

Bekanntmachung

**Demografischer Wandel als betriebliche Herausforderung
– Veränderungen frühzeitig erkennen und erfolgreich gestalten
vom 23. April 2010**

- Langfassung -

Der Strukturwandel in der Wirtschafts- und Arbeitswelt, der sich weiter verschärfende globale Wettbewerb und der demografische Wandel hin zu einer älter werdenden Erwerbsbevölkerung bedeuten für Unternehmen, Beschäftigte und die Gesellschaft insgesamt gewaltige Herausforderungen. Wie erbringen wir unter diesen Bedingungen auch in Zukunft die für unseren Wohlstand und die Finanzierbarkeit der sozialen Sicherungssysteme notwendige Wertschöpfung? Wie ermöglichen wir auch in Zukunft möglichst vielen Menschen die Teilhabe am Arbeitsleben? Die Beantwortung dieser Fragen und die Gestaltung einer modernen zukunftsfähigen Arbeitswelt ist ein Kernanliegen für das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS). Das Förderangebot dieser Bekanntmachung soll hierzu einen Beitrag leisten. Das BMAS lädt zur Beteiligung an einem Ideenwettbewerb sowie einem nachfolgenden Antragsverfahren der Projektförderung ein. Der Aufruf richtet sich sowohl an bestehende Strukturen und Vorhabens-träger als auch an neue Interessenten.

I. Hintergrund

Wichtige Rahmenbedingungen für die Arbeitswelt zu Beginn des 21. Jahrhunderts sind u. a.:

- die Globalisierung der Märkte,
- wachsende und schnelle Verbreitung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien,
- zunehmende Bedeutung des Dienstleistungssektors,
- häufigere Umstrukturierung von Unternehmen und betrieblichen Abläufen,
- Veränderungen der Beschäftigungsverhältnisse (neue Arbeitsformen und Zunahme prekärer Beschäftigungen),
- älter und vielfältiger werdende Belegschaften,
- Zunahme der Beschäftigung von Frauen, von Menschen mit Migrationshintergrund und Menschen mit Behinderungen und

- Verlust von Beschäftigungsmöglichkeiten bei einfachen Tätigkeiten in der Produktion und neue Beschäftigungschancen bei anspruchsvoller Produktion und Dienstleistung.

Im globalisierten Wettbewerb werden qualifizierte, motivierte Beschäftigte zur wichtigsten Ressource. Nach heutigem Kenntnisstand sind vor allem die Unternehmen erfolgreich, die auf eine partizipative Führung setzen, die in gute Arbeitsbedingungen und in die Fähigkeiten ihrer Beschäftigten investieren und die ihre Arbeitsabläufe modern, d. h. am Menschen orientiert, organisieren. Die für unseren Wohlstand notwendige Wertschöpfung wird vor dem Hintergrund einer „alternden“ Gesellschaft in zunehmendem Maße mit älteren Menschen erbracht werden müssen. Es gilt darüber hinaus, auch die Beschäftigungspotenziale u. a. von Frauen und von Menschen mit Migrationshintergrund stärker zu nutzen und zu fördern.

Dieses wird nur gelingen, wenn die Arbeitsbedingungen so gestaltet sind, dass die Menschen bis ins Alter arbeiten können und wollen, wenn die Beschäftigungsfähigkeit der Menschen über ihre gesamte Berufsbiografie erhalten bleibt und gefördert wird und wenn die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen die Vereinbarkeit von Beruf- und Familie zulassen.

Die Thematik Demografischer Wandel - mit den damit verbundenen Zukunftsprognosen - wird in der Gesellschaft breit diskutiert. Die Praxis zeigt jedoch, dass Ältere am Arbeitsmarkt weniger nachgefragt werden als jüngere Menschen. Auch das Thema Lebenslanges Lernen muss noch nachhaltiger in den Köpfen aller Beteiligten verankert werden. Hinzu kommt eine Organisations- und Branchenkultur, die das für eine Organisation bzw. Branche adäquate Alter sowie die Definition von „jung“ und „alt“ bestimmt. Während im IT-Sektor über 30 jährige schon als alt angesehen werden, wird in der Chemieindustrie diese Altersklasse als noch eher jung bewertet. Diese konträr definierten Altersgrenzen müssen stärker hinterfragt und geöffnet werden, um sowohl das Miteinander der Generationen zu verbessern, als auch die besonderen Potenziale (Wissens- und Erfahrungsschatz) älterer Menschen besser nutzen zu können.

Initiativen der Bundesregierung, wie das seit 2005 bestehende Programm „Perspektive 50plus“ des BMAS, zeigen, dass in den letzten Jahren branchenübergreifend ältere Langzeitarbeitslose über 50 Jahre aktiviert und in nennenswertem Umfang in Arbeit integriert werden konnten. Dennoch sind viele Unternehmen noch nicht altersgerecht aufgestellt.

Zahlreiche Untersuchungen belegen, dass Alternsmanagement in den Handlungsfeldern:

- Rekrutierung, Einstellung und Einarbeitung,
- Gesundheitsförderung, Prävention,
- Qualifikations- und Kompetenzentwicklung,
- Wissensmanagement,

- Laufbahngestaltung, Personalentwicklung,
- Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung,
- Bewusstseins- und Einstellungswandel und
- Führung und Beteiligung

betrieben werden muss, um Beschäftigte länger arbeitsfähig und Organisationen demografiefest zu machen. Dies erfordert organisationale Fähigkeiten und Kompetenzen, die häufig neue Wege im Personalmanagement erforderlich machen. Zudem braucht es Kooperationen mit neuen Partnern sowohl nach innen als auch nach außen, ein Management der Veränderungsbereitschaft und das Arbeitsleben begleitende Kompetenz- und Lernstrategien. Kooperationen in regionalen Demografie-Netzwerken erfüllen diesen Anspruch, wie u. a. bereits bestehende Beispiele belegen.

Besonders kleine und mittelständische Betriebe können zeitverzögerte Reaktionen auf eine immer älter werdende Belegschaft zeigen, wobei die Problemlagen sehr differenziert betrachtet werden müssen. Dies ist natürlich nicht verwunderlich, fehlen ihnen i. d. R. jene Strukturen und Ressourcen, die Großunternehmen zur Verfügung stehen. Von diesen Rahmenbedingungen für KMU sind damit rund 70 Prozent aller Beschäftigten und mehr als 80 Prozent aller Auszubildenden betroffen. Die Zahlen verdeutlichen eindrucksvoll: zukünftige Anstrengungen müssen sich stärker mit der praxisorientierten Unterstützung von KMU und den dazu erforderlichen Strukturen beschäftigen.

Auch die Menschen innerhalb und außerhalb der Unternehmen müssen darin gestärkt werden, ihre Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit bis in ein höheres Lebensalter zu erhalten. Gutes Alternsmanagement beinhaltet in den relevanten Handlungsfeldern Veränderungen des Wertesystems, um erfolgreich sein zu können. Auch Integrationsmanagement, Gesundheitsmanagement, Vereinbarkeit von Beruf- und Familie oder Work-Life-Balance sind ohne Veränderungen der Unternehmenskultur kaum erreichbar. Die Verankerung persönlicher Wertschätzung, lebensbegleitende Lernförderung und die Entwicklung und Förderung der Fähigkeiten und Ressourcen von Führungskräften und Mitarbeiter/innen im Unternehmen, sowie die Wahrnehmung der Verantwortung jedes Einzelnen für seine Beschäftigungsfähigkeit, sind Ziele, die zur Bewältigung der Herausforderungen des demografischen Wandels in der Arbeitswelt beitragen.

Die Diskussionen mit Unternehmen, Beschäftigten, Wissenschaftlern und Vertretern der Sozialpartner zeigten, dass es einer neuen Sicht auf die sinnstiftende und wertschöpfende Funktion der Arbeit bedarf, um die Kräfte zu mobilisieren, die notwendig sind, um den aktuellen und künftigen Herausforderungen zu begegnen und die Menschen auf diesem Wege mitzunehmen.

II. Förderziele

Eine Förderung von Vorhaben zur Bewältigung der Herausforderungen des demografischen Wandels durch das BMAS muss sich auf die humane Gestaltung der Arbeitswelt und die Unterstützung von Betrieben und Beschäftigten konzentrieren. Ziel dieses Förderangebotes soll es auch sein, bestehende Strukturen und Projekte weiter zu entwickeln und neue Bündnisse und Kooperationen aufzubauen sowie neue Wege zu identifizieren, um

- die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit sowie die Lernkompetenzen der Menschen bis ins Alter zu stärken,
- Motivationen zu schaffen, damit ältere Menschen länger im Betrieb bleiben,
- eine gute und produktive Zusammenarbeit der Generationen, der Geschlechter und Ethnien zu ermöglichen und Vielfalt in jeglicher Hinsicht als betriebswirtschaftlich relevante Chance zu sehen,
- den Unternehmen Chancen zu eröffnen, um aus den demografischen Herausforderungen Nutzen zu ziehen,
- eine höhere Quote bei der Erwerbsbeteiligung von Älteren, Frauen, jungen und behinderten Menschen sowie Menschen mit Migrationshintergrund zu erzielen und Akzeptanzprobleme zu vermeiden,
- Anreize für motivierte und gesunde Beschäftigte und für innovative und produktive Unternehmen schaffen,
- alternative Berufsbiografien für besonders belastete Gruppen zu identifizieren und
- gesunde Unternehmen mit einer lebendigen und innovativen Unternehmenskultur zu gestalten.

Dabei sollen die gefundenen Lösungen nachhaltig sein, d. h. nach Beendigung der Förderung weiter bestehen bleiben.

III. Gegenstand der Förderung - Förderschwerpunkte

Gefördert werden Vorhaben am Standort Deutschland, die einen nachhaltigen Beitrag dazu leisten, Beschäftigte bei dem Erhalt und der Förderung ihrer Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit zu unterstützen. Ziel ist sowohl die Umsetzung und der Transfer von Erkenntnissen und Instrumenten zum demografischen Wandel, die als betriebliche Herausforderung im Vordergrund stehen, als auch die Entwicklung und Erprobung betrieblicher Gestaltungslösungen. Vorrang genießt in beiden Fällen die Förderung von kleinen und mittleren Unternehmen bzw. von Netzwerken, die diese einbeziehen. Die Schwerpunkte der Förderung umfassen folgende Themenfelder:

- Aufbau regionaler und branchenspezifischer Netzwerke zur Unterstützung von Betrieben, insbesondere KMU (darunter auch Klein- und Kleinstbetriebe), zur Gestaltung von Arbeits- und Leistungsbedingungen, sowie zu Arbeitszeitfragen und zur Arbeitsplatzgestaltung und –entwicklung,
- Erarbeitung und Erprobung neuer Wege zur effektiven und kostengünstigen Umsetzung von praktikablen Gestaltungslösungen für KMU,
- Entwicklung von Anreizsystemen und Umsetzung von Strategien zum Verbleib der Mitarbeiter im Arbeitsverhältnis bis zur gesetzlichen Altersgrenze,
- Entwicklung und Voraussetzungen zum Erhalt und zur Förderung der Kreativität und Innovationskompetenz älterer Beschäftigter,
- Aufbau und Verbreitung regionaler Angebote für ein betriebsbegleitendes Bildungsmanagement,
- Förderung der aktiven Teilnahme von Beschäftigten an Maßnahmen zur Qualifizierungs- und Gesundheitsförderung,
- Realisierung von Konzepten einer lebenslagenorientierten Personalpolitik,
- Umsetzung von Strategien zur Erhöhung der Akzeptanz für die Beschäftigung Älterer, von Frauen und Menschen mit Behinderungen bzw. mit Migrationshintergrund,
- Entwicklung und Umsetzung von Strategien zur Realisierung alternativer Berufsbiografien für besonders belastete Gruppen,
- Handwerkszeuge, Kompetenzen und Messinstrumente zur Verfügung zu stellen, die dabei helfen, einen aufrichtigen und vertrauensvollen Arbeitsprozess zu schaffen,
- die Implementierung einer gesunden Fehlerkultur zu unterstützen, die über Schuldsuche und lokale Verbesserungsmaßnahmen hinaus geht und
- praxisnahe Maßnahmen zur Prävention psychosozialer Erkrankungen zu definieren.

Die Vorhaben sollen betriebliche Lösungen und Gestaltungsansätze entwickeln und erproben, können an bestehende Praxislösungen anknüpfen und sollen diese Lösungen und Gestaltungsansätze wirksam in die Breite tragen und darüber hinaus den gesellschaftlichen Diskurs über die Gestaltung der Arbeitswelt zur Bewältigung des demografischen Wandels fördern.

Zu den Aufgaben der im Rahmen dieses Programms geförderten Vorhaben gehören auch die Veröffentlichung und Verbreitung der Ergebnisse und gewonnenen Erkenntnisse sowie die Mitwirkung bei der Evaluation.

IV. Verfahren

Interessenten können sich an einem zweistufigen Antragsverfahren (Ideenwettbewerb und Antragstellung) beteiligen. Es handelt sich um Zuwendungen aus dem Bundeshaushalt, auf die kein Rechtsanspruch besteht.

Mit der Durchführung des gesamten Verfahrens von der Einreichung von Projektskizzen, über das Antrags- und Bewilligungsverfahren bis zur (Vor-) Prüfung von Verwendungsnachweisen hat das BMAS den Projektträger

gsub - Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung mbH
Brückenstraße 5
10179 Berlin
www.gsub.de/zda

beauftragt.

Mehr Hinweise zu Fördervoraussetzungen und zum zweistufigen Antragsverfahren erhalten Sie unter www.gsub.de/zda.

Berlin, den 23. April 2010

Bundesministerium für Arbeit und Soziales

Im Auftrag



Andreas Horst