



EUROGAS, EGÖD UND EMCEF

## ZUSAMMENFASSUNG

### TOOLKIT

## DEMOGRAPHISCHER WANDEL, ALTERSMANAGEMENT UND KOMPETENZEN IN DER GASWIRTSCHAFT EUROPAS



Mit finanzieller Unterstützung der Europäischen Kommission

2009

VON DR. JANE PILLINGER

## ZWÖLFPUNKTEPLAN

### ERFOLGREICHE STRATEGIEN FÜR ALTERSMANAGEMENT, DEMOGRAPHISCHE ALTERUNG UND KOMPETENZEN IN DER GASWIRTSCHAFT

1. Entwicklung eines strategischen Konzepts für Altersmanagement, Weiterbildung und Förderung der Kompetenzentwicklung.
2. Bereitstellung von Programmen für Weiterbildung und Kompetenzentwicklung für alle Belegschaftsmitglieder einschließlich älterer ArbeitnehmerInnen.
3. Beseitigung von Altersgrenzen und Einführung einer auf Gleichheit und Vielfalt basierenden Kultur.
4. Einführung neuer Methoden der Vermittlung allgemeiner und beruflicher Bildung für ArbeitnehmerInnen.
5. Aufbau einer lernenden Organisation durch Einbettung einer Lernkultur im Unternehmen.
6. Perspektiven für die Laufbahnentwicklung auch älterer MitarbeiterInnen.
7. Entwicklung von Programmen für Job-Rotation und Personalumsetzung für ältere ArbeitnehmerInnen.
8. Durchführung von Programmen für Wissensmanagement und Wissenstransfer.
9. Einführung ergänzender Maßnahmen zum Altersmanagement: Gesundheit und Wohlergehen am Arbeitsplatz, flexible Arbeitszeiten.
10. Entwicklung von Programmen für die Rekrutierung und langfristige Bindung junger ArbeitnehmerInnen.
11. Einführung von Verfahren für die Prognostizierung zukünftigen Qualifikations- und Personalbedarfs.
12. Entwicklung des sozialen Dialogs in den Betrieben, Integration von Altersmanagement, Weiterbildung und Förderung der Kompetenzentwicklung in Kollektivvereinbarungen und Partnerschaften am Arbeitsplatz.

## TEIL 1: EINFÜHRUNG IN DAS TOOLKIT

Das vorliegende Toolkit liefert praktische Ressourcen und Informationen für Gewerkschaften und Arbeitgeber in der Gaswirtschaft und unterstützt sie bei der Lösung von Problemen, mit denen in der Gaswirtschaft infolge des demographischen Wandels und der zukünftigen Anforderungen an Kompetenzen und Qualifikationen zu rechnen ist.

Durch Sensibilisierung, Aufklärung und die Bereitstellung von Handlungsinstrumenten für die Bewältigung des demographischen Wandels will das Toolkit den Sozialpartnern in den Gasunternehmen Möglichkeiten aufzeigen, wie sie effektiver zukünftig erforderliche Fähigkeiten und Kompetenzen prognostizieren und strategische und umfassende Maßnahmen für das Altersmanagement ergreifen können.

Die Sozialpartner müssen bei der Entwicklung gemeinsamer Modelle und Lösungen für die mit dem demographischen Wandel verbundenen Risiken mit Auswirkungen auf den Gassektor eine wichtige Rolle übernehmen.

## SEKTION 2: ÜBERSICHT ÜBER DIE EUROPÄISCHE GASWIRTSCHAFT UND DIE HERAUSFORDERUNGEN, MIT DENEN SIE KONFRONTIERT IST

### **Die europäische Gaswirtschaft**

Der Gassektor wird in Zukunft beträchtliche Veränderungen in den Bereichen Produktion, Verteilung und Einzelhandel von Gas erleben, da sich die Produktmärkte und das Potenzial für eine höhere Energienachfrage in der Zukunft verändern werden und der Klimawandel Maßnahmen erfordert, zu denen auch die Verringerung der Treibhausgasemissionen gehört. All dies hat Folgen für die Energieinfrastruktur, die Beschäftigung und die Ausbildung sowie den zukünftigen Kompetenz- und Qualifizierungsbedarf der Belegschaften. Die Liberalisierung der Gasmärkte und der globale Wettbewerb stellen die Gasunternehmen vor zusätzliche Herausforderungen bei der Sicherung von Marktanteilen.

Der Gassektor zählt ca. 246.700 Beschäftigte (Eurogas-Zahlen von 2008, bezogen auf 1.300 Gasunternehmen in der EU-27). Allerdings gibt es in diesem Sektor einen kontinuierlichen Beschäftigungsrückgang, der als genereller Trend seit der Liberalisierung des europäischen Energiesektors zu sehen ist. Gleichzeitig steigen die Anforderungen an die technischen Berufe und die Ingenieurstätigkeiten. Frauen haben einen Anteil zwischen 8 und 15 Prozent der Belegschaften in der Gaswirtschaft, und die Einstellung technisch hochqualifizierter Frauen wird in diesem Sektor zukünftig ein wichtiger Beschäftigungsfaktor sein.

## **Europäische Demographietrends**

Das ständig zunehmende Durchschnittsalter der Bevölkerung in der Europäischen Union hat zur Folge, dass die Anzahl der Menschen zwischen 20 und 59 Jahre von 208,7 Millionen im Jahr 2000 auf 151,2 Millionen im Jahre 2050 abnehmen wird. In dieser Zeit wird die Zahl der Menschen, die älter als 60 Jahre sind, signifikant zunehmen, so dass die Anzahl der RentnerInnen die der Erwerbstätigen bis 2030 übertreffen wird. Dies hat Auswirkungen auf den Gassektor, da nach Angaben zahlreicher Unternehmen in diesem Wirtschaftszweig zwischen 10 und 40 Prozent der Beschäftigten 50 Jahre und älter sind.

Die demographische Alterung ist bei der EU inzwischen ein Thema mit Priorität, und im Rahmen der Lissabonner Strategie wurden spezielle Ziele entwickelt, um die Erwerbsbeteiligung von älteren ArbeitnehmerInnen und Frauen zu erhöhen und Europa auf diese Weise wettbewerbsfähig zu halten. Die Europäische Union geht deshalb davon aus, dass die Beschäftigungsquote älterer ArbeitnehmerInnen bis 2020 steigen wird.

## **Kompetenzen in einer wissensbasierten Wirtschaft und Auswirkungen auf den Gassektor**

Der Aufbau von Qualifikationen und Kompetenzen ist ein wichtiger Teil der europäischen Strategie für Wachstum und zur Bewältigung der zukünftigen Herausforderungen, die eine alternde Bevölkerung an uns stellt. Der in der Gaswirtschaft und auch in anderen Sektoren zu beobachtende Trend hin zu qualifizierteren Belegschaften und ArbeitnehmerInnen mit besseren Fähigkeiten, Qualifikationen und Kompetenzen ist auf die Anforderungen einer wissensbasierten Gesellschaft zurückzuführen.

Die Europäische Kommission empfiehlt die Einsetzung von Branchenbeiräten für den Kompetenzerwerb, die auf europäischer Ebene eng mit dem sektoralen sozialen Dialog zusammenarbeiten werden, um Kompetenzen auf aktuelle Entwicklungen abzustimmen und die Ausbildungsmöglichkeiten für das gesamte Personal zu verbessern. Zu den auf Seiten der Arbeitgeber genannten Qualifikationen, die in Zukunft verstärkt nachgefragt werden, gehören Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT), technisches Know-how und Ingenieursfähigkeiten sowie Schlüsselkompetenzen in den Bereichen Problemlösung, Analysefähigkeiten, Selbstmanagement, Kommunikationsfähigkeiten und Fremdsprachenkenntnisse.

## Der soziale Dialog in der europäischen Gaswirtschaft

Die Sozialpartner im europäischen Gassektor haben in ihrer Branche einen europäischen Sozialdialog etabliert, der von der Europäischen Kommission im März 2007 formell anerkannt wurde. Der Sozialdialog in der Gaswirtschaft eröffnet den Sozialpartnern wichtige Einflussmöglichkeiten auf das Kompetenzprofil und die Struktur der Beschäftigung derart, dass der zweifachen Herausforderung demographische Alterung und Umstrukturierungen innerhalb eines strategischen Rahmens für das Altersmanagement begegnet werden kann.

### SEKTION 3: ZUSAMMENFASSUNG DER UMFRAGERESULTATE UND DER FALLSTUDIEN

Zu der als Grundlage für das Toolkit durchgeführten Studie gehörte auch eine Umfrage bei den Gasunternehmen und den Gewerkschaften. Auf dieser Basis wurden wiederum detailliertere Fallstudien verfasst. Die Umfrage hat gezeigt, dass bis zu 40 Prozent der ArbeitnehmerInnen 50 Jahre und älter sind und dass die Mehrheit der befragten Unternehmen davon ausgeht, dass sich der demographische Wandel auf Tätigkeiten und zukünftige Qualifikationen besonders in den Bereichen Ingenieurtechnik und Informationstechnologie auswirken wird.

Wissensweitergabe, gefolgt von der Rekrutierung und langfristigen Bindung junger ArbeitnehmerInnen sowie der Prognose und Planung des zukünftigen Qualifikationsbedarfs wurden als die wichtigsten Prioritäten der Unternehmen und Gewerkschaften genannt. Besonders die Gewerkschaften haben erkannt, wie wichtig die Weiterbildung und Aktualisierung der Kompetenzen älterer MitarbeiterInnen sind, und haben diese Themen auf die Agenda ihrer Kollektivverhandlungen gesetzt. Unternehmen haben auf diese Anforderungen reagiert und bieten Wissensmanagement, Mentoring und weitere speziell auf ältere ArbeitnehmerInnen abgestimmte Programme an, ergänzt durch ausgesuchte Initiativen zur Rekrutierung und Bindung jüngerer ArbeitnehmerInnen.

#### Zusammenfassung exemplarischer Maßnahmen der Gasunternehmen, Fallstudien

**E.ON Ruhrgas AG** hat Mentoringprogramme und Wissenstransferinitiativen auf individueller Basis eingeführt und mit den Gewerkschaften die Auswirkungen des demographischen Wandels auf die Kompetenzentwicklung erörtert. Zu den zukünftigen Prioritäten gehören die Aktualisierung des Kompetenzprofils der gesamten Belegschaft, Rekrutierung und Bindung jüngerer ArbeitnehmerInnen und Prognosen zur zukünftigen Entwicklung des Qualifikationsbedarfs.

**Swissgas AG** hat eine Reihe von Gesprächen mit den Gewerkschaften über Initiativen geführt, mit denen das Unternehmen Anforderungen infolge des neuen Kompetenzbedarfs als Folge der demographischen Entwicklung besser begegnen kann. Insbesondere die Wissensweitergabe sieht das Unternehmen als ein Problem an, für das in der Zukunft Lösungen gefunden werden müssen.

**Gas Terra BV, Niederlande** bietet berufliche Aufstiegsmöglichkeiten für Belegschaftsmitglieder auf Grundlage der Entwicklung von Kompetenzen und hat den Wissenstransfer als einer der zukünftigen wichtigen Anforderungen an das Unternehmen bezeichnet. Die Weitergabe von Wissen ist eines der wichtigsten Ergebnisse der bisher durchgeführten Job-Rotationsprogramme.

Die **Polish Oil and Gas Company** prognostiziert, dass der demographische Wandel in den kommenden Jahren und besonders im ingenieurstechnischen Bereich signifikante Auswirkungen auf das Unternehmen haben wird. Mit den Gewerkschaften sind Gespräche über Umstrukturierungen des Unternehmens geführt worden, das Management geht davon aus, dass die Bindung älterer ArbeitnehmerInnen an das Unternehmen sowie die Rekrutierung und Bindung von Nachwuchskräften die wichtigsten Herausforderungen der Zukunft sein werden.

**DEPA S.A, Griechenland** hat Weiterbildungs- und berufliche Entwicklungsprogramme für die gesamte Belegschaft eingeführt und den Wissenstransfer als eine der wichtigsten Anforderungen der Zukunft bezeichnet.

**Égáz-Dégáz plc., Ungarn** hat im Rahmen gezielter Studien Prognosen über den zukünftigen Kompetenz- und Qualifikationsbedarf ausgeführt und führt Weiterbildungs- und Entwicklungsprogramme für alle Belegschaftsmitglieder durch. Mit den Gewerkschaften wurden Gespräche geführt, allerdings nicht speziell über die Auswirkungen des demographischen Wandels auf berufliche Kompetenzen. Die langfristige Bindung junger ArbeitnehmerInnen an das Unternehmen, die Weitergabe von Wissen und Erfahrungen und die Kompetenzplanung sind wichtige Anforderungen, denen in Zukunft begegnet werden muss.

**Égáz-Dégáz Natural Gas Distributor plc** geht davon aus, dass der demographische Wandel erhebliche Auswirkungen auf das Unternehmen haben wird und aufgrund der alternden Belegschaften FacharbeiterInnen, IngenieurInnen und TechnikerInnen knapp werden. Die Programme des Unternehmens für Weiterbildung und Laufbahnentwicklung sollen Wissensverluste kompensieren, indem die generellen „universellen“ Kompetenzen von jüngeren MitarbeiterInnen und Belegschaftsmitgliedern im mittleren Alter weiter entwickelt werden und diese damit besser Optionen haben, zwischen unterschiedlichen Funktionen zu wechseln.

**RWE Westfalen-Weer-Ems AG, Deutschland** sieht erhebliche Folgewirkungen auf die Ingenieurstätigkeiten voraus und hat eine Reihe vorrangiger Initiativen auf den Weg gebracht, um die Fähigkeiten und Kompetenzen älterer MitarbeiterInnen im Unternehmen zu halten. Dazu gehören Programme für das Diversity-Management, altersgerechte Führung, Gesundheit und Wohlergehen älterer MitarbeiterInnen und Personalplanung. Der Betriebsrat ist ein wichtiges Medium, um das Thema der Aktualisierung und des Erhalts der Kompetenzen älterer ArbeitnehmerInnen anzusprechen.

**Wien Energie Gasnetz GmbH** hat erkannt, dass der demographische Wandel die gravierendsten Folgen auf die Ingenieurstätigkeiten haben wird. Das Unternehmen hat deshalb ausgesuchte Ausbildungs- und Entwicklungsprogramme für ältere

Belegschaftsmitglieder sowie Wissenstransferprogramme eingeführt. Der demographische Wandel ist ebenfalls Gegenstand von Unternehmensvereinbarungen zwischen den Sozialpartnern über Qualifikation und Weiterbildung.

**GDF Suez Infrastructure Branch, Frankreich,** weist darauf hin, dass der demographische Wandel in erster Linie Funktionswechsel und den zukünftigen Qualifikationsbedarf besonders bei den Ingenieurstätigkeiten bestimmen wird. Das Unternehmen möchte bei den nächsten Verhandlungen mit den Gewerkschaften über Personalplanung besondere Weiterbildungs- und Entwicklungsprogramme für ältere MitarbeiterInnen und Job-Rotationsprogramme zusätzlich zu den existierenden Weiterbildungs- und Entwicklungsprogrammen für alle Belegschaftsmitglieder, Wissenstransferprogramme und Mentoring-Programme berücksichtigt wissen.

**MITGAS Mitteldeutsche Gasversorgung GmbH, Deutschland,** stellt fest, dass der zunehmende Wettbewerb in der Gaswirtschaft an die Kompetenzen der MitarbeiterInnen hohe Anforderungen stellt und dass es zunehmend schwieriger geworden ist, besonders für die Ingenieurstätigkeiten qualifiziertes und geeignetes Personal zu finden. Das Unternehmen hat darauf reagiert und eine Reihe von Maßnahmen für die Einstellung und Bindung junger qualifizierter ArbeitnehmerInnen sowie das Konzept einer institutionellen Personalentwicklung für alle MitarbeiterInnen eingeführt. Über den Betriebsrat des Unternehmens wurden spezielle Vereinbarungen mit den Sozialpartnern unterzeichnet.

**Slovak Gas Industry, Slowakei.** Die Auswirkungen des demographischen Wandels haben das Unternehmen zur Einführung eines Projekts für das Antizipationsmanagement veranlasst, damit sie die Risiken infolge alternden Belegschaften einschätzen können. Weiterbildungs- und Talentmanagementprogramme sowie spezielle Job-Rotations-, Wissenstransfer- und Mentoringprogramme für ältere ArbeitnehmerInnen wurden eingeführt.

**RWE Transgas, AS, Tschechische Republik** geht von Folgen auf die Ingenieursberufe aus und hat deshalb Initiativen eingeführt, um zukünftige Qualifikations- und Kompetenzanforderungen prognostizieren zu können. Es gibt außerdem Programme für die Weiterbildung und Entwicklung aller ArbeitnehmerInnen. Die Einstellung und langfristige Bindung von Nachwuchskräften sowie der Wissenstransfer sind die wichtigsten Anforderungen, denen das Unternehmen in Zukunft begegnen muss.

**Süwag Energie AG, Deutschland** ist sicher, dass der demographische Wandel Einfluss auf Ingenieurs- und Kommunikationstechnologie und auf das Geschäftsprofil haben wird. Das Unternehmen hat Programme für die Antizipation und Prognose zukünftiger Qualifikationen eingeführt und bietet Entwicklungsprogramme für alle ArbeitnehmerInnen an. Die Bindung älterer MitarbeiterInnen, der Wissenstransfer und die Qualifikations- und Planungsprognosen werden als wichtige Aufgaben gesehen.

**E.ON Földgáz, Ungarn** hat festgestellt, dass der demographische Wandel besonders Folgen für „Blue Collar“-Tätigkeiten hat, Qualifikationslücken werden in der Gastechnik und allgemein in technischen Berufen gesehen. Das Unternehmen hat deshalb eine Reihe von Programmen für die kontinuierliche berufliche Weiterbildung für das Personal sowie Job-Rotationsprogramme eingeführt; Kompetenzlücken sind vorausgesagt.

**Eni S.p.A Gas and Power, Italien,** hält den demographischen Wandel für eine große Herausforderung und hat deshalb eine Reihe von Maßnahmen im Bereich Personalplanung und –entwicklung eingeführt, um diesem Problem im Rahmen von unternehmenseigenen Weiterbildungsprogrammen zu begegnen. Das Unternehmen hat den zukünftigen Bedarf an Kernkompetenzen wie Informationstechnologie, Risikomanagement, Verhandlungsführung,

Kundenorientierung und betriebswirtschaftliche Kompetenzen prognostiziert und hält diese Fähigkeiten für entscheidend für den Erfolg und die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens. Vom demographischen Wandel betroffen sind in erster Linie Funktionen in den Bereichen Verwaltung, Informationstechnologie und Betriebswirtschaft. Das Unternehmen hat Maßnahmen zur Prognostizierung von Qualifikationen und Kompetenzen durchgeführt und ein Wissenstransferprogramm mit der Bezeichnung „Knowledge Owners“ sowie spezielle Fortbildungsangebote für ältere ArbeitnehmerInnen eingeführt. Der soziale Dialog war hier als Anregung neuer Weiterbildungsinitiativen von größter Bedeutung, und die Gewerkschaften erkennen die Notwendigkeit neuer Kapazitäten, damit das Unternehmen flexibel auf Risiken und neue Anforderungen reagieren kann.

**Fabricom, Norwegen** hat eine Reihe von Maßnahmen eingeführt, um dem demographischen Wandel im Rahmen der unternehmenseigenen Gleichheits- und Vielfaltsprogramme sowie der Kompetenzprogramme zu begegnen. Ältere Belegschaftsmitglieder nehmen an speziellen Weiterbildungsmaßnahmen teil, um sie so lange wie möglich im Betrieb zu halten. Die Kompetenzentwicklung ist zu einem strategischen Kernziel des Unternehmens geworden. Fabricom hat erfolgreich Frauen und ältere ArbeitnehmerInnen einstellen und im Betrieb halten können und war in der Lage, von der „Inclusive Work“-Vereinbarung und der Rolle des Sozialdialogs auf Unternehmensebene zu profitieren.

**Wales and West Utilities, Newport, Wales** bezeichnet den demographischen Wandel und den Erhalt der Kompetenzen älterer ArbeitnehmerInnen als die wichtigsten Aufgaben für die Zukunft. Der Sozialdialog ist ein überaus wichtiger Mechanismus, um Forderungen wie Fortbildung und berufliche Entwicklung zu thematisieren, der Prozess im Unternehmen wird als gut beschrieben. Die gemeinsame Konsultationsstruktur hat zu detaillierten Anhörungen über die Abstimmung zwischen Arbeitsbelastung und Personalbedarf geführt sowie berufliche Aufstiegsmöglichkeiten und Karriereentwicklungsprogramme aufgezeigt. Gute Beziehungen, Verständnis und Vertrauen zwischen Gewerkschaften und Management sind das Ergebnis dieses Prozesses.

**RWE, Deutschland** hat auf die Anforderungen des demographischen Alterns reagiert und die Personalplanung und –bindung des Unternehmens sowie die berufliche Entwicklung der ArbeitnehmerInnen verbessert, um in der Zukunft über den richtigen Kompetenzmix zu verfügen. Ausgesuchte Maßnahmen im Bereich Weiterbildung, Gesundheit und Wohlergehen wurden durchgeführt, um speziell ältere ArbeitnehmerInnen im Unternehmen zu halten. RWE hat ein Modell für die Antizipierung zukünftiger Kompetenz- und Beschäftigungsanforderungen eingeführt mit dem Ziel, die Belegschaftskompetenzen auf die Anforderungen im Betrieb abzustimmen, die dazu erforderlichen Maßnahmen zu benennen und rechtzeitig entsprechende Personalentwicklungsprogramme durchzuführen.

#### SEKTION 4: ALTERSMANAGEMENT, QUALIFIKATIONEN, KOMPETENZEN UND BESCHÄFTIGUNG IM GASSEKTOR

Dieser Teil erklärt Begriffe wie Altersmanagement und Altersdiversität als Modelle für die Bewältigung des Wandels in diesem Sektor und zeigt, wie ein umfassender und strategischer Ansatz beim Altersmanagement erreicht werden kann. Die Sozialpartner können in erheblichem Maße zu einer erfolgreichen Umsetzung der Strategien für Altersmanagement und Altersdiversität beitragen.

Altersmanagement ist eine integrierte und umfassende Strategie zur Bewältigung des demographischen Wandels am Arbeitsplatz. Dies beinhaltet die Beseitigung von Altersgrenzen in den Betrieben und die Förderung der Altersdiversität. Altersmanagement bedeutet, dass ein Verständnis für die Fähigkeiten und das Können aller ArbeitnehmerInnen vorhanden ist und dass dies in erster Linie die Basis aller Pläne und Maßnahmen für zukünftige Belegschaftskompetenzen und Beschäftigungsperspektiven ist. Dies ist insofern wichtig, als keine signifikanten Unterschiede in der beruflichen Leistungsfähigkeit älterer und jüngerer ArbeitnehmerInnen belegt sind. Die Kapazität von MitarbeiterInnen, auch mit zunehmendem Alter ihre Produktivität zu bewahren, wird von zahlreichen Faktoren beeinflusst, dazu gehören Berufsbild, Arbeitsbedingungen und eigene Lebensführung. Unternehmen können von den Fähigkeiten und Motivationen und besonders den Beiträgen unterschiedlicher Altersgruppen innerhalb ihrer Belegschaften profitieren.

Der unternehmerische Nutzen des Altersmanagements und der Altersdiversität stellt sich für Gasunternehmen wie folgt dar:

- Gasunternehmen sind zukunftsorientiert und haben in ihrem Wirtschaftszweig einen Wettbewerbsvorteil;
- Gasunternehmen können zukünftige Kompetenz- und Beschäftigungsanforderungen erfüllen;
- Gasunternehmen können hochqualifizierte und fähige MitarbeiterInnen einstellen und binden;
- Gasunternehmen werden zu begehrten Arbeitgebern mit hohem öffentlichen Ansehen;
- Gasunternehmen verbessern ihre industriellen Arbeitsbeziehungen und den Grad der Zufriedenheit ihrer MitarbeiterInnen.

Diese unternehmerischen Vorteile können durch folgende Strategien erreicht werden:

- Management eine alternden Belegschaft hoher Diversität;
- Wertschätzung, Nutzung und Erhalt der Fähigkeiten und Erfahrungen älterer MitarbeiterInnen;
- Arbeitsqualität für ältere ArbeitnehmerInnen;
- Maßnahmen gegen Altersgrenzen und Altersdiskriminierung in den Betrieben;
- Berücksichtigung der Fähigkeiten und Bedürfnisse unterschiedlicher Altersgruppen; Investitionen in Ausbildung und Kompetenzen der gesamten Belegschaft.

Ein strategisches und umfassendes Modell des Altersmanagements bedeutet, dass Unternehmen das Altersprofil ihrer Belegschaften überwachen und Maßnahmen ergreifen müssen, um die Fähigkeiten, Interessen und Motivationen aller Altersgruppen innerhalb einer Belegschaft zu nutzen. Dies bedeutet in erster Linie die Einführung eines Zyklus des Lernens und der Wissensentwicklung, damit junge Leute Kompetenzen erwerben und eine berufliche Karriere planen können und damit ältere ArbeitnehmerInnen Möglichkeiten der beruflichen Fortbildung und Entwicklung nutzen und ihre erworbenen Kompetenzen und ihr Wissen weitergeben können.

Die Basis dieser Überlegungen ist darin zu sehen, dass Maßnahmen im Interesse älterer ArbeitnehmerInnen einen langfristig positiven Effekt auf Unternehmen haben, indem sie nachhaltige Arbeitsplätze schaffen, abgestimmt auf den zukünftigen Kompetenzbedarf im Unternehmen.

Die Sozialpartner sind gut aufgestellt, um im Altersmanagement und bei der Prognose des zukünftigen Kompetenz- und Beschäftigungsbedarfs eine entscheidende Rolle zu spielen. Gewerkschaften verfügen über Einblicke in die Präferenzen, Bedürfnisse und Prioritäten älterer MitarbeiterInnen, sie können abschätzen, mit welchen Verbesserungen der Arbeitsbedingungen ältere Belegschaftsmitglieder an das Unternehmen gebunden werden können, und sie können wichtige Sichtweisen im Hinblick auf Gesundheit und Wohlergehen, Altersdiversität, Gleichheit und lebenslanges Lernen vermitteln. Der demographische Wandel in der Gaswirtschaft erfordert von den Sozialpartnern die Entwicklung neuer umfassender Konzepte und Strategien, um einerseits junge Nachwuchskräfte einzustellen und andererseits zu erreichen, dass die Kompetenzen älterer und erfahrener ArbeitnehmerInnen nicht verloren gehen.

## **SEKTION 5: TOOLS ZUR ENTWICKLUNG VON KOMPETENZEN UND FÄHIGKEITEN IM LICHT DES DEMOGRAPHISCHEN WANDELS**

Sektion 5 des Toolkits stellt eine Reihe praktischer Handlungsinstrumente zur Verfügung, die die Unternehmen und die Sozialpartner für strategische, umfassende und zukunftsorientierte Maßnahmen im Hinblick auf Qualifikationen, Kompetenzen und Beschäftigungsperspektiven vor dem Hintergrund des demographischen Wandels einsetzen können. Diese Instrumente, die in dem vollständigen Toolkit detailliert beschrieben werden, bestehen aus Leitsätzen, Vorschlägen, praktischen Ratschlägen und Informationen zu folgenden Themen:

## **Entwicklung eines strategischen Konzepts für Weiterbildung und Förderung der Kompetenzentwicklung**

Die Entwicklung eines strategischen Ansatzes kann dafür sorgen, dass Fortbildung und Kompetenzentwicklung in die unternehmerische Gesamtplanung integriert werden. Ein strategisches Modell sollte ebenfalls Fortbildung und Kompetenzentwicklung in eine Gesamtstrategie des Altersmanagements einbinden. Zu den von Gasunternehmen einsetzbaren Handlungsinstrumenten können gehören:

- Durchführung eines unternehmenseigenen strategischen Ausbildungsplans;
- Entwicklung einer Vereinbarung der Sozialpartner über Fortbildung und Lernen;
- Einsetzung eines Kompetenzausschusses.

## **Bereitstellung von Programmen für Weiterbildung und Kompetenzentwicklung für alle Belegschaftsmitglieder einschließlich älterer ArbeitnehmerInnen**

Investitionen in lebenslanges Lernen, Fortbildung und Entwicklung sind die Voraussetzung dafür, dass sich ein Unternehmen in dieser Industrie Wettbewerbsvorteile sichert. Die Aktualisierung und Entwicklung der Fähigkeiten und Kompetenzen älterer ArbeitnehmerInnen sind besonders dann wichtig, wenn Unternehmen ihre älteren MitarbeiterInnen so lange wie möglich im Betrieb halten wollen. Fortbildung und Kompetenzentwicklung sind ein wichtiger Bestandteil einer neuen Lernkultur bei den Gasversorgern. Die nachstehenden Beispiele für gute Praxis sind für Gasunternehmen geeignet, die auf die Mitwirkung und Bindung älterer Belegschaftsmitglieder Wert legen:

- Investitionen in Fortbildung und Kompetenzentwicklung aller Belegschaftsmitglieder;
- Einführung spezieller Kurse für ältere ArbeitnehmerInnen;
- Einführung von Trainingsmethoden und unterstützenden Maßnahmen, die für ältere ArbeitnehmerInnen relevant sind;
- Durchführung regelmäßiger Beurteilungen des Trainings- und Entwicklungsstandes der Beschäftigten;
- Zusammenstellung von Daten über die Partizipation älterer ArbeitnehmerInnen.

### **Beseitigung von Altersgrenzen, Förderung einer Gleichheits- und Diversitätskultur bei der Fortbildung und Kompetenzentwicklung**

Die Förderung der Altersdiversität und der Gleichstellungskultur sind von entscheidender Bedeutung für die Fähigkeit von Unternehmen, die besten Talente für sich zu gewinnen und sie an das Unternehmen zu binden. Die Bekämpfung der Alters- und Geschlechterdiskriminierung ist ein wichtiges Element dieser Philosophie. Das Management einer vielfältigen Belegschaft kann das Profil eines Unternehmens und seine Außenwirkung (Image) verbessern. Zu den im Toolkit beschriebenen Vorschlägen gehören:

- Umsetzung des Grundsatzes der Altersdiversität in unternehmenseigenen Fortbildungs-, Entwicklungs- und Beschäftigungsprogrammen;
- Förderung der Gleichheit von Männern und Frauen beim Zugang zu Fortbildungs- und Beschäftigungsmöglichkeiten;
- Beseitigung von Altersgrenzen und Altersdiskriminierung;
- Sensibilisierung der Human Resources-Verantwortlichen für die Geschlechter- und Altersthematik;
- Analyse der Hindernisse, mit denen sich ältere ArbeitnehmerInnen und Frauen in den Betrieben auseinandersetzen müssen.

### **Einführung neuer Methoden für die Durchführung von Trainingsprogrammen und Kompetenzentwicklung**

Allgemeine Bildungs- und Fortbildungsprogramme können auf den Bedarf und das Kompetenzprofil von Unternehmen zugeschnitten werden. Die partnerschaftliche Zusammenarbeit mit Bildungs- und Fortbildungseinrichtungen kann Unternehmen die Möglichkeit eröffnen, mit wechselnden Anforderungen an die Kompetenzentwicklung Schritt zu halten. Die Entwicklung innovativer Methoden der Durchführung und Anerkennung von Bildungs- und Fortbildungsmaßnahmen gewinnt zunehmend an Bedeutung.

Das Toolkit beschreibt unterschiedliche Möglichkeiten, wie Unternehmen neue Ansätze für Bildung und Fortbildung entwickeln können:

- Aufbau von Partnerschaften mit externen Bildungs- und Fortbildungsanbietern;

- Prüfung der Möglichkeiten externer Validierung und Anerkennung von Lernergebnissen;
- Einführung innovativer Methoden des Lernens und der Kompetenzentwicklung.

### **Aufbau einer lernenden Organisation durch Einbettung einer Lernkultur im Unternehmen**

Eine wichtige Aufgabe der Unternehmen ist die Entwicklung einer Lernkultur in Organisationen und besonders die Einführung des Konzepts der „lernenden Organisation“ in die organisatorische Entwicklung. Lernende Organisationen sind wichtig, da sie eine Kultur des Lernens fördern. Diese motiviert und unterstützt ArbeitnehmerInnen, indem sie ihren Wert anerkennt.

Das Toolkit enthält folgende Vorschläge, welchen Beitrag Gasunternehmen zur Förderung der Lernkultur leisten können:

- Förderung der Lernkultur durch kreative und innovative Methoden der Lernmotivierung;
- Einsetzung von Belegschafts-Lernbeauftragten;
- Einführung eines Belegschafts-Entwicklungsplans;
- Aufbau von Lernpartnerschaften auf Arbeitsplatzebene zu diesem Zweck.

### **Perspektiven für die Laufbahnentwicklung auch älterer MitarbeiterInnen**

Älteren MitarbeiterInnen entgehen oft Möglichkeiten der weiteren Entwicklung ihrer Berufskarriere. Das berufliche Weiterkommen ist insofern für den Einzelnen wichtig, als es eine Wertschätzung aller Beschäftigten und vor allem der älteren ArbeitnehmerInnen bedeutet. Weiterbildung und Kompetenzentwicklung sind ein wichtiger Bestandteil aller Programme zur Laufbahnentwicklung.

Zu den vorgeschlagenen Maßnahmen, wie Gasunternehmen die berufliche Entwicklung älterer Belegschaftsmitglieder fördern können, gehören:

- Entwicklung von Maßnahmen und Möglichkeiten für die berufliche Entwicklung älterer MitarbeiterInnen;
- Durchführung regelmäßiger Gespräche über berufliche Entwicklungsperspektiven;
- Nutzung der Fähigkeiten älterer KollegInnen im Rahmen von Mentoringprogrammen;

- Konsultationen mit Gewerkschaften über die beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten älterer Belegschaftsmitglieder und deren Wechsel beruflicher Funktionen.

### **Entwicklung von Programmen für Job-Rotation und Personalumsetzung für ältere ArbeitnehmerInnen**

Job-Rotation, Personalumsetzung und Wechsel von Funktionen sind wichtige Maßnahmen, um ältere MitarbeiterInnen im Unternehmen zu halten. Berufliche Fortbildung und Kompetenzentwicklung sind wichtige Elemente dieser Programme. Ältere MitarbeiterInnen sind mit ihrer Arbeit oft zufriedener und motivierter, wenn sie ihre Arbeitskapazitäten für eine sie erfüllende Arbeit einsetzen können.

Das Toolkit enthält u. a. folgende Vorschläge für Gasunternehmen, wie sie Möglichkeiten für Job-Rotation und Personalumsetzungen schaffen können:

- Fortbildungsmaßnahmen mit Programmen für Job-Rotation und Personalumsetzungen verbinden;
- Entwicklung eines Job-Rotationsprogramms innerhalb des Unternehmens;
- Einführung einer unternehmenseigenen Unternehmenspolitik im Bereich Job-Rotation;
- Überwachung der Auswirkungen von Programmen für Job-Rotation und Personalumsetzung;
- Entwicklung von Methoden für die Partizipation der ArbeitnehmerInnen und der Gewerkschaften

### **Durchführung von Programmen für Wissensmanagement**

Die Weitergabe von Wissen, über das ältere und erfahrene MitarbeiterInnen verfügen, an junge, weniger erfahrene Nachwuchskräfte ist eine wichtige Voraussetzung für den Erhalt der Produktivität des Unternehmens. Der Wissenstransfer von Generation zu Generation ist besonders vor dem Hintergrund der demographischen Alterung wichtig. Junge MitarbeiterInnen können von der Erfahrung und den Kenntnissen älterer KollegInnen profitieren, dieser Mechanismus kann in den Prozess der kontinuierlichen beruflichen Fortbildung eingebunden werden.

Das Toolkit enthält zum Beispiel folgende Vorschläge an Gasunternehmen für das Management des Wissenstransfers:

- Einführung eines Programms für die Wissensweitergabe unter Berücksichtigung von Möglichkeiten, wie dieses Programm den Wissenstransfer zwischen den Generationen fördern kann;
- Einbindung des Wissenstransfers in ein Modell der lernenden Organisation;
- Einführung innovativer Wege des Erhalts und der Weitergabe von Kenntnissen;
- Entwicklung von Methoden zur Weitergabe von Wissen an Nachwuchskräfte;
- Einführung von Mentoring- und Coachingprogrammen.

### **Einführung ergänzender Maßnahmen zum Altersmanagement**

Es gibt weitere ergänzende Maßnahmen im Bereich des Altersmanagements, die ein integraler Bestandteil der Fortbildung, Kompetenzentwicklung und Beschäftigung älterer MitarbeiterInnen sind. Besonders Gesundheit und Wohlergehen am Arbeitsplatz sind entscheidende Faktoren für ältere Belegschaftsmitglieder, ebenfalls flexible Arbeitszeitregelungen innerhalb des Unternehmens. Diese Sektion des Toolkits nennt unterschiedliche Strategien, die Unternehmen zur Bindung älterer ArbeitnehmerInnen durchführen können:

- Programme zur Förderung von Gesundheit und Wohlergehen am Arbeitsplatz als Teil einer umfassenden Strategie des Altersmanagements;
- Arbeitszeitinitiativen, um Zeit als Ressource für Lernen, Weiterbildung, Entwicklung und Bindung älterer MitarbeiterInnen nutzen zu können;

### **Entwicklung von Programmen für die Rekrutierung und langfristige Bindung junger ArbeitnehmerInnen**

Viele Gasunternehmen wissen, wie schwierig der Wettbewerb um die Rekrutierung der besten Nachwuchskräfte geworden ist. In Zeiten zukünftiger Kompetenzlücken müssen zahlreiche Unternehmen selbst die Initiative ergreifen, um talentierte junge MitarbeiterInnen für sich zu gewinnen und auszubilden. Dies ist wichtig, wenn Unternehmen sich selbst als Arbeitgeber der ersten Wahl präsentieren wollen.

Im Toolkit werden einige Vorschläge genannt, wie Gasunternehmen für Nachwuchskräfte attraktiv werden können und wie sie diese rekrutieren und ausbilden können:

- Prüfung von Möglichkeiten, wie Unternehmensprofil, Arbeitsbedingungen und Karrieremöglichkeiten entwickelt werden können, damit das Unternehmen für junge Leute interessant wird;
- Besonderes Augenmerk auf unterrepräsentierte junge Leute richten, darunter ethnische Minoritätsgruppen, junge Frauen und ältere Frauen;
- Durchführung von PR- und Werbeveranstaltungen für das Unternehmen mit örtlichen Hochschulen und Universitäten;
- Einführung von Strategien für Ausbildung und berufliche Entwicklung, um Nachwuchskräfte zu gewinnen; Anbieten von „Schnupperkursen“ und Praktika für junge Leute.

## SEKTION 6: PROGNOSE DES KOMPETENZ-, QUALIFIKATIONS- UND BESCHÄFTIGUNGSBEDARFS

Die Prognose zukünftiger Kompetenz-, Qualifikations- und Beschäftigungsanforderungen ist für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit von entscheidender Bedeutung. Dieser Teil des Toolkits erörtert, wie Unternehmen Prognosen und Planungen dieses zukünftigen Bedarfs erstellen können. Zwar haben zahlreiche Unternehmen inzwischen damit angefangen, diesen zukünftigen Bedarf anhand umfassender Prognose- und Planungsarbeiten zu berücksichtigen, es wird trotzdem niemals möglich sein, die Auswirkungen des demographischen Wandels auf diesen Wirtschaftszweig exakt vorauszusehen.

Unternehmen kann es trotzdem gelingen, den mit der Alterung der Belegschaften verbundenen Risiken und dem Problem der abnehmenden Zahl von Nachwuchskräften, die im Arbeitsmarkt zur Verfügung stehen, zu begegnen, indem sie strategische und präventive Maßnahmen des Altersmanagements ergreifen, Prognosen für den zukünftigen Qualifikations- und Kompetenzbedarf erstellen und entsprechend planen.

Die Festlegung des richtigen Kompetenzmixes für große und komplexe Unternehmen, die sich schnell verändern, macht jede Zukunftsplanung zu einer schwierigen Aufgabe. Aus diesem Grund erfordert der beste und zweckmäßigste Kompetenzmix eine effektive Personalplanung und einen neuen Fokus auf das Altersmanagement.

Die Einstellung von Nachwuchskräften ist für jede Organisation schon deshalb wichtig, weil dem Unternehmen damit junge Talente zur Verfügung stehen und sich neue Perspektiven

eröffnen. Unternehmen wären aber nicht gut beraten, sich hinsichtlich des zukünftigen Kompetenzbedarfs ausschließlich auf junge MitarbeiterInnen zu verlassen. Aus diesem Grund kann es genau so wichtig sein, ältere KollegInnen im Unternehmen zu halten und in deren Fortbildung und Entwicklung zu investieren.

Es ist nie einfach, den strategischen Wert des Lernens und der Kompetenzentwicklung für eine Organisation zu evaluieren. Alle Unternehmen sollten jedoch Mechanismen einführen, um den Beitrag von Lernprogrammen für das Erreichen der Unternehmensziele und der Wettbewerbsfähigkeit erfassen zu können und dies in Berichtsform belegen zu können.

Instrumente für die Antizipation des Wandels und die Prognose zukünftiger Kompetenz- und Beschäftigungsanforderungen werden im Toolkit ebenfalls beschrieben:

- Identifizierung des Qualifikationsbedarfs im Rahmen der Personalplanung;
- Beschreibung der Fähigkeiten und Eigenschaften, die ArbeitnehmerInnen für bestimmte Aufgaben mitbringen müssen;
- Sicherstellen, dass eine entsprechende Kompetenzplanung erfolgt und in die Personalplanung integriert wird;
- Einbindung dieser Strategien in die Nachfolgeplanung;
- Weiterbeschäftigung älterer ArbeitnehmerInnen und deren Fortbildung entsprechend dem festgestellten zukünftigen Kompetenzbedarf;
- Analyse des Kompetenzbedarfs als Grundlage für Training und Entwicklung;
- Sicherstellen der Sozialpartnerbeteiligung an der Prognose des zukünftigen Kompetenz- und Qualifikationsbedarfs.

## SEKTION 7: DIE ROLLE DER SOZIALPARTNER UND DES SOZIALDIALOGS

Dieser Teil beschreibt die potenzielle Rolle der Sozialpartner und des sozialen Dialogs bei der Entwicklung von Vereinbarungen zur Identifizierung und Entwicklung von Qualifikationen, Kompetenzen und Funktionen in der Gaswirtschaft unter besonderer Berücksichtigung des demographischen Wandels. Das Toolkit enthält folgende Vorschläge:

- Rolle der Sozialpartner bei der Entwicklung von Vereinbarungen und Initiativen im Bereich demographischer Wandel, Kompetenzen, Training und Beschäftigung;
- Aktionen der Sozialpartner auf europäischer Ebene;
- Umsetzung von Maßnahmen der Sozialpartner auf europäischer Ebene.

Den Sozialpartnern kommt bei der Verhandlung von Maßnahmen und Vereinbarungen zur Verbesserung des Lernens und der Kompetenzentwicklung der gesamten Belegschaft sowie dem heute so wichtigen Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit der Gasindustrie eine wichtige Aufgabe zu. Eine wichtige Erkenntnis unserer Umfrage ist, dass die Sozialpartner die Auswirkungen des demographischen Wandels in der Gasindustrie unbedingt beurteilen und gemeinsame Strategien entwickeln müssen, um die sich möglicherweise daraus ergebenden negativen Folgen zu bewältigen.

Der soziale Dialog kann einen hohen Nutzen für die Entwicklung von Fähigkeiten und Kompetenzen haben, indem er auf die Bedeutung von Ausbildung und Kompetenzentwicklung für die Belegschaften hinweist und dies zum Bestandteil von Kollektivvereinbarungen und Verhandlungen auf betrieblicher Ebene macht. Dies kann durch die Entwicklung innovativer und kreativer Lösungen für die Kompetenzentwicklung und durch die Prognostizierung des späteren Kompetenz- und Beschäftigungsbedarfs im Unternehmen erfolgen, durch die Zustimmung und Akzeptanz der Belegschaften für diese Maßnahmen, und durch den Hinweis auf die hohe Bedeutung des Rechts auf Freistellungszeiten, um Bildungs- und Fortbildungsangebote wahrnehmen zu können. All dies ist in eine flexible Arbeitszeitpolitik einzubinden. Es wird ebenfalls wichtig sein, das Engagement des Unternehmens in den Bereichen Gleichheit und Vielfalt publik zu machen und zu kommunizieren, dass ältere ArbeitnehmerInnen und Frauen besondere von Fortbildungs- und Kompetenzinitiativen im Betrieb profitieren.

Die Sozialpartner müssen eine wichtige Aufgabe übernehmen und dafür sorgen, dass der Gassektor überlebt. Hierzu muss eine Reihe von Punkten thematisiert werden, zum Beispiel: Auseinandersetzung mit den Problemen alternder Belegschaften; Erhöhung des Frauenanteils in den Belegschaften; Lösungen für das Problem drohender (wenn nicht bereits vorhandener) Kompetenzlücken; zukünftige Anforderungen im Zusammenhang mit der Umweltagenda; Unterstützung der ArbeitnehmerInnen bei der Wahrnehmung von Weiterbildungsangeboten während ihrer gesamten beruflichen Laufbahn.

Vorgeschlagene Bereiche für die Entwicklung von Vereinbarungen können beinhalten: gemeinsame Analyse von Daten zum Ausbildungs- und Entwicklungsbedarf von Belegschaften; Aktualisierung der Fähigkeiten und Kompetenzen der gesamten Belegschaft; Ausbildung von MitarbeiterInnen in neuen Aufgaben und Funktionen im Bereich Umweltschutz und Kundendienst; Änderungen der beruflichen Funktionen infolge technologischer oder sonstiger Entwicklungen; Personalplanungspolitik im Bereich Altersmanagement und Altersdiversität; Maßnahmen für Gesundheit und Wohlergehen am Arbeitsplatz; flexible Arbeitszeitregelungen.

Gewerkschaftliche Vertrauensleute haben gemeinsam mit dem Management eine wichtige Aufgabe bei der Anbahnung und Durchführung von Maßnahmen für die Kompetenz- und Laufbahnentwicklung aller Belegschaftsmitglieder, aber besonders auch bei der Darstellung der Folgen des demographischen Wandels.

Für die Sozialpartner gibt es zwei mögliche Szenarien, mit denen sie sich befassen müssen. Das erste Szenario tritt ein, wenn im Gassektor nichts unternommen und infolge dessen die Wettbewerbsfähigkeit der Gasunternehmen beeinträchtigt wird. Das zweite Szenario beschreibt für die Gaswirtschaft eine hoffnungsvollere Zukunft, sieht für die Arbeitgeber einen Wettbewerbsvorteil gegenüber der Konkurrenz und sichert das Überleben der Gaswirtschaft nicht nur als bestimmende Größe in der Energieerzeugung, sondern auch als Arbeitgeber der ersten Wahl.

Das Toolkit zeigt, dass die Sozialpartner neue Aufgaben übernehmen müssen, um gemeinsame Strategien gegen den demographischen Wandel in Form von Ausbildung, Kompetenzentwicklung und Beschäftigungsperspektiven im Gassektor zu finden. Durch die Sensibilisierung für die zukünftigen Probleme und die bedarfsgerechte Anpassung der Kompetenzen der VertreterInnen der Sozialpartner in den Bereichen, auf die dieses Toolkit eingeht, ergibt sich für den Sektor ein nachhaltiger Zusatznutzen. Durch die Förderung einer partnerschaftlichen Zusammenarbeit können Gewerkschaften, Belegschaften und Arbeitgeber gemeinschaftliche Maßnahmen entwickeln und gemeinsame Lösungen in den Bereichen Weiterbildung und Kompetenzentwicklung für altersdiverse Belegschaften benennen und fördern. Ein solcher Ansatz ist wichtig, um eine auf Diskussion und Problemlösung ausgerichtete Unternehmenskultur zu schaffen.