

Gemeinschaftsinitiative EQUAL

Ergebnisse

Beschäftigung & Europäischer Sozialfonds



Freizügigkeit
guter Konzepte

EQUAL

Beschäftigung & Soziales



Europäische Kommission



NEUE ALLIANZEN ZUR FÖRDERUNG VON JOBS FÜR DIE AM MEISTEN BENACHTEILIGTEN GRUPPEN

DIVERSITY MANAGEMENT UND SOZIALE VERANTWORTUNG DER UNTERNEHMEN

MIT BESSEREN POLITIKEN BENACHTEILIGTE GRUPPEN BESSER ERREICHEN

Personen, bei denen unterschiedliche Ursachen für Benachteiligung zusammentreffen – z. B. fehlende Qualifikation, mangelnde Berufserfahrung, Behinderungen verschiedener Art, Zugehörigkeit zu einer ethnischen Minderheit und soziale Ausgrenzung – haben in der Regel die niedrigsten Erwerbsquoten und sind am häufigsten und am längsten durch Arbeitslosigkeit gefährdet. Ihr Risiko, arbeitslos zu werden, liegt zwei- bis dreimal so hoch wie der Durchschnitt oder sie sind bereits vom Arbeitsmarkt ausgeschlossen. Gleichzeitig konzentriert sich die aktive Beschäftigungspolitik in einer Reihe von EU-Mitgliedstaaten auf diejenigen Arbeitslosen, bei denen eine relativ große Aussicht auf Vermittlung besteht. Dies hat zur Folge, dass Maßnahmen für die am härtesten betroffenen Gruppen gestrichen oder nur unzureichend finanziell gefördert werden.

Es bedarf neuer Allianzen, um den am meisten benachteiligten Gruppen gerecht zu werden. Die stärkere Einbeziehung von Arbeitgebern ist einer der Schlüssel, um hier Fortschritte zu erzielen. In den vergangenen Jahren ist neue Bewegung in die Debatte um die Rolle von Wirtschaft und Zivilgesellschaft zur Förderung des sozialen Wohls gekommen. Dies spiegelt sich in einem wachsenden Interesse an den Begriffen „Responsible Entrepreneurship“ (Verantwortliches Unternehmertum), „Corporate Social Responsibility“ (CSR, soziale Verantwortung der Unternehmen),

„Corporate Citizenship“ (bürgerschaftliches und soziales Engagement der Unternehmen) und „Diversity Management“ (Personalpolitik der Vielfalt) wider. Solche Begriffe bilden einen neuen Rahmen für den Dialog im privaten und öffentlichen Sektor. EQUAL hat gezeigt, wie dieser Dialog genutzt werden kann, um Arbeitgeber und Gewerkschaften zu mobilisieren und an der Integration besonders benachteiligter oder ausgegrenzter Gruppen mitzuwirken.

BESCHÄFTIGUNG DURCH UNTERNEHMENSPOLITIK SICHERN

EU-Statistiken zeigen einen steten Rückgang der Langzeitarbeitslosenquoten: von 4,9% im Jahr 1997 auf 3% im Jahr 2002. Dieser Rückgang spiegelt allerdings auch die Tatsache wider, dass viele entmutigte Arbeitslose in die Nichterwerbstätigkeit abgerutscht sind. Die Zahlen machen deutlich, dass Langzeitarbeitslosigkeit ein fest eingewurzelter Problem ist und einen harten Kern benachteiligter Personen betrifft, die von den wesentlichen Maßnahmen zur Beschäftigungsförderung nicht erreicht werden.

Der Gemeinsame Beschäftigungsbericht 2003/2004 der EU warnt vor einer anhaltenden Gefahr einer raschen Zunahme von Langzeitarbeitslosigkeit und Nichterwerbstätigkeit und fordert strengere politische Präventivmaßnahmen. Des Weiteren empfiehlt die Europäische Kommission öffentlichen Behörden und Sozialpartnern, der Förderung von Maßnahmen für die Integration

benachteiligter Personen in den Arbeitsmarkt – insbesondere Personen mit einer Behinderung, Einwanderer und Nichterwerbstätige – unmittelbare Priorität einzuräumen.

Vor diesem Hintergrund ist es wichtig darauf hinzuweisen, dass die Frage des „Responsible Entrepreneurship“ zu einem wichtigen Punkt auf der politischen Agenda geworden ist, seit der Europäische Rat besonders an die soziale Verantwortung der Unternehmen appelliert hat (Lissabon 2000). Das Grünbuch der Europäischen Kommission „Europäische Rahmenbedingungen für die soziale Verantwortung der Unternehmen“ und die nachfolgende Mitteilung, die eine EU-Strategie zur Förderung von CSR enthält, führten zur Einrichtung des *European Multi-Stakeholder Forum on Corporate Social Responsibility* (2002). Dieses Forum bringt europäische Arbeitgeberorganisationen, Unternehmensnetze, Gewerkschaften und NRO zusammen, um Innovation, Konvergenz und Transparenz bestehender CSR-Praktiken und -Instrumente zu fördern. Die Strategie der Kommission, solche Praktiken zu fördern, und die Organisation des Multi-Stakeholder Forums wurden sowohl in der Entschließung des Rates Beschäftigung und Sozialpolitik zu CSR (2002) als auch in dem Bericht des Europäischen Parlaments (2003) zu der Mitteilung der Kommission über die soziale Verantwortung der Unternehmen begrüßt.

Die EU-Richtlinien über die Gleichbehandlung ohne Unterschied der Rasse und die Gleichbehandlung am Arbeitsplatz betreffen alle Unternehmen und



fordern einen verstärkten Dialog zwischen den Sozialpartnern sowie Maßnahmen zur Bekämpfung der verschiedenen Formen von Diskriminierung. Eine engere Zusammenarbeit zwischen den Interessenvertretern und eine verstärkte Förderung der Vielfalt am Arbeitsplatz können Unternehmen dazu bewegen, über die Erfüllung der gesetzlichen Pflichten hinaus gegen Diskriminierung vorzugehen.

WEGWEISEND: EQUAL SORGT FÜR GLEICHE CHANCEN

Die Förderung der Vielfalt am Arbeitsplatz geht mit neuen Strategien einher, Arbeitnehmer verschiedener sozialer Gruppen einzustellen und zu halten. Der weitere Begriff der sozialen Verantwortung der Unternehmen (CSR) liefert einen besonders fruchtbaren Rahmen, um solche Strategien zu entwickeln und umzusetzen. Arbeitgeber und Gewerkschaften sind die wichtigsten Akteure für die Förderung von Vielfalt und CSR zugunsten benachteiligter Personen.

2

Trotzdem sind umfassendere, Maßnahmen notwendig, die eine engere Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Akteuren erfordern um mehrfach benachteiligte Personen in Beschäftigung zu bringen und zu halten. Im Rahmen von EQUAL wurden effektive Methoden zur Bildung neuer Partnerschaften entwickelt und erprobt, an denen Arbeitgeber, Gewerkschaften, Jobvermittlungsdienste und örtliche Gruppen mitwirken und die verschiedene Maßnahmentypen zu einem Gesamtansatz bündeln.

Den „Business case“ für Maßnahmen zugunsten der Vielfalt fördern

Die Art und Weise, wie auf ein Unternehmen zugegangen wird, ist ausschlaggebend, um es für die Zusammenarbeit zu gewinnen. Persönliche Treffen/Gespräche sind immer am besten, insbesondere was KMU angeht, doch die Vorbereitung dieser Kontakte erfordert viel Zeit und eingehendes Wissen über das Profil und das

Image des Unternehmens. Hier kann EQUAL positive Erfahrungen vorweisen, insbesondere mit dem Einsatz von „Mittelpersonen“, deren spezielle Rolle es ist, Arbeitgeberkontakte vorzubereiten, aufzubauen und aufrechtzuerhalten.

Bevor besondere Dienste angeboten und gemeinsame Aktivitäten eingeleitet werden, ist es wichtig, dem Arbeitgeber zuzuhören und seine Bedürfnisse zu erfahren. In einigen Fällen wurde diese Vorgehensweise durch vorherige Untersuchungen zu konkreten Fragen unterstützt, in denen KMU praktische Hilfe benötigen.

Mitunter bestehen seitens der Arbeitgeber gewisse Vorbehalte, die Verbesserung der Einstellungschancen und -Bedingungen von Personen mit besonderen Benachteiligungen zu erörtern. Die Auseinandersetzung mit den Themen Unterschiedlichkeit und Vielfalt (bezogen auf die Belegschaft des Unternehmens als Ganzes) und CSR erwies sich als hilfreich, um solche Vorbehalte auszuräumen und schuf eine attraktive gemeinsame Gesprächsplattform. Hinweise auf „Diskriminierung“ oder „Rassismus“ hatten hingegen einen gegenteiligen Effekt, sie wirkten abschreckend und hinderten die Arbeitgeber eher daran, ihren Standpunkt darzulegen.

Verschiedene Maßnahmentypen halfen Arbeitgebern, insbesondere KMU, sich mit dem Begriff der Vielfalt vertraut zu machen und ihn in der Praxis umzusetzen. Dazu einige Beispiele:

- Die Bereitstellung von Leitfäden und Toolkits. Diese beinhalten „Verhaltenskodizes“ und Indikatoren für soziale Verantwortung, Instrumente für Audits über Gleichbehandlung oder für die Bewertung von Vielfalt/sozialer Verantwortung. Ein Beispiel ist ein umfassendes Handbuch für die Umsetzung von Diversity Management, das Arbeitgeber in vier Ländern getestet haben. Zusätzliche Erfahrungen liegen aus zahlreichen anderen Ländern vor.
- Seminare/Workshops und Informations-/Sensibilisierungsveranstaltungen über Vielfalt und CSR-Fragen, welche

HR-Personal und Manager, einschließlich KMU, betreffen. Diese Aktivitäten sind die Antwort auf einen wachsenden Bedarf und ein zunehmendes Interesse an Informationen über die Gesetzgebung zur Gleichbehandlung, die zusätzliche Unterstützung für die Erfüllung gesetzlicher Anforderungen sowie über faire Einstellungspraktiken. Das Feedback von Teilnehmern gab zu erkennen, dass öffentliche Behörden sich die Durchführung von Ausbildungslehrgängen über Entwicklung und Nutzen von CSR und Diversity Management zum Anliegen machen sollten. Ein interessanter neuer Ansatz für die Vorbereitung von Seminaren bestand darin, ein externes Expertenteam aus einer ethnischen Minderheitengruppe an den Seminarvorbereitungen zu beteiligen. Dieses Team leitete Diskussionen mit Managern, um deren Meinungen zu Fragen der Vielfalt, Geschlechtergleichstellung, Kommunikation und Kompetenz auszuloten.

Fortschrittliche Unternehmen erkennen allmählich die Vorteile einer vielfältig zusammengesetzten Belegschaft, auch wenn diese nur schwer zu messen sind. EQUAL hat gezeigt, dass der „Business case“ für Maßnahmen zur Förderung der Vielfalt starke Impulse zur Zusammenarbeit mit Arbeitgebern bei der Integration benachteiligter Gruppen bewirken kann. Zu weiteren viel versprechenden Praxisbeispielen gehört auch die Veröffentlichung von „Good-Practice“-Berichten, die belegen, dass durch gezielte Diversity-Ansätze eine höhere Unternehmensleistung erreicht werden kann.

In mehreren Ländern konnten Partnerschaften praktische Anschauung des Nutzens liefern, den Unternehmen aus der Förderung einer größeren Unterschiedlichkeit und Vielfalt in der Zusammensetzung ihrer Belegschaft ziehen können. Ein Beispiel: Nach der Teilnahme an einem Diversity-Ausbildungsseminar führte die Unternehmensleitung Gespräche mit allen Werksarbeitern (davon waren 60% Ausländer oder gehörten ethnischen Minderheitengruppen an) und beteiligten sie an „Entwicklungsteams“. Das Ergebnis: In weniger als sechs Monaten war ein drastischer Rückgang der Krankmeldun-



gen von 20% auf 2% zu beobachten und es wurden Produkte identifiziert, die ausrangiert werden konnten.

Die EQUAL-Erfahrung hat ebenfalls gezeigt, wie Aktionen für Vielfalt das Image von Unternehmen – in Rundfunk, Fernsehen und in der Presse – verbessert, ihre Wettbewerbsfähigkeit, insbesondere in Bezug auf öffentliche Aufträge, erhöht und ihre Kundenbeziehungen, die sich um neue Kunden aus ethnischen Minderheitengruppen erweitern, aufgewertet haben.

Arbeitgeberbedürfnisse erfüllen

Die Unterstützung von Diversity-Maßnahmen in den Unternehmen kann die Zusammenarbeit mit Arbeitgebern erheblich fördern. EQUAL-Partnerschaften in verschiedenen Ländern – oftmals in Verbindung mit der Öffentlichen Arbeitsverwaltung – haben neue Beratungsdienste geschaffen. Solche Dienstleistungen umfassen neue Ansätze zu Audits am Arbeitsplatz, präzise Erfassung von Job-Merkmalen und der zu erfüllenden Befähigungs- und Qualifikationsanforderungen, Vermittlungsdiensten, Einstellungsverfahren, Tutoring, Job-Begleitung und Fallmanagement. Je mehr Ansätze zu einer ganzheitlichen Dienst-

leistung für die Arbeitgeber zusammengefasst wurden, umso größer war die Anzahl neuer Jobs und oder erfolgreicher Vermittlungen.

EQUAL hat die Möglichkeiten, wie diese Dienste am besten bereitgestellt werden können, erforscht und erprobt.

Ein erfolgreicher Ansatz umfasst die Schaffung einer speziellen „Anlaufstelle für Arbeitgeber“ als neues Angebot der lokalen Arbeitsverwaltung. Dank der Unterstützung durch diesen One-stop-Shop sind nun mehr Arbeitgeber zur Einstellung von Mitarbeitern bereit, die auf dem Arbeitsmarkt als äußerst schwer vermittelbar gelten. Eine ähnliche Erfahrung wurde mit der Einrichtung neuer Vermittlungszentren erzielt, die insbesondere die Integration von Einwanderern durch eine Verknüpfung von Arbeitsförderung und sozialen Diensten unterstützen oder Arbeitgebern Hilfe durch eine Telefon-Hotline anbieten.

Andere vielversprechende Maßnahmen umfassen direkte Interventionen der Arbeitsverwaltung in Unternehmen. In einem Fall beispielsweise werden Arbeitgeber von leitenden Mitarbeitern des Arbeitsamtes unterstützt, die möglichst viel Zeit in dem Unternehmen verbringen und mit der Personalabteilung auf höchster Ebene zusammenarbeiten. Diese Mitarbeiter nehmen an einer

Reihe von Gesprächen und Treffen mit Managern auf verschiedenen Ebenen des Unternehmens teil und präsentieren und diskutieren Fall-„Szenarios“ zur Beschäftigung benachteiligter Personen. Diese Szenarios führen zu einer rascheren Identifizierung der Erwartungen der Arbeitgeber bezüglich der Einsatzfähigkeit benachteiligter Menschen und zu einem rascheren Verständnis und Überwinden objektiver oder vermeintlicher Hürden für ihre Beschäftigung.

Sehr positive Ergebnisse wurden mit Maßnahmen erzielt, die auf dem Konzept der Unterstützten Beschäftigung (Supported Employment) aufbauen. Subventionierte Beschäftigung gilt als ehrgeiziger Ansatz, dessen Ziel es ist, die Vermittlung schwer benachteiligter Gruppen auf dem offenen Arbeitsmarkt mit persönlichem Empowerment, begleitet von umfassender Unterstützung sowohl des Einzelnen als auch des Arbeitgebers, zu vereinen. Die Unterstützung umfasst Job-Analyse, Bewertung individueller Ausbildungsbedürfnisse, Ausbildungs- und Begleitungsangebote am Arbeitsplatz, Sensibilisierung von Mitarbeitern, auf die Arbeitsplatzanforderungen bezogener Sprachunterricht, Abwicklung von Verwaltungsverfahren in Verbindung mit der Beschäftigung des Arbeitnehmers, sowie Beschäftigung mit Gesundheitsfragen, Stressfaktoren und ergonomischen Aspekten des Arbeitsplatzes.

Ein neuer Modellansatz für die Rekrutierungspraxis hat sich ebenfalls bewährt, bei dem zunächst die einzelnen Job-Profile überprüft werden, um die besonderen Stärken und Fähigkeiten von Bewerbern aus sehr unterschiedlichen sozialen Gruppen besser berücksichtigen zu können. Dieses Verfahren beinhaltet eine kritische Analyse der zu dem spezifischen Job gehörigen Aufgaben sowie der Qualifikationsanforderungen zur Erfüllung dieser Aufgaben. Diese werden dann nach ihrer Priorität geordnet und dienen als Auswahlkriterien für die Stellenbewerber. In einem konkreten Fall wurden die Job-Profile neu definiert und die Auswahlkriterien entsprechend geändert. Dabei zeigte sich zum Beispiel, dass Türkisch wichtiger war als die Beherrschung der Sprache des betreffenden Mitgliedsstaates, dass es nicht auf gutes Sehvermögen ankam oder dass das Alter des Bewerbers keine Rolle spielte, um die Anforderungen der zu besetzenden Stelle zu erfüllen.

Der Einfluss der Gewerkschaften

Die Gewerkschaften können ihren Einfluss auf die Einstellung benachteiligter Gruppen und deren Integration am Arbeitsplatz steigern. In den Mitgliedsstaaten gibt es Unterschiede bezüglich der Rolle und der Mitwirkung der Gewerkschaften, doch diese Fragen werden selten im Rahmen der regulären Tarifverhandlungen der Gewerkschaften behandelt. Allerdings haben von Gewerkschaften geleitete EQUAL-Partnerschaften große Fortschritte erreicht bei der Entwicklung von Qualitätsstandards und der Vernetzung umfassender Vermittlungsdienste oder bei der Ausbildung und Mobilisierung von Gewerkschaftsvertretern und Betriebsräten im Hinblick auf deren aktive Einbeziehung in die Umsetzung und Entwicklung von Diversity-Strategien. Ein Beispiel dafür ist ein landesweites Fördersystem, um die Teilnahme benachteiligter Personen an der Ausbildung am Arbeitsplatz durch

ein Netzwerk von Ausbildungsvertretern der Gewerkschaften zu erhöhen, das Bildungsberatung zu neuen Lernangeboten leistet und/oder solche Angebote entwickelt, die eine Berücksichtigung individueller Bedürfnisse mit der Ausbildung im Hinblick auf Qualifikationsanforderungen bestimmter Jobs oder Sektoren kombinieren.

Sensibilisierungsmaßnahmen und Anreize für Arbeitgeber

Maßnahmen zur Sensibilisierung und die Verbreitung positiver Erfahrungen haben erfolgreich dazu beigetragen, auf breiter Ebene die Anwendung von Praxismodellen für Personalrekrutierung und Integration am Arbeitsplatz zu fördern, die auf Unterschiedlichkeit und Vielfalt in der Zusammensetzung der Belegschaft ausgerichtet sind. In einer Reihe von Ländern erprobte EQUAL Möglichkeiten für die Einführung lokaler oder regionaler Auszeichnungssysteme, die Arbeitgebern öffentliche Anerkennung verschaffen, die in Bezug auf Gleichbehandlungs- und/oder Diversity-Fragen hervorragende Leistungen erbracht haben und als Rollenmodelle dienen könnten. Diese Auszeichnungen hatten positive Auswirkungen auf die Errichtung von Arbeitgebernetzwerken für Gleichbehandlung, die zur Nachhaltigkeit und Einbeziehung von Diversity-Aspekten beitragen können. Die Mitgliedschaft in solchen Netzwerken weckt die Aufmerksamkeit von Unternehmen gegenüber Informationskampagnen und anderen Unterstützungsdiensten in Verbindung mit der Beschäftigung benachteiligter Personen.

EMPFEHLUNGEN FÜR DIE POLITIK

Behörden, NRO und Einrichtungen, die zur Bekämpfung von Diskriminierungen beitragen, sollten ihre Monitoring-Aktivitäten verstärken. Erfahrungen der EQUAL-Partnerschaften machen deutlich, dass Rechtsvorschriften über die

Bekämpfung von Diskriminierung und die Förderung der Gleichbehandlung in entscheidendem Maße dazu beigetragen haben, das Interesse von Arbeitgebern an benachteiligten Gruppen zu erhöhen. Ihrer Meinung nach übte der „Druck“ von europäischen Richtlinien und Verordnungen einen wichtigen Einfluss aus, sodass Arbeitgeber eher geneigt waren, auf EQUAL-Maßnahmen zu reagieren.

Neue Allianzen zugunsten benachteiligter Gruppen können gefördert werden, indem im Rahmen des Dialogs mit und zwischen den Sozialpartnern besonderes Gewicht auf Ansätze zur Umsetzung und Entwicklung von Diversity-Strategien und CSR in Unternehmen gelegt wird. Arbeitgeber werden sich dafür engagieren, Arbeitsmöglichkeiten für benachteiligte Personen zu schaffen und neue Formen der Partnerschaft mit der Arbeitsverwaltung zu entwickeln, wenn eine solche Zusammenarbeit eindeutig darauf ausgerichtet ist, Unternehmensziele und soziale Verantwortung miteinander zu vereinbaren.

Aufgrund ihrer gesetzlichen Verantwortungen und Pflichten ist es für die öffentliche Arbeitsverwaltung möglicherweise schwierig, manche innovative Ansätze zu übernehmen und weiterzuführen, die im Rahmen von EQUAL erfolgreich erprobt wurden. Deshalb sollten Behörden und zuständige Agenturen in den Mitgliedsstaaten prüfen, ob und inwieweit die Möglichkeit besteht, einen Teil ihrer verfügbaren Ressourcen für solche neuen Ansätze zu reservieren. Diese Mittel könnten dann direkt oder für die Beantragung gemeinsamer EU-Fördermittel genutzt werden mit dem Ziel, Beratungsdienste auf einer flexiblen, vertraglichen Basis anzubieten, die Akteure mit neuen Berufsprofilen einbeziehen und sich entstehendem Bedarf rascher anpassen könnten.

Für weitere Informationen und praktische Beispiele von EQUAL-Ergebnissen, konsultieren Sie die Webseite <http://europa.eu.int/comm/equal>



GLEICHSTELLUNG, ARBEITSKRÄFTE UND GESETZ

EQUAL UNTERSTÜTZT DIE UMSETZUNG DER RICHTLINIEN ZUR GLEICHBEHANDLUNG OHNE UNTERSCHIED DER RASSE UND ZUR GLEICHBEHANDLUNG IN BESCHÄFTIGUNG UND BERUF

DISKRIMINIERUNGEN AUFGRUND DER RASSE AUF DEM EU-ARBEITSMARKT

Dass Rassendiskriminierungen auf dem europäischen Arbeitsmarkt eine Realität sind, wird allgemein anerkannt. Hinweise auf das Ausmaß dieser Diskriminierungen liefern die folgenden Angaben für die EU-15 im Jahr 2002. Die Arbeitslosenquote von Nicht-EU-Staatsbürgern betrug 16 %, die der EU-Staatsbürger 7 %. Ihre Beschäftigungsquote lag bei 53 % (EU-Staatsbürger 66 %) und die Beschäftigungsquote der hoch qualifizierten Fachkräfte unter Nicht-EU-Staatsbürgern entsprach nur 66 % gegenüber 83 % bei EU-Staatsbürgern.

Die Richtlinie der Europäischen Union über die Gleichbehandlung ohne Unterschied der Rasse und die Richtlinie über die Gleichbehandlung in Beschäftigung und Beruf, durch die Diskriminierungen aus Gründen der Rasse oder der ethnischen Herkunft, der Religion oder der Weltanschauung, einer Behinderung, des Alters und der sexuellen Ausrichtung verboten sind, wurden vom Ministerrat im Jahr 2000 angenommen. Die Regierungen der Mitgliedstaaten haben ihre eigenen nationalen Gesetze bereits geändert, um sie mit den Bestimmungen der Richtlinie in Einklang zu bringen, oder sind dabei, dies zu tun. Die Überwindung der Diskriminierung von ethnischen Minderheiten und Einwanderern und die Gewährleistung ihrer wirksamen sozialen und beruflichen Integration erfordert jedoch mehr als den durch die beiden Richtlinien festgeleg-

ten rechtlichen Rahmen. Sie setzt auch Veränderungen der bestehenden Einstellungen und Praktiken voraus. Im Hinblick auf die jüngste Erweiterung müssen sowohl die alten als auch die neuen Mitgliedstaaten diese Fragen wieder aufgreifen, damit in der gesamten Union ein hohes Niveau an sozialem Zusammenhalt gewährleistet ist.

ZUWANDERER MÜSSEN BESSER INTEGRIERT WERDEN

Der Umfang der erforderlichen Veränderungen wird in dem Bericht der Taskforce Beschäftigung festgestellt: „**Hinsichtlich der Eingliederung von Zuwanderern und Staatsangehörigen aus Drittländern in den Arbeitsmarkt leistet die EU nicht genug.**“ Die Taskforce hält es für wesentlich, dass die Mitgliedstaaten ihre Kapazität zur Eingliederung der bereits in der EU anwesenden Minderheiten und Zuwanderer verstärken, damit sie auf neue Einwanderungswellen vorbereitet sind und deren Vorteile voll ausschöpfen können. Überdies werden die Mitgliedstaaten und Sozialpartner dringend zur Umsetzung von mehrdimensionalen Integrationspolitiken aufgefordert, die:

- **den Zugang zu Bildung, Ausbildung und Unterstützungsdiensten erleichtern und**
- **Diskriminierung am Arbeitsplatz bekämpfen.**

Des Weiteren unterstreicht die Kommission in ihrem vor kurzem herausgegebenen *Grünbuch – Gleichstellung sowie Bekämpfung von Diskriminierungen in einer erweiterten Europäischen Union*: „Die Erweiterung sollte allen Mitgliedstaaten als Anreiz dienen, vermehrte Anstrengungen zu unternehmen, um die Herausforderungen, mit denen Minderheiten konfrontiert sind, zu bewältigen. Dies gilt insbesondere für die Roma, die insgesamt die größte ethnische Minderheitengruppe der erweiterten EU darstellen werden und in einer Reihe von alten und neuen Mitgliedstaaten weiterhin Situationen der Ausgrenzung und Diskriminierung ausgesetzt sind.“

EQUAL: DIE UNTERSTÜTZUNG VON GEWERKSCHAFTEN UND ARBEITGEBERN MOBILISIEREN

EQUAL untersuchte neue Methoden bei der **Bekämpfung von Diskriminierungen am Arbeitsplatz**, die auf der Sensibilisierung der Arbeitgeber und Unterstützung durch die Sozialpartner (Gewerkschaften/Arbeitgeberverbände) beruhten. Darüber hinaus entwickelte EQUAL neue Ansätze, um sicherzustellen, dass ethnische Minderheiten- oder Migrantengruppen gleiche Chancen sowie Unterstützung haben, wie die Bürger des jeweiligen Landes, beim Zugang zu Beschäftigung und Beruf, Ausbildung und Information.



Bekämpfung von Diskriminierungen am Arbeitsplatz

Der „Business Case“ – oftmals die beste Methode, um Arbeitgeber zu überzeugen

Arbeitgeber sind oft eher bereit, sich auf die Einstellung von Angehörigen ethnischer Minderheiten oder Einwanderer einzulassen, wenn sie sehen, welchen Gewinn diese ihrem Unternehmen oder ihrer Agentur bringen. EQUAL fördert den „Business Case“ (Verbindung mit Betriebsperformance) mit zwei wesentlichen Argumenten.

- Erstens können bei einer hohen Anzahl von Kundenkontakten, sei es im persönlichen Kontakt oder am Telefon, Kundenzahl und Umsatz markant ansteigen, wenn die Kunden merken, dass die Person, die sie bedient, ihre Bedürfnisse, Sprache oder Kultur versteht. Gleiches gilt auch für Dienstleistungen des öffentlichen Sektors.
- Zweitens müssen die Beschäftigten eines Unternehmens die Ansprüche und manchmal auch die Sprache von Personen aus verschiedenen Kulturen und Regionen verstehen, damit dieses Unternehmen wirklich global agieren kann. Wenn ein Unternehmen keine Mitarbeiter hat, die im Ausland gelebt haben oder dorthin gereist sind, kann sich dies unter Umständen auf die Produktentwicklung und die Umsatzzahlen niederschlagen. EQUAL beruft sich auf die Erfahrung in der vorausgegangenen Gemeinschaftsinitiative BESCHÄFTIGUNG, aus der hervorging, dass Einwanderer Unternehmen in der Europäischen Union dabei helfen, neue Märkte zu öffnen und neue Waren- oder Produktquellen auf anderen Kontinenten zu erschließen.

Die Förderung des „Business Cases“ hat bereits Erfolge gezeigt. Eine größere Nationalbank, staatliche Finanzbehörden und eine renommierte Möbelfirma mit Niederlassungen in ganz Europa konnten von der Einstellung von Personen mit Migrationshintergrund profitieren.

Neue Instrumente zur Sensibilisierung der Arbeitgeber

Die Umsetzung der beiden Gleichbehandlungsrichtlinien in die einzelstaatlichen Rechtsvorschriften hat zur Folge, dass Unternehmen nun wissen wollen, wie sie ihre zusätzlichen Verpflichtungen erfüllen können. EQUAL hat Instrumente entwickelt, um sie dabei zu unterstützen. Zu diesen Instrumenten gehören Verhaltenskodizes oder Gleichstellungs-Audits Verfahren mit unterschiedlichen Namen, die jedoch ähnliche Ansätze verfolgen. Dabei handelt es sich um einen ausgedehnten Prozess mit einer Reihe von Schritten wie der Einrichtung eines Lenkungsausschusses, der Schulung des Personals, das beim Audit oder Screening von diskriminierenden Praktiken behilflich ist, der Durchführung des Audits oder Screenings, der Ermittlung der problematischsten Bereiche und schließlich der Entwicklung und Umsetzung des Verhaltenskodex. Die daraus hervorgehenden Kodizes enthalten Leitprinzipien für Einstellungs- und Auswahlverfahren, die Tätigkeiten der Personalabteilung, die Kommunikation, die Streitbeilegung, Beschwerdeverfahren und die Beziehungen zu Lieferanten und Kunden.

Manche dieser Instrumente und Leitfäden wurden entwickelt, um Arbeitgeber bei speziellen Aspekten oder Funktionen wie der Förderung objektiver Einstellungs- und Auswahlverfahren zu unterstützen. Eines der entwickelten und erprobten Beispiele ist ein EDV-gestütztes Entscheidungsraster. Im Wesentlichen handelt es sich dabei um eine Datenbank, anhand welcher sich die an eine bestimmte beruf-

liche Tätigkeit geknüpften Aufgaben mit den tatsächlichen Fertigkeiten und Kenntnissen, die für eine effiziente Ausübung dieser Tätigkeit erforderlich sind, vergleichen lassen. Mit diesem Softwaretool wird versucht, die Anforderungen für die Ausübung einer bestimmten beruflichen Tätigkeit unvoreingenommen mit den Fertigkeiten und Kenntnissen des Arbeitssuchenden zu vergleichen.

Die im Rahmen von EQUAL entwickelten Instrumente sind am erfolgreichsten, wenn ihre Einführung mit einem Fallbeispiel kombiniert wird, das heißt wenn die Arbeitgeber erkennen, welcher Nutzen aus der Erfüllung ihrer neuen rechtlichen Verantwortungen tatsächlich für sie herauspringt.

Auf die aktive Unterstützung der Sozialpartner kommt es an

In Zusammenarbeit mit den Sozialpartnern entwickelte EQUAL Arbeitsplätze, die für Angehörige von Einwanderer- und ethnischen Minderheitengruppen ansprechend sind. Mit Unterstützung von EQUAL hat eine landesweite Leiharbeitsvermittlung bei der Bekämpfung von Diskriminierungen am Arbeitsplatz Pionierarbeit geleistet und eine Rahmenvereinbarung mit der nationalen Regierung getroffen. Ihre Haltung zur Nichtdiskriminierung wird intern insbesondere durch Ausbildung am Arbeitsplatz gefördert. Im Jahr 2003 wurden 300 Beschäftigte im Rahmen eines Moduls „Diskriminierungen aufgrund der Rasse und Möglichkeiten des Eingreifens“ geschult, und für 2004/05 ist die Schulung von weiteren 600 Mitarbeitern geplant. Diese Haltung vertrat das Vermittlungsbüro auch in seinen externen Beziehungen und nahm das Risiko in Kauf, einen langjährigen wichtigen Kunden zu verlieren, als es sich weigerte, der Anweisung dieses Kunden zu folgen, für die vielen hundert angeforderten Leiharbeitnehmern, „keine farbigen Personen“ auszuwählen.

Auch die Gewerkschaften wirkten in erheblicher Weise mit. In einem Fall unterzeichneten alle drei nationalen Gewerkschaften mit dem Ministerium für Beschäftigung ein „Protokoll gegen Diskriminierung“ und schufen eine EQUAL-Partnerschaft, um ihre Fähigkeit zur Bekämpfung von Diskriminierungen in Büro oder Werkhalle zu stärken. Die drei Gewerkschaften führen zurzeit in rund 15 Unternehmen fast aller wichtigen Wirtschaftszweige eine Schulung für Betriebsräte und Gewerkschaftsvertreter durch. Diese Schulung basiert auf „tatsächlichen Situationen“ im Arbeitsalltag in diesen Betrieben und nicht auf einer theoretischen Erörterung multikultureller Themen. Als Ergebnis dieser Erfahrungen und der anschließenden Ausbildungstätigkeiten wird ein Leitfaden für andere Betriebsräte erstellt, damit diese die Beschäftigungspolitiken der Unternehmen und Einrichtungen, in denen sie arbeiten, beeinflussen können. In einem anderen Land bemüht sich ein Gewerkschaftsbund nach Kräften um die Änderung der Gewerkschaftspraktiken und beschreitet neue Wege, um Arbeitnehmer aus Nicht-EU-Ländern an demokratischen Entscheidungsprozessen in Unternehmen zu beteiligen und vorgefasste Meinungen zu diesem Thema abzubauen.

Zugang zu Beschäftigung, Ausbildung und Information und Unterstützung

Gefragt sind neue Arten und Rollen der Arbeitsvermittlung

In mehreren Ländern beruht die Entwicklung neuer Modelle im Rahmen von EQUAL auf der Einsicht, dass neue Ansätze oder neue Rollen der Arbeitsvermittlung notwendig sind, sei es als Teil ihrer Unterstützung von Arbeitgebern oder Arbeitssuchenden oder auch als Brücke zwischen diesen beiden Gruppen. EQUAL führte vor Augen, dass kleine, lokale Firmen oder Familienbetriebe einen individuelleren Ansatz benötigen, und setzte zur Herstellung dieses Kontakts und zur Einstellung und Vermittlung von Arbeitssuchenden „Job-Berater“ ein. Dies deckt sich mit anderen Erfahrungen, wonach die Qualität der von „Unternehmensmediatoren“ für KMU erbrachten Dienstleistungen entscheidender sind für die Bereitschaft kleiner Unternehmen, Einwanderer einzustellen, als finanzielle Anreize. Auch Maßnahmen für Unterstützte Beschäftigung (Supported Employment) stellen in manchen Bereichen, in denen sie vorher nicht vorhanden waren, einen wirksamen Weg dar, um Personen aus ethni-

schen Minderheiten oder Einwandererkreisen zu integrieren. Unterstützte Beschäftigung verbindet die Vermittlung ernsthaft Benachteiligter in den offenen Arbeitsmarkt mit individuell abgestimmten Eingliederungsmaßnahmen und Empowerment-Strategien. Alle diese Aktivitäten werden durch einen stützenden Rahmen sowohl für die betreffenden Personen als auch für den Arbeitgeber ergänzt. Eine neue Methode der Unterstützten Beschäftigung besteht darin, dass Job-Coaches jeweils paarweise arbeiten, wobei der eine aus Einwandererkreisen und der andere aus dem jeweiligen Land stammt. Diese Praxis scheint das Vertrauen der Klienten in den Dienst zu erhöhen und gibt Arbeitgebern ein positives Signal, da sie am konkreten Beispiel zeigt, dass Migranten qualifizierte und anspruchsvolle Positionen ausüben können.

Die Ausbildung muss maßgeschneidert sein

EQUAL experimentiert in mehreren Ländern mit neuen Ausbildungsformen, die speziell auf Personen aus ethnischen Minderheiten oder Einwandererkreisen abgestimmt sind. Ein sehr wichtiger Aspekt ist das Erlernen der Sprache, für das mehrere Ansätze erprobt wurden, einschließlich Lernen



am Arbeitsplatz. EQUAL hat die Vorteile einer Kombination aus Berufsbildung für verschiedene Branchen mit dem Erlernen der Sprache und der Vermittlung staatsbürgerlicher Kenntnisse aufgezeigt. Die Kurse finden entweder im Einzel- oder Gruppenunterricht in den Unternehmen statt, es gibt jedoch auch Ansätze, bei denen Arbeitslosen berufliche Bildung und Sprachschulung in einem Arbeitsumfeld angeboten werden. Die lokalen Arbeitgeber haben den Vorteil dieser Ausbildungen für die Effizienzsteigerung der Arbeitskräfte erkannt und sind jetzt eher bereit, die Ausbildungsaktivitäten in ihrem Unternehmen zu vermehren. Die Gewerkschaften sind diesbezüglich ebenfalls aktiv geworden und bieten Möglichkeiten für geringer qualifizierte Gewerkschaftsmitglieder an, die kaum an Ausbildungsgängen teilnehmen, insbesondere Personen mit Behinderungen und Angehörige ethnischer Minderheiten.

Information und Unterstützung sind integrale Aspekte des Integrationsprozesses

Die Suche nach dem schnellsten Weg durch das Labyrinth der bestehenden Dienstleistungen kann für jeden eine Herausforderung darstellen. Zudem erfolgt der erste Kontakt oft per Telefon, und dies kann eine große Hürde sein für jemanden, der sich in der Sprache des „Gast“-Landes nicht fließend verständigen kann. Die Erfahrungen von EQUAL zeigen, dass es möglich ist, diese Probleme durch die Einrichtung von Anlaufstellen zu lösen, die möglichst viele Informationen und praktische Einrichtungen unter einem einzigen Dach anbieten.

In Österreich demonstrierte EQUAL die Zugänglichkeit und Bedeutung solcher Anlaufstellen, die Migranten mehrsprachige Beratung und praktische

Unterstützung bei einer Vielzahl von Fragen wie Beschäftigung, Bildung und Ausbildung, Wohnungssuche, Wohnsitz, Staatsbürgerschaft und soziale Sicherheit bieten. Für den Mehrwert dieser Stellen gibt es eindeutige Belege: 2003 hielten sie insgesamt mehr als 100 000 persönliche Beratungssitzungen ab und führten fast 9 000 Telefongespräche zur Beratung oder Information durch. In manchen südlichen Mitgliedstaaten wurden in ländlichen Gegenden auch Netze aus Unterstützungsbüros eingerichtet, um die Dienste näher an die „Neuankömmlinge“ zu bringen. Die Sensibilisierungsaktivitäten dieser Büros können auch auf Arbeitsplätze, Cafés oder Freizeitstätten ausgedehnt werden.

Eine weitere Möglichkeit, dieses Problem im Rahmen von EQUAL anzugehen, war die Einrichtung einer beratenden Gruppe, damit „die Teilnehmer hinsichtlich ihres Lebensentwurfs autarker und gleichzeitig weniger abhängig von Dienstleistungsanbietern werden“. Aus den regelmäßigen monatlichen Treffen dieser Gruppe ging ein Informationsblatt für neu angekommene Asylbewerber sowie ein Merkblatt über die zusätzlich erforderlichen Dienstleistungen und Einrichtungen hervor.

In vielen Mitgliedstaaten arbeitet EQUAL auch mit bestehenden Agenturen zusammen, um diese bei der Entwicklung eines geeigneteren Angebots zu unterstützen, zumal das Ziel der Integrationsstrategien letztlich darin besteht, sicherzustellen, dass die allgemeinen Beschäftigungsmaßnahmen Einwanderern und Angehörigen ethnischer Minderheiten zugänglich sind und ihre Bedürfnisse proaktiv berücksichtigt werden. Eine der verwendeten Methoden besteht darin, dem Personal öffentlicher und privater Integrationsstellen Schulungen zu Aspekten wie interkulturelle Fertigkeiten, Diversity-Management

und rechtlichen Fragen in Verbindung mit Migration anzubieten. Eine weitere Methode liegt darin, in den bestehenden allgemeinen Diensten einige der neuen, durch EQUAL erfolgreich erprobten Rollen und Ansätze zu verwirklichen. Diese Methode wird jetzt als Möglichkeit genutzt, Übernahme und Nachhaltigkeit der wichtigsten Ergebnisse von EQUAL sicherzustellen.

EMPFEHLUNGEN FÜR DIE POLITIK

Die vielversprechenden, aus EQUAL hervorgehenden Praktiken sind eine Quelle für einfallsreiche Konzepte, Methoden und Verfahren, die sich zur Unterstützung der Umsetzung der beiden Gleichbehandlungsrichtlinien und zur Stärkung des Aktionsprogramms der Europäischen Kommission zur Bekämpfung von Diskriminierungen anbieten. In jedem EU15-Mitgliedstaat sollten die einschlägigen nationalen Behörden und die spezialisierten Gleichstellungsbüros, die die Richtlinie zur Gleichbehandlung ohne Unterschied der Rasse vorschreibt, mit EQUAL-Arbeitspraktiken, -Instrumenten und -Materialien wie den oben beschriebenen versorgt werden. Es liegt sodann in der Verantwortung dieser nationalen Behörden oder Gleichstellungsorgane, diese Ressourcen zu verbreiten und ihre Verallgemeinerung oder Übernahme durch den ständigen Dialog mit den Sozialpartnern und NRO zu fördern.

Für weitere Informationen und praktische Beispiele von EQUAL-Ergebnissen, konsultieren Sie die Webseite <http://europa.eu.int/comm/equal>



DIE WELT IN IHRER VIELFALT ZEIGEN

MEDIEN, VIELFALT UND DISKRIMINIERUNG

DARSTELLUNG DER VIELFALT IN DEN MEDIEN: TRENNEN VON FIKTION UND REALITÄT

In den meisten EU-Ländern gelten die Massenmedien als die am besten geeigneten Informations- und Kommunikationskanäle für alle Gruppen der Gesellschaft. In der Realität ist es aber so, dass diese Medien das Bild unserer durch Vielfalt geprägten Gesellschaften bisher noch nicht in angemessener Weise widerspiegeln. Dies gilt sowohl für die Personalzusammensetzung von Medienunternehmen als auch die Frage einer fairen Darstellung, d.h. die Art und Weise, wie Programme gestaltet und die Programmauswahl getroffen wird. Diese beiden Perspektiven sind eng miteinander verknüpft, da die Frage einer fairen Repräsentation zum Beispiel unmittelbar von der Rekrutierungspolitik – davon, wer auf dem Bildschirm zu sehen ist, wie die Programmauswahl erfolgt usw. – abhängt. Beide Aspekte sollten gemeinsam betrachtet werden, nicht unabhängig voneinander, wie es heute in vielen Medienunternehmen Usus ist.

Eine nationale, von einer Forschungsorganisation im Auftrag von einer EQUAL Entwicklungspartnerschaft durchgeführte Studie zeigt, dass in 78 % der Fälle, in denen Fernsehnachrichten Migranten erwähnten, dies in einem negativen Kontext erfolgte, und in 58 % der Fälle auf kriminelles oder illegales Verhalten Bezug genommen wurde. Seit dem

11. September hat sich die Situation noch verschärft: Die Berichterstattung in den Medien bringt muslimische Gemeinschaften zunehmend mit Terrorismus und Extremismus in Verbindung. Bedauerlicherweise gibt es dazu nur ein geringes Gegenwicht, da die Medienschaffenden häufig nur wenig über den kulturellen und religiösen Hintergrund dieser „neuen Europäer“ wissen und die Einstellung und die Einbeziehung von Personen mit unterschiedlichem Hintergrund in den Massenmedien der einzelnen Mitgliedstaaten immer noch begrenzt ist.

Neuankömmlinge – Zuwanderer und Flüchtlinge – können häufig nicht in der Sprache ihres Gastlandes kommunizieren und werden daher von den Massenmedien und ihren Informationen nicht erreicht. Sie greifen deshalb auf Satellitenfernsehen aus ihren Heimatländern zurück. Auf der einen Seite kämpfen private und öffentliche Rundfunkanstalten um Zuhörerquoten und setzen alles daran, in einem zunehmend wettbewerbsfähigeren Markt zu überleben, auf der anderen Seite werden die Zuhörer ihrerseits immer multikultureller. In manchen Ländern sind ethnische Minderheiten die am schnellsten wachsende Verbrauchergruppe, und in manchen städtischen Gebieten gehören über 50 % der jungen Verbraucher einer ethnischen Minderheit an. Daher ist eine wachsende Vielfalt in den Medien für die umfassende Integration der Gruppen der

„neuen Europäer“ in die nationalen Gesellschaften sowie für die Nachhaltigkeit und Legitimierung der wichtigsten nationalen Medien in der Zukunft von wesentlicher Bedeutung.

SOZIALE INTEGRATION IST FÜR DEN ZUSAMMENHALT DER EU ENTSCHEIDEND

Integration ist sowohl eine Frage des sozialen Zusammenhalts als auch eine Voraussetzung für Wirtschaftsleistung. Die Ziele des Europäischen Rates von Tampere und Lissabon verstehen Integration als zweiseitigen Prozess, der auf gegenseitigen Rechten und Pflichten beruht. Dies bedeutet, dass das Gastland Zuwanderern die gleiche Partizipation am wirtschaftlichen, sozialen, politischen, kulturellen und bürgerlichem Leben gewährt und dass Zuwanderer die Grundnormen und -werte des Gastlands achten und sich aktiv am Integrationsprozess beteiligen, ohne ihre eigene Identität aufzugeben. Die Medien können in diesem Prozess eine wesentliche Rolle spielen.

Diese Rolle wird von der Europäischen Union als eine der vier ersten Prioritäten im Rahmen ihres Aktionsprogramms zur Bekämpfung von Diskriminierung angesehen: „Zusammenarbeit mit den Medien, um die Veröffentlichung und Sendung von Inhalten, die diskriminierend sind oder zur Diskriminierung



ermutigen sowie die Diskriminierung in ihrer eigenen Beschäftigungspolitik zu vermeiden." In diesem Kontext leitete die Europäische Kommission EU-weit eine fünfjährige Informationskampagne "Für Vielfalt. Gegen Diskriminierung" ein. Diese Kampagne will die Menschen über ihre Rechte und Pflichten gemäß den europäischen und nationalen Rechtsvorschriften zur Bekämpfung von Diskriminierung informieren und die Vorteile der Vielfalt für Wirtschaft und Gesellschaft fördern.

Auf EU-Ebene fallen die meisten Verordnungsfragen in Zusammenhang mit den Medien in den Zuständigkeitsbereich der Generaldirektion (GD) Bildung und Kultur. Die GD Bildung und Kultur führt zum Beispiel ein Media Plus Programm (2001-2005) durch, das darauf zielt, die Wettbewerbsfähigkeit der audiovisuellen Industrie Europas durch eine Reihe von Maßnahmen zu stärken, welche Berufsausbildung, Entwicklung von Produktionsprojekten, Verbreitung und Förderung von Filmen und audiovisuellen Programmen unterstützen. Darüber hinaus wurde eine Richtlinie für Fernsehen ohne Grenzen (TVWF) angenommen, die die erforderlichen Voraussetzungen für die Freizügigkeit von Fernsehübertragungen innerhalb der Gemeinschaft schafft. Das Media Plus Programm und die TVWF-Richtlinie verweisen zwar nicht explizit auf die Rolle der Vielfalt in den europäischen Massenmedien, aber sie räumen dennoch Fragen in Zusammenhang mit Medien und Vielfalt einen größeren Platz ein.

Die Debatte über neue Herausforderungen im Bereich Zuwanderung und Medien geht über die Grenzen der erweiterten Union hinaus. In seinem Bericht „Strengthening of the United Nations: an agenda for further change“ (A/57/387), erklärt UN-Generalsekretär Kofi Annan Migration zur vorrangigen Angelegenheit der internationalen

Gemeinschaft. Die Global Commission on International Migration (GCIM) wurde auf Initiative der Regierungen der Schweiz und Schwedens gebildet, zahlreiche andere Länder haben sich angeschlossen. Unter den thematischen Texten, die die GCIM verfassen soll, wird sich einer den Zuwanderern in der Gesellschaft widmen und insbesondere die öffentliche und politische Wahrnehmung von Migration im internationalen Kontext und die Rolle der verschiedenen Stakeholder in dieser Hinsicht, einschließlich der Massenmedien, untersuchen.

EQUAL: FÜR EINE GRÖßERE VIELFALT IN DEN MEDIEN

Das EQUAL-Programm war ein wichtiger Motor, um die Darstellung der Vielfalt in den Medien sowohl auf nationaler als auch auf internationaler Ebene zu verändern. EQUAL-Partner haben Mediengesellschaften, Ausbildungsträger, NRO, Antirassismus-Organisationen, öffentliche Rundfunkanstalten, lokale Medien, nationale Behörden und viele andere Organisationen, die mit den Medien zu tun haben, zusammengebracht und zum Dialog ermuntert. Dank der Zusammensetzung der Partnerschaften im Rahmen von EQUAL war es möglich, Tools und Methoden zu entwickeln, die den Medien helfen, ein freundlicheres Arbeitsumfeld für Mitarbeiter zu schaffen, die beispielsweise einer ethnischen Minderheit angehören.

Repräsentative Gestaltung der aktuellen Berichterstattung

Zu den wichtigsten Techniken in diesem Tätigkeitsbereich gehörte die Entwicklung interkultureller Ausbildungsmodule für Journalisten, an denen Journalisten und Journalistik-Studenten teilnahmen oder die in spezifischen Seminaren, etwa

über die Zugänglichkeit zur Vertiefung der Kenntnisse über Behinderungen, zum Einsatz kamen. Dank EQUAL wurde die erste Nachrichtenagentur in einem Mitgliedstaat geschaffen, in der sowohl einheimische als auch zugewanderte Journalisten beschäftigt sind. Sie liefert pünktliche, akkurate und unparteiische Nachrichten und Informationen in einem Format, das von Nachrichtensendungen genutzt werden kann und von Aktualitätssendungen sowohl auf nationaler wie regionaler Ebene gesendet wird. Damit bricht die Medienindustrie aus ihrer so genannten „Ghetto-Programmgestaltung“ aus und richtet ihre Standardprogramme auf Integration und Vielfalt aus.

Entwicklung neuer Ausbildungsformen

EQUAL hat darüber hinaus dazu beigetragen, Workshops und Sommerschulen für Berufsvertreter mit unterschiedlichem kulturellem Hintergrund und einheimische Medienschaffende durchzuführen. NRO, die sich mit der Minderheiten- und Behindertenproblematik befassen, wurden darin ausgebildet, wie sie einen konstruktiven Dialog mit den Medien aufnehmen können. Des Weiteren haben Multicultural Media Masterclasses Talente aus ethnischen Minderheiten gefördert, indem sie angehende Medienprofis mit Vertretern öffentlicher Medien zusammenbrachten, die im Entwurf und in der Produktion innovativer interkultureller Programmformate Erfahrung hatten.

Jungen Menschen Chancen bieten

EQUAL hat mehrere Pilotprojekte durchgeführt, um junge Menschen, die aus Zuwandererkreisen oder ethnischen Minderheiten stammen oder behindert

sind, zur Ergreifung eines Medienberufs zu ermuntern. Zu diesem Zweck schuf die Initiative Stellen, damit die Betroffenen erfahren konnten, was es wirklich bedeutet, für bedeutende Nachrichtensendungen zu arbeiten. Andere junge Leute bekamen die Chance, ihr eigenes Fernsehprogramm zu produzieren. Einige der Programme wurden später von lokalen, regionalen oder öffentlich-rechtlichen Kanälen gesendet.

Förderung der Vielfalt

Es wurden Strategien entwickelt, um die Politikansätze zur Vielfalt, die auf dem „Business-case“ beruhen, zu verbessern. Außerdem wurde ein Audit über Gleichbehandlung bei Rundfunkübertragungen eingerichtet. Die Aktivitäten der Projekte, die unter der früheren Gemeinschaftsinitiative **BESCHÄFTIGUNG** gefördert wurden, haben öffentliche Rundfunkanstalten in einer Reihe von Mitgliedstaaten zur Einführung einer Diversity-Politik angeregt. In der ersten EQUAL-Runde orientierten sich auch zwei nationale Rundfunkgesellschaften an diesen **BESCHÄFTIGUNGS**-Projekten. Für die zweite Auswahlrunde haben drei weitere nationale Kanäle bzw. Anstalten Projektvorschläge entwickelt, die auf dem Typ der hier genannten Ergebnisse und Erfahrungen von EQUAL basieren.

Eine von EQUAL im Frühjahr 2004 veranstaltete internationale Konferenz, an der Diversity-Beauftragte der meisten europäischen öffentlichen Rundfunkanstalten und der Europäischen Rundfunkunion (EBU) teilnahmen, war ein weiterer wichtiger Meilenstein dieser Initiative. Im Anschluss an dieses Treffen fand ein internationaler Runder Tisch statt, auf dem die für Diversity zuständigen Medienbeauftragten den Beschluss fassten, eine Arbeitsgruppe zur Diversity-Politik innerhalb der EBU zu bilden und



die EBU-Charta der Chancengleichheit so wiederzubeleben, dass öffentliche Rundfunkanstalten sich selbst zu einer jährlichen Berichterstattung über ihre Bemühungen um Vielfalt verpflichten. Auf dem Seminar wurden 12 Punkte festgelegt, nachstehend 3 davon:

- Diversity-Management sollte in die Planung einbezogen werden, und nicht projektgebunden oder ad hoc erfolgen.
- Rundfunkanstalten sollten in ihren Sendungen die Welt in möglichst vielen Facetten darstellen und Begeisterung am Thema Vielfalt zeigen.
- Gleichheit und Vielfalt sind sowohl ökonomische wie moralische Imperative.

Grenzüberschreitend zusammenarbeiten

Die transnationale Zusammenarbeit in EQUAL ermöglichte den Austausch guter Praktiken zwischen Partnern sowie die gemeinsame Entwicklung

neuer Methoden und Strategien. Die EQUAL-Projekte stehen kurz vor dem Abschluss eines interkulturellen Entwurfs für so genannte „Change Agents“ (Erneuerer) und zukünftige EQUAL-Initiativen in der Medienindustrie. Dieser Entwurf wird ausführliche Informationen über die Arbeit der Medienindustrie enthalten, Strategien für Veränderung darlegen und nachahmenswerte Beispiele guter Praxis nennen. Nicht zuletzt haben die transnationalen Aktivitäten zur Bildung einer Lobby geführt, die ihre Aufgabe darin sieht, die Medienpolitiken der EU interkultureller und vielfältiger zu gestalten. Im September 2004 bündelten alle EQUAL-Partnerschaften, die sich mit Vielfalt in den Medien beschäftigen, ihre Kräfte auf einer europäischen Konferenz, wo sie ihre Ergebnisse und Erfahrungen mit anderen Netzwerken und potenziellen Partnern aus anderen EQUAL-Initiativen teilen konnten. Auf dieser Konferenz wurden zusätzliche Strategien für Veränderungen formuliert, um das Engagement von Journalismusschulen und Journalistenverbänden an der Förderung der Vielfalt zu stärken.

EMPFEHLUNGEN FÜR DIE POLITIK

In den vergangenen Jahren fanden auf nationaler wie internationaler Ebene zahlreiche Konferenzen über Medien und Vielfalt statt. Ihr Hauptanliegen galt zunächst der Frage: „Wie lässt sich mehr Vielfalt in die Redaktionen bringen?“ Dann verlagerten sich die Diskussionen von einfachen Antirassismus-Fragen auf Themen wie Ausgrenzung, gleichberechtigte Bürgerschaft, negatives Image, Integration, Islam, illegale Einwanderer, Asylsuchende, Zugänglichkeit und Verantwortung der Medien bei der Gestaltung der politischen Agenda. Trotz dieser Bemühungen arbeiten in den Medien noch immer nur wenige Journalisten, die über ein fundiertes Hintergrundwissen in Sachen Vielfalt verfügen. Die Mehrheit der Journalisten und Rundfunkmitarbeiter findet es nach wie vor schwierig, ein faires Bild unserer von Vielfalt geprägten Gesellschaft zu zeichnen. Obwohl die meisten bestehenden Empfehlungen und Leitlinien immer noch gültig sind, bleibt dennoch die große Frage: Wie können sie in die Praxis umgesetzt werden?

- Die Richtlinie Fernsehen ohne Grenzen, die mit der Vierten Mitteilung der Kommission (KOM (2002) 778 endgültig) aufgelegt wurde, wird derzeit geprüft. Zurzeit enthält die Richtlinie nur „passive Zitate“, und die Schlussfolgerungen des Rates vom 19. Dezember 2002 über diese Richtlinie greifen nur allgemeine Ziele auf, wie „die kulturelle und sprachliche Vielfalt fördern“ oder „die unerlässliche Rolle der Fernsehübertragung im demokratischen, sozialen und kulturellen Leben der Gesellschaft stärken“. In die Richtlinie sollten weitere Begriffe einfließen. Die darauf folgenden Anforderungen zur Einreichungen von Vorschlägen würden das Konzept des Pluralismus in den Medien und die Einführung aktiver Maßnahmen, wie

„Medienbeobachtung“ und Ausbildung von Medienfachkräften aus ethnischen Gruppen, unterstützen.

- Die zukünftigen Änderungen des Media Plus Programms werden sich auf den Begriff der Bürgerschaft und auf die Verstärkung der europäischen Kultur durch Projekte für Jugend, Kultur und audiovisuelle Themen sowie Bürgerbeteiligung konzentrieren. Es wird vorgeschlagen, in Zukunft die multikulturelle Dimension als Auswahlkriterium für Projekte festzulegen. Des Weiteren wird empfohlen, dass das Programm Möglichkeiten der Unterstützung für ethnische Minderheiten, interkulturelle Projekte und andere Pilotprojekte betreffend interkulturelle Berufsausbildung und -orientierung beinhalten sollte.
- Die Förderung von Vielfalt würde innerhalb der Medien große Unterstützung finden, wenn die Europäische Rundfunkunion eine Arbeitsgruppe für Diversity im Rundfunk bilden und die Charta über die Chancengleichheit wiederbeleben würde, indem alle Direktoren zur jährlichen öffentlichen Berichterstattung über ihre Bemühungen, den Rundfunkansaltern eine stärkere multikulturelle Ausrichtung zu geben, verpflichtet würden.
- Minderheitenmedien sollten als grundlegende öffentliche Gemeinschaftsdienste angesehen werden und Verweise auf sie deshalb Gegenstand aller europäischen und nationalen Mediengesetze sein. Damit sie ihre Aufgabe angemessen erfüllen können, sollten sie freien Zugang zu allen wichtigen Rundfunk-Plattformen haben. Nationale und kommunale Regierungen sollten darüber hinaus Medienfonds schaffen, um Start-up-Kapital und eine weitere Förderung dieser Medien auf einer strukturierten Grundlage

sicherzustellen. Gleichzeitig sind ethnische Minderheiten aufgefordert, zusätzliche Anstrengungen zu unternehmen, um der Dienstleistung, die sie ihren lokalen Gemeinschaften anbieten, noch mehr Gewicht zu verleihen.

- Journalismus-Schulen sollten in Zusammenarbeit mit nationalen Journalistenverbänden neue Medienkompetenzen im Bereich Vielfalt im weitesten Sinn entwickeln (darunter auch Geschlecht, Behinderung und andere Formen der Vielfalt) und sie in ihren Lehrplan integrieren, um die Studierenden auf ihre künftige Arbeit in einem sich rasch verändernden Umfeld vorzubereiten. Des Weiteren sollten Journalismus-Schulen und andere für Medienberufe zuständige Ausbildungsträger Gemeinschaftsprojekte über anwaltschaftlichen Journalismus in Zusammenarbeit mit auf diesem Gebiet tätigen NRO und anderen Organisationen durchführen.
- Damit grundlegendere Veränderungen vorankommen, müssen immer mehr junge Menschen, die zum Beispiel einer ethnischen Minderheit angehören oder behindert sind, sich bewusst werden, dass eine berufliche Laufbahn in den Medien eine wichtige und realistische Option darstellt. Lehrpläne für eine Medienausbildung in der Schule und Berufsausbildungsprojekte mit dem Schwerpunkt auf Vielfalt sind von besonderem Wert. NRO, die sich beispielsweise mit Fragen ethnischer Minderheiten oder der Zugänglichkeit befassen, können ebenfalls eine wichtige Rolle spielen, wenn sie junge Menschen in Medienprojekte einbeziehen.

Für weitere Informationen und praktische Beispiele von EQUAL-Ergebnissen, konsultieren Sie die Webseite <http://europa.eu.int/comm/equal>



KUNDENORIENTIERTE INTEGRATIONSKETTEN

EQUAL: FÖRDERUNG EINES UMFASSENDE DIENSTLEISTUNGSANGEBOTS FÜR MENSCHEN MIT BEHINDERUNGEN

KOORDINIERUNG EINES KOHÄRENTEN SYSTEMS VON UNTERSTÜTZUNGSDIENST- LEISTUNGEN

Obwohl die meisten öffentlichen Behörden, Stellen und Dienste im Integrationssystem gemeinsame Gesamtziele in Bezug auf Menschen mit Behinderungen teilen, arbeiten viele von ihnen nebeneinander, in getrennten gesetzlichen Strukturen und nach unterschiedlichen Finanzierungsregelungen. Dies führte zu einer Zersplitterung der Arbeit der verschiedenen Dienste im Bereich der beruflichen, medizinischen und sozialen Integration oder Wiedereingliederung. In der Folge verringerte sich auch das Angebot der Maßnahmen für eine reibungslose Integration und das Potenzial für neu zu entwickelnde Methoden und Instrumente.

ABBAU VON HINDERNISSEN, UM DIE BERUFLICHE INTEGRATION VON MENSCHEN MIT BEHINDERUNGEN ZU UNTERSTÜTZEN

Eine Richtlinie des Rates, die während des Europäischen Jahres der Menschen mit Behinderungen (2003) angenommen wurde, fordert die Mitgliedstaaten und die Europäische Kommission auf, im Rahmen ihrer jeweiligen Zuständigkeiten:

- weitere Anstrengungen zur **Beseitigung der Hindernisse für eine Eingliederung der Menschen mit Behinderungen in den Arbeitsmarkt und ihre Beteiligung am Arbeitsleben** zu unternehmen, indem entsprechende Gleichstellungsmaßnahmen verstärkt werden und die Eingliederung und Beteiligung auf allen Ebenen der allgemeinen und beruflichen Bildung verbessert wird;
- weitere Anstrengungen zu unternehmen, um lebenslanges Lernen für Menschen mit Behinderungen besser zugänglich zu machen und in diesem Zusammenhang **besondere Aufmerksamkeit auf die ungehinderte Nutzung neuer Informations- und Kommunikationstechnologien und des Internets zu richten** und die Qualität von Unterricht, Berufsausbildung und Zugang zur Beschäftigung zu verbessern.

Eine vor kurzem von der Europäischen Stiftung für die Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen veröffentlichte Studie zu Krankheit und Behinderung kommt jedoch zu folgendem Schluss: „In den Mitgliedstaaten werden verschiedene Dienstleistungen angeboten, **oft aber auf fragmentierte Weise ohne sich zu überlegen, ob diese Dienste die Unabhängigkeit wirklich fördern oder nicht.**“ Dagegen wird in dem Bericht der Taskforce Beschäftigung die Notwendigkeit weiterer Fortschritte

erkannt und die Mitgliedstaaten werden aufgefordert,

- Arbeitsvermittlungen so auszustatten, dass sie maßgeschneiderte Dienstleistungen erbringen und lokale Partnerschaften für Beschäftigung stärken können.

EQUAL: IN PARTNERSCHAFTEN FÜR EINE VERBESSERTE ZUSAMMENARBEIT INVESTIEREN

EQUAL stellt Zeit und Geld für den Aufbau von Entwicklungspartnerschaften zur Verfügung, die alle Schlüsselakteure und Stakeholder einbeziehen, damit sie die Fragmentierung überwinden und effektivere Dienstleistungen für Menschen mit Behinderungen anbieten können. Im Sommer 2003 wurde eine Umfrage bei 24 EQUAL-Entwicklungspartnerschaften durchgeführt, die mit Menschen mit Behinderungen arbeiten. Diese Umfrage kam zu einem wichtigen Ergebnis: Mehr als die Hälfte der befragten Entwicklungspartnerschaften gab an, ihre Zusammensetzung und Zusammenarbeit seien der wichtigste Aspekt ihrer bewährten Praktiken. Dies wird anhand des folgenden Zitats einer Entwicklungspartnerschaft deutlich:



„Der wichtigste Erfolgsfaktor ist eine sehr enge Zusammenarbeit zwischen öffentlichen und privaten Gesundheits- und Wiedereingliederungsstellen, Ausbildungseinrichtungen und Unternehmerverbänden, alles grundlegende Akteure in dem von uns entwickelten Ansatz.“

Einige der Vorteile aus der koordinierten Erbringung bestehender Integrations- und Wiedereingliederungsdienstleistungen werden anhand der folgenden Beispiele von EQUAL dargelegt.

Die Lücken schliessen

Partnerschaften in zwei benachbarten Regionen haben Probleme bei der Koordinierung und Kommunikation auf vier verschiedenen Ebenen festgestellt:

- Mangelnde Koordinierung zwischen den für den rechtlichen Rahmen, die Finanzierung und die Überwachung der Rehabilitations- und Wiedereingliederungsmaßnahmen zuständigen Stellen;
- unzureichende Zusammenarbeit zwischen den Anbietern spezialisierter Rehabilitations-, psychosozialer und arbeitsmarktorientierter Dienste;
- Lücken in der Zusammenarbeit zwischen den beiden oben genannten Ebenen und
- Lücken zwischen den Erwartungen der Arbeitssuchenden und den verfügbaren Stellenangeboten.

Daraufhin bündelten die wichtigsten Stakeholder ihre Ressourcen in einer gemeinsamen Strategie und erprobten die Durchführbarkeit und Dauerhaftigkeit eines regionalen Netzes, dem Dienstleistungsanbieter, Finanzierungsbehörden und andere strategische Partner angehörten. Im Mittelpunkt fast aller praktischen Tätigkeiten des Netzes steht ein Zentrum für berufliche

Wiedereingliederung und Arbeit, das als gemeinsame Anlaufstelle für Beratung und Orientierung wirkt. Zudem werden in sechs „Pilot-Unterprojekten“ neue Möglichkeiten erprobt, um Lücken in der Bereitstellung von Dienstleistungen, beispielsweise von Betreuungsdiensten zwischen dem Aufenthalt von Patienten in Psychiatrieabteilungen und ihrem (Wieder-)Eintritt in das Erwerbsleben, zu schließen.

Ergebnis all dieser Arbeit war eine verbesserte Leistungsfähigkeit der Unterstützungssysteme, die auch für Klienten oder potenzielle Klienten erkennbar ist. Im ersten Tätigkeitsjahr meldeten sich zum Beispiel 64 % mehr Klienten als erwartet, und im zweiten Jahr wuchs ihre Zahl um 38 % auf fast 600. Außerdem fanden die meisten Personen eine Stellung, die Integrationsprozesse sind kürzer und effektiver und, was vielleicht noch wichtiger ist, die Zahl der Personen, die ihren Beruf behalten, nimmt zu. Heute wird allgemein anerkannt, dass dieses regionale Kooperationsnetz als Modell für die Unterstützung des Reformprozesses dienen kann, der im Rahmen der Sozialversicherungsgesetzgebung in dem betreffenden Mitgliedsstaat eingeleitet wurde.

Bereitstellung lokaler, kosteneffizienter Dienstleistungen

In vielen Gemeinden, insbesondere in ländlichen Gebieten, fehlen oftmals Methoden und Strukturen für eine effektive berufliche Wiedereingliederung. Deshalb entwickelte EQUAL in Schweden ein Modell, das es kleinen Gemeinden ermöglichen würde, die berufliche Wiedereingliederung in besserer Qualität und zu geringeren Kosten durchzuführen. Forschung, Erhebungen und Berichte, einschließlich derjenigen der nationalen Behörde für Soziale Angelegenheiten, lassen eindeutig erkennen, dass viele Klienten, insbesondere die Arbeitslosen oder die am meisten Benachteiligten, wegen man-

gelnder Zusammenarbeit zwischen den Integrationsstellen schlechte persönliche Erfahrungen mit den beruflichen Wiedereingliederungssystemen machten. Sie gaben überdies an, dass sie eine bessere Zusammenarbeit zwischen den beteiligten Behörden und Organisationen wünschten.

Bei diesem innovativen Ansatz wird allen Klienten ein persönlicher Koordinator zur Seite gestellt, der sie während des gesamten Wiedereingliederungsprozesses sowie bei ihren Kontakten mit verschiedenen Diensten und Stellen unterstützt und berät. Darüber hinaus spüren bei dem von EQUAL gewählten Ansatz alle Akteure, auch die Arbeitgeber und Partner, dass sie durch den Austausch von Erfahrungen und Fortschritten auf allen Stufen des Prozesses umfassend beteiligt sind. Damit ist der Nachweis erbracht, dass die stärkere Zusammenarbeit die Abstimmung der individuellen Bedürfnisse mit den Dienstleistungen verbesserte und die Unterstützung von Arbeitgebern neue Arbeitsmöglichkeiten eröffnete. Da die Besorgnis um Probleme langfristiger Krankheitsurlaube und der zukünftigen Finanzierung der sozialen Sicherheitssysteme wächst, besteht ein großes Interesse an diesem Ansatz, der eine kohärente, finanzielle Vorteile mit dem Augenmerk auf individuelle Bedürfnisse kombinierende Philosophie anbietet.

Verknüpfung einer Integrationskette

Durch die breite Vielfalt verfügbarer Dienstleistungen und die Unterschiedlichkeit ihrer Qualität und Quantität ist es schwierig, eine sichere Integrationskette für Jugendliche bei ihrem Übergang von der Schule über die Berufsausbildung in ein geeignetes Arbeitsumfeld anzulegen.

Um eine solche Kette zu bilden, entwickelte und erprobte EQUAL ein Aktionsmodell für soziale Planung auf



regionaler Ebene. Zu den Partnern gehören Finanzierungsbehörden, Bereitsteller der Dienstleistungen, Behindertenorganisationen und Workshops für Menschen mit Behinderungen. Sie nahmen alle an den Vorbereitungen teil und entwickelten zusammen ein Konzept für eine gemeinsame Interessenvertretung in den sozialen Planungsausschüssen. Die vier Finanzierungsbehörden entwarfen und unterzeichneten außerdem eine Kooperationsvereinbarung auf der höchstmöglichen Entscheidungsebene – der des Förderstaats. Diese Regelung hatte für alle Beteiligten Vorteile:

- **Die Klienten** – Innerhalb der regionalen Strukturen können die vier Finanzierungsbehörden jetzt ein breites Netz aus gut bekannten Unterstützungsangeboten koordinieren und im Rahmen der individuellen Aktionspläne der Klienten für den notwendigen Übergang von einem Angebot zum nächsten sorgen.
- **Die Finanzierungsbehörden** – Die Koordinierung zwischen allen beteiligten Partnern führte zu einem effektiveren Dienstleistungsangebot mit größerer Akzeptanz und effizienterem Ressourceneinsatz.

- **Die politischen Entscheidungsträger** – Im Bereich der sozialen Planung wurden auf der Grundlage des tatsächlichen Bedarfs und der Vorschläge für Maßnahmenpläne richtige und finanziell abgesicherte Entscheidungen getroffen.

- **Die Anbieter der Dienstleistungen** – Ein kontinuierlicher Planungsprozess sichert die optimale qualitative und quantitative Anpassung der Dienstleistungen an den tatsächlichen lokalen/regionalen Bedarf.

Entwicklung neuer Instrumente

Obschon Aufbau, Monitoring und Management der Wiedereingliederungsketten oder individualisierten Maßnahmen sehr komplex und zweitaufwändig sein können, sind sie für die Klienten sehr wertvoll. Die an einer EQUAL-Partnerschaft beteiligten Partner arbeiten jedes Jahr mit ungefähr 300 Personen und benötigen ein effektives System für die gemeinsame Überwachung der Fortschritte dieser Personen. Daher entwickelten und erprobten sie ein von ihnen so genanntes „individualisiertes Gespräch zur Beurteilung der Situation von Menschen mit Behinderungen“. Bei

dem Leitfaden, der in der Regel mit Experten der sieben Partner betrieben wird, handelt es sich im Wesentlichen um eine Software-Datenbank, die einen ganzheitlichen Ansatz bei der Bereitstellung von Dienstleistungen unterstützt. Der sichere Zugang zu dem „individualisierten Gespräch“ erfolgt über eine Intranet-Site. Alle Partner können diese Site abrufen, um Daten abzuholen oder ihren eigenen Beitrag zum Integrationsweg ihrer Kunden einzuspeisen. Zusätzlich wurden mehr als 70 Maßnahmentypen, die an diesen Wegen zur sozialen und beruflichen Integration beteiligt sind, in die Datenbank aufgenommen. Dadurch kann der Werdegang eines einzelnen Klienten von der Aufnahme und Diagnose über die Ausbildungsaktionen während des Integrationswegs bis zur Abschlussphase von Vermittlung oder Einstellung aufgezeigt werden.

Für Fachkräfte liegen die wichtigsten Vorteile dieses Ansatzes in besser zugänglichen Informationen und der besseren Steuerung der Fortschritte ihrer Klienten. Als Pluspunkte für Menschen mit Behinderungen schlagen eingehendere Gespräche mit den Fachkräften, schnellere und qualitativ bessere Antworten und besser auf ihre Bedürfnisse abgestimmte Maßnahmen zu Buche.

Nutzung Neuer Technologien

Für viele Menschen mit Behinderungen, deren Mobilität eingeschränkt ist oder die auf eine besondere medizinische Betreuung angewiesen sind, kann die regelmäßige Fahrt zu einem Ausbildungszentrum oder die Suche einer geeigneten Unterkunft in der Nähe eines Ausbildungszentrums zum Problem werden. Eine der im Rahmen von EQUAL erprobten Antworten besteht in der Entwicklung neuer Formen des computergestützten Lernens, so dass die Betroffenen sich für die Teilnahme an einer Ausbildung entscheiden können, ohne ihre soziale oder familiäre Umgebung oder ihr Gesundheitssystem verlassen zu müssen. EQUAL kombinierte den Fernunterricht mit der „dualen“ Ausbildung (d.h. theoretische Ausbildung alternierend mit praktischer Ausbildung am Arbeitsplatz) für Menschen mit Behinderungen. Das Experiment bringt 12 dieser Zentren, zwei nationale Unternehmen mit einer Reihe von Niederlassungen und zwei Netze lokaler Lehrer zusammen, von denen eines auf die Arbeit mit Blinden spezialisiert ist. Ihre gemeinsame Aufgabe besteht darin, alle erforderlichen Maßnahmen und Unterstützungsleistungen bereitzustellen, um die soziale und berufliche Wiedereingliederung von Menschen mit Behinderungen zu erleichtern und die Ausbildung zu Hause oder so nah wie möglich am Wohnort zu gewährleisten. Es gilt somit, sowohl psychologische und soziale Faktoren, als auch das Potenzial und die Einschränkungen jedes Teilnehmers zu berücksichtigen.

Die Vorteile dieses neuen kooperativen Ansatzes sind bereits zu erkennen. Menschen mit Behinderungen erhalten einen besseren Zugang zu Ausbildung und die Chance einer Qualifikation. Außerdem werden für sie individualisierte Ausbildungskurse zusammengestellt, die ihren Einschränkungen und Anforderungen angepasst sind. Durch die Zusammenarbeit zwischen den verschiedenen Akteu-

ren hat sich die Abstimmung individueller Bedürfnisse und Dienstleistungen und das gegenseitige Verständnis der Maßnahmen und Leistungen der Partner verbessert. Auf einzelstaatlicher Ebene organisiert EQUAL eine Reihe von Arbeitstreffen mit den Vertretern der einschlägigen Ministerien, um sie über ihre Ergebnisse zu informieren und die Berücksichtigung bewährter Praktiken der Entwicklungspartnerschaften in Leitlinien für weitere Finanzierungsanreize zu fördern.

EMPFEHLUNGEN FÜR DIE POLITIK

EQUAL hat gezeigt, welche grundlegenden Verbesserungen der Dienstleistungen, die Menschen mit Behinderungen und anderen benachteiligten Gruppen zur Verfügung stehen, durch die Zusammenarbeit in Entwicklungspartnerschaften zustande kamen. Die Gemeinden und Regionen sollten in ihren Plänen für die Integration in den Arbeitsmarkt ähnliche partnerschaftliche Ansätze verfolgen, und die regionalen, nationalen oder europäischen Organe, die solche Pläne finanzieren, sollten klar stellen, dass das Vorhandensein einer effektiven lokalen Partnerschaft eines der wichtigsten Kriterien für die Zuweisung von Mittel ist.

An die Adresse derjenigen, die Partnerschaften für die Arbeitsmarktintegration fördern oder unterstützen können, insbesondere Gemeinden und Regionen:

- Die Schwierigkeiten, denen Menschen mit Behinderungen und andere benachteiligte Gruppen beim Zugang zur Erwerbstätigkeit begegnen, können nur durch die Zusammenarbeit der Stellen und Dienste – Bildung und Ausbildung, Beratungs- und Vermittlungsstellen – überwunden werden. Wohnungs-, Gesundheits- und Sozialdienste haben ebenfalls einen wichtigen Beitrag zu leisten, da manche Personen dringende persönliche Probleme lösen müssen, ehe sie eine Ausbildung oder

eine Beschäftigung aufnehmen können.

- Einerseits ist verstärkt dafür Sorge zu tragen, dass Gebäude und öffentlicher Verkehr für Menschen mit Behinderungen zugänglich sind, andererseits bestehen auch Möglichkeiten für einen breiteren Einsatz der Methoden des Fernunterrichts. Durch die Nutzung des Wissens und der Expertise verschiedener Stellen könnte ein breiteres Ausbildungsangebot, das den Anforderungen und Lebensstilen von Menschen mit Behinderungen besser entspricht, bereitgestellt werden.

An die Adresse der regionalen, nationalen oder europäischen Organe, die über die Mittel zur Finanzierung von Projekten oder Programmen für die Arbeitsmarktintegration verfügen:

- Die Erfahrungen von EQUAL und der früheren Gemeinschaftsinitiative EMPLOYMENT (Beschäftigung) legen nahe, dass nachvollziehbare und strukturierte Maßnahmen notwendig sind, damit Menschen mit Behinderungen oder Menschen aus anderen benachteiligten Gruppen einen reibungslosen Übergang von der Arbeitslosigkeit in die Beschäftigung schaffen. Solche Maßnahmen können nur auf der aktiven Zusammenarbeit aller beteiligten Stellen und Dienste aufbauen. Das sichtbare Vorhandensein einer effektiven lokalen Partnerschaft sollte eine wichtige Voraussetzung für die Zuteilung finanzieller Unterstützung für Integrationsprojekte oder -programme sein.

Für weitere Informationen und praktische Beispiele von EQUAL-Ergebnissen, konsultieren Sie die Webseite <http://europa.eu.int/comm/equal>



DAS EIGENE POTENZIAL ERKENNEN

EQUAL ZEIGT MENSCHEN MIT BEHINDERUNGEN, WIE SIE IHREN INTEGRATIONSPROZESS SELBST AKTIV MITGESTALTEN KÖNNEN

HINDERNISSE BEI DER STÄRKUNG DER HANDLUNGSKOMPETENZ (EMPOWERMENT) VON MENSCHEN MIT BEHINDERUNGEN

In der EU 15 haben etwa 26 Millionen Menschen im erwerbsfähigen Alter eine Behinderung und lediglich 40 % davon sind erwerbstätig. Die Arbeitslosenquote der Menschen mit einer leichten Krankheit oder Behinderung ist doppelt so hoch wie bei Menschen ohne Behinderung. Bei Personen mit einer schweren Krankheit oder Behinderung ist diese Quote im Vergleich zu den nicht behinderten Personen etwa dreimal so hoch.

Erschwerend kommt hinzu, dass Menschen mit Behinderungen aufgrund ihrer bisherigen Art der Betreuung oder Erziehung oft nicht gewohnt sind, Eigeninitiative zu übernehmen und aktive Beschäftigungsmaßnahmen für sich zu nutzen. Die für die Eingliederung zuständigen Behörden tragen mitunter unbewusst dazu bei, dass diese passive Haltung beibehalten wird, weil sie oft Maßnahmen für Menschen mit Behinderungen ergreifen, ohne die betroffenen Personen in wichtige Entscheidungen einzubinden.

INTEGRATION ERFORDERT AKTIVE MITWIRKUNG

Im Bericht der Taskforce Beschäftigung heißt es: „Die Aktivierung dieser Menschen (mit Behinderungen) als Teil einer breiter angelegten Integrationsstrategie ist umso

wichtiger.“ Im Bericht werden Mitgliedstaaten benannt, die aktivere arbeitsmarktpolitische Maßnahmen einführen müssen oder den Zusammenhang zwischen Sozialleistungen für Behinderte und der Teilnahme an solchen Maßnahmen neu überdenken sollten.

Als Teil der Europäischen Beschäftigungsstrategie werden die Mitgliedstaaten in Leitlinie 1 aufgefordert, „individuelle Aktionspläne“ aufzustellen, „wobei besonderes Augenmerk denjenigen gelten sollte, die auf dem Arbeitsmarkt mit den größten Schwierigkeiten konfrontiert sind“. Mit Leitlinie 7 soll die Eingliederung dieser Menschen „durch Verbesserung ihrer **Beschäftigungsfähigkeit**, durch Schaffung von mehr Beschäftigungsmöglichkeiten und durch Vermeidung jeglicher Form von Diskriminierung“ gefördert werden.

Neben der Europäischen Beschäftigungsstrategie fördert die EU auch mit ihrer Strategie im Bereich Behinderung die **volle Beteiligung von Menschen mit Behinderungen** und ihre Einbindung in den Prozess der Planung, Kontrolle und Evaluation von Veränderungen in Politik, Praxis und Programmen.

AUSGRENZUNG VERMEIDEN UND BESCHÄFTIGUNGSFÄHIGKEIT ERHÖHEN

Um **eine umfassende Beteiligung von Menschen mit Behinderungen** zu erreichen, setzt EQUAL auf Strategien, mit denen die betroffenen Personen in die Lage versetzt werden, selbst auf die

Gestaltung und Umsetzung von Maßnahmen zur **Verbesserung ihrer Beschäftigungsfähigkeit** Einfluss zu nehmen. Eingliederung bzw. Wiedereingliederung kann ein sehr langwieriger Prozess sein und je länger dieser Prozess andauert, umso mehr fühlen sich die Betroffenen entmutigt, sich darin selbst aktiv zu engagieren. EQUAL hat Modellansätze entwickelt und erprobt, die diesem Problem entgegenwirken und dabei Folgendes erreicht:

- Schaffung neuer Instrumente zur Feststellung der eigenen Handlungskompetenz;
- Entwicklung neuer Aufgabenprofile zur Stärkung der Handlungskompetenz bei der beruflichen Eingliederung;
- Erarbeitung eines neuen Ansatzes zur Stärkung der Handlungskompetenz bei der beruflichen Weiterentwicklung;
- verstärkte Handlungskompetenz bei der beruflichen Eingliederung durch Empowerment-Aktivitäten in der sozialen Eingliederung.

Die Erfahrungen von EQUAL zeigen neue Ansätze auf, die die Aktivierung von Menschen mit Behinderungen mit Maßnahmen zur Stärkung ihrer Handlungskompetenz verknüpfen, so dass sie ihren Integrationsprozess selbst in die Hand nehmen können.



Feststellung der eigenen Handlungskompetenz

Für EQUAL kam es dabei darauf an, die Kompetenzen, Qualifikationen und Kenntnisse zu entwickeln, die für einen erfolgreichen Integrationsprozess erforderlich sind, und dabei auf den bereits vorhandenen persönlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten aufzubauen.

EQUAL hat ein neues diagnostisches Instrument erprobt, mit dessen Hilfe geeignete Aus- und Fortbildungswege für Personen bestimmt werden können, die vom Arbeitsmarkt am weitesten entfernt sind. Dabei handelt es sich im Wesentlichen um einen Fragebogen, der von der jeweiligen Person – gegebenenfalls mit Hilfe bzw. weiteren Erläuterungen – ausgefüllt wird. Der Fragebogen enthält 62 Aussagen. Die Befragten werden aufgefordert anzugeben, inwieweit sie der jeweiligen Aussage zustimmen oder nicht. Darin sind folgende sechs Bestandteile enthalten:

- **Kompetenz:** Vertrauen in die eigenen Fähigkeiten.
- **Selbstbestimmung:** Die Fähigkeit, Entscheidungen zu treffen und das Gefühl, die eigene Situation unter Kontrolle zu haben.
- **Einfluss:** Bewirken von Veränderungen im eigenen Umfeld.
- **Bedeutung:** Das Gefühl, dass die eigene Tätigkeit einen Sinn hat und mit den eigenen Werten übereinstimmt.
- **Gruppenorientierung:** Die Erkenntnis, dass man selbst Teil einer Gemeinschaft bzw. Gruppe ist, und dass man die Unterstützung dieser Gruppe benötigt.
- **Positive Identität:** Realistische Akzeptanz der eigenen Behinderung und das Verständnis, dass die Behinderung nicht gänzlich das eigene Leben bestimmt.

Die Antworten werden von einem Psychologen ausgewertet, der anschließend die Punkte aufzeigt, die noch nicht ausreichend entwickelt sind. Da es überaus wichtig ist, dass sich die Personen mit einer Behinderung selbst für weitere Maßnahmen engagieren, können geeignete Fortbildungsmaßnahmen nur dann eingeleitet werden, wenn die betroffenen Personen der Einschätzung des Psychologen zustimmen.

Anfang 2004 wurde eine wissenschaftliche Untersuchung durchgeführt, um das Instrument bei Personen zu testen, die entweder bereits erwerbstätig waren oder sich noch im Wiedereingliederungsprozess befanden. Dabei erzielte die Gruppe der Erwerbstätigen in zahlreichen Komponenten des Fragebogens bedeutend bessere Ergebnisse. Dies bestätigt, wie wichtig die Stärkung der eigenen Handlungskompetenz für die Wiedereingliederung in die Arbeitswelt ist. Zurzeit läuft ein weiteres Versuchsprojekt, bei dem die Wirksamkeit von Fortbildungsmaßnahmen bestimmt werden soll, die dazu dienen, den im Fragebogen festgestellten „Schwächen“ in der eigenen Handlungskompetenz entgegenzuwirken.

Das Instrument stieß bei wichtigen Akteuren auf großes Interesse:

- Es wurde von einem bedeutenden Rentenfonds in Zusammenarbeit mit einem nationalen Sozialversicherungsträger übernommen und bestätigt. Dieser Rentenfonds sorgt für Personen, die im Gesundheitssektor beschäftigt waren. Für den Fall, dass versicherte Personen vor dem normalen Rentenalter von 65 Jahren arbeitsunfähig werden, ist der Fonds zu Rentenzahlungen verpflichtet, was mit hohen Kosten verbunden ist. Der Rentenfonds geht jedoch davon aus, dass die Stärkung der individuellen Handlungskompetenz ein entscheidender Faktor ist, um eine erfolgreiche Rückkehr an den Arbeitsplatz zu gewährleisten. Es ist geplant, mit diesem Instrument die Handlungskompetenz der Versicherten zu ermitteln und festzustellen, ob sie durch Aus- und Fortbildung wieder in Beschäftigung gebracht werden können.
- Weitere Tests werden gegenwärtig von einer Gruppe von Arbeitsmedizinern durchgeführt, die mit dem Instrument untersuchen, inwieweit die Handlungskompetenz bei Personen eingeschränkt ist, die oft nicht zur Arbeit erscheinen.

Das Instrument kann eingesetzt werden, um Prioritäten bei der Unterstützung von Menschen mit Behinderungen festzulegen und die Wirksamkeit neuer Aus- und Fortbildungsinitiativen für sie zu erhöhen.

Empowerment und berufliche Integration

Eine weitere Methode zur Stärkung der Handlungskompetenz dient der Wiedereingliederung von Menschen, die Sozialleistungen aufgrund von Langzeiterkrankung oder Behinderung erhalten. EQUAL hat zwei neue Ansätze erprobt, die im größeren Maßstab Anwendung finden könnten. Sie basieren auf dem Prinzip, dass der „Klient“ der Hauptakteur ist und das Betreuungs- und Hilfsangebot auf seine Bedürfnisse zugeschnitten werden muss.

- Ein Ansatz beruht darauf, dass Menschen mit Behinderungen ein persönlicher Koordinator zur Seite gestellt wird, der sie während des gesamten Eingliederungsprozesses bei allen Behördengängen berät und unterstützt. Die Funktion eines solchen Koordinators wurde von EQUAL entwickelt und ausgebaut.

Der Koordinator muss den Klienten eine bestimmte Zeit lang begleiten, um sich ein richtiges Bild von der Situation zu verschaffen und zu sehen, wie sie sich aus der Perspektive des Klienten darstellt. Dazu ist eine Art des Zuhörens erforderlich, die nicht einer therapeutischen Befragung, sondern eher dem Zuhören eines Freundes ähnelt. Dabei werden nicht nur die Probleme der betroffenen Person, sondern auch die ihr zur Verfügung stehenden Ressourcen und ihre Interessen, Ziele und/oder Erwartungen untersucht. In der nächsten Phase geht es hauptsächlich darum, die Person dazu zu motivieren, ihre Situation selbst die Hand zu nehmen und die eigenen Interessen, Ziele und Vorhaben umzusetzen. Die Ergebnisse dieser Methode waren beeindruckend. Nach Ablauf der Hälfte der vorgesehenen Zeit sind 50 % der Per-

sonen, die ursprünglich als „hoffnungslose Fälle“ galten, bereits wieder aktiv an einem Arbeitsplatz oder in einer Vollzeitausbildung beschäftigt (nachdem sie aufgrund von Langzeiterkrankung oder Arbeitslosigkeit über Zeiträume bis zu 10 Jahren Leistungsempfänger waren und auf das Rentenalter zugingen).

- Positive Erfahrungen wurden bei EQUAL auch durch die Weiterentwicklung von Programmen für Unterstützte Beschäftigung (Supported Employment) gemacht. Bei diesen Programmen werden für Menschen mit körperlichen und geistigen Behinderungen individuelle Eingliederungspläne auf der Grundlage der Qualifikationen und Fertigkeiten aufgestellt, die durch Unterstützte Beschäftigung gefördert werden können, was sich wiederum für die Vermittlung auf dem offenen Arbeitsmarkt positiv auswirkt. Dieser erprobte Ansatz funktioniert ähnlich wie der oben beschriebene, die hauptsächliche Unterstützung kommt jedoch von einem Job-Berater („job coach“). Dieser Job-Coach leistet Hilfestellung, ohne jedoch Maßnahmen ohne das Einverständnis der betroffenen Person einzuleiten. EQUAL hat eine Reihe von Möglichkeiten aufgezeigt, wie die Handlungskompetenz durch Einschaltung der Job-Berater verbessert werden konnte, und dass es den betroffenen Personen hilft, wenn sie nicht nur bei der Auswahl des eigenen Job-Beraters aktiv mitwirken, sondern auch bei der:

- Auswahl des Treffpunkts
- Formulierung der eigenen Bedürfnisse
- Aufstellung eigener Pläne zur individuellen Unterstützung
- Bestimmung der Lösungsmethode bei den eigenen Schwierigkeiten
- Diskussion aller einzelnen Schritte bei der Arbeitsuche

EQUAL hat auch gezeigt, dass Job-Berater einen wirksamen Beitrag zur Stärkung der Handlungskompetenz von Menschen mit Behinderungen während der Arbeitsuche leisten, was dazu führt, dass viele Menschen mit Behinderun-



gen bei der Arbeitsuche erfolgreich sind. Die Unterstützung durch den Job-Coach wird dann noch so lange fortgesetzt, bis die jeweilige Person das Gefühl hat, dass sie sich in der neuen Stelle gut eingearbeitet hat. Die Rolle des Job-Beraters ist relativ neu, und da es bislang keinen europäischen Ausbildungsweg dafür gibt, hat EQUAL eine Plattform für den Austausch von Erfahrungen geschaffen. Bei der vorbereiteten Ausbildung zeichnen sich bereits bestimmte gemeinsame Elemente ab.

Empowerment und Karriereentwicklung

Beschäftigung zu finden ist eine Sache, eine Stelle zu halten bzw. eine berufliche Laufbahn zu entwickeln, ist ein anderes Thema, insbesondere angesichts der Tatsache, dass eine Stelle auf Lebenszeit für viele Menschen keine realistische Aussicht mehr darstellt. So wie alle anderen Arbeitnehmer müssen sich auch Menschen mit Behinderungen während ihres Berufslebens weiterentwickeln und die notwendige Einstellung finden, um solche Veränderungen zu bewältigen. Die Erfahrungen von

EQUAL haben gezeigt, dass die traditionellen Formen der Betreuung und Unterstützung, wie sie bei der Bildung und Ausbildung, den Arbeitsämtern sowie bei Initiativen zur Förderung von Beschäftigung und Berufsberatung anzutreffen sind, in der Regel eine Fortsetzung der Abhängigkeit bewirken. Deshalb muss das Personal dieser Einrichtungen neue Qualifikationen und Kompetenzen erwerben.

EQUAL verfolgt hauptsächlich drei Aktionslinien mit dem Ziel, die Handlungskompetenz von Menschen mit Behinderungen zu stärken, damit sie ihre berufliche Laufbahn selbst meistern können:

- Durchführung von Schulungen für Berater, Mentoren, Ausbilder und Lehrer, um ihnen die Bedeutung der Handlungskompetenz bewusst zu machen und auf eine Arbeitsweise hinzuwirken, bei der die Fähigkeiten ihrer Klienten zur eigenen Planung und Verfolgung einer erfüllenden beruflichen Laufbahn verbessert werden.

- Einführung des Konzepts der eigenen Gestaltung der beruflichen Laufbahn.
- Herausgabe einer praktischen Anleitung für das Personal der Eingliederungsstellen und der Berufsberatungs- und Arbeitsvermittlungsagenturen.

Um einen fortlaufenden gegenseitigen Lernprozess zu gewährleisten, haben sich Mitarbeiter der zuständigen Stellen bereit erklärt, ihre Arbeitsweise mit den Klienten beobachten zu lassen. Es wurden gemischte Gruppen von Beratern, Ausbildern und Lehrern zusammengestellt, die darüber berichten. Die Arbeitsgruppen zur Schulung der Berater wurden über ein E-Learning-Modul vernetzt. In einem Fall hat eine regionale Agentur der öffentlichen Arbeitsvermittlung beschlossen, die eigenen Arbeitsmethoden zu überprüfen, um die Fähigkeiten zur selbstständigen Gestaltung der beruflichen Laufbahn zu verbessern. In einer Provinz ist ein Netzwerk zur Förderung individueller Eingliederungswege ebenfalls dabei, die bisherigen Verfahren zu überprüfen, um die Eigenverantwortung ihrer Klienten bei der Berufsplanung zu erhöhen.

Empowerment und soziale Eingliederung

EQUAL hat auch neue Wege aufgezeigt, wie die Lebensqualität von Menschen mit Behinderungen durch die Stärkung der eigenen Handlungskompetenz außerhalb der Arbeitswelt erhöht werden kann. Ein Beispiel stammt aus einer dünn besiedelten ländlichen Gegend, wo sich EQUAL dafür eingesetzt hat, dass die Jugendlichen, die weit entfernt wohnten, auf eigenen Antrag in dem Dorf untergebracht wurden, in dem sie ihre Ausbildung erhielten und für sie ein besseres Angebot zur aktiven und passiven Freizeitgestaltung bestand. Durch diese Initiative wurde ein neues Unterbringungsmodell geschaffen. Dabei wurden den Jugendli-

chen Mietwohnungen zur Verfügung gestellt, die sie nach ihrem eigenen Geschmack gestalten und einrichten konnten. Der lokale Sozialdienst hat in einer der Wohnungen im gleichen Wohnblock eine Betreuungsstelle eingerichtet. Diese Form der Zusammenarbeit scheint sich weiterzubreiten, denn es haben sich bereits andere Kommunen erkundigt, wie diese Methode umgesetzt werden kann.

Durch die Schaffung alternativer selbstbestimmter Wohnprojekte und ein gesellschaftliches und kulturelles Freizeitangebot außerhalb des Arbeitsumfelds konnte EQUAL die Motivation und Fähigkeiten von Menschen mit Behinderungen zur aktiven Teilnahme am Erwerbsleben stärken.

Natürlich müssen Behindertenorganisationen ihren eigenen Beitrag zu einem Umfeld leisten, in dem die Handlungskompetenz entwickelt werden kann. EQUAL hat verschiedene aussichtsreiche Projekte gefördert, die unter Leitung dieser Organisationen durchgeführt wurden. Dazu gehört beispielsweise die Untersuchung des Konzepts „Empowerment“ aus der Perspektive der Behindertengruppen nach dem Motto: „Nichts über uns ohne uns“. Dabei hat EQUAL ein Hauptproblem angesprochen, nämlich die Tatsache, dass viele Fachkräfte und Eingliederungsdienste diesem Prinzip zwar zustimmen, es aber in ihrer Arbeit nur sehr selten anwenden. Der Erfolg der EQUAL-Innovation wird der Tatsache zugeschrieben, dass es ein Projekt FÜR Behinderte ist, das VON Behinderten durchgeführt wird.

EMPFEHLUNGEN FÜR DIE POLITIK

Die Strategien zur Stärkung der Handlungskompetenz sind eine radikale Abkehr von den Konzepten der Philanthropie, Wohltätigkeit oder den traditionellen Formen der Sozialfürsorge, bei

denen oft die Tendenz besteht, dass die Abhängigkeit fortgesetzt oder sogar verstärkt wird. Solche Strategien setzen jedoch die Einsicht voraus, dass Menschen mit Behinderungen eine eigene Rolle bei ihrer Integration spielen müssen und dass dazu eine Veränderung der traditionellen Praxis erforderlich ist, bei der individuelle Interessen, Sorgen und Potenziale berücksichtigt werden müssen.

Die neuen durch EQUAL entwickelten Funktionen und Methoden zur Stärkung der Handlungskompetenz stimmen mit dem Bericht der Taskforce Beschäftigung und der Europäischen Beschäftigungsstrategie (EBS) dahingehend überein, dass Aktivierung als Teil einer breiter angelegten Integrationsstrategie, maßgeschneiderte Programme und persönlich abgestimmte Beratung und Anleitung notwendig sind. Die für Ausbildung zuständigen Behörden in den Mitgliedstaaten sind aufgefordert zu prüfen, ob sie die Ergebnisse der EQUAL-Entwicklungen in ähnlicher Weise übernehmen können.

Auch die öffentliche Arbeitsverwaltung ist aufgefordert zu untersuchen, unter welchen Voraussetzungen einige der von EQUAL getesteten Aspekte in die Personal-Fortbildungsprogramme übernommen werden können, um Aktivierungsmaßnahmen für Menschen mit Behinderungen oder andere benachteiligte Gruppen zu entwickeln bzw. zu unterstützen.

Die Sozialversicherungsträger und Rentenfonds können von den EQUAL-Ergebnissen ebenfalls profitieren und die aus den neuen Ansätzen zur Stärkung der individuellen Handlungskompetenz gewonnenen Erfahrungen für die eigene Arbeit nutzen.

Für weitere Informationen und praktische Beispiele von EQUAL-Ergebnissen, konsultieren Sie die Webseite <http://europa.eu.int/comm/equal>



FINANZHILFEN FÜHREN AUS DER SOZIALEN AUSGRENZUNG

EQUAL UNTERSTÜTZT MIKRO-FINANZIERUNG

UNTERSTÜTZUNG FÜR KLEINUNTERNEHMEN

Wie allgemein bekannt, stellen Banken nur geringe Mittel bereit, um von unterrepräsentierten Gruppen^{1,2} geführte Kleinbetriebe zu unterstützen. Die wichtigsten Gründe dafür sind:

- die relativ hohen Transaktionskosten der Verwaltung von Darlehen von unter 25 000 EUR, welche die Renditen konventioneller Finanzinstitute mindern;
- die Tatsache, dass benachteiligte Gruppen häufig an einem Mangel sowohl an Sicherheit als auch an Erfahrung (oder Anzählung der beruflichen Leistungen) leiden. Aufgrund traditioneller Bewertungsmethoden sehen Finanzinstitute darin ein erhöhtes Risiko.

Darüber hinaus belegen Studien, dass ethnische Minderheiten Schwierigkeiten beim Zugang zu Finanzierung als größtes Hindernis für eine Unternehmensgründung nennen; bei Frauen steht es an zweiter und bei jungen Menschen an dritter Stelle³. Die Reform des gesetzlichen Rahmens⁴ und der schrittweise Rückzug traditioneller Banken aus der lokalen und sozialen Wirtschaft, zum Teil aufgrund des Drucks von Bankvorschriften (einschließlich Basel II), werden die Lage voraussichtlich noch verschärfen⁵.

Jedoch gibt es auch Probleme im Zusammenhang mit der Nachfrage nach Kleinstkrediten⁶. Nicht alle Geschäftspläne, nicht alle Personen sind „investitionsbereit“. Die Aufnahme von Kleinstkrediten wird durch die Konkurrenz verfügbarer Darlehen sowie die Folgen der Besteuerung und Sozialversicherung, die aus einer Unternehmensgründung entstehen, stark beeinflusst.

In diesem hoch komplexen Szenario liegt es auf der Hand, dass es nicht ausreicht, lediglich die Investitionen in Fonds, die kleinere Darlehen bieten, zu erhöhen. Die Aufnahme solcher Mittel ging einerseits in manchen Ländern und Regionen langsamer und in geringerem Umfang vonstatten als erwartet. Andererseits gibt es warnende Stimmen, dass eine wahllose Erhöhung bei allen Kleinstdarlehen die Probleme von Überschuldung (eine Folge von Kreditkarten und des Missbrauchs von Verbraucherkrediten) bei bestimmten Bevölkerungsschichten einfach verschärfen könnte. Das Hauptproblem erscheint daher nicht, wie viele Finanzmittel, sondern eher welche Art von Finanzmitteln benachteiligten Personen angeboten wird.

DIE FÖRDERUNG VON UNTERNEHMERTUM STEHT GANZ OBEN AUF DER TAGESORDNUNG DER EU

Auf seiner Sitzung am 20./21. März 2003 unterstrich der Europäische Rat durch einen Aktionsplan und Maßnahmen zur Erhöhung des Zugangs zu Finanzmitteln, welche Bedeutung er der Förderung des Unternehmertums beimisst, und betonte erstmals die wichtige Rolle, die Kleinstkredite spielen.

In diesem Rahmen verweist die Europäische Kommission auf zwei Hauptinstrumente für die Förderung von Kleinstkrediten. Erstens besteht ein garantierter Rahmen für Kleinstkredite, der vom Europäischen Investitionsfonds verwaltet wird (250 Millionen EUR). Die GD Unternehmen der Europäischen Kommission empfiehlt die Erhöhung dieses Finanzinstruments sowie anderer Mikrokreditinstrumente in ihrem Aktionsplan für unternehmerische Initiative⁷ und ihrem jüngsten Konsultationsdokument für ein neues Unterstützungsprogramm der Gemeinschaft für Unternehmertum.

Zweitens gibt es die verschiedenen Risikokapitalprogramme, darunter auch Kleinstkredite, die von den Strukturfonds in den einzelnen Mitgliedstaaten und Regionen der EU dezentral verwaltet werden. Die Gesamtausgaben für diese Systeme betragen derzeit rund



1 Milliarde EUR für den Zeitraum 2000-2006 oder fast 15% der Darlehenshilfe für KMU.

Die GD Regionalpolitik liefert drei Gründe für die Ausdehnung dieser Systeme. Sie argumentiert erstens, dass sich die regionalen Unterschiede trotz massiver Darlehenshilfe seitens der Strukturfonds nicht erheblich verringert haben und aus diesem Grund nach Alternativen gesucht werden muss. Zweitens seien Methoden für Risikokapitalfinanzierung besser für die Wissensgesellschaft geeignet und mit steigendem, durch den Beitritt der mittel- und osteuropäischen Länder bedingtem Bedarf an EU-Ressourcen bestehe drittens die Notwendigkeit einer strengeren Funktionsweise der Fonds.

MASSGESCHNEIDERTE KLEINSTKREDITE FÜR TATSÄCHLICHE BEDÜRFNISSE

Obwohl nicht behauptet werden kann, dass die individuellen, von EQUAL getesteten Lösungen zu umfassenden Innovationen im Hinblick auf die Methoden der Mikrofinanzierung führen, steuern sie eine Reihe von Erfahrungen bei, wie die verschiedenen Aspekte der Mikrofinanzierung integriert und an die tatsächlichen Bedürfnisse spezifischer Zielgruppen in ganz unterschiedlichen nationalen und regionalen Kontexten angepasst werden können.

Bedarfsforschung und effektiver Anwendungsbereich für Zielgruppen

EQUAL zeigt, wie wichtig es ist, die tatsächlichen (statt nur der vermuteten) Bedürfnisse benachteiligter Gruppen in finanzieller und unternehmerischer Hinsicht zu ermitteln. Angesichts des Grades finanzieller und sozialer Unsicher-

heit, denen bestimmte benachteiligte Gruppen ausgesetzt sind, müssen wir uns vor Maßnahmen in Acht nehmen, die nicht berücksichtigen, dass die eine oder andere Einkommensquelle (bezahlte Arbeit, soziale Sicherung, informelle Arbeit) gefährdet werden könnte. Es muss ein Umdenken erfolgen. Es darf nicht nur darum gehen, ein spezifisches Finanzprodukt zu verkaufen, sondern es ist wichtig, Produkte und Dienstleistungen auf einander abzustimmen (auf der Grundlage solider Erfahrungen oder der Erforschung der Zielgruppen), sodass sie zu einer Einkommenserhöhung und einer verbesserten Rückzahlungsfähigkeit der Darlehen beitragen. EQUAL hat sowohl formellere Forschungen durchgeführt als auch die Anstrengungen gelegentlicher Mikrokreditakteure unterstützt, die sich ausklinken und „dem Gefühl nach“ neuen Gruppen, etwa ethnischen Minderheiten, die ganz oder zum Teil von der informellen Wirtschaft abhängen, Finanzmittel zur Verfügung zu stellen. Dies macht deutlich, wie wesentlich wirksames Marketing und ein gezielter Anwendungsbereich für die Bereitstellung von Finanzmitteln für diese Gruppen sind.

Ausgeklügelte Pakete für Mentoren und Unternehmensberater

EQUAL macht deutlich, dass starke Wohlfahrtsstaaten der Ergänzung der Finanzprodukte durch ein ausgeklügeltes Begleitpaket für Mentoring und Unternehmensunterstützung bedürfen, damit sich die Investitionsbereitschaft erhöht. Es lassen sich mindestens zwei Modelle unterscheiden. Erstens Systeme, die sich auf soziale Unterstützung konzentrieren. In einigen Fällen verkümmert die finanzielle Unterstützung gänzlich hinter den „weichen“ Diensten und ist nur ein kleiner Teil des Letzteren (z.B. Darlehen unter 500 EUR). Zweitens gibt es Ansätze, die innerhalb des Finanzkreis-

laufs eher auf Innovation ausgerichtet sind. Doch beide Typen decken sich darin, dass Dienste *niemals* benutzt werden sollen, um schlecht konzipierte Finanzprodukte zu kaschieren.

Der Inhalt der Unternehmensunterstützung muss so konzipiert sein, dass er die Bedürfnisse der Zielgruppen erfüllt und sich in den Kontext einfügt. Dies umfasst häufig das, was man unter „finanzieller Kapazitätsbildung“ versteht (den Leuten beibringen, wie sich verschiedene Einkommensflüsse verwalten lassen, damit sie schrittweise aus ihren Aktivitäten Kapital schlagen). Andererseits werden der erste Prozess der Analyse und das Wissen, das sich über die Merkmale der Personen und die Stärke ihres Geschäftsplans ansammelt, auch als Garantie gegen übermäßig hohes Risiko angesehen.

Mentoring (Beratung) jeglicher Art gehört wohl zu den gebräuchlichsten Unterstützungsformen. Angesichts des vagen Begriffsinhalts hat EQUAL auf gemeinsame Standards, Benchmarks und Qualitätskontrollsysteme für Mentoren hingearbeitet.

Ein weiterer Unterstützungsdienst sind (reale oder virtuelle) Gründerzentren, die den Mangel an Unterstützung nach der Geschäftsgründung und Darlehensaufnahme aufzufangen versuchen.

Anpassung der Finanzprodukte und Methoden an die spezifischen Bedürfnisse der Kunden

Im Rahmen von EQUAL liegt der Schwerpunkt zurzeit auf *kleineren* Krediten und dem Gebrauch verschiedener Techniken der Risikokontrolle (Ersatz für Sicherheiten). Viele Kredite lagen weit unter 25 000 EUR, der offiziellen Definition eines Kleinstkredits. Die

Mehrheit liegt bei 5 000 EUR, und nur wenige überschreiten die 15 000 EUR - Grenze.

Der Bedarf an Finanzsicherheiten ist das größte Kredithindernis. Zusätzlich zur Nutzung von Garantiesystemen wie denen des Europäischen Investitionsfonds (EIF) hat EQUAL zwei Möglichkeiten des Umgangs mit Risiko aufgezeigt. Wie oben erwähnt, geht es bei der ersten Möglichkeit darum, das detaillierte Wissen über eine Person und die Durchführbarkeit des Projekts im Hinblick auf materielle Garantien durch Unterstützungsdienste zu ersetzen, die auf verschiedenen Methoden zur Vereinfachung und Vereinheitlichung der für Geschäftspläne und Anwendungen erforderlichen Dokumente abzielen.

Die zweite Methode besteht darin, individuelle Garantien durch *Gruppendruck* (group or peer pressure) zu ersetzen. Zahlreiche Systeme praktizieren auch das „*Step lending*“ – sie beginnen mit relativ kleinen Krediten, die in kurzen Zeiträumen erneuert werden.

Es besteht wachsender Konsens darüber, dass Zinssätze nicht der wichtigste Faktor sind und sich nahe den Marktzinsen (und häufig darüber) bewegen sollten, um die Nachhaltigkeit der Fonds zu erhöhen. Einige Fonds bieten feste Gebühren (fixed service charge), um religiöse Einwände gegen Zinszahlungen abzuwehren.

Partnerschaften zur Einbindung von Organisationen mit finanzieller, unternehmerischer und sozialer Kompetenz

EQUAL gelang es, den privaten Sektor, Banken, spezialisierte Kleinkreditvermittler (die zum Beispiel ein Gremium für Kreditvergabe, Finanzsicherheiten, Überwachung oder Rückzahlungen und Schulden bilden) und Organisationen, die sich mit Unternehmensunterstützung (Ausbildung, Betreuung, Mentoring, Monitoring und Kontrolle) befassen, zusammenzubringen –

eine notwendige Voraussetzung, um die Zielgruppen zu erreichen. Nicht-Finanzorganisationen stellen häufig das Eingangsportale für Finanzinstitute dar.

Gemeinsam mit Organisationen und Finanzierungsquellen auf größtmögliche Nachhaltigkeit hinsteuern

Obwohl es Ausnahmen gibt, zielen die meisten mit EQUAL verbundenen Fonds auf eine betriebswirtschaftliche Nachhaltigkeit. Die erste Strategie besteht darin, den Anwendungsbereich von Maßnahmen durch die Bündelung von Mikrokredit-Initiativen zu erweitern. So hat EQUAL zum Beispiel in Deutschland 22 Mikrokredit-Initiativen zusammengefasst, um das Deutsche Mikrofinanzinstitut zu gründen und einen einzigen Bundesfonds für Mikrokreditinitiativen geschaffen, die mit EIF-Garantien gestützt werden. Lokale Initiativen werden sich zu diesem Fonds gesellen, ein gemeinsames, dreiteiliges lokales Finanzierungsmodell übernehmen und dadurch ihre Economies of Scale (Kostensparnisse aufgrund von Größenvorteilen) erhöhen.

Eine zweite Strategie, die von zahlreichen europäischen Organisationen befolgt wird, besteht darin, viele der zusätzlichen Kosten in Zusammenhang mit benachteiligten Gruppen auf die Unterstützungsseite der Maßnahme zu verlagern. Nach einer ersten Anschubfinanzierung wird davon ausgegangen, dass die Finanzaktivitäten sich selbst tragen, während die erforderliche Geschäftsunterstützung 70-100 % der öffentlichen Subventionen erfordert.



Skills Audit

Einige der Finanzoperateure, die innerhalb EQUAL bereits länger zusammenarbeiten, erbringen die besten Beweise für die Kosteneffizienz ihrer Unterstützung (z.B. ein Zehntel der jährlichen Kosten für Arbeitslosigkeit in Frankreich). In der Tat liegen die Durchschnittskosten für die Unterstützung von Mikrofinanzierungssystemen in Europa unter 5 000 EUR pro geschaffenen Arbeitsplatz ¹⁰. Rein wirtschaftlich gesehen macht dies Interventionen sinnvoll, auch wenn der geschaffene Arbeitsplatz nur ein Jahr besteht. Die Unterstützung im Rahmen von EQUAL hat indes dazu geführt, dass nach zwei Jahren die Überlebensrate für Unternehmen weit über 60 % lag. Darüber hinaus gibt es einen Mentalitäts-, Vertrauens- und Fähigkeitswandel bei Personen, die sich als ernsthafte „Kunden“ eines Finanzinstituts zu fühlen beginnen anstatt als Empfänger sozialer Unterstützung.

Schließlich ist auf die Bedeutung von Vernetzung, Training und "financial capacity building" (unter capacity building wird die Förderung der Wissensgrundlagen des nachhaltigen Managements und seiner Verwirklichung verstanden) (insbesondere beim Gebrauch von Strukturfonds und anderen Finanzierungsquellen) hinzuweisen. Benchmarking und Akkreditierungsdienste wurden entwickelt, um ein Mittel bereitzustellen, Fortschritte aufzuzeichnen und zu lenken.

EMPFEHLUNGEN FÜR DIE POLITIK

Die Erfahrungen von EQUAL führen zu den nachstehenden, für den europäischen Politikrahmen wichtigen Empfehlungen.

Finanzinitiativen für benachteiligte Gruppen würden profitieren von:

- soliden vorherigen Erfahrungen der Zielgruppe und/oder solider Erforschung des Finanzbedarfs;
- einem integrierten Paket aus Mentoring und Beratung, um die Finanzkapazitäten der benachteiligten Personen aufzubauen und das Risiko der Initiative zu verringern (nicht unbedingt von der gleichen Organisation zur Verfügung gestellt);
- Produkten und Methoden, die an die Zielgruppe angepasst sind, wobei verschiedene Methoden der Risikogarantie bzw. -deckung berücksichtigt werden. Weit mehr Experimente sind gefordert, insbesondere beim Übergang vom Sozialempfänger zum Unternehmer. Die Möglichkeiten umfassen gegenseitige Garantien, Mikrogarantien, „Mezzanin“-Produkte (Mittel zur Schließung der Finanzierungslücke) und Versicherungsprodukte für den Umgang mit Insolvenzrisiken;

- der Verstärkung sektorspezifischer nationaler und europäischer Netzwerke, um Nachhaltigkeit zu erhöhen und sowohl fachliche wie auch soziale Kompetenzen zu verbessern;
- der Nutzung von Partnerschaften mit sozialen Diensten und anderen Förderern mit einschlägiger Erfahrung, um Finanzinstitute näher an die benachteiligten Kunden zu bringen.

Schließlich ist es notwendig, die erforderlichen Veränderungen der nationalen Rahmenbedingungen zu dokumentieren und herauszustellen. Dazu müssen alle Akteure des öffentlichen Sektors in die Partnerschaften einbezogen werden. Diese Bedingungen umfassen: progressive Besteuerungssysteme, die den Übergang von der informellen zur formellen Wirtschaft erleichtern, die rechtliche Situation von Wanderarbeitnehmern, die Ausdehnung von Arbeitslosenleistungen während der ersten Phase der Unternehmensgründung und die Auslegung der Bankvorschriften.

Für weitere Informationen und praktische Beispiele von EQUAL-Ergebnissen, konsultieren Sie die Webseite <http://europa.eu.int/comm/equal>

- 1 Mikrokredite für Existenzgründer und Kleinstbetriebe. Ausgleich einer Marktlücke. GD Unternehmen. 2003.
- 2 "Access to finance is harder for SMEs in particular geographical markets, stages of development and industries." Strategic Evaluation of Financial Assistance Schemes to SMEs. Final Report. GD Haushalt. 2003.
- 3 Young Entrepreneurs, Women Entrepreneurs, Coentrepreneurs and Ethnic Minority Entrepreneurs in the European Union and Central and Eastern Europe. Final report to the European Commission. GD Unternehmen. Juli 2000.
- 4 "Regulatory reform (Basel II) will make access to finance harder going forward" so that "the rationale for intervention will be even stronger in the future". Strategic Evaluation of Financial Assistance Schemes to SMEs. Final Report. GD Haushalt. 2003.
- 5 Sozial orientierte Finanzierungsnetzwerke wie FEBEA verweisen auf den "allgemeinen Rückzug der (wichtigsten) Banken aus der lokalen Wirtschaft und den "schrittweisen Verlust traditioneller Banken der lokalen Wirtschaft (zum Beispiel Genossenschaftsbanken) durch die Umwandlung von Versicherungen auf Gegenseitigkeit in Eigentumsgesellschaften, Fusion oder Privatisierung".
- 6 Entrepreneurship and Local Development. OECD 2003.
- 7 Aktionsplan: Europäische Agenda für unternehmerische Initiative KOM(2004) 70 endg.
- 8 Consultation. Document for a Community Support Programme for Entrepreneurship and Enterprise Competitiveness 2006-2010. GD Unternehmen 2004.
- 9 Leitfaden für Risikokapitalfinanzierung im Bereich der Regionalpolitik. Generaldirektion Regionalpolitik. 2002.
- 10 Schätzungen zwischen 1 000 EUR und 8 000 EUR – Finanzinstrumente der Sozialwirtschaft in Europa und ihre Auswirkungen auf die Schaffung von Arbeitsplätzen 1997. Unter 5 000 EUR Finanzmittel für Lokale Entwicklung 2002: <http://www.localdeveurope.org>



SCHWER ERREICHBAR, ABER NICHT AUSGEGRENZT

EQUAL BIETET SCHWER ERREICHBAREN PERSONEN UNTERNEHMENSUNTERSTÜTZUNG AN

UNTERNEHMERGEIST VON BENACHTEILIGTEN FÖRDERN

Etwa halb so viele Frauen wie Männer gründen ein Unternehmen¹, und unter jüngeren Leuten und ethnischen Minderheiten² ist der Selbstständigenanteil im Vergleich zur Gesamtbevölkerung niedriger. Manche EU-Mitgliedstaaten berichten außerdem, dass in Wirtschaftsbereichen, in denen sie am schlechtesten abschneiden, im Vergleich zu den Spitzenbereichen zehn Mal weniger Unternehmen gegründet werden³.

Ein Grund dafür, dass das Potenzial⁴ nicht ausgeschöpft wird, liegt darin, dass vielen benachteiligten Gruppen die Risiken des Verlustes an Einkommen (aus Sozialleistungen, Gelegenheitsarbeit oder der Schattenwirtschaft) als Unternehmer oft größer erscheinen als der zu erwartende Gewinn. Insbesondere wenn eine Familie von ihnen abhängig und/oder ihr gesetzlicher Status unsicher ist (zum Beispiel wenn sie vor kurzem aus einem anderen Land eingereist sind).

Anbieter von Unterstützungsdiensten für Unternehmen können diesen Gruppen bei der Risikominderung oder -kontrolle behilflich sein. Im Allgemeinen sind sie jedoch wenig über die wirtschaftlichen Bedürfnisse von Personen informiert, die auf dem Arbeitsmarkt Diskriminierungen ausgesetzt sind. Umgekehrt pflegen sozialwirtschaftliche Unternehmen selten Kontakte zu Anbietern solcher Unterstützungsdienste. Dies hat zur Folge, dass sowohl benachteiligte

Gruppen als auch sozialwirtschaftliche Unternehmen oft keine geeignete Beratung von Unterstützungsdiensten für Unternehmen erhalten.

Außerdem sehen potenzielle Unternehmer aus benachteiligten Gruppen oft keinen Anlass, traditionellen Anbietern von Unterstützungsdiensten für Unternehmen Vertrauen zu schenken oder sich mit ihnen zu identifizieren. Und die Tatsache, dass benachteiligte Gruppen üblicherweise kaum Beispiele von erfolgreichen Unternehmern aus ihrem Umkreis kennen oder Kontakte mit ihnen pflegen, verzerrt ihre Wahrnehmung des mit der Unternehmensgründung verbundenen Risikos.

Zudem werden in den Ausbildungs- und Bildungseinrichtungen unternehmerische Einstellungen und Fertigkeiten nicht hinreichend vermittelt.

EU FÖRERT LANGFRISTIGES ENGAGEMENT FÜR DIE ENTWICKLUNG VON KLEINUNTERNEHMEN

Über den Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (EFRE) und den Europäischen Sozialfonds (ESF) spielt die Europäische Union eine führende Rolle bei der Gestaltung der Unterstützung von Unternehmen in Europa. Ungefähr ein Drittel des EU-Haushalts für KMU wird für verschiedene Arten der Unterstützung von Unternehmen⁵ aufgebracht. Der ESF verwendet ungefähr

8 Milliarden EUR – oder 14 % seines Gesamthaushalts für 2000-2006⁶ – für ein umfangreiches Maßnahmenpaket zur Entwicklung unternehmerischer Fähigkeiten, für Unternehmensgründungen und -netze sowie für die Unternehmensförderung. Diese Verpflichtung soll aufrechterhalten und möglicherweise erweitert werden. Die Maßnahmen zur Unterstützung von Unternehmertum werden im Zeitraum 2007-2013⁷ unter allen drei vorgeschlagenen Prioritäten des ESF und den drei neuen für den EFRE vorgeschlagenen Zielen ausgebaut.

Für die Intervention der öffentlichen Hand im Bereich der Unterstützungsdienste für Unternehmen gibt es im Wesentlichen drei Gründe. Erstens beruht die Europäische Beschäftigungsstrategie auf der Erkenntnis, dass „etwa 22 Millionen Arbeitsplätze geschaffen werden“ müssen, „wenn das in Lissabon festgelegte Beschäftigungsquotenziel bis zum Jahr 2010 erreicht werden soll.“⁸ Die Strategie geht davon aus, dass diese Ziele nicht ausschließlich durch die Erhöhung der Beschäftigungs- oder Anpassungsfähigkeit erreicht werden können, vor allem nicht in Regionen mit Entwicklungsrückstand.

Zweitens argumentiert die Kommission in ihrem Grünbuch zum Unternehmergeist, dass „der Unternehmergeist umfassend gefördert werden“ sollte; „besonderer Schwerpunkt sollten Frauen und unterrepräsentierte Gruppen sein“. Zur Veranschaulichung: Im Vereinigten Königreich gehen jährlich 8 Milliarden EUR, 88 000



Unternehmen und Tausende von Arbeitsplätzen aufgrund der geringen Gründungsraten in innerstädtischen Bereichen verloren ⁹.

Und drittens wird im Grünbuch zum Unternehmergeist festgestellt, dass „die verfügbaren Unterstützungsdienste für Unternehmen deren (ethnische Minderheiten und benachteiligte Gruppen) Bedürfnissen weniger gerecht zu werden“ scheinen. Die Verbesserung dieser Dienste ist oft erheblich kosteneffizienter als die Finanzierung der Arbeitslosigkeit der Betroffenen.

Auf EU-Ebene wird empfohlen, dass diese Unterstützungsdienste für Unternehmen eine Reihe von Prioritäten erfüllen sollten: *die Bedürfnisse der Nutzer an erste Stelle setzen, soziales Engagement und Kommunikation verbessern, die Bedeutung von Rollenmodellen hervorheben sowie die unternehmerische Erziehung verbessern* ¹⁰. Außerdem wird dargelegt, dass die „Sensibilisierung für Unterstützungsdienste unter Kleinst-, Klein- und Einzelunternehmen in der Zukunft anscheinend die größte Herausforderung für Anbieter von Unterstützungsdiensten für Unternehmen sein wird“. So wird empfohlen, dass „Unterstützung für Unternehmen vor Bewilligung der Unterstützung den Akzent auf die erste *Diagnose der KMU-Bedürfnisse* legen sollte“ ¹¹. Die GD Unternehmen der Europäischen Kommission hat eine Methode zur Analyse der Bedürfnisse von KMU und der Lücken in der bestehenden, ihnen zur Verfügung stehenden Unterstützung ¹² entwickelt.

BRÜCKEN BAUEN ZWISCHEN LOKALEN GEMEINSCHAFTEN UND NEUEN UNTERNEHMEN

Aus der Sicht der benachteiligten Gruppen oder Bereiche ergeben sich die wichtigsten Erfolgskriterien aus:

Untersuchungen zur Entwicklung klarer Angaben über das Zielpublikum.

Anbieter von Unterstützungsdiensten für Unternehmen, die an EQUAL teilnehmen, haben umfassende Untersuchungen durchgeführt, um genauere Kenntnisse über die spezifischen Bedürfnisse, Profile und Möglichkeiten benachteiligter Gruppen, Bereiche und Sektoren (d. h. der Sozialwirtschaft) bezüglich der Unterstützung von Unternehmen zu gewinnen. In anderen Fällen wiederum wird die Art der Unterstützung von Unternehmen, die für spezielle Gruppen und Kontexte am besten funktioniert, systematisch analysiert und beobachtet.

Die Ergebnisse dieser Untersuchungen wurden direkt verwendet, um:

- eine qualitative Verbesserung der Strategien und Verfahren zur Unterstützung von Unternehmen in nationalen und regionalen Programmen zu erreichen (zum Beispiel Inhalt der Programme, spezielle Ziele und Beobachtungsregelungen, die die Bedürfnisse spezifischer Gruppen berücksichtigen, Verträge, in denen angegeben ist, wann, wie und wie stark spezialisierte Sozialdienste intervenieren, wann sie ihre Arbeit an die allgemeinen Unterstützungsdienste weitergeben, und Qualitätsleitlinien für spezifische Dienste, wie frauenfreundliche Gründerzentren);
- die Tätigkeiten sowohl allgemeiner wie spezialisierter Unterstützungsdienste für Unternehmen durch Schulung der Mitarbeiter hinsichtlich der Berücksichtigung von Unterschieden zwischen potenziellen Unternehmern zu verbessern (zum Beispiel durch Leitfäden für Wege aus der Sozialleistungsabhängigkeit in die Selbstständigkeit, welche die größten Hürden analysieren, sich denen Benachteiligte und alle in der Schattenwirtschaft stehen, wenn sie aus der Sozialleistungsabhängigkeit in

die Selbstständigkeit umzusteigen suchen). Auf der Grundlage internationaler Vergleiche wurden in manchen Ländern eine Reihe von politischen Empfehlungen für Verbesserungen der Leistungssysteme sowie praktische Hinweise gegeben, die bei der unternehmerischen Beratung berücksichtigt werden sollten;

- beträchtliche Ressourcen für Programme und Pläne zur Unterstützung von Unternehmen, die sich auf unterrepräsentierte Gruppen konzentrieren, zu bewilligen (bis zu 30 % des Budgets für Unternehmertum).

Die Zahl der Unternehmensgründungen stieg um bis zu 20 % pro Jahr in Regionen, in denen solche Ansätze verfolgt wurden.

Strategien für die Arbeit mit schwer erreichbaren Gemeinschaften (soziales Engagement)

Benachteiligte Gruppen wenden sich nur in seltenen Fällen unaufgefordert an die Büros für Unternehmensunterstützung. Zur Überwindung dieses Problems wurde eine Reihe von Ansätzen entwickelt:

- Erster Ansatz: Büros werden inmitten der schwer erreichbaren Gemeinschaften eingerichtet, wobei gleichzeitig ein für das Zielpublikum attraktiver Stil mit guten Bezugsnetzen sowohl zu Sozialdiensten als auch zu repräsentativen Gruppen (d.h. Jugendgruppen) entwickelt wird. In Deutschland wurde errechnet, dass ein solcher Dienst für junge Menschen an einem innerstädtischen Standort ungefähr 6 000 EUR und auf dem Land 8 000 EUR kosten würde. Bei einer Arbeitslosenunterstützung von 750 EUR pro Monat bedeutet dies, dass die Kosten nach acht Monaten Selbstständigkeit in der Stadt und elf Monaten auf dem Land gedeckt sind. Eine Variante dieses Ansatzes im Falle einer sehr großen Region wäre die Einrichtung mobiler Büros;



- Zweiter Ansatz: Ein Teil des Dienstes wird in einem Nebenvertrag nach dem "Hub-and-Spoke" (Vertreter)Modell an spezialisierte Stellen ausgegliedert, die mit den unterstützten Gemeinschaften enger verbunden und deshalb besser in der Lage sind, auf ihre Klientengruppe einzugehen und maßgeschneiderte Dienstleistungen bereitzustellen. Die Nutzer sollen jedoch an einem bestimmten Punkt an allgemeine Unterstützungsstellen verwiesen werden. Eine an EQUAL beteiligte Region nutzte dieses Modell, um 700 Unternehmen zu gründen und 1400 Arbeitsplätze für schwer erreichbare Gruppen zu schaffen;
- Dritter Ansatz: Schulung lokaler Nichtregierungsorganisationen (NRO), damit diese selbst Unternehmensberatungen anbieten können, wobei auf das in ihrer Gemeinde bereits gewonnene Vertrauen aufgebaut wird. In manchen Fällen ermöglicht die Schulung diesen NRO auch den Erwerb anerkannter beruflicher Qualifikationen.

Brückenschlag zwischen lokalen Bedürfnissen und Unternehmergeist

Lokale und sozialwirtschaftliche Unterstützungsdienste beschränken sich nicht mehr nur darauf abzuwarten, bis Unternehmer mit einer Geschäftsidee für einen bestehenden Markt in ihr Büro kommen. Viele spielen eine wesentlich aktivere Rolle, indem sie Datenbanken potenzieller Geschäftsideen einrichten und bestimmte Marktnischen aktiv fördern (z.B. ländlichen Tourismus oder bestimmte Handwerksprodukte). Sozialwirtschaftliche Projekte spielen oft eine ähnliche Vermittlerrolle zwischen unerfüllten sozialen Bedürfnissen, dem öffentlichen Sektor und dem ungenutzten Humanpotenzial. Im Rahmen dieser Projekte können zum Beispiel Einwanderinnen dazu ausgebildet und qualifiziert werden, in der informellen Wirtschaft Pflegedienste zu erbringen, Gutscheinsysteme zu nutzen, sich öffentliche Aufträge zu erschließen und ihre Dienste direkt in der Gemeinde anzubieten.

Förderung positiver Rollenmodelle für Unternehmergeist in lokalen Gemeinschaften

EQUAL-Partnerschaften erprobten effektive Möglichkeiten zur Förderung positiver Rollenmodelle für Unternehmergeist durch:

- die Verbreitung von Faltblättern und Postern und die Organisation von Werbekampagnen in den Medien. Alle verwendeten Werbebilder zeigen zuversichtliche, tatkräftige und moderne Menschen;
- die Organisation von Wettbewerben für Unternehmergeist in bestimmten Gruppen, um die Idee zu bekräftigen, dass die Unternehmen keineswegs marginal sind;
- um eine stärkere Wirkung zu erzielen, legten mehrere EQUAL-Partner ihre Mittel mit verschiedenen Akteuren zusammen, um breiter angelegte Initiativen wie Fernsehserien zu starten.

Unterstützung von Lehrern und Ausbildern bei der Entwicklung von Unternehmergeist und unternehmerischen Fertigkeiten

Neben der Förderung des Unternehmergeists in Sekundar- und Berufsschulen durch den gezielten Einsatz von Instrumenten wie gespielten Unternehmenssimulationen entwickelte EQUAL außerdem Unterstützungsinstrumente für Lehrer, nahm Einfluss auf den allgemeinen Lehrplan und hatte positiven Einfluss auf Ausbildungseinrichtungen, die sich speziell auf benachteiligte Gruppen konzentrieren.

EMPFEHLUNGEN FÜR DIE POLITIK

Die im Rahmen von EQUAL erprobten beispielhaften Lösungen stärken die politischen Leitlinien und Prioritäten auf EU-Ebene, da sie die wirtschaftlichen Bedürfnisse von unterrepräsentierten Gruppen aufgreifen.

Unterstützungsdienste für Unternehmen können sich Folgendes zu Nutzen machen:

- Sie erreichen eine höhere Beteiligung benachteiligter Gruppen und mehr Unternehmensgründungen durch den Einsatz demografischer Profile der wirtschaftlichen Bedürfnisse und die demografische Auswertungen der Effektivität auf allen Stufen der Unternehmensunterstützung, denn dadurch können sie ihre Dienste an die tatsächlichen Bedürfnisse anpassen. Dies kann in Ergänzung der bestehenden, von der GD Unternehmen der Europäischen Kommission entwickelten Methodik erfolgen (siehe oben).
- Die Effektivität in Bezug auf benachteiligte Gruppen wird verbessert durch Erstellen einer klaren Analyse der Hindernisse, die den Leuten bei ihrem

Austritt aus der Leistungsabhängigkeit im Weg stehen.

- Sie erreichen vermehrte Gründungen lebensfähiger Unternehmen in sozial benachteiligten Gemeinden, wenn sie eine Vermittlerrolle bei der Erschließung öffentlicher und privatwirtschaftlicher Märkte und der Verknüpfung unbefriedigter sozialer Bedürfnisse mit ungenutzten Humanressourcen übernehmen. In diesem Bereich können die Sozialwirtschaft und ihre unterstützenden Strukturen im Allgemeinen weiter gehen als herkömmliche Unternehmen.
- Eine erhöhte Sichtbarkeit erfolgreicher Projekte und die Bekanntgabe positiver Rollenvorbilder kann die „Mentalität“ benachteiligter Gruppen verändern. Für die nationale und grenzüberschreitende Zusammenarbeit in diesem Bereich besteht sowohl für benachteiligte Gruppen als auch die Sozialwirtschaft beträchtlicher Spielraum.

Politische Entscheidungsträger im Bereich soziale Angelegenheiten und Beschäftigung könnten ihre Ziele leichter erreichen, wenn sie erkennen würden, dass Schulen (und Ausbildungseinrichtun-

gen) zentrale Akteure der integrativen Strategien zur Förderung des Unternehmergeists sind. Die Anpassung der Lehrpläne und die Unterstützung von Lehrern können dazu beitragen, dass die Erziehung zu Unternehmertum auch die Bedürfnisse von Gruppen anspricht, die Benachteiligungen auf dem Arbeitsmarkt ausgesetzt sind.

Nationale und regionale Förderprogramme (insbesondere solche, die sich in den einschlägigen politischen Rahmen der EU fügen, wie etwa die Europäische Beschäftigungsstrategie, die Strukturfonds, die Europäische Charta für Kleinunternehmen, das Mehrjährige Programm für Unternehmertum und der Aktionsplan für Unternehmerische Initiative), deren Ziel die Förderung von Unternehmertum ist, könnten ihre Wirksamkeit durch eine bessere Koordination zwischen den einschlägigen Regierungsressorts, den für Unternehmensunterstützung verantwortlichen Stellen und den regionalen Akteuren, etwa Entwicklungsagenturen und Wirtschaftsorganisationen, erhöhen.

Für weitere Informationen und praktische Beispiele von EQUAL-Ergebnissen, konsultieren Sie die Webseite <http://europa.eu.int/comm/equal>

- 1 Global Entrepreneurship Monitor. 2002. Siehe auch Stärkung des Unternehmergeists von Frauen. Gemeinschaftsinitiative ADAPT und EMPLOYMENT. Innovationen Nr. 4. 1998
- 2 Diversity and Equality for Europe (Vielfalt und Chancengleichheit für Europa). Europäisches Zentrum für die Beobachtung von Rassismus und Fremdenhass. Jahresbericht 2001.
- 3 Small Business and Government (KMU und Regierung). The Way Forward. SBS. Ministerium für Handel und Industrie. 2002
- 4 Nach dem Dritten Bericht über den wirtschaftlichen und sozialen Zusammenhalt (Eine neue Partnerschaft für Kohäsion, EK 2004) sind das Ergebnis dieser Disparitäten „EU-weit niedrigere Einkommens- und Beschäftigungsniveaus als potenziell möglich wären, sowie ein geringeres Wachstumspotenzial zum Nachteil aller, nicht nur der direkt Betroffenen.“
- 5 Ein unternehmerisches Europa schaffen. Die Aktivitäten der Union zur Förderung von kleinen und mittleren Unternehmen. KOM 2003 21 + 26. EK 2003.
- 6 Eine neue Partnerschaft für den sozialen Zusammenhalt. Dritter Bericht über den wirtschaftlichen und sozialen Zusammenhalt. EK, Februar 2004.
- 7 Vorschlag für eine Verordnung des Europäischen Parlaments und des Rates über den Europäischen Fonds für regionale Entwicklung (KOM (2004) 495) und den Europäischen Sozialfonds (KOM (2004) 493).
- 8 Gemeinsamer Beschäftigungsbericht 2003/2004. Europäische Kommission.
- 9 Small Business and Government. The Way Forward. UK Small Business Service. 2002
- 10 Folgend finden sich wichtige Hinweise auf politische Empfehlungen der EU in diesem Bereich: Strategische Evaluierung der finanziellen Unterstützung für kleine und mittlere Unternehmen, EK; Unterstützungsdienste für Kleinst-, Klein- und Einzelunternehmen, EK; Aktionsplan zu Unternehmergeist, EK; Arbeitsdokument der Kommissionsdienststellen „Erstklassige Unterstützungsdienste für Unternehmen“; Bericht der Task Force Beschäftigung unter dem Vorsitz von Wim Kok; der Gemeinsame Beschäftigungsbericht 2003/2004.
- 11 Strategische Evaluierung der finanziellen Unterstützung für kleine und mittlere Unternehmen. Im Auftrag der GD Haushalt. Abschlussbericht. 2003
- 12 Unterstützungsdienste für Kleinst-, Klein- und Einzelunternehmen. GD Unternehmen (2002)



BESSERES GESCHÄFT = INTEGRATIVE UNTER- STÜTZUNG

**EQUAL ENTWICKELT QUALITATIV HOCHWER-
TIGE UNTERSTÜTZUNGSDIENSTE FÜR ALLE**

UNTERSTÜTZUNGSDIENSTE FÜR UNTERNEHMEN – SIND SIE FÜR BENACHTEILIGTE GRUPPEN ZU ZERSPLITTERT UND UNGEEIGNET?

In zahlreichen europäischen Ländern beklagen sich Kleinbetriebe und Regierungen darüber, dass die Unterstützung für Unternehmen häufig an den echten Bedürfnissen der Unternehmer oder der Personen, die ein Unternehmen gründen wollen – insbesondere auf dem Arbeitsmarkt benachteiligte Personen –, vorbeigeht.

Benachteiligte Gruppen und Gebiete hängen in der Regel von einem Kreis verschiedener öffentlicher und halb-öffentlicher Agenturen ab, die an der Schnittstelle zwischen sozialer Sicherheit, Beschäftigung und Unternehmenspolitik tätig sind. Die Qualität der Unterstützungsdienste für Kleinbetriebe ist häufig schlecht, und Unterstützungsquellen überlappen sich. Selten bilden sie ein echtes System, das benachteiligte Gruppen auf dem Weg in die Selbstständigkeit wirksam begleiten kann. Darüber hinaus besitzen die für Unternehmensunterstützungen zuständigen Mitarbeiter nur selten die erforderliche Ausbildung, um benachteiligten Gruppen Hilfe anzubieten. Bei den Fachstellen, die sich mit diesen Gruppen beschäftigen, mangelt es an beruflicher Kompetenz und Erfahrung.

Diese Probleme tragen zu niedrigeren Selbständigenraten und niedrigeren Quoten der Unternehmensgründung in benachteiligten Gruppen und Gebieten, geringeren Beschäftigungsquoten und einem Produktionsverlust bei ¹.

UNTERNEHMEN BENÖTIGEN HOCHWERTIGE UND GEZIELTE UNTERSTÜTZUNG

Die Bereitstellung von Unterstützungsdiensten für Unternehmen zählt bereits zu den wichtigsten Prioritäten der Europäischen Union. Beratungsdienste für Unternehmen und die gemeinsame Nutzung von Unternehmensdiensten repräsentieren fast ein Drittel der 16 Milliarden EUR, die für die Unterstützung von KMU durch die Strukturfonds 2000-2006 ² aufgewendet werden (zu annähernd gleichen Teilen aufgeteilt zwischen reiner Beratung und Unterstützung, die bestimmte Geschäftsvoraussetzungen umfasst). Ein weiteres Drittel der Gesamtmittel entfällt auf Subventionshilfen, wobei diese häufig ins Dienstleistungspaket für Unternehmensberatung integriert werden. Beim Zugang zu Subventionshilfen sowie bei deren Zuweisung spielen die Beratungsdienste häufig eine Schlüsselrolle.

Seit den späten 90er Jahren hat dies zu einer ganzen Reihe von Initiativen geführt, bewährte Praktiken zu dokumentieren, die Synergie zwischen einer

großen Anzahl bestehender Projekte zu erhöhen sowie die Qualität, Bedeutung und Übernahme der Modelle zu verbessern ³. Die Generaldirektion Unternehmen ist die für die Mehrheit der Initiativen formell zuständige Direktion. Die Kohärenz und die Qualität der Unterstützungsdienste für Unternehmen sind in der Europäischen Charta für Kleinunternehmen und deren daraus resultierenden nationalen Berichten als eine Priorität verankert.

Die jüngste Strategische Evaluierung der finanziellen Unterstützung für KMU ⁴ fordert, dass die allgemeine Zielrichtung der Unternehmensinfrastruktur und -beratung nicht in Frage gestellt werden sollte. Das Cluster reagiert auf praktischen Bedarf, der insbesondere bei KMU akut vorliegt, vor allem wenn es um Kleinst- und Kleinbetriebe geht, die sich Dienste nicht leisten können, die vielleicht für ihre Überlebenschance in drei bis fünf Jahren von entscheidender Bedeutung sind. Der Bericht unterstützt die Aussage, dass die Schaffung eines One-Stop-Shops für KMU, der Informationen über alle verfügbaren Dienste auf nationalem Niveau bereitstellt, dringend geboten ist. Der Bericht empfiehlt folglich, KMU-Maßnahmen eng an regionale Entwicklungsstrategien anzupassen. Darüber hinaus erklärt er, dass die Wahl der Zielgruppe je nach geografischer Lage, Größe, aber auch nach Zugehörigkeit zu besonderen sozialen Gruppen erfolgen soll.



Dieser Punkt wurde auch im Grünbuch zum Unternehmergeist in Europa der GD Unternehmen und in dem sich anschließenden Aktionsplan aufgegriffen⁵. Laut Aktionsplan „wird die Kommission weiterhin den Zugang von Unternehmen jeglichen Hintergrunds, einschließlich der Gruppen mit spezifischen Bedürfnissen, wie zum Beispiel Frauen und Unternehmer aus ethnischen Minderheiten, zu erstklassiger Unterstützung und zur Management-Ausbildung fördern“. Vom beschäftigungspolitischen Standpunkt aus betont der Bericht der Task Force Beschäftigung unter der Leitung von Wim Kok und der Gemeinsame Beschäftigungsbericht, wie wichtig die Weiterentwicklung von Beratungsdiensten für Start-ups ist⁶. Speziell wird die Unterstützung von Unternehmen in den beiden ersten Zielen der EFRE-Bestimmungen erwähnt. Die Unterstützung für unternehmerische Initiativen ist auch Bestandteil in zwei von drei Prioritäten der ESF-Verordnungen für den Zeitraum 2007-13⁷.

In diesem Kontext prüft die GD Unternehmen weitere Initiativen für erstklassige Unterstützungsdienste für Unternehmen, welche die Weiterentwicklung von Systemen einschließen, die Unterstützungsdienste auf die Bedürfnisse der Unternehmer zuschneidet. Des Weiteren schafft sie eine europäische Qualitätsreferenz für Unternehmensdienstleistungen, entwickelt eine gemeinsame Ausbildung für Mitarbeiter von Unterstützungsdiensten sowie gemeinsame Evaluierungssysteme für Unternehmensdienste.

HOCHWERTIGE UNTERNEHMEN- SUNTERSTÜTZUNG FÜR ALLE SICHERSTELLEN

EQUAL-Strategien zur Gewährleistung eines hochwertigen Unterstützungsdienstes für alle Unternehmen lassen

sich in drei Aufgabenbereichen zusammenfassen, die miteinander verknüpft sind und sich gegenseitig stärken.

Spezialisierte Unterstützung für Unternehmensgründung und -führung

EQUAL liefert gute Beispiele für spezialisierte Unterstützung von Zielgruppen, insbesondere für Frauen, junge Menschen, ethnische Minderheiten, Personen mit einer Behinderung, Personen über 50, Organisationen der Sozialwirtschaft usw. In Deutschland führte eine speziell auf Frauen zugeschnittene Ausbildung zu einer Überlebensrate von Frauenunternehmen von 80 %, verglichen mit nur 30 %, wenn die Frauen an normalen Kursen teilgenommen haben. In Wales trugen spezielle sog. Pre-Start-Agenturen zu einem 20 % igen Anstieg der jährlichen Start-up-Raten bei.

Darüber hinaus muss natürlich ein gemeinsamer Kern von Fähigkeiten und Kompetenzen vorhanden sein, über die jemand, der ein Unternehmen gründen will, verfügen muss. Laut der GD Unternehmen decken sich 80 % der Probleme, auf die Minderheiten bei der Unternehmensgründung stoßen, mit den Problemen aller Unternehmer. Desgleichen brauchen Organisationen der Sozialwirtschaft, nicht anders als normale KMU, ein solides Finanz- und Unternehmensmanagement.

Um die Vorteile einer speziellen Unterstützung (z.B. größeres Verständnis und Affinität zur Kundengruppe) mit den zusätzlichen Kosten und dem Risiko der Ausgrenzung auszutarieren, haben sich Fachorganisationen (häufig NRO) im Rahmen von EQUAL auf die Phasen vor der Unternehmensgründung konzentriert. Dies erlaubt ihnen den Schwer-

punkt auf besondere Belange benachteiligter Gruppen zu legen, etwa Sprache, Vertrauen, Fürsorgeverantwortung, die Vereinbarkeit von Berufs- und Familienleben und kollektive Arbeitsmethoden.

Sozialwirtschaftliche Unternehmen benötigen eine besondere Unterstützung in allen Phasen der Geschäftsentwicklung, nicht nur in der Phase vor der Existenzgründung. Diese Unterstützung umfasst kooperative Managementstrukturen, Umgang mit ehrenamtlichen Mitarbeitern, Mitarbeitern mit einer Behinderung oder in anderer Weise benachteiligtem Personal, das Management öffentlich-privater Mischfinanzierungen, öffentliches Beschaffungswesen, soziales Audit, soziales Franchising usw.

Drei wichtige Unterstützungsdienste erhielten besondere Aufmerksamkeit: Gründerzentren, Mentoren und „One-Stop-Shops“.

Die Mehrheit der *Gründerzentren* setzt den Schwerpunkt auf Hochtechnologie und ist häufig eng mit Universitäten und Forschungszentren verbunden. EQUAL hat Gründerzentren geschaffen, die benachteiligte Gruppen in verschiedener Art und Weise unterstützen:

- Eine Art von Gründerzentren unterzieht junge Arbeitslose einem harten Selektionsprozess mit dem Ziel, Start-ups in Wachstumsbranchen wie Grafik und Internetdesign, Film, Musik, Öffentlichkeitsarbeit usw. zu unterstützen. In Deutschland hatte dieser Ansatz großen Erfolg: 82 % der Personen machten sich selbständig und nach zwei Jahren lag die Überlebensrate der Unternehmen bei fast 90 %.
- Am anderen Ende des Spektrums liegen Gründerzentren, die sich explizit an Personen wenden, die auf dem Arbeitsmarkt mit besonders schwieri-



gen Benachteiligungen zu kämpfen haben: alleinerziehende Mütter, Frauen ohne Ausbildung oder Frauen aus ethnischen Minderheiten. Sie bieten ihnen längere und flexiblere Öffnungszeiten, Teilzeit-Jobs, längere Gründungszeiten, Zugang zu öffentlichen Verkehrsmitteln, Sicherheit und Kinderbetreuung an.

Mentoring wurde als Mittel getestet, um sowohl realistisches Geschäftsdenken als auch eine gewisse persönliche Einfühlung einzubringen in das, was oftmals Gefahr läuft, sich in einem eher akademischen Geschäftsplanungsprozess zu erschöpfen. EQUAL hat erkannt, dass Mentoren und Wirtschaftsförderer in zwei Schlüsselbereichen aufeinander abgestimmt sein müssen: Erstens sind ihre Erfahrungen und ihr Hintergrund nicht nur im Hinblick auf Geschäftssektor und Unternehmenstyp, sondern auch auf Alter, Geschlecht und ethnische Herkunft wichtig. Zweitens sind die persönlichen Fähigkeiten und die persönliche „Chemie“ zwischen Mentor und Wirtschaftsförderer von entscheidender Bedeutung. Diese Schlussfolgerungen führen zu einer Reihe methodischer

Empfehlungen, etwa die Notwendigkeit von Versuchsperioden und die Integration von Mentoren in präzise festgelegte Unterstützungspakete für Unternehmen.

Integrierte Unterstützung von Unternehmen mit einem breiten Angebot

EQUALs „One-Stop-Shops“ haben sich aus der Idee entwickelt, dass der Kunde alle Dienstleistungen unter einem Dach vorfinden soll. Sie entwerfen Leitlinien zur Anerkennung eines echten Unterstützungssystems, das aus klar definierten Phasen, etwa Profilsuche, Planung, Start-up, Konsolidierung und Wachstum, besteht.

Jede Phase hat eine bestimmte Dauer (von 4 Wochen für Profilsuche bis zu 5 Jahren für die Wachstumsphase) und umfasst die Bereitstellung verschiedener Dienstleistungen (wie Beratung, Ausbildung und Qualifizierung, Mentoring und Zugang zu Kleinkrediten), die dem Unternehmer dabei helfen, die persönli-

chen Kompetenzen, Fähigkeiten und Ressourcen zu erwerben, die für den Erfolg erforderlich sind. Auf der Grundlage einer vorher vereinbarten Arbeitsteilung realisieren dann Experten und Hauptanbieter, etwa Banken, die verschiedenen Teile des Unterstützungspakets, und dies in jeder einzelnen Phase. Es wurden Systeme entwickelt, um die Fortschritte der Unternehmer auf ihrem Weg in einer Art und Weise aufzuzeichnen, die von Banken und anderen Agenturen anerkannt werden. Bei den Unternehmen, die diese Systeme angewandt hatten, betrug die Überlebensrate nach zwei Jahren über 80 %. Die Kosten für die Unterstützung werden auf rund zwei Drittel der jährlichen Arbeitslosenkosten geschätzt.

Qualitätsstandards und Ausbildung für eine integrierte Unternehmensunterstützung

EQUAL hat gezeigt, dass die diversen oben beschriebenen integrierten Unterstützungssysteme gemeinsame Metho-

den, und vor allem anerkannte Qualitätsstandards, Indikatoren und Benchmarks, definieren müssen, die dem Aspekt der Vielfalt durch eine Aufschlüsselung der Daten für benachteiligte Gruppen gerecht wurden. Im Vereinigten Königreich wurde dies durchgeführt, um offiziell anerkannte Standards und Monitoring-Verfahren für Business-Mentoren zu schaffen. In Deutschland wurde im Rahmen von EQUAL eine Nationale Vereinigung für Existenzgründungen gegründet und Qualitätsstandards für das Unterstützungssystem als Ganzes entwickelt.

Dadurch, dass durch EQUAL die „soziale Integration“ als ein auf Unternehmensdienstleistungen angewandtes Qualitätskriterium eingeführt wurde, wurde die Notwendigkeit eines grundlegenden Wandels einiger lieb gewordener Methoden deutlich gemacht. So könnten leichter zugängliche und flexiblere Instrumente der Unternehmensplanung besser der Tatsache Rechnung tragen, dass Existenzgründungen von Frauen und Angehörigen ethnischer Minderheiten von einer weniger geradlinigen und eher schrittweisen Entwicklung geprägt sind. Um sicherzustellen, dass diese Methoden nicht auf spezialisierte Unterstützungsdienstleistungen beschränkt werden, wurden Ausbildungspakete über Vielfalt für Unternehmensberater entwickelt und auf nationaler und regionaler Ebene für ein breites Spektrum benach-

teiligter Gruppen in großem Umfang eingesetzt.

EMPFEHLUNGEN FÜR DIE POLITIK

Die im Rahmen von EQUAL getesteten beispielhaften Lösungen greifen die politischen Orientierungen und Prioritäten auf EU-Ebene auf und verstärken sie, indem sie sich mit den unternehmerischen Bedürfnissen unterrepräsentierter Gruppen beschäftigen.

Nationale und regionale Unterstützungsprogramme für Unternehmen (insbesondere, wenn diese von den Strukturfonds kofinanziert werden) können ihre Wirksamkeit und Effizienz erhöhen, wenn sie:

- sicherstellen, dass bestimmte Dienste für spezifische Gruppen und Typen von Unternehmen in adäquater Weise bereitgestellt werden. Zu den Hauptinstrumenten gehören Mentoring, Gründerzentren und One-Stop-Shops oder -Zentren;
- Partnerschaften nutzen, um integrierte Systeme für Unterstützungsdienste auszuhandeln, die spezifische und allgemeinere Angebote in kohärente Unterstützungskanäle einfließen lassen und damit den unternehmeri-

schen Bedürfnissen benachteiligter Gruppen und Gebiete gerecht werden;

- Qualitätsstandards und Kontrollsysteme einbeziehen, die der Vielfalt Rechnung tragen. Ein gemeinsamer europäischer Kern für diese Qualitätssysteme könnte ein nützliches Instrument darstellen, das die Integrationsfunktion der von den Strukturfonds finanzierten Geschäftsunterstützung gewährleistet;
- auf eine bessere Koordinierung zwischen den zuständigen Regierungsabteilungen, Agenturen für Unternehmensförderung und regionalen Akteuren, etwa Entwicklungsagenturen und Wirtschaftsorganisationen, abzielen.

Die für Unternehmensunterstützung zuständigen Mitarbeiter würden von anerkannten Ausbildungsmaßnahmen profitieren. Darüber hinaus müssen geschäftsunterstützende Methoden angepasst werden, um den sehr unterschiedlichen Wirklichkeiten (soziales Unternehmertum und Schattenwirtschaft) Rechnung zu tragen.

Für weitere Informationen und praktische Beispiele von EQUAL-Ergebnissen, konsultieren Sie die Webseite <http://europa.eu.int/comm/equal>

- 1 *Small Business and Government. The Way Forward.* UK Small Business Service. 2002
- 2 *Arbeitsdokument der Kommissionsdienststellen. Ein unternehmerisches Europa schaffen. Die Aktivitäten der Europäischen Union zur Förderung von kleinen und mittleren Unternehmen (KMU).* 2003
- 3 *Die folgenden Referenzen sind Schlüsselreferenzen für Empfehlungen für die EU-Politik auf diesem Gebiet. Eine Methode, um Unterstützungsdienste auf die Bedürfnisse der Unternehmer zuzuschneiden.*
 - Eine europäische Qualitätsreferenz für Unternehmensdienste einrichten.
 - Eine europäische Plattform von Kompetenzen für Mitarbeiter schaffen, die für Unterstützungsdienste zuständig sind.
 - Gemeinsame Evaluierungssysteme für Unternehmensdienstleistungen entwickeln.
 - Erstklassige Unterstützungsdienste für Unternehmen schaffen
- 4 *Strategische Evaluierung der finanziellen Unterstützungsprogramme für KMU.* GD Haushalt. Abschlussbericht. 2003.
- 5 *Aktionsplan: Europäische Agenda für unternehmerische Initiative KOM (2004) 70 endg.*
- 6 *Mitteilung der Kommission an den Rat. Entwurf für den Gemeinsamen Beschäftigungsbericht 2003/2004*
Jobs, Jobs, Jobs. Mehr Arbeitsplätze in Europa schaffen. Bericht der Task Force Beschäftigung unter Leitung von Wim Kok. November 2003.
- 7 *Vorschlag für eine Verordnung des Europäischen Parlaments und des Rates über den Europäischen Regionalfonds, KOM (2004) 495 und über den Europäischen Sozialfonds, KOM (2004) 493.*



MANAGEMENT-QUALITÄTEN FÜR SOZIALE UNTERNEHMEN

EQUAL TRÄGT ZUM SETZEN VON STANDARDS FÜR NEUE BERUFE BEI

QUALIFIZIERUNG DES PERSONALS IN DEN SOZIALEN UNTERNEHMEN

Soziale Unternehmen spielen in der Gesellschaft eine wichtige Rolle. Sie zeichnen sich dadurch aus, dass ihr Wirken weniger auf persönlichen Gewinn als auf die Verwirklichung sozialer Ziele gerichtet ist. Dabei produzieren sie dringend benötigte Waren und erbringen Dienstleistungen in Bereichen, in denen der Privatsektor oft nicht aktiv wird. Das Angebot sozialer Unternehmen umfasst Gesundheits- und Betreuungseinrichtungen, Recyclingunternehmen, Waren aus neuen und wiederverwerteten Materialien, Transport- und Kommunaldienstleistungen, erneuerbare Energieträger, Baufirmen, Wohnungsunternehmen und Zugang zu Breitbandtelekommunikation. Oft werden diese Dienstleistungen mit Fortbildungsmaßnahmen am Arbeitsplatz in einem günstigen Umfeld für benachteiligte Personengruppen, einschließlich Menschen mit einer Behinderung oder Langzeitarbeitsloser, verbunden.

Trotzdem oder vielleicht gerade weil soziale Unternehmen eine Mentalität der „schnellen Bereicherung“ ablehnen, genießen sie oft nur geringe Anerkennung. Die Arbeit in diesen Unternehmen ist jedoch nicht einfach, sie erfordert Flexibilität und umfangreiche Qualifikationen. Anreize und Karriereaussichten sind mitunter begrenzt oder werden als solches wahrgenommen. Soziale und finanzielle Ziele stehen teilweise im Widerspruch zueinander. Gleiches trifft mitunter auch auf die Mentalitäten der freiwilligen und bezahlten Mitarbeiter zu. Möglicherweise besteht die Sorge, dass durch „unlauteren Wettbewerb“ infolge stärker ergebnisorientierter Arbeitsmethoden der sozialen Wirtschaft die Tarif- und Beschäftigungsbedingungen im

öffentlichen oder privaten Sektor untergraben werden könnten. Ergebnisorientiert in dem Sinn, als dass die partizipativen Arbeitsmethoden und die interne Flexibilität der sozialen Betriebe es ermöglichen, den Einfallsreichtum und Scharfsinn der Arbeitnehmer nutzbar zu machen und die Produktivität erhöhen. Als wäre dies noch nicht genug, beschäftigen sie in erster Linie auch noch Personen, die keine formalen Qualifikationen besitzen.

Soziale Unternehmen müssen gut geführt werden, um bestehen zu können. Aufgrund ihrer spezifischen Merkmale setzt eine Tätigkeit in diesen Unternehmen besondere Fähigkeiten und Qualifikationen voraus:

- Bei der Arbeit in einem sozialen Unternehmen geht es nicht nur um materiellen Verdienst. Deshalb hängen die sozialen Unternehmen beim Einsatz und der Führung ihrer Mitarbeiter in weitaus größerem Maße von deren **Motivation** ab. Um diese Motivation aufrecht zu erhalten, sind Techniken der **partizipativen Geschäftsführung** erforderlich. Dabei geht es weniger um die einfache Erledigung übertragener Aufgaben. Es kommt vielmehr darauf an, die Mitarbeiter in die Entscheidungen bezüglich der Arbeitsgestaltung und der Optimierung der Arbeitsergebnisse einzubeziehen. Die Voraussetzung dafür sind ein klares Verständnis von Teamarbeit und die Bereitschaft, Lösungen und Entscheidungen gemeinsam zu finden. Verantwortungsvolle Posten können über längere oder kürzere Zeiträume abwechselnd besetzt werden, mehrere Personen können sich einen Arbeitsplatz teilen, Arbeitszeiten können flexibel ausgehandelt werden. Um die Qualität des Arbeitsplatzes zu verbessern,

können die Mitarbeiter verschiedene Funktionen gleichzeitig oder nacheinander übernehmen. Strategische Entscheidungen werden in der Regel über einen Konsultationsprozess mit allen Beteiligten erreicht. Über Erfolge und Ergebnisse wird auf der allgemeinen Mitarbeiterversammlung berichtet, und diese Informationen werden auch an die interessierten Seiten im breiteren Umfeld weitergegeben.

- Der Erfolg sozialer Unternehmen hängt davon ab, wie gut die Verbindungen zu den verschiedenen Beteiligten und Betroffenen aufrechterhalten werden. Der Umgang mit ihrem „**sozialen Kapital**“ muss auf einem bestimmten Maß an Vertrauen, auf Gegenseitigkeit, Verhaltensregeln, einem Zugehörigkeitsgefühl und Netzwerken beruhen. Das bezieht sich nicht nur auf die Mitarbeiter, sondern auch auf die Zulieferer, Endverbraucher, die Kunden im öffentlichen und privaten Sektor sowie die Kommune im Allgemeinen.
- Soziale Unternehmen verlassen sich nicht auf konventionelle, anonyme Marketingtechniken. Stattdessen konzentrieren sie sich auf ein **soziales Marketing**, das auf Nachbarschaftshilfe, persönlichen Kontakten und Vertrauen beruht.
- Die **Finanzierung** ist oft eine Kombination aus privaten Mitteln, öffentlicher Finanzierung und freiwilligen Beiträgen in Form von Geld oder Zeit. Die Verwaltung einer solchen Mischfinanzierung erfordert ebenfalls spezifische Qualifikationen.
- Schließlich verfolgen die sozialen Unternehmen verschiedene Grundanliegen, d. h. verschiedene Zielstellungen im Bereich des Sozialwesens und der



Umwelt, die nicht nur finanzieller Art sind. Sie streben nicht nur danach, ihr eigenes Fortbestehen durch ein positives Betriebsergebnis zu sichern, sondern wollen auch Ergebnisse erreichen, die sich nicht so einfach in Geld ausdrücken lassen (beispielsweise ein höherer sozialer Wohlstand ihrer Mitglieder, Kunden und der lokalen Gemeinde). Die Methoden zur finanziellen Bewertung der Kosten und der Leistungen sozialer Unternehmen werden ständig verbessert (durch ihr Wirken können beispielsweise die öffentlichen Ausgaben für die Arbeitslosenunterstützung, die Sozialversicherung und die Gesundheits- und Kontrollbehörden gesenkt werden). Um einzuschätzen, ob soziale Unternehmen unterstützt werden sollten und um ihre Leistungen zu überprüfen, sind spezielle Techniken der **Bilanzierung**, Überprüfung und Bewertung erforderlich, bei denen sowohl soziale als auch wirtschaftliche Zielstellungen berücksichtigt werden müssen.

ANERKENNUNG INFORMELLER LERNPROZESSE UND VALIDIERUNG VON QUALIFIKATIONEN

Im Laufe der Jahre wurden im Rahmen des Europäischen Sozialfonds und solcher Bildungs- und Fortbildungsprogramme wie FORCE und Leonardo da Vinci viele Projekte unterstützt, mit denen die Qualifikationen von Geschäftsführern sozialer Unternehmen gesteigert wurden. Mitte der 90er Jahre zeichnete sich der Beginn eines eher strategisch orientierten Ansatzes ab, als die Europäische Kommission ein Pilotprojekt zur Einrichtung eines *Schulungsnetzwerkes des dritten Sektors* (REEN) unterstützte. Im Rahmen dieses Projekts wurden mehrere europäische Konferenzen und Sommerschulen durchgeführt und es wurde eine Liste von 140 Anbietern¹ veröffentlicht. Da keine kontinuierliche Finanzierung gewährleistet war, wurde das Netzwerk jedoch nach einigen Jahren eingestellt. Das Angebot ist nach wie uneinheitlich und es gibt wenige anerkannte Standards.

Die wichtigsten politischen Aktivitäten der Europäischen Kommission in diesem Bereich sind folgende:

- Die 2001 aufgestellte **Strategie für lebenslanges Lernen**, der zwei Hauptgedanken zugrunde liegen: Erstens die Erkenntnis, dass sich der Lernprozess heutzutage über das gesamte Leben und nicht nur auf das Alter zwischen 6 und 19 erstrecken muss. Zweitens müssen informelle Lernprozesse am Arbeitsplatz und außerhalb des formalen Bildungs- und Schulungssystems anerkannt werden (Lernen muss nicht nur lebenslang sondern auch breit gefächert sein).
- Die Initiative für berufliche Bildung und Fortbildung (allgemein bekannt als **Brücke-Kopenhagen-Prozess**). Diese Initiative umfasst 31 Länder, die sich zum Ziel gesetzt haben, einen transparenten und sichtbaren europäischen Rahmen zu schaffen, mit dem eine Anrechnung von Lernleistungen in anderen Ländern (was bisher in der Hochschulbildung möglich ist) und gemeinsame Qualitätsbezugspunkte für die Ausbildung und die Schulung des Ausbildungspersonals möglich sind.

Die Verbindung zwischen Lernen und Mobilität und die Bedeutung der Integration sind in der Kopenhagener Erklärung vom 30. November 2002 folgendermaßen beschrieben: „Strategien für lebensbegleitendes Lernen und Mobilität sind wesentlich bei der Förderung von Beschäftigungsfähigkeit, aktivem Bürgersinn, sozialer Eingliederung und persönlicher Entfaltung. Die Entwicklung eines wissensbasierten Europas und die Gewährleistung eines offenen europäischen Arbeitsmarkts für alle ist eine sehr große Herausforderung für die berufsbildenden Systeme in Europa und für alle betroffenen Akteure. Das Gleiche gilt für die notwendige ständige Anpassung dieser Systeme an die neuen Entwicklungen und den wechselnden Bedarf der Gesellschaft“².

Auf der Grundlage dieser Erklärung konzentriert sich die Arbeit auf fünf konkrete Ergebnisse:

- Ein einheitlicher Rahmen für die **Transparenz bei Kompetenzen und Qualifikationen**. Es wird beabsichtigt, die verschiedenen vorhandenen Transparenzinstrumente, beispielsweise den Europäischen Lebenslauf, die Zeugnisergänzungen und Diplomzusätze sowie den EUROPASS-Berufsbildung und die nationalen Referenzstellen, möglicherweise unter Nutzung des Mar-

kenzeichens EUROPASS, in einem einheitlichen benutzerfreundlichen und übersichtlicheren Format zusammenzustellen.

- Ein ähnliches **Anrechnungs- und Übertragungssystem** wie das Europäische System für die Anrechnung von Studienleistungen in der Hochschulbildung.
- **Gemeinsame Qualitätskriterien und -grundsätze**.
- Gemeinsame Grundsätze für die Validierung von **nicht formalem und informellem Lernen**.
- **Lebenslange Anleitung**. Hierbei soll die europäische Dimension von Informations-, Orientierungs- und Beratungsleistungen verstärkt werden, um Bürgerinnen und Bürgern so einen besseren Zugang zum lebenslangen Lernen zu ermöglichen.

Die Fortbildungsmaßnahmen zur Führung von sozialen Unternehmen würden von diesem Harmonisierungsprozess profitieren. Es gibt bereits eine Reihe von Führungsqualifikationen auf verschiedenen Ebenen, die speziell auf Unternehmen mit sozialen Zielsetzungen ausgerichtet sind. Die Kommission weist darauf hin, dass es „verschiedene Beispiele für spezielle Kurse (auch Fernlernkurse) auf dem Gebiet des Genossenschaftsmanagements, und sogar für spezielle Studiengänge für genossenschaftliche Unternehmer gibt. Dabei handelt es sich jedoch leider zumeist um Einzelmaßnahmen, deren europaweite Vernetzung sinnvoll wäre.“ Die Kommission „wird dafür sorgen, dass den Genossenschaften die Teilnahme an den Programmen in den Bereichen allgemeine und berufliche Bildung, lebensbegleitendes Lernen und E-Learning erleichtert wird“³.

EQUAL UNTERSTÜTZT DIE BEREITSTELLUNG UMFASSENDER BILDUNG- UND FORTBILDUNGS- ANGEBOTE

Die von EQUAL angeführten Fortbildungsmaßnahmen fallen in der Regel unter eine der folgenden fünf Kategorien, wobei viele Entwicklungspartnerschaften oft an mehreren gleichzeitig arbeiten:

- Schulungen in **Unternehmensführung**, um die Leistung sozialer Unternehmen zu verbessern
- **Akademische** und Aus- und Weiterbildung

- **Berufliche** Bildung (hauptsächlich im Pflegebereich)
- **Vorberufliche** Bildung und Berufsvorbereitung
- Schulungen in **Betreuung von Kunden**

Dabei lassen sich unterschiedliche Ansätze nennen.

- **Transnationale Erstellung eines gemeinsamen Lebenslaufs**

Die Partner einer transnationalen Genossenschaftsvereinbarung sind dabei, einen 18-monatigen Universitätslehrgang zum Abschluss des European Certificate in Community Enterprise (ECCE) zu testen ⁴. Die Ausbildung findet in den sechs beteiligten Ländern Spanien, Frankreich, Italien, Rumänien, Schweden, Vereinigtes Königreich statt und wird von der University of East London validiert. Dabei werden ein allgemeines Verständnis der sozialen Wirtschaft vermittelt, praktische Fertigkeiten in „praxisnahen Kommunen“ erworben und das neue Berufsprofil eines „community enterprise agent“ (Kommunaler Unternehmensmitarbeiter) geschaffen. Der Kurs wurde von dreißig Studenten begonnen, sechs sind vorzeitig ausgeschieden. Aus den bisherigen bei EQUAL gemachten Erfahrungen zeigt sich, dass sich trotz der starken Unterschiede in der Praxis sozialer Unternehmen nützliche allgemeine Schlussfolgerungen ziehen lassen. Der oben beschriebene partnerschaftliche Ansatz war entscheidend für die erfolgreiche inhaltliche Gestaltung des Lernprozesses und für dessen Weiterentwicklung zu einem allgemein gültigen europäischen Modell für die praktische Unterstützung sozialer Unternehmen.

- **Stärkung der Handlungskompetenz („Empowerment“) im Mittelpunkt**

Unternehmen mit eigener Geschäftsführung wie Genossenschaften stärken die Handlungskompetenz ihrer Mitglieder schon allein dadurch, dass alle die Verantwortung für die laufenden Geschäfte übernehmen müssen. Teamarbeit und gemeinsame Entscheidungsfindung können ein wichtiges Sozialisierungs- und Therapieinstrument sein. Mit theoretischen und praktischen Kursen zur Gründung eines sozialen Unternehmens hat EQUAL beispielsweise Möglichkeiten geschaffen, um ehemalige Drogenabhängige und Jugendliche, die die Ausbildung vorzeitig

abgebrochen haben, wieder erfolgreich in den Arbeitsmarkt einzugliedern. ⁵

Die Erfahrung von EQUAL zeigt, dass einige Personen, die auf dem Arbeitsmarkt benachteiligt sind, wie zum Beispiel ehemalige Drogenabhängige, durchaus in der Lage sind, eine Stelle zu besetzen. Da sie aber ihre formale Ausbildung abgebrochen haben, fehlt ihnen die formale Qualifikation, um eine solche Stelle zu bekommen. Durch Stärkung des Vertrauens, den Ausbau ihrer Fähigkeiten und Arbeitsangebote für Menschen mit geringen Qualifikationen spielen soziale Unternehmen eine wichtige Rolle bei der Integration benachteiligter Menschen in den Arbeitsmarkt.

In Deutschland hat EQUAL erfolgreich Schulungen durchgeführt, um die Handlungskompetenz von Arbeitslosen zu stärken, indem ihnen die Leitung ihrer eigenen Genossenschaft übertragen wurde ⁶.

- **Professionalisierung des sich schnell entwickelnden Pflege-sektors**

Mit Fortbildungsmaßnahmen im Pflege-sektor erprobt EQUAL integrierte Ansätze, um die Qualität der Betreuungsangebote zu verbessern, benachteiligte Menschen in Beschäftigung zu bringen und gleichzeitig Schwarzarbeit zu verringern. Der Bedarf an Altenpflege wächst schnell. Allein im Land

Baden-Württemberg der Bundesrepublik Deutschlands sind beispielsweise 34.000 Menschen in Betreuungseinrichtungen beschäftigt und weitere 12.000 arbeiten in der ambulanten Pflege. Angesichts der demografischen Veränderungen wird sich diese Zahl bis 2010 um 25 % erhöhen ⁷.

- **Schaffung neuer Berufsbilder zur Unterstützung sozialer Unternehmen**

EQUAL hat die Entwicklung neuer formaler Berufsstandards sowohl für Manager sozialer Unternehmen als auch für deren externe Berater unterstützt. Der Standard für Manager sozialer Unternehmen ⁸ baut auf drei Kompetenzbereichen auf: Verbesserte Beziehungen zu den beteiligten Partnern, Arbeit mit einem Aufsichtsrat und Überprüfung der sozialen Leistungen des Unternehmens. Der Standard für Unternehmensberater ⁹ umfasst folgende vier wesentlichen Punkte: Kenntnisse und Verständnis in den Hauptbereichen, Erkennen der Möglichkeiten für die Gründung eines sozialen Unternehmens, Hilfe bei der Gründung und längerfristige Unterstützung, um die langfristige Überlebensfähigkeit sozialer Unternehmen zu gewährleisten.

In Italien hat EQUAL einen Online-Schulungskurs entwickelt und getestet, der mit einem Master in der Führung sozialer Unternehmen abschließt ¹⁰. Bei dieser Schulung wird die Funktion des „Vertrauensvermittlers“ als neues



Deloia

Berufsprofil entwickelt, wobei folgende Fähigkeiten erworben werden müssen:

- Planung und Ausarbeitung der Outsourcingpolitik gewinnorientierter Unternehmen
- Planung und Ausarbeitung des Angebots der sozialen Wirtschaft
- Organisation von Treffen zwischen öffentlichen Behörden, privaten und sozialen Unternehmen
- Entwicklung einer Politik der sozialen Verantwortung der Unternehmen
- Entwicklung innovativer Ideen

Die Qualifikation wird von der Wirtschaftsfakultät der Universität Padua für das Studienjahr 2005/06 angeboten. Die zeitliche Durchführung des Kurses erfolgt so, dass die Teilnahme berufstätiger Manager möglich ist. EQUAL hat auch nachgewiesen, dass aufgrund der Spannungen, die sich durch die Veränderungen innerhalb unserer Gesellschaften ergeben, neue soziale Funktionen erforderlich sind. In einigen Bereichen finden jugendliche Zuwandererfamilien möglicherweise schwer eine geeignete Stelle. Ihre Erfahrungen bei der Konfrontation und möglicherweise bei der Lösung solcher Schwierigkeiten können sich vorteilhaft auswirken, wenn diese Menschen darin geschult werden, anderen Menschen mit ähnlichen Problemen zu helfen. Schulungen in neuen Berufen, wie beispielsweise dem eines interkulturellen Vermittlers oder eines Beraters sozialer Unternehmen, helfen diesen Menschen nicht nur bei ihrer eigenen Integration in die Gesellschaft, sondern wirken sich auch positiv auf die Integration der anderen von ihnen unterstützten Menschen aus.

EMPFEHLUNGEN FÜR DIE POLITIK

Soziale Unternehmen produzieren Waren, erbringen Dienstleistungen und schaffen Arbeitsplätze mit unterstützenden Begleitmaßnahmen. Sie stellen ein alternatives Geschäftsmodell dar, das im Vergleich zu konventionellen Modellen für ein breiteres Spektrum von Menschen interessant ist. Sie leisten einen wertvollen Beitrag zur Förderung der Integration, der lokalen Entwicklung und der Verbesserung der Situation in den Wohngebieten. Sie sind den üblichen unternehmerischen Risiken ausgesetzt und für eine erfolgreiche Entwicklung ist deshalb eine professionelle Führung erforderlich. Hinzu kommt, dass angesichts der zahlreichen Beteiligten und Betroffenen und der Zielsetzungen die Leitung solcher Unternehmen ein kompliziertes Unterfangen ist, das umfassendere Fähigkeiten erfordert, als es oft bei der konventionellen Unternehmensführung der Fall ist. Daher besteht Bedarf an zielgerichteten und breit verfügbaren Schulungsangeboten in der Führung sozialer Unternehmen.

In einigen Mitgliedstaaten ist EQUAL in mehreren erforderlichen Schulungsbereichen engagiert, und die einzelnen Teile des Puzzles fügen sich nach und nach besser zusammen. Durch einen stärkeren Erfahrungsaustausch unter den Schulungsanbietern könnten die Standards jedoch überall angehoben werden, wodurch mehr und erfolgreichere soziale Unternehmen geschaffen werden könnten. Eine Möglichkeit, um einen solchen gegenseitig vorteilhaften Austausch voranzubringen, wäre die Einrichtung eines europäischen Netzes von Schulungsanbietern für soziale Unternehmen.

Durch eine neue berufliche Qualifikation in der Führung sozialer Unternehmen, bei der die spezifischen erforderlichen Fähigkeiten anerkannt werden, würde sich das Ansehen dieses Sektors verbes-

sern und sich die Transparenz auf dem Arbeitsmarkt und die Arbeitsplatzqualität erhöhen. Um die Mobilität der Arbeitskräfte zu fördern, sollte dies auf europäischer Ebene vereinbart werden. Eine solche Qualifikation sollte auf breiter Basis angeboten werden. In mehreren EU-Ländern besteht Interesse an einer gemeinsamen akademischen Ausbildung in der Führung sozialer Unternehmen. Ein erster Schritt zur Schaffung einer solchen Qualifikation wäre es, die erforderliche Anzahl von Schulungszentren an einen Tisch zu bringen, damit sie sich über die besten Formen der Zusammenarbeit verständigen können. Durch die Einrichtung eines europäischen Netzwerks vorbildlicher Schuleinrichtungen im Management sozialer Unternehmen würden sich sicherlich starke Synergieeffekte ergeben.

Es geht einerseits um allgemeine Führungsqualitäten, aber auch um Themen, die direkt mit dem Bereich der persönlichen Betreuung verbunden sind. Berufsstandards sind notwendig, um ein hohes Dienstleistungsniveau für die Kunden zu gewährleisten, Rechenschaft gegenüber Finanzierungspartnern abzulegen und eine stabile berufliche Laufbahn für die Mitarbeiter anzubieten. Transnational akzeptierte berufliche Qualifikationen fördern auch die Mobilität der Arbeitskräfte über die nationalen Grenzen hinaus. Durch solche Qualifikationen im Pflegesektor wird es für die dort tätigen Arbeitskräfte (sowohl in der EU als auch in Drittländern) leichter, offizielle Stellen zu besetzen, Schwarzarbeit wird weniger attraktiv.

Für weitere Informationen und praktische Beispiele von EQUAL-Ergebnissen, konsultieren Sie die Webseite <http://europa.eu.int/comm/equal>

1 European Directory of Training Organisations for the Third Sector, European Third Sector Training Network, Brüssel, c. 1996

2 Zitat unter http://europa.eu.int/comm/education/copenhagen/index_en.html

3 Über die Förderung der Genossenschaften in Europa, KOM(2004) 18, 23. Februar 04, Seite 7

4 ECCO – European Community Co-operative Observatory (TCA 397), unter Leitung der EP Thames Gateway, siehe www.eccoeuropa.net

5 Die schwedische EP in TCA 397 (EFF Empowerment for the Future) hat vier Partner: Basta Arbetskoooperativ (eine Genossenschaft aus 80 ehemaligen Drogenabhängigen), eine Freiwilligenorganisation, eine Versicherungsgesellschaft und die Universität von Lund. -

6 innova Entwicklungspartnerschaft für Selbsthilfegenossenschaften, siehe www.innova-eg.de

7 Die Entwicklungspartnerschaft Dritt-Sektor-Qualifizierung in der Altenhilfe ist eine Koalition der wichtigsten Pflegeeinrichtungen. Sie zielt darauf ab, die Personalentwicklung zu verbessern, die Arbeitsplatzqualität zu steigern und Arbeitsplätze in der Altenpflege zu schaffen. Bezeichnend ist, dass sich die Anzahl der Partner von 17 auf 30 erhöht hat.

8 <http://www.sepgb.co.uk/downloads/seamanagementunitsversion3.doc>

9 <http://www.sepgb.co.uk/downloads/seadviserunitsversion3.doc>

10 Die EP Welfare Integrato e Imprenditorialità in Nordwestitalien hat 24 Partner.



ÜBERWINDUNG DER DIGITALEN KLUFT

EQUAL MACHT DIE ARBEITSKRÄFTE FÜR DIE WISSENSBASIERTE GESELLSCHAFT FIT

ALLEN ARBEITNEHMERN ZUGANG ZUR INFORMATIONSTECHNOLOGIE VERSCHAFFEN

Nicht alle haben Zugang zu den Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT). Personen, die den Umgang mit den IKT nicht erlernen bzw. ihre IKT-Qualifikationen nicht anpassen und auf den neuesten Stand bringen, laufen Gefahr, dass sie vom Arbeitsmarkt und der Gesellschaft insgesamt ausgeschlossen werden, zumal IKT-Qualifikationen zunehmend als Grundkenntnisse gelten. Für benachteiligte Gruppen wie Arbeitslose, Behinderte und Einwanderer kann das Erlernen des Umgangs mit den IKT eine besonders schwierige Hürde darstellen. Fortbildungskurse sind in der Regel nicht auf die Bedürfnisse dieser Gruppen zugeschnitten, sondern hauptsächlich auf leitende Mitarbeiter und Bürokräfte ausgerichtet. Dadurch bleibt die große Mehrheit der Arbeiter und Arbeitslosen von IKT-Weiterbildungsmaßnahmen ausgeschlossen. Letztendlich besteht das Risiko einer „digitalen Kluft“ zwischen denen, die über IKT-Kenntnisse verfügen und diese nutzen und denen, die keinen Zugang dazu haben. 2001 hatten lediglich 29,1 % aller Arbeitskräfte überhaupt schon einmal an einer IKT-Schulung teilgenommen. Etwa 27,5 % der Männer absolvierten einen IKT-Kursus, bei den Frauen waren es 31,1 %, bei den Selbstständigen 15,9 %, bei den Arbeitern 16,7 % und bei den Arbeitslosen nur 13,7 %. 84 % der Arbeiter, die an einer IKT-Schulung teilgenommen hatten, waren der Meinung, dass sich ihre Arbeit dadurch erleichtert hat¹.

Das Potenzial von IKT-Instrumenten zur Bewertung der eigenen Kenntnisse ist weitgehend unerforscht. Das bedeutet, dass sich die Arbeitnehmer ihrer Qualifikationen und ihres Schulungsbedarfs nicht bewusst sind und nicht die Möglichkeit erhalten, durch IKT-Qualifikationen ihre beruflichen Perspektiven zu verbessern. Aber auch die Arbeitgeber wissen nicht, über welche Fähigkeiten ihre Arbeitskräfte verfügen und wie Fortbildungskurse genutzt und gestaltet werden könnten, um die Entwicklung des Personals und des Unternehmens voranzubringen. Dadurch wird auch der Austausch von Know-how behindert, der unter Einsatz der IKT möglich wäre.

Arbeitgeber wissen oft nicht, wie IKT genutzt werden könnten, um den zukünftigen Qualifikationsbedarf im Unternehmen zu ermitteln und die Geschäftsabläufe zu verbessern. Dadurch erhöht sich das Risiko, dass Unternehmen zurückbleiben, weil sie ihr Entwicklungspotenzial nicht voll ausschöpfen. Wenn die Vorteile der IKT in vielen Unternehmen nicht genutzt werden, läuft die EU Gefahr, dass sie das Ziel einer wissensbasierten Gesellschaft verfehlt und im internationalen Vergleich zurückfällt.

DER AUFBAU EINES DYNAMISCHEN UND WISSENSBASIERTEN EUROPAS

Wird die EU bis zum Jahr 2010 der dynamischste und wettbewerbsfähigste wissensbasierte Wirtschaftsraum werden? Dieses Ziel stellte sie sich im März 2000 auf dem Gipfel des Europäischen Rats

von Lissabon. Die EU verfolgt dieses Ziel mit zahlreichen politischen Maßnahmen und Aktivitäten. Eine erfolgreiche Einbindung der IKT in die allgemeine und berufliche Bildung ist ein wichtigstes Anliegen der Staats- und Regierungschefs der EU und eine politische Priorität für eEurope 2005². Dabei geht es einerseits um die Förderung IKT-gestützter Lernprozesse, die allen zur Verfügung gestellt werden sollen, und andererseits um die Unterstützung bei IKT-Erneuerungen am Arbeitsplatz (in der Produktion und Arbeitsorganisation) durch Hilfe beim Erwerb der erforderlichen IKT-Qualifikationen.

Die EU setzt sich ebenfalls für die Entwicklung der 'e-Integration' ein, um zu verhindern, dass sich durch eine digitale Kluft auch die wirtschaftliche Kluft zwischen den Menschen mit und ohne Zugang zu IKT und IKT-Qualifikationen erweitert. Es kommt darauf an, die Unternehmen, insbesondere KMU, zu unterstützen und sie anzuspornen, IKT auf breiterer Basis einzusetzen.

Im Bericht der Taskforce Beschäftigung³ wird hervorgehoben, dass die EU zum Wohle der einzelnen Unternehmen, der Gesellschaft und der Wirtschaft stärker und effektiver in Humankapital investieren muss. Wissensbasierte Wirtschaften und Dienstleistungsgesellschaften erfordern andere Qualifikationen als die traditionelle Industrie. Diese Qualifikationen müssen ständig an die neuen technologischen Veränderungen angepasst werden. Um auf einem Arbeitsplatz zu bleiben und voranzukommen, müssen die Arbeitnehmer ihre Qualifikationen regelmäßig



erneuern bzw. aktualisieren. Die Produktivität der Unternehmen hängt von der Anpassungsfähigkeit der Arbeitskräfte an die Veränderungen ab. Um auf solche Veränderungen besser reagieren zu können, muss in den EU-Ländern die Flexibilität auf dem Arbeitsmarkt erhöht und insbesondere die Arbeitsorganisation modernisiert werden. Im obigen Bericht werden die EU-Mitgliedsstaaten und Sozialpartner aufgefordert, IKT und flexible Arbeitszeiten zur Modernisierung der Arbeitsorganisation verstärkt einzusetzen.

GLEICHBERECHTIGTER ZUGANG ZU IKT

EQUAL-Entwicklungspartnerschaften (EP) setzen sich für die Bekämpfung von Diskriminierung beim Zugang zu und dem Einsatz von IKT ein. Aus ihrer Arbeit ergaben sich drei wichtige Schlussfolgerungen:

- Durch zielgenauen Einsatz von IKT und Auffrischen der IKT Fähigkeiten unter benachteiligten Gruppen, die Informationsgesellschaft für alle zugänglich machen.
- IKT-Instrumente müssen genutzt werden, um die vorhandenen Qualifikationen und den eigenen Schulungsbedarf zu ermitteln.
- Einführung von IKT und Anpassung der Unternehmen, der Arbeitsorganisation und der Arbeitskräfte an den Einsatz von IKT.

Viele EQUAL-Maßnahmen stellen an sich scheinbar noch keine Innovation dar. Sie sind jedoch ein innovatives Mittel zur Erfüllung weiterer Ziele und Aktivitäten. Die IKT-Komponente kann beispielsweise für einen bestimmten Bereich oder auf regionaler Ebene innovativ sein; oder durch die Entwicklungspartnerschaft werden erstmalig die Bedingungen für benachteiligte Personen verändert. Gerade dieser partnerschaftliche Ansatz ist die bedeutendste Innovation und ein einzigartiges Element bei dieser Arbeit. Im Rahmen der transnationalen Zusammenarbeit konnten gemeinsame Internet- und Softwarelösungen entwickelt werden. Durch den Austausch über unterschiedliche Lern- und Lehrmethoden in

den einzelnen Ländern wurde klar, welche Voraussetzungen für eine erfolgreiche Entwicklung gegeben sein müssen. Wenn die Sozialpartner, Unternehmen und Einzelpersonen zusammen auf ein gemeinsames Ziel hinarbeiten, können nachhaltige Veränderungen für die EQUAL-Zielgruppen erreicht werden.

Zugang zur Informationsgesellschaft für alle

Um den Zugang zu den Informationstechnologien zu verbessern, hat EQUAL⁴ in Griechenland innovative IKT-Lösungen mit dem Ziel eingesetzt, die Qualifikationen und Arbeitsfähigkeit von **Menschen mit Behinderungen**, insbesondere körperlich Behinderter, zu erhöhen. Die verstärkte Nutzung der Technologie hat zu dem unerwarteten Ergebnis geführt, dass sich Arbeitsmöglichkeiten für Behinderte in Bereichen eröffneten, die ihnen zuvor versperrt gewesen waren. Ein entscheidender Faktor für diesen Erfolg war der Einsatz der IKT. Er erfolgte in erster Linie über E-Learning und Fernunterricht, behindertengerechte IT-Fortbildungskurse am Arbeitsplatz und eine Online-Beobachtungsstelle, die die Aktivitäten und Ergebnisse verfolgte und anschließend weiterverbreitete.

EQUAL untersuchte weiterhin, wie Fernunterricht für alle benachteiligten Gruppen am besten zugänglich gemacht werden kann. Dazu muss gewährleistet werden, dass IKT-Fortbildungsmaßnahmen auf Lehrer und Auszubildende bestmöglich zugeschnitten sind. EQUAL hat gezeigt, dass dieser Ansatz den Lehrern, Auszubildenden, Arbeitslosen und Beschäftigten gleichermaßen zugute kam. EQUAL hat ebenfalls Methoden des Fernunterrichts untersucht und dabei die Verbreitung von Online-Lehrgängen und bewährten Praktiken durch den innovativen Einsatz einer IKT-Plattform verbessert. In diesem Zusammenhang wurde auch untersucht, inwieweit der Zugang zu IKT in ein umfassendes System des lebenslangen Lernens integriert werden könnte.

Um das Problem der **Vorkenntnisse** zu lösen, hat EQUAL ein IKT-Unterrichtssystem entwickelt, das wirklich allen, auch den Benachteiligten, offen steht und nicht nur für Personen mit Vorkenntnissen geeignet ist. Dieses System wurde in Schweden entwickelt und getestet und konzentriert sich auf Arbeitslose und insbesondere auf Asylbewerberinnen, Zuwanderinnen, Kinder und Jugendliche. Um die Ausbildungsinhalte den Anforderungen der Arbeitgeber anzupassen, wurden KMU vor Ort nach den benötigten Qualifikationen befragt. Dadurch konnte sichergestellt werden, dass die Arbeitslosen in den wirklich benötigten Qualifikationen geschult wurden.

In anderen Ländern Europas hat EQUAL erfolgreich ein maßgeschneidertes Fortbildungsangebot entwickelt und umgesetzt, wobei der Arbeitsrhythmus verschiedener Frauengruppen berücksichtigt wurde, die keinen aktiven Zugang zur Informationsgesellschaft bzw. zu Arbeitsplätzen mit IKT-Anforderungen hatten. Als entscheidender Erfolgsfaktor erwies sich hierbei das Angebot spezieller Weiterbildungsmaßnahmen für Lehrer, Ausbilder und Führungskräfte, deren Aufgabe es ist, diese Zielgruppe bei der Wiedereingliederung auf dem Arbeitsmarkt zu unterstützen.

Nachdem entsprechende Methoden von EQUAL entwickelt und getestet wurden, erhielten auch zahlreiche **Inhaftierte** Zugang zu E-Learning, und sofern kein Internetanschluss bereitgestellt werden konnte, wurden Internet-simulationen für die Schulungszwecke genutzt. Die den Inhaftierten angebotenen Fortbildungsmaßnahmen wurden von einem Expertenteam sorgfältig ausgewählt, evaluiert und entwickelt. Die Kurse finden in kleinen Gruppen statt, wobei die Teilnehmer mit Hilfe einer Schulungssoftware den größten Teil der Zeit selbstständig oder in Gruppen arbeiteten. Das Gefängnispersonal war dabei regelmäßig anwesend und es fand ein regelmäßiger Austausch mit einem Lehrer statt. Ziel war es, die Inhaftierten zur selbstständigen Lösung von Problemen zu befähigen und zu verhindern, dass sie aufgrund mangelnder Unterstützung durch einen Lehrer frus-

triert werden. Diese maßgeschneiderte Schulungsmethode unter Nutzung verschiedener Lernformen, dem so genannten **gemischten Lernansatz**, zu denen auch ein wöchentlicher Besuch eines dafür ausgebildeten Lehrers gehört, hat sich als erfolgreich herausgestellt.

Bewertung der eigenen Qualifikationen und Informationsaustausch über IKT

EQUAL hat in Belgien das Problem in Angriff genommen, dass die Arbeitgeber zunächst von den Vorteilen der **IKT-Instrumente zur Bewertung der eigenen Qualifikationen** überzeugt werden müssen, bevor sie bereit sind, solche Mittel einzusetzen. EQUAL hat ein IKT-gestütztes Schulungsprogramm entwickelt und getestet, das kosteneffektiv abgestimmt und mit dessen Hilfe Arbeitnehmern und Arbeitgebern eine klare Vorstellung von den erforderlichen Fähigkeiten und Kenntnissen verschafft werden kann. Die Testergebnisse zeigten insbesondere, dass dieses IKT-Instrument auf die KMU abgestimmt und gleichzeitig zur Analyse des Schulungsbedarfs, zur Unternehmensprüfung und als Planungsinstrument genutzt werden kann. Der Zugang kann über Internet oder eine CD-Rom erfolgen. Der Erfolg liegt unter anderem in der Einbeziehung und Zusammenarbeit mit vielen beteiligten Akteuren. Um die zunächst skeptischen sektorspezifischen Schulungseinrichtungen von dem Modell zu überzeugen, hat EQUAL die potenziellen Vorteile dieses umfassenden Ansatzes aufgezeigt und die Flexibilität des IKT-Instruments hervorgehoben. Die positiven Ergebnisse wären jedoch nicht ohne die aktive Einbeziehung der beteiligten Akteure möglich gewesen, denn nur dadurch konnten die wichtigsten sektorspezifischen Qualifikationsanforderungen ermittelt werden.

In Spanien hat EQUAL ein ähnlich erfolgreiches **Online-Instrument** zur Bewertung der eigenen Qualifikationen geschaffen. Damit sollen insbesondere kleine Unternehmen, die von benachteiligten Personen, einschließlich Unter-



Gender Mainstreaming in der Informationsgesellschaft

nehmerinnen, geführt werden, in ihren Entscheidungsprozessen hinsichtlich der Geschäftsabläufe und Fortbildungsmaßnahmen unterstützt werden. Die Unternehmen haben jetzt per Internet freien Zugang zu diesem Instrument. Mit weiteren Begleitmaßnahmen soll sichergestellt werden, dass das Instrument für die Unternehmen verfügbar ist, dass ihnen erklärt wird, wie sie es am besten für sich nutzen können und dass bei der Beratung der Unternehmen die jeweiligen Bedürfnisse und technischen Voraussetzungen berücksichtigt werden.

Weitere Möglichkeiten des Einsatzes von IKT zum Austausch von Erfahrungen und Know-how unter benachteiligten Arbeitnehmern wurden in Finnland im Rahmen eines von EQUAL finanzierten **Internetportals** getestet, das eine Plattform für die Vernetzung von Arbeitnehmern bietet, von denen viele ältere, erfahrene Kollegen sind. Das Portal erwies sich als wichtiges Instrument, um die Verbindung zwischen diesen Arbeitnehmern aufrecht zu erhalten und um über Probleme und Lösungen bezüglich der Anforderungen eines Arbeitsplatzes oder einer Aufgabenstellung diskutieren zu können. Das Instrument ist besonders nützlich für Personen, die aufgrund ihres Alters von Arbeitslosigkeit bedroht sind. Es bietet den Arbeitnehmern ebenfalls Unterstützung vor der Aufnahme einer neuen Arbeit.

Entwicklung des Unternehmens durch IKT

Wie sehen die zukünftigen IKT-Anforderungen eines Sektors oder einer Region aus? Welche Hindernisse bestehen für eine Anpassung der Unternehmen an neue Technologien? EQUAL hat bei seiner Tätigkeit in diesem Bereich erkannt, dass die Antworten auf diese Fragen genutzt werden können, um die Unternehmer von den Vorteilen des Einsatzes von IKT-Lösungen zu überzeugen.

In Spanien hat EQUAL die Vorteile einer innovativen Vermittlung neuer IKT-Qualifikationen für Arbeitnehmer und Firmen im **Druck- und Verlagswesen** aufgezeigt. Der Ansatz beruht auf der vollständigen Anpassung des Modells an die Gegebenheiten in dem spezifischen Sektor, wobei die ausgewählte Gruppe von Firmen und Arbeitnehmern als Motor dient, um umfassende Veränderungen in der Branche zu bewirken. Zunächst werden innovative IKT-gestützte Fortbildungsprogramme zur Motivierung und Weiterbildung benachteiligter Arbeitnehmer bereitgestellt. Anschließend erfolgt die Unterstützung neuer Unternehmen und neuer Unternehmensmodelle, indem der Zugang zur digitalen Wirtschaft geschaffen wird und Unternehmern und Risikokapitalfirmen durch die Aufstellung strategischer Pläne neue Möglichkeiten aufgezeigt werden.

In der **digitalen Rundfunk- und Fernsehübertragung** hat EQUAL untersucht, wie Qualifikationsdefizite und Schwierigkeiten älterer Arbeitnehmer beim Umgang mit neuen Technologien durch einen Lernaustausch zwischen den Generationen überwunden werden können. In Spanien wurde das Projekt in einem Gebiet durchgeführt, wo ein starker Rückgang der Industrie und eine entsprechend hohe Arbeitslosigkeit zu verzeichnen sind. Dort wird der Einsatz von „**Anleitungspersonal**“ gefördert, um kleine Unternehmen in Unternehmensführung, Fortbildung und anderen Fragen zu beraten. Das Anleitungspersonal nutzt IKT-Instrumente für seine Arbeit und bietet Online-Schulungen für Arbeitnehmer an. Dabei werden drei verschiedene Funktionen entwickelt und getestet: ein sozialer Koordinator, ein Berufsberater und ein Netzwerkbetreuer. Aufgabe des Netzwerkbetreuers ist es, kleine Unternehmen bei der Einführung von IKT zu unterstützen. Die Netzwerkbetreuer sind dafür zuständig, Selbstständige über die Vorteile der Einführung von IKT in ihrem Unternehmen und insbesondere die positiven Auswirkungen der IKT auf die Erhöhung der Wettbewerbsfähigkeit zu informieren. Die meisten Unternehmen arbeiten mit veralteten, herkömmlichen Maschinen und sind mit neuer Technologie nicht vertraut. Die Einführung sicherer, moderner Maschinen ist deshalb für die Verbesserung der Qualifizierungen und der Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens, aber auch für eine höhere Sicherheit am Arbeitsplatz von entscheidender Bedeutung.

EMPFEHLUNGEN FÜR DIE POLITIK

Ohne die Einleitung entsprechender Maßnahmen werden nicht alle an der wissensbasierten Gesellschaft teilnehmen können. EQUAL gibt Signale an die Politik und zeigt, wie die Menschen, insbesondere jene, die auf dem Arbeitsmarkt benachteiligt sind, unterstützt werden können, damit sie sich mit den IKT vertraut machen und die erforderlichen Qualifikationen erwerben können.

Arbeitnehmer und Sozialpartner sind aufgerufen, gemeinsam auf folgende Ziele hinzuwirken:

- Schaffung von Programmen und Methoden, um IKT für alle zugänglich zu machen, insbesondere für Menschen, die auf dem Arbeitsmarkt diskriminiert werden. Die Fortbildungsmaßnahmen müssen von Lehrkräften begleitet und auf die Auszubildenden abgestimmt sein, wobei Selbststudium und Anleitung durch einen Lehrer miteinander verbunden werden müssen.
- Einsatz und Anpassung von IKT-Instrumenten zur Selbsteinschätzung der Arbeitnehmerqualifikationen, Schaffung kostenwirksamer und auf die Auszubildenden abgestimmte Fortbildungsmaßnahmen, die den Arbeitnehmern und der Entwicklung des Unternehmens zugute kommen.
- Aufdecken des Potenzials von IKT-Instrumenten, um sektorspezifische

und/oder regionale Anforderungen und unternehmerische Entwicklungen vorwegzunehmen; Einsatz von IKT-Instrumenten zur Förderung der Wettbewerbsfähigkeit durch Verbesserungen der Qualifikation der Arbeitskräfte und technische Aufrüstung.

- Eventuelle Einrichtung von Netzwerken mit Vermittlern und/oder regionalen Anleitungskräften, um kleine Unternehmen hinsichtlich Geschäftsführung, Fortbildung und anderer wichtiger Themen zu beraten.

Die Regierungen sollten Folgendes in Betracht ziehen:

- Einbeziehung der Förderung von IKT-Lösungen als Teil der allgemeinen Methoden bzw. Strategien, um Veränderungen zu bewirken oder auf solche zu reagieren.

Für weitere Informationen und praktische Beispiele von EQUAL-Ergebnissen, konsultieren Sie die Webseite <http://europa.eu.int/comm/equal>

- ¹ Arbeitsplätze in der Informationsgesellschaft: Qualität für den Wandel - Nutzung der Möglichkeiten der Informationsgesellschaft für die Steuerung des Wandels und die Steigerung der Qualität in der Beschäftigung, SEK (2002) 372, S. 25-26
- ² e-Europe 2005 ist eine Fortsetzung der EU-Förderung der wissensbasierten Gesellschaft gemäß e-Europe 2002, deren wichtigste Ziele darin bestehen, einen kostengünstigen, schnellen und sicheren Internetzugang zu entwickeln, Investitionen in Menschen und Qualifikationen zu fördern und den Einsatz des Internets zu erweitern. (www.europa.eu.int/information_society/index_de.htm).
- ³ „Jobs, Jobs, Jobs - Mehr Beschäftigung in Europa schaffen“, Bericht der Taskforce Beschäftigung unter Leitung von Wim Kok, November 2003.
- ⁴ Proteas, GR 200958 Griechenland



HUMANRESSOURCEN OPTIMAL NUTZEN

EQUAL ERMUTIGT KLEINE UND MITTELSTÄNDISCHE UNTERNEHMEN (KMU) ZUR INVESTITION IN HUMANKAPITAL

JETZT IN HUMANKAPITAL INVESTIEREN, DAMIT SICH DIE WETTBEWERBSFÄHIGKEIT DER EU LANGFRISTIG VERBESSERT

In der EU investieren Arbeitgeber kaum in Humankapital, weil es dafür nur wenige wirtschaftliche Anreize, gesetzliche Verpflichtungen, Vereinbarungen zwischen den Sozialpartnern oder öffentliche Förderungen gibt. Aus Sicht der Kleinunternehmen erscheint die Investition in die Ausbildung oft bestenfalls als riskant, wenn nicht geradezu als Geldverschwendung. Diese Haltung wird durch das Fehlen maßgeschneiderter, für KMU und ihre Beschäftigten interessanter Ausbildungsgänge verstärkt. Anders als große Unternehmen erzielen KMU keine Großbetriebsvorteile, wenn sie eine auf ihre Mitarbeiter zugeschnittene Ausbildung anbieten oder besser entwickelte Systeme des HR-Managements einsetzen. Außerdem haben sie weniger Möglichkeiten, die Produktion oder die Dienstleistungen aufrechtzuerhalten, wenn Mitarbeiter zum Besuch von Ausbildungskursen abwesend sind.

EQUAL greift all diese Probleme auf, indem es nachfrageorientierte Systeme für Investitionen in Humankapital und lebenslanges Lernen fördert.

LEBENSLANGES LERNEN FÖRdert DAUERHAFT BESCHÄFTIGUNG

Die Europäische Beschäftigungsstrategie unterstreicht den Nutzen von Investitionen der Arbeitgeber in die Ausbildung von Erwachsenen, da sie die Produktivität, die Wettbewerbsfähigkeit und eine aktive ältere Arbeitnehmerschaft fördern. Doch sie schlagen sich auch in nachhaltiger Beschäftigung nieder. Außerdem stellt die Förderung lebenslangen Lernens eine Möglichkeit dar, Diskriminierungen zu bekämpfen, das Risiko der Ausgrenzung durch vermehrte Beteiligung zu reduzieren und darauf hinzuwirken, dass jeder Einzelne eine echte Chance erhält, einen Job zu finden und ihn zu halten.

Arbeitgeber müssen zur Investition in Humankapital ermutigt werden, damit das vom Europäischen Rat in Lissabon gesetzte Ziel, die Teilnahme der Erwachsenenbevölkerung an Bildungs- und Ausbildungsmaßnahmen auf 12,5 % zu erhöhen, erreicht wird. Ungeachtet der Tatsache, dass einige Mitgliedstaaten umfassende Strategien für lebenslanges Lernen entworfen haben, liegen derzeit nur wenig Informationen darüber vor, wie kohärente Systeme für lebenslanges Lernen umzusetzen sind oder wie die Investitionen in Bildung und Ausbildung seitens der berufstätigen Erwachsenen und ihrer Arbeitgeber angehoben werden können.

Es wird ins Feld geführt, dass erweiterte Konsultationen der Arbeitgeber und ihre Beteiligung an der Entwicklung von nachfrageorientierten Lösungen und Systemen dazu beitragen werden, den zukünftigen Qualifikationsbedarf von Unternehmen und Branchen vorherzusehen. Dies wiederum wird dazu beitragen, dass eine Situation entsteht, die allen zum Vorteil gereicht und verhindert, dass die angebotenen Dienste den tatsächlichen Qualifikationsbedarf der Wirtschaft verfehlen. (Bericht Task Force Beschäftigung ¹).

Die Einbindung der Sozialpartner, z.B. Gewerkschaften und Arbeitgeberorganisationen, um die Motivation von Arbeitgebern und Arbeitnehmern zu Investitionen in die Ausbildung zu erhöhen, ist von entscheidender Bedeutung ². Eine der Prioritäten der Sozialpartner liegt darin, zwischen formalen und nichtformalen Lernpfaden Brücken zu schlagen. Die Europäische Union des Handwerks und der Klein- und Mittelbetriebe (UEAPME) tritt ebenfalls für die Anerkennung der lebenslangen informellen Ausbildung in KMU ein ³.

EQUAL: ARBEITGEBER IN KONTINUIERLICHE LERNPROGRAMME EINBINDEN

Das Einbinden des Arbeitgebers steht im Mittelpunkt der innovativen Bemühungen von EQUAL, um in den Unternehmen eine **Kultur des kontinuierlichen Lernens** zu entwickeln. EQUAL verfolgte und erprobte hauptsächlich vier



Schritte, um Arbeitgeber, insbesondere KMU, zu Investitionen in Humankapital zu ermutigen:

- 1 Anführung wirtschaftlicher Argumente für Investitionen in Humankapital;
- 2 Entwicklung von Instrumenten zur Bewertung von Kompetenzen und Analyse der Ausbildungsbedürfnisse;
- 3 Abstimmung der Ausbildung auf spezifische Bedürfnisse und Verfolgen eines „gemischten Lernansatzes“ und
- 4 Vernetzung und Zusammenarbeit durch verschiedene Mittel, einschließlich Ausbildungsnetze.

EQUAL hat den Nachweis erbracht, dass Vernetzung und Zusammenarbeit die notwendige Grundlage für die oben genannten Punkte 1 bis 3 liefern. Außerdem zeigte EQUAL, dass die zeitliche Planung der Intervention entscheidend ist. So kann beispielsweise die Entwicklung von Systemen lebenslangen Lernens ein attraktiveres Vorhaben werden, wenn neue Märkte erschlossen oder neue Konzeptionen erprobt darstellen. EQUAL lieferte Anleitungen für die Erprobung neuer Ansätze über einen ausgedehnten Zeitraum. Dies macht es Arbeitgebern möglich, in die Verbesserung und Entwicklung von Instrumenten und Ansätzen zur Stärkung des Humankapitals sowie in die Einrichtung und Entwicklung kooperativer Netze mit den wichtigsten Beteiligten und Betroffenen zu investieren.

Einige der unten beschriebenen Ansätze, wie z.B. Jobrotation, sind an sich nicht neu. Die Prozesse, durch die sie von EQUAL entwickelt und verfügbar gemacht wurden, haben jedoch ihre Effizienz und Effektivität erhöht. Der Mehrwert von EQUAL gegenüber bisherigen Ansätzen liegt darin, dass es **ganzheitlichere Interventionen** entwickelte als bisher verfügbar waren. Durch die Kombination vieler bestehender Konzepte und deren Weiterentwicklung haben Arbeitgeber im Rah-

men von EQUAL integrierte, **nachfrageorientierte und bedürfnisgerechte Lösungen** geschaffen, die auf der Integration der Schritte 1 bis 4 beruhen.

Wirtschaftliche Argumente für Investitionen in Humankapital

Um die Vorteile lebenslangen Lernens sowohl für Arbeitnehmer (fachliches und berufliches Vorankommen) als auch für Arbeitgeber (höhere Wettbewerbsfähigkeit und Produktivität) sicherzustellen, sollte die Ausbildung sowohl bedürfnisgerecht als auch kosteneffizient sein. Um konkrete Fallbeispiele für die Investition in Humankapital anführen zu können, hat EQUAL die Analyse und Ermittlung von Fertigkeiten vorgenommen, deren Erwerb oder Aktualisierung ansteht. Als Ergebnis solcher Analysen und einer entsprechenden Anpassung des Ausbildungsangebots kann EQUAL den Nachweis für die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit zum Beispiel auf sektoraler Ebene im Baugewerbe und im Handels-, Schifffahrts- und Schiffbausektor erbringen.

Außerdem entwickelte EQUAL in manchen Ländern Methoden mit einer regionalen Dimension, die auf die Vorwegnahme regionaler Wirtschafts- und Arbeitsmarktbedürfnisse fokussiert sind. In diesen Fällen bot EQUAL Arbeitgebern eine Hintergrundanalyse, anhand derer sie eine Geschäftsstrategie ausarbeiteten, die speziell an regionale Merkmale anknüpfte, einschließlich Migrationstrends und der Verfügbarkeit vorhandener Qualifikationen.

In anderen Fällen überprüfte EQUAL den Mehrwert des Angebots an spezifischer Beratung zu Märkten, Qualifikationsplanungen und Geschäftsentwicklungsmöglichkeiten und kam zu einem positiven Ergebnis. Einige Mitgliedstaaten untersuchten die Vorteile der Übernahme eines ganzheitlichen, auf leistungsbezogenen Managementsystemen beruhenden Ansatzes des Humanressourcen- und Unternehmensmanage-

ments. Diese Ansätze gingen das Problem des mangelnden HR-Managements in KMU an, und es gelang ihnen, ein *Integriertes Instrument für Innovation* zu entwickeln, das sowohl die Marktpresenz als auch die Überlebenschancen der Unternehmen zu verbessern vermochte.

Das Modell der Jobrotation wird von einigen Mitgliedstaaten als wirksames Instrument zur Wiedereingliederung benachteiligter Personen eingesetzt und bietet gleichzeitig Arbeitgebern die Möglichkeit, Personal für die Ausbildung freizustellen, ohne das Produktions- und/oder Dienstleistungsniveau zu gefährden. In Irland nutzte EQUAL die Jobrotation als Mittel zur Eingliederung und Arbeitsplatzsicherung ausgegrenzter Personen (einschließlich ehemaliger Straftäter, Menschen mit Behinderungen und Flüchtlingen), die bei ihren vorausgegangenen Bemühungen zur Arbeitsplatzsicherung Diskriminierungen ausgesetzt waren. Dieses Programm erlaubte gleichzeitig, dem Ausbildungsbedarf der Arbeitgeber Rechnung zu tragen. Dank EQUAL konnte gezeigt werden, dass 40 % der an einem Jobrotationsprogramm beteiligten Arbeitgeber ihr Unternehmen für neue Bereiche öffneten, indem sie die Qualifikationen und Initiativen von Migranten und anderen Programmteilnehmern nutzten. Außerdem gibt es Hinweise darauf, dass sich etliche Unternehmen auch vergrößerten, indem sie neues Personal einstellten, was sich in Jobangeboten für 83 % der Arbeitsuchenden niederschlug.

Entwicklung von Instrumenten für die Beurteilung von Kompetenzen und die Analyse des Ausbildungsbedarfs

EQUAL entwickelte mehrere Bewertungsinstrumente, darunter auch Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT), internetbasierte Instrumente und Jobrotationssysteme, und erprobte sie mit Erfolg. Diese Instru-



mente werden verwendet, um die Qualifikationen der Arbeitnehmer zu beurteilen; kombiniert mit einer Analyse der bestehenden Qualifikationslücken ermöglichen sie die Ermittlung des spezifischen Bedarfs der Arbeitgeber und des Sektors. Im Hafensektor zum Beispiel wurden neue Ausbildungsmaßnahmen entwickelt, die sich auf die Erkenntnisse der Bedarfsanalysen und die Validierung/Zertifizierung stützten, die von allen einschlägigen Beteiligten und Betroffenen gemeinsam entwickelt wurden.

Abstimmung des Ausbildungsbedarfs und Entwicklung eines „gemischten Lernansatzes“

Nach Analyse des Ausbildungsbedarfs ist es an der Zeit, die richtige Form oder Zusammensetzung der Ausbildungsgänge zu finden oder zu schaffen. KMU ziehen kürzere Kurse vor, die im Betrieb stattfinden und sich nach den realen Arbeitsanforderungen richten.

Die zeitliche Verfügbarkeit ist oft ein entscheidendes Hindernis für die Teilnahme an Maßnahmen des lebenslangen Lernens. Deshalb entwickelte EQUAL in Italien eine Methode für den konstruktiven Dialog mit den Arbeitgebern, um das Problem der zeitlichen Gestaltung der Ausbildung zu lösen. Dieser Ansatz führte zu einer erfolgreichen Kombination der Bedürfnisse der Arbeitnehmer und der betreffenden Schiffseigner.

- Die Mischung verschiedener Formen des Lernens, wie eLearning, virtuelles Coaching, Mentoring und Aktionslernen, hat sich als nützliche Lösung für die Unterstützung von Führungskräften und Arbeitnehmern erwiesen. Beispiele von EQUAL aus mehreren Mitgliedstaaten belegen die Vorteile eines „gemischten Lernansatzes“.

- In diesem Zusammenhang konzentrierte sich EQUAL in Spanien auf die Bereiche Druckerei und Verlagswesen und zeigte erfolgreiche Wege zur Unterstützung von Arbeitgebern und Arbeitnehmern bei der Anpassung an

neue Technologien auf, indem es hoch innovative Multimediamedien und aktuellste eLearning-Plattformen zur Ausbildung von 200 Beschäftigten einsetzte.

- Im Vereinigten Königreich wandte EQUAL das als „Lernen in der Familie“ bekannte Modell auf den Arbeitsplatzkontext an, um zu zeigen, dass dieses Modell auch dazu eingesetzt werden kann, die Einstellung der Arbeitgeber gegenüber Ausbildung/Lernen zu verändern und sie dafür einzunehmen. Die Nutzung der Jobrotation als Ausbildungsmöglichkeit war eine weitere Innovation, die im Rahmen dieses Ansatzes untersucht wurde.

Die **Vernetzung und Zusammenarbeit** von Arbeitgebern und anderen Akteuren ist bei EQUAL sehr wichtig. Sein Erfolg beruht weitgehend auf der Unterstützung und Zusammenarbeit aller Beteiligten und Betroffenen und der allseitigen Erfolgsmotivation, die durch die geteilte Verantwortung für den Prozess entsteht. Ausbildungsnetze erwiesen sich als ein innovatives Mittel, um dies zu erproben und zu verwirklichen. Durch die Einbindung von Arbeitgebern, Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften konnten bewährte Praktiken und Ergebnisse validiert und verstärkt werden. Die Zusammenarbeit mit den Sozialpartnern erwies sich in den sich wandelnden Arbeitskulturen, Arbeitsauffassungen und Gruppen von Arbeitnehmern als besonders nützlich. Diese Zusammenarbeit bewog und half KMUs dazu, sich für die Ausbildung zu engagieren und erfolgreiche Praktiken und den Austausch von Know-how zu wiederholen.

In manchen der untersuchten neuen Ansätze waren die Sozialpartner die treibenden Kräfte. In Italien zum Beispiel nutzen die Sozialpartner EQUAL für die Behandlung sehr wichtiger, mit der Reform der Wohlfahrtsysteme zusammenhängender Fragen. Es gelang ihnen, dieses Ziel zu erreichen, indem sie allen Arbeitnehmern Fertigkeiten und Fähigkeiten der Gewerkschaften

vermittelten, die notwendig sind, um Benachteiligungen am Arbeitsplatz zu verhindern.

Die Erfahrungen von EQUAL machten in mehreren Mitgliedstaaten auch die Vorteile der Zusammenarbeit mit den einschlägigen Behörden deutlich. Die Beteiligung nationaler Arbeitsvermittlungen an der Entwicklung, Erprobung und Validierung neuer Modelle ermutigte sie zur Verbreitung der Ergebnisse und zur Nutzung der auf Ebene der lokalen Arbeitsämter entwickelten Methoden. Durch internationale Vernetzung lernten Beteiligte, Betroffene und Entscheidungsträger auch andere Bildungssysteme und Vorgehensweisen kennen und erfuhren, welche Faktoren bei der Gestaltung bestimmter Ausbildungsarten wichtig sind.

EMPFEHLUNGEN FÜR DIE POLITIK

Die Schaffung einer Kultur des lebenslangen Lernens erfordert einen kooperativen Ansatz zwischen Arbeitgebern, Arbeitgebervertretern, Gewerkschaften und Arbeitnehmern. Die Arbeitgeber müssen von der Wirtschaftlichkeit der Investition in lebenslanges Lernen und den allseitigen Vorteilen einer Förderung der Vielfalt ihrer Arbeitskräfte überzeugt werden. Arbeitgeber, die ihre Einstellungen und Wahrnehmungen ändern und sich für diese Themen zu engagieren beginnen, werden eine Nachfrage nach Dienstleistungen erzeugen, die wiederum einen Markt für lebenslanges Lernen schaffen kann. EQUAL zeigte auf, dass ein effizienter Weg, Arbeitgeber zu überzeugen, darin besteht, an alle Beteiligten und Betroffenen gleichzeitig heranzutreten. Dies ermöglicht einen vielschichtigen Ansatz und die Integration und Konzentration der Ressourcen auf die Bereitstellung der einschlägigen und zeitge-

rechten Lösungen zum Vorteil aller.

Die entscheidende Botschaft von EQUAL an **KMUs/Unternehmen** lautet, dass sie eingeladen sind, sich durch Vernetzung und Zusammenarbeit selbst einzubringen, um:

- die Vorteile einer Investition in Humankapital zu entdecken, indem sie das ganze Potenzial aller Arbeitnehmer, auch der benachteiligten Gruppen, nutzen und Ungleichheiten und Diskriminierungen vermeiden;
- Instrumente für die Beurteilung von Kompetenzen und Analysen der Ausbildungsbedürfnisse zu entwickeln;
- zu lernen, für neue Lösungen wie dem „gemischten Lernansatz“ (eLearning, Coaching, Aktionslernen) und Lösungen des innovativen innerbetrieblichen Lernens, wie z.B. Jobrotation, offen zu sein und
- das gesamte erworbene Wissen zu nutzen, um die Unternehmensentwicklung vorzusehen und ihr Personal und ihr Unternehmen weiterzuentwickeln – eine „Win-win-Situation“.

Die entscheidende Botschaft von EQUAL an die **Sozialpartner**:

- Sie werden aufgefordert, die Vernetzungsentwicklung auf allen denkbaren Wegen einzuleiten und voranzubringen und auf die Vorteile und Möglichkeiten zur Investition in Humankapital aufmerksam zu machen und Arbeitgeber bei allen Schritten zu unterstützen, die für eine für alle beteiligten Parteien vorteilhafte Lösung notwendig sind (zum Beispiel Unterstützung durch Dialog, Information über bestehende Ausbil-

dungen, Entwicklung neuer Qualifikationen, Validierung und Kontinuität).

- Netzwerke können dazu beitragen, die Belastung insbesondere der KMUs zu verringern und das Lernen sowie die Entwicklung eines Marktes für lebenslanges Lernen zu beschleunigen.
- Netzwerke sind am effizientesten, wenn sie enge Verbindungen mit lokalen Arbeitsvermittlungen, Forschungs- und Ausbildungseinrichtungen und Stellen unterhalten, die für Prognose von Geschäftsentwicklungen verantwortlich sind. Eine frühzeitige Intervention zur Vorwegnahme und Steuerung von Veränderungen ist für Unternehmen wie für Beschäftigte, einschließlich benachteiligter Gruppen, von Vorteil.
- Die Qualität einer Partnerschaft (sektoral wie regional) hängt davon ab, wie nachfrage- und ergebnisorientiert sie ist. Je stärker der Ansatz von den unmittelbar Betroffenen ausgeht, je mehr er nachfrageorientiert ist, desto besser und langfristiger sind die erzielten Ergebnisse.
- Die Sozialpartner müssen die Nutzung der EQUAL-Erfahrungen gewährleisten, gestützt auf die Jahresberichte über die Umsetzung des im Februar 2002 angenommenen Aktionsrahmens für die lebenslange Entwicklung von Kompetenzen und Qualifikationen und die für 2006 vorgesehene Bewertung dieses Rahmens.

Für weitere Informationen und praktische Beispiele von EQUAL-Ergebnissen, konsultieren Sie die Webseite <http://europa.eu.int/comm/equal>

1 *Jobs, Jobs, Jobs – Mehr Beschäftigung in Europa schaffen, Bericht der Taskforce Beschäftigung unter dem Vorsitz von Wim Kok, November 2003*
2 *Von den europäischen Sozialpartnern im März 2002 angenommener Aktionsrahmen und zweiter Follow-up-Bericht über den Aktionsrahmen (2004).*
3 *UEAPME-Stellungnahme zur Mitteilung der Europäischen Kommission: „Anhebung der Beschäftigungsquote älterer Arbeitskräfte und des Erwerbsaustrittsalters“, Brüssel, 15. April 2004*



STÄRKUNG VON HANDLUNGSKOMPETENZ UND MOTIVATION

**EQUAL VALIDIERT NICHT FORMALE UND
INFORMELLE LERNPROZESSE AM ARBEITSPLATZ**

EQUAL

VERKANNT UND NICHT ANERKANNT QUALIFIKATIONEN SIND UNGENUTZTES POTENZIAL

Informelle und nicht formale Lernprozesse werden im Gegensatz zur formalen Bildung weitgehend unterschätzt oder nicht anerkannt. Wenn Arbeitnehmer und Arbeitgeber die informellen Qualifikationen der Arbeitnehmer nicht kennen, schöpfen weder die Arbeitnehmer noch die Unternehmen ihr Entwicklungspotenzial aus.

- Arbeitnehmer mit geringem Selbstwertgefühl, insbesondere gering qualifizierte Arbeitskräfte, unterschätzen ihre eigenen Qualifikationen. Das führt dazu, dass sie sich selbst nur geringe berufliche Ziele setzen. An Fortbildungskursen wollen sie nicht teilnehmen, weil sie der Meinung sind, sie „seien zum Lernen zu dumm“. Dadurch entwickeln sie ihre Qualifikationen nicht weiter und laufen Gefahr, vom Arbeitsmarkt ausgeschlossen bzw. an den Rand gedrängt zu werden.
- Arbeitgeber sind sich auch oft der verborgenen Fähigkeiten ihrer Arbeitnehmer nicht bewusst. Das führt zu weniger vernünftigen und kostengünstigen Entscheidungen bezüglich Fortbildung und Entwicklung des Humankapitals im Unternehmen. Die Wettbewerbsfähigkeit der Arbeitskräfte und des Unternehmens verringert sich und dies wirkt sich wiederum negativ auf die Wirtschaft aus.

VALIDIERUNG TRÄGT ZU HÖHERER MOBILITÄT UND ANPASSUNGSFÄHIGKEIT DER ARBEITSKRÄFTE BEI

Die Validierung bestehender Qualifikationen einschließlich nicht formaler Lernprozesse und des Lernens am Arbeitsplatz wird in der europäischen Politik und Praxis in breitem Maße unterstützt, denn sie bringt spürbaren Nutzen für die Arbeitnehmer, die Arbeitgeber, die Sozialpartner, die Wirtschaft und für Europa insgesamt. Die Validierung bestehender Qualifikationen ist auch Teil der Strategie zur Vermeidung von Diskriminierung und sozialem Ausschluss benachteiligter Menschen, bei denen die Wahrscheinlichkeit am geringsten ist, Zugang zu Fortbildung zu haben.

In der Kopenhagener Erklärung (November 2002) wurde das Ziel festgelegt, gemeinsame Prinzipien auf europäischer Ebene für die Validierung von nicht formalen und informellen Lernprozessen aufzustellen, um eine bessere Vergleichbarkeit zwischen den verschiedenen Ländern und unterschiedlichen Ebenen zu gewährleisten und dadurch die Arbeit auf lokaler, regionaler und nationaler Ebene zu verbessern. Solche gemeinsamen Prinzipien wurden im Mai 2004 angenommen. Sie regeln die Rechte und Pflichten der Interessengruppen sowie die allgemeinen Bedingungen für Validierungssysteme¹.

Die Validierung bestehender Qualifikationen wird im europäischen politischen Rahmen als ein geeignetes Instrument anerkannt, um allen Personen zu helfen,

die in einer wissensbasierten Gesellschaft für moderne Arbeitskräfte notwendigen Qualifikationen zu erlangen, ihre berufliche Laufbahn zu entwickeln und Missverhältnisse zwischen Angebot und Nachfrage sowie Engpässe auf dem Arbeitsmarkt zu verringern². Im Gemeinsamen Beschäftigungsbericht 2003/2004 wird die Validierung als Instrument betrachtet, um benachteiligte Gruppen zu stärken und ihre Eingliederung in die Gesellschaft zu fördern. Diese Meinung wird im Bericht der Taskforce Beschäftigung unterstützt³.

Die bisherige Validierungsarbeit fand im Rahmen des Programms Leonardo da Vinci⁴ statt, und die Kommission hat weitere Beiträge zur langfristigen Entwicklung qualitativ hochwertiger und kostenwirksamer Validierungssysteme geleistet. Eine gemeinsame Validierung von Qualifikationen trägt auch zur beruflichen und geographischen Mobilität in der EU bei.

In den meisten Mitgliedstaaten bestehen Methoden für die Validierung vorhandener Qualifikationen. In anderen werden sie gegenwärtig entwickelt. Es finden Veränderungen statt, um die Bildungs- und Fortbildungssysteme für Einzelpersonen offener und flexibler zu gestalten (z. B. stärker auf den Arbeitsplatz bezogene Fortbildung, ein „zumutbarer“ Lernumfang, kombinierte akademische und berufliche Qualifikationen). Eine qualitativ hohe Validierung trägt zur Mobilität der Menschen bei und erleichtert die Verbesserung der Politik auf nationaler und/oder transnationaler Ebene.



Um einen Gemeinschaftsrahmen für die Transparenz der Qualifikationen und Kompetenzen zu schaffen, fördert die Kommission den „Europass“ eine koordinierte Zusammenstellung persönlicher Dokumente, den die Bürger auf Wunsch in ganz Europa zur Präsentation ihrer Kompetenzen und Qualifikationen vorlegen können.

PRAKTISCHE VORTEILE FÜR ALLE BETEILIGTEN UND BETROFFENEN

Validierung macht sich bezahlt!

Bei einer erfolgreichen Validierung stehen die tatsächlichen Fähigkeiten der Menschen im Vordergrund. Sie werden in den Validierungsprozess einbezogen und die Ergebnisse werden in die formale Bildung einbezogen. EQUAL zeigt, wie sich die für die Validierung nicht formaler und informeller Lernprozesse eingesetzten Bemühungen und Ressourcen für alle Beteiligten bezahlt machen:

- Durch die Konzentration auf die vorhandenen Qualifikationen und deren Validierung werden die Kompetenzen von *Einzelpersonen gestärkt*. Mit einer Selbsteinschätzung und der Bewusstmachung ihrer bereits vorhandenen Kenntnisse hat EQUAL erfolgreich gezeigt, dass benachteiligte Menschen beraten werden können und einen individuellen Fortbildungs- und Entwicklungsplan zur Erhöhung ihrer Qualifikationen aufstellen können. Nach der Validierung ihrer Qualifikationen haben viele Teilnehmer dieser Programme den Wunsch geäußert, anschließend höhere Qualifikationen zu erwerben.
- In mehreren EU-Ländern wurde die Validierung auch erfolgreich genutzt, um bestimmte benachteiligte Gruppen zu stärken, indem deren Bedürfnisse und Umstände berücksichtigt wurden. Das betrifft Arbeitslose und ältere Arbeitnehmer, Einwanderer, Langzeitarbeitslose, Asylbewerber und Inhaftierte.

- Arbeitgeber erkennen, welche Kompetenzen bei ihren (potenziellen) Arbeitnehmern vorhanden sind oder fehlen und können bei entsprechenden Investitionen in ihr Humankapital mit einem höheren Ergebnis rechnen. Das führt zu beträchtlichen Einsparungen bei den Fortbildungsmaßnahmen, denn die Menschen lernen nur das, was sie für ihre Arbeit brauchen und benötigen daher weniger Arbeits- und Freizeit für Schulungszwecke.
- Die Nachfrage nach Bildungseinrichtungen nimmt zu, da die Menschen durch die Validierung (möglicherweise einschließlich Bescheinigungen und Diplome) ermutigt werden, sich nach weiteren Lernmöglichkeiten umzuschauen.
- In verschiedenen Mitgliedstaaten haben Sozialpartner, Arbeitgebervertreter und Gewerkschaften gelernt, wie die Validierung als Instrument genutzt werden kann, um die Bedürfnisse der Arbeitgeber und Arbeitnehmer an die Bildungseinrichtungen weiterzuleiten und die Fortbildungsmaßnahmen mehr auf den Bedarf auszurichten.
- In Schweden hat EQUAL gezeigt, dass die Menschen nach der Validierung ihrer Qualifikationen schneller auf dem Arbeitsmarkt Fuß fassen und/oder eine Stelle behalten konnten, und dass ein höherer Qualifikationsstand erreicht werden konnte. Das alles nutzt der *Wirtschaft*, aber auch den Einzelpersonen und Arbeitgebern.

Die Erfahrung von EQUAL hat gezeigt, dass 90 Prozent der Leute ihre eigenen Kompetenzen bei einer ersten Bewertung unterschätzen. Die Validierung ist daher ein ganz wichtiges Mittel für die Stärkung der Handlungskompetenz.

Validierungsinstrumente in der Praxis

Die Selbstbewertung der Qualifikationen kann *Online* erfolgen. EQUAL kann den Nachweis erbringen, dass bei einer Fernvalidierung aufgrund der Zeit- und Geldersparnis kostenwirksam kleinere Unternehmen erreicht werden können. EQUAL-Partnerschaften in den Niederlanden haben gezeigt, wie im Ergebnis einer Selbstbewertung eine *Sammlung von Nachweisen* über formale und nicht formale Lernprozesse entstehen und zu einem sog. Portfolio zusammengestellt werden kann. Dieses kann anschließend an die Arbeitsmöglichkeiten auf dem betreffenden Gebiet angepasst werden. Es hat sich auch herausgestellt, dass die Arbeitgeber eine solches Portfolio oft in digitaler Form wünschen.

EQUAL hat folgende weitere Validierungsinstrumente erfolgreich getestet:

- Den *Kompetenzpass*, in den persönliche Vorstellungen und Weiterbildungswünsche eingetragen werden, sowie ein *Arbeitsbuch* zum Nachweis der täglichen Arbeitsaufgaben, die der Qualifizierung dienen.
- Das Kompetenz-Seminar, auf dem Arbeitsuchende oder Betreuer über ihre Funktionen diskutieren und herausfinden, welche Qualifikationen sie wirklich haben und welche benötigt werden. Dadurch können sie ihre eigenen Schritte auf dem Arbeitsmarkt besser planen.

Partnerschaften, sektorspezifische und transnationale Ansätze, die funktionieren

EQUAL hat gezeigt, dass die Zeit und die Bemühungen zur *Sensibilisierung und Stärkung des Engagements aller Beteiligten* eine lohnenswerte Investition sind. Die Unterstützung der leitenden Angestellten und Führungskräfte ist für einen integrierten Ansatz wichtig. Wenn

alle Beteiligten gemeinsam ein Validierungssystem entwerfen, spiegeln sich darin die Bedürfnisse und Wünsche aller wider, der Arbeitnehmer, der Arbeitgeber: der Arbeitnehmer- und Arbeitgeberverbände, der Sozialpartner und Vertreter von Bildungseinrichtungen. Die Erfahrung von EQUAL in verschiedenen Mitgliedstaaten hat gezeigt, dass ernsthafte Schwierigkeiten auftreten können, wenn die beteiligten Seiten aus unterschiedlichen Institutionen und Interessengruppen stammen und nun gemeinsam Instrumente und Methoden für die Validierung schaffen sollen. Um diese Hindernisse zu überwinden, hat EQUAL in Italien zum Beispiel gezeigt, wie unnötige Konflikte und Arbeit vermieden werden können, indem man zunächst auf den zwischen den Sozialpartnern bereits bestehenden Praktiken der Validierung aufbaut.

EQUAL hat sowohl Industriestandards als auch formale Bildungssysteme als *Referenzpunkte* bei der Validierung von Qualifikationen erfolgreich genutzt. Es wurde gezeigt, dass die Anerkennung von Qualifikationen der erste Schritt ist, um eine Akkreditierung in einem bestimmten Industriebereich zu erlangen. Der ergänzende Ansatz, bei dem die Validierung zur formalen Bildung in

Beziehung gesetzt wird, führte dazu, dass Menschen mit einer übertragbaren Validierung diese nutzen konnten, um eine Weiterbildung im formalen Bildungssystem zu beginnen.

Arbeitgeber benötigen eine Validierung, die die spezifischen Qualifikationen spezifischer Arbeitsplätze widerspiegelt. Deshalb hat EQUAL in Griechenland einen *sektorspezifischen Ansatz* zur Validierung erprobt, der genau diese Dinge bietet. Gleichzeitig wird sichergestellt, dass der Validierungsprozess flexibel ist und schnell an neue Anforderungen angepasst werden kann. Als weiterer Vorteil hat sich die Tatsache erwiesen, dass ein funktionierendes System genutzt werden kann, um neue, sich entwickelnde Kompetenzen und Fähigkeiten der Menschen zu erkennen. In mehreren EU-Ländern hat EQUAL Validierungssysteme für eine breite Berufspalette entwickelt und getestet:

- Fotografen, Kfz-Mechaniker und Elektriker,
- Mitarbeiter von Call-Centern und Telearbeiter,
- Landwirte,
- Werftarbeiter,
- Pflegepersonal,
- Beschäftigte im Fischereisektor und Hotel- und Gaststättenwesen.

Die Validierungstätigkeit unter EQUAL ist durch die *transnationale Arbeit* mit Partnern aus anderen europäischen Ländern wesentlich vorangekommen. Es wurden Partnerschaften zur Entwicklung von Validierungslösungen unter Einbeziehung der Erfahrungen und des Expertenwissens anderer europäischer Länder und Kontexte abgeschlossen. Ein weiterer Vorteil des transnationalen Lernprozesses besteht darin, dass schneller klar wird, welche Elemente zu einem erfolgreichen Validierungssystem beitragen. Das zeigte sich deutlich bei einem Validierungssystem, das auf einer Kombination aus Arbeit als Lernprozess, Entwicklung der Arbeitskultur und verborgenen Fähigkeiten sowie der normalen Berufsausbildung bestand. Dies führte dazu, dass 80 % der Teilnehmer eine Arbeit fanden.

Durch transnationale Arbeit kann auch vermieden werden, dass das „Rad neu erfunden wird“. Im Ergebnis entstehen transnationale Validierungslösungen, bei denen die Politiker wiederum eher bereit sind, sie in die nationalen Systeme und Gesetze zu übertragen. Die EQUAL-Lösungen haben bereits Einfluss auf politische Entscheidungen in den Niederlanden gehabt, wo es nur wenige Validierungssysteme gibt, sowie



in Griechenland, wo es bislang keine nationalen Gesetze über die Validierung von Qualifikationen gibt.

EMPFEHLUNGEN FÜR DIE POLITIK

EQUAL war bei der Validierung nicht formaler und arbeitsplatzbezogener Lernprozesse erfolgreich, weil der Schwerpunkt auf die Unterstützung benachteiligter Gruppen, einen starken partnerschaftlichen Ansatz und den Erfahrungsaustausch mit transnationalen Partnern gelegt wurde. Die Validierung ist ein wirksames Instrument, um vorhandene Qualifikationen und Kompetenzen nutzbar zu machen, die persönliche Entwicklung der Menschen voranzubringen, das Humankapital in den Firmen zu stärken und die Beschäftigungsfähigkeit der Menschen auf dem Arbeitsmarkt zu erhöhen. Zu den Empfehlungen von EQUAL gehören folgende:

- Die **Kommission und die Mitgliedstaaten** sollten die Erfahrungen von EQUAL zur Ergänzung der neuen Projekte im Rahmen des Programms Leonardo da Vinci nutzen.

- Die **Mitgliedstaaten** sollten auf den Erfahrungen von EQUAL aufbauen, EQUAL-Lösungen anpassen und weiterentwickeln und diese in ihren nationalen Rechtsrahmen zur Validierung eingliedern, um zur vollständigen Entfaltung des Arbeitspotenzials der Menschen beizutragen. Die Regierungen, wie auch die Arbeitgeber, sollten informelle Validierungsmethoden einsetzen.

- **Arbeitgeberverbände, Gewerkschaften, formale Bildungseinrichtungen und Arbeitgeber** müssen in enger Partnerschaft zusammenarbeiten, um zu gewährleisten, dass bei der Validierung die Bedürfnisse aller Beteiligten erfüllt werden.

- Die **Arbeitgeber** sollten im Austausch mit anderen interessierten Gruppen die Anerkennung wertvoller Qualifikationen voranbringen, die ihre Mitarbeiter am Arbeitsplatz erworben haben, und dabei die Erkenntnisse über die Validierung nicht formaler und informeller Lernprozesse anwenden.

- **Bildungseinrichtungen** müssen für die außerhalb des formalen Lernumfelds gesammelten Erfahrungen aufge-

schlossener sein und mit den für die Validierung verantwortlichen Organisationen zusammenarbeiten.

- Die **Sozialpartner** müssen die Ergebnisse und Erfahrungen von EQUAL in folgenden Bereichen nutzen:

- in Verbindung mit den Jahresberichten über die Umsetzung des im Februar 2002 angenommenen Aktionsrahmens für die lebenslange Entwicklung von Kompetenzen und Qualifikationen und der für 2006 geplanten Evaluierung dieses Rahmens;

- bei der Schaffung eines institutionellen Rahmens der Mitgliedstaaten für die Umsetzung der Validierungssysteme;

- bei der Einbeziehung der EQUAL-Erfahrungswerte in die Überprüfung der Prioritäten des Gemeinsamen Aktionsrahmens für die lebenslange Entwicklung von Kompetenzen und Qualifikationen von UNICE/UEAPME für 2006.

Für weitere Informationen und praktische Beispiele von EQUAL-Ergebnissen, konsultieren Sie die Webseite <http://europa.eu.int/comm/equal>

1 Schlussfolgerungen des Rates und der im Rat vereinigten Vertreter der Regierungen der Mitgliedstaaten über gemeinsame europäische Grundsätze zur Ermittlung und Validierung von nicht formalen und informellen Lernprozessen, Brüssel, 18. Mai 2004.
2 Die europäische Beschäftigungsstrategie wirkungsvoller umsetzen, Mitteilung der Kommission, Brüssel, 7. April 2004, KOM (2004) 239 endgültig.
3 Jobs, Jobs, Jobs – Mehr Beschäftigung in Europa schaffen, Bericht der Taskforce Beschäftigung unter Vorsitz von Wim Kok, November 2003.
4 Transparenz und Validierung von Qualifikationen in Europa, Beitrag des Leonardo-Programms, März 2004, Bordeaux, Frankreich.



DER ZYKLUS DES ARBEITSLEBENS

EQUAL ENTWICKELT NEUE WEGE, DAS ALTERSMANAGEMENT ZU BEWÄLTIGEN

SCHWINDENDES ARBEITSKRÄFTEANGEBOT? NICHT NUR EINE DEMOGRAFISCHE FRAGE

Bis 2030 werden in der Europäischen Union 110 Millionen Menschen über 65 Jahre leben gegenüber 71 Millionen im Jahr 2000, während das Arbeitskräfteangebot nur 280 Millionen Menschen zählen wird gegenüber 303 Millionen heute. Dies bedeutet, dass der Anteil der Arbeitnehmer in der Gruppe der über 65-Jährigen von 4,27 auf 2,55% sinkt. Gleichzeitig hat die Arbeitsverteilung während des Lebenszyklus in den letzten 20 Jahren einen tief greifenden Wandel erfahren.

Längere Bildungszeiten und die Schwierigkeit, einen passenden Job zu finden, haben zur Folge, dass junge Menschen später in den Arbeitsmarkt eintreten. Zudem ist die Beschäftigungsquote in der Altersgruppe der 55- bis 65-Jährigen in den letzten drei Jahren in Europa drastisch gefallen. 2002 lag sie bei nur 40,1%, mit einem krassen Unterschied zwischen Männern und Frauen (sie betrug 50,1% für Männer, 30,5% für Frauen).

Der Trend zur Frühverrentung in den vergangenen 30 Jahren sowie hohe Arbeitslosigkeit und wirtschaftliche Umstrukturierungen bedeuteten für die älteren Arbeitskräfte, immer früher vom Arbeitsmarkt ausgeschlossen zu werden. Während die Staaten die Möglichkeiten der Frühverrentung einschränken, ermutigen Firmen im Gegenteil ihre Angestellten, in den Vorruhestand zu treten. Wer aber wird arbeiten, Dienstleistungen usw. erbringen und in die Pensionskassen einbezahlen, wenn von Vorruhestandsregelungen in einer zunehmend älter werdenden Bevölkerung weiterhin Gebrauch gemacht wird?

Zukünftig werden die Unternehmen prüfen müssen, ob sie ihre Produktion an ältere Arbeitskräfte anpassen, auf ausländische Arbeitskräfte zurückgreifen oder bestimmte Tätigkeitsbereiche in Drittländer auslagern wollen. Diese Möglichkeiten sind indes nur Teillösungen. Sie beheben den Mangel an hochqualifizierten Arbeitskräften nicht, und sie packen das Problem nicht an der Wurzel. Ältere Arbeitnehmer, insbesondere gering qualifizierte, hatten nicht unbedingt die Möglichkeit, ihre Fähigkeiten weiterzuentwickeln, zu diversifizieren, sich weiterzubilden oder an die neuen Technologien anzupassen. Sie sind deshalb häufig schlecht auf eine Verlängerung ihres Arbeitslebens vorbereitet, die, besonders wenn sie eine schwere körperliche Arbeit verrichten, sehr unerwünscht sein kann.

Was also müssen Unternehmen tun, um Arbeitnehmer über 55 im Arbeitsprozess zu halten, sie zum Weiterarbeiten zu motivieren, ältere Arbeitnehmer, die im Zuge einer Umstrukturierung vom Arbeitsmarkt gedrängt wurden, aufzufangen und sie wieder auf den Arbeitsmarkt zurückzuholen?

DIE HERAUSFORDERUNG DER ALTERSVIELFALT ANNEHMEN

Eines wird immer klarer: Soll das auf dem Europäischen Rat von Lissabon festgelegte Beschäftigungsziel von 70% des verfügbaren Arbeitskräftepotenzials bis 2010 erreicht werden, müssen sehr rasch Schritte unternommen werden, um die Beschäftigung der Altersgruppe der 55- bis 64-Jährigen zu erhöhen.

Im Anschluss an Lissabon haben zwei weitere Tagungen des Europäischen Rates das Thema der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer aufgegriffen. Der Rat

von Stockholm legte eine Beschäftigungsquote (50% bis 2010) fest, und der Rat von Barcelona empfahl die Anhebung des durchschnittlichen Renteneintrittsalters – im Jahr 2001 59,9 Jahre – um 5 Jahre, ebenfalls bis 2010.

Gemäß den Empfehlungen des Berichts der Taskforce Beschäftigung unter dem Vorsitz von Wim Kok¹ nahm der Rat am 1. Juni 2004 das „Beschäftigungspaket“ mit Empfehlungen an alle EU-Mitgliedstaaten an. Diese beinhalteten einen dringlichen Appell, Strategien für ein aktives Altern zu entwickeln und umzusetzen, um das Renteneintrittsalter anzuheben und Arbeitgeber zu ermutigen, ältere Arbeitskräfte einzustellen und zu halten.

Die Mitteilung „Anhebung der Beschäftigungsquote älterer Arbeitskräfte und des Erwerbsaustrittsalters“ (KOM (2004) 146 endgültig) macht außerdem eine Bestandsaufnahme der Entwicklungen im Hinblick auf die Erreichung der Ziele von Stockholm und Barcelona und unterstreicht die Rolle der Regierungen und Sozialpartner bei der Förderung des aktiven Alterns.

Altersmanagement ist auch für die europäischen Sozialpartner² ein Kernanliegen, obwohl die Debatte erst angelaufen ist. Quer durch alle Industriebranchen enthält ihr mehrjähriger Aktionsplan 2003-2005 eine Initiative für aktives Altern. Auf sektoraler Ebene haben nur die Partner des Handelssektors die Richtlinien über Alterssteuerung am Arbeitsplatz angenommen, die einen Mix aller Altersgruppen in Unternehmen empfehlen (EuroCommerce und Uni-Europa).

Auf Gesundheitsschutz und Arbeitsplatzsicherheit zu achten ist eine weitere Möglichkeit, „aktives Altern“ zu fördern. Die Mitteilung der Kommission über



„Die jüngsten Fortschritte in der Verbesserung der Arbeitsplatzqualität“ (KOM 2003, 728 endgültig) betont, dass im Jahr 2000 in der EU 158 Millionen Arbeitstage infolge von Arbeitsunfällen verloren gingen. Arbeitsunfälle führten in jenem Jahr zum Ausscheiden von 15 000 Personen aus dem Arbeitsleben.

Schließlich wurde ein Gesetzesrahmen auf europäischer Ebene geschaffen, der sich auch auf ältere Beschäftigte auswirkt. Die Richtlinie des Rates 2000/78/EG vom 27. November 2000 erstellt einen allgemeinen Rahmen für die Gleichbehandlung in Beruf und Beschäftigung. Diese Richtlinie deckt alle Bereiche der Diskriminierung, einschließlich aufgrund des Alters, ab.

EIN GANZHEITLICHER ANSATZ FÜR ALTERSMANAGEMENT

EQUAL bringt einen multidimensionalen Ansatz gegenüber dem Alter in Anwendung, der verschiedene Instrumente nutzt und verschiedene Akteure einbezieht. Er umspannt mehrere Aspekte:

Einstellungen der Arbeitgeber gegenüber dem Alter ändern

EQUAL untersuchte die widersprüchlichen Haltungen, die gegenüber dem Alter bestehen: Einerseits gelten ältere Arbeitnehmer als weniger produktiv, unflexibel gegenüber Änderungen der Arbeitsorganisation und an Weiterbildung uninteressiert, insbesondere was neue Technologien anbelangt. Andererseits sind ältere Arbeitskräfte, die ihre Erfahrungen an die jüngeren Generationen weitergeben, eine Trumpfkarte des Unternehmens. Aufgrund ihrer praktischen Erfahrungen mit Unternehmen kam die EQUAL-Initiative zu dem Schluss, dass Alter an sich nicht das Problem ist, sondern in Zusammenhang mit anderen Parametern wie Dauer der Betriebszugehörigkeit, Fähigkeiten oder Mobilität zu sehen ist. Es könnte sich indes zu einem erschwerendem Faktor entwickeln, wenn es mit fehlender Qualifikation, Behinderung, Gesundheitsproblemen usw. zusammenfällt.

Aus diesem Grund hielt EQUAL es für erforderlich, die Zusammenhänge zwischen Alter und Geschlecht sowie Alter und Unternehmensgröße weiter zu untersuchen. Als erstes ging es darum, Arbeitgebern die Mythen und Stereo-

type, die ihren Einstellungen gegenüber ihren Angestellten zugrunde liegen, bewusst zu machen. Der nächste Schritt bestand darin, diese Haltungen zu ändern und ihnen mit Hilfe verschiedener Methoden (Studien, Diagnosen, Pressekonferenzen, Filme, Internetportale usw.) die zugrunde liegenden ökonomischen und sozialen Faktoren vor Augen zu führen. Mit dem Ergebnis, dass Alter nun in bestimmten Sektoren (Dienstleistungen für ältere Menschen, Tourismus, Nachlassverwaltung und Versicherung, wo ältere Arbeitnehmer bessere Kundenbeziehungen aufbauen können) als Vorteil angesehen wird. In einigen Ländern wurden Arbeitgeber davon überzeugt, Alter als Facette des umfassenderen Begriffs der Vielfalt zu betrachten und es als Variable wie eine andere, etwa Geschlecht oder ethnische Herkunft, anzusehen. EQUAL hat darüber hinaus „Toolkits“ entworfen, um Arbeitgebern zu helfen, ihre Vorurteile bei der Einstellung älterer Arbeitskräfte zu überwinden und sie dazu bewegen, bei der Personalrekrutierung das Augenmerk eher auf die Fähigkeiten anstatt auf das Alter oder Geschlecht zu richten. Dank grenzüberschreitender Zusammenarbeit konnten die EQUAL-Partner von den Sensibilisierungserfahrungen in anderen Ländern lernen. So hat die Strategie in Italien Techniken übernommen, die sich in Deutschland bereits bewährt haben.

Den gesamten Zyklus des Arbeitslebens berücksichtigen

Europaweit wählten EQUAL-Partner die Anpassung an den Wandel in den verschiedenen Sektoren als Ausgangspunkt zur Untersuchung des Arbeitslebenszyklus. Indem sie die Arbeitsorganisation in Unternehmen unter die Lupe nahmen, kamen sie zu dem Schluss, dass vorbeugende Maßnahmen erforderlich sind, um die Alterung der Arbeitnehmer vorwegzunehmen, und zwar bereits ab dem 45. Lebensjahr oder sogar noch früher.

Die Arbeit von EQUAL förderte auch neue Untersuchungsbereiche zutage, etwa erhöhter Bedarf im Pflegesektor, neue Möglichkeiten in Fremdenverkehr und Ahnenforschung sowie veraltete Qualifikationen in der Landwirtschaft und im Schiffsbau.

Vor diesem Hintergrund kann EQUAL mehrere Beispiele eines ganzheitlichen Ansatzes zur Anpassung an den techno-

logischen Wandel vorzeigen, in denen der gesamte Arbeitslebenszyklus im Mittelpunkt steht:

- Mit einer alternden Belegschaft und dem technologischen Wandel konfrontiert, nutzte ein Fernsehkanal EQUAL, um sein Human Resource Management (Personalverwaltung) neu zu gestalten und rundum zu modernisieren. Diese organisatorische Innovation begann mit der Aufstellung einer Liste der Jobs und Fähigkeiten innerhalb des Unternehmens sowie dem Entwurf neuer Funktionen, die aufgrund der neu eingeführten Technologien notwendig waren. Individuell zugeschnittene Weiterbildungsmöglichkeiten halfen dem Personal, sich an neue Aufgabenbereiche anzupassen und die neuen technischen Anforderungen zu bewältigen. Die Ausbildung blieb zeitlich offen, um zukünftigen Entwicklungen und dem Erwerb neuer Fähigkeiten Raum zu lassen.
- In mehreren Ländern ging EQUAL vom Konzept des Altersmanagement zu einem anderen Konzept über, nämlich dem Management verschiedener Altersgruppen, das die Idee einer „zweiten Karrierephase“ umfasst. Um veralteten Qualifikationen bei den künftigen 50-Jährigen vorzugreifen, arbeiteten EQUAL-Partner darauf hin, die Kompetenzen und Motivationen der 45-Jährigen mit Blick auf eine kooperative Planung und das Management der „zweiten Karrierephase“ durch Arbeitgeber und Arbeitnehmer zu identifizieren.
- In diesem Zusammenhang konzentrierte sich EQUAL insbesondere auf seine innovativen Bemühungen in der Zusammenarbeit mit Klein- und Mikrounternehmen, die es oftmals schwierig finden, eine Personalabteilung einzurichten. Trotz der Probleme, die aus der breiten Vielfalt der Unternehmen, ihrer geographischen Lage und ihrem Tätigkeitsbereich resultieren, hat EQUAL Unternehmensnetzwerke aufgebaut, die den Austausch und die Weitergabe innovativer Praktiken durch das jeweilige Unternehmen ermöglichen. Die Entwicklung und Bereitstellung von Instrumenten zur Unterstützung der Unternehmen bei der Führung ihres erfahrenen Personals (z.B. Diagnose auf lokaler oder regionaler Ebene, Umfragen, Interviews an wichtigen



Karrierpunkten, Vorruhestandsunterstützung) waren weitere Faktoren, die zum Erfolg beitrugen.

Gesundheitsschutz und Sicherheit am Arbeitsplatz verbessern

Lebenslange Personalverwaltung umfasst auch Erwägungen zu Gesundheitsschutz und Sicherheit am Arbeitsplatz. Eine Möglichkeit der Unfallverhütung besteht darin, Gruppen von Arbeitern zur Zielgruppe für die Aufklärung über Gesundheits- und Sicherheitsrisiken zu machen. EQUAL hat dazu beigetragen, indem es Informationen weitervermittelte, die von einem Team einschlägiger Beteiligter und Betroffener, darunter auch die Arbeitnehmer selbst, gesammelt wurden.

Ein anderer präventiver und neuer Ansatz, der im Rahmen von EQUAL erfolgreich getestet wurde, kombiniert Untersuchung von Abläufen mit Mainstreaming-Maßnahmen. In der Praxis heißt dies, dass ältere, erfahrene Arbeitnehmer befragt werden, wie Arbeitsplätze und Abläufe verbessert werden können. Die Erfahrung und das Wissen älterer Arbeitnehmer wird als sog. „tacit knowledge“ (‘stilles Wissen’) bezeichnet. Dabei handelt es sich um ein über die Berufsjahre erworbenes, impliziertes, nicht dokumentiertes und an die Person gebundenes Praxiswissen. „Tacit knowledge“ und das und Know-how von älteren Arbeitnehmern fließt dann in Leitlinien für den gesam-

ten Sektor ein. Ein gutes Beispiel, das die Stärke dieses Ansatzes aufzeigt, ist ein Toolkit mit digitalen Fotos gefährlicher und empfohlener Bewegungen, die von den Arbeitnehmern selbst entwickelt wurden. Diese Methode hat auch auf transnationaler Ebene Anwendung gefunden und ermöglicht den Vergleich von Gesundheits- und Sicherheitsvorkehrungen eines Sektors in den einzelnen Ländern.

Für Situationen, in denen die Arbeitsbedingungen angepasst werden müssen, damit der Arbeitnehmer weiterarbeiten kann, hat EQUAL die Auswirkungen individueller Gesundheits- und Sicherheitsbetreuung und Unterstützung erprobt. Diese Betreuung wird von einem multidisziplinären Team aus Arbeitnehmern und Berufsvertretern des Gesundheitssektors angeboten. Die Aufgabe dieses Teams besteht darin, Lösungen im Bereich Gesundheit und Sicherheit für einzelne Arbeitnehmer und deren Arbeitgeber zu empfehlen und zu fördern (ja sogar zu vermitteln). Die geleistete Unterstützung bezog sich in erster Linie darauf, diesen Arbeitnehmern eine Arbeitsstelle in dem gleichen oder einem anderen Unternehmen anzubieten und ihnen von den Sozialpartnern gemeinsam entwickelte Ausbildungsgänge zu vermitteln. Dieser Ansatz hat nachweislich zu einem deutlichen Rückgang der Krankmeldungen geführt.

Verbindungen zwischen den Generationen fördern

In einer sich stetig wandelnden Arbeitswelt mögen die Entwicklung neuer Arbeitsbereiche, zielorientiertes Management und der Druck hin zu größerer Personalmobilität eher als Argumente für eine bevorzugte Beschäftigung junger Menschen in Unternehmen erscheinen, anstatt an älteren Arbeitskräften festzuhalten. Doch ältere Arbeitskräfte verfügen über einen Erfahrungsschatz, deren Verlust Unternehmen sich nicht leisten können. Des Weiteren ist es in bestimmten Branchen (z.B. im Bausektor) schwierig, jüngere Menschen einzustellen oder zu halten.

Aus diesem Grund wurden im Rahmen verschiedener EQUAL-Aktivitäten Versuche unternommen, die Beschäftigung von Personen sowohl am unteren als auch am oberen Ende der Altersskala zu verbessern. Solche Versuche beruhen auf zwei Konzepten: „tacit knowledge“ und Mentoring.

- Der Begriff „tacit knowledge“ verweist auf die sozialen Kompetenzen (im engl. „soft skills“) von Arbeitnehmern, die nirgends schriftlich festgehalten sind und in der Regel verloren gehen, wenn jemand aus dem Unternehmen ausscheidet. Sehr häufig sind sich weder die Arbeitgeber noch die Arbeitnehmer selbst dieser Kenntnisse bewusst. EQUAL erprobte in verschiedenen Versuchen, wie sich „tacit knowledge“ ermitteln lässt. Dies geschah durch die Erfassung von einschlägigem Wissen, dessen Umsetzung in Worte und geeignete Vermittlungsformen (z.B. Schaffung von Fähigkeitspässen und Portfolios, Fotos, welche die verschiedenen Phasen einer bestimmten Aufgabe veranschaulichen oder Leitfäden, die Kompetenzprofile beschreiben). Dieser Versuch, „soft skills“ herauszustellen, umfasst auch Diskussionen in Kleingruppen von Arbeitgebern und Arbeitnehmern, Fragebögen und Coaching-Sitzungen.
- Der Begriff „Mentoring“ wurde eingesetzt und getestet, um wirksame Möglichkeiten der Weitergabe von Kompetenzen zu identifizieren. Ein Ansatz beruhte auf organisierten Sitzungen, in denen Arbeitnehmer im Ruhestand nützliche Fähigkeiten an nicht qualifizierte junge Mitarbeiter weitergaben. Es handelte sich um

einen gegenseitigen Mentoring-Prozess, bei dem jede Partei von der anderen lernte. In einem anderen, in mehreren Mitgliedstaaten durchgeführten Versuch, wurden Mediatoren oder Berater eingesetzt, welche die Arbeitgeber bei der Einführung eines Tutoring-Systems unterstützten. Wichtige Bedingungen für den Erfolg waren die Einbeziehung des Managements und die Berücksichtigung neuer Elemente der durch junge Arbeitnehmer zu besetzenden Stellen.

Alle Beteiligten und Betroffenen mobilisieren

Partnerschaft, eines der Kernprinzipien von EQUAL, war selbstverständlich und von unschätzbarem Wert. So waren Arbeitgeber beispielsweise in allen Entwicklungspartnerschaften einbezogen, die darauf zielten, das Image älterer Arbeitskräfte zu verändern. Dabei kamen Mediatoren und Berater als Verbindungsglied zwischen Arbeitgebern und Arbeitnehmern zum Einsatz. In verschiedenen Ländern waren auch die regionalen Sozialpartner stark in diesen Prozess eingebunden. Alle Partnerschaften wandten erhebliche Zeit für Einzelgespräche mit Arbeitgebern auf, und Arbeitgeber und Arbeitnehmer kamen in Gruppendiskussionen zusammen. Die Partnerschaften, die mit dem Tutoring-System experimentierten, waren einhellig der Meinung, dass der laufende Dialog zwischen Management, Beratern und älteren Arbeitnehmern für den Erfolg der Initiative ausschlaggebend war. Im Bereich Gesundheitsschutz und Sicherheit am Arbeitsplatz waren Betriebsärzte, Ergonomen und Forscher beteiligt. Und schließlich waren auch die einzelnen Arbeitnehmer selbst durch persönliche Unterstützung, Bewertung von Ausbildungsbedürfnissen und informellen Kompetenzen oder Gruppenarbeit in den Prozess eingebunden.

EMPFEHLUNGEN FÜR DIE POLITIK

Altersmanagement erfordert einen integrierten Ansatz, der Maßnahmen in einem breiten Bereich, wie Einstellungen gegenüber dem Alter, Anpassung an den Wandel während des gesamten Arbeits-

lebenszyklus, Gesundheitsschutz und Sicherheit sowie Kontakte zwischen den Generationen verlangt. Dieser Ansatz ist für alle Altersgruppen von Bedeutung und fordert die Bereitstellung guter Arbeitsbedingungen während des gesamten Lebenszyklus. Die umfassende Ausschöpfung des Arbeitskräfteangebots stellt sowohl für das Unternehmen als auch für den einzelnen Arbeitnehmer eine „Win-win“-Situation dar. Altersmanagement bedeutet geteilte Verantwortung für alle Beteiligten und Betroffenen: Staat, Arbeitsverbände, Sozialpartner und Individuen.

Regierungen sind gehalten, die Erfahrungen von EQUAL bei der Konzeption ihrer nationalen Beschäftigungspläne sowie bei der Errichtung eines Rechts-, Finanz- und Steuerrahmens zu nutzen, um eine tatsächlich integrierte aktive Altersstrategie zu gewährleisten.

Arbeitsverbände sind aufgefordert, Altersmanagement als integralen Bestandteil der Personalverwaltung eines Unternehmens sowie als einen Aspekt des „Diversity Managements“ (Vielfalt am Arbeitsplatz) anzusehen, wobei Alter nur eines von vielen Kriterien (Geschlecht, Qualifikationen usw.) ist.

- Alterserwägungen sollten sehr früh ins Spiel kommen und beispielsweise folgende Instrumente nutzen: Förderung des Zugangs zu Ausbildung; Entwicklung lebenslanger Lernstrategien, Ausbildung am Arbeitsplatz für ältere Beschäftigte, Karrierebewertungen, jährliche Mitarbeitergespräche, Bewertung von Kompetenzen und Erfahrungen, Gespräche als Angelpunkte für die Karriere und neue Formen der Arbeitsorganisation; Verbesserung von Gesundheitsschutz und Sicherheit am Arbeitsplatz, um Arbeitnehmer so lang wie möglich für das Unternehmen gesund zu halten.
- Aus- und Weiterbildung sollte im Rahmen des Arbeitslebenszyklus überdacht werden, und bei Karriereplanungen einen anderen Stellenwert erhalten.

- Es sollten Untersuchungen durchgeführt werden, um die wirtschaftlichen Auswirkungen des Verlusts der Kenntnisse älterer Arbeitnehmer beim Ausscheiden aus dem Unternehmen abzuschätzen.
- Die Förderung der Kontakte zwischen den Generationen sollte in die Strategie des Human Resource Managements eines Unternehmens einfließen. Arbeitgeber sind in alle Phasen des Mentoring-Prozesses einzubinden.

Die Sozialpartner sind aufgefordert, die Erfahrungen von EQUAL auf **nationaler** Ebene zu nutzen, um Vereinbarungen über Altersmanagement zu schaffen, die nur durch sozialen Dialog und auf **europäischer** Ebene zu gewährleisten sind:

- im Rahmen ihrer Initiative für aktives Altern, wie in ihrem autonomen Arbeitsprogramm 2003-2005 vorgesehen;
- im Laufe ihrer aktuellen Verhandlungen über die Gleichstellung der Geschlechter;
- in Verbindung mit dem Jahresbericht über die Umsetzung des im Februar 2002 angenommenen Rahmens von Aktivitäten für die lebenslange Entwicklung von Kompetenzen und Qualifikationen und die für 2006 geplante Bewertung dieses Rahmens.

Einzelpersonen sind aufgefordert, diesen Veränderungsprozess einzuleiten und sich daran zu beteiligen, indem sie eine gewisse Verantwortung für die Aufrechterhaltung der eigenen Beschäftigungsfähigkeit während ihrer beruflichen Laufbahn übernehmen. Doch jede Strategie, die neue Verpflichtungen ohne Belohnung des Arbeitnehmers beinhaltet, ist zum Scheitern verurteilt. Einzelpersonen können zur Schaffung von Bedingungen beitragen, die sowohl für sie selbst als auch für ihre Arbeitgeber von Vorteil sind („Win-win“-Situation)

Für weitere Informationen und praktische Beispiele von EQUAL-Ergebnissen, konsultieren Sie die Web-Seite
<http://europa.eu.int/comm/equal>

1 „Jobs, Jobs, Jobs – Mehr Beschäftigung in Europa schaffen“ – November 2003.

2 Stellungnahme der UEAPME zur Mitteilung der Europäischen Kommission „Anhebung der Beschäftigungsquote älterer Arbeitskräfte und des Erwerbsaustrittsalters“, Brüssel, 15. April 2004.



QUER DURCH DIE GENERATIONEN

EQUAL UNTERSTÜTZT DIE PARTNERSCHAFT DES GEGENSEITIGEN LERNENS ZWISCHEN DEN GENERATIONEN ZUR HERSTELLUNG EINES GLEICHGEWICHTS AM ARBEITSPLATZ

EQUAL UNTERSTÜTZT DIE PARTNERSCHAFT DES GEGENSEITIGEN LERNENS ZWISCHEN DEN GENERATIONEN ZUR HERSTELLUNG EINES GLEICHGEWICHTS AM ARBEITSPLATZ

Auf dem Arbeitsmarkt ist ein neues Gleichgewicht zwischen den Generationen erforderlich. Die Präsenz älterer Beschäftigter auf dem Arbeitsmarkt hat abgenommen und es besteht die Tendenz zur Frühverrentung. Dies ist teilweise durch Umstrukturierungen der Unternehmen bedingt. Gleichzeitig kann sich für Jugendliche der Zugang zum Arbeitsmarkt als schwierig erweisen. Zum einen, weil sie keine gering qualifizierten Jobs annehmen wollen, zum anderen, weil der Arbeitsmarkt das System der Dauer der Betriebszugehörigkeit begünstigt. Bis 2010 werden ältere Arbeitskräfte 22 % der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter stellen, und bis 2030 wird sich ihr Anteil auf 28 % erhöhen. Gleichzeitig wird bei der jüngeren Altersgruppe ab 2000 bis 2015 ein Rückgang um 11 % zu verzeichnen sein – ein Trend, der sich fortsetzen und bis 2030 einen Rückgang um weitere 6% bewirken wird¹. Alle diese Faktoren tragen zu einem möglichen Arbeitskräftemangel in der Zukunft bei.

Darüber hinaus besteht die Gefahr, dass die Fähigkeiten und das Wissen älterer Arbeitnehmer, die vorzeitig in den Ruhestand treten, verloren gehen. Das wird sich auf die Wirtschaft, die Unternehmen und die jüngere Generation negativ auswirken. Viele der Unternehmensstrategien zum lebenslangen Lernen und

zur Verrentung der Mitarbeiter erkennen nur unzureichend den Wert des menschlichen Potenzials oder sie schöpfen es nicht in ausreichendem Maße ab. Die Folge ist, dass ältere Arbeitnehmer nur als reif für den Ruhestand, anstatt als wertvolle Ressource innerhalb des Unternehmens betrachtet werden. Zudem geht das sog. „tacit knowledge“ (als sog. „tacit knowledge“ (stilles Wissen) werden die Erfahrung und das Wissen älterer Arbeitnehmer bezeichnet; dabei handelt es sich um ein über die Berufsjahre erworbenes, impliziertes, nicht dokumentiertes und an die Person gebundenes Praxiswissen) verloren, wenn ältere Arbeitnehmer in den Ruhestand gehen. Jüngere Arbeitnehmer profitieren dann nicht von deren Können, das für ihre eigene Karriereentwicklung nützlich sein kann. Die anregenden und produktiven Vorteile von gegenseitigem Lernen der Generationen werden nicht ausgeschöpft. Dadurch werden die Entwicklung der Arbeitskräfte, der Unternehmen und der Wirtschaft insgesamt behindert. Festgefahrene Einstellungen sind die Wurzel dieses Problems. Sie gilt es aufzubrechen.

Unternehmen, Personalverantwortliche und andere Beteiligte und Betroffene bemühen sich nicht in ausreichendem Maße darum, ein Arbeitsklima zu schaffen, das die Arbeitnehmer durch den Austausch von Wissen dazu inspiriert, ihre berufliche Laufbahn und ihre Fähigkeiten weiterzuentwickeln und länger in Beschäftigung zu bleiben. Hindernisse für einen Karrierestart sind ein weiterer ausschlaggebender Faktor, den es zu berücksichtigen gilt. Junge Arbeitnehmer sind einerseits von Arbeitslosigkeit

bedroht, müssen sich aber andererseits auch mit niedrigen Einkommen zufriedengeben, wenn sie einen Job bekommen. Viele leben in Einpersonenhaushalten, was zu Armut führen kann, insbesondere wenn es sich um Alleinerziehende handelt. Die Probleme der Jugendlichen können eine weitere Quelle für Arbeitsmarktkonflikte zwischen den Generationen sein².

Der fehlende Wissensaustausch zwischen den Generationen verhindert überdies, dass ältere Arbeitnehmer von Kenntnissen der jüngeren, beispielsweise über neue Technologien, profitieren können.

Diese Herausforderungen gehen über das Thema der Gleichbehandlung hinaus, nämlich in den Bereich, wie Arbeitgeber das Wissen und die Fähigkeiten der Beschäftigten erfolgreich erfassen und darauf aufbauen können.

UMFASSENDE ANTWORTEN AUF DAS ALTERN

Bislang ist es der EU nicht gelungen, ihr Potenzial an Humanressourcen voll auszuschöpfen. Sie hat nicht genug unternommen, um die Arbeitnehmer beim Erhalt ihrer Beschäftigungsfähigkeit zu unterstützen. Dies ist von besonderer Bedeutung für den Teil der älteren Erwerbsbevölkerung, die von den gängigen Beschäftigungspolitiken seit jeher aus den verschiedensten, vielschichtigen Gründen (Vorruhestandsdruck, wahrgenommenes Qualifikationsdefizit, Änderungen in der Arbeitsorganisation) an



den Rand gedrängt wurden. Aufgrund der demografischen Bevölkerungsentwicklung besteht heute darüber hinaus die dringende Notwendigkeit einer längeren Lebensarbeitszeit sowie einer Erhöhung der Beschäftigungsquote älterer Arbeitnehmer. Dieser Bedarf wurde in den Zielvorgaben des Europäischen Rates von Stockholm und den Zielsetzungen von Barcelona bis 2010 festgehalten.

Die Mitteilung der Europäischen Kommission zu einer wirkungsvolleren Umsetzung der Europäischen Beschäftigungsstrategie³ äußert große Bedenken, ob das 2010-Ziel erreicht werden kann und stellt fest: „...wird die EU das selbst gesteckte Zwischenziel von 67 % bis 2005 nicht erreichen. Auch das Ziel 2010 ist in Gefahr, wenn jetzt nicht konsequenter gehandelt wird!“

EU-Politiker geben klare Zeichen, was zu tun ist, um die erforderlichen Fortschritte zu erzielen. Die Entwicklung „umfassender Strategien als Antwort auf Altern“ ist eine Kernpriorität der Taskforce Beschäftigung⁴. Sie bezieht sich auf das Angebot von Anreizen für Arbeitnehmer, den Zugang zu Bildung und die Verbesserung der Arbeitsqualität. Doch die Möglichkeiten, neue, umfassendere Maßnahmen systematisch zu testen, sind selten. In diesem Zusammenhang hat EQUAL eine wichtige Rolle gespielt.

Zwei der wichtigsten europäischen Herausforderungen, die auf dem Europäischen Rat von Stockholm⁵ festgelegt wurden – insbesondere die Beteiligung aller Altersklassen an Ausbildungsmaßnahmen und die Erhöhung der Beteiligung aller Altersgruppen am Arbeitsmarkt – sehen Partnerschaften des gegenseitigen Lernens zwischen den Generationen ebenfalls als Mittel, um auf die Ungleichheit des Arbeitsmarkts zu reagieren. Wie von der Taskforce Beschäftigung hervorgehoben, müssen die Fähigkeiten und Kenntnisse älterer Arbeitnehmer anerkannt und gefördert werden. Gleichzeitig müssen Schritte unternommen werden, um einer Zer-

teilung des Arbeitsmarktes zwischen den verschiedenen Arbeitnehmertypen entgegenzuwirken.

Diese Ziele werden vom letzten Bericht der hochrangigen Sachverständigengruppe über die Zukunft der Sozialpolitik⁶ unterstützt. Der Bericht schlägt vor, die bestehenden Ängste unserer Gesellschaft in eine positive Wahrnehmung der Zukunft und in ein neues Gleichgewicht zwischen den Generationen umzuwandeln: Ältere Arbeitnehmer sollten nicht um ihre Renten bangen und die junge Generation nicht an ihrer beruflichen Zukunft zweifeln.

EQUAL: DIE GENERATIONEN TEILEN FÄHIGKEITEN UND WISSEN

Den Schwerpunkt vom Alter auf die Kompetenz verlagern

EQUAL hat sich mit dem Versäumnis einiger Personalverantwortlichen befasst, hochwertige Arbeitsplätze zu schaffen oder Arbeitnehmer ungeachtet ihres Alters, des Geschlechts, einer Behinderung usw. dazu zu befähigen und zu bewegen, länger zu arbeiten. Der Schlüssel war eine Schwerpunktverlagerung: Nicht mehr das Alter, sondern die Aufwertung des Könnens, Wissens und der persönlichen Fähigkeiten sind ausschlaggebend.

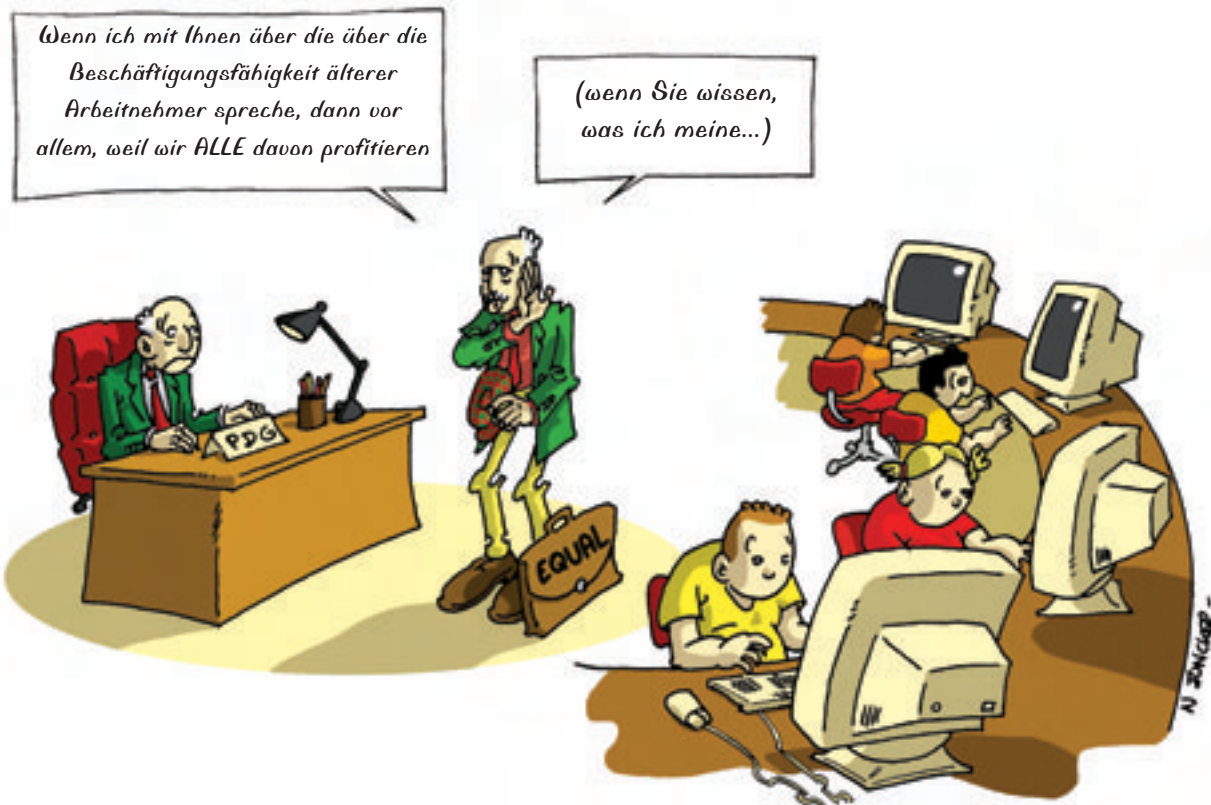
EQUAL hat sich um den Abbau des Vorurteils bemüht, wonach ältere Arbeitnehmer zu alt sind für die Arbeit, die sie verrichten, oder für die Branchen, in denen sie arbeiten. Im Zuge seiner Bemühungen, die Einstellungen und Wahrnehmungen zu ändern, hat EQUAL festgestellt, dass Alter ein relativer Begriff ist und in Zusammenhang mit anderen Aspekten wie Gesundheit, Geschlecht, Behinderung, Rasse oder Dienstalter gesehen werden muss. Wenn die Wahrnehmung stärker auf die Fähigkeiten und die Vielfalt der

Arbeitskräfte gerichtet ist, verliert das Alter an Bedeutung. Die innovativen Aktivitäten von EQUAL erhöhten das Bewusstsein, dass alle Arbeitnehmer Fähigkeiten besitzen und diese zum Nutzen sowohl des Einzelnen wie auch des Unternehmens in einem gegenseitigen Lernprozess zwischen den Generationen austauschen können. Die Übertragung von Wissen und Know-how an jüngere Beschäftigte bedeutet, dass dieses Wissen durch den Erwerbsaustritt nicht verloren geht. Gleichzeitig können ältere Beschäftigte besser mit den Entwicklungen Schritt halten, wenn sie neue Technologien und andere Kompetenzen von ihren jüngeren Kollegen lernen. Nicht zuletzt dieser Prozess trägt dazu bei, die Kluft zwischen den Generationen zu verringern.

EQUAL hat auch mit Ausbildern/Koordinatoren für Partnerschaften des gegenseitigen Lernens zwischen den Generationen experimentiert. In Dänemark haben die nachweislichen Vorteile die Arbeitgeber davon überzeugt, diese Aufgabe nach dem Ende der Finanzierung durch EQUAL zu übernehmen. Die in verschiedenen Mitgliedstaaten entwickelten und getesteten Modelle eines Vielfältigkeits-Ansatzes im Bereich der Personalverwaltung zeigten, dass eine unabdingbare Voraussetzung für erfolgreiche Partnerschaften des gegenseitigen Lernens zwischen den Generationen darin besteht, dass alle Beteiligten mit dem gleichen Ziel vor Augen zusammenarbeiten müssen.

Innovative Instrumente des Lernens für alle Generationen entwickeln und anwenden

EQUAL hat bestehende Ansätze weiterentwickelt und neue entworfen, um in der Europäischen Union Partnerschaften des gegenseitigen Lernens zwischen den Generationen zu ermöglichen. Arbeitgeber müssen je nach Sektor, Unternehmensgröße, Kontext und Kultur sowie nationalem Rechtsrahmen eine Auswahl der anzuwendenden Instrumente treffen. Die nachstehen-



den Beispiele veranschaulichen verschiedene Möglichkeiten der Entwicklung und Anwendung von Instrumenten im Rahmen von Lernpartnerschaften.

- Eine gründliche Bewertung der eigenen Fähigkeiten, um „tacit knowledge“ (‘stilles Wissen’) zu nutzen, sorgt für ein besseres Bewußtsein der eigenen Fähigkeiten und zu höherer Leistungsfähigkeit. In Frankreich hat EQUAL Arbeitsgruppen zur Selbstbewertung rund um festgelegte Themen eingerichtet, um die Anforderungen der neuen Arbeitsstellen zu definieren. Die über 50-jährigen Arbeitnehmer verschiedener Hierarchiestufen des Unternehmens wurden aufgefordert, sich daran zu beteiligen. Obwohl dieses Vorgehen viel Organisation und Zeit erforderte, hat es sich als wirksam erwiesen, um Wechselwirkungen zwischen verschiedenen Gruppen anzustoßen und Erfahrungen und „tacit knowledge“ zu teilen.
- Eine Lernplattform, eine Art Diskussionsforum, wurde von EQUAL eingerichtet, wo neue und ältere Arbeitnehmer ihr Wissen und Erfahrungen austauschen und übertragen, um Gesamtlösungen für die Bereiche Ausbildung und Arbeitsorganisation zu bewerten. Auf diese Art und

Weise entwickeln Unternehmen ein Kapital an übertragbaren Kompetenzen, die anerkannt und bewertet sind. Das Plattform- oder Kompetenznetzwerk zwischen neuen und älteren Arbeitnehmern ermöglicht die Anerkennung, Wertschätzung und Übertragung des Wissens im Unternehmen selbst.

- Dem Coaching älterer Arbeitskräfte ist zu verdanken, dass sie gegenüber ihrem Arbeitgeber ihre Ideen zu und Ansichten über mögliche Lösungen äußern. Es wurden auf dem Dialog aufbauende Coaching-Sitzungen entwickelt, in denen Mentoren ihr „tacit knowledge“ reflektieren und an die jüngere Generation weitergeben konnten. Dies hat sich als wirksam erwiesen und zu einer erhöhten Arbeitszufriedenheit geführt, da die älteren Arbeitnehmer spürten, dass ihre Erfahrungen wichtig waren, man ihnen zuhörte und sie ernst genommen wurden.
- Tutoring- und Mentoring-Modelle wurden in mehreren europäischen Ländern als Möglichkeit für den Wissensfluss zwischen älteren und jüngeren Arbeitnehmern entwickelt. In Dänemark zeigte EQUAL beispielsweise die Vorteile eines Modells auf, das sich bewusst von traditionellem einseitigem

gem Lernen abwandte und deutlich machte, dass eine leistungsstarke, auf Gegenseitigkeit beruhende Lernpartnerschaft zwischen den Generationen, bei der die Partner voneinander lernen, möglich ist. Tutoring wurde ebenfalls erfolgreich angewandt, um die Bewertung des Lernens in den Brennpunkt zu rücken und dazu beizutragen, eine „zweite Karriere“ durch die Beschreibung neuer Job-Anforderungen und deren Verknüpfung mit angemessenen Ausbildungsmöglichkeiten zu entwickeln. Es hat sich herausgestellt, dass Tutorate am besten funktionierten, wenn sie nicht als zusätzliche Aufgabe, sondern als integraler und notwendiger Teil der Arbeitgeberpraktiken angesehen wurden. Ebenso wichtig ist es, dass die Tutorenrolle flexibel und auf die effektiv betroffenen Personen und Situationen zugeschnitten ist.

- Das Umdenken über Informations- und Kommunikationskanäle kann dazu beitragen, den Fluss und die Qualität des Austauschs zwischen Arbeitnehmern und Arbeitnehmergenerationen zu erhöhen. In Frankreich entwickelte EQUAL Multimedia-Arbeitsgruppen für ältere Arbeitnehmer. Diese Arbeitsgruppen erlaubten den Arbeitnehmern, ihre Hauptkompetenzen für einen Arbeitsplatz sowie

eine weitere Ausbildung zu ermitteln, die ihnen helfen können, sich mit neuen Technologien vertraut zu machen oder eine neue Berufslaufbahn einzuschlagen. Anderswo stellte EQUAL fest, dass die gemeinsame Nutzung virtueller Informationen zur Einrichtung von Plattformen genutzt werden kann, um die Wechselbeziehungen mit älteren Menschen zu fördern, virtuellen Raum für die interaktive Demonstration von IKT-Anwendungen zu entwickeln und Multimedia-Tools für die Selbstdiagnose für IKT-Ausbildung und -Bedarfsanpassung zu schaffen.

- EQUAL war darüber hinaus am Entwurf eines *Globalansatzes* beteiligt, der sich mit verschiedenen Partnern auf allen Ebenen einsetzen lässt, um Lösungen für Unternehmen, Arbeits-Agenturen und lokale Organisationen zu finden. Dieser Ansatz beinhaltet die Begutachtung und Bewertung der Kompetenzen, die Anpassungen an die Arbeitsorganisation und positive Kommunikation, die durch Erfahrung erworben wurde. Dadurch konnten die Unternehmen überzeugt und die älteren Arbeitnehmer motiviert werden, auf den Arbeitsmarkt zurückzukehren. Des Weiteren ist festzustellen, dass die *internationale Zusammenarbeit* die Übertragung beispielhafter Lösungen in neue kulturelle Zusammenhänge ermöglicht, da es vor dem Hintergrund kultureller Unterschiede klarer ist, welche Bedingungen zu erfüllen sind, um ein spezifisches System einzuführen.

EMPFEHLUNGEN FÜR DIE POLITIK

Partnerschaften des gegenseitigen Lernens zwischen den Generationen sind eine „Win-win“-Situation für Arbeitnehmer, Unternehmen und die Wirtschaft. Die Arbeitnehmer lernen, ihre eigenen Fähigkeiten durch den Austausch mit anderen einzuschätzen. Sie werden motiviert, ihre Laufbahn weiter auszubauen und länger zu arbeiten. Die Arbeitgeber profitieren von besser motivierten und effizienteren Mitarbeitern, deren gesamte Fähigkeiten im Unternehmen einsetzbar sind. Die bessere Einschätzung bestehender Kompetenzen erlaubt wirksame Investitionen in die Entwicklung von Qualifikationen, die die Wettbewerbsvorteile zum Nutzen des Unternehmens und zugunsten des Wirtschaftswachstums fördern können.

Die Kernbotschaften aus den EQUAL-Erfahrungen lassen sich wie folgt zusammenfassen:

- **EU-Institutionen, nationale Regierungen, Sozialpartner und Schlüsselakteure** auf lokaler und regionaler Ebene sollten zusammenarbeiten, um das Augenmerk auf die Fähigkeiten, das sog. „tacit knowledge“ (‘stilles Wissen’) und die Vorteile des Austauschs zwischen den Generationen und nicht auf das Alter als solches zu richten.
- **Mitgliedstaaten, Arbeitgeber und Sozialpartner** könnten die Erfahrungen von EQUAL nutzen und einen Generationenpakt schließen.

- **Regierungen** können die Erfahrungen von EQUAL nutzen, indem sie Strategien für Partnerschaften des gegenseitigen Lernens zwischen Generationen entwerfen und unterstützen.

- **Sozialpartner** sollten die Initiative ergreifen, um Netzwerke aufzubauen und das Bewusstsein für die Partnerschaften des gegenseitigen Lernens zwischen den Generationen sowie die verschiedenen verfügbaren Techniken zur Bewertung, des Austauschs und des Transfers von Wissen schärfen.

- **Arbeitgeber** könnten Erfahrungen von EQUAL nutzen und:

- in ihren Unternehmen Strategien für Partnerschaften des gegenseitigen Lernens zwischen den Generationen mit Hilfe von Sozialpartnern und Ausbildungsnetzwerken entwickeln;
- das gesamte interne Wissenskapital ausschöpfen. Dies kann zu einer Verringerung der Ausbildungs- und Schulungskosten sowie der Frühverrentung führen und die Gefahr von Arbeitsplatzverlusten vermindern;
- maßgeschneiderte Instrumente für Partnerschaften des gegenseitigen Lernens zwischen den Generationen wählen und an die Umstände anpassen. Instrumente zur Selbsteinschätzung können Arbeitnehmern helfen, eigenes Wissen zu erkennen und zu bewerten und sie motivieren, ihre eigene Karriere zu entwickeln und länger zu arbeiten.

Für weitere Informationen und praktische Beispiele von EQUAL-Ergebnissen, konsultieren Sie die Webseite <http://europa.eu.int/comm/equal>

- 1 Bericht der hochrangigen Sachverständigengruppe über die Sozialpolitik in einer erweiterten Europäischen Union, Mai 2004, Europäische Kommission, GD Beschäftigung und Soziale Angelegenheiten.
- 2 Ibid.
- 3 Mitteilung der Europäischen Kommission zu einer wirkungsvolleren Umsetzung der Europäischen Beschäftigungsstrategie, Brüssel, 7. April 2004, KOM(2004) 239 endg.
- 4 Die Kommission setzte eine europäische Taskforce Beschäftigung unter Vorsitz von Wim Kok ein, um eine unabhängige Prüfung der wichtigsten beschäftigungspolitischen Herausforderungen vorzunehmen und praktische Reformmaßnahmen zur Unterstützung der Mitgliedstaaten bei der Umsetzung der geänderten Europäischen Beschäftigungsstrategie zu identifizieren und deren Vorgaben und Zielsetzungen zu verwirklichen. (*Jobs, Jobs, Jobs – Mehr Beschäftigung in Europa schaffen*, November 2003).
- 5 Gemeinsamer Bericht der Kommission und des Rates: „Erhöhung der Erwerbsbeteiligung und Förderung des aktiven Alterns“, Brüssel 8. März 2002.
- 6 Bericht der hochrangigen Sachverständigengruppe über die Sozialpolitik in einer erweiterten Europäischen Union, Mai 2004, Europäische Kommission, GD Beschäftigung und Soziale Angelegenheiten.



EINE JOBMASCHINE FÜR FRAUEN

EQUAL VERBESSERT DIENSTLEISTUNGEN FÜR FAMILIEN

GESCHLECHTERDISPARITÄTEN AUF DEM EUROPÄISCHEN ARBEITSMARKT

Arbeitslosigkeit und das Auseinanderklaffen männlicher und weiblicher Erwerbstätigkeit sind brennende wirtschaftliche Probleme. Um sie anzugehen, muss die EU ihr größtes ungenutztes Beschäftigungspotenzial erschließen: das der Frauen. Ihre Arbeitsmarktbeteiligung ist zwar im letzten Jahrzehnt von weniger als 50 % auf 55,6 % gestiegen, doch es bestehen noch immer beträchtliche Unterschiede zwischen den Geschlechtern¹. Die Erwerbsquoten von Frauen mit geringem Bildungsniveau und älteren Frauen liegen erheblich unter dem Durchschnitt, dasselbe gilt für Frauen mit Kindern und/oder pflegebedürftigen Angehörigen. Paare, die ihre Familienpflichten wirklich teilen, sind nach wie vor die Ausnahme, und in vielen Mitgliedstaaten sind Frauen weiterhin viel häufiger arbeitslos oder nicht berufstätig als Männer.

Eines der größten Hindernisse für den Arbeitsmarktzugang von Müttern und Frauen, die sich um alte oder kranke Familienangehörige kümmern, ist der Mangel an angemessenen Betreuungsangeboten. Seit 1998 wird dieser Befund in allen Gemeinsamen Beschäftigungsberichten wiederholt.

BETREUUNGSDIENSTE: VORAUSSETZUNG FÜR GLEICHE CHANCEN AUF DEM ARBEITSMARKT

Sowohl die Taskforce Beschäftigung als auch die Frühjahrstagung des Europäi-

schen Rats 2004 haben die Bedeutung der Geschlechterdimension für das Beschäftigungswachstum hervorgehoben. Um das in Lissabon vereinbarte Beschäftigungsziel von 70 % bis 2010 zu erreichen, müssen die für den gleichen Zeitpunkt angestrebten 60 % für die Beschäftigung von Frauen erfüllt werden. Bis zu diesem Stichtag soll auch die Zahl der Kinderbetreuungsplätze in jedem Mitgliedstaat erhöht werden, und zwar auf 33 % für 0- bis 3-Jährige und auf 90 % für Kinder von 3 Jahren bis zum schulpflichtigen Alter.

Mehrere Mitgliedstaaten haben die Kinderbetreuungsziele für das Vorschulalter bereits erreicht, aber das Angebot für Babys und Kleinkinder ist alarmierend dürftig. In den meisten Fällen deckt es nicht einmal 10 % der Nachfrage. Da die Arbeitszeiten immer unregelmäßiger werden, stehen selbst Länder mit guten Kinderbetreuungssystemen vor der Notwendigkeit, flexiblere Dienstleistungen, längere Öffnungszeiten und Betreuung nach der Schule anzubieten.

Angesichts der alternden Bevölkerung² entwickeln sich Betreuung und Pflege alter und gebrechlicher Menschen in der gesamten Europäischen Union zur politischen Priorität. Zwischen 2000 und 2010 wird sich die Zahl der über 80-Jährigen um 35 % erhöhen. Im Jahr 2010 werden nur 10 % dieser Altersgruppe in einem gemeinsamen Haushalt mit anderen Familienmitgliedern leben, 44 % hingegen allein.

BETREUUNGSDIENSTE: DOPPELEFFEXT FÜR DIE FRAUENBESCHÄFTIGUNG

EQUAL-Partnerschaften, die sich mit der Gleichstellung von Frauen und Männern auf dem Arbeitsmarkt befassen, haben Ansätze entwickelt, die als bewährte Praktiken zur Steigerung der Frauenbeschäftigung gelten können. Die Schaffung neuer Betreuungsangebote und anderer Dienstleistungen für Familien hatte einen **zweifachen Effekt: Es entstanden Jobs für arbeitslose Frauen ohne oder mit nur geringen formalen Qualifikationen. Gleichzeitig wurde anderen Frauen, ob arbeitslos oder nicht berufstätig, der Zugang zum Arbeitsmarkt eröffnet, der ihnen bislang wegen fehlender Betreuungsdienste versperrt war.**

Vor allem in Belgien, Frankreich, Italien, Luxemburg und Spanien konnte EQUAL mithilfe eines **multifunktionalen Ansatzes**, der sich aus erprobten und bewährten Elementen zusammensetzt, Veränderungen in diesem Sinne herbeiführen. Der entscheidende Faktor ist die Kombination mehrerer oder aller der folgenden Bausteine.

Grundausbildung und Anerkennung von Lebenserfahrung als Basis für Chancengleichheit

Die Einbeziehung der Bilanzierung und Validierung von Kompetenzen, die außerhalb der offiziellen Bildungssysteme erworben wurden, (Accreditation of



Prior Learning - APL) in die Grundausbildung für Kinderbetreuung und Altenpflege hat erheblich zur nachhaltigen Arbeitsmarktintegration von langzeitarbeitslosen Frauen und Berufsrückkehrerinnen beigetragen. Die Zertifizierung von Erfahrungen aus der Kindererziehung und Haushaltsführung zum Beispiel führte zu anerkannten Teilqualifikationen für eine Zielgruppe, die den Anforderungen für die normalerweise im tertiären Bildungsbereich stattfindende Erzieher- oder Altenpflegeausbildung nicht genügt. Der Ansatz fördert nicht nur die Beschäftigungsaussichten, sondern erschließt auch Möglichkeiten für Weiterbildung und lebenslanges Lernen.

Einige der speziell für diese Zielgruppe konzipierten Maßnahmen waren besonders erfolgreich:

- Die **Portfolio-Methode**, bei der frühere Lernerfahrungen und neu erlangte Fähigkeiten in einem persönlichen Fortschrittsprotokoll zusammengetragen und bei Erreichung eines bestimmten Standards als gleichwertige Zugangsvoraussetzung zu formalen Bildungsgängen anerkannt werden. In einigen Fällen führte dieses Vorgehen zu einem Abschluss der Sekundarstufe I, in anderen zu einer Qualifikation, die den Weg zu einer Ausbildung in einem Sozialberuf höheren Niveaus ebnete.
- Auf die Bedürfnisse von Frauen mit geringen Lernerfahrung abgestimmt, **waren die Kurse modular und kürzer als reguläre Ausbildungsgänge**, jedoch keinesfalls eine mindere Version der einschlägigen Lehrpläne. Sie waren vielmehr **auf die Bedürfnisse spezifischer Altersgruppen von Kindern ausgerichtet**. So zielte beispielsweise die Ausbildung für Hortbetreuung ausdrücklich darauf ab, Frauen in die Lage zu versetzen, attraktive Programme für Schulkinder durchzuführen, die Themen wie Umweltschutz, Gärtnerei, Recycling, Handwerk, Musik, Theater, Körperausdruck, beliebte Spiele und Sport umfassten. In der Ausbildung für Altenhilfe erwarben die Teilnehmerinnen Fähigkeiten für Aufgaben, die das Regelangebot ergänzen, wie etwa elementare Kranken-

pflege, Zubereitung von Diätmahlzeiten oder die Verrichtung von Hausarbeit.

- Der Schwerpunkt der Programme lag auf der **praktischen Ausbildung, die mit Phasen theoretischen Unterrichts alternierte**. Durch Praktika und Vermittlung in bestehende Betreuungseinrichtungen oder neue, mithilfe von EQUAL geschaffene Infrastrukturen für Kinder und Senioren konnten die Frauen ihre neuen Kompetenzen unmittelbar anwenden und mit erfahrenem Personal zusammenarbeiten. Laufende Supervision, Netzwerke zum Austausch und zur gegenseitigen Unterstützung und – im Fall der Altenpflege – Treffen mit Fachkräften, die den gleichen alten Menschen bzw. das gleiche Paar betreuten – erleichterten den Neulingen den beruflichen Einstieg und förderten die Qualität ihrer Arbeit. Außerdem entstand dadurch eine solide Grundlage für eine dauerhafte Beziehung mit den „Klienten“, d. h. den Senioren oder Eltern.

Von der Ausbildung direkt zum Arbeitsplatz

Frühere Erfahrungen haben gezeigt, dass die Ausbildung benachteiligter Frauen und ihre Unterstützung auf dem offenen Arbeitsmarkt nicht ausreichen, um eine dauerhafte Beschäftigung zu gewährleisten. Daher hat EQUAL die Ausbildung mit der Einrichtung zusätzlicher institutioneller und häuslicher Betreuungsdienste verzahnt und so viele neue Arbeitsplätze geschaffen. Um zu verhindern, dass die Frauen wieder arbeitslos werden oder ihr Vorhaben, berufstätig zu werden, aufgeben, sorgten die Partnerschaften dafür, dass die neuen Einrichtungen gleich nach Abschluss der Ausbildung ihren Betrieb aufnahmen. Dank der engen Zusammenarbeit mit den kommunalen Behörden konnten die Angebote bestehender Institutionen erweitert und neue Dienstleistungsunternehmen gegründet werden. Die folgenden Faktoren trugen wesentlich zu diesen positiven Ergebnissen bei:

- **Nicht nur die Sozialressorts wurden einbezogen, sondern auch die**

für Wirtschaftsentwicklung zuständigen Stellen. Die Tatsache, dass letztere großes Gewicht auf den Arbeitskräfte- und Qualifikationsbedarf von Unternehmen legten, überzeugte die Stadtverwaltungen von der Notwendigkeit umfangreicherer und besserer Betreuungsangebote. Es gelang den EQUAL-Partnern, die Behörden dazu zu bewegen, die Öffnungszeiten ihrer Kindertagesstätten zu verlängern und in einigen Gemeinden, die im Umfeld reger Industrie- und Gewerbegebiete mit ungedecktem Personalbedarf liegen, neue Zentren zur Betreuung von Kleinstkindern und/oder alter Menschen zu eröffnen.

- **Die Zusammenarbeit mit Agenturen für Wirtschaftsentwicklung und Unternehmensberatungen** ermöglichte die Gründungsbegleitung von Sozialbetrieben oder Mikrofirmen vom frühesten Stadium der Planung bis zur Start-up-Phase und darüber hinaus. Mit spezifischen Angeboten unterstützte EQUAL dabei nicht nur einzelne Frauen mit unternehmerischem Potenzial, sondern auch lokale NRO bei der Gründung von Dienstleistungsgenossenschaften. So ließ sich vermeiden, dass Frauen, die für derartige Herausforderungen schlecht gerüstet sind, zu viel Verantwortung aufgebürdet wurde.

Dienstleistungen im Paket

Im Rahmen vorbereitender Studien haben EQUAL-Partnerschaften **untersucht, wie die Kombination von Betreuungsangeboten und anderen Dienstleistungen die Frauenerwerbstätigkeit fördern** und Eltern helfen kann, Arbeit und Familienleben besser zu vereinbaren. Haushalts- und Transportdienste erwiesen sich als wirksame Wege zur Verwirklichung dieses Ziels:

- Professionell geleitete Dienstleistungsagenturen, die dank EQUAL in Frankreich, Italien und Spanien eingerichtet wurden, verwandelten **Gelegenheitsjobs für Hausarbeit in Arbeitsplätze mit Sozialversicherung**. Gleiches gilt für einfache Reparaturen im Haus oder die Begleitung von Kin-



dern oder alten Leuten zu Freizeitaktivitäten und Arztbesuchen. Die Agenturen verzeichnen eine steigende Nachfrage für die Übernahme solcher kleineren Aufgaben. Sie stellen die Dienstleisterinnen für reguläre Teilzeit- oder Vollzeitbeschäftigung ein. Eine andere Lösung besteht darin, den Frauen bei der Suche nach Kunden zu helfen und diese Kunden bei den nötigen Verwaltungsprozeduren zu unterstützen, etwa beim Aufsetzen von Arbeitsverträgen und der Berechnung von Löhnen.

- In Gebieten, die schlecht mit öffentlichen Verkehrsmitteln versorgt sind, hat EQUAL **neue Transportmöglichkeiten geschaffen**. In einer entlegenen ländlichen Gegend kaufte eine Partnerschaft Minibusse und bildete arbeitslose Frauen zu Fahrerinnen aus, um ihnen zu helfen, einen verlässlichen Busdienst auf die Beine zu stellen. In Frankreich wurde ein ähnliches Unternehmen gestartet, das gleichzeitig auch Car-Sharing und Fahrradvermietung als kostengünstige Alternative anbietet. In beiden Fällen entstanden Arbeitsplätze für erwerbslose Frauen (und Männer), und die erhöhte Mobilität eröffnete

anderen Arbeitslosen neue Beschäftigungsaussichten.

Public-Private-Partnerships für nachhaltige Beschäftigung

Angesichts der immer knapperen öffentlichen Haushalte waren im Rahmen von EQUAL entwickelte neue Finanzierungsmodelle oft ausschlaggebend, um die Nachhaltigkeit der beschriebenen Dienstleistungen sicherzustellen. Viele Projekte starteten Public-Private-Partnerships, an denen Kommunal- und Regionalbehörden, Arbeitgeber, Sozialpartner, NRO, aber auch Nutzerinnen und Nutzer beteiligt waren. Der EQUAL-Partnerschaftsansatz erwies sich als ideal, um das Engagement all dieser Akteure auf Dauer zu sichern.

- Arbeitgeber profitierten von erhöhter Produktivität und weniger Fehlzeiten ihres Personals und erkannten, dass **finanzielle Unterstützung für maßgeschneiderte Betreuungsdienste eine gute Investition ist**. Großunternehmen beteiligten sich an den Kosten für Aufbau und Betrieb sol-

cher Einrichtungen; manche richteten auch im eigenen Hause eine Kindertagesstätte ein, die von der Kommune bezuschusst wird. Sogar KMU, denen solche Lösungen unerschwinglich schienen, wurden Partner in lokalen Betreuungsgenossenschaften. Steueranreize, wie sie in Italien eingeführt wurden, spielten dabei eine wichtige Rolle.

- Politische Entscheidungsträger und Behörden wurden sich der Tatsache bewusst, dass bessere Verkehrsverbindungen den Leuten ermöglichen, auch weiter entfernte Beschäftigungsangebote wahrzunehmen. Diese Einsicht veranlasste sie, sich aktiv für das Überleben der Beförderungsdienste einzusetzen. Betriebe, lokale Vereine und Tourismusagenturen wurden regelmäßige Kunden und halfen so mit, die neuen Transportunternehmen auf eine solide Grundlage zu bürden. In einem ländlichen Gebiet mit hoher Arbeitslosigkeit hat EQUAL an der Schaffung eines Rechtsrahmens mitgewirkt, der kleinen Kommunen ermöglicht, Dienstleistungsverträge an diese neuen Firmen zu vergeben.

- Für die Haushaltsdienste entwickelte EQUAL zwei **viel versprechende Finanzierungsmodelle**: Das eine basiert auf staatlichen Service-Gutscheinen für benachteiligte Familien und allein erziehende Mütter und Väter; das andere vermarktet kommerzielle Dienstleistungen für diejenigen, die es sich leisten können, für eine solche Hilfe zu zahlen. In einigen Ländern konnten Partnerschaften Unternehmen dazu bewegen, diese Dienste in das Leistungspaket einzubeziehen, das sie ihren Arbeitskräften anbieten.

EQUAL- Ansätze verändern Regelsysteme

Die EQUAL-Partnerschaften waren sich der Gefahr bewusst, durch die Einführung von Ausbildungsgängen für Sozialberufe mit niedrigerem Qualifikationsniveau und entsprechend geringer bezahlten Arbeitsplätzen zur Entstehung der so genannten Zwei-Drittel-Gesellschaft beizutragen. Daher legten sie großen Wert darauf, dass die neuen Ansätze in reguläre Ausbildungs- und Lohnsysteme einbezogen wurden. Zu den Erfolgsfaktoren dieser Mainstreaming-Strategien gehörten:

- Aktionspläne mit nationalen Regierungen, die **neue Berufsprofile für Arbeitnehmerinnen** in der Kinderbetreuung („Tagesmütter“), Altenpflege („Sozial- oder Pflegeassistentin“) und Familiendienstleistungen („Alltagsassistentin“) **in die Regelsysteme der beruflichen Bildung** von Ländern einbezogen, in denen APL bisher keine Anwendung findet. In Luxemburg zum Beispiel wird die Regierung die Grundausbildung für Kinderbetreuung mit integriertem APL als Modell für andere Wirtschaftssektoren nutzen.
- **Die Einbeziehung der Sozialpartner in den Anerkennungsprozess der neuen Qualifikationsprofile** vereinfachte die Verhandlungen über angemessene Arbeitsbedingungen und Löhne. Die Gewerkschaften spielten dabei eine wichtige Rolle; sie handelten Betriebsvereinbarungen aus, die

Bestandteil lokaler oder regionaler Strategien zur Bekämpfung von Erwerbslosigkeit, Billiglohn-Fallen, Schwarzarbeit und ungeschützter Beschäftigung wurden.

- **Die Übertragung und Anpassung von Modellen** aus Mitgliedstaaten mit etablierten APL-Systemen, wie Frankreich oder dem Vereinigten Königreich, und die Nutzung ihrer bewährten Praktiken, um benachteiligten Gruppen den Zugang zu einer höher qualifizierten Ausbildung im Sozialbereich zu ermöglichen.

EMPFEHLUNGEN FÜR DIE POLITIK

Zu den EQUAL-Beispielen guter Praxis gehören eine Fülle von Curricula, Methoden sowie Lehr- und Lernmaterialien, die nationale, regionale und kommunale Behörden bei der Erschließung ungenutzter weiblicher Potenziale unterstützen können. Regierungen sollten ihre Maßnahmen zur Frauenförderung oder Frauenbeschäftigung mit der Wirtschafts- und der Bildungspolitik verknüpfen. Dies entspricht der im Vertrag von Amsterdam verankerten Verpflichtung zum Gender Mainstreaming in allen Politikbereichen. Angesichts der Unterschiede zwischen den Beschäftigungsquoten von Frauen und Männern müssen jedoch spezifische Maßnahmen für Frauen weiterhin als Teil des Ansatzes betrachtet werden. Die im Rahmen von EQUAL erzielten Ergebnisse bilden eine solide Grundlage für die Entwicklung tragfähiger Strategien:

- **Es gilt, Bildungs- und Ausbildungssysteme zu überprüfen und sicherzustellen, dass sie „niedrigschwellige Zugangswege“** zu anerkannten Abschlüssen für Menschen ohne oder mit nur geringen Formalqualifikationen eröffnen. Die Einführung einer Grundausbildung als Sprungbrett zu anderen, qualifizierten Bildungsgängen im Sozial- und Gesundheitssektor ist lediglich ein erster Schritt. Männer für diesen Bereich zu interessieren, sollte Teil der Strategie sein.

Auch muss dafür gesorgt werden, dass diese Tätigkeiten Chancen für eine berufliche Karriere bieten.

- **Nationale Aktionspläne für Kinderbetreuung**, die sich an den Zielen des Lissabon-Prozesses orientieren, sollten die Bereitstellung erschwinglicher Angebote an Dienstleistungen guter Qualität verbindlich machen. Steueranreize für Arbeitgeber, die Betriebskindergärten einrichten oder kommunale Einrichtungen finanziell unterstützen, und der „Einkauf“ von Betreuungsplätzen in Sozial- oder Kleinbetrieben werden als sinnvolle Elemente dieser Pläne empfohlen.
- **Das Beschäftigungspotenzial der Haushaltsdienstleistungen sollte ausgeschöpft werden**, und zwar durch die Einrichtung von Agenturen, die als Arbeitgeber von Dienstleistungspersonal fungieren und in der Lage sind, aus der Vielzahl von Tätigkeiten, die von den Kunden nachgefragt werden, echte Jobs zu schneiden. Dienstleistungsgutscheine für benachteiligte Familien, aber auch für ältere Bürgerinnen und Bürger, die zu Hause leben und im Alltag Hilfe benötigen, bieten Start-ups eine rentable Basis. Das gilt vor allem in der Anfangsphase, wenn sie einen Markt für ihre Dienstleistungen aufbauen müssen.
- **Frauenspezifische Angebote sollten im Rahmen öffentlich finanzierter Förderprogramme zur Unterstützung von Existenzgründung und KMU verfügbar sein.** Institutionen, die solche Förderprogramme umsetzen, sollten verpflichtet werden, Ansätze zu entwickeln, die die besonderen Bedürfnisse arbeitsloser Frauen berücksichtigen und ihnen helfen, tragfähige Kleinbetriebe aufzubauen, die Betreuung und andere Familienhilfsdienste anbieten.

Für weitere Informationen und praktische Beispiele von EQUAL-Ergebnissen, konsultieren Sie die Webseite <http://europa.eu.int/comm/equal>

1 *Gemeinsamer Beschäftigungsbericht (JER) 2003/2004: Geschlechtsspezifische Unterschiede in der Beschäftigung: EU 15: 17,2 und EU 15 + Beitrittsländer: 16,3 Prozentpunkte.*
 2 *Eurostat: Lebensbedingungen in Europa, 2004: Der Anteil von Menschen im Alter von 65 Jahren und mehr an der Bevölkerung wird von 16 % im Jahr 2002 auf 22 % im Jahr 2010 steigen.*



ABSCHIED VOM ERNÄHRERMODELL ?

EQUAL-STRATEGIEN ZUM ABBAU TRADITIONELLER GESCHLECHTERROLLEN UND STEREOTYPE

GESCHLECHTSUNTERSCHIEDE BEI DER UNBEZAHLTEN HAUSARBEIT

Rund 62 % aller Haushalte verfügen heute über ein Doppелеinkommen. Familien, in denen beide Partner einer Berufstätigkeit nachgehen, sind somit die vorherrschende Form des Zusammenlebens von Frauen und Männern in der Europäischen Union¹. Trotz zunehmender weiblicher Erwerbsbeteiligung ist indes das Privatleben vieler Paare noch immer vom Rollenmodell des Mannes als Ernährer geprägt. Männer verdienen den Familienunterhalt, Frauen haben den Löwenanteil der unbezahlten Hausarbeit zu übernehmen. Die Folge: Frauen, die Berufstätigkeit und Karriere erfolgreich mit Mutterschaft, Ehe oder Partnerschaft, Haushalt und gesellschaftlicher Teilhabe vereinbaren wollen, müssen wahre „Superfrauen“ sein.

Erhebungen über den Zeitgebrauch², in denen die Anzahl von Stunden verglichen wird, die Frauen und Männer mit Arbeit, Familienpflichten und Freizeit verbringen, machen deutlich, wie schwer dieses traditionelle Modell zu überwinden ist. Berücksichtigt man die gesamte für Berufstätigkeit und Hausarbeit aufgewendete Zeit, sind die Arbeitstage der Frauen in der EU im Durchschnitt länger als die der Männer³. Gehören Kleinkinder zum Haushalt, öffnet sich die Schere zwischen den Geschlechtern noch weiter. Im Vergleich zu kinderlosen Frauen verbringen Mütter, die mit einem Partner leben, durchschnittlich mindestens eine Stunde weniger pro Tag mit bezahlter Arbeit. Die gleichen Mütter widmen ihren Kindern und dem Haushalt täglich

zwischen 5^{1/2} und 7^{1/2} Stunden. Für Männer in Paarbeziehungen gilt der gleiche Trend: Wenn Kinder da sind, wird für Familienpflichten mehr Zeit aufgewendet. Doch im Gegensatz zu den Frauen steigt, wenn Männer Vater werden, die für eine bezahlte Tätigkeit verwendete Zeit oder bleibt zumindest gleich.

Allerdings sind einige ermutigende Trends zu beobachten, die zu einer gerechteren Verteilung von Betreuungs- und Hausarbeit führen könnten. Qualitative Untersuchungen⁴ zeigen, dass immer mehr Männer bemüht sind, ihren väterlichen Pflichten nachzukommen. Meist finden sie jedoch mit ihren Versuchen bei Arbeitgebern, Kollegen oder den Medien, die in der Regel traditionelle Vorstellungen von Geschlechterbeziehungen vermitteln, keine Unterstützung. Hinzu kommt, dass sich der Beitrag von Männern zur „zweiten Schicht“, d.h. zur unbezahlten Arbeit zu Hause, hauptsächlich darauf beschränkt, den Kindern zu essen zu geben, sie zu baden, ihre Windeln zu wechseln, sie zur Schule bzw. zum Kindergarten zu fahren und – vor allem – mit ihnen zu spielen. Wenn es darum geht, Hausarbeit zu teilen, sind Männer viel zurückhaltender.

WANDEL DER GESCHLECHTERROLLEN - ZIEL EUROPÄISCHER GLEICHSTELLUNGSPOLITIK

Seit den 80er Jahren arbeiten die gemeinschaftlichen Aktionsprogramme für Chancengleichheit von Frauen und Männern auf eine Veränderung der Ein-

stellungen gegenüber traditionellen Geschlechterrollen hin und leisten somit einen wesentlichen Beitrag zur Politik der Gleichstellung der Geschlechter. Wie die derzeitige Rahmenstrategie zur Förderung der Gleichstellung von Frauen und Männern (2001-2005) betont, ist die Verwirklichung von Chancengleichheit „eine Frage der Förderung nachhaltiger Veränderungen in Elternrollen, Familienstrukturen, institutionellen Praktiken, der Arbeits- und Zeitorganisation, (...) die auch Männer und die gesamte Gesellschaft betrifft (...)“.

NEUE GESCHLECHTERROLLEN ERLERNEN UND ALTE ABLEGEN

Mit Hilfe von Strategien und Konzepten, die einen Wandel der Rollen und der Aufgabenteilung zwischen Männern und Frauen der heutigen Elterngeneration auszulösen versuchen, hat EQUAL zur Geschlechtergerechtigkeit bei unbezahlter Betreuungs- und Hausarbeit beigetragen. In manchen Mitgliedstaaten wurde dies mit Strategien kombiniert, die sich gezielt an Jugendliche und sogar Kinder richteten, um in dieser entscheidenden Entwicklungsphase, in der sich die Geschlechterrollen verfestigen, Stereotype in Frage zu stellen. Viele dieser Ansätze wandten sich in erster Linie an Männer aber ein Gutteil zielte auch darauf ab, sowohl das Modell des „Familienernährers“ als auch das der „Superfrau“ zu überwinden. Zahlreiche Ideen wurden getestet und ihre Auswirkungen sorgfältig beobachtet; die erfolgreichsten werden im Folgenden vorgestellt:



Medienkampagnen

Die bedeutsamste EQUAL-Medienkampagne, was messbare Veränderungen anbelangt, wurde in den Niederlanden durchgeführt. Sie war wie eine Marketingkampagne für ein neues Produkt konzipiert. Solche Strategien tragen den spezifischen Lebensstilen und Merkmalen ihrer Zielgruppen Rechnung und sind darauf ausgerichtet, eine kritische Masse von Konsumenten zu gewinnen. Die Botschaft der Kampagne soll sie dazu bringen, das neue Produkt als das Beste geeignete zu erkennen und dauerhaft zu nutzen. Wie bei einer Kettenreaktion setzt diese kritische Masse einen fortlaufenden Multiplikatorprozess in Gang und führt schließlich zu einem nachhaltigen Wandel. Die vom Ministerium für Arbeit und Soziales initiierte niederländische Kampagne hat nach diesem Muster mit dem Slogan „Männer gehen mit gutem Beispiel voran“ beachtliche Erfolge erzielt.

Die Botschaft war einfach: Wenn mehr Männer bereit wären, mehr Hausarbeiten zu übernehmen, könnten mehr Frauen einer bezahlten Arbeit nachgehen und ihr Berufs- und Familienleben besser miteinander in Einklang bringen. Doch anstatt, wie gehabt, das zuständige Regierungsmitglied oder Gleichstellungsbeauftragte politisch korrekte Haltungen „predigen“ zu lassen, setzten die EQUAL-Partner einen wohl überlegten Aktivitätenmix ein, um „Diskussionen zu Hause am Küchentisch“ anzustoßen – der erste entscheidende Schritt auf dem Weg zum Wandel.

Um die Diskussionen in Gang zu bringen, wurde die Öffentlichkeit mit einer Serie von Fernseh- und Radiowerbung bombardiert, die durch Pressekonferenzen, eine Website, Talkshows und zahllose Veranstaltungen im ganzen Land verstärkt wurden. Die ersten Botschaft der Kampagne konfrontierte **Männer mit den Ausreden, die sie gern vorbringen, um sich vor mehr häuslicher Verantwortung zu drücken**. Nach einer Weile wurde die Strategie ausgefeilter und setzte auf Motivation und Inspi-

ration, anstatt auf Provokation. Diese zweite Welle von Botschaften zielte darauf ab, **Frauen beizubringen, ihr „Haushalts- und Pflegemonopol“ aufzugeben** – sowie ihre Überzeugung, in diesem Bereich alles am besten zu wissen. Gleichzeitig wurde viel Gewicht auf die Tatsache gelegt, dass die meisten Arbeitgeber, Kollegen und Freunde nicht gerade begeistert reagieren, wenn ein Mann sich mehr um Familie und Haushalt kümmert. 16 Monate lang spornte die Kampagne Männer an, ihre Arbeitgeber, aber auch ihre Freunde und Arbeitskollegen in ein Gespräch über die gerechte Verteilung der Familienpflichten zu ziehen. Von dem Projekt unterstützt, haben viele **Männer „Übereinkommen zur Rollenteilung“ mit ihren Partnerinnen und/oder Arbeitgebern geschlossen**.

Um ihre Botschaften weiter zu verbreiten, gewannen die EQUAL-Partner andere Organisationen für eine Zusammenarbeit. Gemeinsam mit Großbetrieben, NRO und der führenden Fußballmannschaft des Landes organisierte die Partnerschaft Aktivitäten, die Väter erleben ließen, welche Freude und Befriedigung es bereitet, sinnvoll ausgefüllte Zeit mit den Kindern zu verbringen, und wie sehr dies das Leben ihrer Kinder und Partnerinnen verändern kann. Der Effekt der Medienkampagne wurde genau beobachtet und zeigt eine beeindruckende Bilanz:

- Drei Monate nach ihrem Start war die Kampagne 55 % der niederländischen Bevölkerung bekannt.
- Im gleichen Zeitraum veränderte sich die Einstellung zu der Aussage: „Wenn Kleinkinder zur Familie gehören, sollte die Mutter nicht berufstätig sein“. Während diese Erklärung im Januar 2003 bei 40 % der Befragten mit niedrigem Bildungsniveau auf Zustimmung stieß, waren es im April des gleichen Jahres nur noch 25 %. Von den Befragten mit höheren Bildungsabschlüssen sagten im Januar 38 %, sie seien mit dieser Aussage „vollkommen einverstanden“, verglichen mit nur noch 30 % im April 2003.

- Laut Abschlussanalyse im Mai 2004 **diskutieren 59 % der Männer und 52 % der Frauen mindestens einmal pro Monat über die Aufteilung von Familienpflichten**. Im Anschluss daran wird meist eine Vereinbarung geschlossen, sich solche Aufgaben zu teilen. Zwischen April 2003 und Mai 2004 **stieg die Zahl der Männern, die solche Übereinkommen zur Aufgabenteilung geschlossen hatten, von 67 % auf 88 %**, während der Prozentsatz der Frauen unverändert 72 % betrug.

Dank grenzüberschreitender Zusammenarbeit und thematischer Arbeit auf europäischer Ebene konnten diese niederländischen Erfahrungen an EQUAL-Partnerschaften auf andere Mitgliedstaaten übertragen werden. In Frankreich hat das Arbeitsministerium solche Aktivitäten in den Katalog der Maßnahmen aufgenommen, die für eine Förderung im Rahmen des Europäischen Sozialfonds in Betracht kommen.

Learning by doing macht den Unterschied

Praktischer Unterricht in neuen Rollen und Aufgaben, und auch die konkrete Konfrontation damit, erwiesen sich als besonders erfolgreich, wenn **der spezifische kulturelle Kontext berücksichtigt wurde**. In Frankreich, wo Kindergärten oder Schulen selten als Treffpunkte für Eltern fungieren, fanden neue Nachbarschaftszentren bei Frauen und Männern großen Anklang. Nutzerinnen und Nutzer waren angetan von der Idee, die Diskussion über Aufgabenteilung aus ihrem Zuhause an einen neutralen Ort zu verlegen. In mehreren Regionen schuf EQUAL solche Möglichkeiten offener Diskussion für Männer und Frauen. Dabei stand ihnen auf Wunsch professionelle Hilfe zur Verfügung.

- Die in Paris ansässige Ecole des parents (**Elternschule**) organisierte Workshops, die Eltern mit praktischen Lösungen für die Aufgabenteilung zwischen Müttern und Vätern vertraut

machten. Die Workshops wurden zunächst überwiegend von Müttern besucht, aber im Laufe der Zeit nahm die Zahl der Väter erheblich zu. **Lernen von anderen Vätern** die ihnen bei der Überwindung traditioneller Geschlechterrollen voraus waren, fanden die männlichen Teilnehmer besonders hilfreich. Es habe sie angeregt, den Rollenwandel selbst auch ernsthafter zu erwägen und beispielsweise einen Elternurlaub zu nehmen.

- In anderen Städten hatten Männer und Frauen in „Eltern-Cafés“ Gelegenheit, ihre Gefühle und Meinungen über alte und neue Geschlechterrollen zum Ausdruck zu bringen. Hier wurden Eltern auch ermutigt, sich – mit oder ohne Kinder – zu treffen, und zwar zu **praktischen Aktivitäten, die einen Rollentausch beinhalteten**. Männer und Frauen stellten fest, dass sie Fähigkeiten besaßen, die häufig als typisch für das andere Geschlecht gelten, wie etwa kochen, technisches Spielzeug zusammenbauen, Fußball spielen, Geschichten erzählen, musizieren oder Schlaflieder singen, und dass es ihnen Spaß machte, diese Fähigkeiten anzuwenden.

Veränderungsstrategien italienischer EQUAL-Partnerschaften beruhten auf der Annahme, dass Männer gern Projekte über einen gewissen Zeitraum hinweg planen und umsetzen, anstatt sich dem ständigen Zwang zu immer gleichen Betreuungsflüge- und Hausarbeiten zu unterwerfen. Hier war „Projektarbeit“ der Schlüssel zu einer besseren und dauerhaften männlichen Mitwirkung an Familienpflichten.

- EQUAL begleite Männer auf einer „Reise der **Veränderungen**“ und half ihnen, **ein konkretes Ziel zu erreichen**: zum Beispiel einen Kurs in Neugeborenenpflege zu absolvieren, die Samstagvormittage für ihre Kinder zu reservieren oder einmal in der Woche für die ganze Familie zu kochen, inklusive einkaufen und danach spülen.



- Durch **nur für Männer bestimmte Kurse** halfen andere EQUAL-Partnerschaften Männern, **ihre Fähigkeiten in Haushaltsführung auf den Prüfstand zu stellen und zu verbessern**. Auf dem Programm standen praktische Übungen in verschiedenen Haushaltsarbeiten wie Bügeln, Kochen, Waschen oder Putzen. Die teilnehmenden Männer erklärten, der Wert und die Mühsal unbezahlter Familienarbeit seien ihnen dabei viel bewusster geworden.

Geschlechterfragen - vom Kindergarten bis zur Universität

Im Rahmen der Arbeit mit Kindern und Jugendlichen ging EQUAL nicht nur auf sich wandelnde Geschlechterrollen und Berufswahl künftiger Generationen ein, sondern nahm auch die vorherrschenden Verhaltensmuster der heutigen Elterngeneration ins Visier.

Die von EQUAL-Partnern in vielen Ländern entwickelte **Aus- und Fortbildung zeigte Kindergartenpersonal und GrundschullehrerInnen**, wie man Jungen und Mädchen dazu bringt, bestehenden Geschlechterunterschieden nachzuspüren und stereotype Wahr-

nehmungen zu überwinden. Beispielsweise wurden die in den Kindergartengruppen entdeckten Rollenmuster zum Anlass genommen, die unterschiedlichen Aufgaben, die Mütter und Väter zu Hause übernehmen, zu analysieren. Rollenspiele und Diskussionen lösten Fragen über die Ursachen dieser Unterschiede aus, und die Kinder sprachen darüber, wie sie sich ihr eigenes Erwachsenenleben vorstellten. Fast zwangsläufig stieß dieser Prozess weitere Diskussionen in den Familien an. Unterstützt durch das Angebot von Sensibilisierungs- und Bildungsveranstaltungen, waren die Eltern zunehmend bereit, ihr eigenes Verhalten als Vorbild ihrer Kinder zu überprüfen und Veränderungen in Betracht zu ziehen. Die von den Projekten entwickelten Lehrmaterialien und Lerninstrumente helfen mit, den Ansatz weiter zu verbreiten.

Eine spanische Partnerschaft entwickelte und erprobte **innovative Lehrpläne für Grund- und Sekundarschulen**, die traditionelle Geschlechterrollen und auch das fast unmerkliche Einfließen der damit verbundenen Stereotype in Wissenschaft und Technologie in Frage stellten. Anstatt zusätzliche allgemeine Kenntnisse über Chancengleichheit auf den Stundenplan zu setzen, erklärten diese Programme chemische und physikalische Prozesse anhand von Hausarbeit wie etwa Kochen, Backen oder Bügeln im

Rahmen eben dieser Fächer. Das Modell hatte Erfolg. Die Jugendlichen, vor allem Jungen, fingen an, den Wert unbezahlter Frauenarbeit zu erkennen und zu Hause mehr Pflichten zu übernehmen. Der Ansatz ist bei den Medien auf reges Interesse gestoßen und zwischen Lehrern und Eltern ausgiebig diskutiert worden, was wiederum die zuständigen Behörden zur Überlegung bewogen hat, dieses EQUAL-Modell in die Regelpraxis zu übernehmen.

In den Niederlanden ging EQUAL von Untersuchungen aus, die darauf hinweisen, dass junge, am Beginn ihrer Berufslaufbahn stehende Männer zur Frage der Aufgabenteilung mit ihren Frauen oder Partnerinnen eine egalitäre Einstellung haben als die Generation ihrer Väter. Um ihre Vaterrolle aktiver wahrzunehmen, würden zum Beispiel 40 % der niederländischen Männer in technischen Berufen weniger arbeiten, verschiedene Hürden hindern sie jedoch, dies in die Tat umzusetzen. Eine EQUAL-Partnerschaft gab Männern mit Hilfe eines Internet-Tools den Anstoß, diese Hürden konkret zu benennen, und empfahl auch praktische Lösungen für ihre Überwindung. Darüber hinaus testete EQUAL Methoden, die Elken- und Geschlechterrollen zum Unterrichtsthema an Sekundar- und Hochschulen machen, also in einem Alter, wenn Berufswege sich anbahnen. Eine Gruppe von Technikern, die Arbeit und Familienpflichten tatsächlich vereinen, wurde zu „Botschaftern“ eines neuen männlichen Rollenmodells ausgebildet. Sie hielten Gastvorlesungen und gaben ihre persönlichen Erfahrungen an die Studierenden weiter. All diese positiven Erfahrungen wurden zusammengefasst und in Lehrmaterialien und Lerninstrumente integriert. Dazu gehört

auch ein Modul als Teil der technischen Studiengänge an Universitäten. Das EQUAL- Lernpaket wird mittlerweile von immer mehr Bildungseinrichtungen nachgefragt.

EMPFEHLUNGEN FÜR DIE POLITIK

Ein Wandel der Geschlechterrollen und der Aufgabenverteilung zwischen Frauen und Männern erfordert langfristige Strategien und große Hartnäckigkeit. EQUALs gute Praktiken und eine Fülle von Lehr- und Lernmaterialien stehen zur Verfügung, um den verschiedenen AkteurInnen zu helfen, Veränderungen anzustoßen.

Die EQUAL-Verwaltungsbehörden

in den Mitgliedstaaten sollten sich bewusst sein, dass die Entwicklungspartnerschaften zumeist nur erste richtungsweisende Schritte auf dem Weg zu einer gerechteren Verteilung von Betreuungs- und anderen Familienaufgaben zurücklegen konnten. Um ein weiteres Vorankommen zu ermöglichen, sollten sie mit anderen zuständigen Behörden zusammenarbeiten, um sicherzustellen, dass:

- **Fördermittel für Medienkampagnen über einen längeren Zeitraum hinweg und nicht nur für einmalige Werbeveranstaltungen ohne bleibenden Effekt** zur Verfügung stehen.
- **Derartige Kampagnen als fester Bestandteil öffentlich bezuschusster Programme für die Gleichstellung der Geschlechter auf dem Arbeitsmarkt** finanziert werden.

Die für Bildung und Ausbildung zuständigen EntscheidungsträgerInnen und Behörden sollten:

- die **Lehrpläne** aller Bildungsstufen überprüfen und dafür sorgen, dass nicht nur Gleichstellungsaspekte als Querschnittsthema darin aufgenommen werden, sondern auch **spezielle Module**, die **Geschlechtergerechtigkeit bei Betreuungspflichten und anderer unbezahlter Hausarbeit zum Thema** machen;
- dieses spezielle Thema in die **Aus- und Fortbildung von Lehrkräften** einbeziehen.

KommunalpolitikerInnen sollten:

- die **Zukunft der Elternrolle auf die Tagesordnung setzen** und in Betracht ziehen, Gemeindezentren, Kindergärten und Schulen in Orte zu verwandeln, wo Frauen und Männer sich treffen können, um neue Rollen und Aufgaben einzuüben sich stereotype Wahrnehmungen und Haltungen „abzugewöhnen“, die den Weg zu einer Gesellschaft erschweren, die alle männlichen und weiblichen Potentiale gleichermaßen braucht und wertschätzt.

Für weitere Informationen und praktische Beispiele von EQUAL-Ergebnissen, konsultieren Sie die Webseite <http://europa.eu.int/comm/equal>

1 Eurostat: Statistik kurz gefasst, Thema 3 – 9/2002

2 Eurostat: Statistik kurz gefasst: Wie Frauen und Männer ihre Zeit verbringen, Ergebnisse aus 13 europäischen Ländern, 2004

3 Mit Ausnahme von Dänemark, Finnland, Schweden und dem Vereinigten Königreich, wo sie fast gleich lang sind.

4 Zum Beispiel: Margret Fine-Davis et al.: *Fathers and mothers – Dilemmas of the Work-Life-Balance*, Dublin 2002



AUF DIE BALANCE KOMMT ES AN

EQUAL FÖRdert DIE VEREINBARKEIT VON ARBEITS- UND PRIVATLEBEN FÜR FRAUEN UND MÄNNER

DAS DILEMMA IST WEIBLICH

In den letzten Jahren hat flexible Arbeitsorganisation an Bedeutung gewonnen. Doch häufig sind es die Bedürfnisse der Unternehmen im Hinblick auf Produktionsprozesse und Wettbewerbsfähigkeit, die diese Flexibilisierung vorantreiben. Folglich trägt sie nicht unbedingt zu einer besseren Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben bei. Zu wenig Arbeitgeber haben begriffen, dass eine flexible, familienfreundliche Arbeitsorganisation die Gesamtleistung eines Unternehmens steigern kann.

Das Dilemma, Beruf und Familienpflichten unter einen Hut zu bringen wird zumeist als „Frauenproblem“ betrachtet, was sich in den weiblichen Beschäftigungsmustern widerspiegelt: 37 % der Frauen, die Kinder oder pflegebedürftige Angehörige haben, arbeiten Teilzeit¹, aber nur 17 % der Frauen ohne derartige Verpflichtungen und 6,5 % der Männer². Auch wenn die Entscheidung für Teilzeit meist freiwillig getroffen wird, bleibt einer wachsenden Zahl von Frauen keine andere Wahl. Vor allem im Einzelhandel und im Bereich der personenbezogenen Dienstleistungen organisieren die Arbeitgeber Jobs immer öfter auf Teilzeitbasis. Ob freiwillig oder nicht, und selbst wenn diese verkürzten Arbeitszeiten es leichter machen, eine Berufstätigkeit mit Betreuungs- und Familienpflichten zu vereinbaren, diese Lösung hat ihren Preis. Teilzeitarbeiterinnen haben weniger Möglichkeiten, sich fortzubilden und Karriere zu machen, sie beziehen ein niedrigeres Gehalt und haben nur beschränkten Zugang zu Lohnzuschlägen und Sozialleistungen³.

Arbeit und Familienleben in Einklang zu bringen ist eine enorme Herausforderung für Leute, die regelmäßig Vollzeit arbeiten, Überstunden machen oder atypische Arbeitszeiten haben. Im Laufe des letzten Jahrzehnts sind diese Erwerbsmuster häufiger geworden⁴. In der EU arbeiten über 30 % aller Arbeitskräfte samstags, wobei die Zahlen für Frauen kaum niedriger sind als die für Männer. Nachtarbeit ist noch immer eine Männerdomäne, doch Abendarbeit gehört für 20 % der weiblichen und 33 % der männlichen Arbeitskräfte zum Alltag.

EU-POLITIK ZUR FÖRDERUNG DER VEREINBARUNG VON BERUF UND FAMILIE

Sowohl die Jahresbilanz der Gleichstellung von Frauen und Männern 2004 als auch der Bericht der Taskforce Beschäftigung (2003) betonen die Notwendigkeit einer flexibleren Arbeitsorganisation. Sie stellen flexible, familienfreundliche Arbeitszeitregelungen als Schlüssel zur Verwirklichung der Gleichstellung der Geschlechter auf dem Arbeitsmarkt, aber auch zur Verbesserung der Arbeitsqualität und -produktivität heraus. Einige der Empfehlungen der Europäischen Kommission im Rahmen der Konsultation der Sozialpartner auf Gemeinschaftsebene über die Revision der Arbeitszeitrichtlinie (93/104) EG gehen in die gleiche Richtung. Die Kommission will die Rechte der Beschäftigten auf Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben stärken und fordert die Sozialpartner auf, entsprechende Maßnahmen auszuhandeln.

FAMILIENFREUNDLICHE PERSONALPOLITIK

Für Frauen und Männer, die sich sowohl Berufstätigkeit und Karriere als auch ein befriedigenderes Familien- und Privatleben wünschen, haben die im Rahmen von EQUAL entwickelten guten Praktiken den Alltag einfacher gemacht. Umfassende Maßnahmen zur besseren Vereinbarkeit dieser unterschiedlichen Lebensbereiche leiteten einen Prozess kultureller Veränderungen in Unternehmen und Organisationen ein, die sich, als EQUAL-Partner, verpflichtet hatten, neue flexible Arbeitszeitregelungen und eine Reihe von Dienstleistungen für Familien umzusetzen.

Arbeitgeber überzeugen

Viele Unternehmen, vor allem KMU, schrecken vor sog. Work-Life-Balance-Programmen zurück, weil sie glauben, deren Kosten nicht bewältigen zu können. Um diese Abwehrhaltung zu überwinden, haben EQUAL-Partnerschaften jede Menge Erfolgsgeschichten aus ganz Europa, den Vereinigten Staaten und Kanada zusammengetragen und unter die Lupe genommen. Diese Beispiele zeigen deutlich, dass Arbeitgeber durch solche Maßnahmen nur gewinnen können. Harte Fakten, wie sie im folgenden Beispiel präsentiert werden, erwiesen sich als überzeugendes Argument für Unternehmen, ihre Personalpolitik familienfreundlicher zu gestalten.

- Im Auftrag der deutschen Regierung führte eine große europäische Unter-



nehmensberatung eine Kosten-Nutzen-Analyse flexibler Arbeitszeitformen und anderer Unterstützungsangebote für Eltern durch. Die in einer repräsentativen Auswahl von Betrieben gewonnenen Ergebnisse zeigen, dass ein elementares „**Familienpaket**“ (**Beratungsangebote für Eltern, individuell abgestimmte Flexi-Zeit, Telearbeit und Kinderbetreuung**) im Durchschnitt zu Kostensenkungen von bis zu mehreren hunderttausend Euro führte. Modellrechnungen, die durch familienbedingte Fehlzeiten und Arbeitsplatzwechsel verursachte Verluste und Kosten des „Familienpakets“ gegenüber stellten, ergaben betriebswirtschaftlich ausgedrückt einen durchschnittlichen Return on Investment **von mindestens 25 %**.

Arbeitszeitflexibilität dient Beschäftigten und Arbeitgebern

Dank sorgfältiger Analyse der Arbeitszeitbedürfnisse auf Arbeitnehmer- und Arbeitgeberseite waren EQUAL-Partner in allen Mitgliedstaaten in der Lage, zielgenaue Lösungen zu entwickeln und zu erproben.

- EQUAL unterstützte Unternehmen bei der Einführung einer Vollzeitwoche von vier Tagen, regelmäßiger Heim- und Telearbeit, Kombinationen von kurzen und langen Arbeitstagen oder auch Perioden längerer Arbeitstage zum Ansparen größerer Freizeitblöcke. Diese Arbeitszeitkonten wurden dann während der Schulferien oder für familiäre Notfälle genutzt. Die Ergebnisse waren ausgesprochen befriedigend, vor allem für weibliche Arbeitskräfte. Mütter waren davon angetan, dass der **allgemeine Stress nachließ** und sie die Möglichkeit hatten, **die Arbeitszeit besser mit der Kinderbetreuung Kinder zu vereinbaren** und mehr Zeit mit ihren Kindern und Partnern zu verbringen. Die Arbeitgeber stellten fest, dass sowohl **die Arbeitsleistung als auch die Produktivität stieg**.

In manchen Fällen führten die positiven Erfahrungen zur **Übertragung solcher Modelle auf andere Zielgruppen**. Was im Rahmen von EQUAL als Pilotprojekt für Eltern begonnen hat, entwickelt sich zunehmend zur Regelpraxis, die auch anderen Beschäftigten zugute kommt.

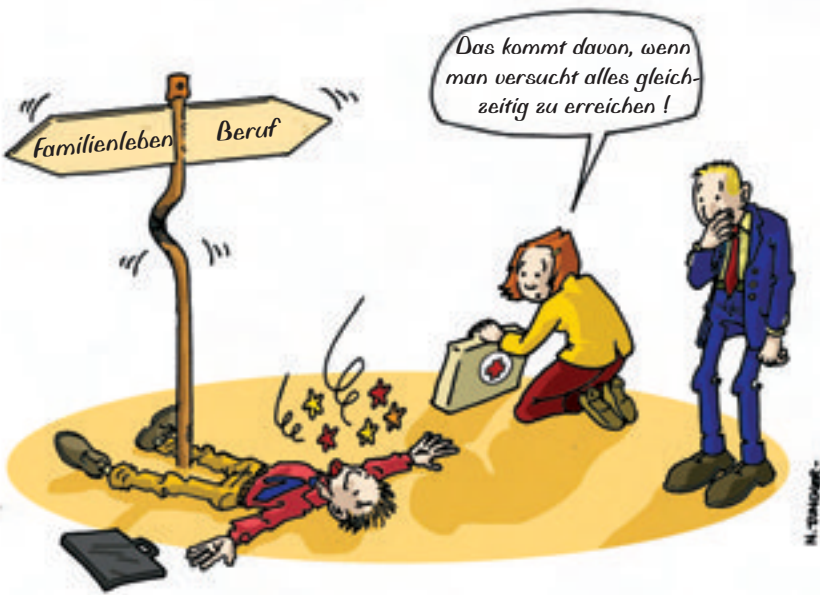
- So wurden in Irland Flexi-Zeit-Modelle auf die Bedürfnisse **älterer Arbeitnehmer und Menschen mit psychischen Problemen** abgestimmt. Frauen und Männern, die unter Depressionen leiden, konnte mit individuellen Lösungen geholfen werden. Die Betroffenen arbeiten in den Intervallen zwischen den immer wieder auftretenden Depressionen, wenn es ihnen gut genug geht, berufstätig zu sein. Die Erfahrung zeigt, dass dieses flexible Modell ihr Selbstwertgefühl stärkt und ihnen ermöglicht, ein ausgeglicheneres Leben zu führen. EQUALs gute Praktiken bewogen Arbeitgeber, älteren Beschäftigten die Wahl zu lassen, durch flexible Arbeitszeitregelungen schrittweise aus der Berufstätigkeit auszusteigen. Das Paket umfasst Maßnahmen, die ihnen erlauben, die letzten zwei Jahre vor dem Ruhestand Teilzeit zu arbeiten (2, 3 oder 4 Tage pro Woche). Während dieser Zeit werden ihre Rentenbeiträge weiterhin voll eingezahlt. Wenn sie also in den Ruhestand gehen, erhalten diese Arbeitskräfte ihre vollen Rentenbezüge, was besonders für Frauen wichtig ist. Dieser Ansatz half Unternehmen, dem als Folge des demographischen Wandel vermehrt auftretenden Fachkräftemangel zu begegnen und das Wissen und die Fähigkeiten älterer Menschen an die nächste Generation weiterzugeben.

Nachteile der Flexibilität in den Griff bekommen

In manchen Mitgliedstaaten ist es EQUAL gelungen, atypische Arbeitsmuster zu verändern, die die Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben besonders erschweren. EQUAL-Partnerschaften haben beispielsweise Arbeitszeiten neu organisiert und mit einem Prozess verknüpft, in dessen

Rahmen Arbeitsumfelder und -inhalte neu bewertet und umgestaltet wurden.

- In einem Fall gelang es auf diese Weise, dem „zweigeteilten Arbeitstag“ ein Ende zu setzen, der für die Reinigungskräfte aller kommunalen Gebäude der Stadt Rennes üblich war. Um ein ausreichendes Einkommen zu erzielen, hatte das überwiegend weibliche Personal vorher in zwei Schichten gearbeitet, am frühen Morgen und am späten Abend. Dank EQUAL haben die Frauen nun Vollzeitjobs und können entweder von 7.30 bis 15.30 Uhr oder von 10.45 bis 18.45 Uhr arbeiten. **Teamwork** ist ein wesentliches Element des neuen Modells. Während in der Vergangenheit einer Person eine bestimmte Zahl von Quadratmetern zugeteilt wurde, sind nun zwei Frauen gemeinsam für eine größere Fläche verantwortlich. Deren Umfang wird so berechnet, dass sie sich bei Abwesenheit gegenseitig vertreten können. Außerdem ermöglichte das neue System den Frauen, Jobs zu tauschen, so dass sie jetzt **näher bei ihrem Arbeitsplatz leben und weniger Zeit mit Pendeln verbringen**. All dies hat bewirkt, dass die **Fehlzeiten um 30 % zurückgingen**.
- In einem zweiten Fall konnte eine große Hotelkette dank EQUAL **die enorme Fluktuation und die beunruhigend häufigen Fehlzeiten ihrer weiblichen Arbeitskräfte reduzieren**. Zum Beispiel wurden neue Lösungen für das Empfangspersonal gefunden, das in der Vergangenheit zwei besonders betriebsame Perioden abdeckte – eine am Vormittag, wenn Gäste abreisen, und die andere abends, wenn sich die Neuankömmlinge vor dem Empfang drängeln. Die freien Stunden dazwischen trugen nicht wirklich zur Verbesserung des Familienlebens bei. Mussten die Arbeitnehmerinnen doch genau in dem Moment, wenn ihre Kinder und/oder Partner nach Hause kamen, zu ihrer zweiten Schicht aufbrechen. Hier hat ein **Weiterbildungsprogramm für familienfreundlichere Arbeitszeiten gesorgt**, das die Frauen für mehr als eine einzige Aufgabe qualifizierte.



Nun kann eine Angestellte am gleichen Tag zunächst am Empfang und dann als Kellnerin arbeiten. Die Personalchefs können an Stelle „unterbrochenen“ Schichten durchgehende Arbeitstage anbieten. Nicht zuletzt hilft dieser Ansatz den Angestellten, sich hochzuarbeiten und mehr zu verdienen.

Betreuungs- und andere Familienbedürfnisse berücksichtigen

In vielen Ländern wird die Balance zwischen Arbeits- und Privatleben durch den Mangel an erschwinglicher und flexibler Betreuung für Kinder und andere Angehörige erheblich erschwert. EQUAL-Partnerschaften konnten Arbeitgeber dafür gewinnen, finanziell zur Einrichtung oder Verbesserung von Betreuungsdiensten beizutragen. Ein weiterer erfolgreicher Ansatz familienbewusster Personalpolitik sind besondere Anlaufstellen, sog. Help Desks, die in Unternehmen oder Kommunen eingerichtet wurden. Sie unterstützen Betriebe dabei, attraktive Arbeitgeber für qualifiziertes Personal zu werden und bewährte Kräfte an sich zu binden.

- In Deutschland, Italien, Spanien und Portugal lernten berufstätige und arbeitslose Frauen im Rahmen von

EQUAL-Ausbildungsprogrammen, **Angestellte zu beraten und ihnen in Sachen Vereinbarkeit von Beruf und Familie praktische Tipps zu geben.** Dies kann Hilfe bei der Suche nach dem bestgeeigneten Kinderbetreuungs- oder Altenpflegedienst oder nach schnellen Lösungen für so gut wie alle Arten von Notfällen umfassen, aber auch die Ausarbeitung persönlicher Arbeitszeitregelungen und Karriereplanung für Eltern und Personen mit pflegebedürftigen Angehörigen. Die „Help Desks“, die sich vielfach zu festen Einrichtungen entwickelt haben, gewährleisten auch, dass **Frauen und Männer im Elternurlaub mit ihrem Unternehmen in Kontakt bleiben können.** Sie organisieren zum Beispiel regelmäßige oder gelegentliche Teilzeitarbeit und die Teilnahme an betrieblicher Weiterbildung, was den Eltern ermöglicht, ihre Qualifikationen auf dem neuesten Stand zu halten und nach der „Auszeit“ gut vorbereitet an ihren Arbeitsplatz zurückzukehren.

- Besonders erfolgreich waren die Help Desks von Unternehmen dort, wo sie **eng mit regionalen Initiativen zur Verbesserung der Vereinbarkeit von Arbeits- und Familienleben** oder sogenannten Zeitbüros Agenturen **zusammenarbeiteten**, die sich die Harmonisierung von Arbeitszeiten mit den Öff-

nungszeiten von Schulen und Kindergärten, lokaler Behörden und Läden auf die Fahnen geschrieben haben. Solche Kooperationen erweitern Vielfalt und Verfügbarkeit der Unterstützungsangebote und mündeten häufig in dauerhafte Bündnisse lokaler oder regionaler Arbeitgeber, Stadtverwaltungen und einschlägiger Dienstleister. Ein französisches Beispiel zeigt, wie eine EQUAL-Partnerschaft die Probleme von Frauen löste, die in einer großen Supermarktkette in ungesicherten Jobs arbeiteten. Um Qualität und Sicherheit der Arbeitsplätze zu erhöhen, bot das Projekt den Arbeitnehmerinnen IKT-Grundkurse an, die elementare Fähigkeiten für die Arbeit als Kassiererin oder Lagerverwalterin vermitteln. Die Frauen erklärten jedoch, ihnen fehle dafür die Zeit. Ein innovatives System veränderte die Situation grundlegend: **Die Arbeitnehmerinnen konnten jede Stunde, die sie mit Ausbildung verbrachten, gegen eine Stunde Hausarbeit eintauschen, die von einem lokalen Sozialbetrieb bereitgestellt und vom Unternehmen bezahlt wurde.** Darüber hinaus wurden mit Kinderbetreuungsanbietern maßgeschneiderte Dienstleistungen ausgehandelt, und auch für die Fahrten zwischen Arbeitsplatz und Wohnung wurden, insbesondere spät abends und am Wochenende, bessere Lösungen gefunden.

Wandel der Unternehmenskultur durch familienfreundliche Personalpolitik

In manchen Ländern waren die oben beschriebenen Programme nur der Anfang eines langfristigen Veränderungsprozesses. Erste „Marksteine“ sind bereits erkennbar und machen Hoffnung auf einen nachhaltigen Effekt.

- In Italien, Portugal und Spanien hat EQUAL die Sozialpartner in Regionen oder Wirtschaftssektoren eingebunden und konnte so die Tarifverhandlungen beeinflussen. Sensibilisierungs- und Weiterbildungskurse für

EntscheidungsträgerInnen in Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden trugen dazu bei, dass „Grundsatzvereinbarungen“ getroffen wurden, mit der diese sich verpflichteten, **im Rahmen von Tarifverträgen Maßnahmen für eine bessere Balance von Arbeits- und Privatleben für Frauen und Männer** auszuhandeln und die einschlägigen EQUAL-Ergebnisse darin aufzunehmen. In Spanien sehen diese neuen Tarifverträge für Eltern und Beschäftigte, die sich um pflegebedürftige Angehörige kümmern, reduzierte Arbeitszeiten und flexible Eltern- und Pflegeurlaubssysteme vor, die über die derzeitigen gesetzlichen Bestimmungen hinausgehen.

- In Irland hat eine Partnerschaft von sechs großen, in wirtschaftlichen Schlüsselsektoren tätigen Unternehmen ein **modellhaftes „Kontinuum des Wandels“** entwickelt. Ihm liegt die Idee zugrunde, dass Unternehmen dabei vier Stadien durchlaufen, in denen die neue Kultur entsteht, sich ausbreitet, vertieft und schließlich ausgereift ist. Während ein Unternehmen im ersten Stadium die entsprechenden Gesetze einhalten und einige wenige familienfreundliche Maßnahmen hauptsächlich für Frauen mit Kindern anbieten mag, werden diese Angebote im zweiten Stadium auf eine größere Gruppe von Beschäftigten ausgedehnt, die auch Väter und ganz allgemein Personen mit Betreuungspflichten umfasst. Während der Vertiefungsphase entwickelt sich ein umfassendes Programm, das dem gesamten Personal verfügbar gemacht wird. Diese Maßnahmen werden nunmehr als Antwort auf Unternehmensbedürfnisse und als Möglichkeit gesehen, qualifizierte Arbeitskräfte zu gewinnen und zu halten. An diesem Punkt werden besondere Personalentwicklungskompetenzen entwickelt, und die Akzeptanz der Programme wird überwacht. Ist das Reifestadium erreicht, **verwirklicht der Betrieb seine unternehmerischen Ziele und erfüllt gleichzeitig die Bedürfnisse seiner Arbeits-**

kräfte im Hinblick auf die Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben, ohne dass die eine oder andere Seite darunter leidet.

Um allen Partnern zu ermöglichen einen solchen „stetigen Wandel“ einzuleiten, etablierte EQUAL in jedem beteiligten Unternehmen eine Arbeitsgruppe. Diese Gruppen vereinten Arbeitgeber- und Gewerkschaftsvertreter, die die Wirksamkeit der bereits bestehenden Möglichkeiten für eine Balance von Arbeit und Privatleben unter die Lupe nahmen. Im nächsten Schritt wurden Kriterien für eine erfolgreiche Work-Life-Balance-Politik, die auf wissenschaftlichen Untersuchungen und vorab zusammengetragenen guten Praktiken beruhten als Messlatte an die gegenwärtige Praxis angelegt. So konnte man herauszufinden, in welchem Stadium des Kontinuums sich das Unternehmen befand um dann von diesem Punkt aus weiterzumachen. Gemeinsam entwickelte Checklisten unterstützten den Entwicklungsprozess in den Unternehmen. Alle Partner stimmten darin überein, dass ein kultureller Wandel in Gang gekommen ist. Dank EQUAL haben sich Unternehmenspraxis und -identität verändert.

EMPFEHLUNGEN FÜR DIE POLITIK

Um Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit in der Europäischen Union zu sichern, müssen Unternehmen flexibler werden, damit sie auf plötzliche, den Markt ihrer Güter und Dienstleistungen betreffende Veränderungen, aber auch auf den Wunsch ihrer Arbeitskräfte nach mehr Lebensqualität angemessen reagieren können. Letzteres ist eng mit familiären Bedürfnissen und persönlichen Lebensstilen verknüpft. Um solche unternehmerische Flexibilität zu erreichen, ist es unabdingbar, dass die verschiedenen Akteure und Interessengruppen die Vereinbarkeit von Arbeit und Privatleben als ein Konzept verstehen, das sowohl Frauen als auch Männer betrifft.

- **Arbeitgeber** sind aufgefordert auf **EQUALs guten Praktiken aufzubauen** und die große Vielfalt an Fallbeispielen, Bewertungsinstrumenten und personalpolitischen Strategien zu nutzen.

Doch Arbeitgeber sind nicht die einzigen, die aktiv werden müssen, wenn es darum geht, Prinzipien in Taten umzusetzen. Ihre Bereitschaft, kulturellen Wandel, soziale Verantwortung und Gleichstellung für Männer und Frauen zu einem Teil ihrer Personalpolitik zu machen, sollte durch Strategien anderer Schlüsselakteure Bekräftigung finden.

- **Die Sozialpartner** sollten die Vereinbarkeit von Berufs- und Privatleben **in den Prozess der Tarifverhandlungen** einbeziehen. Dies erfordert die Sensibilisierung und Schulung der Gewerkschafts- und ArbeitgebervertreterInnen, die auf Betriebs- und Branchenebene oder in geografisch organisierten Tarifgebieten an der Ausarbeitung von Tarifverträgen beteiligt sind.
- **Kommunale und regionale Regierungen** sollten aktiv werden und **Bündnisse für die Vereinbarkeit von Arbeits- und Privatleben** anstoßen. Besonders wichtig ist dies für KMU, denen oft die Mittel fehlen, um aus eigener Kraft derartige Maßnahmen zu entwickeln.
- **Nationale Regierungen und Gesetzgeber** sollten den bestehenden Rechtsrahmen überprüfen und Änderungen in Betracht ziehen, um Hindernisse abzubauen und flexible Arbeitszeitregelungen für Arbeitgeber und Beschäftigte attraktiv zu machen.

Für weitere Informationen und praktische Beispiele von EQUAL-Ergebnissen, konsultieren Sie die Webseite <http://europa.eu.int/comm/equal>

1 Die Teilzeitregelungen variieren von einem Mitgliedstaat zum anderen erheblich. Siehe Einzelheiten in *Beschäftigung in Europa 2003*.

2 Ibid., % der gesamten männlichen Bevölkerung.

3 *European Working Conditions Observatory : First Topic Report on new European working conditions*.

4 Rachel Silvera: *Articuler vie familiale et vie professionnelle en Europe, 2002*



EQUAL

MIT GLEICHSTELLUNGS- STRATEGIEN GEGEN FACH- KRÄFTEMANGEL UND QUALIFIKATIONSLÜCKEN

EQUAL- BEITRÄGE ZUR EUROPÄISCHEN WETTBEWERBSFÄHIGKEIT

FRAUEN AUF DEM ARBEITSMARKT: IMMER BESSER QUALIFIZIERT, ABER WEITERHIN UNTERBESCHÄFTIGT

In den meisten EU-Mitgliedstaaten schließen mehr Frauen als Männer ihre Schulbahn mit dem Abitur ab. An den Universitäten bilden Frauen unter den Studierenden ebenfalls die Mehrheit, und sie dringen zunehmend in Männerdomänen wie Mathematik, Naturwissenschaften und Ingenieurwesen vor. Laut Forschung verfügen Frauen über zahlreiche Qualitäten, die von Personalabteilungen hoch geschätzt werden, wie etwa Ausdauer und Disziplin, soziale Kompetenz und eine ausgesprochene Begabung für Sprachen und Kommunikation.

Doch trotz der Fortschritte bei den Bildungsabschlüssen und persönlichen Stärken ist es den Frauen bisher nicht gelungen, sich auf dem Arbeitsmarkt entsprechende Positionen zu sichern. Viele Wirtschaftssektoren und Berufe sind weiterhin von Geschlechtersegregation geprägt, was einer Gleichbehandlung von Frauen und Männern im Hinblick auf Beschäftigung und Lohn im Wege steht. Fast die Hälfte der Frauen (48 %), die im Jahr 2000 in der EU einer bezahlten Arbeit nachgingen, war in nur vier Tätigkeitsbereichen beschäftigt: Gesundheits- und Sozialdienste, Unterricht, öffentliche Verwaltung und Einzelhandel. Hingegen arbeitete im gleichen Jahr nur ein Drittel der Männer in vier Tätigkeitsbereichen: Bau, öffentliche Verwaltung, Einzelhandel und Unternehmensdienstleistungen.

DIE DEMOGRAPHISCHE „ZEITBOMBE“ ENTSCHÄRFEN

Seit Jahren betonen Politiker auf allen Ebenen die Notwendigkeit, den wirtschaftlichen Beitrag von Frauen in Sektoren, in denen sie unterrepräsentiert sind, zu erhöhen – bislang mit wenig Erfolg. Die Auswirkungen der „demographischen Zeitbombe“ – sprich: ein erheblicher Arbeits- und Fachkräftemangel machen sich in einer Reihe von Wirtschaftssektoren bereits heute bemerkbar. Das gilt für Naturwissenschaften und Technologie, Ingenieurwesen und Bau, aber auch für den Gesundheits- und Pflegebereich. Für Unternehmen, vor allem für diejenigen, die sich zu globalen Playern entwickeln wollen, wird es zunehmend schwierig den Qualifikationspool ihrer Beschäftigten zu erweitern und damit wettbewerbsfähiger zu werden.

DAS VOLLE POTENZIAL FÜR FRAUEN UND MÄNNER ERSCHLIESSEN

EQUALs „gute Praktiken“ demonstrieren, wie sich sektorale und berufliche Geschlechtersegregation überwinden lassen und leisten einen wertvollen Beitrag zur Diversifizierung und Verbesserung der Humanressourcen in Europa. Vor allem Ansätze, die verschiedene Elemente erfolgreicher Desegregationsmaßnahmen bündeln, haben ein erfolgversprechendes Potential, die angestrebten Veränderungen auf den Weg zu bringen.

Biographische Ansätze

„Biographische Ansätze“ die den gesamten Lebenszyklus von Frauen und Männern berücksichtigen, haben viele positive Ergebnisse hervorgebracht. EQUAL entwickelte und erprobte Systeme, die das Berufswahlspektrum erweitern, und zwar vom Kindergarten an, über Grund- und Sekundarschulen bis zur Berufs- oder Hochschulausbildung und darüber hinaus. In der Vergangenheit war es Projekten oft nicht möglich, mehr als einen oder zwei Schritte des lebenslangen Bildungsweges ins Visier zu nehmen. EQUAL hat Mittel und Wege aufgezeigt, sämtliche Etappen abzudecken. Die Kooperation von Einrichtungen, die nie zuvor zusammengearbeitet hatten, trug entscheidend dazu bei, Schubladendenken zu überwinden und Konzepten für lebenslanges Lernen den Weg zu ebnen, die EQUAL überdauern werden.

Kindergarten und Grundschule

EQUAL hat nicht nur große Anstrengungen unternommen, Geschlechterklischees schon im dem frühesten Kindesalter zu überwinden, sondern auch Programme und Methoden entwickelt, die Spitzenleistungen in Allgemein- und Berufsbildung als Investitionen in künftige Humanressourcen fördern. EQUAL ermöglichte die Zusammenarbeit von Lehrern und Eltern, um gemeinsame Vorstellungen abzubauen, etwa dass Mädchen sich für Technik weder interessieren noch eignen, oder dass Jungen weniger Begabung für Lesen, Schrei-



ben und Kommunikation mitbringen. Darüber hinaus erwiesen sich Besuche bei Unternehmen als ausgezeichneter Weg, traditionelle Geschlechterrollen in Frage zu stellen. Die Schülerinnen und Schüler wurden nämlich aufgefordert, dabei zu untersuchen, welche Arbeiten von Frauen und welche von Männern verrichtet werden. Die festgestellten Unterschiede lösten wiederum Fragen über die Ursachen von Ungleichheit aus und brachten die Kinder dazu sich Gedanken über ihr eigenes Erwachsenenleben in einer egalitäreren Gesellschaft zu machen. Diese didaktischen Modelle werden nun fester Bestandteil der Lehreraus- und Weiterbildung.

Sekundarschulen

Die für Sekundarschulen entwickelten Ansätze führten dazu, dass mehr Mädchen sich für frauenuntypische Fächer, Berufsausbildungen oder Studiengänge entschieden. Der Erfolg dieser Maßnahmen beruhte zum Großteil auf der Tatsache, dass sie nicht als einmalige Ereignisse im Stundenplan, sondern als laufender Prozess organisiert wurden. In Spanien wurde dies durch die Entwicklung neuartiger Lehrpläne erreicht, die die traditionellen Geschlechterrollen und das fast unmerkliche Einfließen der damit zusammenhängenden Klischees in Naturwissenschaften und Technik in Frage stellten. Anstatt zusätzliche allgemeine Kurse über Chancengleichheit anzubieten, machten diese Programme Gebrauch von alltäglichen Haushaltstätigkeiten wie Kochen, Backen oder Bügeln, um bestimmte Phänomene in Chemie und Physik zu erklären. So lernten die Kinder zum Beispiel etwas über die verschiedenen Aggregatzustände von Materialien – fest, flüssig oder gasförmig –, indem sie Schokolade, Kakao und Eiscreme herstellten.

Zu den erfolgreichen Experimenten zählen auch spezifische IKT-Kurse für Mädchen, Internet-Clubs und Sommerlager für „junge Erfinderinnen“ oder Schnupperwochen in Unternehmen, die an den Partnerschaften beteiligt waren. Junge Frauen, die es „geschafft“ haben, in Männerdomänen Fuß zu fassen, leis-

teten einen wichtigen Beitrag als Rollenvorbilder und Mentorinnen.

Berufliche Erstausbildung

EQUAL-Partnerschaften haben den Lernprozess junger Frauen in Männerdomänen der beruflichen Erstausbildung und Hochschulausbildung begleitet und damit die Quote der Abbrecherinnen gesenkt. Gleichzeitig stieg die Zahl der Frauen, die von der Ausbildung direkt auf einen Arbeitsplatz wechselten. Mentoring-Programme, die berufliche und persönliche Unterstützung während der frühen Ausbildungs- und/oder Beschäftigungsphasen gewährleisteten, erwiesen sich als wirksames Konzept gegen die Segregation.

Weiterbildung für erwachsene Frauen

„Ganzheitliche Wege“, die Kompetenzbilanzierung, Beratung, Ausbildung, Coaching, Berufspraktika und Networking kombinierten, waren die erfolgreichsten Ansätze, um erwachsenen Frauen zu helfen, in einer Männerdomäne einen Arbeitsplatz zu finden. Die Bildungsprogramme wurden auf die Qualifikationsanforderungen von Unternehmen abgestimmt, setzten aber gleichzeitig auch auf so genannte frauenspezifische Kompetenzen. In Deutschland zum Beispiel demonstrierte EQUAL mit der Qualifizierung arbeitsloser Hochschulabsolventinnen zu Expertinnen im Wissensmanagement die Wirksamkeit dieses Prinzips. Die Weiterbildung umfasste alle technischen Aspekte, die zur Gewinnung, Kategorisierung und Systematisierung von Wissen erforderlich sind und baute den Erwerb dieses Know-How ausdrücklich auf vorhandenen Kompetenzen der Teilnehmerinnen wie Multitasking, Kommunikations- und Teamfähigkeit auf. Diese Fähigkeiten erwiesen sich als solide Grundlage zur Stimulierung und Steuerung von Lernprozessen in Organisationen. Unternehmenspraktika, bei denen die Frauen erste Arbeitserfahrungen sammeln konnten, überzeugten die Arbeitgeber von der Qualität des neuen Berufsprofils: Den meis-

ten Teilnehmerinnen wurde noch vor dem Abschluss des Programms eine Beschäftigung angeboten.

AkteurInnen des Wandels

EQUAL hat es geschafft, Einstellungen und Verhaltensweisen von AkteurInnen zu verändern, die im Prozess der Berufsentscheidung und -entwicklung von Frauen und Männern eine entscheidende Rolle spielen: LehrerInnen, AusbilderInnen und BerufsberaterInnen.

Auch wenn das Thema Chancengleichheit in vielen Ländern Teil der Ausbildung von Berufsberaterinnen und -beratern ist, weist vieles darauf hin, dass es nicht auf die Arbeitssituation übertragen wird. Häufig ist die Beratung für junge Frauen und Männer „geschlechterblind“, d.h., sie folgt einem Verfahren, das für neutral gehalten wird, im Grunde aber Geschlechterklischees bedient und somit auch den jungen Frauen und Männern nicht zu helfen vermag, ihr volles Potenzial auszuschöpfen. Die Entwicklung einer „geschlechterbewussten“ Beratung als Inhalt der Weiterbildung für das Personal in der Berufsberatung und der Ausbildung der Ausbilder künftiger Beraterinnen und Berater führte hier zu Veränderungen. In Dänemark ließen sich politische EntscheidungsträgerInnen bei Entwurf und Verabschiedung des neuen Gesetzes zur Bildungs- und Berufsberatung im Jahr 2003 von bewährten EQUAL-Praktiken inspirieren, die auch für das neue, 2004 umgesetzte Diplomprogramm für BerufsberaterInnen Input lieferten.

EQUAL-Kurse über die Gleichstellung der Geschlechter haben Manager, Lehrpersonal und wissenschaftliche Hilfskräfte in der Weiterbildung, an Hochschulen und in der betrieblichen Berufsausbildung in die Lage versetzt, auf die Bedürfnisse von Frauen, die einen „Männerberuf“ erlernen wollten, einzugehen. So wurden zum Beispiel im Vereinigten Königreich 400 BerufsberaterInnen und 500 DozentInnen und AusbilderInnen in 100 Organisationen darin geschult, ein für Frauen positives Lernumfeld zu schaffen. Das Trainings-

...und wenn die Geschichte anders verlaufen wäre?



programm nimmt die Lernstile von Frauen ebenso unter die Lupe wie die Inhalte der Lehrpläne und die Einstellungsverfahren. Es liefert außerdem Beispiele aus der pädagogischen Praxis, die Selbstbewusstsein und Selbstvertrauen stärken. Das Paket ist auf eine enorme Nachfrage gestoßen, vor allem seitens der Träger betrieblicher Ausbildungsgänge, die verpflichtet sind, nationale Entwicklungsziele für Humanressourcen – darunter solche zur Gleichstellung von Frauen und ethnischen Minderheiten – zu erfüllen.

Um dem alarmierenden Fachkräftemangel im Gesundheits- und Pflegesektor zu begegnen haben EQUAL-Partner in Dänemark Männer für eine Tätigkeit in der Altenpflege motiviert. Eine Gruppe von Altenpflegern wurde zu „Botschaftern“ ausgebildet, deren Aufgabe darin bestand, den Mythos abzubauen, wonach allein Frauen für diese Arbeit prädestiniert sind. Durch die Sensibilisierung, Aus- und Weiterbildung von BerufsberaterInnen, LehrerInnen und leitendem Pflegepersonal ist es gelungen, in einem vollkommen weiblich geprägten Ausbildungs- und Arbeitsumfeld Veränderungen zu bewirken. Die dänische Erfahrung zeigt auch, dass durch die Einstellung von Männern als Lehrer und Ausbilder die Präsenz männlicher Vorbilder gestärkt und somit eine Voraussetzung zur Überwindung der Geschlechtersegre-

gation in diesem Teil des Arbeitsmarktes geschaffen wird.

Arbeitgeber als aktive Partner gewinnen

Chancengleichheit für Frauen als ein Argument für soziale Gerechtigkeit hat Unternehmen so gut wie nie dazu bewegt, ihre Strategien zur Personalentwicklung neu zu gestalten. Solche Veränderungen lassen sich nur durch harte Fakten bewirken, die belegen, welche geschäftlichen Vorteile sich durch die Erschließung ungenutzter weiblicher Potenziale erlangen lassen. Die Erfolge von EQUAL im Hinblick auf eine zunehmende Einstellung und Beförderung von Frauen sind im Wesentlichen auf den wachsenden Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften in bestimmten Wirtschaftssektoren zurückzuführen. Darüber hinaus zeigt die Erfahrung von EQUAL, dass der Wettbewerb zwischen Unternehmen um die besten MitarbeiterInnen sich offenbar zum Vorteil von Frauen auswirkt, die sich in ehemaligen Männerdomänen ausbilden ließen.

EQUAL hat bewiesen, dass die Einbeziehung von Arbeitgeberorganisationen als aktive Partner entscheidend dazu beiträgt, Frauen den Weg zu nicht-traditionellen Karrieren zu ebnen. Im Vereinigten Königreich verbreitete das Engi-

neering Construction Industry Training Board ein EQUAL-Programm unter seinen Mitgliedsunternehmen. Zur Überprüfung von Einstellungsmethoden und Arbeitsumfeldern konzipiert, befähigte das Programm die Betriebe, frauenfreundlichere Personalstrategien zu entwickeln. Derzeit wird es von Ausbildungsgremien in anderen Wirtschaftssektoren aufgegriffen. Der schwedische Bausektor rechnet im nächsten Jahrzehnt mit 90.000 offenen Stellen als Folge des demografischen Wandels. Angesichts dieser Herausforderung haben die führenden Sozialpartnerorganisationen erstmals ihre Kräfte vereint, um Frauen und ethnische Minderheiten als Arbeitskräfte zu gewinnen. Neue, von der Partnerschaft getestete Einstellungsverfahren und Ausbildungsansätze, aber auch flexible, familienfreundliche Arbeitszeitregelungen auf Baustellen entwickeln sich zu einem Schlüsselthema in Tarifverhandlungen.

EQUAL arbeitete auch erfolgreich mit „Flaggschiff-Unternehmen“ zusammen, um einen Nachahmungseffekt zu bewirken. Schließlich zeigt die Erfahrung, dass mehr Firmen geneigt sind, Gleichstellungsprogramme einzuführen, wenn Konkurrenten oder Marktführer mit gutem Beispiel vorangehen. In Griechenland unterstützte EQUAL Großbetriebe im Bankwesen, Transportsektor und in der Medienbranche bei ihren Bemühungen, Frauenförderpläne zu etablieren, die ihren Mitarbeiterinnen Zugang zu Unternehmensbereichen sichern, in denen sie unterrepräsentiert sind. Diese Pläne halfen den Unternehmen, personelle Lücken im Management und in technischen Funktionen zu füllen.

Es ist noch zu früh, um den langfristigen Effekt dieser Errungenschaften zu beurteilen. Allerdings weist eine Erfahrung aus Portugal darauf hin, dass solche Modelle Früchte tragen. Vor fünf Jahren leistete das NOW-Projekt, das Frauen beim Zugang zu qualifizierten Arbeits-

plätzen in der Automobil- und der elektrotechnischen Industrie unterstützte, eine ähnliche Pionierarbeit; seither ist die Frauenbeschäftigung in diesem Bereich von fast Null auf rund 20 % gestiegen. Die Arbeitgeber sagen, das bessere Gleichgewicht zwischen den Geschlechtern habe das soziale Klima am Arbeitsplatz günstig beeinflusst und außerdem die Produktivität gesteigert.

Territoriale Desegregationszentren

Die Entwicklung lokaler und regionaler Kompetenzzentren in Sachen Desegregation sind eine bedeutsame Leistung der EQUAL-Initiative. Diese Zentren vereinen Erfahrung und Ressourcen von Frauenbildungsstätten, Arbeitgeberorganisationen und Unternehmen aus den von Geschlechtersegregation besonders betroffenen Sektoren. Dazu gesellen sich große Bildungs- und Berufsbildungsinstitutionen, Berufsberatungsdienste und die für Chancengleichheit zuständigen Stellen. EQUAL hat bewiesen, dass solche Koalitionen wichtiger Akteure und Interessengruppen viele der oben beschriebenen Tätigkeiten erfolgreich bündeln und daneben auch wirksame Sensibilisierungskampagnen durchführen können. In manchen Ländern haben die Verbreitung und das Mainstreaming dieser Modelle längst begonnen.

- In Schweden wurden in drei Regionen acht Pilotprogramme durchgeführt, die jeweils mehrere miteinander verbundene Projekte umfassten. Die von regionalen Arbeitsgruppen geleiteten Aktivitäten richteten sich an Frauen (und Einwanderer), Arbeitgeber, Bildungsträger und die breite Öffentlichkeit. Andere Regionen haben bereits ihr Interesse an der Verwendung der Modelle signalisiert.
- Im Vereinigten Königreich sorgt die nationale Regierung für die Übertragung der EQUAL-Ergebnisse in die Regelpraxis: Sie hat eine erfolgreiche EQUAL-Partnerschaft mit der Einrichtung eines Nationalen Kompetenzzentrums zur Aus- und Weiterbildung von Frauen in Naturwissenschaften und technischen Berufen betraut.

EMPFEHLUNGEN FÜR DIE POLITIK

Erfolgreiche Strategien zur Segregation des Arbeitsmarktes, die gleichzeitig zur Überwindung des Fachkräftemangels beitragen, setzen das dauerhafte Engagement aller Akteure voraus. EQUAL hat Konzepte zur Schaffung und Festigung solcher Partnerschaften entwickelt, die, wenn wirklich alle zusammenarbeiten, Veränderungen herbeiführen können.

Nationale Regierungen und Gesetzgeber sollten:

- die Gesetze über die Gleichstellung der Geschlechter überprüfen und dafür sorgen, dass diese nicht nur für den öffentlichen Sektor, sondern auch für die Privatunterwirtschaft gelten;
- regelmäßig die Trends der Geschlechtersegregation in Wirtschaftsbranchen und Berufen und den Anteil von Frauen und Männern in leitenden Positionen beobachten;
- Geschlechtergerechtigkeit in der Berufsberatung und in der allgemeinen und beruflichen Bildung durchsetzen. Entsprechende Inhalte müssen in die Lehrpläne für BerufsberaterInnen, LehrerInnen und AusbilderInnen aufgenommen werden;
- Praktiken, die sich im Rahmen von EQUAL bewährt haben, in die Nationalen Aktionspläne für Beschäftigung (NAP) einbeziehen und dadurch einen Prozess in Gang setzen, der Fortschritte in Bezug auf die Desegregation überwacht und Vergleiche auf europäischer Ebene ermöglicht.

Unternehmen sollten:

- Gleichstellungspläne mit numerischen und zeitlichen Zielvorgaben aufstellen, um die Desegregation zu fördern;
- Die Gleichstellung in die Anwendung von Total Quality Management Systemen integrieren;
- ihre Glaubwürdigkeit als um Chancengleichheit bemühte Arbeitgeber erhöhen, indem sie ihre Personalpolitik

überprüfen und in ihrer Branche oder Region Arbeitgeber-Netzwerke für Gleichstellung einführen;

- durch die Sensibilisierung männlicher Mitarbeiter das Arbeitsumfeld für Frauen verbessern.

Sozialpartnerorganisationen sollten:

- EntscheidungsträgerInnen und MitarbeiterInnen sensibilisieren und weiterbilden, damit sie dafür sorgen, dass das Thema Segregation in Tarifverträge einbezogen wird;
- sich um eine ausgewogene Repräsentation von Frauen und Männern in ihren Entscheidungsgremien und in Tarifverhandlungen bemühen.

Bildungsträger sollten:

- Einstellungs- und Auswahlverfahren einrichten, die das Gleichgewicht der Geschlechter in gemischten Bildungsmaßnahmen in Männerdomänen verbessern;
- alarmierende Geschlechterdifferenzen in bestimmten Branchen oder Berufen durch spezielle Maßnahmen für Frauen abbauen;
- die Anzahl weiblicher oder männlicher Lehrkräfte in stark segregierten Ausbildungsbereichen erhöhen.

Gleichstellungsstellen einschlägige NRO sollten:

- mithelfen, EQUALs gute Praktiken zu verbreiten und sie als Modelle in ihre Sensibilisierungs- und Lobbying-Strategien einbeziehen;
- mit nationalen Regierungen und Gesetzgebern zusammenarbeiten, um ihnen bei der Umsetzung der oben stehenden Empfehlungen zu helfen.

Für weitere Informationen und praktische Beispiele von EQUAL-Ergebnissen, konsultieren Sie die Webseite <http://europa.eu.int/comm/equal>



ZEITMANAGEMENT MIT GENDER- DIMENSION

TERRITORIALE ANSÄTZE ZUR VEREINBAR- KEIT VON BERUF UND PRIVATLEBEN

ZEIT FÜR BESSERE LEBENSBALANCE

Während im vergangenen Jahrzehnt die tarifvertraglich geregelte Arbeitszeit in der EU zurückging, hat die Zahl der tatsächlich geleisteten Arbeitsstunden in vielen Mitgliedstaaten zugenommen. Untersuchungen zufolge steht ein erheblicher Teil der Erwerbsbevölkerung unter ständigem Zeitdruck. Diese Feststellung ist symptomatisch für den Wandel von einer Industriegesellschaft mit synchronisierten Arbeitsmustern zu einer Dienstleistungs- und Informationsgesellschaft mit zunehmend asynchronen Rhythmen. Die Arbeitszeiten werden tendenziell immer unregelmäßiger, aber der „Rhythmus der Stadt“ – Öffnungs- bzw. Geschäftszeiten von Behörden, Kaufhäusern und anderen Dienstleistungsanbietern, von Kinderbetreuungseinrichtungen und Schulen, die Fahrpläne der öffentlichen Verkehrsmittel – folgt dieser Entwicklung nur langsam. Entsprechend schwierig gestaltet es sich für viele Menschen, mit den widersprüchlichen Anforderungen ihres Alltags zurecht zu kommen.

Frauen, die Kinder und/oder andere Angehörigen zu betreuen haben, leiden stärker unter diesem täglichen Wettlauf gegen die Uhr als Männer. Zwischen Beruf und familiären Verpflichtungen bleibt kaum mehr Zeit für soziale, kulturelle oder politische Aktivitäten, geschweige denn für „Zeit für sich selbst“. Selbst in Haushalten mit Doppelverdienern wird die unbezahlte Arbeit zu Hause ungleich aufgeteilt. Die Arbeitsorganisation ist vorherrschend so gestaltet, als ob alle Arbeitskräfte männlich

wären und keine Betreuungspflichten hätten. Ein hohes Maß an Stress und Frustration sind für viele berufstätige Frauen die Regel und nicht die Ausnahme. Natürlich kann sich dies auf die Arbeitsleistung und -produktivität auswirken und häufige Fehlzeiten und unerwünschte Personalfluktuationen verursachen. Gesellschaftliche Teilhabe durch neues Zeitmanagement Eine Wendung in Richtung bessere Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben erfordert Ansätze auf lokaler und betrieblicher Ebene, denn gerade hier versuchen Frauen und Männer mit ihrer Zeit zu „jonglieren“, um den verschiedenen Anforderungen ihres Lebens gerecht zu werden. Die Europäische Beschäftigungsstrategie² weist auf die zentrale Bedeutung lokal entwickelter Ansätze zur Bekämpfung von Diskriminierungen und sozialer Ausgrenzung hin. Die Einbeziehung der Geschlechterdimension gilt als Muss für die Entwicklung örtlicher Strategien für mehr und bessere Arbeitsplätze und die Verbesserung der Arbeits- und Lebensbedingungen für alle.

WEGE EBENEN : CHANCENGLEICHHEIT DURCH EQUAL

Zeitbüros, die von EQUAL insbesondere in Frankreich, Italien und Spanien gegründet und/oder ausgebaut wurden, haben Lösungen für das Problem des Zeitdrucks in Alltagssituationen entwickelt. Zeitbüros sind physische Infrastrukturen, die in vier wichtigen Bereichen arbeiten:

- Harmonisierung der „Rhythmen der Stadt“;
- Einführung flexiblerer Arbeitsorganisation, die Beschäftigten und Arbeitgebern zugute kommt;
- flexible Betreuungsangebote und andere Familiendienste, die auf die Bedürfnisse berufstätiger Eltern und Menschen abgestimmt sind, die sich um pflegebedürftige Angehörige kümmern;
- Strategien zur Veränderung traditioneller Geschlechterrollen um eine gerechtere Verteilung unbezahlter Hausarbeit zwischen Frauen und Männern zu ermöglichen.

Erfolge in diesen vier Bereichen wirkten sich spürbar positiv auf das Alltagsleben von Frauen und Männern aus, während gleichzeitig die für die Wirtschaftsentwicklung relevanten „weichen Faktoren“, d. h. die allgemeine Lebensqualität, gestärkt werden konnten.

Mit vereinten Kräften für den Wandel

Die Schaffung starker lokaler Aktionsbündnisse war der wichtigste Faktor für Effizienz und Erfolg der Zeitbüros. Der EQUAL-Partnerschaftsansatz erwies sich als optimal, um alle Akteure zusammen zu bringen: politische EntscheidungsträgerInnen, Behörden, Sozialpartner, Unternehmen und BürgerInnen. Die gemeinsame Entscheidung, Zeit und Ressourcen in die gründliche Vorbe-



reitung der vielschichtigen Aktionen in den oben genannten vier Bereichen zu investieren, führte zu einem dauerhaften Engagement der verschiedenen Akteure. Vier Strategien waren dabei besonders wirksam:

- **Die Zeitbüros wurden der direkten Verantwortung von BürgermeisterInnen** oder hochrangigen regionalen EntscheidungsträgerInnen unterstellt. Das trug dazu bei, die politische Priorität herauszustellen, die der Geschlechtergerechtigkeit bei Arbeits- und Lebenszeit zugemessen wird.
- Die überzeugende Darlegung **wirtschaftlicher Argumente** für den Ansatz war wesentlich, um eine gemeinsame Vision der Vorteile von Zeitbüros für die lokale oder regionale Entwicklung zu entfalten, mit der sich jede einzelne Partnerinstitution identifizieren konnte.
- Um die Vision in Aktion umzusetzen, bildeten die EQUAL-Partner Ausschüsse, um **die Spitzen der beteiligten Verwaltungen und Organisationen zusammen zu bringen**. Diese Gruppen, manchmal bis zu 100 Personen stark, trafen sich zunächst auf Veranstaltungen mit großem Publizitätseffekt. Bei einem weiteren Treffen wurden dann die endgültigen Entscheidungen verabschiedet. Alle praktischen Einzelheiten hinsichtlich der Rolle und Aufgabe der verschiedenen Institutionen wurden von kleineren Arbeitsgruppen erarbeitet. Hier versammelten sich Leute aus der Praxis, mit Erfahrungen in den Bereichen Arbeitsorganisation, Verkehr, Bildung, Soziales und Kultur. Ihre monatelange intensive Zusammenarbeit ebnete den Weg für organisationsübergreifende **Ansätze**, die für das Zustandekommen der EQUAL-Aktivitäten unabdingbar waren. Um Gendergesichtspunkte zu integrieren, bestanden manche Partnerschaften auf einer Parität von Frauen und Männern in beiden Gruppen.
- **Die Einbeziehung verschiedener Gruppen von BürgerInnen** in Erhebungen, die die größten „Zeit-

fresser“ im Alltag und die Bedürfnisse der Menschen im Hinblick auf ein besseres Gleichgewicht zwischen Beruf und Privatleben identifizierten, erzeugte ein anhaltendes Interesse für das Vorhaben. Gleichzeitig wurden Untersuchungen durchgeführt, um Bedarf, Möglichkeiten und Grenzen von Unternehmen in puncto flexibler Arbeitsorganisation zu analysieren. Informationskampagnen, Bürgerversammlungen und Runde Tische verstärkten die Motivation der Bevölkerung, an dem Veränderungsprozess teilzuhaben, und führten zu **einem neuen „gesellschaftlichen Dialog“**, der über den traditionellen sozialen Dialog zwischen Arbeitgebern und Gewerkschaften hinausging.

Harmonisierung der „Rhythmen der Stadt“

Behörden als Vorreiter

Durch die Einrichtung von **„One-Stop-Shops“** gaben die lokalen und regionalen Behörden den Anstoß für die Aktivitäten aller Partner. Diese Anlaufstellen helfen BürgerInnen Zeit sparen, weil sie sich unter einem Dach um alle möglichen Anfrage und Anliegen kümmern, - von der Ausstellung einer Geburtsurkunde über die Sprechstunden von Gesundheits- und Sozialdiensten bis hin zur Terminvereinbarung bei der Berufsberatung oder der Arbeitsvermittlung. Dank EQUAL werden diese Anlaufstellen zunehmend dauerhafte Einrichtungen in Städten und Regionen.

- In Frankreich hatte EQUAL entscheidenden Anteil an der Entstehung von **„dezentralen Rathäusern“**. Zuständig für einen Stadtteil, bieten sie ihre Dienstleistungen zu Öffnungszeiten an, die der Arbeitszeit der Bevölkerung entgegenkommen, anstatt dem üblichen Rhythmus der öffentlichen Verwaltungen von 9 bis 17 Uhr zu folgen.
- Eine andere Art der **„One-Top-Shops“** kombiniert Angebote für bestimmte Zielgruppen wie z.B. Familien mit Kindern. Diese Zen-

tren sind auf Erziehungsberatung für das frühe Kindesalter, Finanzhilfen und Gesundheitsthemen wie Familienplanung und Schwangerenbetreuung spezialisiert. Auch Eheberatung gehört mit zum Angebot.

- Eine ganz besondere Anlaufstelle in Frankreich konzentriert sich auf den Beginn des Schuljahres und zeigt auf beeindruckende Weise, wie **viel Zeit zu sehr geringen Kosten gewonnen werden kann**. Am Ende jedes Sommers vor Schulbeginn finden Eltern alles Wissenswerte an einem einzigen Ort. In der Vergangenheit war dies eine mühsame Angelegenheit, die zwei halbe Tage in Anspruch nahm. Eltern mussten zwischen verschiedenen Ämtern hin und her laufen. Jetzt kann alles in weniger als 45 Minuten erledigt werden. Außerdem können Eltern ihre Kinder für außerschulische Aktivitäten anmelden, Fahrscheine und Essensgutscheine kaufen usw. Mehr als ein Dutzend öffentlicher Stellen und ungefähr vierzig Verbänden sind an diesen „Guichets uniques“ beteiligt, die gleichzeitig gemeinnützigen Organisationen die Möglichkeit bieten sich zu präsentieren und Neuankömmlinge in der Stadt zu begrüßen.

Intelligente Verkehrslösungen

Fahrten zwischen Wohnung, Arbeitsplatz, Kindergarten oder Schule, zu Einkaufs- und anderen Dienstleistungszentren wurden von EQUAL-Partnerschaften als eine der zeitaufwändigsten und unproduktivsten Alltagsaufgaben identifiziert. Dies gilt in besonderem Maße für Frauen, die – seltener als Männer – ein Auto besitzen oder das Familienfahrzeug zu Verfügung haben. Schon seit Jahren drängen Gleichstellungsstellen und NRO auf die Anpassung von Bus- und Bahnfahrplänen an die Bedürfnisse berufstätiger Frauen – in den meisten Fällen ohne Erfolg. EQUAL half diesem Ziel näher zu kommen und es mit den politischen Prioritäten der Gemeinden oder Regionen und den Geschäftsinteressen der Verkehrsbetreiber zu verknüpfen. Die Erprobung neuer Lösungen bot diesen Unternehmen eine ausgezeichnete Gelegenheit, Kunden zu gewinnen



und kosteneffizientere Dienstleistungen zu entwickeln. Dies entsprach dem Ziel der Regierungen, Umweltverschmutzung und Verkehrsstaus zu vermindern, weil Einzelfahrten mit dem Auto dank flexiblerer und benutzerfreundlicherer Verkehrsmittel auf ein Minimum reduziert werden.

- Eine EQUAL-Partnerschaft in Barcelona, die mit den städtischen Verkehrsbetrieben und den Busgesellschaften der Nachbargemeinden kooperierte, schaffte es, diese verschiedenen Verkehrssysteme, die vorher unabhängig voneinander betrieben worden waren, zu integrieren. Zu den EQUAL- Pilotaktionen gehörte die Analyse einer städtischen Buslinie um herauszufinden, ob und wie deren Fahrtroute Bereiche und Dienste verbindet, die für Personen mit familiären Verpflichtungen besonders wichtig sind. Andere Pilotprojekte **förderten die Mobilität zwischen den Gemeinden, in denen die Beschäftigten leben, und ihrem Arbeitsort** in den Industriegebieten, aber auch Verkehrsverbindungen zwischen den verschiedenen Gemeinden und den zentralen Einkaufszentren.

- In Italien arbeitete eine Kommune im Rahmen einer EQUAL-Partnerschaft mit dem Arbeitgeberkonsortium eines großen Industriegebiets zusam-

men. Das Konsortium, das für seine innovativen Umweltschutzprogramme bekannt ist, wollte eine Reduktion der Schadstoffbelastung durch die täglichen Verkehrsstaus erreichen, die seine Beschäftigten bei der Fahrt zur Arbeit mit ihren privaten PKWs verursachten. Dank EQUAL wurden **Car-Sharing und ein Verkehrssystem mit Elektro- und abgasarmen Fahrzeugen** eingeführt. Während die Gemeinde in die Autos investierte, übernimmt das Konsortium die Betriebskosten des neuen Dienstes. Dadurch werden sowohl die Umweltverschmutzung als auch die Pendelzeiten der Angestellten deutlich verringert.

Zeit für eine Veränderung der Arbeitszeiten

Familienfreundliche, flexible Arbeitszeitregelungen in Unternehmen und Organisationen sind ein wichtiges und erfolgreiches Arbeitsfeld der Zeitbüros. Sie gewannen Arbeitgeber dafür, **Arbeitszeitvariationen** zu erproben, **die weit über Teilzeitarbeit hinausgehen**. In manchen Fällen ermöglichte die Kooperation mit lokalen oder regionalen Beschäftigungspaketen den EQUAL-Partnerschaften, auf bestehende Arbeitsbeziehungen mit Firmen und Gewerkschaften aufzubauen. Dies half, Vereinbarungen über

familienfreundlichere Arbeitszeitregelungen auf den Weg zu bringen, die dann in Tarifverträgen übernommen wurden. Solche neuen Lösungen brachten positive Veränderungen insbesondere für Beschäftigte, die zu außergewöhnlichen, mit der Erziehung von Kindern nur schwer zu vereinbarenden Zeiten arbeiten müssen. In einigen Fällen ermöglichte EQUAL in Gebieten, wo Stellenangebote rar sind, und Kinderbetreuung nur in der üblichen Zeitspanne von 9 bis 17 Uhr angeboten wird, arbeitslosen Frauen den Zugang zur Beschäftigung.

- In der Bretagne erprobt EQUAL ein Modell, das auf die Bedürfnisse junger Eltern abgestimmt ist. Um Arbeit in der örtlichen Lebensmittelindustrie zu bekommen, mussten sie „unsoziale“ Arbeitszeiten entweder am frühen Morgen oder in der Spätschicht in Kauf nehmen. Das neue Modell beruht auf der Tatsache, dass manche Produktionsbereiche zu bestimmten Tageszeiten voll ausgelastet sind und mit großen Arbeitsteams laufen, während sie zu anderen Zeiten mit wesentlich kleineren Teams betrieben werden. Um diese Schwankungen auszugleichen, griffen die Unternehmen bisher auf Leiharbeitskräfte zurück. Die im Rahmen von EQUAL zu erprobende Idee bestand darin, die Arbeit zu reorganisieren und anstatt Leiharbeit in Anspruch zu nehmen, dauerhafte Arbeitsplätze für junge Eltern einzurichten. Diese Stellen beinhalten die Arbeit in einem regulären Team sowie einem „Unterstützungsteam“, das in Spitzenzeiten eingeschaltet wird. Die Jobs können tagsüber, also während der Öffnungszeiten von Kindertagesstätten, ausgeübt werden. Die Unternehmen erkannten den Vorteil dieses Ansatzes, schließlich lässt sich mit dauerhaft eingearbeitetem und mit der Unternehmenskultur vertrautem Personal effizienter und schneller auf sich verändernde Produktionserfordernisse reagieren.

Weitere Beispiele für bewährte Praktiken neuer Arbeitsorganisation sind in einem anderen Policy Brief (Auf die Balance kommt es an) enthalten.

Massgeschneiderte Dienstleistungen für Familien

Flexible Betreuung für Kinder und andere Familienanhörige außerhalb der üblichen Öffnungszeiten ist ein Rettungsanker für Frauen, die rund um die Uhr oder am Wochenende arbeiten, wie zum Beispiel in Supermärkten, Hotels, Restaurants oder Krankenhäusern. Die EQUAL-Zeitbüros haben diese flexiblen Angebote verstärkt. Sie haben erreicht, dass **die Öffnungszeiten in bestehenden Betreuungseinrichtungen verlängert wurden und außerdem neue Dienstleistungen, geschaffen. Diese werden oft von Kleinbetrieben oder sozialwirtschaftlichen Unternehmen erbracht** und umfassen auch häusliche und institutionelle Notdienste. Erfolgsstorys zu diesem Thema werden in einem gesonderten Policy Brief, (Eine Job-Maschine für Frauen) präsentiert.

Eine Frage der Einstellung

Den von EQUAL unterstützten Zeitbüros war sehr wohl bewusst, dass, um Geschlechtergerechtigkeit bei der Arbeits- und Lebenszeit zu verwirklichen, sich traditionelle Einstellungen und Verhaltensweisen von Männern und Frauen grundlegend verändern müssen. Das gilt besonders für die Aufteilung unbezahlter Arbeit zu Hause. Aus diesem Grund führten die Partnerschaften **Sensibilisierungskampagnen zur Rollen- und Aufgabenteilung bei der Kindererziehung** sowie eine Vielzahl von Programmen für junge Familien durch. Mütter und Väter wurden eingeladen, Alltagsprobleme zu diskutieren, Erfahrungen auszutauschen und voneinander zu lernen. Manche Angebote wandten sich ausschließlich an Männer und qualifizierten sie nach dem Prinzip Learning by doing für Kinderbetreuung und die Verrichtung von Hausarbeit. Nach eigenen Angaben verbringt nun eine große Zahl von Männern, die an diesen Programmen teilgenommen haben, mehr Zeit mit Kindern und Partnerin. Ausführlichere Informationen über Stra-

tegien zur Überwindung traditioneller Geschlechterrollen finden sich im Policy Brief mit dem Titel „Abschied vom Ernährermodell?“

EMPFEHLUNGEN FÜR DIE POLITIK

Die EQUAL-Zeitbüros haben einen Schub neuer Kompetenz bei lokalen und regionalen Akteuren bewirkt, der sie befähigt die Zeit- und Lebensrhythmen in ihrem Gemeinwesen besser zu managen. Zeitbüros haben sich als ein Pluspunkt für die wirtschaftliche Entwicklung erwiesen und die aktive Beteiligung der BürgerInnen an der Zukunftsgestaltung ihrer Städte oder Regionen gestärkt. Politische EntscheidungsträgerInnen und Behörden können beim Start vergleichbarer Initiativen auf eine beachtliche Zahl von Methoden und Instrumenten zurückgreifen, die von EQUAL entwickelt wurden.

Politische EntscheidungsträgerInnen sollten dabei Folgendes beachten:

- Die Etablierung von Zeitbüros erfordert nicht unbedingt große Summen von Fördergeldern, sondern vielmehr politischen Willen und Engagement, die **Qualität und Koordinierung bestehender Dienste zu verbessern**.

Auf der Grundlage der bewährten EQUAL-Praktiken sollten die **Behörden**:

- **eine Bilanz der zeitlichen Rhythmen in ihren Gemeinden ziehen und dabei** einen Gender-Mainstreaming-Ansatz anwenden, d.h., die Vorteile und Probleme der verschiedenen öffentlichen und privaten Dienstleistungsangebote, sowie die möglicherweise unterschiedlichen Auswirkungen von deren Öffnungszeiten und Arbeitszeitregelungen für Frauen und Männer müssen in Erfahrung gebracht werden;

- die im Rahmen von EQUAL von der Kommission und mehreren EU-Mitgliedstaaten erstellten **Leitfäden für Gender-Mainstreaming** nutzen;

- **top-down- und bottom-up-Ansätze verknüpfen**, indem sie Bündnisse zur Förderung der gemeinsamen Interessen von EntscheidungsträgerInnen und BürgerInnen an der Entwicklung ihrer Kommune oder Region schaffen;

- **Sensibilisierung und Weiterbildung von Beamten** und Angestellten verschiedener Verwaltungen organisieren, um dienststellenübergreifende Ansätze zu ermöglichen;

- **an Unternehmen und Sozialpartnern** in ihrem jeweiligen Gebiet **herantreten und einen gemeinsamen Lernprozess darüber anregen**, wie eine allen Seiten zugute kommende Harmonisierung von Geschäftszeiten und Arbeitszeitregelungen erreicht werden kann;

- die **Zeitbüros** in bestehende oder entstehende **lokale oder regionale Beschäftigungspakte einbinden**, um so das unterstützende Umfeld für die Schaffung und Sicherung einer höheren Zahl besserer Arbeitsplätze zu stärken.

Für weitere Informationen und praktische Beispiele von EQUAL-Ergebnissen, konsultieren Sie die Web-Seite
<http://europa.eu.int/comm/equal>

1 Thalys/Ipsos Study 2001: Le temps au cœur des préoccupations des sociétés européennes - www.observatoire.thalys.com

2 http://europa.eu.int/comm/employment_social/local_employment/index_de.htm



DER RICHTIGE JOB FÜR DIE RICHTIGEN FÄHIGKEITEN

EQUAL FÖRdert BEWERTUNGSVERFAHREN FÜR DIE FACHKENNTNISSE VON ASYLBE- WERBERN

ÜBERWINDUNG DER STEREOTYPEN WAHRNEHMUNG VON ASYLBEWERBERN

Für Asylbewerber, die in der EU ankommen, ist die Anerkennung ihrer persönlichen Kenntnisse und Fähigkeiten ein entscheidender Schritt hin zu ihrer Integration in den Arbeitsmarkt des Gastlandes. Dieser Prozess verläuft jedoch nicht geradlinig, da viele Asylbewerber keine Formalqualifikationen haben oder wegen der Umstände, die sie zum Verlassen ihrer Heimat bewegten, keine Bescheinigungen oder Belege für frühere Studien, Beschäftigung oder einschlägige Lebenserfahrung vorweisen können.

Es fehlt an geeigneten Instrumenten oder Mechanismen, die der spezifischen Lage von Asylbewerbern Rechnung tragen. Manche Qualifikationen sind vielleicht auf dem Arbeitsmarkt des Landes nicht unmittelbar gefragt, zudem beherrschen die meisten Asylbewerber die Sprache ihres Gastlandes nur mangelhaft. Dies kann die Beurteilung ihrer Fähigkeiten und ihre Integration in den Arbeitsmarkt schwieriger machen als bei anderen Gruppen, was sich sowohl für den einzelnen Asylbewerber, der nach und nach seine Fähigkeiten verliert und entmutigt wird, als auch für die Gastgesellschaft, der potenzielle, den Arbeitsmarkt bereichernde Humanressourcen entgehen, negativ auswirkt.

Aufgrund gesetzlicher Auflagen in bestimmten EU-Ländern und des Mangels an Instrumenten zur Beurteilung der Kenntnisse und Qualifikationen von Asyl-

bewerbern sind Arbeitgeber nicht in der Lage zu erkennen, dass Asylbewerber möglicherweise über Arbeitserfahrungen und Bildungsabschlüsse verfügen, die auf dem einheimischen Markt nur schwer oder gar nicht zu finden sind. Sie zögern daher, ihnen eine Arbeit anzubieten, was wiederum dazu führt, dass Asylbewerber stereotyp wahrgenommen und diskriminiert werden.

ABSTIMMUNG DER FÄHIGKEITEN VON ASYLBEWERBERN AUF DIE ERFORDERNISSE DES ARBEITSMARKTS

Arbeitskräftemangel in der EU

Seit 1990 hat die EU mehr als 5 Millionen Asylbewerber aufgenommen; dies entspricht der Bevölkerung eines kleinen Mitgliedstaates. Während dieses Zeitraums haben die 15 EU-Mitgliedstaaten im Durchschnitt 14 Asylbewerber pro 1 000 Einwohner aufgenommen, während die 10 neuen Mitgliedstaaten 2003 über 37 000 Asylanträge erhielten, deutlich mehr als in den Vorjahren.

Der im Wandel begriffene allgemeine wirtschaftliche und soziale Kontext der EU kennzeichnet sich durch Qualifikations- und Arbeitskräftemängel, Wettbewerb um hoch qualifiziertes Personal und beschleunigte Alterung. Schätzungen zufolge wird die demographische Alterung selbst im Fall einer mäßigen Zuwanderung dazu führen, dass die Bevölkerung

im erwerbsfähigen Alter in der EU-25 bis zum Jahr 2020 von heute 303 auf 297 Millionen und bis 2030 auf 280 Millionen sinken wird. Ein solcher Rückgang wird erhebliche Auswirkungen auf die Sozialsysteme der Mitgliedstaaten haben. Viele der Menschen, die bei uns Schutz suchen, besitzen indes Fähigkeiten und Bildungsabschlüsse, die sozialen und wirtschaftlichen Nutzen bringen oder den Qualifikationsmangel lindern könnten. Es dürfte zunächst jedoch schwierig sein, die Fähigkeiten von Asylbewerbern im Gastland zur Geltung zu bringen, vor allem, wenn ihre Qualifikationen nicht anerkannt werden. Eine Bewertung ihrer beruflich nutzbaren Kenntnisse (das so genannte Skills-Audit) kann die Fähigkeiten von Asylbewerbern ermitteln und auf die Erfordernisse des EU-Arbeitsmarktes abstimmen.

Die EU unterstützt die Integration ausländischer Arbeitnehmer

Seit dem Start der Europäischen Beschäftigungsstrategie (EBS) im Jahr 1997 haben die Mitgliedstaaten sich verpflichtet, die Integration benachteiligter Gruppen (einschließlich ausländischer Arbeitnehmer und ethnischer Minderheiten) zu fördern, Diskriminierung zu bekämpfen und mehr Menschen zum Eintritt in den Arbeitsmarkt zu bewegen. Obwohl Asylbewerber nicht offiziell in die Strategie einbezogen wurden, macht sie die Tatsache, dass EQUAL sich speziell mit ihnen beschäftigt, zu einer wichtigen Zielgruppe.



Eine weitere wichtige politische Entwicklung, von der Asylbewerber betroffen sind, ist der Prozess der sozialen Eingliederung. Alle Mitgliedstaaten unterstützen in ihren EQUAL-Programmen Aktivitäten zum Themenbereich Asylbewerber. Dieser Themenbereich fördert insbesondere die soziale und berufliche Integration von Asylbewerbern, die sich durch Skills-Audits verbessern lässt. Für den Themenbereich Asylbewerber, der derzeit 38 Entwicklungspartnerschaften umfasst, stehen rund 5 % der Mittel von EQUAL zur Verfügung.

Im Jahr 1999 empfahl der Europäische Rat von Tampere ein gemeinsames europäisches Asylsystem (CEAS) auf der Grundlage einer vollen und umfassenden Anwendung des Genfer UN-Abkommens von 1951 über die Rechtsstellung von Flüchtlingen. Die Schlussfolgerungen von Tampere und der Amsterdamer Vertrag sahen für die Annahme der legislativen und anderen Instrumente zur Festlegung von Mindestnormen für die Aufnahme von Asylbewerbern, einschließlich der (im Januar 2003 verabschiedeten) Richtlinie über Mindestnormen für die Aufnahme von Asylbewerbern, einen Zeitrahmen von fünf Jahren vor. Die bei der Anwendung von Skills-Audits gesammelten Erfahrungen sind für die Umsetzung dieser Richtlinie und vor allem die Artikel 11 und 12, die sich auf den Zugang zu Beschäftigung und Berufsausbildung beziehen, von besonderer Bedeutung. Skills-Audits können unter den verschiedenen Rahmenbedingungen der EU-Mitgliedstaaten vorgenommen werden. Ihre Anwendung führt der Gastgesellschaft das Potenzial von Asylbewerbern vor Augen und fördert ihre berufliche Eingliederung – und macht damit deutlich, wie vorteilhaft es sein kann, über die Mindestnormen der Aufnahme-Richtlinie hinauszugehen.

LAUFBAHNBERATUNG FÜR BENACHTEILIGTE GRUPPEN

Faktoren, die einen Unterschied machen können – ein gutes Karriere-Portfolio

Im Anschluss an Skills-Audits werden unter anderem Lebensläufe bzw. „Portfolios“ erstellt, die der Asylbewerber bekommt und weiterentwickelt und Arbeitgebern oder Bildungs- und Ausbildungsorganisationen vorlegen kann. In vielen Herkunftsländern von Asylbewerbern ist die Verwendung von Lebensläufen nicht so üblich wie in der EU, deswegen werden die Vorteile und der Zweck der Erstellung eines Lebenslaufes während des Skills-Audit-Prozesses erklärt. Das persönliche Portfolio ist umfassender als ein normaler Lebenslauf, da es versucht, den Hintergrund aller im Herkunftsland des Asylbewerbers erworbenen Fähigkeiten zu erläutern und diese in den Kontext des Gastlandes stellt. Das Portfolio kann in Bewerbungsgesprächen benutzt werden und hilft, die Fähigkeiten des Asylbewerbers zu verdeutlichen. Dies ist vor allem dann wichtig, wenn dieser keine offiziellen Bescheinigungen über frühere Studien oder Arbeitserfahrungen besitzt, aber beweisen kann, dass er durch andere Tätigkeiten und Interessen, beispielsweise im Rahmen gemeinnütziger Arbeit, einschlägige Qualifikationen erworben hat.

Durch die Erstellung eines Lebenslaufes oder Portfolios kann der Skills-Audit-Prozess Asylbewerbern den Zugang zu Bildung, Ausbildung, Freiwilligenarbeit, Beschäftigung oder anderen Formen von Arbeitserfahrung wie etwa Praktika oder Hospitation ebnen. Dies kommt der Gastgesellschaft zugute und senkt die „Kosten“ der Untätigkeit und Entfremdung der Asylbewerber, da sie in die Gastgesellschaft integriert werden und

ihr Potenzial ausgeschöpft wird. Auch die betroffenen Personen selbst stehen am Ende besser da, ungeachtet ihrer Zukunft oder des Resultats ihres Asylantrags.

In der Regel heben Skills-Audits die zahlreichen Fähigkeiten von Asylbewerbern hervor. So wird es möglich, Vorurteile abzubauen und der Öffentlichkeit die Interessen und Probleme der Asylbewerber nahe zu bringen. Da Partnerschaften gebildet werden, kommt es überdies zu intensiveren Kontakten zwischen den Asylbewerbern und der Öffentlichkeit in der Gastgesellschaft, was wiederum das allgemeine Gemeinschaftsbewusstsein stärkt.

Rund 30 % der Entwicklungspartnerschaften im Themenbereich Asylbewerber haben sich an der Entwicklung, Erprobung und Anwendung von Instrumenten zur Feststellung, Einschätzung und Bewertung der Qualifikationen und Fähigkeiten von Asylbewerbern beteiligt. Dabei wurde Folgendes beobachtet:

- Während der Skills-Audits erstellte jeder Teilnehmer ein persönliches Profil (Lebenslauf oder Portfolio). Dies half den Asylbewerbern zu erkennen, welche Position sie auf dem Arbeitsmarkt einnehmen, welche Fähigkeiten gebraucht werden, welche Qualifikationen fehlen und welches ihre besten Zukunftsoptionen/-möglichkeiten sind;
- die Skills-Audits vereinfachten den Zugang zu Bildungs- und Ausbildungsgängen oder zum Arbeitsmarkt und verbesserten die Abstimmung zwischen dem jeweiligen Asylbewerber und den Möglichkeiten auf dem Arbeitsmarkt;
- in Fällen, wo die Teilnehmer Arbeit fanden, führten Skills-Audits zu einer unmittelbaren Verringerung der öffentlichen Kosten und Sozialhilfefzahlungen;

- Skills-Audits begünstigten die Eingliederung in die Gastgesellschaft, da sie den Zugang zu einschlägigen Bildungs- und Ausbildungsgängen oder zu einer Beschäftigung vereinfachten.

Skills-Audit-Tests – was sie an den Tag bringen

Eine Reihe der am Themenbereich Asylbewerber beteiligten Entwicklungspartnerschaften – fast 15 % der insgesamt an diesem Themenbereich mitwirkenden Projekte – bildeten im Oktober 2003 eine grenzübergreifende Arbeitsgruppe für Skills-Audits, um deren Erfolgsfaktoren und gute Praktiken aus Dänemark, Deutschland, den Niederlanden, Schweden und dem Vereinigten Königreich zu ermitteln. Gemeinsam untersuchten sie die beruflich verwertbaren Kenntnisse von über 1 000 Teilnehmern. Sie analysierten die verschiedenen Skills-Audit-Prozesse, die entwickelt worden waren, beurteilten deren Kosten und Nutzen, arbeiteten Fragebögen aus und führten Fallstudien durch, in denen einzelne Asylbewerber, die sich einem Skills-Audit unterzogen hatten, unter die Lupe genommen wurden¹. Aus ihrer Arbeit kristallisierten sich folgende Erkenntnisse heraus:

Erfolgreiche Audits erfordern eine gründliche Planung

Skills-Audits könnten ein integrierter Prozess im Rahmen breiterer Programme sein, die Asylbewerber Betreuung und Beratung, Bildung, Ausbildung und Zugang zu Beschäftigung oder Arbeitserfahrungen anbieten und einen wesentlichen Beitrag zu ihrer Integration leisten. Die Entwicklungspartnerschaften ermittelten sieben gemeinsame „Schlüsselmaßnahmen“ für einen erfolgreichen Audit-Prozess, und zwar:



Skills Audit

- eine sorgfältige **Auswahl der Teilnehmer**, um sicherzustellen, dass sie motiviert und bereit sind, an einem oftmals langwierigen Prozess teilzunehmen;
- **vorausgehende Gespräche** – als erste Einführung in Skills-Audits, um die Erwartungen, Zielvorstellungen und den Hintergrund des jeweiligen Asylbewerbers zu verstehen;
- die eigentliche **Identifizierung „weicher“ (sozialer) und „harter“ (fachlicher) Fähigkeiten/Qualifikationen/ Kompetenzen/Arbeitserfahrungen/Sprachkenntnisse**;
- **Validierung** und „Übersetzung“ von Fähigkeiten und Bildungsabschlüssen in Bescheinigungen, die im Gastland gültig sind;
- Erstellung und Vorlage eines schriftlichen **Portfolios oder Lebenslaufs**;
- **Abstimmung von Optionen und Möglichkeiten** mit Bildungs-/Ausbildungssystemen und dem Arbeitsmarkt und
- **Beobachtung** des direkten und indirekten Nutzens, zusätzlich zu anfallenden Kosten und Nachteilen.

Skills-Audits sind kosteneffizient

Skills-Audits sind ressourcenintensiv, doch ihr Nutzen übertrifft die Kosten. Nach Schätzungen der EQUAL-Partner betrugen die Kosten für die Durchführung eines Skills-Audits durchschnittlich 200 bis 1 000 EUR pro Person (einschließlich Material und Humanressourcen), doch die Kosten für Beratung, Aufnahme und Beihilfen sinken, sobald die betreffenden Asylbewerber auf eigenen Füßen stehen.

Als nützlich für Asylbewerber erwies sich auch interkulturelles Lernen, das ihnen viele Dinge bewusst machte und ihren Horizont erweiterte.

Es hat sich gezeigt, dass die Durchführung von Skills-Audits kurz nach der Ankunft auch den Gastländern zu Nutze kam, weil die Asylbewerber dadurch viel früher auf legale Weise wirtschaftlich unabhängig wurden, als es sonst vielleicht der Fall gewesen wäre.

Skills-Audits erhöhen die Motivation und verbessern die Integration

Skills-Audits machten es Asylbewerbern möglich, sich auf die Zukunft zu konzentrieren, während sie auf das Ergebnis ihres Asylantrags warteten. Die im Leitfaden für Skills-Audits beschriebenen persönlichen Fallstudien zeigten, dass:

- Asylbewerber wieder Selbstvertrauen gewannen und sich ermutigt fühlten, neue persönliche Ziele und Aufgaben zu entwickeln;
- sie auch in der Lage waren, binnen eines relativ kurzen Zeitraums eine geeignete Berufsausbildung zu beginnen.

Mit anderen Worten trug der Skills-Audit-Prozess dazu bei, die Gefahren untätigen Wartens zu verringern und den Integrations- und Mitgestaltungsprozess zu unterstützen.

Der Skills-Audit-Prozess: ein guter Vermittler zwischen Asylbewerbern und Arbeitgebern

Der Aufbau von Netzwerken und Partnerschaften, an denen Privatunternehmen und Arbeitgeberorganisationen teilnehmen, ist der Schlüssel zu einem erfolgreichen Skills-Audit. Bei den betreffenden Arbeitgebern bewirkte der Skills-Audit-Prozess, dass sie:

- den potenziellen Gewinn von Asylbewerbern für ihre geschäftlichen Tätigkeiten erkannten;

- viel eher bereit waren, Asylbewerbern Arbeitsmöglichkeiten und (freiwillige) Arbeitsvermittlung anzubieten, und
- in einigen Fällen zunächst zögerten, am Ende jedoch Asylbewerbern auf Vermittlung hin eine Arbeit anboten oder, wo dies wegen gesetzlicher Beschränkungen nicht möglich war, energisch für eine Verlängerung der Arbeitsvermittlung eintraten.

Skills-Audits erhöhen Bewusstsein und Engagement

Die ersten aus EQUAL hervorgegangenen Ergebnisse legen nahe, dass Skills-Audits dank der erfolgreichen Integration von Asylbewerbern mitgeholfen haben, Rassismus und Fremdenhass in der lokalen Gemeinschaft zu verringern. Es gibt keine Hinweise, wonach die Bereitstellung von Skills-Audits „falsche“ Asylbewerber anlockt, obwohl dies erst dann richtig beurteilt werden kann, wenn diese Instrumente in weit größerem Maßstab als heute zum Einsatz kommen. Organisationen, die nicht an EQUAL beteiligt waren, beispielsweise Bildungs- und Ausbildungseinrichtungen und Vermittlungsagenturen, zeigen inzwischen Interesse an diesen Ansätzen und der Möglichkeit, sie für andere benachteiligte Gruppen anzupassen.

EMPFEHLUNGEN FÜR DIE POLITIK

Politische Akteure in der EU: Europäische Kommission, Europäisches Parlament und Mitgliedstaaten

- Die Anwendung von Skills-Audits für Asylbewerber könnte ein praktischer Bestandteil des gemeinsamen europäischen Asylsystems werden.

- Skills-Audits für Asylbewerber lassen sich in den verschiedenen nationalen und regionalen Kontexten der gesamten EU durchführen, die entsprechenden Praktiken werden auf einzelstaatlicher Ebene bereits flächendeckend verbreitet.

Nationale/regionale/kommunale Behörden und Arbeitgeber

- Die Vorteile von Skills-Audits für Asylbewerber überwiegen die Kosten. Besonders kosteneffizient ist es, Skills-Audits kurz nach der Ankunft des Asylbewerbers im Gastland, im Anschluss an den Asylantrag, durchzuführen, da sie sicherstellen, dass keine Human- und Finanzressourcen vergeudet werden.
- Die Wirksamkeit integrierter Programme für Asylbewerber, die eine Kombination aus Sprachkursen, allgemeiner und beruflicher Bildung, Einführung in den Arbeitsmarkt und Ausbildung am Arbeitsplatz anbieten, könnte verstärkt werden, wenn Skills-Audits ein fester Bestandteil solcher Programme wären. Da ein Skills-Audit darauf abzielt, den Teilnehmern zu helfen, ihre bereits erworbenen Fähigkeiten zu identifizieren und herauszufinden, welchen Bildungs- oder Berufsweg sie am besten einschlagen sollten, wäre es empfehlenswert, es als erste Phase des Programms durchzuführen. Um zu gewährleisten, dass die notwendige Kapazität für diese Skills-Audits vorhanden ist, sollten entsprechende Mittel bereitgestellt werden.

Für weitere Informationen und praktische Beispiele von EQUAL-Ergebnissen, konsultieren Sie die Webseite <http://europa.eu.int/comm/equal>

I Die Arbeitsgruppe hat den Leitfaden „Skills Audits – The Basics: Working with Asylum Seekers“ verfasst, in dem der Skills-Audit-Prozess beschrieben wird, basierend auf Aspekten der bewährten Verfahren und praktischen Erfahrungen der Partnerschaften. Der Leitfaden enthält einen Überblick über die üblichen Schritte zur Durchführung eines Skills-Audits, Fallstudien, praktische Ratschläge für die Entwicklung von Skills-Audits, Beschreibungen der spezifischen Projekte sowie die dazu gehörigen Kontaktinfos. Darüber hinaus hat die Gruppe für die Europäische Konferenz „Asylum Seekers in the EU: the Challenges of Integration Projects“, die am 1. April 2004 in Dublin stattfand, eine Broschüre, eine CD und weiteres Ausstellungsmaterial produziert.



„STRAIGHT TALK“

**MIT EQUAL SOLL DER DISKRIMINIERUNG
AUFGRUND SEXUELLER NEIGUNG EIN ENDE
GESETZT WERDEN**

DIE DERZEITIGE SITUATION UND DAS PROBLEM

Täglich haben Lesben, Bisexuelle und Schwule in aller Welt mit Diskriminierung, Homophobie und Gewalt am Arbeitsplatz zu kämpfen. Vielen wird die Einstellung oder Beförderung verweigert, und viele haben nicht die gleichen Rechte und Ansprüche am Arbeitsplatz wie ihre heterosexuellen Kollegen. Denjenigen, die Vorurteilen ausgesetzt sind oder sie fürchten, bleibt als einziger Ausweg, ihr Privatleben vor ihren Arbeitskollegen geheim zu halten. Wenn Schwule und Lesben schon nicht über dieses Problem reden, machen andere dies erst recht nicht. So kommt das Thema niemals zur Sprache und es gibt auch keine erhöhte Sensibilisierung dafür.

Schwule, Lesben und Bisexuelle werden bei der Arbeit häufig einfach übergangen – entweder weil sie sich zurückziehen (als Vorsichtsmaßnahme) oder weil ihre Kollegen sie nicht wahrnehmen wollen.

Es ist diese „Unsichtbarkeit“, die die Frage der sexuellen Neigung so besonders macht: Die Haltung gegenüber den Betroffenen und die Art, wie sie behandelt werden, werden sich nicht ändern, wenn keine Sensibilisierung durch strategische Arbeit auf allen Gesellschaftsebenen erfolgt. Die Verantwortung, dieses Thema zur Sprache zu bringen, liegt nicht bei Einzelpersonen, sondern bei den politischen Entscheidungsträgern und Institutionen.

Die Arbeit über Diskriminierung und Ausgrenzung aufgrund sexueller Neigung im Zusammenhang mit dem Arbeitsmarkt ist für Arbeitgeber wie Gewerkschaften ein neues und unerprobtes Terrain und steht immer noch nicht auf der gemeinsamen Tagesordnung zur Diskussion. Im Grunde handelt es sich um ein „unsichtbares“ Thema. Solange wir über das Problem nicht reden, scheint es auch nicht zu existieren. Weder in den Köpfen der Unternehmensführer, noch in den Köpfen der Gewerkschafter und schon gar nicht im Bewusstsein der Kollegen – zumindest, wenn diese heterosexuell sind. Und wer nicht heterosexuell ist, hat das Gefühl, mit einem wichtigen Teil seiner Persönlichkeit am Arbeitsplatz hinter dem Berge halten zu müssen. Am Arbeitsplatz ist es immer noch nicht egal, ob man schwul oder lesbisch ist – darüber gesprochen werden darf nur hinter vorgehaltener Hand.

POLITISCHE RELEVANZ

Ein Arbeitsplatz, an dem sich alle – nicht nur Heterosexuelle, sondern auch Schwule, Lesben und bisexuelle Arbeitnehmer – sicher fühlen und mit ihrer wahren Identität offen umgehen können, ist für die ganze Atmosphäre von Vorteil. Eine Firma oder eine Organisation, die sich die Erfahrungen und das Know-how verschiedener Menschen zunutze macht, wird in vielerlei Hinsicht erhebliche Vorteile haben.

Auf einer grundlegenden Ebene ist die Situation von Schwulen und Lesben am Arbeitsplatz eine Frage der Menschenrechte und der Chancengleichheit und betrifft damit auch das Thema der Betriebssicherheit. Und so sollte das Thema auch behandelt werden. Nicht nur innerhalb der Gewerkschaften und Arbeitgeberverbände, sondern auch bei den politischen Entscheidungsträgern und Institutionen.

Die sexuelle Neigung ist keine Frage einer bestimmten geografischen Zugehörigkeit: Schwule und Lesben gibt es überall auf der Welt. Sexuelle Neigungen werden nirgends registriert, doch Forschungen sowohl in Europa als auch in anderen Teilen der Welt zufolge betrachten sich zwischen 2 und 10 % der Bevölkerung selbst als nicht heterosexuell. Aktuelle Studien in Schweden haben gezeigt, dass nur 50 % der Lesben, Schwulen und Bisexuellen mit ihrer Identität am Arbeitsplatz offen umgehen¹. Eine Mehrheit der Erwerbstätigen in Schweden ist der Meinung, dass es schwierig sei, sich am Arbeitsplatz als homosexuell zu 'outen'².

Es gehört zu den sozialen Grundrechten, seiner Identität gemäß leben und lieben zu können, auch ungeachtet der Nationalität. In Europa wird dieses Recht durch Artikel 13 des EG-Vertrags, durch die Beschäftigungsrichtlinie (2000/78/EG) und durch Artikel 21 der EU-Grundrechtscharta anerkannt. Maßnahmen zur Bekämpfung von Diskriminierung aufgrund sexueller Neigung gehören auch zu den grundlegenden



Zielen der Europäischen Union gemäß Artikel 3 des Vertrags zur Errichtung einer Verfassung für Europa, die von den Staats- und Regierungschefs und den Außenministern der 25 EU-Mitgliedstaaten am 29. Oktober 2004 unterzeichnet wurde.

Durch diese Bekenntnisse hat die Europäische Union ihre Bereitschaft erklärt, sich für die Menschenrechte einzusetzen. Die Erfahrung lehrt jedoch, dass diese Rechte, auch wenn sie auf dem Papier bestehen, häufig nicht zur Anwendung kommen. Sexuelle Neigung als Grund für Diskriminierung wird immer noch nicht ernsthaft genug berücksichtigt. Bei Diskussionen, sowohl auf struktureller als auch auf praktischer Ebene, innerhalb der Europäischen Union und den Mitgliedstaaten, wird sie häufig schlichtweg „vergessen“.

NEUE LÖSUNGEN DURCH EQUAL

EQUAL hat gezeigt, dass es in der Lage ist, in diesen Belangen strukturierte Maßnahmen umzusetzen. Die Arbeit, die im Rahmen einer Reihe länderübergreifender Partnerschaften unter der Beteiligung mehrerer der Mitgliedstaaten geleistet wird, hat die Entwicklung gemeinsamer praktischer Instrumente ermöglicht. Sowohl mit den einzelnen nationalen Konzepten, als auch durch die grenzüberschreitende Zusammenarbeit wurden neue Ermittlungen in diesem Bereich angestellt.

Konkret fand eine erhebliche Sensibilisierung innerhalb der betroffenen Organisationen statt. Es herrscht Einigkeit darüber, dass die Verantwortung zur Schaffung einer Arbeitswelt, in der jeder offen sein und sich sicher und wohl fühlen kann, nicht beim Einzelnen liegt, sondern bei den Arbeitgebern, Gewerkschaftern und Kollegen. Um Vorurteile und Diskriminierung aufgrund von sexueller Neigung in der Arbeitswelt zu vermeiden und zu bekämpfen, muss das Thema endlich wahrgenommen und diskutiert wer-

den. Das Partnerschaftsprinzip, das bei EQUAL elementar ist, kann eine solche offene Debatte erleichtern und sie weit über Einzelschicksale an bestimmten Arbeitsplätzen hinaus tragen.

Die EQUAL-Partnerschaften haben Managementgruppen, Gewerkschafter, Personalleiter und andere Gruppen von Belegschaftsangehörigen aus verschiedenen Wirtschaftsbranchen erfolgreich geschult und ausgebildet. Dies hat sowohl Arbeitgeber als auch Gewerkschaften ermutigt, das Thema auf ihre normale Tagesordnung zu setzen. Die führenden Köpfe haben Stellungnahmen abgegeben und damit nicht nur ihre eigenen Organisationen voran gebracht, sondern aktiv zum allgemeinen Aufgreifen und zur Verbreitung des Themas in der Gesellschaft als Ganzes beigetragen.

Durch diese Aktivitäten und die medialen Aufbereitung des Themas ließen sich große Auswirkungen erzielen, was zu einem größeren Bekanntheitsgrad der Maßnahmen und zur Stärkung ihres Modellcharakters bei anderen Organisationen und möglicherweise sogar für staatliche Beteiligung beigetragen hat. Dies kommt auch dem Ehrgeiz von EQUAL, eine allgemeine Sensibilisierung zu erreichen, entgegen. Zu den wichtigsten Erfolgsfaktoren gehört die Behandlung dieser Themen bei normgebenden Institutionen, wie etwa innerhalb der Kirche, bei der Polizei und beim Militär, deren Spitzenvertreter – u. a. Bischöfe, Generäle und Polizeichefs – eine unterstützende Position zu dem Thema einnehmen. Wie bei allen Arten der Diskriminierung ist es entscheidend, prominente Verfechter aus den führenden Etagen für positive Aktionen zu gewinnen. Die Erfahrungen von EQUAL haben gezeigt, dass dies ein wichtiger Schlüssel zum Erfolg ist.

Zur Verbreitung dieses neuen Wissens wurden Bildungsinstrumente entwickelt. Diese Materialien wurden für Ausbildung und Informationskampagnen innerhalb der an den Projekten beteiligten Organisationen verwendet.

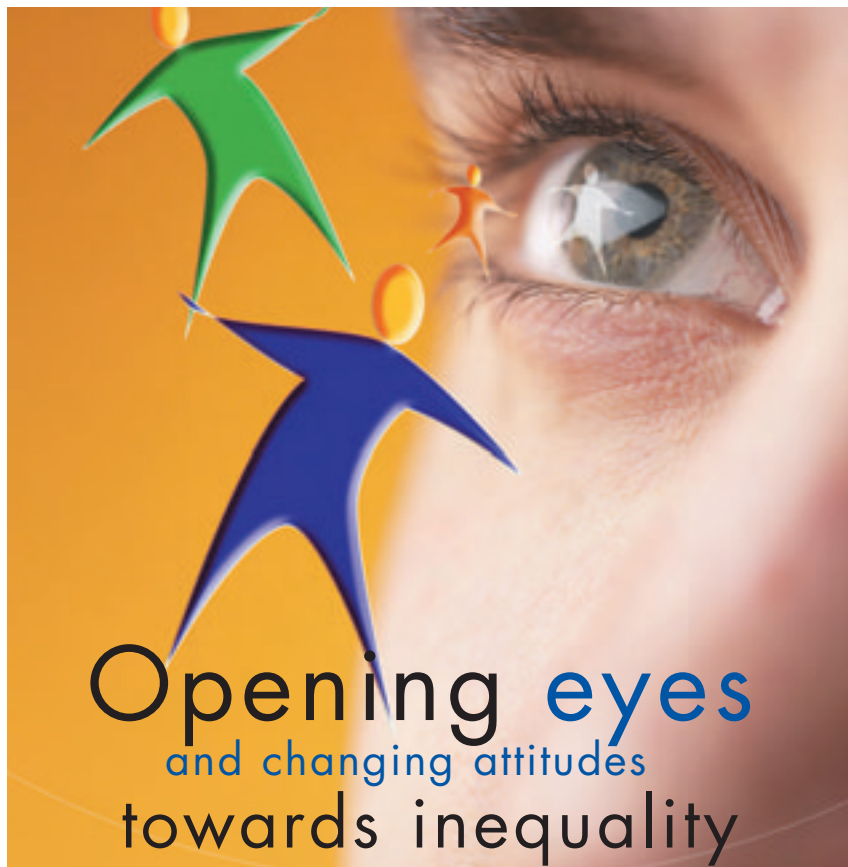
Dazu gehören Texthefte, CD-ROMs, Videos mit dramatisch aufbereiteten Filmszenen und Leitfäden. Das Material wird sowohl durch die betroffenen Entwicklungspartnerschaften als auch darüber hinaus verwendet. Es steht Interessierten zur Verfügung und kann bestellt werden; es wird von verschiedenen neuen Nutzern bei der Ausbildung angewandt, etwa von Gemeindeverwaltungen, Gewerkschaften oder Unternehmen. Eine Übersetzung dieses Materials ins Englische wurde in die Wege geleitet.

Der Methodik- und Motivationsleitfaden „Straight Talk“, ein Ergebnis länderübergreifender Zusammenarbeit, soll Organisationen und Politikern helfen, die das Thema aufgreifen und entweder in einem Projekt oder bei der alltäglichen Arbeit erstmals auf die Agenda setzen wollen. Zusätzlich gab es in mehreren Mitgliedstaaten zahlreiche Seminare und Konferenzen über das Thema.

DIE POLITISCHE BOTSCHAFT

Die EU verfügt über langjährige Erfahrungen mit erfolgreicher Arbeit gegen die verschiedensten Formen von Diskriminierung. Diese Erfahrungen sollen nun auch der Überwindung von Diskriminierung aufgrund der sexuellen Neigung zugute kommen. Die Dynamik ist nichts Neues und viele Instrumente und Prozesse der verschiedenen Diskriminierungsmuster sind ähnlich gelagert. Für jemanden, der die Gleichbehandlung von Frauen und Männern am Arbeitsplatz inzwischen mühelos akzeptiert und einsieht, dass es falsch ist, Menschen aufgrund ihrer Rasse zu diskriminieren, wird es nur ein kleiner Schritt sein, die sexuelle Neigung ebenfalls als Merkmal zu sehen, das kein Grund für Ungleichbehandlung oder Diskriminierung am Arbeitsplatz sein darf.

Diskriminierung aufgrund der sexuellen Neigung ist ein Thema, zu dem in der Europäischen Union weiterhin praktische und kohärente Maßnahmen



entwickelt werden. Es ist noch ein erhebliches Stück Arbeit zu leisten, um die Akteure des Arbeitsmarktes und die Politiker dazu zu bewegen, sich des Themas ernsthaft anzunehmen. Die Erfahrungen in den Mitgliedstaaten zeigen, dass es wichtig ist, das Thema nicht nur punktuell aufzuwerfen, sondern dass es kontinuierlich und beharrlich angegangen werden muss, wenn man die Haltung gegenüber Schwulen und Lesben ändern will. Diesen Kampf sollen Schwule und Lesben nicht allein führen müssen. Es ist die Verantwortung der Sozialpartner auf dem Arbeitsmarkt und ein politisches Thema, mit dem man sich auf allen Ebenen auseinandersetzen muss. Die Erfahrung zeigt, dass die Kombination aus Stellungnahmen von Arbeitgebern und Gewerkschaften mit konkreten Aktionen von hoher Bedeutung ist. EQUAL unterstützt die Organisationen, die in diesem neuen Politikbereich arbeiten, wobei es die Bedeutung der Bereitstellung neuer Mittel für die Bekämpfung aller Formen von Diskriminierung und Ungleichbehandlung im Arbeitsleben hervorhebt.

Die Arbeit hat jedoch gerade erst begonnen. Sexuelle Neigung muss in puncto Diskriminierung im Arbeitsleben als einer von vielen Faktoren anerkannt werden. Weil das Thema nicht wahrnehmbar, ja „unsichtbar“ ist, kann der Umgang damit nicht dem Zufall überlassen werden – es bedarf besonderer Aufmerksamkeit und wohl überlegter Aktionen der politischen Entscheidungsträger auf allen Ebenen. Die Ausführungen in diesem ‘Policy Brief’ zeigen, dass positive Aktionen möglich sind. Welche konkrete Form diese Aktionen annehmen, wird den jeweiligen Umständen entsprechend zu entscheiden sein. Eines ist jedoch klar: Nichtstun wird uns im vorliegenden Fall nicht weiterbringen, da die Diskriminierung meist eher versteckt als offen ist.

Für weitere Informationen und praktische Beispiele von EQUAL-Ergebnissen, konsultieren Sie die Web-Seite <http://europa.eu.int/comm/equal>

¹ Schwedisches Institut für Arbeitsleben 2003

² Temo 2004. Weitere Informationen zu dieser Untersuchung unter „Working Conditions and Exposure“ und „The Working Conditions of Homosexuals“: <http://www.rfsi.se/?p=568>

