

## **QUER DURCH DIE GENERATIONEN 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 wird.<sup>[1]</sup> 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') wird 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, Personalverantwortliches 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 zufrieden geben, 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 sein.<sup>[2]</sup>

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 Beschäftigungsstrategie<sup>[3]</sup> 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 Beschäftigung<sup>[4]</sup>. 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 Stockholm<sup>[5]</sup> 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 Zerteilung des Arbeitsmarktes zwischen den verschiedenen Arbeitnehmertypen entgegenzuwirken.

Diese Ziele werden vom letzten Bericht der hochrangigen Sachverständigengruppe über die Zukunft der Sozialpolitik<sup>[6]</sup> 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 Dienstalder 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 nachstehenden Beispiele veranschaulichen verschiedene Möglichkeiten der Entwicklung und Anwendung von Instrumenten im Rahmen von Lernpartnerschaften.

- *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-jährige 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 betont von traditionellem einseitigem 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 beinhaltete 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, dieses Wissen weiter auszubauen und zu übertragen. Coaching, Tutoring und gegenseitiges

Mentoring sind Beispiele für weitere wirksame Mittel, um Arbeitnehmer zu motivieren, ihre eigene Karriere zu entwickeln und länger zu arbeiten.

## **Fußnoten**

[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.