

# Ideenwettbewerb im Rahmen des INNOPUNKT-Programms

des Ministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Frauen  
des Landes Brandenburg

## Mehr Chancen für ältere Fachkräfte

### Brandenburger Unternehmen nutzen das Leistungspotenzial älter werdender Beschäftigter und das Know-how arbeitsloser Fachkräfte

Bekanntmachung des Ministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Frauen des  
Landes Brandenburg vom 4. November 2003

#### 1. An welchem Problem setzt der Ideenwettbewerb an?

Dass ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Deutschland wie auch in vielen anderen Industrienationen ein bislang unzureichend genutztes Potenzial des Arbeitsmarktes darstellen, ist inzwischen im Fach- und auch politischen Diskurs allgemein anerkanntes Wissen.<sup>1</sup> Jedoch findet dies in der öffentlichen Diskussion und in der betrieblichen Praxis (noch) keinen genügenden Widerhall. Daran muss gearbeitet werden. In Deutschland ist zudem die Erwerbstätigenquote älterer Menschen im internationalen Vergleich besonders gering. „Obwohl die Bevölkerung altert und die Lebenserwartung kontinuierlich gestiegen ist, gibt es in Unternehmen relativ wenige ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Zukünftig wird der Altersstrukturwandel jedoch auch vor den Werkstoren nicht Halt machen: Anzahl und Anteil junger Fachkräfte werden sich weiter verringern.“<sup>2</sup>

Trotz großer Herausforderungen im Zusammenhang mit der demografischen Entwicklung und neuen Anforderungen an die Qualifikation der Beschäftigten ist ein Fachkräftemangel nicht zwangsläufig die Folge, wenn man entsprechende Maßnahmen ergreift, wie sie z. B. in Brandenburg in der laufenden INNOPUNKT-Kampagne 'Zukunft gestalten für Brandenburgs Jugend an der 2. Schwelle' zurzeit erprobt werden. Allerdings ist es ebenso notwendig, die Ressource der älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer unmittelbar zu nutzen. Dazu muss u. a. das inzwischen modern gewordene Schlagwort vom 'Lebenslangen Lernen' in der Praxis in konkrete Maßnahmen umgesetzt werden und die Arbeitsbedingungen müssen entsprechend der altersphysiologischen Erkenntnisse angepasst werden.<sup>3</sup>

Nach dem neuesten Betriebspanel zur Entwicklung von Betrieben und Beschäftigten in Brandenburg<sup>4</sup>, worin die Problematik der älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer einen Schwerpunkt bildet, ist folgendes festzuhalten:

> Nur 20 Prozent der Beschäftigten in Brandenburg sind älter als 50 Jahre. Nur 48 Prozent der Brandenburger Betriebe beschäftigen ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Dabei besteht allerdings eine starke Abhängigkeit von Betriebsgröße und Branchenzugehörigkeit. Während nur 36 Prozent der Kleinbetriebe mit weniger als fünf Beschäftigten Personen ab 50 Jahren beschäftigen, sind in fast allen Betrieben mit 20 und mehr Beschäftigten Ältere tätig.

<sup>1</sup> Beschäftigungschancen für ältere Arbeitnehmer - Internationaler Vergleich und Handlungsempfehlungen/Bertelsmann Stiftung, Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.), Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh 2003, ISBN 3-89204-740-5/Lothar Funk, Hans-Peter Klös, Susanne Seyda, Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW); Rolf Birk, Bernd Waas, Institut für Arbeitsrecht und Arbeitsbeziehungen in der Europäischen Gemeinschaft an der Universität Trier (IAAEG) - Vorwort Seite 9 oben.

<sup>2</sup> Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern - Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis, Bertelsmann Stiftung, Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.), Verlag Bertelsmann Stiftung, Gütersloh 2003, ISBN 3-89204-738-3/Martina Morschhäuser, Peter Ochs, Achim Huber, Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft e. V./Seite 9 - 1. und 2. Abschnitt oben.

<sup>3</sup> Aktueller und künftiger Fachkräftemangel und Fachkräftebedarf/Nr. 57 der Schriftenreihe der Senatsverwaltung für Wirtschaft, Arbeit und Frauen Berlin, BBJ Verlag 2003, Prof. Dr. Gerhard Bosch, Paula Heinecker M.A., Prof. Dr. Ernst Kistler, Dr. Alexandra Wagner, Seite 83 letzter Abschnitt.

<sup>4</sup> Entwicklung von Betrieben und Beschäftigten in Brandenburg - Ergebnisse der siebten Welle des Betriebspanels Brandenburg, Studie im Auftrag des Ministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Frauen des Landes Brandenburg. Erarbeitet in Kooperation mit dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) der Bundesanstalt für Arbeit (BAS), Berlin Mai 2003, Seite 60-73.

- > Die Wahrscheinlichkeit ist groß, dass in den nächsten Jahren die Alterung der Belegschaften in Brandenburg und Ostdeutschland schneller als in Westdeutschland voranschreiten wird. Die zurzeit 35- bis 50-jährigen Beschäftigten, die in ca. 10 Jahren die Gruppe der Älteren bilden werden, weisen in Brandenburg (49,7 Prozent) und in den neuen Bundesländern (47,8 Prozent) einen erheblich höheren Anteil auf als in Westdeutschland (43,9 Prozent).

Zentral ist folgendes Ergebnis:

Nach Einschätzung des überwiegenden Teils der Unternehmen sind ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer grundsätzlich genauso leistungsfähig wie jüngere, nur einzelne Komponenten der Leistungsfähigkeit zwischen jüngeren und älteren sind unterschiedlich ausgeprägt. Diese positive Einschätzung der älteren Beschäftigten im Betrieb schlägt sich jedoch nicht in einem entsprechenden Einstellungsverhalten nieder.

Daher sind die Älteren die am höchsten von Arbeitslosigkeit betroffene Gruppe. Besonders die lange Dauer der Arbeitslosigkeit ist ein Problem in dieser Altersgruppe. Es zeigt sich, dass Ältere nicht überproportional häufig entlassen werden, aber wenn sie einmal ihre Beschäftigung verloren haben - etwa nach Insolvenz - ist es nur sehr schwer für sie möglich, wieder eine neue Beschäftigung auf dem regulären Arbeitsmarkt zu finden. Dies trifft auch für Personen mit Hoch- und Fachschulabschluss zu. Ihr Anteil an den Arbeitslosen, die älter als 50 Jahre sind, betrug in Ostdeutschland im September 2002 ca. 15 Prozent. Über 40 Prozent der Arbeitslosen mit Hoch- oder Fachschulabschluss in Ostdeutschland sind älter als 50 Jahre. In Brandenburg waren im Juni 2003 8.220 Personen mit Hoch- und Fachschulabschluss im Alter von 50 Jahre und älter arbeitslos (44,3 Prozent an allen Arbeitslosen mit Hoch- und Fachschulabschluss). Ca. ein Drittel der Arbeitslosen mit Hoch- oder Fachhochschulabschluss sind langzeitarbeitslos.

Dieser Ideenwettbewerb will Best-Practice-Beispiele in Unternehmen schaffen, um aufbauend auf der positiven Einstellung des überwiegenden Teils der Brandenburger Unternehmen zu älteren Beschäftigten sowohl

- > das kreative Potenzial und die beruflichen Kenntnisse der älteren Beschäftigten in Hinblick auf den demografischen Wandel besser zu nutzen, als auch
- > das brachliegende Know-how arbeitsloser älterer Fachkräfte mit einem veränderten Rekrutierungsverhalten diesen arbeitslosen Fachkräften gegenüber zu erschließen.

## 2. Ziele der Initiative des MASGF

Mit dieser Kampagne soll das Thema stärker in der öffentlichen Diskussion verankert und Betriebe, Arbeitgeberinnen bzw. Arbeitgeber und Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer dafür sensibilisiert werden. Im Rahmen dieser Kampagne sollen professionelle Projektträger angesprochen werden, um mit Personalverantwortlichen von Unternehmen Best-Practice-Beispiele für die Beschäftigung sowie die Nutzung und Erhaltung des beruflichen Know-hows von älteren Fachkräften in allen der folgenden Handlungsfelder, zu generieren:

- > Gewinnung von älteren arbeitslosen Fachkräften durch Erweiterung der Rekrutierungsstrategien der Unternehmen und weitere Maßnahmen, wie Anpassung der Arbeitsorganisation, passgenaue Qualifizierung etc.;
- > Kompetenz- und Wissensentwicklung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer und Nutzung des Erfahrungswissens älterer Fachkräfte;

- > Alternsgerechte Arbeitsorganisation, z. B. durch Schaffung ausgewogener Altersstrukturen im Betrieb, alternsgerechte Arbeits- und Arbeitszeitgestaltung incl. betrieblicher Gesundheitsförderung;
- > Erhaltung von Qualifikation und Arbeitskraft älterer Fachkräfte in den Unternehmen sowie Förderung und Aktivierung von Qualifikationen und Kompetenzen in und zwischen betrieblichen Altersgruppen.

Die Ziele der Kampagne sind erreicht, wenn nach Beendigung der Projektförderung in Brandenburg

- a) die nachhaltige Integration älterer arbeitsloser Fachkräfte in Unternehmen gelungen ist und
- b) Arbeitsplätze für ältere Fachkräfte in Unternehmen stabilisiert sind und
- c) die Nachhaltigkeit der Projektansätze u. a. durch die Nutzung der gesetzlichen Instrumente der Bundesanstalt für Arbeit (BA) gewährleistet ist und
- d) die Personalverantwortlichen in Unternehmen aller unterschiedlichen Betriebsgrößenklassen Best-Practice-Beispiele generiert haben und
- e) die Best-Practice-Beispiele wirkungsvoll - mit Unterstützung der Personalverantwortlichen der Unternehmen - veröffentlicht worden sind.

### 3. In welche Strategien des Bundes und des Landes bindet sich die MASGF-Initiative ein?

Diese Kampagne steht im engen Zusammenhang mit der beschäftigungspolitischen Leitlinie 5 der Europäischen Union (Erhöhung des Arbeitskräfteangebots und Förderung des aktiven Alterns) sowie mit der Umsetzung der Konzepte der Hartz-Kommission für 'Moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt'. Demnach soll das aktive Altern, insbesondere durch altersgerechte Arbeitsbedingungen sowie durch die Förderung der Bereitschaft der Arbeitgeber zur Beschäftigung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, gefördert werden.

Dieser Ideenwettbewerb bindet sich ein in die Strategie des Bundes, der mit dem Programm 'Innovative Arbeitsgestaltung - Zukunft der Arbeit' dem demografischen Wandel und einer alternden Gesellschaft Rechnung tragen will. Insbesondere das Projekt des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) 'Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel'<sup>5</sup> liefert vielfältige praktische Handlungsansätze für eine alternsgerechte Arbeits- und Personalpolitik in den Unternehmen.

Außerdem ist die Kampagne in die Aktion '50 plus - die können es' der Bundesanstalt für Arbeit eingebunden. Diese zielt insbesondere auf die Eingliederung älterer Arbeitsloser in Unternehmen.

---

<sup>5</sup> [www.demotrans.de](http://www.demotrans.de)

#### 4. Wie grenzt sich der Wettbewerb zu bestehenden Förderprogrammen ab?

Der Ideenwettbewerb grenzt sich zum Förderangebot des MASGF ‘Akademie 50 plus’ ab. Die Akademie 50 plus stellt ein offenes Angebot dar, welches sich an alle älteren Arbeitslosen richtet. Im Mittelpunkt dieser Förderung steht die Vorbereitung und Unterstützung der Integration älterer Arbeitsloser von über 50 Jahren in den Arbeitsmarkt durch gezielte Qualifizierungs- und Trainingsmaßnahmen.

Die INNOPUNKT-Kampagne ‘Neue Chancen für ältere Fachkräfte’ basiert hingegen auf der Förderung und Implementierung von Best-Practice-(Fall-)Beispielen in Unternehmen unter aktiver Einbeziehung der Personalverantwortlichen dieser Unternehmen. Die Zielgruppen unterscheiden sich ebenfalls, da in diesem Wettbewerb ausschließlich auf ältere Fachkräfte in den Unternehmen und auf die Integration von älteren arbeitslosen Fachkräften gezielt wird. Das Wirkungsziel dieses Wettbewerbs besteht darin, das Problem der Unternehmen, in der Zukunft mit alternden Belegschaften im globalen Wettbewerb bestehen zu können, stärker zum Inhalt betrieblicher Arbeits- und Personalpolitik zu machen.

#### 5. Inwieweit wird das Querschnittsthema Gender Mainstreaming angesprochen und die Grundsätze der Chancengleichheit zwischen Frauen und Männern berücksichtigt?

Es wird erwartet, dass die Best-Practice-Beispiele die Grundsätze des Gender-Mainstreamings berücksichtigen.

Insbesondere soll:

- > die Beschäftigungssituation von älteren Fachkräften, differenziert nach Frauen und Männern, in den Unternehmen berücksichtigt und Unterschiede aufgezeigt werden;
- > auf geschlechtsspezifische Unterschiede in der Arbeitsmarktsituation von älteren qualifizierten Fachkräften anhand des Stellenangebots eingegangen werden;
- > dargelegt werden, wie in den Best-Practice-Beispielen in Zusammenarbeit mit den Personalverantwortlichen der Unternehmen die stabile Integration von Frauen und Männern in diese Unternehmen erfolgt;
- > dargelegt werden, inwiefern in der Gestaltung der Arbeitsorganisation, der Veränderung von Arbeitsplätzen und der passgenauen Qualifizierung den spezifischen Bedingungen von älteren Fachkräften, Frauen und Männern, gleichermaßen Rechnung getragen werden kann.

Folgende Fragen sollen darüber hinaus beachtet werden:

- > Werden Frauen und Männer durch die Art der Akquirierung und Werbung gleichermaßen angesprochen?
- > Ermöglicht die Projektorganisation in Bezug auf Zeit und Ort in gleicher Weise die Teilnahme von Frauen und Männern?
- > Sind Unterstützungsleistungen vorgesehen, die Frauen und Männer mit häuslichen Betreuungsaufgaben die Teilnahme erleichtern?
- > Sind die verwendeten Materialien geschlechtsspezifisch gestaltet (Sprachgebrauch, Ansprache)?
- > Sind die Personalverantwortlichen in den Unternehmen für Fragen des Gender-Mainstreaming-Ansatzes sensibilisiert?
- > Werden alle teilnehmerbezogenen Daten nach Geschlecht differenziert erhoben und ausgewertet?
- > Führen die Träger Maßnahmen zur Qualitätssicherung des Projekts durch (u. U. im Anschluss an Bewertungsergebnisse) und werden dabei die Interessen von Frauen und Männern in gleicher Weise berücksichtigt?

Die Projektträger selbst sollen den Ansatz des Gender Mainstreamings (z. B. durch einen hohen Anteil von Frauen in Führungspositionen, Förderung von Beschäftigten mit Kindern, Durchführung von Maßnahmen zur Erhöhung der Chancengleichheit) unterstützen.





Außerdem wird erwartet, dass

- > sich die von der Jury ausgewählten Projektträger abgrenzen, sodass es zu keiner doppelten Ansprache von Unternehmen einer Branche kommt. Die Projektträger sollen mit den Sozialpartnern kooperieren und bei Vorhandensein von Betriebs- bzw. Personalräten, diese in die Projektdurchführung einbeziehen;
- > ein internes Qualitätssicherungsverfahren bei der Durchführung der Best-Practice-Beispiele eingeführt wird;
- > eine übersichtliche Projektplanung mit zeitlicher und inhaltlicher Gliederung der notwendigen Projektphasen eingebracht wird.

Die Festlegungen der EU zur Beihilferegulation müssen bei einer späteren Antragstellung eingehalten werden. Dies bedeutet beispielsweise für kleinere und mittlere Unternehmen (KMU bis 250 Beschäftigten nach EU-Definition), dass eine Eigenbeteiligung der in dieses Modellvorhaben einbezogenen KMU von mindestens 20 Prozent erforderlich ist. Die Eigenbeteiligung bezieht sich ausschließlich auf mögliche Qualifizierungs- und Beratungskosten und nicht auf die Kosten des Projektmanagements.

Am Wettbewerb können juristische Personen des privaten und öffentlichen Rechts sowie rechtsfähige Personengesellschaften teilnehmen.

## 10. Verfahrensdarstellung

Das Verfahren setzt sich aus fünf Phasen zusammen:

- |                |  |
|----------------|--|
| <b>Phase 1</b> | (4. November 2003 bis 23. Januar 2004)<br>Erarbeitung und Einreichung von Konzepten zum Ideenwettbewerb  |
| <b>Phase 2</b> | (26. Januar 2004 bis 2. März 2004)<br>Bewertung und Auswahl der besten Konzepte unter Einbeziehung einer unabhängigen Jury   |
| <b>Phase 3</b> | (3. März 2004 bis 2. April 2004)<br>Benachrichtigung über das Ergebnis der Auswahl; Aufforderung an die Verfasser der ausgewählten Konzepte, kurzfristig an einem dreitägigen ZyPP-Seminar (ZyPP = Zyklusorientierte Projektplanung) teilzunehmen und danach einen formgerechten Antrag einzureichen. Dabei sind die ESF-zuschussfähigen Kosten (keine Investitionen) und ESF-spezifischen Vorschriften zu beachten. |
| <b>Phase 4</b> | (5. April 2004 bis 30. April 2004)<br>Prüfung und Bewilligung der Anträge  |
| <b>Phase 5</b> | (1. Mai 2004 bis 30. April 2006)<br>Projektdurchführung  |

## 11. Gliederungserfordernisse der Konzepte

In den einzureichenden Konzepten muss beachtet werden, dass in den inhaltlichen Aussagen immer auch der sehr konkrete Bezug zu den unter Punkt 12 ausgewiesenen Bewertungskriterien vorgenommen wird.

Aussagen zum Projektträger/Bietergemeinschaft/Kooperationsverbund (max. 3 Seiten ohne Anlage)

(Bei Bietergemeinschaften und Kooperationsverbänden ist darauf zu achten, dass diese in einer Rechtsform agieren und eindeutig benannt wird, wer als Zuwendungsempfänger infrage kommt.)

- > Selbstdarstellung des Projektträgers
- > Satzung/Gesellschaftervertrag (Anlage)
- > Auszug Handelsregister
- > Bonität
- > Erfahrungen in der Erhebung von Altersstrukturen der Belegschaften in Unternehmen
- > Kompetenzen des Projektträgers in der Durchführung ähnlicher Projekte
- > Erfahrungen mit der Umsetzung von Projekten in Unternehmen aller Größenklassen (Nachweis von Referenzen)
- > Angaben zu Erfahrungen bzw. Kompetenzen in der
  - Unternehmensberatung
  - Personalplanung
  - Arbeitsorganisation
  - Arbeitsgestaltung und betrieblichen Gesundheitsförderung sowie Arbeitszeitgestaltung
  - Qualifikations- und Kompetenzentwicklung
- > Angaben zur Einbeziehung externen Sachverständigen, Fachberaterinnen und Fachberater,
- > Angaben zu den für die Projektdurchführung vorgesehenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, insbesondere zum Personal für das Projektmanagement
- > Angaben zur Einbeziehung eines einschlägigen Forschungsinstitutes mit handlungsorientierter Ausrichtung
- > Einverständniserklärungen der strategischen Partner. Unter strategische Partner werden nur die verstanden, die als Partner in einer Bietergemeinschaft bzw. in einem Kooperationsverbund benannt sind und am Konzept nachweisbar inhaltlich mitgearbeitet haben.





## 12. Bewertungskriterien

Die Auswahl wird durch eine unabhängige Jury vorgenommen, der Expertinnen und Experten der Wirtschaft, der Sozialpartner, wissenschaftlicher Institutionen sowie verschiedener Ressorts der Landesregierung angehören sollen.

Die eingereichten Projektkonzepte werden nach folgenden Kriterien beurteilt:

### Befähigung des Trägers zur Durchführung des Projektes

- > Seriosität des Trägers
- > Kompetenz des Projektträgers für die Projektdurchführung
- > Referenzen von Unternehmen aller unterschiedlichen Betriebsgrößenklassen
- > Erfahrung bzw. Kompetenz in der Unternehmensberatung, Personalplanung, Arbeitsorganisation etc.,
- > externer Sachverstand, Fachberaterinnen und Fachberater bzw. Angaben, wie die Qualität der eingesetzten Fachberaterinnen und Fachberater sowie Dozentinnen und Dozenten geprüft wird
- > vorgesehene Personal, insbesondere für das Projektmanagement
- > Einbeziehung einer geeigneten Forschungsinstitution
- > ggf. Vorlage einer Einverständniserklärung strategischer Partner

### An welchen dringlichsten Problemen setzt das Projekt an?

#### Dringlichkeit und Plausibilität der dargestellten konkreten Situations- bzw. Problemdarstellung

#### Zielgenauigkeit der angebotenen Problemlösungen

- > Inwieweit stimmen die aufgezeigten Handlungsfelder und Ziele im eingereichten Konzept mit den Handlungsfeldern und Zielen des Ideenwettbewerbs überein?
- > Inwieweit werden die Projekte zur Sicherung und Schaffung zukunftsorientierter Arbeitsplätze für ältere Fachkräfte in den Unternehmen beitragen?
- > Inwieweit gelingt durch die Projekte die bessere Nutzung von brachliegendem Humankapital älterer bisher arbeitsloser Fachkräfte?

### Geplante Effekte und weitere Kriterien

- > Wie erfolgt der Projektablauf?
- > Welche Probleme der Unternehmen im Hinblick der zukünftigen Sicherung des Fachkräftebedarfs, insbesondere durch die Beschäftigung älterer Fachkräfte, sollen aufgegriffen und gelöst werden?
- > Welche und wie viele Unternehmen aller Betriebsgrößenklassen sollen in welchen Zeiträumen in die Phasen des Projektes einbezogen werden?
- > Welche innovativen Strategien zur Gewinnung von arbeitslosen älteren Fachkräften sollen zum Einsatz kommen?
- > Wie soll das Einstellungsverhalten hinsichtlich einer möglichen Diskriminierung gegenüber älteren Arbeitslosen gemessen werden?
- > Wie soll beim Einsatz von bisher arbeitslosen Fachkräften gesichert werden, dass ihre vorhandenen Kompetenzen und ihr Erfahrungswissen bestmöglich genutzt wird und eine Dequalifizierung verhindert wird?
- > Werden bei der Qualifizierung inhaltliche, didaktische und organisatorische Komponenten insbesondere für ältere beschäftigte Fachkräfte berücksichtigt? Spielen für diese Zielgruppe angepasste neue Lehr- und Lernformen und eine modulare Gestaltung der Weiterbildung eine Rolle?
- > Inwieweit werden Lernprozesse aus der jeweiligen konkreten Situation der Betriebe heraus und mit den betrieblichen Akteuren gemeinsam entwickelt?



