevanter Projekte erfolgte im Wesentlichen internetgestützt. Bei lückenhafter Dokumentation der Aktivitäten einzelner Akteure im Internet (beispielsweise im Handwerk oder bei den dezentralen Aktivitäten der Berufsgenossenschaften und Unfallkassen) wurden die Demographie-Verantwortlichen der einzelnen Akteure auf Dachverbandsebene telefonisch angesprochen, um die Benennung der relevanten Akteure auf dezentraler Ebene gebeten und diese Projektverantwortlichen dann im Schneeballsystem ebenfalls telefonisch kontaktiert. Auf Grundlage des dargestellten Vorgehens sind in der Projektdatenbank 183 Projekte dokumentiert.

Recherchekriterien: Die Kernkriterien zur Beschreibung der identifizierten Projekte lassen sich fünf Gruppen zuordnen, die im Folgenden ausführlicher dargestellt werden. Die weiteren Kriterien stehen für sich und werden im Anschluss an die Kernkriterien beschrieben.

1.) Projektziele:

Über die vier Kriterien zur Beschreibung der Projektziele – „Sensibilisierung“, „Analyse / Gewinnung von Informationen“, „Arbeitsfähigkeit“ und „Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit“ – kann die Frage beantwortet werden, *warum* Demographieprojekte durchgeführt werden. Die Kriterien bilden dabei alle idealtypisch formulierbaren Phasen eines Strategieprozesses ab: Wahrnehmung des Problems (Sensibilisierung), Analyse der Situation (Analyse/Gewinnung von Informationen), Umsetzung konkreter Maßnahmen (Arbeitsfähigkeit) und die Zielerreichung (Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit).

Das Ziel der „Sensibilisierung“ verfolgen Projekte, die eine größere Gruppe von Betrieben, deren Personal oder Multiplikatoren (z. B. Verbandsvertreter oder Bildungseinrichtungen) informieren wollen. Wenn ein Projekt beispielsweise Altersstrukturanalysen und Demographiechecks durchführt, so verfolgt es das Ziel „Analyse/Gewinnung von Informationen“. Projekte, die den Erhalt oder die Förderung der Leistungsfähigkeit der Beschäftigten zum Gegenstand haben, werden dem Ziel der „Arbeitsfähigkeit“ zugeordnet. Das Ziel „Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit“ ist angesprochen, wenn die Marktpotenziale in den Projekten in den Vordergrund gerückt werden.

2.) Prozesse und Aktivitäten:

Diese Recherchekriterien nehmen in den Blick, *wie* die Projektziele erreicht werden sollen. Zentraler Anspruch war es, alle denkbaren Projektaktivitäten über die Kriterien abbilden zu können, daher wurden diese Kriterien explorativ entwickelt. Final werden sechs Aktivitäten unterschieden – „Informationsweitergabe“, „Organisation der Zusammenarbeit“, „Maßnahmenentwicklung“, „Qualifizierung im Rahmen des Projektes“, „Beratung“, „Umsetzungsbegleitung“ und „Evaluation/Erfolgsmessung“.

Unter „Informationsweitergabe“ werden alle Aktivitäten gefasst, die der Verbreitung von Informationen dienen, beispielsweise Tagungen oder Infobroschüren. Unter „Organisation der Zusammenarbeit“ fallen insbesondere Netzwerkaktivitäten. „Maßnahmenentwicklung“ bedeutet, dass im Projekt eigene Maßnahmen entwickelt und erprobt werden. Unter „Qualifizierung im Rahmen des Projektes“ werden Qualifizierungsmaßnahmen von Personen (in der Regel Multiplikatoren) verstanden, die nach der Qualifizierung eigene Aktivitäten im Sinne der Projektziele entfalten sollen. Weiterbildungsangebote für (ältere) Beschäftigte fallen damit nicht unter diese Kategorie. „Beratung“ umfasst Aktivitäten, die Unternehmen Hinweise zum eigenen Handeln geben. „Umsetzungsbegleitung“ geht über die „Beratung“ hinaus, indem Unternehmen bei der Umsetzung von Maßnahmen unterstützt werden. „Evaluation/Erfolgsmessung“ bezeichnet alle Aktivitäten, die zur Kontrolle der Wirkung von Maßnahmen dienen.

3.) Betriebliche Handlungsfelder:

Nach dem *Warum* und dem *Wie*, beantwortet diese Kriteriengruppe die Frage, *was* innerhalb der Demographieprojekte umgesetzt wird. Jedes Projekt wurde einem oder mehreren von sechs Handlungsfeldern zugeordnet – „Gesundheit“, „Arbeitsorganisation und -gestaltung“, „Qualifizierung, Weiterbildung, lebensbegleitendes Lernen“, „Führung / Unternehmenskultur“, „demographiegerechte Personal- und Rekrutierungspolitik“ und „Nicht näher spezifizierte Handlungsfelder“. Diese Handlungsfelder entsprechen – mit Ausnahme der Restkategorie – denjenigen des INQA-Memorandums (vgl. INQA 2004) und werden daher an dieser Stelle nicht weiter erläutert.

4.) Zielgruppen

Die Zielgruppen der Demographieprojekte werden auf unterschiedlichen Ebenen erfasst. Es wird in den Blick genommen, an *welche Unternehmen* sich die Projekte richten, *welche Beschäftigtengruppe* innerhalb der Unternehmen angesprochen wird und ob zusätzliche *externe Multiplikatoren* adressiert werden.

Zur Beschreibung der *betrieblichen Zielgruppe* wurden die Kriterien „Betriebe nach Größe“ (mit der weitere Untergliederung „KMU“, „Großbetriebe“ und „allgemein“) sowie „Betriebe des öffentlichen Sektors“ definiert. Mit dem Kriterium der Unternehmensgröße, soll in der späteren Analyse der Projekte dem besonderen Förderbedarf von KMU Rechnung getragen werden können. Betriebe des öffentlichen Sektors werden als separate Zielgruppe ausgewiesen, da sie aufgrund der Verantwortung der öffentlichen Hand von besonderem Interesse sind.

Um in den Blick zu nehmen, an welche *Beschäftigtengruppe* sich die Projekte richten, wurde die Kategorie „Arbeitnehmer“ (mit der weiteren Untergliederung „Personalverantwortliche“, „Mitarbeiter und Personalverantwortliche“ sowie „Mitarbeiter ohne Personalverantwortliche“) und die Kategorie „Betriebsinterne Multiplikatoren“ definiert. Die letztgenannte Kategorie ist eine Sammelbezeichnung für Beschäftigte in Unternehmen, denen eine Multiplikatorenfunktion zukommt oder zukommen soll. Dies können z. B. Personal- und Betriebsräte, Fachkräfte für Arbeitsschutz oder auch Demographiebeauftragte sein.

Zur Beschreibung der *außerbetrieblichen Adressaten* wurde die Kategorie „Externe Multiplikatoren“ definiert. Diese umfasst z. B. Unternehmensberater, kommunale Akteure oder Mitarbeiter von Verbänden.

5.) Umsetzungspartner:

Diese fünfte Kriteriengruppe bildet ab, welche Akteure an der Umsetzung eines Demographieprojekts beteiligt sind. Als Umsetzungspartner werden der Projektträger sowie alle Projektakteure bezeichnet, die aktiv an der Umsetzung der Projektziele mitwirken. Pilotunternehmen werden dabei nur berücksichtigt, wenn eine solche aktive Beteiligung in der Projektbeschreibung erkennbar war. Die bloße Projektbeteiligung zur Erprobung entwickelter Maßnahmen reicht nicht aus. Analog zu den in die Recherche einbezogenen Akteuren sind folgende Akteursgruppen unterschieden worden: „Kommunen“, „Betriebe / Einrichtungen“, „Arbeitnehmerverbände“, „Arbeitgeberverbände und Kammern“, „Sozialversicherungsträger“, „Arbeitsverwaltung“², „Stiftungen“, „Wissenschaftliche Institute / Beratungseinrichtungen“ und „Andere“³.

²Die Arbeitsverwaltung wird nicht zu den Sozialversicherungsträgern gerechnet, da ihr vertretungsberechtigtes Organ im Unterschied zu den Krankenkassen, der Rentenversicherung und der Berufsgenossenschaften, nicht von den Beitragszahlern gewählt wird. Darüber hinaus kann über die separate Erfassung ihrer besonderen Funktion für die regionale Beschäftigungsförderung besser Rechnung getragen werden.

³In die Restkategorie „Andere“ werden Umsetzungspartner eingeordnet, die keine zentralen Akteure im Feld sind und v. a. im Rahmen größerer Vernetzungsprojekte eingebunden werden. Beispiele sind politische und kulturelle Einrichtungen, gesellschaftspolitisch aktive Vereine etc.

Über diese Kernkriterien hinaus wurden folgende weitere Kriterien für die Systematisierung festgelegt:

- **Raumbezug:** Dargestellt wird, ob die Projekte sich auf Europa, Deutschland, ein Bundesland oder eine spezifische Region unterhalb der Bundeslandebene beziehen.
- **Finanzierung:** Zur Untergliederung dieses Kriteriums werden fünf Varianten unterschieden: EU-Förderung, Bundesförderung, Landesförderung, Stiftungen und „Sonstige öffentliche Förderung“.
- **Branchen:** Dieses Kriterium beschreibt über die Unternehmensgröße hinaus, an welche Unternehmen sich die Projekte richten. Dabei werden folgende Kategorien gebildet: „Industrie“, „Dienstleistung“, „Handwerk“, „andere Branchen“ und „branchenübergreifend“.
- Schließlich wird noch die **Laufzeit** der Projekte erfasst, und zwar mit folgenden Klassen: „bis zu 1 Jahr“, „über 1 Jahr bis zu 2 Jahren“, „über 2 bis zu 3 Jahren“, „über 3 bis zu 4 Jahren“, „über 4 Jahre“ und „keine auswertbare Angabe“.

Weitere Recherchekriterien, wie Informationen zur den Investitionen, den Projekterfolgen sowie zur Wirkung(-ssicherung), sind für die einzelnen Projekte nur lückenhaft dokumentiert und verfügbar. Sie konnten daher nur in Einzelfällen in der Datenbank dokumentiert werden. Vor diesem Hintergrund wurden diese Kriterien in der Auswertung der Projektdatenbank insbesondere einer qualitativen Analyse und Bewertung unterzogen. Während sich die Darstellung der Investitionen im Rahmen der Projekte – wenn überhaupt verfügbar – auf die finanzielle Ausstattung der Projekte bezieht, gelten als Nachweise des Projekterfolgs beispielsweise Ergebnisse von Evaluationen, die Verbreitung von im Projekt entwickelten Instrumenten oder der Nachweis über den Aufbau von tragfähigen Kooperationsstrukturen. Maßnahmen zur Wirkungssicherung können beispielsweise Evaluationen sein, aber auch der wiederholte Einsatz eines bestimmten Messinstruments nach Abschluss der Maßnahmen oder auch langfristig angelegte Programme.

Modul 2: Systematisierung

Nach Abschluss der Recherchephase wurden die recherchierten Projekte einer systematisierenden Auswertung und Bewertung unterzogen. Die Auswertung beinhaltete dabei Ergebnisse zur Häufigkeit der einzelnen Recherchekriterien, die Darstellung spezifischer Projektprofile (beispielsweise regionaler oder branchenspezifischer Aktivitäten) sowie akteursspezifische Handlungslogiken durch die Kreuzung verschiedener Recherchekriterien.

Zur Ergänzung und Validierung der Recherche- und Analyseergebnisse sowie ihrer Interpretation hat die Prognos AG Expertengespräche mit Vertretern der Fördermittelgeber wie auch der Fördermittelnehmer durchgeführt. Dabei sollte insbesondere die nur schwer zugänglichen Recherchekriterien, wie der Projekterfolg und die Wirkungssicherung, über qualitative Informationen ergänzt werden und eine Bewertung dieser Kriterien ermöglicht werden. Die vollständige Übersicht der Gesprächspartner sowie der Gesprächsleitfaden ist im Anhang dieses Berichts dokumentiert.

Modul 3: Projektdatenbank

Begleitend zur bundesweiten Recherche wurde eine Projektdatenbank angelegt, die die Rechercheergebnisse anhand der oben dargestellten Kriterien dokumentiert und auf deren Grundlage die Systematisierung der Projekte erfolgt ist.

3 Deskriptive Ergebnisse der Recherche: Ein Überblick über die Demographieprojekte der Jahre 2005-2009

Ergebnis der Recherche ist eine Sammlung von 183 Projekten und Förderprogrammen, die sich in unterschiedlichen Formen dem Ziel widmen oder gewidmet haben, Betriebe bei der Bewältigung demographiebedingter Anforderungen zu unterstützen. Die Projektdatenbank umfasst dabei „Einzelprojekte“, „Förderprogramme mit eigenem Projektcharakter“ und „Förderprogramme ohne eigenen Projektcharakter.“ „Mit eigenem Projektcharakter“ bedeutet, dass dem Förderprogramm selbst eine wie auch immer geartete Projektwirkung zukommt. Dies ist etwa beim „Demographienetzwerk Thüringen“ der Fall, das nicht nur den Rahmen für viele Einzelprojekte bildet, sondern auch eigene Vernetzungsleistungen vornimmt. Demgegenüber ist das Programm „Lernkultur Kompetenzentwicklung“ des BMBF ein Beispiel für ein „Rahmenprogramm ohne Projektcharakter“, das erst in weiteren Teilprogrammen konkretisiert wird. In die Auswertungen finden alle Projekte Eingang, mit Ausnahme der „Förderprogramme ohne Projektcharakter“. Die Anzahl der auswertbaren Projekte reduziert sich hierdurch geringfügig auf insgesamt 177.

Diese Sammlung ist die Grundlage für eine umfassende Projektdatenbank, auf deren Basis quantitative Auswertungen zur Ermittlung inhaltlicher und organisatorischer Schwerpunkte der Projektlandschaft vorgenommen werden. Die zentralen Ergebnisse dieser Auswertungen werden im Folgenden vorgestellt.

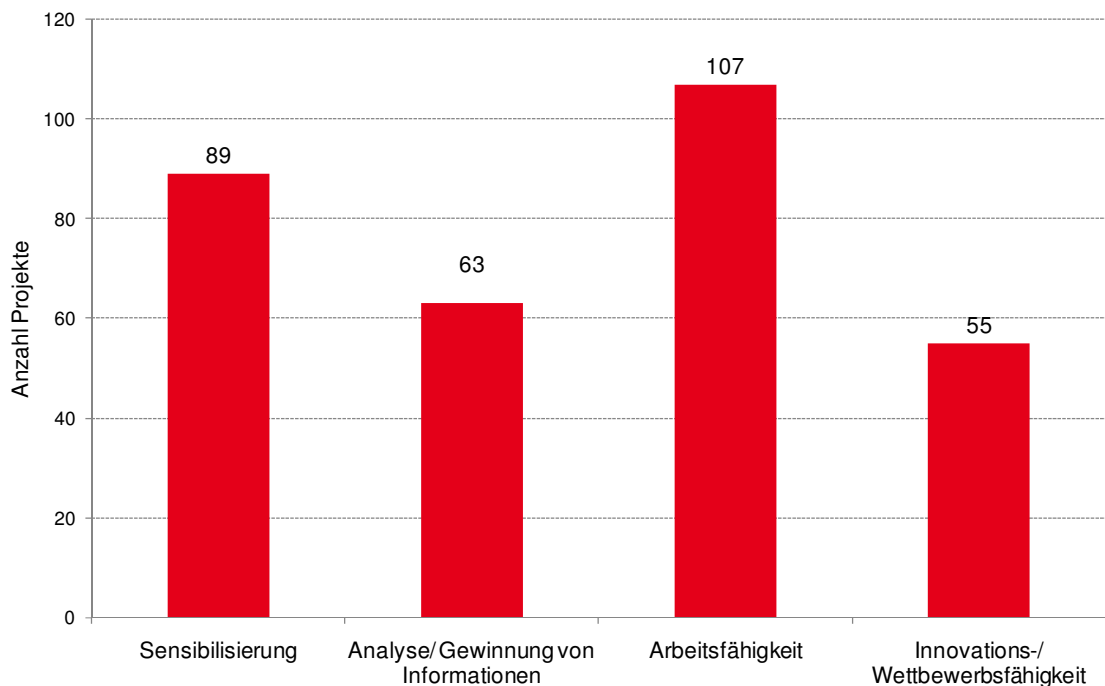
Bei der Interpretation der Auswertungsergebnisse ist immer zu berücksichtigen, dass nicht zu allen Projekten aussagekräftige Informationen vorliegen.⁴ Wenn die Informationsgrundlage zu einzelnen Kriterien nicht ausreichte, sind die Projekte bei der Auswertung des betroffenen Kriteriums nicht berücksichtigt worden. In einigen Fällen wurden fehlende Angaben jedoch einer eigenen Auswertungskategorie zugeordnet. Dies ist etwa bei der Auswertung betrieblicher Handlungsfeldern und der dort eingeführten Kategorie „nicht näher spezifiziert“ der Fall.

⁴ Informationsmängel können vielfältige Ursachen haben, u. a. kann das Projekt bereits zu lange zurück liegen (keine Homepage mehr), es kann aber auch gerade begonnen haben und daher noch keine Informationen zur Verfügung stellen. In vielen kleineren Projekten bestehen vermutlich nicht genügend Kapazitäten um ausführlich über die Vorhaben zu informieren.

Projektziele

Abbildung 2 zeigt, welche Ziele die recherchierten Demographieprojekte verfolgen. Demnach dominiert das Ziel der Sicherung der Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten, das von 107 Projekten avisiert wird. Das zweitwichtigste Ziel ist die Sensibilisierung unterschiedlicher Akteure für demographiebezogene Herausforderungen. 89 Projekten formulieren eine entsprechende Zielsetzung. Das Ziel der „Analyse/Gewinnung von Informationen“ ist demgegenüber deutlich seltener vertreten. Auch dem Ziel, über Demographieprojekte die „Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit“ zu sichern oder zu stärken, widmen sich vergleichsweise wenige Projekte. Dieses Ergebnis artikuliert die primäre Bearbeitung eines Umsetzungsdefizits innerhalb der Demographieprojekte. Die Bearbeitung eines Wissensdefizits über Sensibilisierungsaktivitäten ist nicht bedeutungslos, spielt im Vergleich zur Umsetzung jedoch eine geringere Rolle.

Abbildung 2: Projektziele (n=177, Mehrfachzuordnungen)



Quelle: Prognos 2010

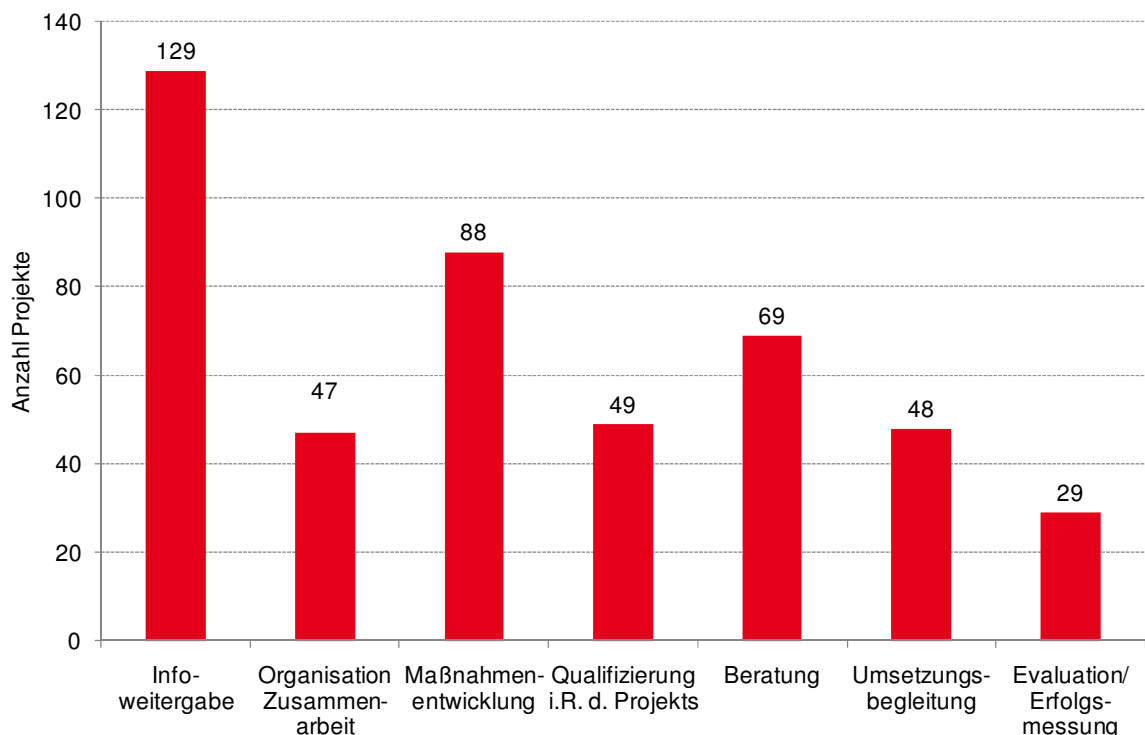
Prozesse und Aktivitäten

Die Prozesse und Aktivitäten, mit denen die Projekte ihre Ziele erreichen wollen, sind in Abbildung 3 wiedergegeben. Es dominiert mit großem Abstand die „Informationsweitergabe“, der sich 129 Projekte widmen. Dies geschieht typischerweise durch Bereitstellung von Materialien, das Durchführen von Workshops und Tagungen, Homepages und weitere Maßnahmen. Weit verbreitet (88 Projekte) ist auch die „Entwicklung von Maßnahmen“.

Hier spiegelt sich die Tatsache wider, dass öffentlich geförderte Projekte häufig Modellcharakter haben (sollen). Bedenkenswert ist die niedrige Zahl an Projekten, die „Evaluation oder Erfolgsmessung“ vorsehen (29 Projekte).

Selbst wenn unterstellt wird, dass in manchen Projekten nicht über eine vorhandene Erfolgsmessung informiert wird, so bleibt der Eindruck bestehen, dass der Erfolg der Maßnahmen nicht regelmäßig überprüft wird. Dies ist umso bedenklicher, als ja viele Projekte Maßnahmen erst entwickeln. Als positives Beispiel für eine Sicherung des Projekterfolgs kann das Projekt „Beschäftigungsfähigkeit sichern – Potenziale alternder Belegschaften am Beispiel der Metall- und Elektroindustrie in der Region Dortmund / Hamm / Unna“ angeführt werden, das vom Unternehmensverband der Metallindustrie Dortmund und Umgebung e.V., der Soziale Innovation GmbH und weiteren Partnern durchgeführt wird. Dieses Projekt sieht eine umfassende Ergebnisdokumentation sowie deren Transfer vor. Die Erfahrungen sollen in einer ‚Erfolgsstory‘ verdichtet und für Marketing- und Sensibilisierungsmaßnahmen über das Projekt hinaus“ genutzt werden. Die entwickelten Instrumente werden online dokumentiert. Eine solche praxisorientierte Herangehensweise kann zu einem nachhaltigen Effekt in Region und Branche beitragen.

Abbildung 3: Prozesse und Aktivitäten
(n=177, Mehrfachzuordnungen)



Quelle: Prognos 2010

Betriebliche Handlungsfelder

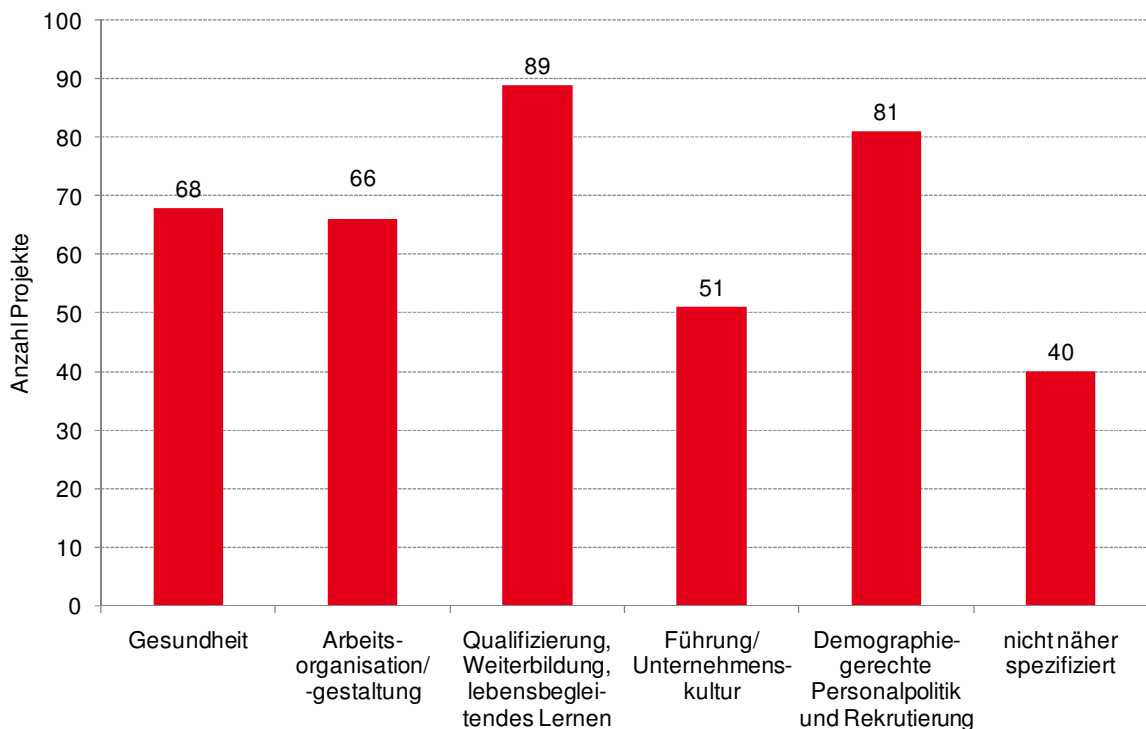
Ein Überblick über die betrieblichen Handlungsfelder, welche die Projekte bearbeiten, findet sich in Abbildung 4. Besonders erfolgversprechend kann den demographischen Auswirkungen auf die Betriebe und ihre Belegschaft begegnet werden, wenn eine ganzheitliche Perspektive gewählt und an mehreren Handlungsfeldern gleichzeitig angesetzt wird. Die Auswertung zeigt, dass dieser Anspruch der Ganzheitlichkeit noch nicht erreicht wird. Das Handlungsfeld „Qualifizierung, Weiterbildung, lebensbegleitendes Lernen“ ist mit 89 Projekten am stärksten besetzt, gefolgt vom Handlungsfeld „Demographiegerechte Personalpolitik und Rekrutierung“ mit 81 Projekten. Etwas abgeschlagen mit 51 Projekten ist das Handlungsfeld „Führung / Unternehmenskultur“. Bei näherer Betrachtung der hier zugeordneten Projekte fällt auf, dass die meisten von ihnen beide Aspekte des Handlungsfelds, also die Führung und die Unternehmenskultur, gleichermaßen berücksichtigen. Ein Erklärungsansatz für die vorgefundene Verteilung der Projekte auf die Handlungsfelder findet sich weiter unten in Kapitel 4.1.

Im Folgenden wird zur Veranschaulichung kurz skizziert, was in den einzelnen betrieblichen Handlungsfeldern gemacht wird:

- „Gesundheit“:
Die Maßnahmen dieses Handlungsfelds reichen von der Durchführung einzelner gesundheitsfördernder Maßnahmen über die Entwicklung und Einführung von Präventionsstrategien bis hin zu einem umfassenden Gesundheitsmanagement. Dabei beschäftigen sich viele Projekte neben der körperlichen Gesundheit auch mit psychosozialen Problemstellungen.
- „Arbeitsorganisation/-gestaltung“:
Die Projekte dieses Handlungsfelds wenden sich in unterschiedlichen Ausprägungen den vielfältigen Aspekten der Arbeitsorganisation und der Arbeitsgestaltung zu. Die dort behandelten Aspekte sind u. a. die Arbeitszeitgestaltung, die Verbesserung von Arbeitsabläufen, die Entwicklung altersspezifischer Stellenprofile oder die Verbesserung der Zusammenarbeit von Jüngeren und Älteren.
- „Qualifizierung, Weiterbildung, lebensbegleitendes Lernen“:
Die Maßnahmen dieses Handlungsfelds haben eine vergleichsweise einheitliche Ausrichtung auf den Erhalt bzw. die Entwicklung der beruflichen Kompetenzen älterer Mitarbeiter. Die Maßnahmen unterscheiden sich in der Reichweite. Während einige Projekte einmalig mit Bildungsmaßnahmen intervenieren, entwickeln andere langfristige Weiterbildungsstrategien für die Unternehmen und wieder andere zielen auch auf die Schaffung lernförderlicher Arbeitsbedingungen ab. In diesem Handlungsfeld finden sich auch Förderprogramme, die betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen unterstützen.

- „Führung/Unternehmenskultur“:
Projekte, die in diesem Handlungsfeld Aktivitäten vorweisen, richten sich primär an das Führungspersonal der Betriebe. In der Regel soll das Führungspersonal sensibilisiert und dazu befähigt werden, die demographischen Herausforderungen in der Betriebsführung zu berücksichtigen. Unter den Projekten finden sich Seminare für Führungskräfte und Informationsveranstaltungen für Unternehmen, ebenso wie Projekte, die in einem kommunikativen Prozess die intergenerationelle Zusammenarbeit in den Unternehmen verbessern wollen.
- „Demographiegerechte Personalpolitik und Rekrutierung“:
Die Maßnahmen dieses Handlungsfelds zielen darauf ab, möglichen negativen Konsequenzen einer veränderten Altersstruktur zu begegnen. Hierzu gehören beispielsweise Maßnahmen zur Personalbindung und zur Personalgewinnung oder zur besseren Erschließung des Erfahrungswissens älterer Mitarbeiter.

Abbildung 4: Betriebliche Handlungsfelder
(n=177, Mehrfachzuordnungen)



Quelle: Prognos 2010

Zielgruppen

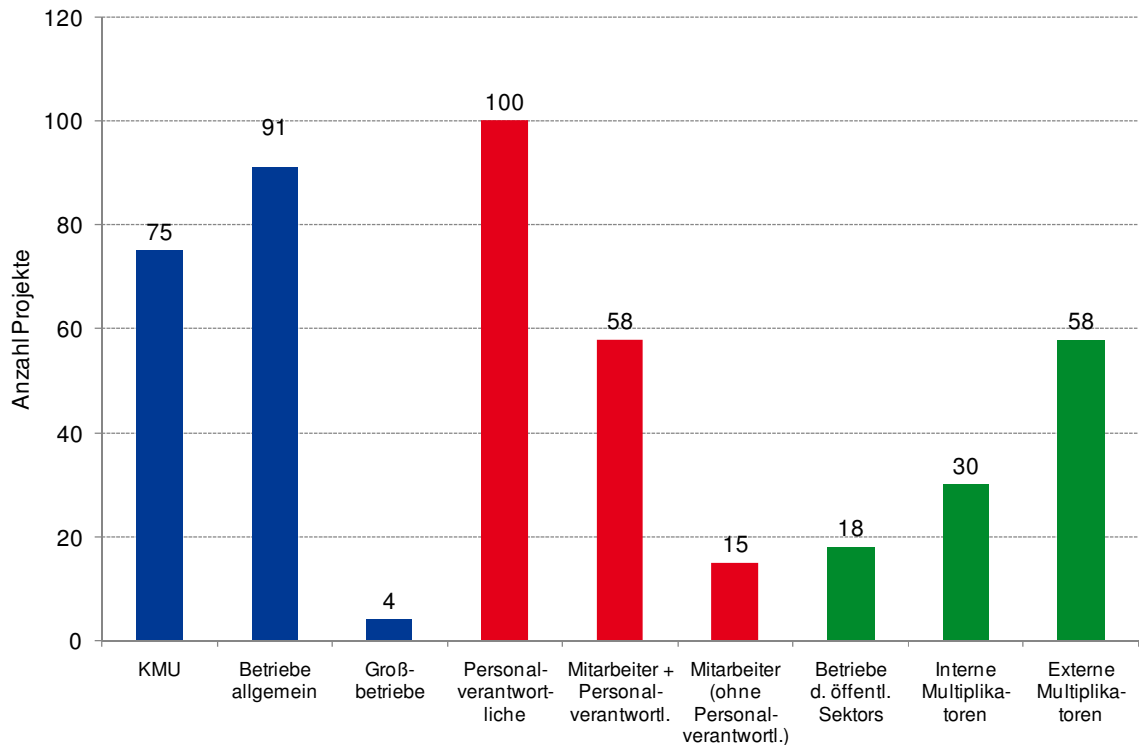
Beinahe alle Projekte (96 Prozent) wenden sich direkt an Betriebe, die übrigen vier Prozent richten sich ausschließlich an Multiplikatoren (z. B. Demographieberater). In Abbildung 5 zeigen die blauen Säulen an, welche Betriebsgröße dabei jeweils angesprochen wird. Demnach richten sich 75 Projekte – beachtlich viele – ausschließlich an kleine und mittlere Unternehmen. In dieser Ausrichtung trägt die Projektlandschaft der Tatsache Rechnung, dass KMU in der Bewältigung demographiebedingter Herausforderungen aufgrund geringer organisationaler, finanzieller und fachlich-personeller Ressourcen mit besonderen Restriktionen konfrontiert sind und daher besondere Unterstützung benötigen. Die Mehrzahl der Projekte (91) definiert die Größe der adressierten Unternehmen nicht näher. Ausschließlich an Großunternehmen richten sich vier Projekte.

Die roten Säulen geben an, an welches Personal in den Betrieben sich die Projekte richten. Demnach wenden sich 100 Projekte ausschließlich an Personalverantwortliche – und damit vor dem Hintergrund der hohen Zahl an Projekten für KMU in der Regel an den Geschäftsführer, 58 Projekte richten sich an Mitarbeiter und Personalverantwortliche und damit an alle Beschäftigte und 15 Projekte richten sich ausschließlich an Mitarbeiter (ohne Personalverantwortliche). Bei letzteren handelt es sich zum überwiegenden Teil um betriebsübergreifende berufliche Qualifizierungsprojekte für ältere Mitarbeiter. Vor dem Hintergrund dass sich damit weniger als die Hälfte der Projekte (auch) an Mitarbeiter wendet, ist zu konstatieren, dass die Bedeutung der Partizipation von Mitarbeitern für einen nachhaltigen Projekterfolg noch nicht ausreichend erkannt wird.

Die grünen Säulen geben noch einige Zusatzinformationen. Interne Multiplikatoren wurden durch 30 Projekte explizit angesprochen. Am häufigsten werden dabei Betriebs- und Personalräte adressiert, die für die Wahrnehmung von internen Aufgaben im Zusammenhang mit der Bewältigung demographischer Anforderungen qualifiziert werden sollen. Mit einer Anzahl von 58 richten sich viele Projekte auch an externe Multiplikatoren. Zu diesen zählen Beratungsunternehmen, Bildungseinrichtungen oder Verbände von Arbeitgebern und Arbeitnehmern. Mit der Adressierung externer Multiplikatoren wird dabei in aller Regel das Ziel verfolgt, eine möglichst breite Wirkung in der Unternehmenslandschaft zu erzielen. Diesem Ziel dient etwa die Ausbildung von Unternehmensberatern zu Demographieberatern. Ein anderes Beispiel ist die Einbindung von Verbänden der Arbeitgeber und Arbeitnehmer – neben der Einbindung des Knowhows und der Ressourcen dieser Verbände, können sie auch dazu beitragen, die Projektanliegen innerhalb des eigenen Einflussbereichs zu vermitteln.

In 18 Projekten wurden Betriebe des öffentlichen Sektors, u. a. Busunternehmen und Kommunalverwaltungen, in der Regel zusammen mit privaten Unternehmen, adressiert.

Abbildung 5: Zielgruppen (n=177, Mehrfachzuordnungen)

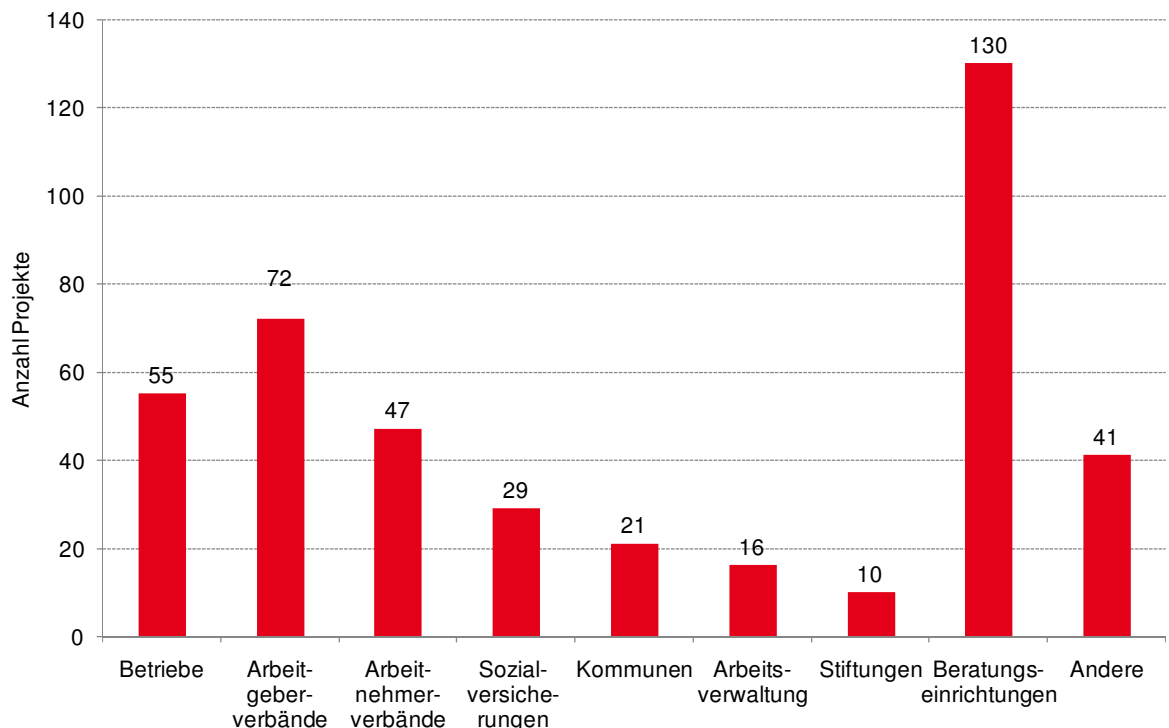


Quelle: Prognos 2010

Umsetzungspartner

Bei der Betrachtung der Umsetzungspartner fällt zunächst auf, dass mit 130 Projekten die große Mehrzahl der Projekte Beratungseinrichtungen oder wissenschaftliche Institute einbinden (siehe Abbildung 6). Diese Einrichtungen übernehmen Aufgaben wie die Unterstützung der Konzeptentwicklung durch fachlichen Input, die Moderation und Begleitung des Umsetzungsprozesses, die Qualifizierung von Akteuren sowie die Aufarbeitung und Auswertung von Informationen zum Projekt. Unternehmen oder andere beteiligte Akteure scheinen diese Funktionen in den meisten Fällen neben ihrer Arbeitsroutine nicht alleine übernehmen zu können. Eine wichtige Rolle spielen darüber hinaus die Einrichtungen und Verbände der Arbeitgeber und Arbeitnehmer. Insbesondere die Arbeitgebereinrichtungen und -verbände sind als Kooperationspartner in 72 Projekten sehr stark vertreten. Dagegen ist die Arbeitsverwaltung bisher nur selten in betriebliche Demographiejprojekte eingebunden. Eine Diskussion der hinter dieser Verteilung stehenden Handlungslogiken der einzelnen Akteure findet sich in Kapitel 4.1.

Abbildung 6: Umsetzungspartner
(n=177, Mehrfachzuordnungen)



Quelle: Prognos 2010

Raumbezug

Vier Projekte haben einen europäischen Bezug, d. h. sie sind Teil eines größeren Projektes, das Partnerprojekte in mehreren europäischen Ländern umfasst. 61 Projekte werden in Deutschland und 113 Projekte werden in einem Bundesland umgesetzt.

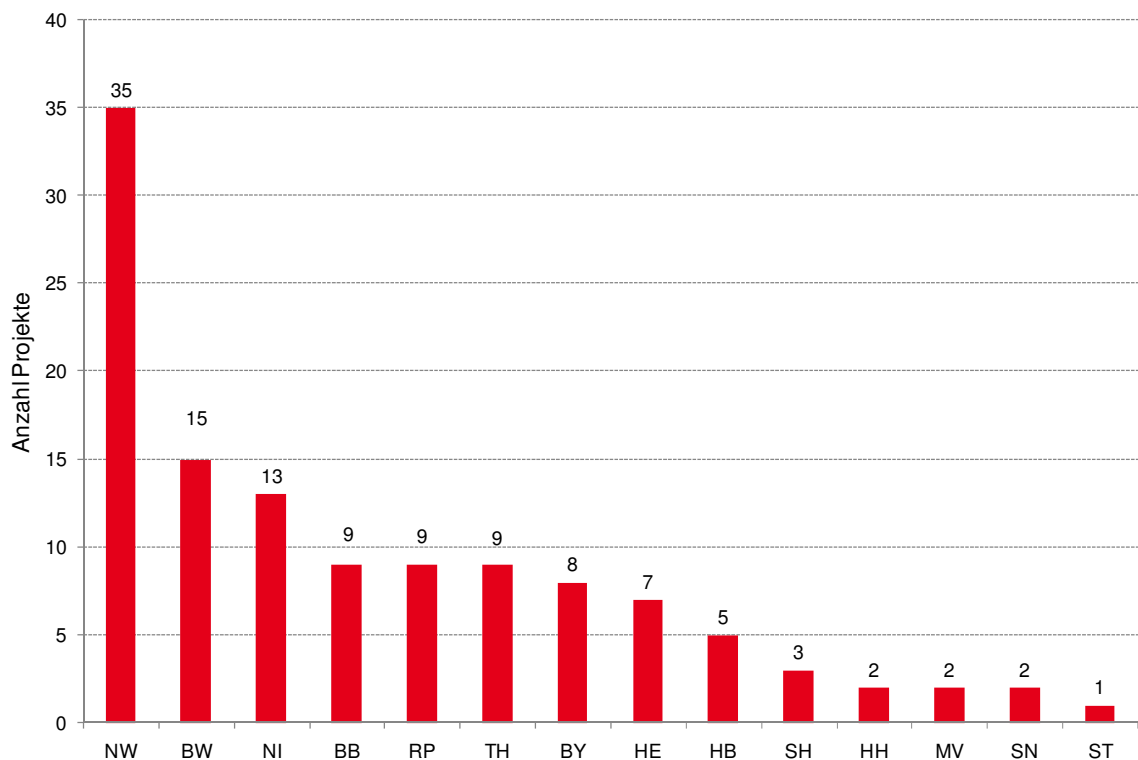
Die Projekte, die „Deutschland“ als räumliche Einheit haben, lassen sich keiner untergeordneten räumlichen Gliederung zuordnen. Anders bei den Projekten in einzelnen Bundesländern. Von diesen weisen 41 Projekte einen spezifischen regionalen Bezug auf, z. B. einen Landkreis, eine Stadt oder einen Kammerbezirk. Multizentrische Projekte, die in einer Vielzahl von Regionen und Bundesländern umgesetzt werden, sind keiner räumlichen Einheit zugeordnet.

Bei den deutschlandweiten Projekten finden sich überproportional häufig solche, die im Rahmen von Programmen der Bundesministerien finanziert werden, wissenschaftlich gesicherte Erkenntnisse anstreben oder die Vernetzung verschiedener Akteure initiieren. Ein Beispiel für ein Projekt, das wissenschaftlich gesicherte Erkenntnisse anstrebt, ist das Projekt „Menschen in altersgerechter Arbeitskultur (MiaA)“, das durch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin für das Bundesministerium für Arbeit und Soziales durchgeführt wird.

In dem Projekt wird praxisnah erforscht, wie Unternehmen dazu motiviert werden können, ältere Beschäftigte im Unternehmen zu halten, adäquat einzusetzen und zu fördern sowie Rahmenbedingungen zu schaffen, die eine längere Erwerbstätigkeit möglich und für Beschäftigte wünschenswert macht. Als Beispiel für ein bundesweites Vernetzungsprojekt sei das „Nationale thematische EQUAL-Netzwerk ‚Ältere 45+‘ und ‚Altersmanagement‘“ angeführt, mit dem das Ziel verfolgt wird, Politik, Unternehmen, Verbände, Öffentlichkeit und Forschung für das Thema Alter in der Arbeitswelt zu sensibilisieren.

Bei den Bundesländern präsentiert sich Nordrhein-Westfalen, wie Abbildung 7 zeigt, als Vorreiter mit 35 Projekten, gefolgt mit einem Abstand von Baden-Württemberg (15 Projekte) und Niedersachsen (13).⁵ Die Gesamtzahl der Projekte liegt hier mit 120 etwas über den zuvor genannten 113 Projekten mit Bundesland-Bezug. Grund hierfür ist die Zuordnung einzelner Projekte zu mehreren Bundesländern. Eine Analyse der Gründe für diese regionale Verteilung findet sich weiter unten in Kapitel 4.2.

Abbildung 7: Raumbezug (n=113, Mehrfachzuordnungen)



Quelle: Prognos 2010

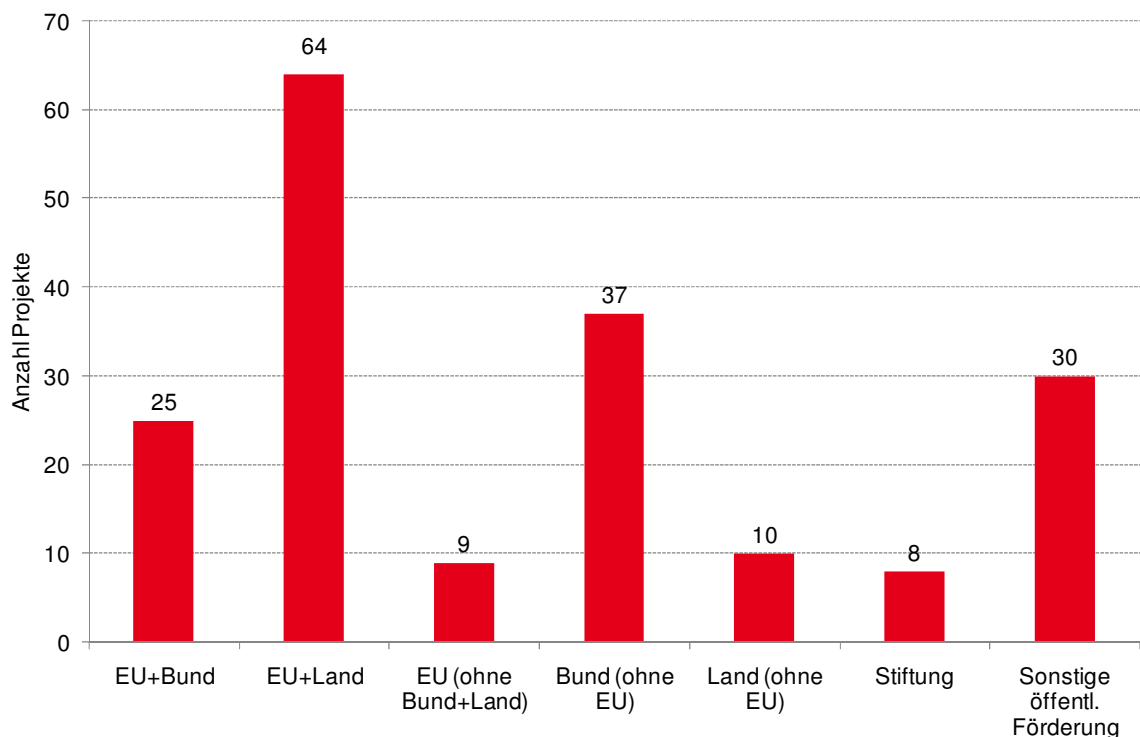
⁵ Für das Saarland und Berlin ergab die Recherche kein Ergebnis.

Fördermittelgeber

Abbildung 8 zeigt, woher die Fördermittel für die Projekte stammen. Die Förderung durch die Europäische Union, vorwiegend im Rahmen des Europäischen Sozialfonds, dominiert die Förderlandschaft. Dabei tritt die Kombination von EU- und Landesmitteln am häufigsten auf (64 Projekte). Der Bund, vertreten durch verschiedene Ministerien, fördert auch in nicht unerheblichem Umfang ohne Unterstützung durch die EU (37 Projekte), während die Bundesländer nur selten alleine fördern. Unter „sonstige öffentliche Förderung“ fallen unter anderem Finanzierungen durch verschiedene Sozialversicherungsträger oder Arbeitgeber- und Arbeitnehmerverbände.

Damit wird deutlich, dass die EU-Förderung, in den allermeisten Fällen handelt es sich um den Europäischen Sozialfonds, für die Entwicklung der Projektlandschaft von entscheidender Bedeutung ist. Die relativ dominante (Ko-)Finanzierung durch die Länder begünstigt eine regionalisierte Förderlandschaft. Dem Vorteil einer relativ passgenauen Ausrichtung auf die örtlichen Bedingungen stehen als Nachteile regionale Ungleichgewichte und eine mangelhafte Gesamtübersicht über die Projektlandschaft gegenüber.

Abbildung 8: Fördermittelgeber (n=177, Mehrfachzuordnungen)

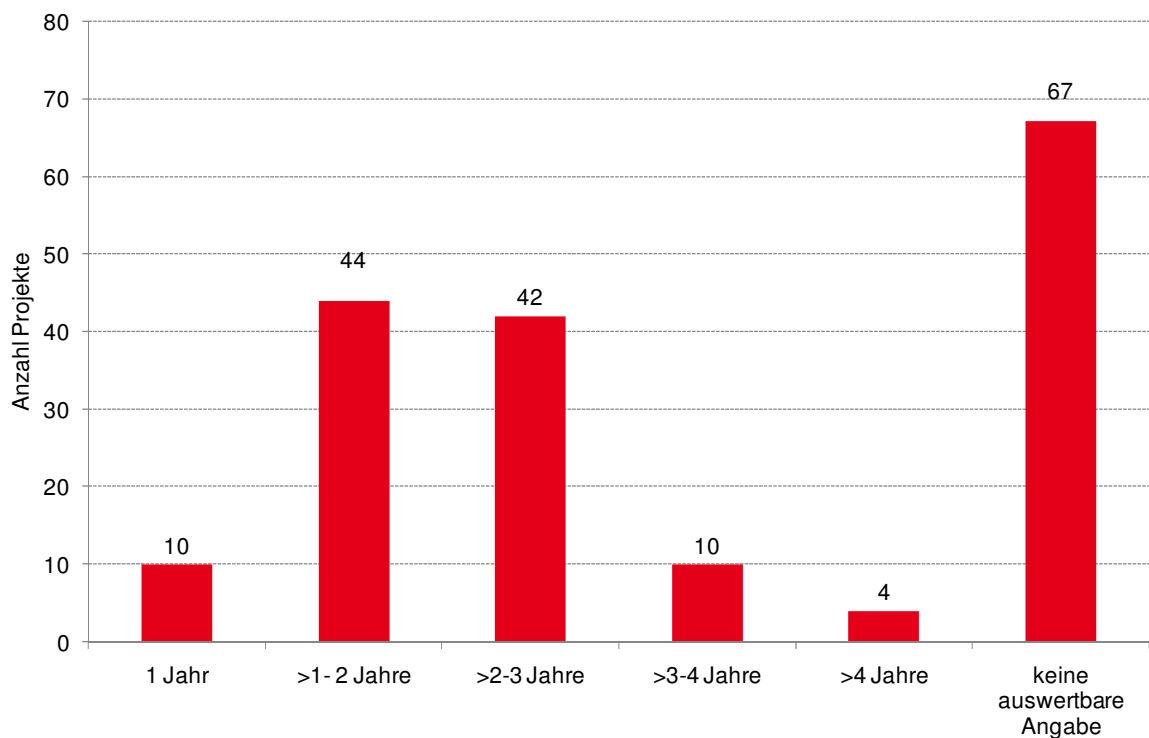


Quelle: Prognos 2010

Laufzeit

Die allermeisten Projekte haben eine Laufzeit zwischen 1 und 3 Jahren, 44 Projekte dauern zwischen 1 und 2 Jahre, weitere 42 Projekte zwischen 2 und 3 Jahre (siehe Abbildung 9). Bei der Interpretation ist eine erfassungsbedingte Unschärfe zu beachten, die vorwiegend Projekte mit längerer Laufzeit betrifft: Viele Projekte geben zwar den Projektstart an, machen aber keine Angaben zu einer Befristung. Sie werden daher der Kategorie „keine auswertbare Angabe“ zugeordnet. Unter den Projekten mit einer Laufzeit von bis zu 1 Jahr finden sich viele einzelne Veranstaltungen und kurz laufende Veranstaltungsreihen. Umsetzungsprojekte in einzelnen oder wenigen Betrieben bilden den Schwerpunkt der Projekte mit einer Laufzeit zwischen 1 und 2 Jahren. Sind mehr Betriebe an einem Projekt beteiligt, dann nimmt auch dessen Laufzeit häufig auf 3 Jahre zu. Unter den Projekten mit einer Laufzeit von über 3 Jahren befinden sich vorwiegend größere Programme (z. B. der Bundesministerien) und Initiativen mit einer Vielzahl Beteiligter.

Abbildung 9: Laufzeit (n=177)

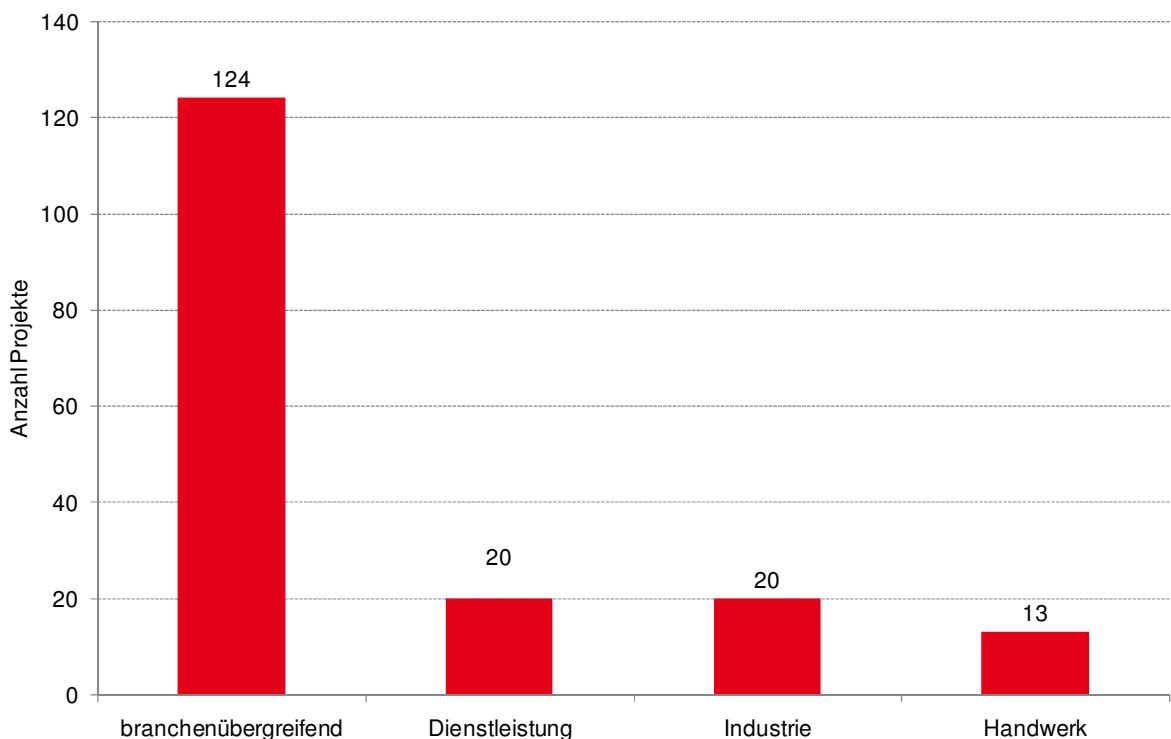


Quelle: Prognos 2010

Branchen

In der Projektdatenbank ist bei Vorlage entsprechender Informationen erfasst, welcher Branche sich die Projekte zuordnen lassen. Weil sich nur eine Minderheit der Projekte explizit an spezifische Branchen richtet, wurden sie für die quantitative Auswertung nur in die groben Kategorien „Dienstleistung“, „Industrie“, „Handwerk“ sowie „branchenübergreifend“ eingeteilt, um zu kleinteilige Ergebnisdarstellungen zu vermeiden. Wie Abbildung 10 zu entnehmen ist, sind die allermeisten Demographieprojekte (124) der Kategorie „branchenübergreifend“ zuzuordnen. Hierbei handelt es sich um Projekte, die sich nicht explizit an eine bestimmte Branche oder aber an mehrere Branchen richten. Die Verteilung auf die Branchenkategorien „Industrie“ und „Dienstleistung“ ist gleich stark, das „Handwerk“ ist etwas schwächer vertreten. Eine ausführliche Betrachtung branchenspezifischer Projektprofile wird in Kapitel 4.2 vorgenommen.

Abbildung 10: Branchenkategorien (n=177)



Quelle: Prognos 2010

Investitionen (finanzielle Ausstattung), Projekterfolge und Sicherung der Wirkungen

Wie bereits in Kapitel 2 geschildert, liegen zu einigen Kriterien nur unzureichende Informationen vor. Die Rechercheergebnisse hierzu werden daher an dieser Stelle überwiegend in qualitativer Form beschrieben.

Bei der finanziellen Ausstattung sind zwei Informationsarten zu unterscheiden. Über das **Fördervolumen** geben 29 Projekte Auskunft. Demnach reicht die Spanne der zur Verfügung stehenden Fördermittel von 87.000 Euro bis zu 66 Millionen. Regional oder betrieblich beschränkte Projekte mit kurzer Laufzeit haben eine vergleichsweise geringe finanzielle Ausstattung, z. B. das von BMBF und ESF geförderte Projekt „Gesundheitsorientierte Führung im demographischen Wandel“ der Flughafen München GmbH mit 100.000 Euro Fördervolumen. Etwas darüber liegen Projekte, die sich auf eine ganze Branche oder ein Bundesland beziehen oder beispielhaft und wissenschaftlich begleitet neue Maßnahmen erproben, z. B. das Projekt „Schritte zu einer Organisationskultur des positiven Alterns – Konzepte, Hindernisse und Lösungen“, das gemeinsam vom Universitätsklinikum Heidelberg, der SAP Walldorf und dem Heidelberger Druckmaschinenwerk Wiesloch durchgeführt und von der Volkswagenstiftung mit 348.000 Euro gefördert wird. Die größten Fördervolumina finden sich naturgemäß bei den großen Förderprogrammen des Bundes und der Länder. Was die „**Finanzierungsmodalitäten**“ angeht, so sehen diese in den 12 Projekten, die hierzu Angaben machen, einen Eigenanteil vor, der zwischen 10 und 50 Prozent des Gesamtvolumens ausmacht. Mit einer Ausnahme sind diese Projekte alle durch ESF-Mittel und ein Bundesland gefördert.

Die „**Projekterfolge**“ werden in den meisten Fällen im Sinne einer Output-Darstellung belegt, also indem berichtet wird, welche Maßnahmen umgesetzt wurden, wie viele Personen an den jeweiligen Maßnahmen teilgenommen haben u. ä. Darüber hinaus werden entwickelte und erprobte Instrumente angeführt, die häufig auch anderen Interessenten zur Verfügung gestellt werden. Die systematische Überprüfung des Projekterfolgs anhand von Erfolgskriterien findet jedoch in aller Regel nicht statt, bzw. entsprechende Informationen werden nicht öffentlich zugänglich gemacht. Einzelne Projekte sehen aber eine umfangreiche Evaluation vor, so z. B. das Projekt „Pluspunkt Erfahrung“, das von BMFSFJ und ESF gefördert und von der Bundesarbeitsgemeinschaft Arbeit und Leben durchgeführt wird.

Auch darüber, wie sie die „**Sicherung der Wirkungen**“ der durchgeführten Maßnahmen betreiben wollen, gibt nur eine Minderheit der Projekte Auskunft. In einigen Projekten wurden tragfähige Kooperationsstrukturen zwischen Betrieben und anderen Akteuren entwickelt, andere haben langfristig wirksame Konzepte umgesetzt (z. B. Weiterbildungskonzepte). Nur sehr wenige haben den wiederholten Einsatz eines Instruments zur Erfolgsmessung vorgesehen, so z. B. das Projekt „Handlungshilfe Work Ability Index für Unternehmen (HAWAI-4u)“, das vom Büro für Arbeits- und Organisationspsychologie Berlin und der IQ-Consult Düsseldorf durchgeführt und vom Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes NRW sowie dem ESF gefördert wird. Neben der Sicherung der Wirkungen ist auch die Vermittlung des gewonnenen Erfahrungswissens von besonderer Bedeutung, damit das Projekt auch auf sein Umfeld ausstrahlen kann. Hierfür sind eigene Homepages, Netzwerkstrukturen sowie übertragbare und anwendungsfreundliche Materialien die wichtigsten Werkzeuge. Eine besonders differenzierte Strategie verfolgt in diesem Sinne das Projekt „Innovationsstrategien für Verkehrsunternehmen mit alternden Belegschaften (INNOVA)“, das von der VDV-Akademie, einer Bildungseinrichtung des Verbandes Deutscher Verkehrsunternehmen, der unabhängigen Beratungseinrichtung MA&T Sell & Partner in Köln sowie der prospektiv Gesellschaft für betriebliche Zukunftsgestaltungen mbH in Dortmund gemeinsam durchgeführt und vom Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales des Landes NRW gefördert wird. Dieses sieht die Entwicklung eines Gestaltungsbaukastens zur präventiven Arbeitsgestaltung, diverse Checklisten sowie altersgerechte Funktionsprofile vor. Durch Zusammenarbeit mit der Berufsgenossenschaft Bahnen und dem Bundesinstitut für Berufsbildung in der Entwicklungs- wie in der Transferphase soll die Verbreitung in der Branche der Verkehrsunternehmen gefördert werden.

4 Projektprofile und Handlungslogiken

Nachdem im vorangegangenen Kapitel die Ergebnisse der Recherche betrieblicher Demographieprojekte im Überblick dargestellt worden sind, unterzieht Kapitel 4 diese Ergebnisse einer detaillierteren Analyse. In Kapitel 4.1 werden Ziele, Aktivitäten und Handlungsfelder der recherchierten Demographieprojekte spezifisch für wichtige Umsetzungsakteure in den Blick genommen. Auf dieser Grundlage werden Unterschiede und Gemeinsamkeiten in der Projektdurchführung herausgearbeitet und aktEURsspezifische Handlungslogiken und Kooperationsstrukturen identifiziert. Zur Betrachtung wurden dabei die Sozialpartner (getrennt nach Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertretungen), die Sozialversicherungsträger, die Arbeitsverwaltung sowie die Kommunen ausgewählt.

Stiftungen werden aufgrund der geringen Projektzahl – sie sind nur an der Umsetzung von 10 Projekten beteiligt – nicht in den Betrachtungen berücksichtigt. Eine valide Differenzierung dieser Projekte ist vor diesem Hintergrund nicht möglich. Unternehmen sowie wissenschaftliche Institute und Beratungseinrichtungen werden in den folgenden Betrachtungen ebenfalls nicht ausgewiesen. In den recherchierten Demographieprojekten treten sie lediglich als Umsetzungspartner der oben genannten Akteure bzw. des Projektfinanziers auf. Für die Definition der Projektziele spielen Sie damit eine untergeordnete Rolle. Vielmehr muss davon ausgegangen werden, dass sich in den Aktivitäten der Unternehmen als auch der wissenschaftlichen Institute und Beratungseinrichtungen die Akteurslogiken der anderen beteiligten Partner artikulieren.

Über die aktEURsspezifischen Handlungslogiken hinaus, werden im Kapitel 4.2. anschließend regionale und branchenspezifische Projektprofile identifiziert und analysiert.

4.1 Akteurspezifische Handlungslogiken

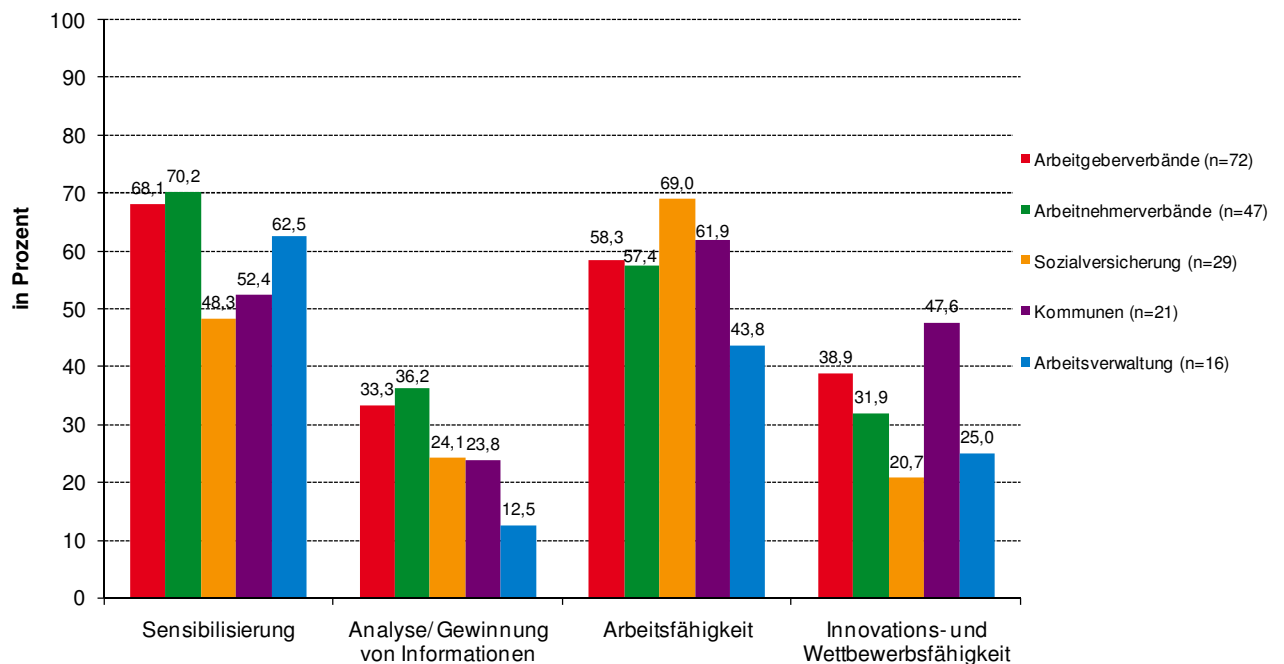
Große Parallelen der unterschiedlichen Akteure auf Ebene der Projektziele

Die aktEURsübergreifende Betrachtung der Projektziele im vorangegangenen Kapitel zeigt, dass die meisten der recherchierten Projekte – über alle Akteure hinweg betrachtet – die Umsetzung von Maßnahmen zum Erhalt und zum Ausbau der Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten zum Gegenstand haben. Damit kann konstatiert werden, dass die Demographieprojekte der letzten fünf Jahre stärker ein Umsetzungsdefizit, als ein generelles Wissensdefizit in den Unternehmen bearbeiten.

Damit tragen die Projekte der verbreiteten Einschätzung Rechnung, dass in den letzten Jahren umfassend Wissen über die Auswirkungen des demographischen Wandels auf die Unternehmen in Form von Informationen, geeigneten betrieblichen Instrumenten, Strategien und Handlungsanleitungen erarbeitet worden ist, dieses Wissen jedoch insbesondere in kleinen und mittleren Unternehmen noch nicht zur Anwendung kommt.

Betrachtet man die Projektziele differenziert für wichtige Akteure, wird jedoch deutlich, dass sich die Zielsetzungen nur geringfügig unterscheiden. Die Sensibilisierung für die Herausforderungen des demographischen Wandels sowie der Erhalt und die Förderung der Arbeitsfähigkeit sind für alle Akteure mit Abstand die wichtigsten Projektziele. Unterschiede bestehen zwischen den einzelnen Akteuren lediglich hinsichtlich der Gewichtung dieser beiden Hauptziele: Der Umsetzungsfokus wird nicht von allen Akteuren gleichermaßen betont (vgl. Abbildung 11).⁶

Abbildung 11: Projektziele nach Umsetzungspartner (Mehrfachzuordnungen)



Quelle: Prognos 2010

⁶ Die folgenden Darstellungen beziehen sich immer auf die Umsetzungspartner der recherchierten Demographieprojekte, wie sie in Kapitel 3 definiert worden sind. Die Projektträgerschaft ist in den quantitativen Darstellungen damit nicht mehr erkennbar und wird lediglich in Form von qualitativen Informationen ergänzt. Die folgenden Darstellungen müssen daher beispielsweise wie folgt gelesen werden: „68,1% der Projekte unter Beteiligung der Arbeitgeberverbände verfolgen das Ziel der Sensibilisierung.“

Sowohl für Arbeitgeber, Arbeitnehmer und die Arbeitsverwaltung ist die Sensibilisierung von Unternehmen das häufigste Projektziel, gefolgt von Maßnahmen zum Erhalt und zur Förderung der Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten. So zielen Projekte beispielsweise darauf „weitere Einrichtungen für das Thema des demographischen Wandels zu sensibilisieren“, innerhalb von Unternehmen „Führungskräfte und Betriebsräte für eine zukunftsorientierte Personalpolitik zu sensibilisieren“ oder regionale „Sensibilisierungsseminare“ durchzuführen.

In dieser Schwerpunktsetzung der Sozialpartner artikuliert sich das in ihrer Mitgliedslogik begründete Anliegen, über ihre Projektaktivitäten immer eine möglichst hohe Zahl der Mitglieder zu erreichen und zu unterstützen – Sensibilisierungsaktivitäten sind dafür eine wesentliche Voraussetzung. In der Zielsetzung der Arbeitsverwaltung artikuliert sich demgegenüber insbesondere die Tatsache, dass die Arbeitsverwaltung in öffentlich geförderten Demographieprojekten vor allem als Umsetzungspartner in regionalen Demographienetzwerken in Erscheinung tritt. Wesentliches Ziel solcher Netzwerke ist es dabei immer, regionale Akteure – insbesondere KMU – für die Herausforderungen des demographischen Wandels zu sensibilisieren, dies kann – muss aber nicht – mit Maßnahmen zur Förderung und zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten verbunden werden.

Ein stärkerer Umsetzungsfokus wird in Projekten der Sozialversicherungsträger und Kommunen verfolgt. Projekte, an denen sich Sozialversicherungsträger oder Kommunen beteiligen, widmen sich nur in jedem zweiten Projekt der Sensibilisierung. Das am häufigsten genannte Ziel für Sozialversicherungsträger und Kommunen ist demgegenüber die Umsetzung von Maßnahmen zum Erhalt und zur Förderung der Arbeitsfähigkeit.

In dieser Umsetzungsorientierung der Sozialversicherungsträger artikuliert sich deren traditionelle Orientierung an der Prävention und Rehabilitation (arbeitsbedingter) Erkrankungen von Arbeitnehmern. Daher gehören Maßnahmen zum Erhalt und zur Förderung der Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten zu deren Kerngeschäft und begründen diese Schwerpunktsetzung auch in der Ausrichtung ihrer Demographieprojekte. Kommunale Träger sind wie die Arbeitsverwaltung oft als Partner innerhalb regionaler Demographienetzwerke in die öffentliche Förderung eingebunden. Ihr stärkerer Umsetzungsfokus ggü. der Arbeitsverwaltung erklärt sich vor allem daraus, dass sie über kommunale Wirtschaftsförderungs- oder Beschäftigungsförderungsgesellschaften häufiger als die Arbeitsverwaltung auch in konkrete Umsetzungsprojekte eingebunden sind.

Insgesamt verwundert die vergleichsweise geringe Bedeutung, die dem Ziel der Informationsgewinnung zukommt – insbesondere bei den stärker umsetzungsorientierten Akteuren. In der Regel kommen zur Erreichung dieses Ziels Altersstrukturanalysen und Betriebschecks zum Einsatz, die der Erarbeitung konkreter Maßnahmen zum Erhalt und zur Förderung der Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten vorausgehen. Damit soll eine bedarfsgerechte und passgenaue Implementierung entsprechender betrieblicher Maßnahmen gesichert werden. Vor dem Hintergrund dieser wichtigen Bedeutung einer solchen Analyse für die Bedarfsgerechtigkeit und Passgenauigkeit konkreter betrieblicher Maßnahmen, ist zu vermuten, dass die Analyse für alle Akteure als selbstverständlicher Teil des Arbeitsfähigkeitsziels betrachtet wird, vor diesem Hintergrund in der Zieldefinition der Projekte nicht explizit erwähnt wird und damit keinen Eingang in diese Darstellung gefunden hat. Andernfalls laufen alle Akteure in der Umsetzung von Demographieprojekten Gefahr, an den Bedarfen der betrieblichen Akteure vorbei zu agieren.

Die ökonomische Argumentation, Demographieprojekte aus Gründen der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit umzusetzen, wird am häufigsten von kommunalen Trägern und Arbeitgeberverbänden gewählt. Damit nehmen diese Akteure Bezug auf einen zunehmenden (Standort-) Wettbewerb in einer globalisierten Wissensökonomie und damit auf die dominierende Handlungslogik ihrer Institutionen und Mitgliedsunternehmen.

Ähnliche Priorisierung der Projektaktivitäten durch die Akteure – Adressaten der Aktivitäten unterscheiden sich

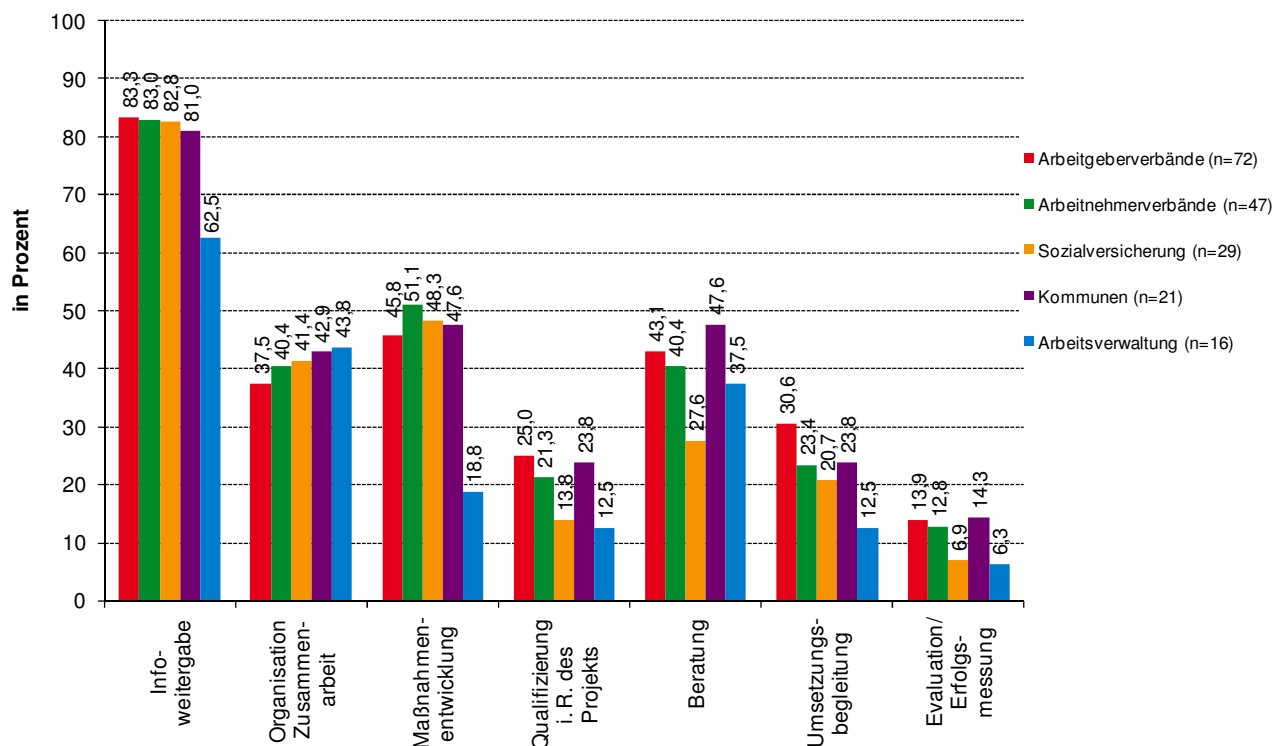
Die Informationsweitergabe spielt innerhalb der Projekte eine große Rolle. Die Verbreitung von Aktivitäten und Ergebnisse in Veranstaltungen, Veröffentlichungen, Handreichungen, Leitfäden, etc. findet in fast allen Projekten statt – unabhängig davon, von wem sie umgesetzt werden. Die Informationsweitergabe hat dabei eine doppelte Funktion. Zum einen wird sie als Instrument der Sensibilisierung eingesetzt, zum anderen dient sie der Nutzbarmachung von Projektergebnissen für andere Unternehmen und Projekte.

Die hohe Bedeutung der Informationsweitergabe in allen Projekten erklärt auch die von vielen Akteuren in Gesprächen konstatierte Informations- und Instrumentenflut im Internet. Problematisiert wird, dass die Vielzahl an Informationen aufgrund der Unübersichtlichkeit von Projekten, Dokumentationsformen und -orten nicht bei den Betrieben ankommt und – wenn überhaupt – lediglich von Multiplikatoren und der Fachöffentlichkeit genutzt werden kann.

Im Gegensatz zur hohen Bedeutung der Informationsweitergabe im Rahmen der Projekte für alle Akteure, spielt umgekehrt die Ergebnisbewertung bzw. –kontrolle nur in jedem 10. Projekt eine Rolle. Die Sozialversicherungsträger sowie die Arbeitsverwaltung geben sogar nur für 6 Prozent ihrer Projekte an, diese auch zu evaluieren.

Betrachtet man die weiteren Projektaktivitäten jenseits von Informationsweitergabe und Evaluation differenziert nach Akteuren, offenbart sich auch hier eine ähnliche Priorisierung durch die unterschiedlichen Akteure. Maßnahmenentwicklung, Vernetzung und Beratung sind die Schwerpunktaktivitäten aller Akteure. wengleich sich die Adressaten der Aktivitäten unterscheiden (vgl. Abbildung 12).

Abbildung 12: Projektaktivitäten nach Akteuren (Mehrfachzuordnungen)



Quelle: Prognos AG 2010

In Projekten unter Beteiligung der Sozialpartner sowie kommunaler Akteure sind die Entwicklung betrieblicher Maßnahmen, Beratungsleistungen sowie Aktivitäten zur Stärkung der Zusammenarbeit die wichtigsten Projektaktivitäten. Dabei reicht die Bandbreite der zu entwickelnden Maßnahmen von der Erarbeitung regionaler Lösungsansätze über die beispielhafte Entwicklung betrieblicher Konzepte und Strategien bis hin zur Konzeptionierung von Audit-Systemen für Unternehmen.

Die Beratungsangebote richten sich dabei in erster Linie an Unternehmen, in der Regel stehen betriebliche Entscheidungsträger im Mittelpunkt des Beratungsangebots. Auch in den Aktivitäten zur Förderung der Zusammenarbeit stehen Unternehmen – in der Regel KMU – im Mittelpunkt. In erster Linie sollen die Netzwerkaktivitäten dem Austausch über Handlungsoptionen und –beispielen dienen. Dabei wird neben einer betrieblichen Vernetzung auch oft die Vernetzung weiterer nicht-betrieblicher regionaler oder branchenspezifischer Multiplikatoren angestrebt. Eine seltener gewählte Option sind Netzwerkaktivitäten, die auf die Implementierung konkreter kooperativer Strategien zwischen KMU zur Bewältigung der Herausforderungen des demographischen Wandels zielen.

Die Entwicklung betrieblicher Maßnahmen, Netzwerkbildung und Beratung sind auch in Projekten unter Beteiligung der Sozialversicherungsträger die wichtigsten Projektaktivitäten. Beratungsaktivitäten kommt jedoch ein geringerer Stellenwert zu, als in Projekten unter Beteiligung anderer Akteure. Werden in Projekten der Sozialversicherungsträger Beratungsleistungen durchgeführt, steht zwar auch hier die Beratung betrieblicher Entscheidungsträger im Mittelpunkt, gleichzeitig wird dies jedoch mit dem Aufbau von demographiespezifischen Beratungskompetenzen der eigenen Institutionen wie in den Regionalzentren der Deutschen Rentenversicherung oder bei den Gesundheitsberatern der Krankenkassen verbunden. Eigene Einrichtungen und Akteure spielen auch in den Vernetzungsaktivitäten der Sozialversicherungsträger eine zentrale Rolle.

Die Darstellung macht deutlich, dass sich Sozialpartner, kommunale Akteure und Sozialversicherungsträger bezüglich der Priorisierung der Projektaktivitäten kaum unterscheiden. Dennoch offenbart die differenzierte Betrachtung der zentralen Adressaten der Aktivitäten eine unterschiedliche Projektausrichtung, die sich aus unterschiedlichen Handlungslogiken der Akteure erklärt: Die Aktivitäten der Sozialpartner und der kommunalen Akteure sind wesentlich durch die Unterstützung betrieblicher Akteure in der Entwicklung demographiebezogener betrieblicher Maßnahmen motiviert. Vor dem Hintergrund ihrer Mitgliederstruktur liegt diese Ausrichtung für die Sozialpartner auf der Hand. Für die kommunalen Akteure wird dieser starke betriebliche Fokus erklärbar, berücksichtigt man das für die kommunalen Akteure wichtige Ziel, mit der Umsetzung von Demographieprojekten auch die regionale Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. In den Aktivitäten der Sozialversicherungsträger wird der betriebliche Fokus durch den Auf- und Ausbau eigener Ressourcen zur Unterstützung betrieblicher Akteure im Umgang mit demographiebezogenen Herausforderungen ergänzt.

Im Unterschied zu den anderen Akteuren spielt die Maßnahmenentwicklung in Aktivitäten der Arbeitsverwaltung eine vergleichsweise geringe Rolle. Hier liegt der Schwerpunkt auf Aktivitäten der Netzwerkbildung sowie der Beratung. Die herausgehobene Stellung der Netzwerkbildung resultiert dabei aus der Tatsache, dass die Arbeitsverwaltung in Regionalisierungsstrategien als wichtiger Akteur betrachtet wird, der als Umsetzungspartner in diese Netzwerke eingebunden wird. (Beratungs-) Leistungen der Arbeitsverwaltung finden dabei insbesondere im Rahmen von Projekten statt, die auch auf die Integration von älteren Arbeitslosen zielen. Den Netzwerkaktivitäten der Arbeitsverwaltung sowie den noch wenigen Projekten unter Beteiligung der Arbeitsverwaltung, die sich nicht vorrangig der Integration von Arbeitslosen widmen, sondern präventiv auf den Erhalt und dem Ausbau der Beschäftigungsfähigkeit (älterer) Arbeitnehmer gerichtet sind, kann Modellcharakter zugesprochen werden. Vor dem Hintergrund einer schrumpfenden und alternden Erwerbsbevölkerung gewinnen in der strategischen Ausrichtung der Arbeitsverwaltung Aktivitäten zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit von Arbeitnehmern neben der Integration von Arbeitsmarktoutsidern an Bedeutung.

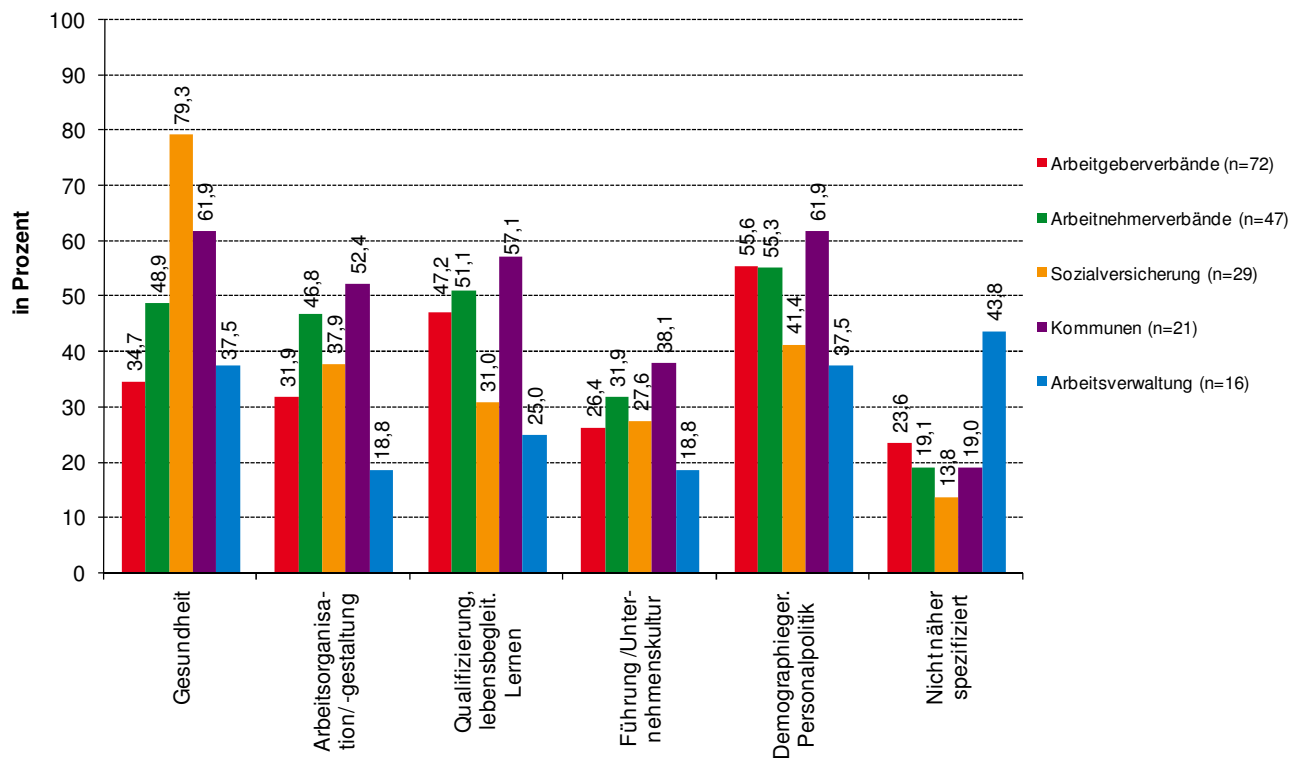
Im Vergleich zu den oben dargestellten Schwerpunktaktivitäten spielt die Begleitung von Umsetzungsprozessen in den Unternehmen sowie die Qualifizierung von demographierelevanten inner- oder außerbetrieblicher Akteuren in den Projekten aller Akteure eine untergeordnete Rolle. Während für die Umsetzungsbegleitung zu vermuten ist, dass diese in vielen Fällen als Teil der Maßnahmenentwicklung verstanden wird und daher in den Projektdarstellungen nicht explizit gemacht wird, wird die Qualifizierung von Multiplikatoren vor allem in Projekten unter Beteiligung der Sozialpartner sowie von kommunalen Akteuren vorgenommen. Die Qualifizierung betrieblicher Demographieexperten steht dabei im Mittelpunkt der Projektaktivitäten.

In den betrieblichen Handlungsfeldern artikulieren sich akteursspezifische Schwerpunktsetzungen

Die der Recherche zugrundegelegten Handlungsfelder sind im INQA-Memorandum 2004 als zentrale Aufgabenbereiche und Ansatzpunkte demographiesensibler betrieblicher Strategien definiert worden (vgl. INQA 2004). Im Kern lassen sich diese betrieblichen Handlungsfelder dabei auf das Arbeitsfähigkeitskonzept von Juhani Ilmarinen zurückführen (vgl. ILMARINEN / TEMPEL 2001). Der zentrale Anspruch des Konzepts der Arbeitsfähigkeit ist die Ganzheitlichkeit des gewählten Ansatzes.

Für den Erhalt der Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten reicht die Konzentration auf die individuelle Gesundheit der Beschäftigten nicht aus, sondern sie kann in einem umfassenden Sinn erst über den Einbezug von Fragen der Arbeitsorganisation und –gestaltung, der Personalpolitik und -entwicklung sowie der Unternehmenskultur erreicht werden. Vor diesem Hintergrund sind ganzheitliche Handlungsstrategien ein wichtiger Anspruch an die Umsetzung von Demographieprojekten. In der Umsetzung dieses Anspruchs lassen sich auf Ebene der einzelnen Akteure durchaus deutliche Unterschiede erkennen (vgl. Abbildung 13):

Abbildung 13: Betriebliche Handlungsfelder nach Akteuren (Mehrfachzuordnungen)



Quelle: Prognos 2010

Ganzheitliche Handlungsansätze werden vor allem in Projekten unter Beteiligung von Arbeitnehmerverbänden sowie von kommunalen Trägern umgesetzt. Lediglich im Handlungsfeld „Führung / Unternehmenskultur“ lässt sich die bereits auf aktorsübergreifender Ebene erkennbare Vernachlässigung dieses Handlungsfelds erkennen.

Während die Ganzheitlichkeit der Projekte unter kommunaler Beteiligung vor allem aus ihren Aktivitäten in thematisch bewusst breit angelegten regionalen Netzwerken resultiert, spiegelt sich in der Ganzheitlichkeit der Aktivitäten der Arbeitnehmerverbände ihre Funktion als Interessenvertreter wieder: Auf die subjektive Bewertung der Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten, wirken alle Handlungsfelder. Vor diesem Hintergrund erklärt sich die Ganzheitlichkeit der Handlungsansätze dieser Akteure aus der Perspektive der Beschäftigten, die von diesen Akteuren vertreten wird.

Von dieser ganzheitlichen Ausrichtung weichen die Projekte unter Beteiligung der Arbeitnehmervertreter, der Sozialversicherungsträger und der Arbeitsverwaltung ab:

In Projekten unter Beteiligung von Arbeitgebervertretungen lässt sich ein deutlicher Handlungsschwerpunkt in den Feldern „Demographiegerechte Personalpolitik“ sowie „Qualifizierung, lebensbegleitendes Lernen“ erkennen. In dieser Schwerpunktsetzung artikulieren sich dabei die klassischen Zuständigkeitsbereiche von Personalabteilungen. Die Verantwortung für Fragen von Personalrekrutierung und –entwicklung sind im unternehmerischen Selbstverständnis klar verankert und die entsprechenden Zuständigkeiten in der Personalabteilung bzw. der Unternehmensleitung vertretbar und personell definiert. In ihrer Funktion als Interessenvertretung der Arbeitgeber artikuliert sich dieses unternehmerische Selbstverständnis in der Projektausrichtung der Arbeitgeberverbände. Für die Fragestellungen der anderen Handlungsfelder, wie beispielsweise der Gesundheitszustand der Beschäftigten, alternsgerechte Formen der Laufbahngestaltung oder informelle Lernmöglichkeiten, sind betriebliche Zuständigkeiten nicht so eindeutig definiert, was sich auch in den Handlungsfeldern der Demographieprojekte widerspiegelt.

Das klassische Handlungsfeld der Sozialversicherungen ist über die Kranken-, Unfall- und Rentenversicherung die Gesundheit der Versicherten. Diese traditionelle Schwerpunktsetzung artikuliert sich auch in der Förderung betrieblicher Demographieprojekte. Die anderen Handlungsfelder fallen gegenüber dieser Schwerpunktsetzung deutlich ab. Dabei reichen die Projekte über den Sicherheitsaspekt klassischer Arbeitsschutzprojekte deutlich hinaus und betonen in der Regel die Bedeutung von präventiven, sowie an physischen und psychischen Belastungen orientierten Maßnahmen.

Projekte unter Beteiligung der Arbeitsverwaltung bleiben in der Beschreibung der betrieblichen Handlungsfelder am häufigsten vage. Dies liegt zum einen daran, dass die Arbeitsverwaltung in der Regel in aktorsseitig sehr breit aufgestellte Netzwerke einbezogen wird, die vor diesem Hintergrund ihre Zielstellung entsprechend offen und wenig konkret formulieren.

Zum anderen sind die Projekte unter Einbezug der Arbeitsverwaltung oft auch noch sehr junge Projekte, die ihre Ziele noch nicht konkret gefasst haben.

Personalverantwortliche sind die wichtigste Zielgruppe aller Akteure – akteurspezifische Unterschiede im Partizipationsgrad und der Partizipationsform

Betriebliche Demographieprojekte sind ohne die Kooperation mit der Unternehmensleitung bzw. den Personalverantwortlichen in den Unternehmen nicht umsetzbar. Um jedoch die Akzeptanz und Bedarfsgerechtigkeit der betrieblichen Maßnahmen sicher zu stellen und die Neuausrichtung in einen nachhaltigen kulturellen Wandel im Unternehmen zu überführen, ist neben dieser Zielgruppe auch der Einbezug der Beschäftigten bzw. betriebsinterner Multiplikatoren wie Betriebs- und Personalräte oder Präventionsexperten wichtig. Darüber hinaus können Mitarbeiter im Rahmen von Demographieprojekten auch direkt angesprochen werden, ohne die Personalverantwortlichen im Unternehmen explizit mit anzusprechen. Solche Projekte haben dann allerdings keinen umfassenden unternehmensstrategischen Ansatz, sondern vor allem Qualifizierungsmaßnahmen von Beschäftigten zum Gegenstand.

Die zentrale Bedeutung von Personalverantwortlichen – in KMU in der Regel die Geschäftsführung – ist von allen Akteuren bereits erkannt. Für die Umsetzung von Demographieprojekten stellen sie die wichtigste Zielgruppe dar (vgl. Tabelle 1). Im Vergleich zu diesem zentralen Fokus, spielen Projekten, die die Beschäftigten mit einbeziehen grundsätzlich eine untergeordnete Rolle. Unterschiede zwischen den Akteuren offenbaren sich jedoch hinsichtlich des Partizipationsgrads der Projekte sowie der Art und Weise, wie diese Partizipation erreicht werden soll. Vergleichsweise partizipative Ansätze werden in Projekten unter Beteiligung von Arbeitnehmerverbänden, den Sozialversicherungsträgern und den Kommunen verfolgt, die Spezifika dieser Ansätze werden im Folgenden dargestellt:

Tabelle 1: Zielgruppen nach Akteuren (Mehrfachzuordnungen)

Angaben in Prozent	Personalverantwortliche	Mitarbeiter und Personalverantwortliche	Interne Multiplikatoren	Mitarbeiter (o. Personalverantwortliche)
Arbeitgeberverbände (n=72)	65,3	29,2	5,6	4,2
Arbeitnehmerverbände (n=47)	53,2	40,4	10,6	4,3
Sozialversicherung (n= 29)	55,2	31,0	17,2	6,9
Kommunen (n=21)	61,9	38,1	9,5	0,0
Arbeitsverwaltung (n=16)	68,8	18,8	0,0	6,3

Quelle: Prognos 2010

Aufgrund ihrer Funktion als Interessenvertretung der Arbeitnehmer, richten sich Projekte unter Beteiligung der Arbeitnehmerverbände am häufigsten an die Belegschaft insgesamt, d.h. sowohl an Mitarbeiter als auch an Personalverantwortliche. Auch Projekte unter Beteiligung der Kommunen adressieren häufig die gesamte Belegschaft. Damit wird zum einen der Tatsache Rechnung getragen, dass Veränderungen in den Unternehmen von der Unternehmensleitung mitgetragen werden müssen, gleichzeitig soll aber über den Einbezug der Beschäftigten, die Wirksamkeit und Reichweite der Projekte erhöht werden. Auch betriebsinterne Multiplikatoren spielen vor diesem Hintergrund eine vergleichsweise wichtige Rolle. In der Regel werden hier Personal- und Betriebsräte adressiert, die in die Entwicklungsprojekte eingebunden werden oder zu betriebsinternen Demographieberatern qualifiziert werden sollen.

Der partizipative Charakter der Projekte unter Beteiligung der Sozialversicherungen resultiert vor allem aus dem Einbezug interner Multiplikatoren. Dabei wird die Zielgruppe der Personal- und Betriebsräte als interne Multiplikatoren um betriebliche Präventions- und Arbeitsschutzexperten – traditionell wichtige betriebliche Ansprechpartner der Sozialversicherungsträger ergänzt. Darüber hinaus werden von den Sozialversicherungsträgern Mitarbeiter auch am häufigsten direkt angesprochen, ohne die Personalleitung explizit miteinzubeziehen. Im Mittelpunkt dieser Projekte steht die Unterstützung und Qualifizierung von Beschäftigten bei der Anwendung von Gesundheitserhaltenden und –fördernden Verhaltensmaßnahmen.

Die Sozialpartner sind die wichtigsten Kooperationspartner - Sozialversicherungsträger noch wenig in Netzwerke eingebunden

Die kooperative Umsetzung von Demographieprojekten wird in der Fachöffentlichkeit als wesentliches Erfolgskriterium diskutiert, was sich auch in der Forderung nach einer stärkeren regionalen und branchenspezifischen Netzwerkbildung artikuliert. Die Chancen einer kooperativen Umsetzung von Demographieprojekten werden dabei vor allem in der Bündelung und Erhöhung von personellen und finanziellen Ressourcen und damit auch des Know-Hows unterschiedlicher Akteure sowie in der Erarbeitung gemeinsamer Unterstützungsstrategien gesehen. Die Reichweite, Effektivität und Effizienz von Projekten kann damit deutlich erhöht werden.

112 (63,3 Prozent) Projekte und damit die Mehrheit der Demographieprojekte werden in Kooperation unterschiedlicher Akteure durchgeführt.

Einen großen Anteil an diesen Kooperationen (41 Projekte) haben dabei Kooperationen, die ausschließlich unter Beteiligung eines wissenschaftlichen Instituts bzw. Beratungseinrichtung und einem weiteren Akteur wie beispielsweise einem Arbeitgeberverband oder Pilotunternehmen durchgeführt werden. Da die wissenschaftlichen Institute bzw. Beratungseinrichtungen für die Unterstützung bzw. Durchführung des Umsetzungsprozesses beauftragt sind und damit in der Regel die Handlungslogik des Projektpartners umsetzen, haben diese Projekte eher den Charakter eines Einzelprojekts als eines Kooperationsprojekts im oben dargestellten Sinn und werden daher in den folgenden Betrachtungen der Kooperationsstrukturen nicht weiter berücksichtigt.⁷ Als Kooperationsprojekte im eigentlichen Sinn können damit 71 (40,1 Prozent) Projekte bezeichnet werden. Betrachtet man die Kooperationsstrukturen innerhalb der gemeinschaftlich durchgeführten Projekte für zentrale Akteure der Demographieförderung wird deutlich, dass innerhalb dieser Projekte die oben dargestellten Chancen der Zusammenarbeit im Bewusstsein der handelnden Akteure bereits angekommen sind, auch wenn die Anzahl dieser Projekte insgesamt nicht die Mehrheit der Projekte darstellen (vgl. Tabelle 2).

Tabelle 2: Kooperationsstrukturen (Mehrfachzuordnungen)⁸

Angaben in Zahl der Projekte	Arbeitgeberverbände	Arbeitnehmerverbände	Sozialversicherung	Kommunen	Arbeitsverwaltung	Wissenschaft/Beratung
Arbeitgeberverbände	n=47	28	9	14	11	36
Arbeitnehmerverbände	28	n=37	10	13	10	29
Sozialversicherung	9	10	n=22	6	5	18
Kommunen	14	13	6	n=19	9	16
Arbeitsverwaltung	11	10	5	9	n=14	12

Quelle: Prognos AG 2010; Darstellung nur für Kooperationsprojekte im eigentlichen Sinne, d.h. Kooperationen, die ausschließlich zwischen wissenschaftlichen Instituten bzw. Beratungseinrichtungen und einem weiteren Kooperationspartner durchgeführt werden, sind in der Darstellung nicht enthalten.

Insbesondere die Sozialpartner sind bereits gut vernetzt. Dies gilt für ihre Vernetzung untereinander als auch mit anderen Akteuren. Klammert man die wissenschaftlichen Institute und Beratungseinrichtungen zunächst aus der Betrachtung aus, sind die Sozialpartner für alle Akteure die wichtigsten Kooperationspartner.

⁷ Projekte in denen mehrere Akteure zusammen arbeiten und zusätzlich wissenschaftliche Institute bzw. Beratungseinrichtung einbezogen sind, werden in die Betrachtungen einbezogen.

⁸ Die Angaben in der Tabelle sind wie am folgenden Beispiel dargestellt zu lesen: „Von den 47 Projekten, die von den Arbeitgeberverbänden in Kooperation mit anderen Akteuren durchgeführt werden, sind an 28 Projekten auch Arbeitnehmerverbände beteiligt“.

Projekte, die von Arbeitgeberverbänden und Arbeitnehmerverbänden gemeinsam durchgeführt werden, haben oft einen ausgeprägten Branchenfokus wie beispielsweise das Projekt „deci“ in der chemischen Industrie oder die Projekte Pegasus oder Genera in der Schmiedeindustrie.

Neben der Einbindung der Sozialpartner, kommt auch den Kommunen innerhalb kooperativ durchgeführter Projekte eine wichtige Bedeutung in der Umsetzung von Demographieprojekten zu. Nach den Sozialpartnern sind sie die zweitwichtigsten Kooperationspartner. In diesem Kooperationsmuster artikulieren sich vor allem regionale Netzwerkstrategien, die unter Beteiligung kommunaler Akteure umgesetzt werden. Eine wichtige Rolle in solchen regionalen Netzwerken spielt auch die Arbeitsverwaltung. Von 14 kooperativen Projekten, die von der Arbeitsverwaltung durchgeführt werden, sind an neun Projekten auch die Kommunen beteiligt. Neben der Netzwerkbildung spielte im Rahmen dieser Demographieprojekte häufig auch die Arbeitsmarktintegration von älteren Arbeitslosen eine Rolle.

Die Sozialversicherungsträger sind mit den dargestellten Akteuren noch am wenigsten vernetzt. In die Kooperationsprojekte der dargestellten Akteure sind sie am seltensten einbezogen. Allerdings kooperieren die Sozialversicherungsträger untereinander. Kooperationen zwischen den Sozialversicherungsträgern selbst, finden am häufigsten zwischen der Kranken- und Unfallversicherung statt, die auch quantitativ die meisten Demographieprojekte umsetzen. Potenzial für eine zukünftig stärkere (regionale) Vernetzung mit anderen Akteuren bieten insbesondere die Regionalisierungsansätze der Sozialversicherungsträger, wie sie beispielsweise im Rahmen der Projekte GeniAL und Gesunde Arbeit umgesetzt werden.

Neben diesen spezifischen Kooperationsstrukturen der einzelnen Akteure zeigt Tabelle 2 auch, dass wissenschaftliche Institute und Beratungseinrichtungen auch für die Umsetzung von Kooperationsprojekten eine wichtige Rolle spielen. In fast allen Kooperationsprojekten sind neben den bereits dargestellten Akteuren auch wissenschaftliche Institute und Beratungseinrichtungen mit den in Kapitel 3 bereits dargestellten Aufgaben beteiligt.

Zusammenfassung der akteursspezifischen Handlungslogiken

Die bisherige Darstellung dieses Kapitels hat gezeigt, dass die zentralen Akteure innerhalb der Förderlandschaft auf Ebene der Ziele und Aktivitäten von Demographieprojekten eine weitgehend ähnliche Idee davon haben, was zur Förderung demographiesensibler betrieblicher Strategien notwendig ist.

Akteursspezifische Handlungslogiken artikulieren sich insbesondere in den von den Akteuren priorisierten Handlungsfeldern sowie den Adressaten der Projekte. Im Folgenden werden die zentralen Unterschiede zwischen den einzelnen Akteuren nochmals zusammenfassend dargestellt:

Arbeitgeberverbände: In der Konzentration auf die Personalverantwortlichen in den Unternehmen sowie den Handlungsschwerpunkten „Qualifizierung“ und „demographiegerechte Personalpolitik / Rekrutierung“ wird deutlich, dass die Arbeitgeberverbände als Interessenvertretung ihrer Mitgliedsunternehmen deren spezifische Rationalität aufgreifen. Dabei agieren sie jedoch nicht als Einzelkämpfer, sondern kooperieren mit den Arbeitnehmerverbänden und relevanten regionalen Akteuren.

Arbeitnehmerverbände: Auch die Arbeitnehmerverbände wissen, dass sich betriebliche Veränderungen nur in Kooperation mit den Arbeitgebern und wichtigen Unterstützern vor Ort realisieren lassen. Die Handlungslogik der Arbeitnehmerverbände ist jedoch deutlich von der Perspektive der Beschäftigten geprägt. Daraus resultieren eine ganzheitliche Ausrichtung der Projekte auf Ebene der Handlungsfelder sowie der im Vergleich stark ausgeprägte Einbezug von Beschäftigten bzw. ihrer Vertretungen.

Sozialversicherungsträger: In der Umsetzung betrieblicher Demographieprojekte agieren die Sozialversicherungsträger stark selbstreferentiell. Sie sind noch am wenigsten in Kooperationsstrukturen eingebunden und fokussieren sich sehr stark auf die Gesundheit der Beschäftigten als ihr klassisches Kernthema, auf den Aufbau von Ressourcen innerhalb der eigenen Einrichtung sowie mit den Präventions- und Arbeitsschutzexperten auf ihre klassischen betrieblichen Ansprechpartner.

Kommunen: Die Rolle der Kommunen ist innerhalb der Förderlandschaft über ihre Vernetzungsfunktion charakterisiert. Kommunen führen Demographieprojekte nicht in Eigenregie durch, sondern zielen auf die Etablierung regionaler Zusammenarbeit zur Unterstützung von Unternehmen (und weiterer Akteure) bei der Bewältigung der Herausforderungen durch den demographischen Wandel. Dabei sind die Netzwerke thematisch oft sehr umfassend, was sich in einer sehr ganzheitlichen Ausrichtung der Handlungsfelder artikuliert.

Arbeitsverwaltung: Die Rolle der Arbeitsverwaltung ist eine unterstützende. Die Arbeitsverwaltung agiert vor allem in zwei Projektzusammenhängen. Zum einen wird sie in akteursseitig breit angelegte regionale Netzwerke eingebunden, in denen sie als Unterstützer fungiert. Zum anderen fungiert die Arbeitsverwaltung als zentraler Kooperationspartner, wenn innerhalb der Demographieprojekte auch die Reintegration von (älteren) Arbeitslosen in betriebliche Beschäftigung erreicht werden soll.

4.2 Projektprofile

Nach der Darstellung der Handlungslogiken der wichtigsten Demographieförderer, geht das folgende Kapitel der Frage nach, ob innerhalb der aktuellen Projektlandschaft regionale oder branchenbezogene Projektschwerpunkte erkennbar sind und ob diese Projektschwerpunkte durch spezifische Projektprofile charakterisiert werden können.

Regionalisierung der Förderlandschaft in Teilen bereits erreicht

Demographische Herausforderungen sind komplex und regional unterschiedlich ausgeprägt. Sie erfordern nicht nur eine umfassende betriebliche Neuausrichtung, sondern berühren viele andere Politikfelder (Bildungspolitik, Innovationspolitik, Standortmarketing, Wirtschaftsförderung, etc.), die von den Unternehmen nicht alleine bearbeitet werden können, sondern institutions- und akteursübergreifende Lösungen erfordern. Die Regionalisierung der Förderlandschaft, d.h. die Berücksichtigung der regionalen Ausgangssituation und die Anbindung der Demographieförderung an entsprechende Unterstützungsstrukturen vor Ort wird hier als geeignete Möglichkeit zur Gestaltung dieser Komplexität und Heterogenität gesehen.

Ein wichtiger Hinweis auf eine so verstandene Regionalisierung ist der Raumbezug der Projekte. Je kleinräumlicher er gefasst wird, desto eher ist davon auszugehen, dass regionale Rahmenbedingungen und Unterstützungsstrukturen in der Projektumsetzung berücksichtigt werden. Betrachtet man vor diesem Hintergrund, dass sich – wie in Kapitel 3 bereits dargestellt – die meisten Demographieprojekte (113 Projekte) auf die Bundeslandebene beziehen und darüber hinaus 41 dieser Projekte einen noch weiter spezifizierten, kleinräumlicheren Bezug unterhalb der Bundesländerebene aufweisen, kann davon ausgegangen werden, dass die oben dargestellte Regionalisierungsanforderung zumindest in Teilen der Förderlandschaft bereits umgesetzt wird.

Dreiviertel aller Projekte mit einem bundesländerspezifischen oder noch kleinräumlicheren Bezug werden in den sechs Bundesländern Nordrhein-Westfalen (35 Projekte), Baden-Württemberg (15 Projekte), Niedersachsen (13 Projekte), Brandenburg (9 Projekte), Rheinland-Pfalz (9 Projekte) und Thüringen (9 Projekte) umgesetzt. Diese Bundesländer können damit als Schwerpunktregionen öffentlich geförderter Demographieprojekte bezeichnet werden, deren Projektprofile im Folgenden zur Erklärung der Projekthäufungen ausführlicher dargestellt werden und die auf die implementierten Regionalisierungsstrategien hin untersucht werden.

Die Schwerpunktregionen sind dabei in alphabetischer Reihenfolge dargestellt.

Baden-Württemberg: Baden-Württemberg gehört zu den Bundesländern, deren Bevölkerungsentwicklung bis 2025 positiv verläuft. Trotz dieser positiven Prognose sind hier nach Nordrhein-Westfalen die meisten Demographieprojekte zu zählen. Betrachtet man diese Projekte genauer, fällt insbesondere die Region Rhein-Neckar ins Auge, in der – trotz ebenfalls positiver Bevölkerungsprognose – alleine fünf der 15 Demographieprojekte durchgeführt werden. Die Projekte der Region zeichnen sich dabei insbesondere durch einen von vielen Akteuren (Kommunen, Wirtschaft, Sozialverbände, Arbeitsverwaltung, Wissenschaft, etc.) gemeinsam getragenen Ansatz aus. Dieser hält zwar auch spezielle Angebote für Unternehmen bereit – wie Veranstaltungen der IHK Rhein-Neckar zur Fachkräftegewinnung und –bindung oder die Demographieberatung für KMU der Arbeitsagenturen in der Region – versucht darüber hinaus jedoch in einem ganzheitlichen Regionalisierungsansatz, für die Auswirkungen des demographischen Wandels auf sämtliche Daseinsbereiche (wie Bildung, Infrastruktur, Mobilität, Versorgung, Wohnen etc.) zu sensibilisieren, entsprechende Strategien abzustimmen und regionalen Akteure entsprechend zu beraten und zu vernetzen.

Brandenburg: Die Projektlandschaft in Brandenburg ist durch eine zentrale Steuerung der Projekte gekennzeichnet. Fast alle Projekte werden durch das Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie des Landes Brandenburg finanziert und verantwortet. Teil der zentralen Strategie ist es dabei aber auch, die Projekte in kleinteiligeren regionalen Bezugsräumen umzusetzen (beispielsweise Südwestbrandenburg, Landkreise Elbe-Elster, Dahme-Spreewald, Potsdam, etc.) und dabei die regionalen Rahmenbedingungen zu berücksichtigen und regionale Unterstützungsstrukturen einzubinden bzw. aufzubauen. Im Mittelpunkt aller Förderprogramme und der entsprechenden Projekte stehen dabei die Entwicklung bedarfsgerechter Personal- und Kompetenzentwicklungskonzepte in Brandenburger KMU, die insbesondere auch die Potenziale älterer Beschäftigter einbeziehen.

Niedersachsen: Im Unterschied zu Brandenburg, ist für die Projekte, die in Niedersachsen durchgeführt werden ihre Unterschiedlichkeit charakteristisch, d.h. inhaltliche, akteursbezogene oder regionale Gemeinsamkeiten der Projekte lassen sich nicht erkennen. Auch spielen Regionalisierungsansätze keine hervorgehobene Bedeutung, nur drei der 13 Projekte haben akteursübergreifende regionale Netzwerke zum Ziel.

Nordrhein-Westfalen: Nordrhein-Westfalen ist nach dem Saarland das vom demographischen Wandel am stärksten betroffene westdeutsche Bundesland. Darüber hinaus ist die Wirtschaft in Nordrhein-Westfalen, trotz eines früh einsetzenden und besonders massivem Strukturwandels, auch heute noch durch einen hohen Anteil (schwer-) industrieller Produktion gekennzeichnet, in der Regel verbunden mit einer Tätigkeitsstruktur, die in besonderem Maße Alterbegrenzungen unterliegt. Die Vielzahl der Demographieprojekte, die hier durchgeführt werden, tragen diesen strukturellen Voraussetzungen bereits Rechnung. Aufgrund der Vielzahl und der Heterogenität der durchgeführten 35 Projekte können allerdings keine weiteren Projektprofile abgeleitet werden.

Rheinland-Pfalz: Auffällig an der Projektstruktur in Rheinland-Pfalz ist die hohe Bedeutung der Handwerkskammern an der Umsetzung der Projekte vor Ort. Die Handwerkskammer Rheinhessen ist an vier, die Handwerkskammer Koblenz an der Umsetzung eines weiteren Demographieprojekts beteiligt. Insgesamt sind die Handwerkskammern in Rheinland-Pfalz damit an fünf von neun Projekten beteiligt. Obwohl die Handwerkskammer Rheinhessen im Rahmen des Kompetenzzentrums „Zukunftsfähige Arbeit“ auch ein branchenübergreifendes Angebot bereit stellt, artikuliert sich die hohe Bedeutung der Handwerkskammern für die Projektumsetzung auch in einer hohen Zahl handwerksspezifischer Angebote, vier der neun Projekte richten sich ausschließlich an Handwerksunternehmen. Fünf Projekten nehmen dabei explizit Bezug auf regionale Ausgangsbedingungen und Ressourcen.

Thüringen: Die Projektlandschaft in Thüringen ist dominiert von den Aktivitäten des Thüringer Demographie Netzwerks. Nur zwei der Thüringer Demographieprojekte werden nicht innerhalb des Netzwerks umgesetzt. Die Akteure innerhalb des Netzwerks sind dabei Vertreter der Thüringer Wirtschaft, die Universität Erfurt sowie wissenschaftliche Institute, Beratungseinrichtungen und Bildungsträger. Die Teilprojekte im Rahmen des Netzwerks sind dabei sehr breit angelegt. Sie reichen von der Erprobung von Leitlinien für ein unternehmensspezifisches Demographie-Zertifikat, über die Entwicklung eines Weiterbildungsangebots „Zukunftsfähige Personalpolitik“ für Personalverantwortliche in Thüringer Unternehmen, die Entwicklung von Verfahren zum innerbetrieblichen und intragenerationalen Wissenstransfer in Unternehmen, speziellen Unterstützungsangeboten für das Handwerk bis hin zu einem Netzwerk zum Austausch zwischen Nachwuchingenieuren und erfahrenen Ingenieuren sowie einem Projekt zur Entwicklung geeigneter Partizipationsmethoden für Arbeitnehmer sowie Personal- und Betriebsräte. Die Bündelung von Ressourcen und eine abgestimmte Strategie ist dabei wesentliches Ziel der landesweiten Initiative.

Anzumerken bleibt grundsätzlich, dass die Projektstrukturen in den Bundesländern in vielen Fällen nur zum Teil durch die Betroffenheit durch den demographischen Wandel erklärt werden können. In einigen Bundesländern mit sehr hoher Betroffenheit wie beispielsweise Sachsen-Anhalt, Sachsen, Mecklenburg-Vorpommern oder dem Saarland werden noch sehr wenige bzw. keine Demographieprojekte durchgeführt. Umgekehrt führen Ländern mit vergleichsweise geringer Betroffenheit wie Baden-Württemberg, Niedersachsen, Rheinland-Pfalz oder Bayern demgegenüber eine vergleichsweise große Zahl an Demographieprojekten durch (vgl. Tabelle 3). Um mehr Bedarfsgerechtigkeit in der Durchführung von Demographieprojekten sicher zu stellen, besteht insbesondere für Demographieprojekte in den erstgenannten Bundesländern noch deutliches Potenzial.

Tabelle 3: Projektzahl und Bevölkerungsentwicklung

Bundesland	Zahl der Demographieprojekte	Bevölkerungsentwicklung 2006 - 2025 in %
NW	35	-2,4
BW	15	1,9
NI	13	-1,4
BB	9	-5,5
RP	9	-0,8
TH	9	-14,2
BY	8	2,5
HE	7	-2,0
HB	5	0,7
SH	3	0,8
HH	2	3,9
MV	2	-11,8
SN	2	-10,1
ST	1	-17,1
SL	0	-9,3
BE	0	0,9

Quelle: Prognos AG 2010; Bevölkerungsentwicklung nach Berechnungen der Bertelsmann-Stiftung

Oft noch keine branchenspezifische Spezialisierung der Förderung

In der Umsetzung von Demographieprojekten sind branchenspezifische Ansätze wichtig. Nur in solchen spezialisierten Förderstrukturen kann zum einen der Tatsache Rechnung getragen werden, dass Tätigkeiten in bestimmten Branchen mit einer besonders hohen körperlichen Belastung verbunden sind (wie beispielsweise getaktete und repetitive Tätigkeiten in der industriellen Produktion, Tätigkeiten in der Pflege oder im Handwerk) und daher Maßnahmen zum Erhalt und zur Förderung der Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten hier besonders wichtig sind. Zum anderen kann in branchenspezifischen Ansätzen den besonderen Rahmenbedingungen einzelner Branchen – über die Schwere der körperlichen Belastung hinaus – Rechnung getragen werden, wie beispielsweise der Schichtarbeit im produzierenden Gewerbe oder der besonders hohen Veränderungsdynamik in Unternehmen der High-Tech Branche.

Die Darstellung des Branchenbezugs der aktuellen Demographieprojekte in Kapitel 3 hat gezeigt, dass die Mehrzahl der Demographieprojekte eine solche Branchenspezialisierung noch nicht vornehmen. 124 Projekte sind branchenübergreifend ausgerichtet. 114 dieser Projekte machen dabei überhaupt keine Angabe zu einem bestimmten Branchenfokus, weitere vier Projekte definieren den Branchenbezug dabei so breit, wie beispielsweise „Landwirtschaft, Dienstleistung und Industrie“, dass hier nicht begründet von einer branchenspezifischen Vorgehensweise gesprochen werden kann. Die verbleibenden sechs branchenübergreifenden Projekte beziehen sich zwar innerhalb des Projekts auf mehrere Branchen, nehmen dabei aber jedoch Branchen mit besonders altersbegrenzten Tätigkeitsstrukturen in den Blick, wie beispielsweise das Projekt „Mein nächster Beruf“ mit der stationären Krankenpflege und der Baubranche oder das Projekt „Länger arbeiten in gesunden Organisationen“, in dem ein öffentliches Stadtreinigungsunternehmen sowie altersbegrenzte Tätigkeitsbereiche in Industrie- und Handelsunternehmen einbezogen sind. Trotz des Bezugs auf mehrere Branchen, muss für diese Projekte konstatiert werden, dass sie die oben skizzierte Anforderung einer branchenspezifischen Spezialisierung der Förderung umsetzen.

53 Projekte und damit knapp ein Drittel der recherchierten Demographieprojekte richten sich mit ihren Projektaktivitäten explizit an spezifische Branchen in der Industrie (20 Projekte), im Dienstleistungsbereich (20 Projekte) oder im Handwerk (13 Projekte). Im Folgenden werden diese Projekte einer detaillierten Betrachtung unterzogen, um unterhalb dieser Aggregation auf Ebene der Wirtschaftssektoren, spezifische Schwerpunktbranchen und deren spezifische Projektprofile zu identifizieren.

Industrie: Der wichtigsten Branchen für Demographiprojekte im industriellen Sektor sind die Branchen der Metall- und Elektroindustrie. Insgesamt 12 der 20 Demographiprojekte im Industriesektor beziehen sich auf diese Branchen. Außerhalb der Metall- und Elektroindustrie konzentriert sich ein Projekt explizit auf die Chemieindustrie, die sieben weiteren Projekte machen keine Angaben zu einem spezifischen Branchenfokus innerhalb des industriellen Sektors bzw. formulieren diesen so breit, dass von einer Spezialisierung nicht mehr gesprochen werden kann.

Vor dem Hintergrund der hervorgehobenen Bedeutung der Metall- und Elektroindustrie in der Umsetzung von Demographiprojekten, wird dieser Branchenschwerpunkt im Folgenden genauer in den Blick genommen.

Während sieben Projekte in der Metall- und Elektroindustrie keine weitere Spezifizierung vornehmen und sich an alle Unternehmen dieser Branchen richten, zielen zwei Projekte auf die Erarbeitung von Maßnahmen speziell für High-Tech- Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie. Drei weitere Projekte werden spezifisch für die Schmiedeindustrie durchgeführt.

Mit diesem spezifischen Branchenfokus tragen die Demographiprojekte zum einen der hohen ökonomischen und arbeitsmarktpolitischen Bedeutung der Metall- und Elektroindustrie Rechnung. Mit den Leitbranchen Maschinenbau, Automobilindustrie, Elektrotechnik und Metallverarbeitung gehört die Metall- und Elektroindustrie nicht nur zu den umsatz-, sondern auch zu den beschäftigungsstärksten Industriezweigen in Deutschland. Zum anderen artikuliert sich in diesem Branchenschwerpunkt auch die Berücksichtigung besonderer Rahmenbedingungen, mit denen Unternehmen und Beschäftigte in diesen Branchen konfrontiert sind. Dazu gehören beispielsweise hohe körperliche Belastungen, eine hohe Anzahl niedrig qualifizierter Arbeitskräfte und Probleme in der Fachkräfte- rekrutierung durch ein schlechtes Image in der Schmiedeindustrie, besondere Anforderungen an die Ergonomie und Arbeitsgestaltung durch eine hohe Zahl repetitiver Tätigkeiten in der gesamten Metall- und Elektroindustrie oder besondere Anforderungen an die Innovationsfähigkeit und Kompetenzentwicklung in High-Tech- Unternehmen.

Die Projekte in der Metall- und Elektroindustrie eint die hohe Bedeutung der Sozialpartner in der Umsetzung der Projekte. In sieben der 12 Projekte sind an der Umsetzung Arbeitgeberverbände und / oder Gewerkschaften beteiligt. Die Sozialpartner nehmen innerhalb dieses Industriezweigs eine wesentliche Funktion in der Unterstützung der entsprechenden Unternehmen bei der Bewältigung der demographischen Herausforderungen wahr. Neben den Sozialpartnern ist auch die Berufsgenossenschaft eine wichtige Akteurin, die ebenfalls drei Demographiprojekte innerhalb der Metall- und Elektroindustrie umsetzt.

In den Projektzielen der Demographieprojekte in der Metall- und Elektroindustrie artikuliert sich sehr deutlich ein Umsetzungsfokus. Nicht die Sensibilisierung für die Herausforderungen des demographischen Wandels, sondern die Umsetzung konkreter Maßnahmen zum Erhalt und zur Förderung der Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten sowie eine entsprechende Analyse der betrieblichen Situation steht im Mittelpunkt der Projekte (vgl. Tabelle 4).

Tabelle 4: Projektziele in der Metall- und Elektroindustrie (n=12; Mehrfachzuordnungen)

Angabe in Zahl der Projekte	Metall- & Elektroindustrie
Sensibilisierung	3
Analyse/ Gewinnung von Informationen	8
Arbeitsfähigkeit	9
Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit	5

Quelle: Prognos AG 2010

Der Umsetzungsfokus artikuliert sich auch auf Ebene der Projektaktivitäten. Neben der Informationsweitergabe – im Schwerpunkt innerhalb des Industriezweigs – steht die Entwicklung von Maßnahmen und eine entsprechende Begleitung der Unternehmen im Mittelpunkt der Projekte (vgl. Tabelle 5).

Tabelle 5: Projektaktivitäten in der Metall- und Elektroindustrie (n=12; Mehrfachzuordnungen)

Angabe in Zahl der Projekte	Metall- & Elektroindustrie
Info-Weitergabe	8
Organisation der Zusammenarbeit	1
Maßnahmenentwicklung	10
Qualifizierung i. R. des Projekts	0
Beratung	3
Umsetzungsbegleitung	7
Evaluation/ Erfolgsmessung	0

Quelle: Prognos AG 2010

Auf Ebene der Handlungsfelder artikuliert sich in der Metall- und Elektroindustrie ein sehr ganzheitlicher Ansatz. Mit Ausnahme des grundsätzlich derzeit noch vernachlässigten Handlungsfelds „Führung / Unternehmenskultur“ (vgl. dazu auch Kapitel 3) werden die übrigen Handlungsfelder fast gleichhäufig adressiert (vgl. Tabelle 6).

Tabelle 6: Handlungsfelder in der Metall- und Elektroindustrie (n=12; Mehrfachzuordnungen)

Angabe in Zahl der Projekte	Metall- & Elektroindustrie
Gesundheit	6
Arbeitsorganisation/ -gestaltung	7
Qualifizierung, lebensbegl. Lernen	6
Führung / Unternehmenskultur	2
Demographiegerechte Personalpolitik	7
Nicht näher spezifiziert	0

Quelle: Prognos AG 2010

Dienstleistung: Innerhalb der Gruppe der Demographieprojekte, die sich auf den Dienstleistungssektor konzentrieren, lässt sich ein wesentlicher Branchenschwerpunkt erkennen: Sechs der 20 Dienstleistungsprojekte konzentrieren sich auf die Alten- und / oder Krankenpflege. Jenseits dieses Branchenschwerpunkts, lassen sich keine weiteren Branchenschwerpunkte erkennen. Hier ist die Projektstruktur sehr heterogen: Je zwei Projekte konzentrieren sich auf Betreuungs- und Erziehungstätigkeiten (im Kindergarten und in der Schule), auf den Einzelhandel, auf die Hafenlogistik und auf die Erbringung von IT-Dienstleistungen. Vier weitere Projekte haben öffentlich oder privat erbrachte Dienstleistungen der allgemeinen Daseinsvorsorge zum Gegenstand (kommunaler Personennahverkehr, Flughafenbetrieb, Abwasserwirtschaft, allgemeine kommunale oder im kommunalen Auftrag erbrachte Dienstleistungen). Zwei weitere Projekte lassen sich keiner der genannten Dienstleistungsbereiche zuordnen (Gastronomie, unternehmensnahe Dienstleistungen).

Mit dieser Projektstruktur und dem darin erkennbaren Branchenschwerpunkt Alten- & Krankenpflege trägt die Projektlandschaft den besonderen demographischen Herausforderungen mit denen sich Einrichtungen und Beschäftigte dieser Branche konfrontiert sehen Rechnung: Auf der einen Seite wird die Anzahl der Pflegebedürftigen vor dem Hintergrund einer alternden Gesellschaft zunehmen, auf der anderen Seite stehen immer weniger Nachwuchskräfte für den Pflegeberuf zur Verfügung.

Somit liegt – trotz hoher physischer und psychischer Belastungen sowie steigenden Wettbewerbs- und Rentabilitätsanforderungen – die Kranken- und Altenpflege zukünftig immer mehr in der Verantwortung eines alternden Pflegepersonals. Die Entwicklung von Strategien für eine demographiefeste Personal- und Arbeitspolitik in Pflegeeinrichtungen ist vor diesem Hintergrund von besonderer Bedeutung.

In den Projekten, die spezifisch in der Alten- und Krankenpflege umgesetzt werden, spiegeln sich diese Anforderungen wider. Dies wird im starken Umsetzungsfokus erkennbar. Alle Projekte in der Alten- und Krankenpflege zielen auf den Erhalt und die Förderung der Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten, in der Regel über die Erarbeitung branchenspezifischer Maßnahmen und Lösungen (vgl. Tabelle 7 und Tabelle 8).

Tabelle 7: Projektziele in der Pflege (n=6; Mehrfachzuordnungen)

Angabe in Zahl der Projekte	Pflege
Sensibilisierung	2
Analyse/ Gewinnung von Informationen	4
Arbeitsfähigkeit	6
Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit	2

Quelle: Prognos AG 2010

*Tabelle 8: Projektaktivitäten in der Pflege
(n=6; Mehrfachzuordnungen)*

Angabe in Zahl der Projekte	Pflege
Info-Weitergabe	4
Organisation der Zusammenarbeit	0
Maßnahmenentwicklung	5
Qualifizierung i. R. des Projekts	2
Beratung	3
Umsetzungsbegleitung	3
Evaluation/ Erfolgsmessung	2

Quelle: Prognos AG 2010

Analog zu den Aktivitäten in der Metall- und Elektroindustrie sehen auch die Projekte in der Alten- und Krankenpflege zur Erreichung dieses Ziels einen ganzheitlichen Ansatz vor. Alle Handlungsfelder demographiegerechter Unternehmensstrategien werden im Rahmen der Projekte gleichermaßen beachtet.

*Tabelle 9: Handlungsfelder in der Pflege
(n=6; Mehrfachzuordnungen)*

Angabe in Zahl der Projekte	Pflege
Gesundheit	3
Arbeitsorganisation/ -gestaltung	3
Qualifizierung, lebensbegl. Lernen	3
Führung / Unternehmenskultur	2
Demographiegerechte Personalpolitik	3
Nicht näher spezifiziert	2

Quelle: Prognos AG 2010

Handwerk: In der Bewältigung der Auswirkungen des demographischen Wandels sind Handwerksunternehmen mit besonders hohen Herausforderungen konfrontiert: Überwiegend kleinstbetrieblich organisiert, sehen sie häufig weder die personellen noch die finanziellen Ressourcen, um sich mit strategischen Fragestellungen auseinander zu setzen. Darüber hinaus sind handwerkliche Tätigkeiten oft mit besonderen körperlichen Belastungen verbunden, was häufig ein frühes Ausscheiden älterer Mitarbeiter zur Folge hat. Gleichzeitig sind Handwerksunternehmen in der Rekrutierung von qualifiziertem Fachkräftenachwuchs aufgrund eines vermeintlichen Attraktivitätsmangels mit besonderen Problemen konfrontiert und zudem verringern sich durch den technologischen Wandel die Beschäftigungschancen von weniger qualifizierten Arbeitnehmern. Um den Herausforderungen des demographischen Wandels gerecht werden zu können, müssen Handwerksbetriebe in die Lage versetzt werden, ältere Mitarbeiter länger als bisher beschäftigen zu können und alle Beschäftigten entsprechend der betrieblichen Anforderungen zu qualifizieren.

13 Demographieprojekte tragen diesen spezifischen Herausforderungen Rechnung, indem sie explizit Handwerksunternehmen adressieren. Innerhalb der Projekte werden dabei in der Regel alle Handwerksbetriebe angesprochen, nur zwei Projekte nehmen hier eine Spezifizierung vor, indem sie sich speziell an das Bauhandwerk richten.

Die besonderen Herausforderungen des Handwerks in der Bewältigung des demographischen Wandels – gesundheitliche Belastungen, Fachkräftegewinnung und Qualifizierung – spiegeln sich dabei auch im Projektprofil der Handwerksprojekte wieder. Der Erhalt und die Förderung der Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten im Handwerk ist mit Abstand das wichtigste Ziel der Demographieprojekte (vgl. Tabelle 10).

*Tabelle 10: Projektziele im Handwerk
(n=13; Mehrfachzuordnungen)*

Angabe in Zahl der Projekte	Handwerk
Sensibilisierung	6
Analyse/ Gewinnung von Informationen	6
Arbeitsfähigkeit	9
Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit	2

Quelle: Prognos AG 2010

Gleichzeitig sind Gesundheit, Qualifizierung und demographiegerechte Personalpolitik, entsprechend der oben dargestellten Schwerpunktthemen im Handwerk, auch die wesentlichen Handlungsfelder der Handwerksprojekte (vgl. Tabelle 11).

*Tabelle 11: Handlungsfelder im Handwerk
(n=13, Mehrfachzuordnungen)*

Angabe in Zahl der Projekte	Handwerk
Gesundheit	5
Arbeitsorganisation/ -gestaltung	3
Qualifizierung, lebensbegl. Lernen	5
Führung / Unternehmenskultur	3
Demographiegerechte Personalpolitik	6
Nicht näher spezifiziert	3

Quelle: Prognos AG 2010

Gemäß diesen Zielen spielt die Entwicklung entsprechender Maßnahmen und Beratungsleistungen neben der Informationsweitergabe in den Handwerksprojekten die wichtigste Rolle (vgl. Tabelle 12).

*Tabelle 12: Projektaktivitäten im Handwerk
(n=13, Mehrfachzuordnungen)*

Angabe in Zahl der Projekte	Handwerk
Info-Weitergabe	8
Organisation der Zusammenarbeit	2
Maßnahmenentwicklung	6
Qualifizierung i. R. des Projekts	5
Beratung	6
Umsetzungsbegleitung	4
Evaluation/ Erfolgsmessung	1

Quelle: Prognos AG 2010

Neben diesen inhaltlichen Schwerpunkten ist für das Projektprofil im Handwerk auch eine ganz spezifische Akteurskonstellation charakteristisch: Bis auf ein Projekt „RehaBau“, das unter Federführung der Berufsgenossenschaft der Bauwirtschaft durchgeführt wird, werden alle anderen handwerksspezifischen Projekte maßgeblich von Handwerkskammern verantwortet. Gewerkschaften spielen aufgrund des geringen Organisationsgrads in Handwerksunternehmen in der Umsetzung dieser Projekte keine Rolle.

5 Spiegelung der Ergebnisse an den Forderungen vergangener Forschungsberichte

Mit dem Zukunftsreport demographischer Wandel des Jahres 2000 und dem INQA-Memorandum „Demographischer Wandel und Beschäftigung. Plädoyer für neue Unternehmensstrategien“, das 2004 erschienen ist, liegen umfassende Bestandsaufnahmen des Erkenntnisstandes zum demographischen Wandel vor, aus denen klare Forderungen an die zukünftige Forschung abgeleitet werden.

Nimmt man die vorliegende Bestandsaufnahme, um den Stand der Entwicklungen in der betrieblichen Demographiearbeit zu prüfen, so lassen sich folgende Schlussfolgerungen zu den dort benannten Handlungsfeldern ziehen.

Handlungsfeld 1: Durchführung von Altersstrukturanalysen, um den Handlungsbedarf der Unternehmen zu bestimmen

Von 177 Projekten führen insgesamt 63 als ersten Arbeitsschritt eine Analyse zum Handlungsbedarf durch. Damit steht nur für rund ein Drittel der Projekte ein betrieblicher Demographiecheck bzw. eine Analyse der Altersstruktur zu Beginn. Weitere Projekte definieren den Handlungsbedarf nicht aus betrieblicher Perspektive, sondern begründen Handlungsbedarf auf der Basis von Daten, die die besondere Relevanz demographischer Entwicklungen für den regionalen Wirkungskreis des Projektes beschreiben. Dabei handelt es sich um eine mangelnde Differenzierung des komplexen Phänomens Demographischer Wandel, der in seinen Konsequenzen für die Betriebe auch bei regionaler Einschränkung mitnichten einheitlich ausfallen muss.

Die geführten Gespräche weisen darauf hin, dass in zahlreichen Unternehmen, die sich an den Modellprojekten beteiligen, schon Altersstrukturanalysen vorliegen. Weiterhin gibt es Hinweise, dass entsprechende Analysen in Projekten durchgeführt aber nicht in den Projektbeschreibungen dargestellt werden. Der wahre Anteil von Projekten, die ihre Maßnahmen auf der Basis qualifizierter Analysen z. B. zur Altersstruktur entwickeln und umsetzen, dürfte daher deutlich höher sein.

Die zahlreichen vorhandenen Tools und Checklisten finden breite Akzeptanz. Dabei ist der Nutzen für die Entwicklung von Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsfähigkeit besonders dann hoch einzuschätzen, wenn Alter in Kombination mit den zentralen Handlungsfeldern wie Qualifizierung, Gesundheit und Personalpolitik gekoppelt wird. Sie dienen so der Veranschaulichung der Problemlage im Unternehmen und der Identifikation von unternehmensspezifischem Handlungsbedarf.

Handlungsfeld 2: Umsetzung von Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung

In 68 Projekten werden Maßnahmen zur Unterstützung der Gesundheit umgesetzt, wobei das Spektrum von der Durchführung einzelner gesundheitsfördernder Maßnahmen über die Entwicklung und Einführung von Präventionsstrategien bis zu einem umfassenden Gesundheitsmanagement reicht.

Dabei werden Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung in der Mehrzahl der Projekte gemeinsam mit Maßnahmen anderer Handlungsfelder umgesetzt. Hier ist keine spezifische Schwerpunktsetzung zu erkennen. Insgesamt neun Projekte bearbeiten Gesundheit als alleiniges Thema: Hierbei handelt es sich häufig um kleinere Projekte, die z. B. Workshops zur Gestaltung des betrieblichen Gesundheitsmanagements umsetzen.

Insbesondere die Projekte der Sozialversicherungsträger fokussieren die Gesundheit als zentrales Handlungsfeld zum Erhalt und zur Förderung der Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten. Dabei reichen die Projekte über den Rahmen klassischer Arbeitsschutzprojekte deutlich hinaus. Insgesamt zeigt die Analyse, dass die betriebliche Gesundheitsförderung in den untersuchten Projekten als zentrales Handlungsfeld erkannt ist.

Handlungsfeld 3: Implementierung einer alters- und altersgerechten Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung

Ebenfalls ca. ein Drittel der erfassten Projekte (66 Projekte) umfasst Maßnahmen der alters- und altersgerechter Arbeitsorganisation und –gestaltung. Dabei wird die Gestaltung und Anpassung der Arbeitsorganisation im Wesentlichen als Mittel zum Zweck verstanden. Bei den Projekten sind zwei Schwerpunkte zu verzeichnen: Als Element des betrieblichen Gesundheitsmanagements werden Arbeitsprozesse in den Blick genommen, um die individuelle Gesundheit zu erhalten und zu verbessern. Im Rahmen einer demographieorientierten Personalpolitik ist die Optimierung der Arbeitsorganisation und –gestaltung fast immer Bestandteil der betrachteten Projekte.

Nur zwei Projekte befassen sich ausschließlich mit der Arbeitsorganisation und –gestaltung, ohne Maßnahmen in weiteren Handlungsfeldern umzusetzen. Diese erproben Arbeitszeitmodelle bzw. erforschen die Wirkung selbiger auf die Arbeitsfähigkeit der Belegschaften. Eventuell profitiert das Handlungsfeld Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung von der parallel verlaufenden personalpolitischen Diskussion zur Work-Life-Balance: Hier bestehen hohe Überschneidungen in Herausforderungen und Lösungsansätzen.

Handlungsfeld 4: Erschließung von (informellen) Weiterbildungsmöglichkeiten für alle Altersgruppen

Insgesamt 89 der 177 Projekte streben an, die Qualifizierung von Beschäftigten zu verbessern. Der hohe Anteil von Projekten mit diesem Schwerpunkt ist u.a. durch zwei Förderlinien zu erklären, die Kompetenzentwicklung in den Mittelpunkt stellen. Hierzu zählt einerseits das BMBF Förderprogramm "Arbeiten- lernen- Kompetenzen entwickeln", das Qualifizierung in einen engen Zusammenhang mit anderen Handlungsfeldern wie altersgerechte Personalpolitik stellt und andererseits der Ideenwettbewerb "Ältere - Erfahrung trifft Herausforderung". Hier werden Maßnahmen zur Erschließung von Weiterbildungsmöglichkeiten überwiegend unabhängig von anderen Fragestellungen entwickelt.

Insgesamt sind es 15 Projekte, die sich ausschließlich mit Qualifizierung befassen, nicht alle davon im Rahmen des Ideenwettbewerbs. Diese werden überwiegend von Multiplikatoren / Beratern entwickelt, die als Netzwerkpartner Dienstleistungen für Beschäftigte und Unternehmen anbieten und stellen damit keine betrieblichen Modellprojekte im engeren Sinne dar.

In betrieblichen Modellprojekten ist Qualifizierung immer mit weiteren Maßnahmen der betrieblichen Personalpolitik und der Förderung weiterer Aspekte der Arbeitsfähigkeit gekoppelt. Häufig werden in den entsprechenden Projekten zusätzlich auch Qualifizierungsangebote gemacht, um Multiplikatoren und Experten für Arbeitsfähigkeit im Unternehmen selbst (z. B. Demographiebeauftragter) zu schulen.

Damit hat das Handlungsfeld Qualifizierung in der Umsetzung einen bedeutenden Stellenwert erhalten, auch wenn ursprüngliche Forderungen von PACK et al. (1999) nach Konzepten für lebenslanges Lernen zur Ermöglichung altersgerechter oder gemischter Erwerbsverläufe weiterhin Gültigkeit haben, da diese nur in Ausnahmefällen im Mittelpunkt betrieblicher Demographieprojekte stehen. Der Forderung nach der Erarbeitung betrieblicher Systeme zum Wissensmanagement sowie zum generationsübergreifenden Wissenstransfer wird hingegen in 11 Projekten entsprochen. Einschränkung ist jedoch zu sagen, dass die Entwicklung von betrieblichem Know-how zum Wissenstransfer gerade in Großunternehmen durchaus parallel zu umfassenden Frühverrentungen durchgeführt wird und damit nicht zu einer demographiegerechten Personalpolitik beiträgt.

Handlungsfeld 5: Erreichung einer wertschätzenden und kompetenzorientierten Unternehmenskultur sowie eines entsprechenden Führungsverhaltens für alle Mitarbeiter

In nur insgesamt 51 Projekten werden Maßnahmen zur Verbesserung der Unternehmenskultur, zur Sensibilisierung von Führungskräften und zur Erreichung eines entsprechenden Führungsverhaltens durchgeführt. Diese werden immer im Zusammenhang mit der Gestaltung einer demographiegerechten Personalpolitik umgesetzt. Projekte, die sich ausschließlich mit der Unternehmenskultur befassen, wurden nicht identifiziert. Häufig sind Maßnahmen zur Gestaltung der Unternehmenskultur Element einer umfassenden Strategie zur Gestaltung der Arbeitsfähigkeit.

„Typische Projekte“ im Handlungsfeld Unternehmenskultur streben vor allem an, Führungskräfte durch Dritte (z. B. Demographieexperten) zu schulen und für das Thema Demographie zu sensibilisieren. Deutlich seltener steht die Erreichung einer wertschätzenden und kompetenzorientierten Unternehmenskultur im Fokus. Das Thema Wertschätzung wird nur in drei Projekten überhaupt angesprochen. Auch die Forderung nach der Überwindung des Defizitmodells bei der Wahrnehmung Älterer und die Fokussierung der Potenziale einer Beschäftigung Älterer im Sinne eines Kompetenzmodells spiegeln sich nicht in den recherchierten Projekten.

Hier besteht also deutlicher Handlungsbedarf auch im Rahmen zukünftiger Förderung. Die bisherige Schwerpunktsetzung der Sensibilisierung von Führungskräften für das Thema Demographie ist mitnichten ausreichend, um eine wertschätzende und kompetenzorientierte Unternehmenskultur zu erreichen. Stattdessen ist zu berücksichtigen, dass ein Kulturwandel auch bei den Beschäftigten stattfinden muss, damit diese z. B. die Herausforderung annehmen, länger zu arbeiten und sich auch eigenverantwortlich um den Erhalt der persönlichen Arbeitsfähigkeit zu kümmern. In den Projekten sind solche mehrdimensionalen Ansätze jedoch nicht zu finden.

Handlungsfeld 6: Umsetzung einer demographieorientierten Personalpolitik, die Ungleichgewichte in der betrieblichen Altersstruktur frühzeitig erkennt und behebt

Das Handlungsfeld demographieorientierte Personalpolitik wird in insgesamt 81 Projekten bearbeitet. Davon werden 13 Projekte ohne weiteren Schwerpunkt in anderen Feldern umgesetzt. Diese umfassen vor allem die Ansprache, Schulung und Sensibilisierung von Personalverantwortlichen oder sind in der Außendarstellung nicht weiter spezifiziert.

Der Forderung nach der Entwicklung von Dienstleistungen zur Unterstützung von Arbeitnehmern und Arbeitgebern bei der Bewältigung des demographischen Wandels wird damit in den recherchierten Projekten insbesondere für die Arbeitgeberseite begegnet. Unterstützungsangebote für Arbeitgeber/-innen werden vor allem in (regionalen) Netzwerken angeboten sowie im Rahmen der vielen Beratungsangebote der Projekte (auch hier sind AG die zentralen Adressaten). Angebote, die sich auch an Arbeitnehmer/-innen wenden und diese in Entwicklungsprozesse einbeziehen bleiben in der Minderheit.

Zusammenfassung

Insgesamt nimmt die Förderlandschaft den Trend zur ganzheitlichen Betrachtung der Arbeitsfähigkeit auf und stellt diese als komplexes Konstrukt zunehmend in den Mittelpunkt. Dabei umfassen wenige betriebliche Demographieprojekte wirklich alle Facetten der Arbeitsfähigkeit, sondern bearbeiten zwei oder drei ausgewählte Handlungsfelder in unterschiedlichen Kombinationen. Inwiefern die Auswahl der Handlungsfelder den betrieblichen Notwendigkeiten entspricht, wurde im Rahmen des Projektes nicht untersucht und kann dementsprechend nicht eingeschätzt werden.

Auch wenn sich die Ziele und Prozesse der hier betrachteten Projekte stark ähneln und überwiegend dem Oberziel der ganzheitlichen Förderung von Arbeitsfähigkeit untergeordnet werden können, sind Unterschiede in den Denk- und Handlungslogiken der einzelnen Akteure durchaus erkennbar. Dabei muss zwischen Projekten, die im Rahmen großer Förderlinien und –programme stattfinden sowie Modellprojekten einzelner Akteure unterschieden werden. Letztere spiegeln die Handlungslogiken einzelner Akteure deutlich stärker wider, da sie nicht durch Fördervorgaben überformt sind.

Für die Zukunft ist davon auszugehen, dass die Personalabteilungen der größeren Firmen über ausreichendes Wissen verfügen, welche Herausforderungen der demographische Wandel mit sich bringt und wie diese unternehmensspezifisch zu bewältigen sind. Hier ist kritisch zu hinterfragen, ob sich auch das Bewusstsein in den Führungsetagen und die Unternehmenskultur schon ausreichend geändert haben, um die Umsetzung dieser Erkenntnisse zu ermöglichen. Insbesondere für die Gestaltung von Erwerbsbiographien ist dies sicherlich nicht der Fall.

Für die kleinen und mittleren Unternehmen, die häufig ohne Personalabteilung auskommen, ist hingegen nicht davon auszugehen, dass sie in der Breite über die Konsequenzen des demographischen Wandels informiert sind. Zwar befassen sich mehr und mehr KMU mit den genannten Herausforderungen, nach Einschätzung vieler Gesprächspartner jedoch wenig strategisch und zu kurzfristig.

Herausforderung der zukünftigen Förderung wird daher weiterhin sein, die Ansprache und Sensibilisierung von KMU mit einer ausreichenden Breitenwirkung zu erreichen: Die abgebildete Förderung ist angesichts der Zahl von gut 1,7 Mio. KMU in Deutschland nicht ausreichend, um eine Breitenwirkung zu erzielen. Dazu kommt dass die Förderung stark die Umsetzung von einzelbetrieblichen modellhaften Maßnahmen unterstützt. Auch hierdurch löst sich der Mengenkonflikt jedoch nicht. Stattdessen ist zu fragen, wie die Überzeugung, dass der demographische Wandel für KMU Handlungsbedarf bedeutet, in die Breite getragen werden kann und welche Möglichkeiten der Überführung von Projektförderung in Regelförderung bestehen.

6 Empfehlungen

Die Gegenüberstellung der Ergebnisse der vorliegenden Analyse mit den Forderungen zur zukünftigen Gestaltung von Demographieforschung und betrieblichen Modellprojekten zeigt, dass Empfehlungen zwar aufgegriffen, aber nicht in allen Bereichen umgesetzt wurden. Zugleich sind im Rahmen der hier durchgeführten Analysen inhaltliche und organisatorische Schwerpunkte der Projektlandschaft identifiziert worden, die die Grundlage für Überlegungen zu zukünftigen Handlungsfeldern von betrieblichen Demographieprojekten bilden.

Vorhandenes Wissen in der Umsetzung von Demographieprojekten stärker nutzen

Die Weitergabe von Informationen zu den Herausforderungen des demographischen Wandels sowie von erarbeiteten Projektergebnissen spielt innerhalb der recherchierten Demographieprojekte eine große Rolle. Dabei findet nur selten eine Bezugnahme auf bereits vorliegende Ergebnisse, Instrumente und Handlungsempfehlungen statt. Diese Art der Informationsweitergabe erklärt die von vielen Experten konstatierte Informations- und Instrumentenflut, trotz der übereinstimmenden Einschätzung, dass eigentlich bereits sehr viel Wissen über die Auswirkung des demographischen Wandels, entsprechende Analyseinstrumente sowie die notwendigen betrieblichen Maßnahmen vorliegen. Zukünftige Aufgabe ist vor diesem Hintergrund weniger die Entwicklung und Verbreitung von neuen Informationen und Ergebnissen, sondern vielmehr die Nutzung und Anwendung des vorliegenden Wissens. Problematisiert wird, dass dies durch die Unübersichtlichkeit und die Vielzahl der verbreiteten Informationen, Instrumente und Ergebnisse erschwert wird.

Um die Nutzung des vorhandenen Wissens zu verbessern, die Flut an (neuen) Informationen einzudämmen und dadurch die Übersichtlichkeit für alle beteiligten Akteure zu erhöhen, sollten neue Demographieprojekte darauf verpflichtet werden, im Schwerpunkt vorhandene Informationen, Instrumente und Handlungsempfehlungen zu nutzen und anzuwenden. Wenn neue Informationen und Instrumente entwickelt werden sollen, sollte von den Umsetzungspartnern eindeutig belegt werden, dass vorhandene Informationen und Instrumente für die spezifische Fragestellung (noch) nicht genutzt werden können.

Eine höhere Effizienz der Förderlandschaft durch eine verbesserte Nutzung des vorhandenen Wissens kann darüber hinaus durch eine systematische Bündelung von Projektergebnissen auf einer zentralen Internetplattform unterstützt werden. Die vorliegende Projektdatenbank kann dabei als Basis genutzt werden, die dezentralen Informationen und Ergebnisse abzurufen. Um eine breite Nutzung der elektronischen Plattform zu erreichen, ist es allerdings notwendig, ihre Pflege und Aktualisierung als kontinuierliche Aufgabe zu verstehen.

Demographie-Mainstreaming um dem Überzeugungsdefizit in Unternehmen zu begegnen

Obwohl bereits sehr viel Wissen über die demographischen Herausforderungen und die entsprechenden betrieblichen Handlungsmöglichkeiten erarbeitet und sehr gut dokumentiert worden ist und gleichzeitig die Mehrzahl der Modellprojekte auf die Umsetzung dieses Wissens in konkrete betriebliche Maßnahmen auch über die beteiligten Pilotunternehmen hinaus zielt, sind demographiesensible Maßnahmen in nicht geförderten Unternehmen – zumindest in KMU– oft noch die Ausnahme. Das Wissen um die betrieblichen Handlungsbedarfe kommt in den Unternehmen oft noch nicht zur Umsetzung. Dieses Umsetzungsdefizit ist dabei jedoch nicht mit fehlendem Wissen oder fehlenden guten Beispielen zu begründen (diese liegen zahlreich vor), sondern ist vielmehr als Überzeugungsdefizit zu interpretieren. Die Umsetzung demographiesensibler Maßnahmen erscheint den Unternehmen als „weiches“ Zusatz- bzw. Luxus-Thema, mit dem man sich bei freien Ressourcen beschäftigen kann, mit dem aber kein direkter ökonomischer Nutzen oder Sachzwang verbunden wird.

Ein möglicher Weg, diesem Überzeugungsdefizit zu begegnen, könnte konsequentes Demographie-Mainstreaming sein. Demographie-Mainstreaming bedeutet dabei, adäquate betriebliche Strategien nicht mehr explizit und separat unter dem Schlagwort „Demographie“ zu fördern, sondern das Demographiethema in (möglichst alle) bestehenden Instrumente der betrieblichen Regelförderung und -beratung zu integrieren, ggf. auch ohne es explizit so zu benennen. Dazu müssen bestehende Unterstützungsangebote der unterschiedlichen Akteure systematisch darauf hin geprüft werden, inwieweit sie die Herausforderungen des demographischen Wandels bereits berücksichtigen und entsprechende Inhalte ggf. ergänzt werden. Bestehende Instrumente, die für ein solches Demographie-Mainstreaming genutzt werden können, sind beispielsweise Unterstützungsangebote für Unternehmen zum Innovationsmanagement, zur Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit, zur Sicherung des Fortbestands des Unternehmen (Unternehmen in Schwierigkeiten) oder auch zur Einführung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements.

Auch tarifliche Vereinbarungen zur Gestaltung des demographischen Wandels bilden einen weiteren Ansatzpunkt, Maßnahmen zur Gestaltung des demographischen Wandels in einer großen Anzahl von Betrieben einzuführen. Damit können demographiegerechte betriebliche Strategien über einen ökonomischen Begründungszusammenhang bei den Unternehmen platziert werden. Die Akzeptanz entsprechender Maßnahmen und ihre Umsetzung kann damit erhöht werden.

Ein weiterer Vorteil des Demographie-Mainstreaming ist dabei auch, die Förderung von Pilotprojekten häufiger verlassen und in eine Regelförderung überführen zu können. Die Reichweite und Dauerhaftigkeit der Wirkungen kann damit erhöht werden.

KMU-Fokus weiter schärfen

Aufgrund ihrer vergleichsweise geringen finanziellen und personellen Ressourcen sind KMU in der Bewältigung des demographischen Wandels mit besonderen Herausforderungen konfrontiert und benötigen daher besondere Unterstützung. Die Projektlandschaft trägt diesem Unterstützungsbedarf in Teilen bereits Rechnung, rund 40 Prozent der Projekte richten sich explizit an KMU. Die Mehrzahl der Projekte nimmt jedoch keine größen-spezifische Fokussierung der adressierten Unternehmen vor. Vor dem Hintergrund, dass Großunternehmen aufgrund höherer Ressourcen eher in der Lage sind, den Herausforderungen des demographischen Wandels zu begegnen und auch bereits häufiger solche Maßnahmen umsetzen, ist eine stärkere Fokussierung der Projektlandschaft auf KMU an dieser Stelle wünschenswert.

Öffentlich geförderte betriebliche Demographieprojekte sollten sich daher noch stärker als bisher auf die Förderung von KMU konzentrieren. Die Öffnung der Projekte für Unternehmen aller Größenklassen sollte die Ausnahme darstellen. Eine solche stärkere Fokussierung erfordert auch eine inhaltliche Konkretisierung der Förder- und Projektkonzeption hinsichtlich der spezifischen Umsetzungsbedingungen und Handlungsspielräume von KMU. Da KMU kaum über Ressourcen zur aktiven Beobachtung und Inanspruchnahme der Förderlandschaft verfügen, bedeutet dies eine aktive Ansprache von KMU in der Akquisition von Fördermittelnehmern. Darüber hinaus sollte Kooperationsansätzen zwischen KMU und überbetrieblichen Unterstützungsangeboten eine besondere Aufmerksamkeit gewidmet werden.

Anbindung an regionale Unterstützungsstrukturen stärken

Demographische Herausforderungen sind nicht überall gleichermaßen ausgeprägt. Je nach regionaler Wirtschafts- und Infrastruktur, Branche und Unternehmensgröße, sind Unternehmen und Beschäftigte unterschiedlich betroffen. Vor diesem Hintergrund erfordert die Bewältigung der demographischen Herausforderungen nicht nur eine Neuausrichtung betrieblicher Strategien, sondern berührt auch politische Gestaltungsfelder, wie die Standort-, (Weiter-) Bildungs-, Arbeitsmarkt- und Wirtschaftsförderungspolitik. Die Anbindung der Förder- und Projektlandschaft an betriebsübergreifende Unterstützungsstrukturen ist vor diesem Hintergrund anzustreben. Die Anbindung an solche Unterstützungsstrukturen kann auf unterschiedlichen politischen Ebenen erfolgen. Allerdings ist die regionale Ebene besonders wichtig, da hier den spezifischen ökonomischen, politischen und infrastrukturellen Rahmenbedingungen, mit denen sich Unternehmen und Beschäftigte in der Bewältigung der Herausforderungen des demographischen Wandels konfrontiert sehen, am besten Rechnung getragen werden kann. Vor dem Hintergrund, dass die Anbindung der Förder- und Projektlandschaft an regionale Strukturen erst bei einem kleinen Teil der Projekte erkennbar wird, noch wenig Projekte unter Beteiligung kommunaler Träger durchgeführt werden und solche Ansätze nicht immer mit einer hohen Betroffenheit durch den demographischen Wandel zusammenfallen, besteht für die Anbindung der Förder- und Projektlandschaft an regionale Unterstützungsstrukturen weiterer Förderbedarf.

Vor diesem Hintergrund sollte die Bildung von breiten regionalen Netzwerken unter Beteiligung aller relevanter regionaler Akteure (Kommunalverwaltung unterschiedlicher Ressorts, insbesondere Wirtschaft, Bildung, Beschäftigungsförderung, Arbeitsverwaltung, Bildungsträger, regionale Wirtschaft, Gewerkschaften, Vertreter der Sozialversicherungsträger, etc.) noch stärker als bisher gefordert werden. Ziel sollte es sein, eine regionale Koordination aller demographierelevanten Aktivitäten zu erreichen und damit Unterstützungsleistungen sowohl für Unternehmen als auch für Beschäftigte transparent und effektiv zu gestalten. Die Beteiligten können dabei ihre je eigene Expertise und Ressourcen einbringen, wie beispielsweise Fördermittelberatungsstellen, Angebote der Regionalniederlassungen der Sozialversicherungsträger zu Fragen von Gesundheit, Rehabilitation und Rente, Bildungsberatungsstellen für Beschäftigte und Unternehmen, spezielle Weiterbildungsangebote für ältere Beschäftigte oder die Regelberatungsangebote der Kammern.

Um die Arbeit der regionalen Netzwerke für die Unternehmen und Beschäftigten der Region sichtbar zu machen, sollte die regionale Netzwerkbildung mit einer entsprechenden regionalen Öffentlichkeitsarbeit verbunden werden. Um die Bedarfsgerechtigkeit der Förderlandschaft insgesamt weiter zu erhöhen, ist dabei zu beachten, dass die Erarbeitung solcher regionalen Strategien vor allem in Regionen erfolgt, deren Bevölkerungsprognose zeigt, dass sie in der Bewältigung des demographischen Wandels mit besonderen Herausforderungen konfrontiert sind.

Neben einer stärkeren regionalen Vernetzung ist auch die Integration von Unterstützungs- und Beratungsangeboten auf Ebene der Bundesländer oder für spezifische Branchen sinnvoll. Hier ist beispielsweise an die Überführung der Modellprojekte und Projektergebnisse in etablierte Förderinstrumente der Länder oder in die Informations- und Seminarangebote der Arbeitgeberverbände und der Gewerkschaften zu denken.

Branchenspezifische Ansätze ausweiten

Nicht alle Branchen sind von den Herausforderungen des demographischen Wandels gleichermaßen betroffen. So variiert beispielsweise die Art und das Ausmaß der physischen und psychischen Belastung, der Veränderungsdruck, dem bestimmte Branchen unterliegen oder auch die Attraktivität, die bestimmte Branchen auf (Nachwuchs-) Fachkräfte ausüben. Teilweise kumulieren diese Problemlagen. Vor diesem Hintergrund besteht für spezifische Branchen besonderer Förderbedarf, dem die Förderlandschaft mit Schwerpunktbranchen wie der Metall- und Elektroindustrie, der Pflege oder dem Handwerk in Teilen auch bereits Rechnung trägt.

Die große Mehrheit der Projekte richtet sich jedoch an keine spezifische Branche. In diesen Projekten können die spezifischen Herausforderungen einzelner Branchen nicht ausreichend berücksichtigt und reflektiert werden. Um die Bedarfsgerechtigkeit der Förderung zu erhöhen, sollte der Branchenbezug der Förderlandschaft vor diesem Hintergrund weiter gestärkt werden.

Dabei sollten insbesondere Branchen im Mittelpunkt stehen, deren Tätigkeitsstrukturen aufgrund einer besonders hohen Belastung in besonderem Maße einer Altersbegrenzung unterliegen, die von hohem Innovations- und Veränderungsdruck geprägt sind und/oder die aufgrund eines Imageproblems besondere Probleme in der Fachkräftegewinnung aufweisen. Dies beinhaltet zum einen die Fortführung von Aktivitäten in den derzeitigen Branchenschwerpunkten der Förderung (Metall- und Elektroindustrie, Pflege, Handwerk), gleichzeitig aber auch den Ausbau der Förderung in weiteren Branchen.

Dabei sollte psychischen Belastungen ein höheres Augenmerk zukommen. Als Beispiele können hier aufgeführt werden eine stärkere Förderung von Projekten in den Branchen „Erziehung und Unterricht“, „Kreativwirtschaft“, in Branchen mit einem hohen Anteil von Fahrtätigkeiten wie im ÖPNV oder der Logistik sowie in weiteren Industriezweigen jenseits der Metall – und Elektroindustrie.

In der Umsetzung solcher branchenspezifischer Projekte ist die Zusammenarbeit der Sozialpartner noch stärker als bisher anzustreben. Über den Einbezug sowohl von Arbeitgebervertretern als auch von Gewerkschaften kann innerhalb der Projekte die Chance genutzt werden, den Modellcharakter der Förderung zu verlassen und über tarifliche Regelungen zu einer Umsetzung demographiesensibler betrieblicher Strategien in der Fläche zu kommen.

Es ist in Betracht zu ziehen, dass Alternativen oder sogar Ausstiegsoptionen für belastende Tätigkeiten und Berufe nicht in allen Fällen von den Unternehmen alleine bereit gestellt werden können. Vor dem Hintergrund der Rente mit 67 gewinnen solche Alternativen jedoch an Bedeutung. Hier bietet eine branchenspezifische Förderung die Möglichkeit entsprechende innerbetriebliche und branchenspezifische Potenziale auszuloten und ggf. – auch unter Einbeziehung weiterer regionaler Partner oder der Sozialversicherungsträger – neue Verbünde zu etablieren, die entsprechende Beratungsleistungen für Arbeitgeber und Arbeitnehmer, Weiterbildungsmöglichkeiten und Einstellungsoptionen bereit stellen.

Alle betrieblichen Experten einbinden

Die Mehrzahl der Demographieprojekte richtet sich ausschließlich an Personalverantwortliche. Damit wird der Tatsache Rechnung getragen, dass die Bewältigung der demographischen Herausforderungen mit strategischen Veränderungen in der Unternehmensführung verbunden ist, die ohne den Einbezug der betrieblichen Leitungsebene nicht erreicht werden können. Andere betriebliche Experten wie die Beschäftigten selbst, ihre Vertreter in Betriebs- und Personalräten sowie Präventions- oder Arbeitsschutzexperten werden demgegenüber vergleichsweise selten direkt adressiert. In der Projektlandschaft wird damit unterschätzt, dass der Einbindung unterschiedlicher Perspektiven und Akteure in die Umsetzung von Demographieprojekten insbesondere für die Bedarfsgerechtigkeit und Akzeptanz der betrieblichen Maßnahmen sowie für die Sicherung eines nachhaltigen kulturellen Wandels im Unternehmen eine zentrale Funktion zukommt. In der Umsetzung zukünftiger Demographieprojekte sollten daher die unterschiedlichen Perspektiven der relevanten betrieblichen Experten – und dazu können auch die Beschäftigten zählen – nicht nur gehört werden, sondern die dort verfügbaren Ressourcen auch stärker als bisher für die Projektumsetzung und damit den Projekterfolg genutzt werden.

Dazu wird empfohlen, in der Förderung zukünftiger Demographieprojekte auf zwei Ebenen tätig zu werden:

Zum einen sollten öffentlich geförderte Informations- und Beratungsangebote häufiger als bisher auch an interne Multiplikatoren wie Personal- und Betriebsräte, Gesundheits-, Präventions- oder Arbeitsschutzexperten im Betrieb gerichtet sein. Hierdurch soll die Chance genutzt werden, Impulse für die Umsetzung demographiegerechter betrieblicher Maßnahmen nicht nur top down, sondern auch bottom up formieren zu können. Zum anderen sollten die unterschiedlichen betrieblichen Experten auch in die Umsetzung von Demographieprojekten durch die Personalverantwortlichen stärker einbezogen werden. Dies bedeutet nicht nur Beschäftigte, deren Vertreter oder betriebliche Arbeitsschutz- und Gesundheitsexperten in der Analyse der betrieblichen Ausgangssituation zu berücksichtigen, sondern wenn möglich und sinnvoll diese auch in die Erarbeitung konkreter Maßnahmen mit einzubeziehen. Eine weitere Möglichkeit die Ressourcen der innerbetrieblichen Experten für den Projekterfolg nutzbar zu machen, ist die häufigere Übertragung von Verantwortung für Fragen, die mit den Auswirkungen des demographischen Wandels zu tun haben, auf Beschäftigte. Nach einer entsprechenden Qualifizierung, können diese dann als Botschafter für die Projektziele und Maßnahmen wirken und damit nicht nur die Umsetzung der betrieblichen Maßnahmen, sondern insbesondere einen nachhaltigen Kulturwandel im Unternehmen befördern.

Ganzheitlichkeit der Handlungsansätze stärken

Demographiesensible betriebliche Strategien beruhen zentral auf dem Erhalt und der Förderung der Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten. Die einzelnen Säulen der Arbeitsfähigkeit – Gesundheit, Arbeitsorganisation und –gestaltung, Führung sowie die Personalpolitik und –entwicklung – stehen dabei nicht für sich, sondern sind über vielfältige Wirkungszusammenhänge miteinander verbunden (vgl. ILMARINEN / TEMPEL 2001). Ganzheitliche Handlungsansätze – d.h. die Berücksichtigung aller genannten Handlungsfelder – sind damit eine wichtige Voraussetzung für die nachhaltige Bewältigung der Herausforderungen des demographischen Wandels. In diesem Sinn ganzheitliche Handlungsansätze werden jedoch nicht von allen Akteuren gleichermaßen verfolgt. Insbesondere die Arbeitgeberverbände bzw. die Kammern sowie die Sozialversicherungspartner verfolgen noch zu selten breit angelegte Strategien in den Unternehmen. Vor diesem Hintergrund ist es für die zukünftige Ausrichtung von Demographieprojekten wichtig, in Projekten unter Beteiligung dieser Akteure einen breiten Zugang zu den Herausforderungen des demographischen Wandels sicher zu erreichen.

Vor diesem Hintergrund sollte in der zukünftigen Ausrichtung der Projektlandschaft Kooperationen zwischen Arbeitgeberverbänden bzw. Sozialversicherungsträgern und anderen – bereits ganzheitlicher ausgerichteten Akteuren wie beispielsweise mit Gewerkschaften oder kommunalen Akteuren – eine besondere Aufmerksamkeit zu kommen. Ggf. sollten solche Kooperationen auch besonders gefördert werden. In solchen Kooperationen können die spezifische Expertise der Akteure in ihren Handlungsschwerpunkten genutzt werden, ohne gleichzeitig Gefahr zu laufen, wichtige Handlungsfelder aus dem Blick zu verlieren. Darüber hinaus können solche Kooperationen auch einen Beitrag zur stärkeren Zusammenarbeit der Sozialversicherungsträger mit anderen Akteuren leisten. Die in Kapitel 4.1. festgestellte geringe Einbindung dieser Akteure in Kooperationsstrukturen kann damit aufgebrochen werden.

Um über den Aufbau dieser spezifischen Akteurskonstellationen hinaus die ganzheitliche Ausrichtung der Projekte weiter zu unterstützen, sollte darauf geachtet werden, dass Projekte, die aus öffentlichen Mitteln finanziert werden, grundsätzlich alle demographierelevanten Handlungsfelder – Gesundheitsförderung, Arbeitsorganisation und –gestaltung, Weiterbildungsmöglichkeiten, Unternehmenskultur und Personalpolitik – adressieren, um die spezifischen Handlungsschwerpunkte der einzelnen Akteure nicht zusätzlich zu verstärken.

Inhaltliche Leerstellen der Projektlandschaft füllen

Das in der Förderlandschaft noch am wenigsten beachtete Handlungsfeld ist „Führung / Unternehmenskultur“. Darüber hinaus sind in der Spiegelung der Projektlandschaft in Kapitel 5 weitere wichtige, allerdings in den bestehenden Projekten bisher wenig beachtete, Themengebiete identifiziert worden, die in der Förderlandschaft der Zukunft stärker berücksichtigt werden sollten:

1. Führung / Unternehmenskultur

Eine Unternehmenskultur, die von der Wertschätzung aller Mitarbeiter geprägt ist, ist wesentliche Bedingung für die Bewältigung des demographischen Wandels. Vor dem Hintergrund der bisher geringen Bedeutung dieses Handlungsfelds, sollen Aktivitäten in diesem Feld zukünftig ausgeweitet werden. In der inhaltlichen Ausgestaltung dieses Handlungsfelds ist darauf zu achten, dass die Maßnahmen innerhalb der Projekte nicht auf Ebene einer allgemein gehaltenen Sensibilisierung von Führungskräften (derzeit die vorherrschende Maßnahme in diesem Handlungsfeld) verbleiben. Aufgabe der Projekte innerhalb dieses Handlungsfeldes ist es vielmehr, Führungskräfte mit dem notwendigen „Werkzeug“ auszustatten, um einen wertschätzenden und kompetenzorientierten Führungsstil umsetzen zu können.

Dabei darf der Blick nicht ausschließlich auf ältere Mitarbeiter gerichtet werden. Ein Bewusstseins- und Kulturwandel in den Unternehmen erfordert, die Lebensphasen aller Beschäftigten und die damit verbundenen Potenziale über die gesamte Berufsbiographie hinweg zu koordinieren und zu berücksichtigen (wie beispielsweise die Familienphase). Hier Hilfestellungen, Modelle und Möglichkeiten zu erarbeiten und aufzuzeigen, sollte eine zentrale Aufgabe zukünftiger Demographiprojekte werden.

2. Gestaltung inner- und überbetrieblicher Erwerbsverläufe

Vor dem Hintergrund eines höheren Renteneintrittsalters müssen Ausstiegsmöglichkeiten für physisch und psychisch belastende Tätigkeitsfelder geschaffen und entsprechende innerbetriebliche oder überbetriebliche Alternativen für die Beschäftigten erschlossen werden. Insbesondere KMU können solche Ausstiegsoptionen kaum alleine erarbeiten und umsetzen. Darüber hinaus bedürfen wirkliche Ausstiegs- und Gestaltungsalternativen auch der Einbettung in größere Unterstützungszusammenhänge (wie beispielsweise entsprechende Beratungs- und Qualifizierungsangebote für Arbeitnehmer). Diese Rahmenbedingungen erklären u.a., warum sich derzeit nur wenige Demographiprojekte diesem Handlungsfeld – und dann meist mit einem innerbetrieblichen Fokus – widmen. Vor dem Hintergrund der wachsenden Bedeutung dieses Themenfeldes sollten hier zukünftig nicht nur mehr Projekte durchgeführt werden, sondern auch die Art der zu fördernden Projekte sollte konkretisiert werden: Um in der Gestaltung von Erwerbsverläufen auch für KMU Handlungsmöglichkeiten zu erschließen und gleichzeitig attraktive und tatsächliche Wahlmöglichkeiten für Beschäftigte zu schaffen, sollten Lösungen hier in akteursseitig möglichst breit aufgestellten regionalen Verbänden unter Beteiligung mehrerer Unternehmen, kommunaler Akteure, Arbeitsverwaltung, Bildungsträger, Gewerkschaften, etc. erarbeitet werden.

3. Neue Dienstleistungen für Arbeitnehmer zu Bewältigung des demographischen Wandels

Die oben skizzierte Empfehlung zur Gestaltung inner- und überbetrieblicher Erwerbsverläufe berührt unmittelbar auch die dritte Leerstelle aktueller Demographiprojekte. Die Dienstleistungen, die im Rahmen der Projekte erarbeitet worden sind und noch erarbeitet werden, richten sich im Schwerpunkt an Arbeitgeber. Dieser Förderschwerpunkt muss jedoch zukünftig um entsprechende Dienstleistungen für Beschäftigte ergänzt werden. Als wichtigste Dienstleistungen können hier die individuelle Beratung von (älteren) Beschäftigten zu (innerbetrieblichen) Bildungs- und Weiterbildungsangeboten sowie die Beratung und Begleitung bei (über-)betrieblichen Tätigkeitswechseln genannt werden.

Systematische Evaluation der Projekte erreichen

Nur ein kleiner Teil der Projekte überprüft den Projekterfolg eigenständig, noch seltener sind externe Evaluationen. Projektübergreifende Evaluationen, die sich spezifisch auf betriebliche Demographieprojekte beziehen, sind nahezu unbekannt. Vor dem Hintergrund, dass ein Großteil der Projekte gleichzeitig den Anspruch erhebt neue betriebliche Maßnahmen in den Projekten zu entwickeln, ist dies ein höchst bedenkliches Ergebnis. Die Unsicherheit bezüglich der erreichten Projektwirkungen erhöht die bereits konstatierte Unübersichtlichkeit der Projektlandschaft zusätzlich und erschwert das Aufgreifen und die Weiterentwicklung bereits erarbeiteten Wissens sowie erfolgreicher Lösungen.

Um die Effektivität der Förderlandschaft insgesamt zu erhöhen und gleichzeitig wichtige Hinweise für die Ausrichtung und die Umsetzung von Demographieprojekten zu erhalten, sollte die Erfolgsmessung der Demographieprojekte auf unterschiedlichen Ebenen deutlich systematischer und häufiger als bisher durchgeführt werden.

1. Verpflichtende Evaluation auf Ebene der Einzelprojekte: Die Vergabe von Fördermitteln für die Durchführung von Demographieprojekten sollte zukünftig die Durchführung einer Evaluation voraussetzen, die als Selbst- oder Fremdevaluation durchgeführt werden kann. Ziele sind dabei vor allem der Nachweis von Wirkungen sowie die Sicherung längerfristiger Effekte.

Darüber hinaus sollte der Erfolg unterschiedlicher Förderansätze und Maßnahmen auch projektübergreifend in den Blick genommen werden. Ziele einer solchen vergleichenden Wirkungsmessung sind die Weiterentwicklung der Förderlandschaft sowie die Schaffung einer Grundlage für die Formulierung und Etablierung von Qualitätsstandards, deren Berücksichtigung für die Durchführung zukünftiger Demographieprojekte verbindlich festgeschrieben wird. Daher empfehlen wir auch die Durchführung von projektübergreifenden Evaluationen auf zwei weiteren Ebenen:

2. Evaluation aller Einzelprojekte, die im Rahmen größerer Förderprogramme durchgeführt werden: Dies Art der Evaluation sollten vom jeweiligen Fördermittelgeber durchgeführt bzw. beauftragt werden. Im Unterschied zum sehr allgemeinen und themenunspezifischen Blick, wie er beispielsweise in der Evaluation der operationellen Programme des ESF eingenommen wird, sollten diese Evaluationen jedoch einen spezifischen Demographiefokus aufweisen.

3. Durchführung einer Systemevaluation: Ziel einer solchen Systemevaluation ist es, die Wirkungen der Demographieförderung der letzten Jahre insgesamt in den Blick zu bekommen. Um diese von vielen Akteuren bemängelte Lücke zu schließen, kann die im Rahmen dieser Recherche erarbeitete Projektdatenbank genutzt werden. Da unter dem Dach von INQA bereits die zentralen Akteure der Demographieförderung zusammen geschlossen sind, bietet sich die Durchführung einer solchen Systemevaluation über INQA an. Die Ergebnisse der Systemevaluation sollten anschließend dafür genutzt werden, über das akteursseitig sehr breite INQA-Netzwerk eine stärkere Koordination und Abstimmung der Aktivitäten der unterschiedlichen Fördermittelgeber zu erreichen.

Präventive Strategien der Arbeitsverwaltung stärken

Die Arbeitsverwaltung ist noch selten in Demographieprojekte eingebunden. Jenseits der Unterstützung akteursseitig sehr breit aufgestellter Netzwerkprojekte, konzentriert sich die Arbeit der Arbeitsverwaltung in diesen wenigen Projekte vor allem auf die Integration von älteren Arbeitslosen zurück in den ersten Arbeitsmarkt. Präventive Ansätze, die in den Unternehmen auf den Erhalt der Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten zielen und damit die Vermeidung der Arbeitslosigkeit Älterer dienen, spielen eine untergeordnete Rolle. Da die Zahl der Nachwuchsfachkräfte zukünftig sinkt, wird noch wichtiger, die Arbeitsfähigkeit von Älteren zu erhalten und diese nicht in die Arbeitslosigkeit zu entlassen.

Die Einbindung der Arbeitsverwaltung in solche präventiven Ansätze ist dem Hintergrund dieser Entwicklung zukünftig zu stärken. Vor diesem Hintergrund ist die von der Arbeitsverwaltung bereits begonnene Neuausrichtung zu unterstützen, die ein höheres präventives Engagement vorsehen: Der Vermeidung der Arbeitslosigkeit von – insbesondere von älteren und gering qualifizierten – Beschäftigten soll stärker in den Mittelpunkt der Aktivitäten der Arbeitsverwaltung gestellt werden. Hierzu sollten auch die Möglichkeiten des „Versuchsparagrafen“ §421 h SGB III geprüft und ausgeschöpft werden.

7 Literaturverzeichnis

Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) (Hrsg.):
Berufsbildungsbericht 2001, Bonn 2001

Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) (Hrsg.): Demographi-
scher Wandel und Beschäftigung. Plädoyer für neue Unterneh-
mensstrategien. Memorandum, Dortmund 2004

Pack, J. et al.: Zukunftsreport demographischer Wandel. Innovati-
onsfähigkeit in einer alternden Gesellschaft, Bonn 2000

Prognos AG (Hrsg.): Deutschland Report 2030. Wo steht Deutsch-
land wirklich? Das Kompendium zur Zukunft Deutschlands, Ba-
sel/Berlin 2006

Schemme, D.: Qualifizierung, Personal- und Organisationsentwick-
lung mit älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Bonn 2001