Übergang –
Perspektiven über den Beruf hinaus

Bundesweite Vernetzungskonferenz

15. Oktober 2010, Karlsruhe

Dokumentation

INHALT

1. Vorwort 5

2. Eröffnungspodium 7

3. Vorträge 10

3.1 Altersbilder und ihre strategische Bedeutung für ein betriebliches Alter(n)smanagement, Prof. Dr. Gerhard Naegele 10

3.2 Alter(n)smanagement in der betrieblichen Praxis, Rudolf Kast 12

4. Ergebnisse der Workshops 14

4.1 Altersmanagement und lebenszyklusorientierte Personalarbeit aus betrieblicher Perspektive 14

4.2 Kompetenzen von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern auch nach Eintritt in den Ruhestand und Bildung bis ins hohe Alter – die Bedeutung lebenslangen Lernens 16

4.3 Potentiale von Netzwerken zwischen Wirtschaft, Gemeinnützigen Einrichtungen und Kommune 17

5. Mitwirkende der Konferenz 20

6. Anhang 21

6.1 Powerpoint-Folien des Vortrags *„Altersbilder und ihre strategische Bedeutung für ein betriebliches Alter(n)smanagement“* von Prof. Dr. Gerhard Naegele 22

6.2 Powerpoint-Folien des Vortrags *„Alter(n)smanagement in der betrieblichen Praxis“* von Rudolf Kast 43

Die Konferenz *Übergang – Perspektiven über den Beruf hinaus* fand in Kooperation mit dem Zukunftsfonds der Generali Deutschland Holding AG statt. Das Zentrum für zivilgesellschaftliche Entwicklung (zze) dankt der Generali Deutschland Holding AG sowie dem Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend herzlich für ihre Unterstützung.

Zentrum für zivilgesellschaftliche Entwicklung
Bugginger Str. 38
79110 Freiburg
www.zze-freiburg.de

Mit Rückfragen und Feedback wenden Sie sich gern an
Silke Marzluff
marzluff@zze-freiburg.de
Tel.: + 49 (0) 761 47 812 431

PROGRAMM

9.30 – 10.00 Uhr Anmeldung und Begrüßungskaffee

10.00 – 11.15 Uhr Eröffnungspodium
Loring Sittler (Zukunftsfonds Generali Deutschland Holding AG)
Ministerialdirektor Dieter Hackler (Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend)
Prof. Dr. Cordula Braedel-Kühner (Karlshochschule)
Jürgen Röser (Social Angels Stiftung)
Marcel Basedow (Allianz Deutschland)
Moderation: Prof. Dr. Thomas Klie (Zentrum für zivilgesellschaftliche Entwicklung)

11.15 – 12.00 Uhr Vortrag: Altersbilder und ihre strategische Bedeutung für ein betriebliches Alter(n)smanagement
Prof. Dr. Naegele, Universität Dortmund

12.00 – 12.45 Uhr Vortrag: Alter(n)smanagement in der betrieblichen Praxis
Rudolf Kast, Sick AG

12.45 – 13.45 Uhr Mittagsimbiss und Vernissage von Übergangsprojekten

14.00 – 15.30 Uhr Parallele Workshops

- *Workshop I: Altersmanagement und lebenszyklusorientierte Personalarbeit aus betrieblicher Perspektive*
  Dr. Hans H. Th. Sendler, EUSENDOR European Strategy Consulting Berlin
  Prof. Dr. Gerhard Naegele, Institut für Gerontologie an der Technischen Universität Dortmund
  Moderation: Dr. Elisabeth Botsch, Zentrum für zivilgesellschaftliche Entwicklung (zze) Freiburg

- *Workshop II: Kompetenzen von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern auch nach Eintritt in den Ruhestand*
  Regina Neumann-Busies, Sozialdienst Henkel GmbH Düsseldorf
  Peter Wilcke, Senior Experten Service Stuttgart
  Moderation: Silke Marzluff/ Katharina Plutta, Zentrum für zivilgesellschaftliche Entwicklung (zze) Freiburg

- *Workshop III: Bildung bis ins hohe Alter – die Bedeutung lebenslangen Lernens*
  Dr. Ingrid Witzsche, Akademie 2. Lebenshälfte Teltow
  Christian Adams, ZWAR Netzwerke Dortmund
  Moderation: Loring Sittler, Generali Deutschland Holding AG Köln

- *Workshop IV: Potentiale von Netzwerken zwischen Wirtschaft, Gemeinnützigen Einrichtungen und Kommune*
  Prof. Dr. Christiane Dienel, nexus Institut für Kooperationsmanagement und interdisziplinäre Forschung GmbH Berlin,
  Gabriele Wahlen, Ceno & Die Paten e.V., Köln
  Moderation Prof. Dr. Berthold Dietz, Evangelische Hochschule Freiburg

15.30 – 16.00 Uhr Schlussrunde mit Fazit aus den Workshops

1. EINLEITUNG

Der demographische Wandel mit seinen zentralen Herausforderungen Alterung der Gesellschaft und wachsender Fachkräftemangel fordert Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft zum Handeln. Es bedarf neuer Konzepte zum Umgang mit alternden Belegschaften, Netzwerke zwischen Kommunen, Unternehmen und Gemeinnützigen Organisationen könnten effizienter gestaltet und genutzt werden, und wir alle könnten mehr Verantwortung für unsere eigene Beschäftigungsfähigkeit im Alter übernehmen, indem wir uns eine Perspektive des lebenslangen Lernens zu eigen machen und früher anfangen gesundheitlich und finanziell vorzusorgen.

Mit der Konferenz *Übergang – Perspektiven über den Beruf hinaus* am 15. Oktober 2010 griff das Zentrum für zivilgesellschaftliche Entwicklung (zze) diese Fragen auf. Eingeladen waren Vertreter/innen aus eben jenen Sektoren – Politik, Wirtschaft und Zivilgesellschaft - um über die Frage zu diskutieren, wie den Herausforderungen so begegnet werden kann, dass unsere Gesellschaft sozial gerecht und gleichzeitig international konkurrenzfähig bleibt.

Die Veranstaltung begann mit einem Eröffnungspodium. Im Anschluss daran wurde in zwei Fachvorträgen Aufschluss über Altersbilder und erste Hinweise auf Befunde daraus bedingte Handlungsempfehlungen aus dem 6. Bundesaltenbericht sowie über ein Beispiel für ausgezeichnetes Alter(n)smanagement in einem Unternehmen referiert. Am Nachmittag diskutierten die Teilnehmerinnen und Teilnehmer fachliche Inputs sowie ihre eigenen Erfahrungen in drei thematischen Workshops: der Workshop Alter(n)smanagement und lebenszyklusorientierte Personalarbeit nahm die Arbeitgeberperspektive unter die Lupe. Die Diskussion im zweiten und dritten Workshop zu den Themen Arbeitnehmer/innen und die Bedeutung lebenslangen Lernens widmete sich den Potentialen von Arbeitnehmer/innen und der Frage, wie diese sich konstruktiv auf den Übergang vorbereiten und die Zeit nach dem Übergang konstruktiv gestalten können. Im vierten Workshop ergründeten die

Teilnehmer/innen Potentiale von Netzwerken zwischen Wirtschaft, gemeinnützigen Einrichtungen und Kommune.

2. ERÖFFNUNGSPODIUM

Die Konferenz startete mit einem Eröffnungspodium, welches Thomas Klie, Leiter des Zentrums für zivilgesellschaftliche Entwicklung (zze), moderierte. Teilnehmer/innen der Gesprächsrunde waren Ministerialdirigent Dieter Hackler aus dem Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend, der Leiter des Zukunftsfonds der Generali Deutschland Holding AG, Loring Sittler, der Gründer der Social Angels-Stiftung Jürgen Röser, Cordula Braedel-Kühner, Professorin an der Karlshochschule und der Geschäftsführer der Allianz Pension Partners, Marcel Basedow.

v.l.n.r.: Jürgen Röser, Loring Sittler, Thomas Klie, Dieter Hackler, Marcel Basedow, Cordula Braedel-Kühner

Auf dem Podium diskutierten die TeilnehmerInnen die wesentlichen Herausforderungen, die sich unserer Gesellschaft durch den demographischen Wandel stellen. Ausgangspunkt der Diskussion bildeten die aktuellen demographischen Entwicklungen, insbesondere die wachsende Zahl immer älterer Menschen bei gleichzeitig sinkender Geburtenrate. Als Folge beobachteten die DiskussionsteilnehmerInnen einen wachsenden Fach- und Nachwuchskräftemangel auf dem Arbeitsmarkt. Im Gesundheitsbereich wachse der Bedarf an Pflegepersonal, da in der Zukunft mit einem erhöhten Aufkommen von Pflegefällen gerechnet werden müsste. Besondere finanzielle Belastungen ergäben sich zudem in den Kommunen, die als eigentlicher Ort des Geschehens ganz unmittelbar betroffen seien. Bei der Suche nach Lösungsansätzen für diese Herausforderungen nahm bürgerschaftliches Engagement, insbesondere von Älteren, einen großen Raum in der Diskussion ein. Die TeilnehmerInnen stimmten darin überein, dass durch die gezielte Stärkung bürgerschaftlichen Engagements von Älteren die Folgen des Nachwuchskräftemangels sowie der wachsende Pflegebedarf zumindest teilweise aufgefangen werden könnten. Ein zentrales Argument hierbei war, dass Ältere

aufgrund ihrer Arbeits- und Lebenserfahrung über immense Potentiale verfügten, die viele im Ruhestand nicht mehr anwendeten. Die Diskussion wandte sich auch der Frage zu, wie Potentiale Älterer besser nutzbar gemacht werden könnten. Die Schwierigkeit in der Umsetzung entsprechender Strategien, so die von den meisten DiskussionsteilnehmerInnen geteilte Beobachtung, liege darin, dass keine Konzepte für die nachberufliche Phase existierten.

Zwar gebe es gute Beispiele dafür, wie einzelne Unternehmen sich auf die demographischen Entwicklungen einstellten, insgesamt wurde Politik und Wirtschaft jedoch ein fehlendes Problembewusstsein und ein wenig konstruktiver Umgang mit dem Thema Übergang zugeschrieben. Hervorgehoben in der Diskussion wurde die Rolle der Kommunen, deren Handeln als wesentlichem Akteur auf lokaler Ebene in besonderer Weise gefragt sei. Kommunale Programme und Netzwerkbildung zwischen Kommunen, Wirtschaft und Politik seien bedeutsame Aufgaben für die Zukunft. Es wurde außerdem ein generelles Umdenken gefordert, so etwa die Aufhebung der traditionellen Trennung von Arbeit und Privatem. Eine ganzheitlichere Sicht von Lebens- und Tätigkeitskonzepten ermögliche mehr Möglichkeiten bei der Übergangsgestaltung. Schließlich wurden die Themen Altersvorsorge, Bildung und Gesundheit angesprochen sowie Innovationsfreude, die nach Eintritt in den Ruhestand entgegen der landläufigen Überzeugung stark ansteigt. Das Eröffnungspodium schloss mit der Selbstaufforderung der DiskutantInnen, neben der Erarbeitung von Konzepten und Programmen bei sich selbst anzufangen und die

Gestaltung des Übergangs rechtzeitig, selbstverantwortlich und mit Weitblick anzugehen.

3. VORTRÄGE

3.1 ALTERSBILDER UND IHRE STRATEGISCHE BEDEUTUNG FÜR EIN BETRIEBLICHES ALTER(N)SMANAGEMENT, PROF. DR. GERHARD NAEGELE

Prof. Dr. Gerhard Naegele

Prof. Dr. Gerhard Naegele, Direktor des Instituts für Gerontologie an der Universität Dortmund, griff die im Eröffnungspodium angeführten Punkte zum Mangel griffiger Konzepte für den Übergang und einem Wandel in den vorherrschenden Bildern von Alter und Altern auf und unterfütterte sie in seinem Vortrag mit ersten Hinweisen auf Ergebnisse des 6. Altenberichts (Vortragsfolien siehe Anhang):

Mit diesem beabsichtigt die Bundesregierung, die in Deutschland vorherrschenden Altersbilder und ihre Wirkungen in Wirtschaft und Gesellschaft zu analysieren. Zusätzlich geht die Altenberichtskommission außerdem der Frage nach, ob und wie sich die Altersbilder in Deutschland gewandelt haben. Aus den Erkenntnissen werden Handlungsempfehlungen für Wirtschaft, Kultur und Gesellschaft für ihren Umgang mit Altersfragen abgeleitet.

Ein zentrales Ergebnis der Altenberichtskommission war, dass Altersbilder sich stetig verändern: Während in der Nachkriegszeit das Bild des Schutzbedürftigen bzw. leistungsgeminderten Älteren vorherrschte, vollzieht sich aktuell ein Paradigmenwechsel. Bis vor kurzem herrschte ein defizitorientiertes Bild von Älteren, demzufolge Ältere mehr Last als Bereicherung der Gesellschaft darstellten. Diese Wahrnehmung ändert sich gegenwärtig. Ältere werden heutzutage wieder gebraucht. Und ihre Ressourcen zunehmend erkannt. Darüber hinaus werden die Altersbilder

heterogener: Genau wie Jüngere auch, unterscheiden sich ältere Menschen deutlich hinsichtlich ihrer Erfahrungen, ihres Bildungshintergrundes, ihrer wirtschaftlichen, gesundheitlichen und sozialen Situation sowie ihrer Wünsche und Bedürfnisse. Deshalb kann von „den Älteren“ und „dem Altersbild“ mittlerweile nicht mehr die Rede sein. Die Differenzierung des Altersbildes resultiert unter anderem aus den wesentlich umfassenderen aktuellen demographischen Entwicklungen - wachsende Zahlen Älterer am Arbeitsmarkt bei sinkenden Zahlen von Nachwuchs- und Fachkräften - die alle Akteure zum Handeln herausfordert. Als Reaktion hat die EU das Ziel formuliert die Erwerbsquote der 55-64jährigen bis 2010 auf 50% zu steigern. Es sind eher diese pragmatischen, wirtschaftspolitischen Bedürfnisse des Arbeitsmarktes an die Erwerbstätigen, die die Haltung gegenüber Älteren diktieren als die in der Gesellschaft vorherrschenden Altersbilder. Die Altenberichtskommission fordert deshalb die Unternehmen auf, eine ganzheitlichere Perspektive einzunehmen und Personalpolitik so zu gestalten, dass sie Arbeitnehmer/-innen über die gesamte Zeitspanne ihres Erwerbslebens in den Blick nimmt. Unter dem Stichwort „Lebenszyklusorientierte Personalarbeit“ wird genau dieser Ansatz verfolgt: Mitarbeiter/innen werden von dem Zeitpunkt ihrer Einstellung an gemäß ihren Fähigkeiten eingesetzt und gefördert. Wirtschaft und Politik, so die Handlungsempfehlungen der Altenberichtskommission, müssten mit Instrumenten wie der lebenszyklusorientierten Personalarbeit und demografiesensiblen Tarifverträgen die Rahmenbedingungen für die veränderte Beschäftigungssituation in Deutschland schaffen. Unter solchen Rahmenbedingungen könnten ältere Arbeitnehmer/innen ihre Erfahrungen und Kompetenzen besser und länger nutzen, was den Arbeits- und Fachkräftemangel reduzieren würde. Es müssten außerdem Rahmenbedingungen geschaffen werden, die eine konstruktive Gestaltung des Übergangs und Ankommens in der nachberufliche Phase ermöglichen.

Zum Handeln aufgefordert sind aber nicht nur Wirtschaft und Politik. Der Appell richtet sich auch an die Arbeitnehmer/-innen, denn sie trügen auch selbst die Verantwortung dafür, sich weiterzubilden, rechtzeitig den Übergang in ihren Ruhestand aktiv zu planen und die Zeit nach dem Übergang ihren Bedürfnissen entsprechend gut zu gestalten.

3.2 ALTER(N)SMANAGEMENT IN DER BETRIEBLICHEN PRAXIS, RUDOLF KAST

Rudolf Kast, Personalleiter der Sick AG, stellte die umfassenden Maßnahmen im Personalmanagement der Sick AG vor, die mehrfach für lebenslaufbezogenes Personalmanagement ausgezeichnet wurde (Vortragsfolien siehe Anhang).

Rudolf Kast

Vor mehr als fünfzig Jahren gegründet, ist die Sick AG ein weltweit führendes Unternehmen für Sensortechnologien mit Niederlassungen in mehr als 80 Ländern. Für seine umfangreichen und nachhaltigen Maßnahmen in der Personalpolitik erhielt das Unternehmen verschiedene Auszeichnungen. Die Maßnahmen umfassen die Bereiche Personalgewinnung – etwa durch die gezielte Einstellung älterer Arbeitnehmer/-innen, Arbeitszeitflexibilisierung, Aus- und Weiterbildungsprogramme, Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie Gesundheitsmanagement. Verschiedene Maßnahmen wurden im Rahmen von Forschungsarbeiten evaluiert. Dies ermöglicht Sick, Personalmaßnahmen an den hierbei gewonnenen wissenschaftlichen Erkenntnissen auszurichten. Ältere MitarbeiterInnen profitieren in unterschiedlicher Weise von den bei Sick angebotenen Maßnahmen: Im Mitarbeitergespräch werden Weiterbildungsbedarfe ermittelt. In der Weiterbildung älterer Mitarbeiter bemüht sich Sick, alterstypische Lernformen zu berücksichtigen und so Ängste zu senken und günstige Lernbedingungen herzustellen. Wichtig bei der Herstellung lernförderlicher Situationen ist vor allem Abwechslung in der Arbeitstätigkeit. Dies versucht Sick unter anderem durch die Bildung altersgemischter Teams zu erreichen. In diesen können ältere und jüngere MitarbeiterInnen Arbeitsprozesse selbstständig steuern. Dabei geben die älteren MitarbeiterInnen ihr Wissen und ihre Erfahrungen an die Jüngeren weiter. Auf diese

Weise lassen sich Mitarbeiterzufriedenheit einerseits und Produktivität andererseits fördern.

4. Ergebnisse der Workshops

4.1 Altersmanagement und lebenszyklusorientierte Personalarbeit aus betrieblicher Perspektive

Im Zentrum des Workshops stand die Perspektive der Arbeitgeber/innen und die Frage, wie sich die Übergangsthematik aus betrieblicher Sicht darstellt.

In seinem Eingangsstatement griff Hans Sendler die im Eröffnungspodium angerissene Grundproblematik auf: Vor dem Hintergrund des demographischen Wandels könne es sich unsere Gesellschaft nicht mehr leisten, auf die enormen Ressourcen älterer Menschen zu verzichten. Mit der Verbesserung von Angebotsstrukturen für bürgerschaftliches Engagement ließen sich diese Ressourcen mobilisieren und damit gleichzeitig den Herausforderungen des demographischen Wandels begegnen. Die Diskussionsrunde eröffnete ein Workshopteilnehmer mit der Einschätzung, dass Arbeitgeber in Reaktion auf den wachsenden Arbeitskräftemangel und die zunehmende Alterung der Belegschaft zunächst versuchen würden, Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer länger im Unternehmen zu halten, etwa durch eine Erhöhung des *realen* Renteneintrittsalters von 61 auf 65 Jahre. Um dies zu erreichen, müssten etwa die Rahmenbedingungen von Arbeitgeberseite geändert werden. Denkbare Szenarien wären eine Arbeitszeitverkürzung auf drei Tage pro Woche oder eine Beschäftigung von Führungskräften als Berater/innen.

Wie drängend die Lage bereits zum gegenwärtigen Zeitpunkt in einigen Regionen sei, veranschaulichte ein Workshopteilnehmer anhand eines Beispiels eines baden-württembergischen Unternehmens, das mangels Alternativen bewusst Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über 60 Jahren einstellte. Ein anderer Workshopteilnehmer verwies auf die schwierige Situation der kleinen und mittelständischen Unternehmen, die sich im Gegensatz zu den großen Unternehmen eine Änderung oder Einführung neuer Personalmanagement-Instrumente nicht leisten könnten. Eine wichtige Rolle schrieben die Teilnehmer/innen auch den Betriebsräten zu, die sich aber vielerorts aus diesen Themen heraushielten. Von ihnen wurde eine stärkere Positionierung zum Thema gefordert. Schließlich wurde das Thema Geld im Ehrenamt angesprochen. Vertreter/innen beider Meinungen – Forderung nach Bezahlung des Ehrenamtes und Gegner der Bezahlung bei Forderung einer stärkeren Anerkennungskultur – diskutierten das Thema lebhaft. Herausgehoben wurde dabei die Gefahr, traditionell bezahlte Arbeit als

bürgerschaftliches Engagement anzubieten und damit Ehrenamt und Erwerbsarbeit zu vermischen.

TeilnehmerInnen des Workshop I

Um die Herausforderungen anzugehen, müsse ein generelles Umdenken erfolgen. Die gesamtgesellschaftliche Einstellung müsse sich vom Ruhestandsparadigma hin zu einem Aufforderungsparadigma für einen aktiven Ruhestand weiterentwickeln, forderte ein Teilnehmer. Jede und jeder müsse sich den Anspruch zueigen machen, selbstständig permanente Weiterbildung anzustreben, sich gesund zu halten sowie Mitverantwortung gegenüber Dritten in der Gesellschaft zu übernehmen.

4.2 Kompetenzen von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern auch nach Eintritt in den Ruhestand und Bildung bis ins hohe Alter – die Bedeutung lebenslangen Lernens

Die ursprünglich getrennt vorgesehenen Workshops mit den Schwerpunkten lebenslanges Lernen und Kompetenzen von Arbeitnehmer/innen nutzen wurden zusammengefasst. Die Referent/innen beider Workshops stellten ihre Praxisbeispiele vor. Die Workshop-TeilnehmerInnen diskutierten sie interessierende Aspekte direkt nach dem jeweiligen Input.

Der Sozialdienst der Firma Henkel bietet seit vielen Jahren verschiedene Aktivitäten rund um den Übergang in den Ruhestand an. Regina Neumann-Busies stellte diese vor: Zum einen unterstützt das Projekt *care support* Angehörige von Pflegebedürftigen. Die bezüglich der Hintergründe der Gruppenmitglieder sehr heterogene Gruppe behandelt in den regelmäßigen Sitzungen unterschiedliche Themen, je nach Bedarf der Gruppenmitglieder. Der Sozialdienst bietet darüber hinaus Wochenend-Seminare zum Thema Übergang an, auf welchen die SeminarteilehmerInnen die in ihrem weiteren Leben wichtigen Themen reflektieren und sich mit ihren Wünsche und Bedürfnissen für den Ruhestand auseinandersetzen. Schließlich existiert ein aktiver Pensionärsverein mit unterschiedlichen Gruppen.

Workshop II und III

Für Menschen, die sich bereits in der nachberuflichen Phase befinden, hält der Senior-Experten Service (SES) Möglichkeiten parat, die Peter Wilcke im Anschluss vorstellte. Seit 27 Jahren bietet der SES ehemaligen Fach- und Führungskräften an, im Rahmen von ehrenamtlichen Auslandseinsätzen ihr Wissen im Ausland anzuwenden und weiterzugeben. Seit 2009 existiert außerdem eine von den Kammern getragene Initiative, innerhalb derer Ausbildungsabbrecher/innen beim Senior-Experten Service ein Mentorat anfordern können, bei dem sie in ihrem weiteren Ausbildungsweg begleitet und beraten werden.

Ganz andere Angebote macht die Akademie 2. Lebenshälfte. Der Verein entstand in Brandenburg kurz nach der Wende und verfolgte zunächst das Anliegen, ältere Arbeitslose weiterzubilden bzw. ihnen zurück ins Arbeitsleben zu verhelfen. Seitdem hat der Verein, der mittlerweile in zehn Standorten ansässig ist, sein Bildungsangebot ständig erweitert und eine Vielzahl von Projekten mit Menschen in der Übergangsphase umgesetzt. Eine Herausforderung bestünde jedoch bei sämtlichen Projekten, so die Referentin Dr. Ingrid Witzsche. Denn um erfolgreich zu sein, müssten die Menschen sich zur richtigen Zeit am richtigen Ort von den Projekten angesprochen fühlen. Diese günstige Passung in die eigene Lebensphase sei entscheidend, aber schwierig herzustellen.

Einen Graswurzel-Ansatz sozialer Netzwerkbildung verfolgen die ZWAR-Netzwerke (ZWAR = Zwischen Arbeit und Ruhestand). Ziel sei, so stellte Christian Adams vor, dass interessierte Menschen lokale und unabhängig funktionierende Gruppen mit Gleichgesinnten aufbauten. Von der ZWAR-Zentralstelle könnten sie dabei Unterstützung erhalten, die Gruppen blieben letztendlich jedoch autonom und entwickeln Projekte/ Aktivitäten und realisieren diese.

4.3 POTENTIALE VON NETZWERKEN ZWISCHEN WIRTSCHAFT, GEMEINNÜTZIGEN EINRICHTUNGEN UND KOMMUNE

Prof. Dr. Christiane Dienel näherte sich der Frage nach Potentialen von Netzwerken zwischen Wirtschaft, gemeinnützigen Einrichtungen und Kommune mit einer geschichtlichen Betrachtung von Ehrenamtsstrukturen. Die Frage nach Sinnstifung in der späteren Lebensphase sei noch jung. Denn Männer, so führte sie aus, hätten bis vor einigen Jahren bis kurz vor ihrem Lebensende gearbeitet, während Frauen bis ins hohe Alter die Sorge- und Pflegeverantwortung für Angehörige übernommen hätten. Erst mit den jüngsten soziodemographischen Entwicklungen - zunehmender Erhöhung des Lebensalters und Verlängerung der Ruhestandsphase, zunehmender Erwerbstätigkeit

von Frauen bei gleichzeitigem Rückgang der Pflege kranker Angehöriger im eigenen Haushalt - stelle sich die Frage, wie der Ruhestand sinnvoll ausgefüllt werden könne. Bürgerschaftliches Engagement (BE) mit seinen unterschiedlichen Engagementformen biete hier eine richtungsweisende Antwort. Bei der Etablierung von BE-Strukturen spielten die lokalen und auch die rechtlichen Strukturen eine wesentliche Rolle. Christiane Dienel nannte als Beispiele das Elberfelder System der Sozialfürsorge. In den 1850er Jahren wuchs die Bevölkerung und insbesondere der Anteil armer Menschen im Wuppertaler Stadtteil Elberfeld überproportional. Als Reaktion auf diese Entwicklungen wurde die Armenfürsorge dezentralisiert, und ehrenamtliche Armenpfleger, die sich in neu eingerichteten Armenzentren der Armen annahmen, kamen vermehrt zum Einsatz. Das System war ein Versuch, mit den sozialen Folgen der beginnenden Industrialisierung, Bevölkerungsballung und Armut, umzugehen. Es breitete sich dank seines Erfolges überregional aus, wurde allerdings in den 1980er Jahren abgeschafft. Als weiteres Beispiel nannte Christiane Dienel die im Rahmen des Berliner Seniorenmitwirkungsgesetzes entstandenen Ehrenamtsstrukturen in Berlin.

Workshop IV

Die Frage, ob der Politik bzw. den Kommunalverwaltungen in Netzwerken eine Schlüsselrolle zukommt, wurde im Anschluss an das Eingangsstatement kontrovers diksutiert: Einerseits bedürfe es der Kommunen, um nachhaltige BE-Strukturen aufzubauen. Andererseits verfolgten Kommunen, so wie alle anderen im Netzwerk agierenden Akteur/innen, ihre eigenen Interessen. Hinderlich seien zudem die dort häufig fehlende Anerkennungskultur sowie die im Gegensatz zu gemeinnützigen Organisationen stärker hierarchisch autoritären Strukturen, die oft wenig Partizipation und Eigeninitiative zuließen. Die Herkules-Aufgabe bestehe darin, die drei Säulen – Politik, Verwaltung sowie

Wirtschaft und Zivilgesellschaft – zusammenzubringen. Wenn es gelänge, mit Akteur/innen der drei Sektoren ein Netzwerk aufzubauen, auf der persönlichen Ebene aber auch auf institutioneller Ebene, wäre dies ein großer Erfolg.

Workshop IV

5. MITWIRKENDE DER KONFERENZ

Christian Adams, Leiter der ZWAR Zentralstelle Dortmund

Marcel Basedow, Allianz Pension Partners

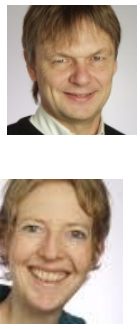
Dr. Elisabeth Botsch, Geschäftsführerin des Zentrums für zivilgesellchaftliche Entwicklung

Prof. Dr. Cordula Braedel-Kühner, Dozentin an der Karlshochschule Karlsruhe

Prof. Dr. Christiane Dienel, wissenschaftliche Leiterin des nexus-Instituts für Kooperationsmanagement und interdisziplinäre Forschung Berlin

Berthold Dietz, Korektor der Evangelischen Hochschule Freiburg

Dieter Hackler, Leiter der Abteilung 3 "Ältere Menschen", Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend Berlin



Thomas Klie, Leiter des Zentrums für zivilgesellschaftliche Entwicklung (zze), Freiburg

Silke Marzluff, Projektleiterin, Zentrum für zivilgesellschaftliche Entwicklung (zze), Freiburg

Katharina Plutta, wissenschaftliche Mitarbeiterin, Zentrum für zivilgesellschaftliche Entwicklung (zze), Freiburg

Hans H. Th. Sendler, Beratungsagentur EUSENDOR Berlin

Loring Sittler, Zukunftsfonds der Generali Deutschland Holding AG

Klaus-Peter Wilcke, Senior-Experten-Service Stuttgart

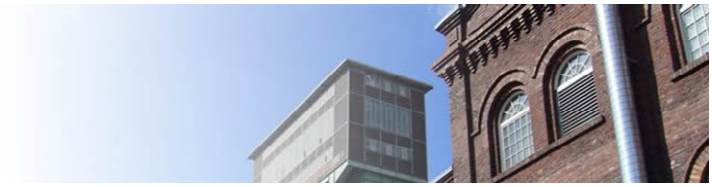
Dr. Ingrid Witzsche, Leiterin des Büros Akademie 2. Lebenshälfte in Teltow

6. ANHANG

6.1 POWERPOINT-FOLIEN DES VORTRAGS „ALTERSBILDER UND IHRE STRATEGISCHE BEDEUTUNG FÜR EIN BETRIEBLICHES ALTER(N)SMANAGEMENT“ VON PROF. DR. GERHARD NAEGELE

technische universität dortmund

Forschungsgesellschaft für Gerontologie e.V.
Institut für Gerontologie an der TU Dortmund



Prof. Dr. Gerhard Naegele

Die Rolle von Altersbildern in der Arbeitswelt im demografischen Wandel
Tagung – Übergang – Perspektiven über den Beruf hinaus

Karlsruhe, 15.10.2010

---

technische universität dortmund

Forschungsgesellschaft für Gerontologie e.V.
Institut für Gerontologie an der TU Dortmund

Auftrag an den 6. Bundesaltenbericht

- Analyse der Altersbilder in Wirtschaft und Gesellschaft;
- Analyse der Wirkungen bestehenden Altersbilder für die Teilhabe älterer Menschen am gesellschaftlichen Leben;
- Wandel der Altersbilder und ihre künftige Entwicklung;
- Handlungsempfehlungen für Wirtschaft, Kultur und Gesellschaft, „in deren Zentrum ein veränderter Umgang mit Fragen des Alterns und des Alters steht“.

Professor Dr. Gerhard Naegele 2

technische universität dortmund

Forschungsgesellschaft für Gerontologie e.V.
Institut für Gerontologie an der TU Dortmund

Altersbilder im Verständnis der 6. Altenberichtskommission I

- Bildhafte Vorstellungen über das Altern, das Alter und die Lebenswirklichkeit alter Menschen;
- Soziale Konstruktionen, die sich im Wechselspiel zwischen Individuum und Gesellschaft herausbilden;
- Entwickeln sich oft zu verfestigten inneren und äußeren Bewertungskategorien;
- Beeinflussen auch das Verhalten der betroffenen älteren und alten Menschen selbst;
- Entfalten ihre Wirkung kontextspezifisch;

Professor Dr. Gerhard Naegele 3

technische universität dortmund

Forschungsgesellschaft für Gerontologie e.V.
Institut für Gerontologie an der TU Dortmund

Altersbilder im Verständnis der 6. Altenberichtskommission II

- Dürfen nicht vorschnell als gut oder schlecht, als richtig oder falsch, als realistisch oder unrealistisch etikettiert werden;
- Konkrete Akteure können eine Verantwortung für die Dominanz spezifischer Altersbilder haben („Instrumentalisierungsthese“);
- Lassen sich nicht einfach abschaffen, neu erfinden oder beliebig verändern;
- Begrenzter politischer Spielraum für eine Gestaltung von Altersbildern.

Professor Dr. Gerhard Naegele 1

technische universität dortmund

Forschungsgesellschaft für Gerontologie e.V.
Institut für Gerontologie an der TU Dortmund

Untersuchungsmethodik für das Kapitel „Altersbilder in der Arbeitswelt

- Literaturrecherchen;
- Analyse von Arbeitsmarkt- und Beschäftigungsstatistiken;
- Vergabe von Expertisen;
- Expertenanhörungen und workshops mit Personalverantwortlichen;
- Gemeinsame Diskussionen im Plenum der Kommissionsmitglieder.

Professor Dr. Gerhard Naegele 1

technische universität dortmund

Forschungsgesellschaft für Gerontologie e.V.
Institut für Gerontologie an der TU Dortmund

Befunde und Einschätzungen im 6. Bundesaltenbericht I

- Es gibt keine dauerhaft beständigen Altersbilder in der Arbeitswelt.
- Auch und gerade hier gilt die These von der Kontextabhängigkeit von Altersbildern bzw. ihrer politischen Instrumentierung vor allem für arbeitsmarkt- und rentenpolitische Zwecke.

Professor Dr. Gerhard Naegele 6

technische universität dortmund

Forschungsgesellschaft für Gerontologie e.V.
Institut für Gerontologie an der TU Dortmund

Wann ist man ein/e „ältere/r Arbeitnehmer/in“?

- Blume/Viebahn (1970):

  Grenze zur Einstufung niedrig, wenn

  - Niveau der schulischen und beruflichen Ausbildung niedrig ist;
  - Körperliche Belastungen am Arbeitsplatz hoch sind;
  - Nur wenige individuelle Handlungsspielräume in der Arbeit vorhanden sind;
  - Rascher wirtschaftlicher, technologischer, organisatorischer Wandel vorliegt;
  - Niedrige innerbetriebliche Altersgrenzen bestehen;
  - Frühverrentungserfahrungen vorliegen.

Professor Dr. Gerhard Naegele 7

technische universität dortmund

Forschungsgesellschaft für Gerontologie e.V.
Institut für Gerontologie an der TU Dortmund

Historisch gibt es vier unterschiedliche dominante Altersbilder

- Mitte der 1950er- bis Mitte der 1970er Jahre:
  - Bild des *schutzbedürftigen* älteren Arbeitnehmers;
- Mitte der 1970er Jahre bis Mitte der 1980er Jahre:
  - Bild des leistungsgeminderten, nicht mehr gebrauchten älteren Arbeitnehmers („Entberuflichung des Alters“);
- Mitte der 1980er bis Mitte der 1990er Jahre:
  - Fortsetzung der „Entberuflichung des Alters“, jetzt aber durch arbeitsmarktpolitische Begründungen zunehmend positiv sanktioniert;
- Seit Mitte/Ende der 1990er Jahre Paradigmenwechsel:
  - Ältere werden wieder gebraucht.

Professor Dr. Gerhard Naegele 8

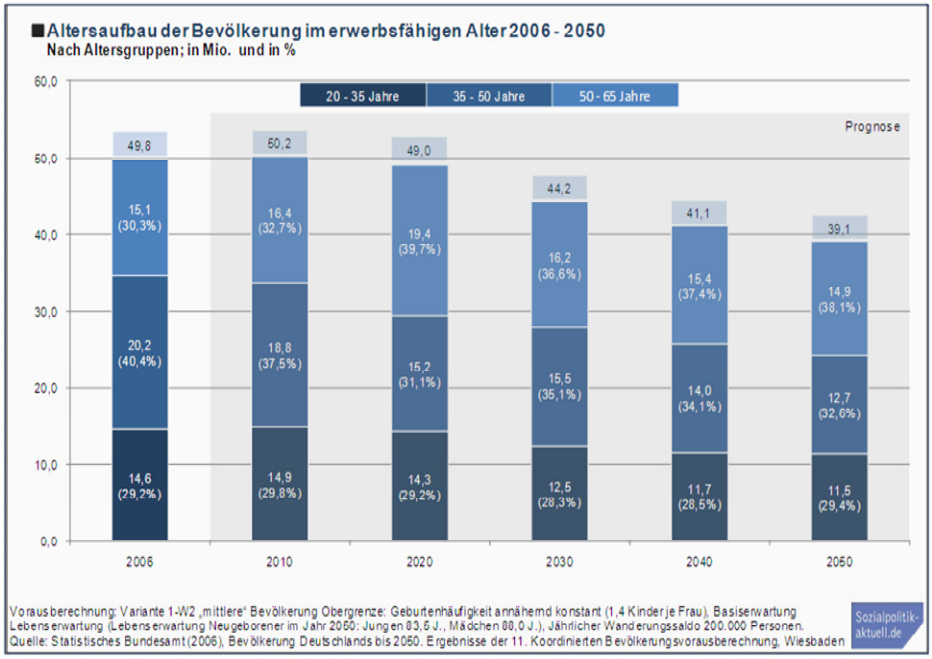
technische universität dortmund

Forschungsgesellschaft für Gerontologie e.V.
Institut für Gerontologie an der TU Dortmund

Sozial-, humanisierungs- und betriebspolitische Gründe für einen Perspektivenwechsel in der Beschäftigungspolitik älterer Arbeitnehmer I

- Demografischer Wandel und Erwerbsbevölkerung;
- Facharbeitermangel
- Druck auf die sozialen Sicherungssysteme;
- EU-politische Vorgaben (Barcelona, Lisbon-Summit);
- „Arbeit/Alter-Paradoxon“ (Walker)
- Verstoß gegen das Gerechtigkeitsverbot; Recht auf Arbeit auch im Alter;

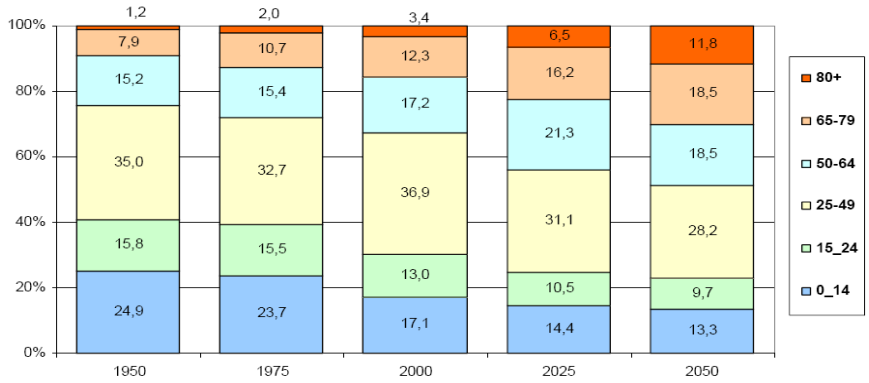
Professor Dr. Gerhard Naegele 9



technische universität dortmund

Forschungsgesellschaft für Gerontologie e.V.
Institut für Gerontologie an der TU Dortmund

Change in the Age Composition of the Population (EU-15, 1950 – 2050)



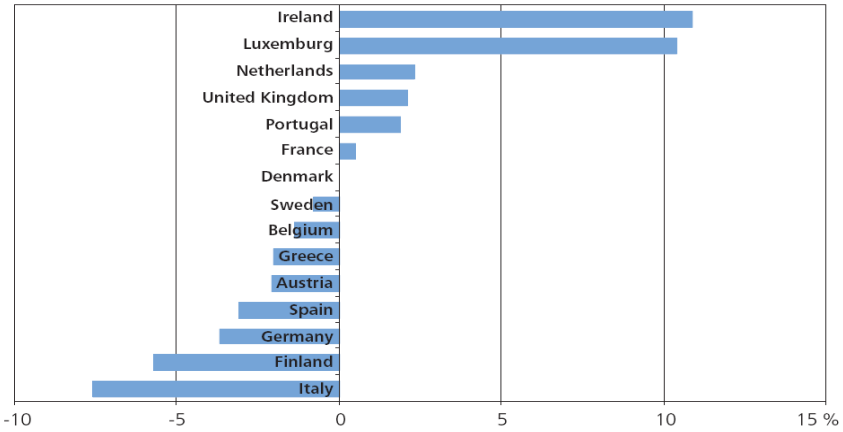
Source: COMMISSION OF THE EUROPEAN COMMUNITIES: "Green Paper - Confronting demographic change: a new solidarity between the generations"

11

technische universität dortmund

Forschungsgesellschaft für Gerontologie e.V.
Institut für Gerontologie an der TU Dortmund

Veränderungen der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter in den EU-15 von 2002 – 2020 %



Source: Ilmarinen, Juhani: "Towards a longer work life", 2005, S.24

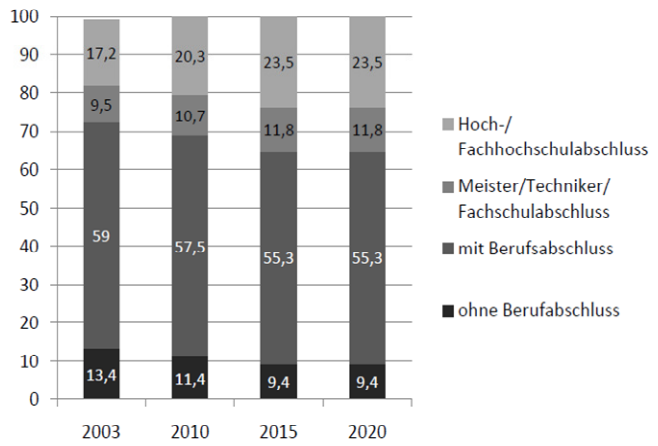
12

technische universität dortmund

Forschungsgesellschaft für Gerontologie e.V.

Institut für Gerontologie an der TU Dortmund

Abbildung 20: Struktur des Arbeitskräftebedarfs nach Qualifikationsstufen in den Alten Ländern von 2003-2020



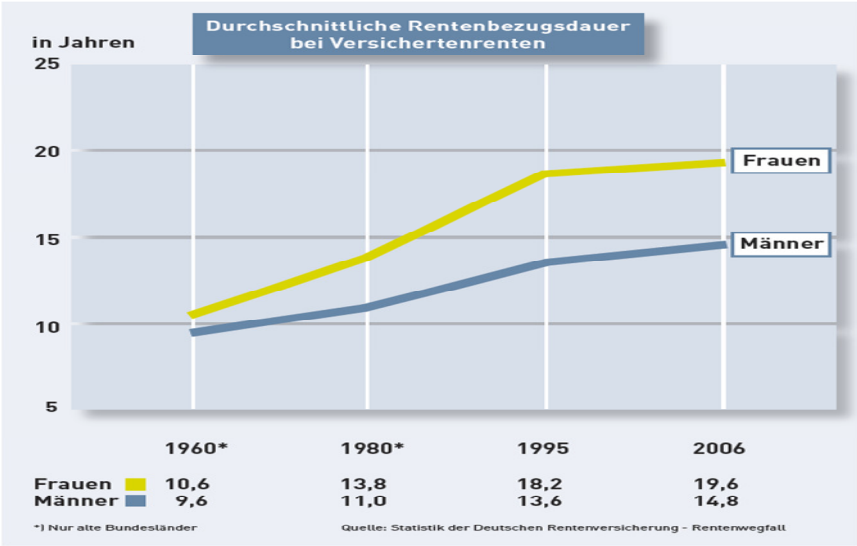
Quelle: Bonin et al 2007, S. 71, eigene Darstellung

13

technische universität dortmund

Forschungsgesellschaft für Gerontologie e.V.

Institut für Gerontologie an der TU Dortmund



14

technische universität dortmund

Forschungsgesellschaft für Gerontologie e.V.
Institut für Gerontologie an der TU Dortmund

Beschäftigungspolitische Ziele in der EU

Lissabonstrategie und ihre beschäftigungspolitischen Ziele

Stockholm-Ziel:
Erwerbsquote von 50 Prozent der 55- bis 64-Jährigen bis 2010

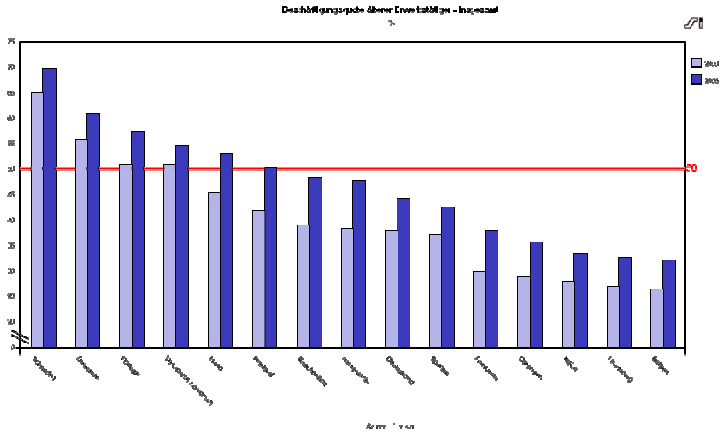
Barcelona-Ziel:
Anhebung des faktischen durchschnittlichen Renteneintrittsalters um fünf Jahre bis 2010

15

technische universität dortmund

Forschungsgesellschaft für Gerontologie e.V.
Institut für Gerontologie an der TU Dortmund

Erwerbsquoten der 55- bis 64-Jährigen in der EU-15, 2000 und 2006



Quelle: Eurostat 2006

16

technische universität dortmund

Forschungsgesellschaft für Gerontologie e.V.
Institut für Gerontologie an der TU Dortmund

Befunde und Einschätzungen im 6. Bundesaltenbericht II

- Seit einigen Jahren konstant steigende Erwerbsquoten Älterer - aber Beleg für einen „echten“ Paradigmenwechsel ?
- Andererseits in vielen Regionen, Branchen, stark krisenbetroffenen Branchen und Betrieben und/oder für bestimmte Gruppen Älterer nach wie vor „Entberuflichung des Alters“ bzw. Formen der Diskriminierung;
- In der Arbeitswelt haben Altersbilder *keine* Wirkung als *eigenständige* betriebliche und/oder arbeitsmarktpolitische Steuerungs-/Gestaltungskraft.

Professor Dr. Gerhard Naegele 17

technische universität dortmund

Forschungsgesellschaft für Gerontologie e.V.
Institut für Gerontologie an der TU Dortmund

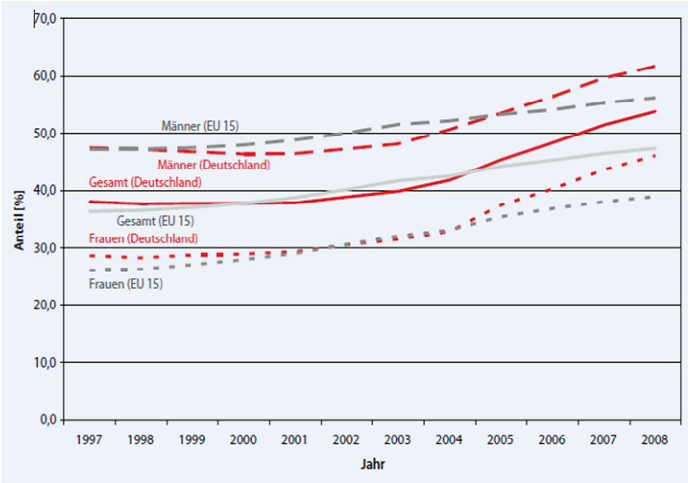


Abb. 1 ▶ Entwicklung der Erwerbsbeteiligung der 55- bis 64-Jährigen 1997–2008 (in %). *EU 15* Belgien, Bundesrepublik Deutschland, Dänemark, Finnland, Frankreich, Griechenland, Großbritannien, Italien, Irland, Niederlande, Luxemburg, Österreich, Portugal, Schweden, Spanien. (Aus: Labour Force Survey, Eurostat)

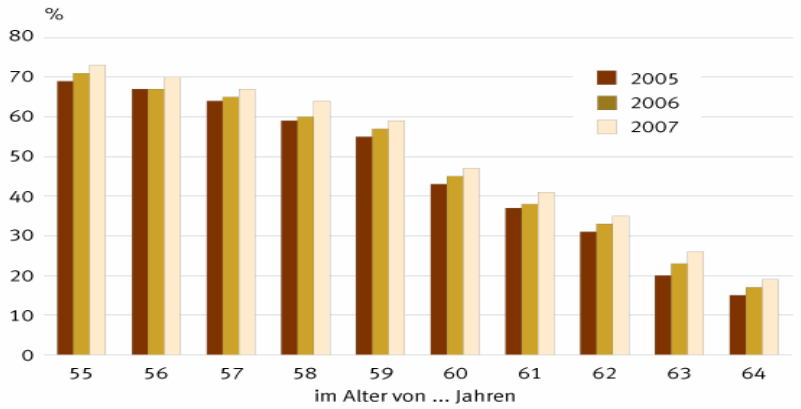
Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie 4 · 2009

18

technische universität dortmund

Forschungsgesellschaft für Gerontologie e.V.
Institut für Gerontologie an der TU Dortmund

Erwerbstätigenquoten nach Alter



Quelle: Mikrozensus in Abgrenzungen der EU-Arbeitskräfteerhebung.

© Statistisches Bundesamt, Wiesbaden 2009

19

technische universität dortmund

Forschungsgesellschaft für Gerontologie e.V.
Institut für Gerontologie an der TU Dortmund

Tab. 1 Erwerbsbeteiligung der 55- bis 64-Jährigen in % nach Qualifikation

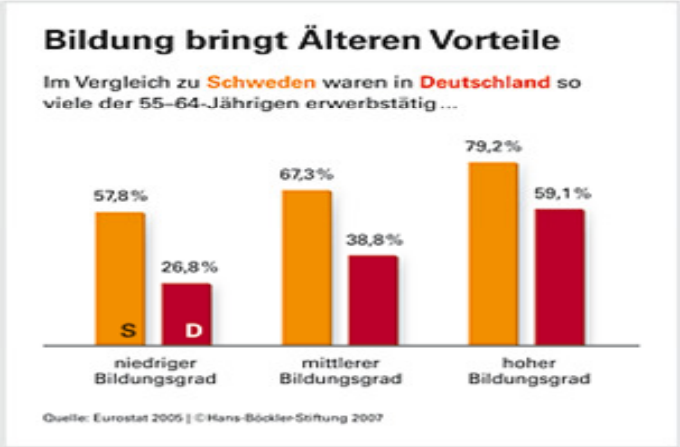
		2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Qualifikationsniveau	Deutschland								
	Niedrig	26,8	25,9	27,0	27,4	32,4	35,3	36,6	37,9
	Mittel	36,1	38,4	37,7	39,9	43,4	46,4	50,2	52,5
	Hoch	57,4	57,2	58,5	59,4	62,6	65,3	67,3	68,6
	EU 15								
	Niedrig	41,5	43,1	45,0	44,4	44,9	45,1	45,7	46,0
	Mittel	41,5	43,4	44,3	46,6	48,7	50,2	51,7	51,7
	Hoch	60,9	61,4	62,6	63,3	64,8	65,5	66,7	65,9

Qualifikationsniveau: **niedrig** ohne Berufsabschluss, **mittel** mit beruflichem Abschluss, **hoch** FHS-/HS-Abschluss. **EU 15** Belgien, Bundesrepublik Deutschland, Dänemark, Finnland, Frankreich, Griechenland, Großbritannien, Italien, Irland, Niederlande, Luxemburg, Österreich, Portugal, Schweden, Spanien. (Aus: Labour Force Survey, Eurostat)

20

technische universität dortmund

Forschungsgesellschaft für Gerontologie e.V.
Institut für Gerontologie an der TU Dortmund



21

technische universität dortmund

Forschungsgesellschaft für Gerontologie e.V.
Institut für Gerontologie an der TU Dortmund

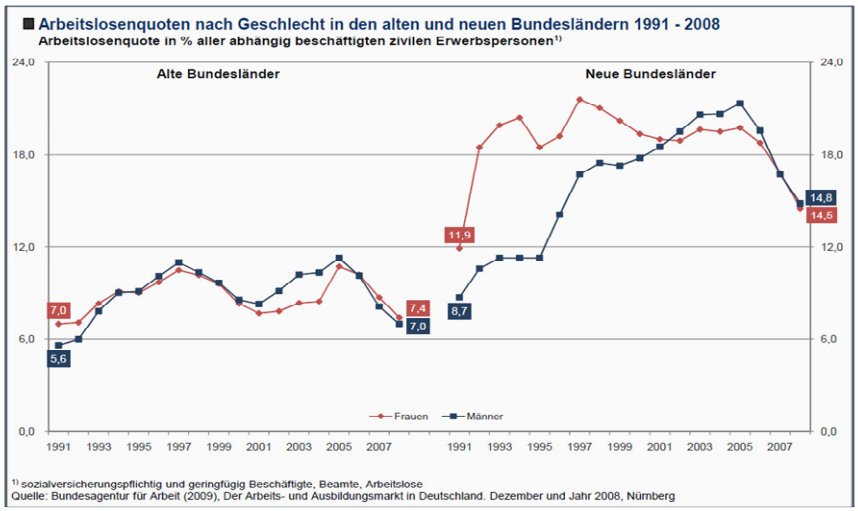
Altersdiskriminierungen in der Erwerbsarbeit

- Altersselektive Personaleinstellungs- und –rekrutierungspolitik;
- Alterssegmentierte Aufgabenzuweisungen;
- Geringe Beteiligung bei betrieblich organisierter Fort- und Weiterbildung;
- Benachteiligung bei innerbetrieblichen Aufstiegsprozessen;
- Geringschätzung des Erfahrungswissens;
- Kurzfristiges Denken bei Personalentscheidungen.

22

technische universität dortmund

Forschungsgesellschaft für Gerontologie e.V.
Institut für Gerontologie an der TU Dortmund



23

technische universität dortmund

Forschungsgesellschaft für Gerontologie e.V.
Institut für Gerontologie an der TU Dortmund

Befunde und Einschätzungen im 6. Bundesaltenbericht III

- Der Gebrauchswert der Arbeitskraft Älterer bestimmt sich nicht über Altersbilder, sondern vielmehr durch die jeweils vorherrschend betriebliche Bedarfslage.
- Es gibt eine empirisch evidente Diskrepanz zwischen realen Altersbildern von Personalverantwortlichen einerseits und den auf Ältere bezogenen Beschäftigungspraktiken andererseits;
- Auch bei den älteren Beschäftigten selbst gibt es keine eindeutige Eigenbeurteilung ihrer Selbstbilder.

Professor Dr. Gerhard Naegele

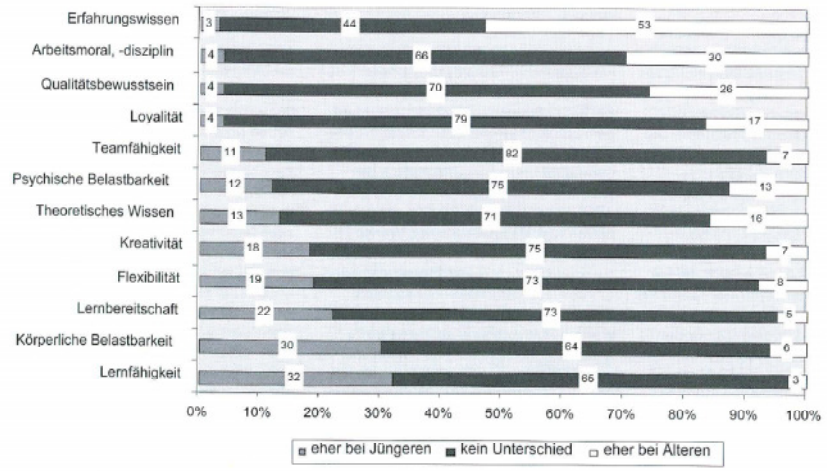
24

technische universität dortmund

Forschungsgesellschaft für Gerontologie e.V.

Institut für Gerontologie an der TU Dortmund

Abbildung 1: Vergleich der Eigenschaften/Leistungsparameter von Jüngeren versus Älteren
Quelle: IAB-Betriebspanel 2002, Bellmann/Kistler/Wahse 2003, eig. Darstellung



25

technische universität dortmund

Forschungsgesellschaft für Gerontologie e.V.

Institut für Gerontologie an der TU Dortmund

Mit den Jahren neue Stärken

Mit dem Alter von Beschäftigten...

...nehmen	
Arbeitszufriedenheit	zu
Konfliktlösungsfähigkeit	zu
Qualitäts- und Sicherheitsbewusstsein	zu
strategisches Denken und Handeln	zu
...bleiben	
Entscheidungsverhalten	gleich
Leistungs- und Zielorientierung	gleich
...nehmen	
Delegationsbereitschaft	ab
Kooperationsbereitschaft	ab
Lernfähigkeit	ab
Risikobereitschaft	ab

Quelle: Brinkmann 2007 | © Hans-Böckler-Stiftung 2007

26

technische universität dortmund

Forschungsgesellschaft für Gerontologie e.V.
Institut für Gerontologie an der TU Dortmund

Befunde und Einschätzungen im 6. Bundesaltenbericht IV

- Die Kommission sieht im demografischen Wandel eine Chance, auch in der Arbeitswelt zu einer neuen Sicht des Alters zu gelangen.
- „In der Arbeitswelt entstehen Altersbilder nicht im Selbstlauf, sondern sind u.a. Produkte von Rahmenbedingungen bzw. sind nur im Kontext dieser zu verstehen und zu klären".
- „Es kann davon ausgegangen werden, dass eine eignungs- und neigungsadäquate Beschäftigung Älterer auf entsprechend angepassten Arbeitsplätzen positive Altersbilder fördert und umgekehrt und dass eine entsprechend darauf ausgerichtete betriebliche Beschäftigungspolitik Einfluss auf die Entstehung und Wirkung betrieblicher Altersbilder nehmen kann".

Professor Dr. Gerhard Naegele 27

technische universität dortmund

Forschungsgesellschaft für Gerontologie e.V.
Institut für Gerontologie an der TU Dortmund

Zukunftsherausforderungen

- Sollen ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wirklich und freiwillig („in Würde") länger auch praktisch im Erwerbsleben bleiben (und auch können), dann reichen weder finanzielle Anreize (z.B. nach dem Muster von versicherungstechnischen Abschlägen) noch arbeitsmarktpolitische Förderprogramme (die primär auf Arbeitssuchende und Arbeitslose zielen) allein nicht aus.
- Vielmehr gilt es, ihre beruflichen Kompetenzen und Fähigkeiten (Arbeits-/Beschäftigungsfähigkeit) zu erhalten und ihnen die Chance zu eröffnen, möglich in Würde bis zum Erreichen der Altersgrenzen auch aktiv im Erwerbsleben bleiben zu können.

Professor Dr. Gerhard Naegele 28

technische universität dortmund

Forschungsgesellschaft für Gerontologie e.V.
Institut für Gerontologie an der TU Dortmund

Was ist Beschäftigungsfähigkeit?

- Unter *Beschäftigungsfähigkeit* versteht man die Fähigkeit von Personen, auf der Grundlage ihrer Fach- und Handlungskompetenzen, ihrer Wertschöpfungs- und Leistungsfähigkeit ihre Arbeitskraft anbieten zu können und damit in das Erwerbsleben einzutreten, ihre Arbeitsstelle zu behalten oder wenn nötig, sich eine neue Erwerbstätigkeit zu suchen.
- Beschäftigungsfähigkeit meint „the capacity to be productive and to hold rewarding jobs“ (Mc Kenzie & Wurzburg 1998).

Professor Dr. Gerhard Naegele 29

technische universität dortmund

Forschungsgesellschaft für Gerontologie e.V.
Institut für Gerontologie an der TU Dortmund

Forderungen und Empfehlungen der 6. Alten-berichtskommission

- Notwendig ist eine Personalpolitik, „die sich überhaupt nicht (mehr) an (z.T. innerbetrieblich gesetzten) Altersbildern orientiert, also keine primär kalendarische Zuordnung und Typisierung mehr vornimmt, sondern am Lebenszyklus ausgerichtet ist“ („Lebenszyklusorientierte Personalpolitik“).
- Förderung der Weiterarbeit Älterer „nicht nur durch gezielte Maßnahmen für Ältere“ sondern durch „eine umfassend andere Sicht auf Erwerbsbiografien“;
- Mehr demografiesensible Tarifverträge sowie für verlässliche und konsistente gesetzliche Rahmenbedingungen aus.
- Veränderung von Altersbildern und darauf bezogene Maßnahmen als Teil einer „Signalling-Strategie“.

Professor Dr. Gerhard Naegele 30

technische universität dortmund

Forschungsgesellschaft für Gerontologie e.V.
Institut für Gerontologie an der TU Dortmund

Was ist „lebenszyklusorientierte Personalpolitik"?

„Unter lebenszyklusorientierter Personalpolitik wird ein Personalmanagementsystem verstanden, das sich strategisch an den arbeits- und lebenszyklischen Bedürfnissen der Beschäftigten ausrichtet" und dabei- „alle Lebensphasen von der Berufswahl bis zum Ausstieg aus dem Beruf abdeckt. ... Zwar wird eine solches System auch künftig nicht auf Altersgrenzen auskommen können. ... Es ist jedoch eher möglich, starre und somit lebensfremde und zudem wissenschaftlich kaum begründbare Zuordnungen zu vermeiden undstattdessen personalpolitische Maßnahmen stärker an die individuellen Berufs- und Lebenszyklen der Mitarbeiterinne n und Mitarbeiter anzupassen, die heute überdies sehr viel variabler geworden sind" (6. Bundesaltenbericht).

Professor Dr. Gerhard Naegele 31

technische universität dortmund

Forschungsgesellschaft für Gerontologie e.V.
Institut für Gerontologie an der TU Dortmund

Wichtige Instrumente einer „lebenszyklusorientierte Personalpolititk" (Quelle: 6. Bundesaltenbericht)

- Nachwuchsförderung
- Karriere- und Laufbahnplanung
- Mobilitätsförderung
- Laufende/r Qualififikationssicherung und –ausbau
- Betriebliche Lebensarbeitszeitpolitik
- Vereinbarkeit von Beruf und Familie
- Förderung des Wissenstransfers und Schaffung einer „Wissenskultur"
- Präventiver Gesundheitsschutz
- Lebenslanges (betriebliches) Lernen
- Schaffung einer neuen Alterskultur bzw. neuer Altersleitbilder
- Betriebliches age-management.

Professor Dr. Gerhard Naegele 32

technische universität dortmund

Forschungsgesellschaft für Gerontologie e.V.
Institut für Gerontologie an der TU Dortmund

What is „age management“?

Consideration of age-related factors affecting both white and blue collar employees in the daily management, design, and organization of individual work tasks, as well as the work environment, so that everybody, regardless of age, feels empowered in reaching both personal and corporate goals (Ilmarinen 2008).

Professor Dr. Gerhard Naegele 33

technische universität dortmund

Forschungsgesellschaft für Gerontologie e.V.
Institut für Gerontologie an der TU Dortmund

Collective agreement on demographic change in the Iron and Steel Industry

Aims

- Create age oriented working conditions
- Promote health and well-being of employees
- Support and improve employability
- Provide options for early exit and/or a smooth transition to retirement
- Rejuvenate the workforce

Measures/Instruments

- Obligatory analysis of age structure
- Implement respective measures (e.g. health promotion, training, peak load reduction, age mixed teams, organisation of working time, redeployment)
- Initiative for early exit/smooth transition to retirement
- Funds “Demographic change”
- Evaluation

Professor Dr. Gerhard Naegele 34

technische universität dortmund

Forschungsgesellschaft für Gerontologie e.V.
Institut für Gerontologie an der TU Dortmund

Dimensions of age management

Recruitment	Lifelong learning	Career development
Transition to retirement	**Age Management**	Knowledge management
Organization of working time	Leadership	Health promotion, ergonomics and job design

35

technische universität dortmund

Forschungsgesellschaft für Gerontologie e.V.
Institut für Gerontologie an der TU Dortmund

Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeits- und Beschäftigungs-situation älterer ArbeitnehmerInnen in den Betrieben (5. Bundesaltenbericht)

- Keine Standardlösungen !
- Es gilt, die Betriebe darauf einzustellen !
- Bislang zu wenig „good practice“ in Deutschland !
- Perspektivenwechsel: Weg von der „Ältere-Arbeitnehmer/innen-Politik“, hin zu einer lebenslaufbezogenen Politik der Förderung der Beschäftigung eines alternden Erwerbspersonenpotenzials
- Betriebliches age-management fördern und unterstützen !
- Age-management in eine lebenszyklus-orientierte Personalpolitik integrieren !

Professor Dr. Gerhard Naegele

36

technische universität dortmund

Forschungsgesellschaft für Gerontologie e.V.
Institut für Gerontologie an der TU Dortmund

Konkrete Handlungsempfehlungen der 5. Bundesaltenberichts-Kommission

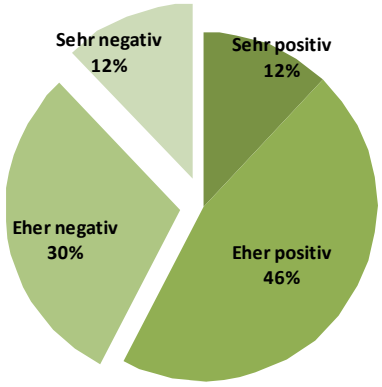
- Gesundheitsschutz, Gesundheitsförderung und Prävention,
- Qualifikationssicherung und –förderung, lebenslanges Lernen,
- Arbeitsgestaltung, Gruppenarbeit, Personalentwicklung und Laufbahnplanung,
- Arbeitszeitgestaltung und –anpassung,
- Lebensarbeitszeitgestaltung und „echte“ Altersteilzeit als Bestandteil flexibler Lebensarbeitszeiten,,
- Schaffung einer „demografiesensiblen“ Unternehmenskultur,
- Abschluss „demografiegerechter“ Tarifverträge,
- Mehr Flexibilität beim Übergang vom Erwerbsleben in den Ruhestand,
- Besondere Beachtung der „betrieblichen Problemgruppen“.

Professor Dr. Gerhard Naegele 37

technische universität dortmund

Forschungsgesellschaft für Gerontologie e.V.
Institut für Gerontologie an der TU Dortmund

Beurteilung der Voraussetzungen zur Weiterarbeit bis zur neuen Altersgrenze

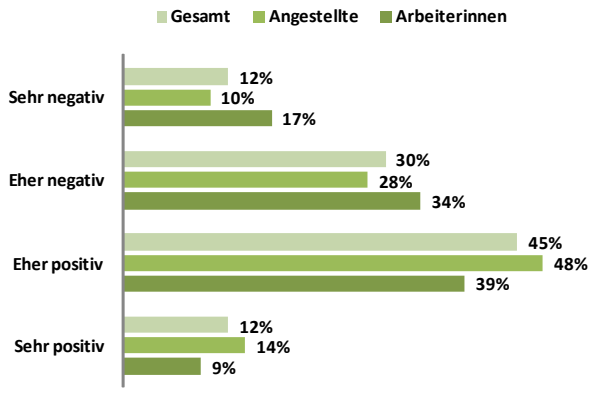


Professor Dr. Gerhard Naegele 38

technische universität dortmund

Forschungsgesellschaft für Gerontologie e.V.
Institut für Gerontologie an der TU Dortmund

Beurteilung der Voraussetzungen zur Weiterarbeit bis zur neuen Altersgrenze nach Status



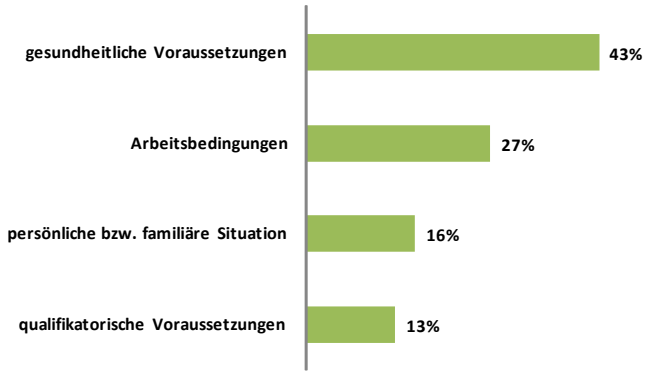
Professor Dr. Gerhard Naegele

39

technische universität dortmund

Forschungsgesellschaft für Gerontologie e.V.
Institut für Gerontologie an der TU Dortmund

Probleme im Hinblick auf die Weiterarbeit bis zur neuen Altersgrenze



Dargestellt sind die Nennungen „großes Problem" und „eher großes Problem"

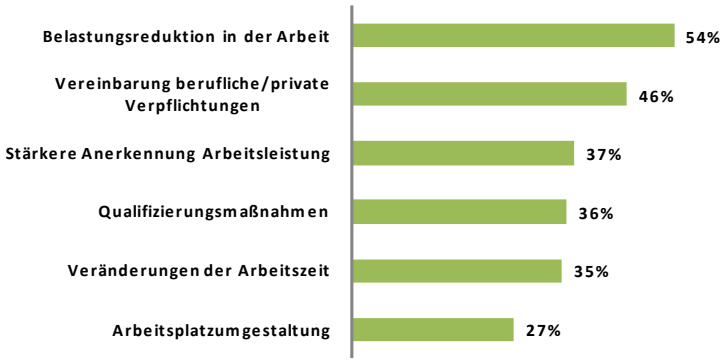
Professor Dr. Gerhard Naegele

40

technische universität dortmund

Forschungsgesellschaft für Gerontologie e.V.
Institut für Gerontologie an der TU Dortmund

Bedingungen für eine Weiterarbeit bis zur neuen Altersgrenze



Mehrfachnennungen

Professor Dr. Gerhard Naegele

41

technische universität dortmund

Forschungsgesellschaft für Gerontologie e.V.
Institut für Gerontologie an der TU Dortmund

Ich danke für Ihre Aufmerksamkeit

Kontakt:

Prof. Dr. Gerhard Naegele
Institut für Gerontologie
an der TU Dortmund
Evinger Platz 13
44339 Dortmund

42

6.2 POWERPOINT-FOLIEN DES VORTRAGS „ALTER(N)SMANAGEMENT IN DER BETRIEBLICHEN PRAXIS“ VON RUDOLF KAST

SICK
Sensor Intelligence.

: Alter(n)smanagement in der betrieblichen Praxis

Rudolf Kast / Sick AG
15. Oktober 2010

Themen (I)

SICK
Sensor Intelligence.

- Vorstellung der SICK AG
- Die Praxis bei SICK
  - Personalgewinnung
  - Strategische Ausbildung
  - Weiterbildung in der SICK AG (Überblick)
    - Berufsbegleitende Qualifizierung zum Berufsabschluss Logistiker IHK
    - Berufsbegleitende Qualifizierung zum Berufsabschluss Disponent IHK
    - Sicherung der Wettbewerbs- und Produktionsfähigkeit durch die Interaktion zwischen jungen und älteren Mitarbeitern
    - Diversity Management: Unterschiedlichkeit der Mitarbeiter bewusst nutzen
    - Fachkarriere

: SICK AG | : Alter(n)smanagement in der betrieblichen Praxis | R. Kast | 15.10.2010 | 2

Themen (II)

SICK
Sensor Intelligence.

- Arbeitszeitflexibilisierung
- ZeitWertKonten
- Familienorientierte Personalpolitik
- Gesundheitsmanagement
- ddn / ddn Südbaden

: SICK AG | : Alter(n)smanagement in der betrieblichen Praxis | R. Kast | 15.10.2010 | 1

SICK
Sensor Intelligence.

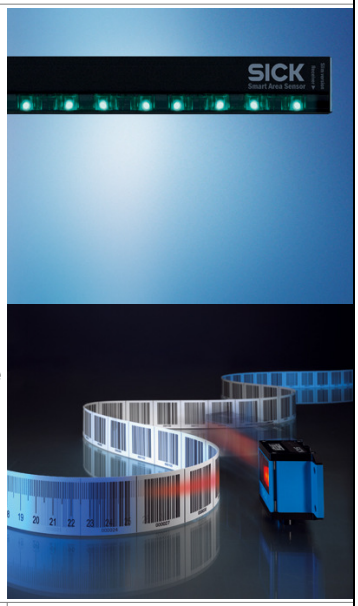
: Vorstellung der SICK AG

SICK - auf einen Blick

SICK
Sensor Intelligence.

- Gegründet 1946 - **über 60 Jahre Sensorerfahrung**
- Rund **5.000 Mitarbeiter** weltweit
- **In 87 Ländern** präsent:
  Mit fast **50 Tochtergesellschaften und Beteiligungen** sowie zahlreichen spezialisierten **Fachvertretungen**
- **596,8 Millionen EUR Konzernumsatz** im Geschäftsjahr 2009
- **Breitestes Produkt- und Technologie-Portfolio** der Branche
- **Führend in der Innovation** von Sensorlösungen

SICK - weltweit einer der führenden Hersteller von Sensoren und Sensorlösungen für industrielle Anwendungen

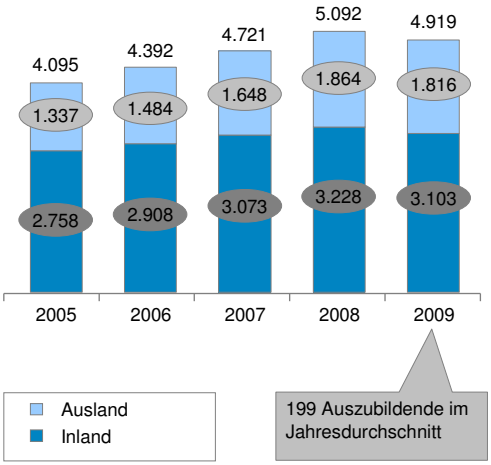


: SICK AG | : Alter(n)smanagement in der betrieblichen Praxis | R. Kast | 15.10.2010 | 1

Human Resources

SICK
Sensor Intelligence.

- Zum 31. Dezember



GREAT PLACE TO WORK. Deutschlands BESTE Arbeitgeber 2009 — Handelsblatt

GREAT PLACE TO WORK. Deutschlands BESTE Arbeitgeber 2010 — Handelsblatt

: SICK AG | : Alter(n)smanagement in der betrieblichen Praxis | R. Kast | 15.10.2010 | 6

Anwendungen

SICK
Sensor Intelligence.

: Automobilindustrie
WL27

Anwendungen

SICK
Sensor Intelligence.

: Nahrungs- / Genussmittel
CVS

Anwendungen

SICK
Sensor Intelligence.

Attraktiver Arbeitgeber SICK
„Great Place to Work“

SICK
Sensor Intelligence.

SICK als Arbeitgeber „Great Place to Work“

SICK gehört seit 2003 zu Deutschlands besten Arbeitgebern und wurde seit 2005 fünf Jahre in Folge mit einem Sonderpreis ausgezeichnet:

- 2005 Sonderpreis für Lebenslanges Lernen
- 2006 Sonderpreis für die Förderung älterer Mitarbeiter
- 2007 Sonderpreis für Chancengleichheit
- 2008 Sonderpreis für die Förderung älterer Mitarbeiter
- 2009 Sonderpreis Gesundheitsförderung

SICK
Sensor Intelligence.

Leitbild

Independence
Innovation
Leadership

Leitbild

SICK
Sensor Intelligence.

: Die Praxis bei SICK

SICK
Sensor Intelligence.

: Personalgewinnung

Personalgewinnung

SICK
Sensor Intelligence.

- Gebot der Chancengleichheit: Integration von über 50-jährigen → In den letzten 5 Jahren wurden 40 - 50 Personen über 50 Jahre eingestellt
- Verzicht auf Altersschwellen in Stellenanzeigen
- Bei Besetzung offener Stellen tritt Lebensalter eher in den Hintergrund
- Beschäftigung von insgesamt 112 Frauen und 183 Männer über 50 Jahre (18%)

: SICK AG | : Alter(n)smanagement in der betrieblichen Praxis | R. Kast | 15.10.2010 | 14

SICK
Sensor Intelligence.

: Strategische Ausbildung

Leitbild und Strategie Independence

SICK
Sensor Intelligence.

SICK: Independence
We think and act independently.

Talent Management (intern / extern)

- **Anteil der ehemaligen Azubis / BA'ler / Praktikanten / Diplomanden an der Gesamtbelegschaft der SICK AG erhöhen**
- **Zielgerichtete Zusammenarbeit mit nationalen und internationalen Hochschulen: Kooperationsmaßnahmen intensivieren**
- **Steigende Attraktivität des Arbeitgebers durch Erhöhung des Bekanntheitsgrades**

GREAT PLACE TO WORK INSTITUTE DEUTSCHLAND: DEUTSCHLANDS BESTE ARBEITGEBER 2010

Handelsblatt

: SICK AG | : Alter(n)smanagement in der betrieblichen Praxis | R. Kast | 15.10.2010 | 16

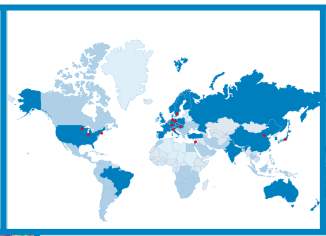
Q-AGEING CENTRAL EUROPE COOPERATING FOR SUCCESS. EUROPEAN UNION EUROPEAN REGIONAL DEVELOPMENT FUND zze GENERALI ZUKUNFTS FONDS Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend

Internationale Ausbildung bei SICK
Fremde Kulturen erleben

SICK
Sensor Intelligence.

: Praxisphase in Tochter-gesellschaften im Ausland

: USA, China, Australien, Dänemark, Spanien, Frankreich, Österreich, Ungarn



: Azubi-Studenten-Austausch mit Ungarn

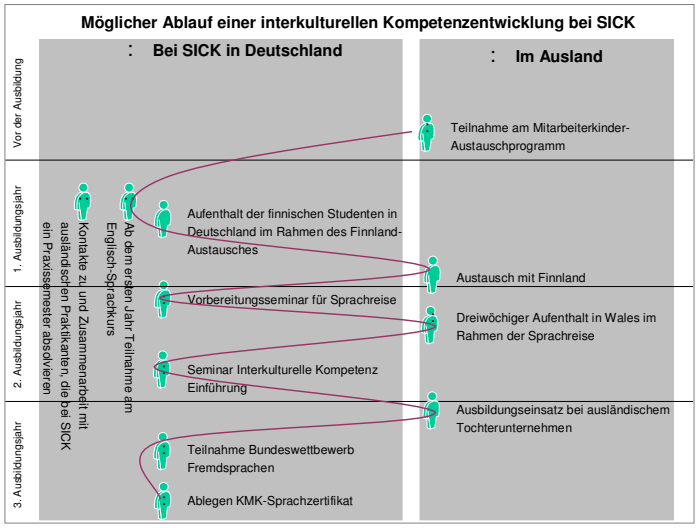
: Sprachreise nach Wales

: mit Ablegen des SEFIC-Zertifikats

: SICK AG | : Alter(n)smanagement in der betrieblichen Praxis | R. Kast | 15.10.2010 | 17

Möglicher Ablauf einer interkulturellen Kompetenzentwicklung

SICK
Sensor Intelligence.



: SICK AG | : Alter(n)smanagement in der betrieblichen Praxis | R. Kast | 15.10.2010 | 18

Jugend Forscht 2010

SICK
Sensor Intelligence.

- **Beim diesjährigen Bundeswettbewerb in Essen (13. - 16. Mai 2010) gewannen Fabian Rupp, Marc Imbery und Fabian Anhorn mit ihrem Projekt "ROPEoter Advanced" den Preis der Bundeskanzlerin Angela Merkel für die originellste Arbeit.**

Unserem

ROPEoter Advanced

-Team

Fabian Anhorn,

Marc Imbery,

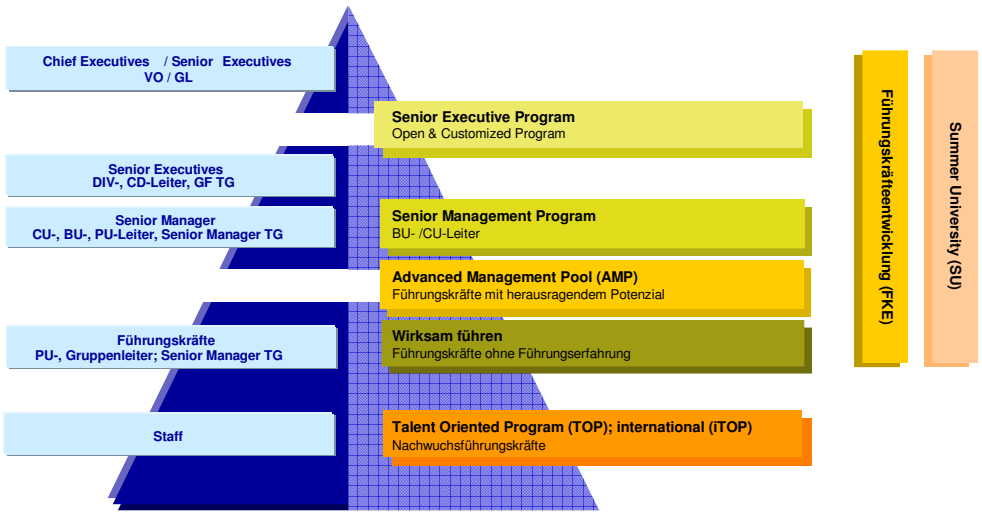
Fabian Rupp

SICK
Sensor Intelligence.

: Weiterbildung in der SICK AG

Übersicht Management Development Programme

SICK
Sensor Intelligence.



: SICK AG | : Alter(n)smanagement in der betrieblichen Praxis | R. Kast | 15.10.2010 | 21

Qualifizierung und Personalentwicklung Die SICK Akademie

SICK
Sensor Intelligence.

: SICK-Academy

Die Weiterbildungsplattform

: Das Angebot der SICK Akademie ist strukturiert nach Kompetenzfeldern:

- Grundlagenkompetenz
- Fachkompetenz
- Methodenkompetenz
- Sozialkompetenz
- Persönliche Kompetenz

: SICK AG | : Alter(n)smanagement in der betrieblichen Praxis | R. Kast | 15.10.2010 | 22

Qualifizierung und Personalentwicklung
Ältere und ungelernte Mitarbeiter

SICK
Sensor Intelligence.

Berufsbegleitende Qualifizierung

zum Berufsabschluss

Logistiker IHK

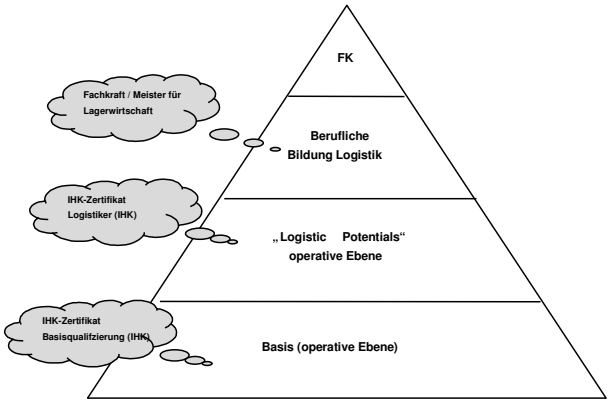
: SICK AG | : Alter(n)smanagement in der betrieblichen Praxis | R. Kast | 15.10.2010 | 23

Berufsbegleitende Qualifizierung zum Logistiker

SICK
Sensor Intelligence.

Maßnahmen wurden von der EU und dem BMBF geförderten Projekt Lernende Region - Landkreis Emmendingen finanziell unterstützt
(Kosten der Qualifizierung 30.000 € - Förderung von 15.000 €)

Rolle der PE:
Konzeptpartner, Impulsgeber, Begleitung, Schnittstelle zur IHK, Organisation16



: SICK AG | : Alter(n)smanagement in der betrieblichen Praxis | R. Kast | 15.10.2010 | 24

Qualifizierung und Personalentwicklung
Ältere und ungelernte Mitarbeiter

SICK
Sensor Intelligence.

Berufsbegleitende Qualifizierung

zum Berufsabschluss

Disponent IHK

: SICK AG | : Alter(n)smanagement in der betrieblichen Praxis | R. Kast | 15.10.2010 | 25

Berufsbegleitende Qualifizierung zum Disponent

SICK
Sensor Intelligence.

- Ausgangslage:
  Qualifizierung im Zuge der Nachfolgeplanung, Anpassungsqualifizierung an aktuelle und zukünftige Anforderungen ➦ „Disponent der Zukunft“
- 12 Mitarbeiter aus der Produktion (direkter & indirekter Bereich) qualifizieren sich in sieben Monaten (bis Mrz 07) zum Disponenten (IHK)
- Verbundqualifizierung durch Teilnehmer der SICK AG (8 Teilnehmer) und der SICK Stegmann GmbH (4 Teilnehmer)
- Mitarbeiter der SICK AG fungieren als Dozenten / Experten
- **Rolle der Personalentwicklung:**
  Konzeptpartner, Impulsgeber, Begleitung, Schnittstelle zur IHK, Organisation

: SICK AG | : Alter(n)smanagement in der betrieblichen Praxis | R. Kast | 15.10.2010 | 26

Basisqualifizierung in der Division 02

SICK
Sensor Intelligence.

- ✓ **Modul 1:** Lean Production
  Externer Trainer - 1 Tag
- ✓ **Modul 2:** Lernen lernen
  Personalentwicklung - 0,5 Tage
- ✓ **Modul 3:** Bleifrei Löten
  Externer Trainer - 2 Tage
- **Modul 4:** Q4U
  Interne Trainer - 1 Tag
- **Modul 5:** Produktionssystem
  Interne u. externe Trainer - 1,5 Tage

„Lernen lernen"
6 Termine
68 Teilnehmer

Inhalte:
- Lernen: Was heißt das für mich?
- Anforderung des permanenten Lernens
- Erfolgreiches lernen als Motivation
- Eigener Lerntyp erkennen, Lernmethoden ableiten
- Umgang mit Lernblockaden

: SICK AG | : Alter(n)smanagement in der betrieblichen Praxis | R. Kast | 15.10.2010 | 27

Fördergelder durch Bundesagentur für Arbeit

SICK
Sensor Intelligence.

: **Erstattung von Lohnausfallkosten der Teilnehmer**
Förderung von zwei Qualifizierungskonzepten durch die Bundesagentur für Arbeit - Projekt WeGebAU
(Weiterbildung Geringqualifizierter u. beschäftigter Älterer in Unternehmen)

: Basisqualifizierung Division 02
Dauer ca. 2 Jahre, 70 Mitarbeiter
21.235,20 €

: Basisqualifizierung & Prozessschulung Logistik
Dauer ca. 10 Monate, 29 Mitarbeiter
7.363,20 €

: Fördergelder 2008 im Gesamtwert von **28.598,40 €**

: SICK AG | : Alter(n)smanagement in der betrieblichen Praxis | R. Kast | 15.10.2010 | 28

Lernen Älterer und altersgemischter Teamarbeit

SICK
Sensor Intelligence.

- Alle Generationen haben Teil an der Qualifizierung (Regelkreis über das Mitarbeitergespräch)
- Es wird auch dann in einen Mitarbeiter „investiert“, wenn er nur noch kurz im Unternehmen bleibt
- Altersgemischte und qualifizierende Team- bzw. Gruppenarbeit
- Bewusstes Einsetzen von erfahrenen Mitarbeitern in Projektteams
- Abwechslungsreichtum in der Arbeit; Stellenwechsel ermöglichen
- Arbeit als „Lernherausforderung“

: SICK AG | : Alter(n)smanagement in der betrieblichen Praxis | R. Kast | 15.10.2010 | 29

Lernen Älterer und altersgemischter Teamarbeit

SICK
Sensor Intelligence.

: SICK AG | : Alter(n)smanagement in der betrieblichen Praxis | R. Kast | 15.10.2010 | 30

Lernen Älterer und altersgemischter Teamarbeit

SICK
Sensor Intelligence.

: SICK AG | : Alter(n)smanagement in der betrieblichen Praxis | R. Kast | 15.10.2010 | 31

Qualifizierung und Personalentwicklung
Lernen Älterer

SICK
Sensor Intelligence.

Lernprozesse älterer Mitarbeiter unterscheiden sich dann von denen jüngerer, wenn sie - aufgrund langjährig gleichbleibender Tätigkeitsanforderungen – keine Übung im Lernen haben.

- **Lernentwöhnte benötigen ausreichende zeitliche Spielräume zum Lernen. Die Lernsituation sollte ein selbstbestimmtes Lerntempo zulassen.**
- **Lernentwöhnung erzeugt Angst, Neues zu lernen. Angstprovozierende Wettbewerbssituationen sind zu vermeiden.**
- **Die Lernsituation sollte an die Erfahrungen der Lernenden anschließen. Aufgabenbezogenes, arbeitsnahes Lernen ist zu bevorzugen.**

„Das größte Lernhindernis ist eine Tätigkeit, in der es objektiv nichts zu lernen gibt“ (Hacker 1990).

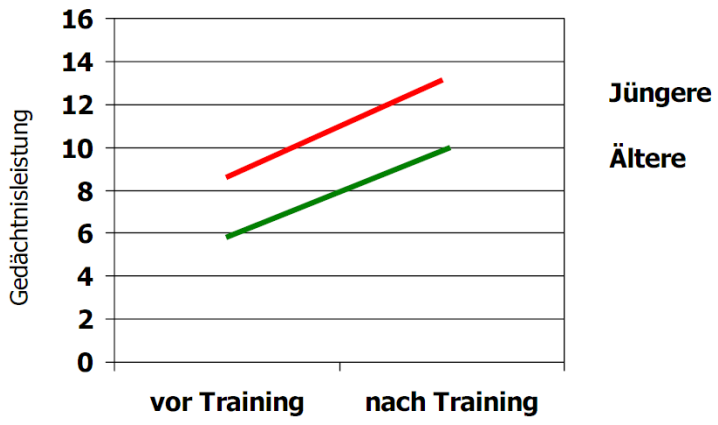
Fraunhofer IAO Institut Arbeitswirtschaft und Organisation

: SICK AG | : Alter(n)smanagement in der betrieblichen Praxis | R. Kast | 15.10.2010 | 32

Kann man tatsächlich lernen im Alter?

SICK Sensor Intelligence.

- **Trainingsgewinne Älterer und Jüngerer auf vergleichbarem Niveau**

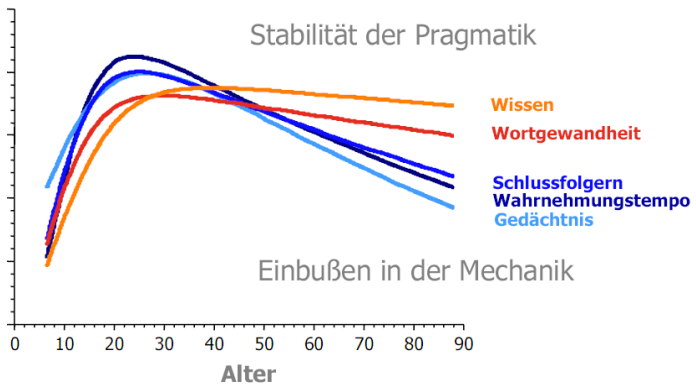


Nyberg et al., 2003

Kann man tatsächlich lernen im Alter?

SICK Sensor Intelligence.

- **Altern ist durch Verluste & Gewinne gekennzeichnet:**



Li, Lindenberger, Hommel, Aschersleben, Prinz & Baltes, 2002

Lernstatistik der Mitarbeiter 50+

SICK
Sensor Intelligence.

SICK AG

Stichtag: 31.12.2008

Altersgruppe	Anzahl MA	Teilnehmer	%
50 - 59	271	142	**52,40**
60 - 64	55	18	**32,73**
	326	**160**	**49,08**

TOP 20 Weiterbildung der Mitarbeiter über 50

Platz	Veranstaltung	Anzahl Teilnehmer
1.	Englisch	113
2.	AGG - Allg. Gleichbehandlungsgesetz	28
3.	Arbeitskreise Entgeltgestaltung	14
4.	SE-Workflows	10
5.	PoOL - Qualifizierung FK (I bis III)	9
5.	Produkthaftung	9
7.	Auditsysteme und -prozess - Verständnis	8
8.	Bilanzierungsmethoden nach IFRS	7
8.	Laserschutzschulung für FK	7
10.	Externes Coaching	6
10.	Öffentlichkeitsarbeit des Betriebsrats	6
10.	Projektmanagement QE (1 bis 2)	6
10.	Tag der Veränderung	6
14.	Basisqualifikationen Logistik	5
14.	Betriebsräte- und JAV-Konferenz	5
14.	Change Management-Veränderungen managen	5
14.	Prüfmittelmanagement, Kalibrierung, Messung	5
14.	SAP R/3 Workflows	5
14.	Spanisch	5
20.	Fit bis ins hohe Alter	4
20.	IG Metall Kongress "Gute Arbeit"	4
20.	Interkulturelle Kompetenzen-CHINA	4
20.	Kleingruppencoaching Führungskräfte	4

: SICK AG | : Alter(n)smanagement in der betrieblichen Praxis | R. Kast | 15.10.2010 | 35

SICK
Sensor Intelligence.

: Fachkarriere

: SICK AG | : Alter(n)smanagement in der betrieblichen Praxis | R. Kast | 15.10.2010 | 36

Ziele bei der Einführung der Fachlaufbahn

SICK Sensor Intelligence.

: Identifizierung von Fachleuten
- stufengerechte Weiterentwicklung
- System der Potenzialerkennung
- Vision: Definition von benötigen Positionen mit Experten-Knowhow

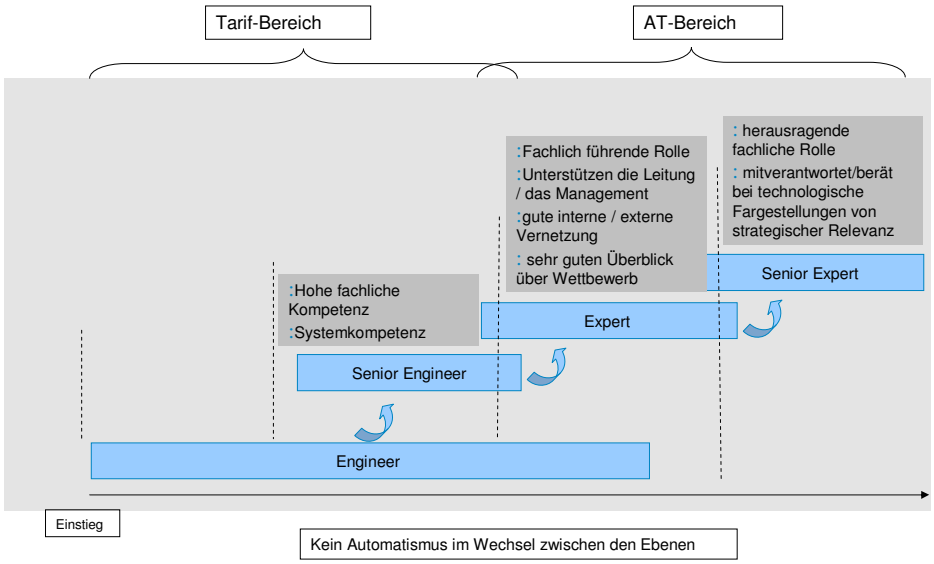
: Förderung und Entwicklung
- Systematisierung der Karrierestufen
- Durchlässigkeit von Karrieremöglichkeiten
- Intensivierung der Vernetzung von Fachexperten

: Anerkennung der Fach*laufbahn*
- Bindung von Fachleuten
- Vergleichbarkeit zur Führungslaufbahn
- Sichtbarkeit/Öffentlichkeit im Konzern

: SICK AG | : Alter(n)smanagement in der betrieblichen Praxis | R. Kast | 15.10.2010 | 37

Entwicklungsperspektiven Forschung & Entwicklung

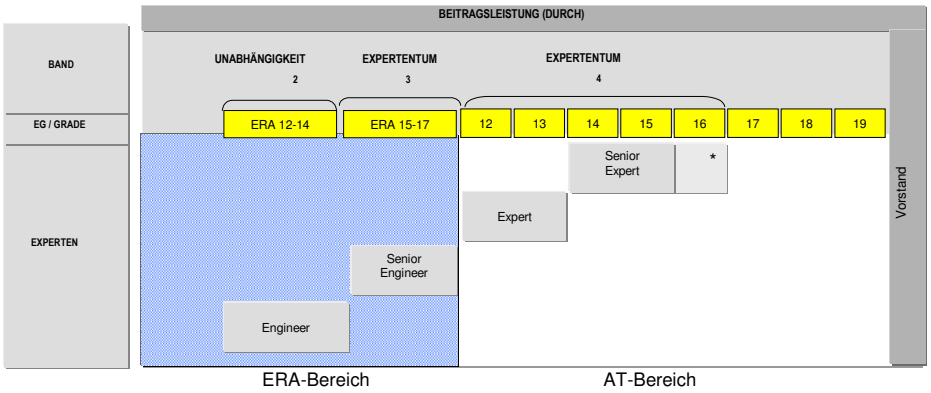
SICK Sensor Intelligence.



: SICK AG | : Alter(n)smanagement in der betrieblichen Praxis | R. Kast | 15.10.2010 | 38

Gehaltsentwicklung

SICK
Sensor Intelligence.



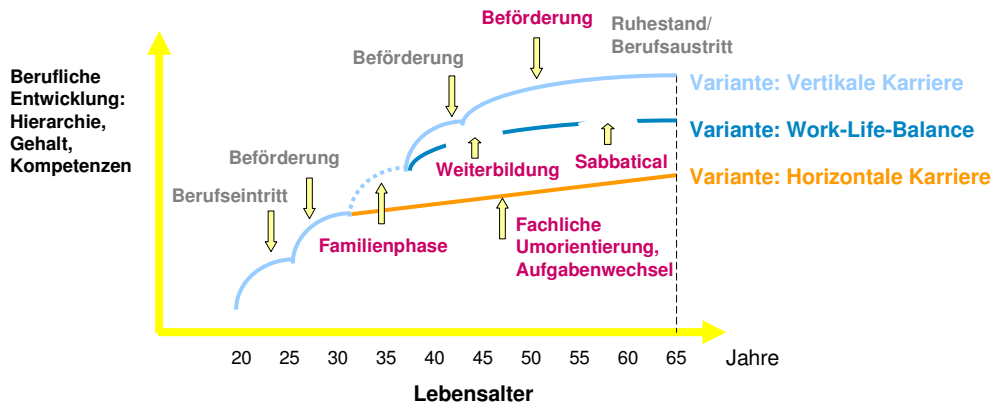
* AT Grade 16 nur in Kombination mit Budgetverantwortung / diszipl. Verantwortung

SICK
Sensor Intelligence.

: Arbeitszeitflexibilisierung

Differenzierte Wege der beruflichen Entwicklung

SICK Sensor Intelligence.

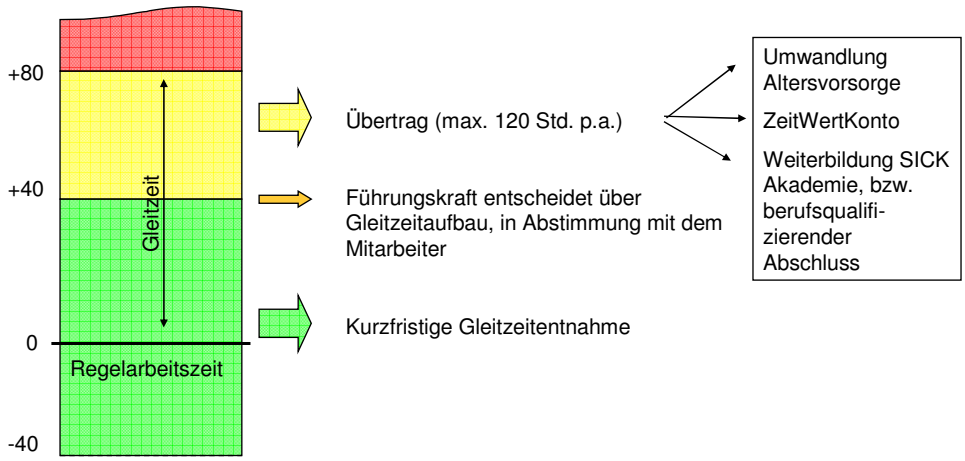


Nach: E. Regnet: Karriereentwicklung 40+. Weitere Perspektiven oder Endstation?

: SICK AG | : Alter(n)smanagement in der betrieblichen Praxis | R. Kast | 15.10.2010 | 41

Gleitzeit-Rahmenmodell

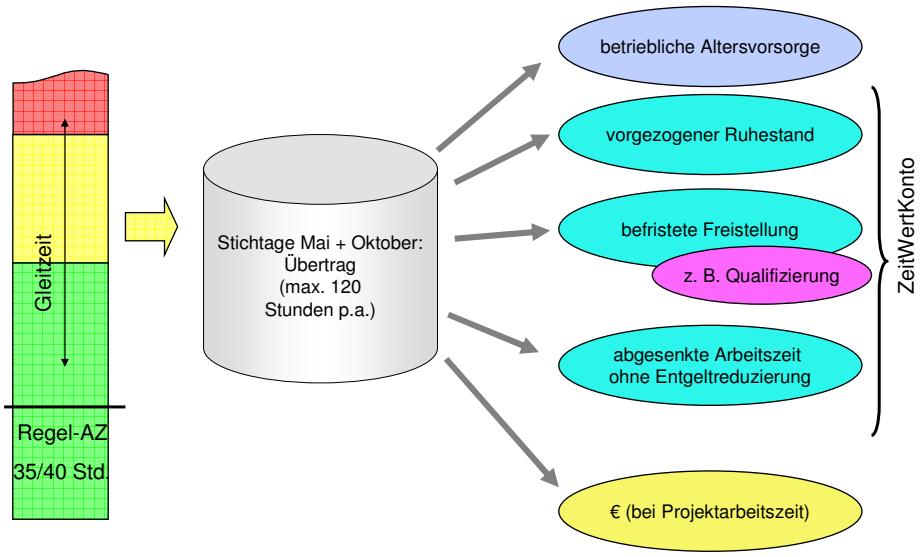
SICK Sensor Intelligence.



: SICK AG | : Alter(n)smanagement in der betrieblichen Praxis | R. Kast | 15.10.2010 | 42

Verwendungsoptionen von Zeitüberschüssen

SICK Sensor Intelligence.



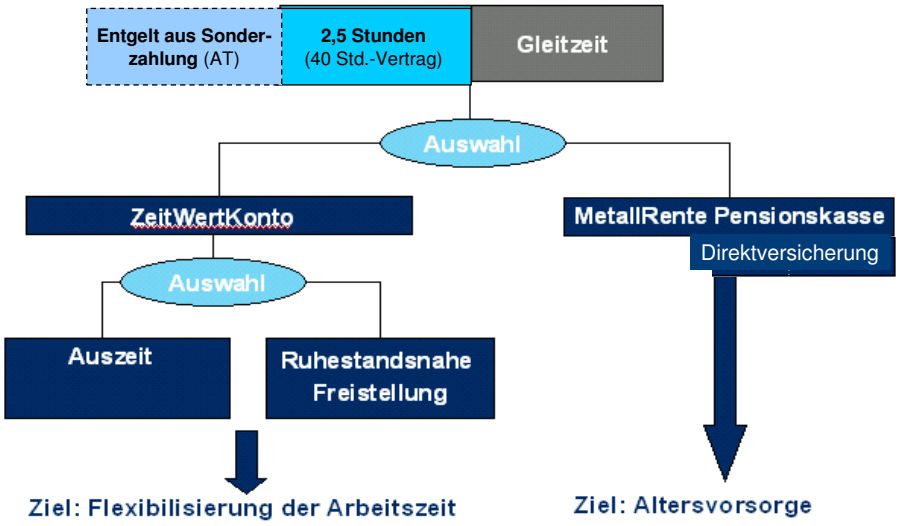
: SICK AG | : Alter(n)smanagement in der betrieblichen Praxis | R. Kast | 15.10.2010 | 43

SICK Sensor Intelligence.

: ZeitWertKonto

Ausgangslage

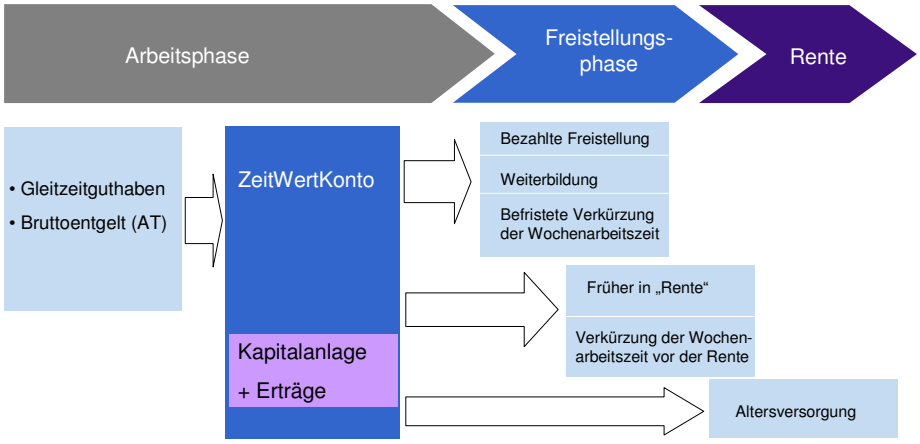
SICK Sensor Intelligence.



: SICK AG | : Alter(n)smanagement in der betrieblichen Praxis | R. Kast | 15.10.2010 | 45

Das Prinzip des ZeitWertKontos

SICK Sensor Intelligence.



Einzahlungen steuer- und sozialabgabenfrei **Steuern und Sozialabgaben erst bei Auszahlung**

: SICK AG | : Alter(n)smanagement in der betrieblichen Praxis | R. Kast | 15.10.2010 | 46

SICK
Sensor Intelligence.

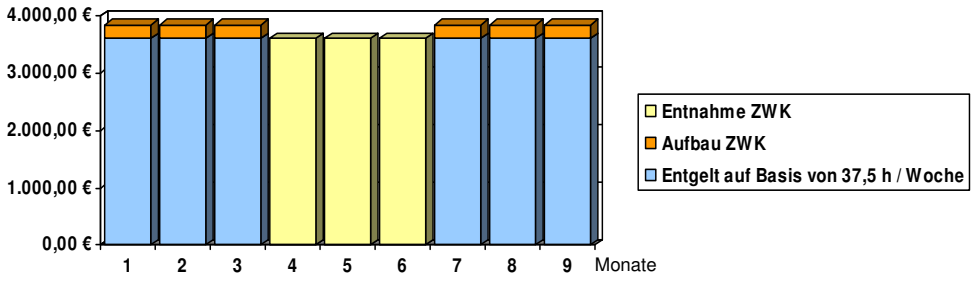
: Lebensereignisse und
Nutzung des ZeitWertKontos

Beispiel 1
Sabbatical - Freistellung für 3 Monate

SICK
Sensor Intelligence.

Eine Mitarbeiterin aus der Personalentwicklung lässt sich für eine Neuseeland-Rundreise für 3 Monate freistellen. In dieser Zeit erhält sie ihr Bruttomonatsentgelt (E12) weiterhin - Auszahlung aus dem ZeitWertKonto.

Während des Sabbaticals erfolgt keine Einzahlung in das ZeitWertKonto.

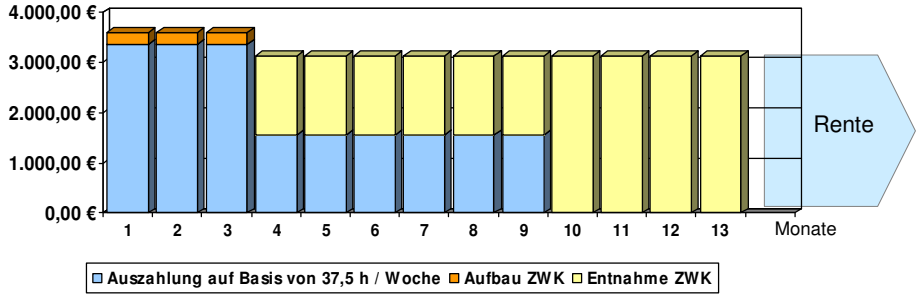


Beispiel 2
Teilzeitarbeit und ruhestandsnahe Freistellung

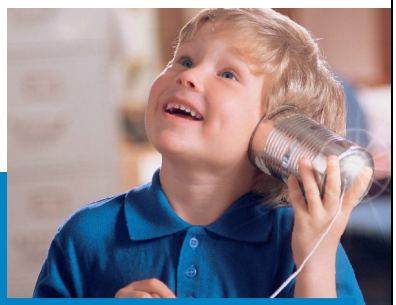
SICK Sensor Intelligence.

Ein Mitarbeiterin aus dem Bereich Finance erhält ab November 2008 Rente. Von Januar bis Juni 2008 reduziert sie ihre wöchentliche Arbeitszeit auf 17,5 Stunden. Während dieser Zeit erhält sie ein Bruttomonatsentgelt (E11) auf Basis von 35 Stunden / Woche ausbezahlt, wobei 50 % über das ZeitWertKonto abgedeckt sind.

Ab Juli 2008 ist die Mitarbeiterin freigestellt, erhält jedoch bis zur Rente ihr Bruttomonatsentgelt auf Basis von 35 Stunden / Woche – Auszahlung aus dem ZeitWertKonto.



SICK Sensor Intelligence.



: Familienorientierte Personalpolitik

Familienorientierte Personalpolitik

SICK
Sensor Intelligence.

- **Flexibilisierung der Arbeitswelt** (1)
- **Personal-entwicklung** (2)
- **Frauen-förderung** (3)
- **Kommunikation / Netzwerke** (4)
- **Service für Familien** (5)
  - Kinderbetreuung
  - Arbeitsablauf
  - Arbeitsort
  - Serviceleistungen
- **Elternzeit / Pflegezeit** (6)
- **Gesundheits-management** (7)
- **Betriebs-vereinbarungen** (8)
- **Wettbewerbs-beteiligung / Zertifizierung** (9)

: SICK AG | : Alter(n)smanagement in der betrieblichen Praxis | R. Kast | 15.10.2010 | 51

Service für Familien
Flexible Hausaufgabenbetreuung

SICK
Sensor Intelligence.

Flexible Hausaufgabenbetreuung
in Kooperation mit dem Kinderschutzbund Waldkirch

Start im April 2006

Betreuung für max. 20 Kinder im Alter von sechs bis zwölf Jahren von 12:00 bis 18:00 Uhr incl. Mittagessen.

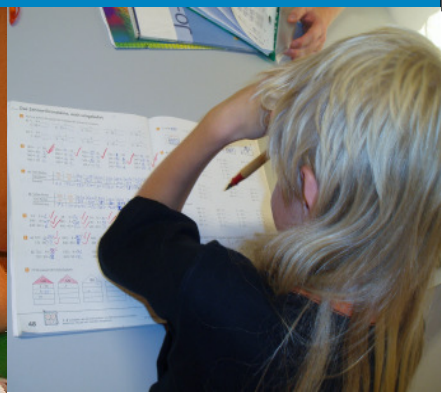
Momentan 20 Kinder (19 SICK AG / 1 August Faller KG).

: SICK AG | : Alter(n)smanagement in der betrieblichen Praxis | R. Kast | 15.10.2010 | 52

Service für Familien
Flexible Hausaufgabenbetreuung

SICK
Sensor Intelligence.

Flexible Hausaufgabenbetreuung
in Kooperation mit dem Kinderschutzbund Waldkirch



: SICK AG | : Alter(n)smanagement in der betrieblichen Praxis | R. Kast | 15.10.2010 | 53

Service für Familien
Kinderhaus Kastelbergschule

SICK
Sensor Intelligence.

Kinderhaus an der Kastelbergschule
in Kooperation mit der Stadt Waldkirch

Start am 8. Januar 2007

Betreuung für Kinder im Alter von 10 Monaten bis sechs Jahren.

Die Öffnungszeiten sind von 7:00 Uhr bis 17:00 Uhr.
Das Wohl des Kindes soll jedoch immer im Vordergrund stehen.

Momentan befinden sich 13 SICK-Mitarbeiter-Kinder unterschiedlichen Alters in der Einrichtung.

Die Kosten sind abhängig von der Betreuungszeit und dem Einkommen der Eltern.

: SICK AG | : Alter(n)smanagement in der betrieblichen Praxis | R. Kast | 15.10.2010 | 54

Service für Familien
Ferienbetreuung

SICK
Sensor Intelligence.

Ferienbetreuung
in Kooperation mit der Flexiblen Hausaufgabenbetreuung

Zur Unterstützung der Eltern während der schulfreien Zeit.

Die Ferienbetreuung wird mit Ausnahme der Weihnachtsferien durchgängig in allen Schulferien in der Zeit von 8:30 Uhr bis 15:00 Uhr angeboten

Platz für 20 Kinder im Alter von sechs bis zwölf Jahren.

Kosten: 5,00 € pro Tag plus 10,00 € Materialkosten pro Woche (für Hortkinder frei).

Die Hortkinder werden vorrangig behandelt – danach werden die freien Plätze vergeben.

: SICK AG | : Alter(n)smanagement in der betrieblichen Praxis | R. Kast | 15.10.2010 | 55

Service für Familien
Ferienbetreuung

SICK
Sensor Intelligence.

Ferienbetreuung
in Kooperation mit der Flexiblen Hausaufgabenbetreuung

: SICK AG | : Alter(n)smanagement in der betrieblichen Praxis | R. Kast | 15.10.2010 | 56

SICK
Sensor Intelligence.

„Alt war gestern“

: Gesundheitsmanagement

SICK
Sensor Intelligence.

: Luxemburger Deklaration

Luxemburger Deklaration
zur betrieblichen Gesundheitsförderung in der Europäischen Union

Die Luxemburger Deklaration

SICK
Sensor Intelligence.

- Die unterzeichnende Organisation (Unternehmen/Betrieb/Behörde/Institution) bringt hiermit zum Ausdruck, dass sie in der **„Luxemburger Deklaration zur betrieblichen Gesundheitsförderung in der Europäischen Union“** beschriebenen Grundsätze teilt und ihren Arbeits- und Gesundheitsschutz im Geiste der Deklaration fortführt.

- Zu diesen Grundsätzen zählen:
  - Unternehmensgrundsätze und –leitlinien, die in den Beschäftigten einen wichtigen Erfolgsfaktor sehen und nicht nur einen Kostenfaktor
  - Eine Unternehmenskultur und entsprechende Führungsgrundsätze, in denen Mitarbeiterbeteiligung verankert ist, um so die Beschäftigten zur Übernahme von Verantwortung zu ermutigen
  - Die Verankerung von Gesundheitszielen insbesondere in der Personalpolitik, aber auch in allen anderen Unternehmensbereichen (Integration)
  - Ein hoher Grad an Einbeziehung der Beschäftigten in Fragen der Gesundheit (Partizipation)

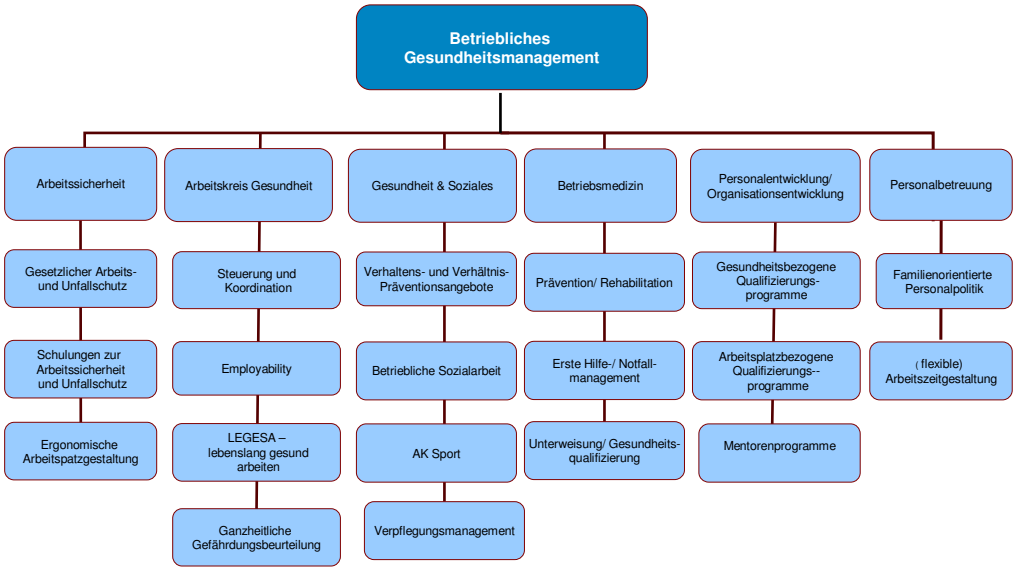
: SICK AG | : Alter(n)smanagement in der betrieblichen Praxis | R. Kast | 15.10.2010 | 59

SICK
Sensor Intelligence.

: Übersicht Betriebliches Gesundheitsmanagement

Überblick: Betriebliches Gesundheitsmanagement der SICK AG

SICK Sensor Intelligence.



: SICK AG | : Alter(n)smanagement in der betrieblichen Praxis | R. Kast | 15.10.2010 | 61

SICK Sensor Intelligence.

Great Place to Work®

: Great Place to Work – der Sonderpreis *Gesundheit*

GREAT PLACE TO WORK® INSTITUTE DEUTSCHLAND

Sonderpreis *Gesundheit* Herausragende Maßnahmen der SICK AG

SICK Sensor Intelligence.

Great Place to Work®

- Angebote zahlreicher betriebsärztlicher Dienste
- Austausch mit Best Practice – Unternehmen
- Durchführung von bereichs- und abteilungsbezogenen Gesundheitsförderungen
- Systematische Arbeit an der Erschließung von Gesundheitspotentialen im Unternehmen
- Gutes Ernährungskonzept (Ernährungsberatung, Bereitstellung gesunder Mahlzeiten, Fettpunkteprogramm, Ernährungs-Screening und Cardio-Neuro-Screening, etc.)
- Durchführung von Gesundheitstagen
- Arbeitskreis Sport zur Unterstützung von gemeinsamen Aktivitäten in der Freizeit und der Förderung von Gesundheit, Fitness und Spaß
- Projekt „LEGESA: Lebenslang gesund arbeiten“
- Unterzeichner der Luxemburger Deklaration zur Betrieblichen Gesundheitsförderung (BGf)
- Bekenntnis zu festgelegten Zielen und Grundsätzen des BGM und Partizipation im Europäischen Netzwerk betrieblicher Gesundheitsförderung

: SICK AG | : Alter(n)smanagement in der betrieblichen Praxis | R. Kast | 15.10.2010 | 63

Sonderpreis *Gesundheit* - Ergebnisse der Mitarbeiterbefragung in ausgewählten Bereichen

SICK Sensor Intelligence.

Great Place to Work®

: Prozent Topboxes

- Die körperliche Sicherheit am Arbeitsplatz ist gewährleistet	94%
- Die Mitarbeiter erhalten hilfreiche Maßnahmen zur Förderung der Gesundheit	83%
- Wir haben hier ein gutes Umfeld für das psychische und emotionale Wohlbefinden	64%
- Unser Gebäude und die Einrichtungen tragen zu einer guten Arbeitsumgebung bei	83%
- Ich kann mir Zeit frei nehmen, wenn ich es für notwendig halte	78%
- Die Mitarbeiter werden ermutigt, einen guten Ausgleich zwischen Berufs- und Privatleben zu finden	63%

Mittelwert: 78%

: SICK AG | : Alter(n)smanagement in der betrieblichen Praxis | R. Kast | 15.10.2010 | 64

SICK
Sensor Intelligence.

: LEGESA: Lebenslang gesund arbeiten

SICK
Sensor Intelligence.

Verbundprojekt LEGESA

(Arbeits-)Lebenslang gesund arbeiten –

Demographieorientierte innovative Präventionskonzepte

Projektkoordinaten

SICK Sensor Intelligence.

: Wissenschaftliche Partner

Gesellschaft für Arbeitsschutz und Humanisierungsforschung mbH Volkholz und Partner (GfAH), Dordmund;

Institut für Soialforschung und Sozialwirtschaft e.V. (iso), Saarbrücken

: Unternehmenspartner:

KSG Leiterplatten GmbH Gornsdorf (330 Beschäftigte)

Balluff GmbH Neuhausen a.d. Fildern (700/1800 B.)

SICK AG Waldkirch (1.800/5.000 B.)

Polysius AG Beckum (1.000/3.000 B.)

Gelenkwellenwerk Stadtilm GmbH (GEWES) (270 B.)

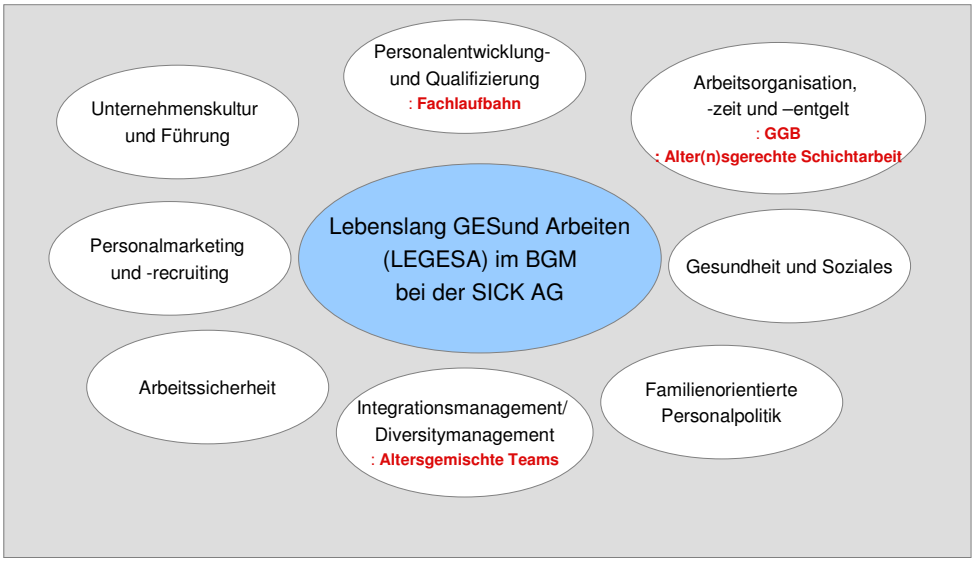
: Transferpartner:

Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV), Stabsbereich "Gesellschaftlicher Wandel und Demographie", St. Augustin

: SICK AG | : Alter(n)smanagement in der betrieblichen Praxis | R. Kast | 15.10.2010 | 67

LEGESA als integratives Projekt bei SICK AG

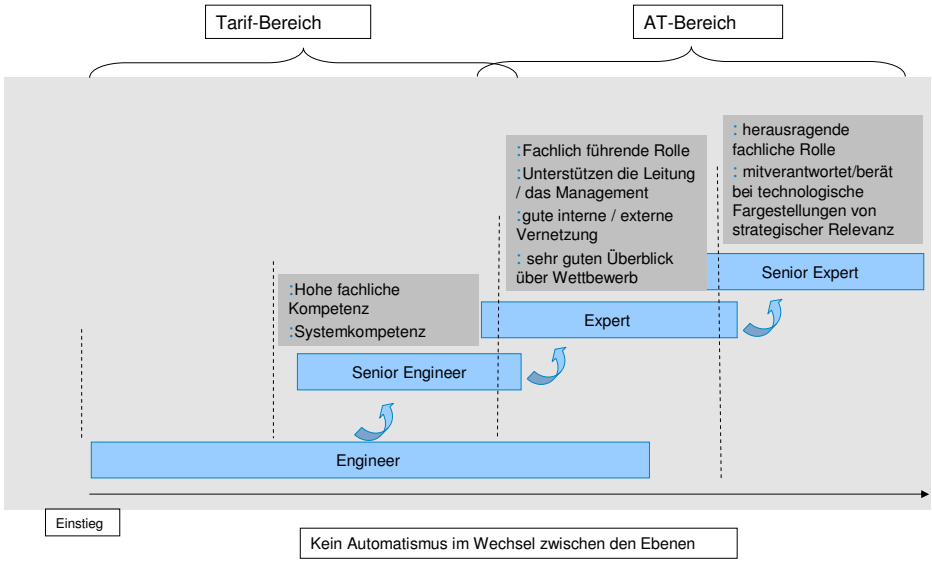
SICK Sensor Intelligence.



: SICK AG | : Alter(n)smanagement in der betrieblichen Praxis | R. Kast | 15.10.2010 | 68

Ergebnisse LEGESA: Entwicklungsperspektiven F&E

SICK Sensor Intelligence.



: SICK AG | : Alter(n)smanagement in der betrieblichen Praxis | R. Kast | 15.10.2010 | 69

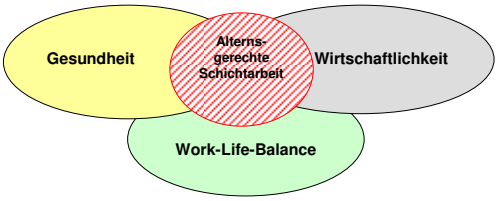
Ergebnisse aus dem Projekt LEGESA

SICK Sensor Intelligence.

: **Lebensphasenmodellorientierung in der Schichtarbeit**

: Bestandsaufnahme: Was läuft bereits gut in Richtung "zukunftsfähige, gesunde Schichtarbeit"

: Sensibilisierung der Führungskräfte/Projektteilnehmer zum Demographiethema

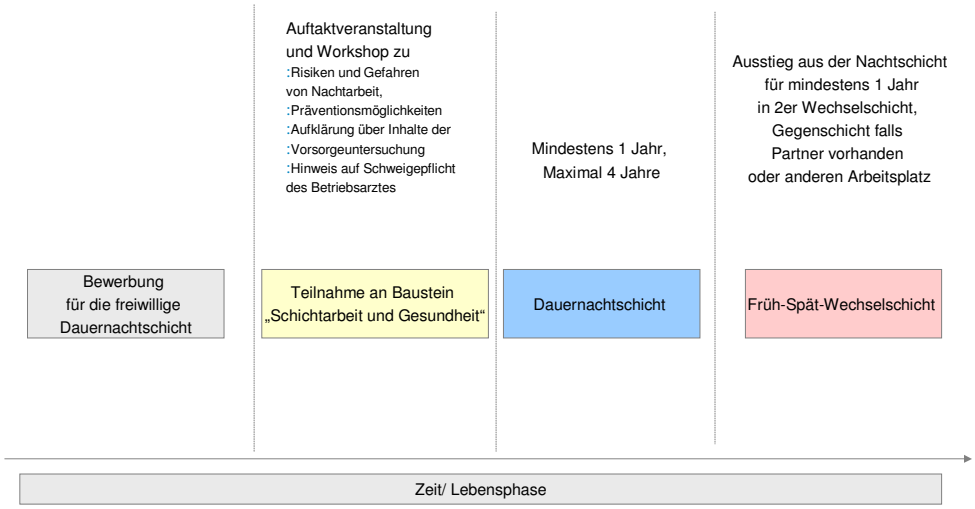


: SICK AG | : Alter(n)smanagement in der betrieblichen Praxis | R. Kast | 15.10.2010 | 70

Ergebnisse aus dem Projekt LEGESA

SICK Sensor Intelligence.

Das Modell der freiwilligen, begrenzten Dauernachtschicht mit dem Baustein "Gesundheit"



: SICK AG | : Alter(n)smanagement in der betrieblichen Praxis | R. Kast | 15.10.2010 | 71

Ergebnisse aus dem Projekt LEGESA

SICK Sensor Intelligence.

: **Die Chancen altersgemischter Gruppen im Fokus:**

: Überblick über Altersstruktur einzelner Bereiche durch Altersstrukturanalysen

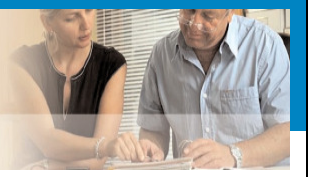
: Interviews von Mitarbeitern aus altersgemischten Teams zeigen:

- Altersgemischte Arbeitsgruppen haben aus Perspektive der Befragten salutogenes Potential
- Nicht direkt das kalendarische Alter, sondern vielmehr die Betriebszugehörigkeit sind bei der Altersmischung relevant
- Vor allem Wissens- und Erfahrungsunterschiede altersgemischter Gruppen werden als relevant wahrgenommen
- Um die Chancen der Altersdliversität zu nutzen müssen altersgemischte Gruppen von Seiten der Mitarbeiter und der Führungskräfte gepflegt werden (Kulturaufgabe) und von Unternehmensseite bestimmte Voraussetzungen erfüllt sein

: SICK AG | : Alter(n)smanagement in der betrieblichen Praxis | R. Kast | 15.10.2010 | 72

SICK
Sensor Intelligence.

ddn
Das Demographie Netzwerk



ddn - Das Demographie Netzwerk

SICK
Sensor Intelligence.

Präambel:

- Die ddn Mitglieder sehen
  - den **Rückgang** des Erwerbspersonenpotentials,
  - die **Alterung** der Erwerbsbevölkerung sowie
  - die zunehmenden **Migration und Vielfalt** der Erwerbsbevölkerung

  als die zentralen Herausforderungen des demographischen Wandels für die Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik in der Gesellschaft sowie für die Personalpolitik in ihren Unternehmen.

: SICK AG | : Alter(n)smanagement in der betrieblichen Praxis | R. Kast | 15.10.2010 | 74

SICK
Sensor Intelligence.

ddn
initiative 45plus südbaden

: Ausbau regionaler Netzwerke
„ddn suedbaden“

: SICK AG | : Alter(n)smanagement in der betrieblichen Praxis | R. Kast | 15.10.2010 | 75

ddn suedbaden – initiative 45plus suedbaden

SICK
Sensor Intelligence.

Alt war gestern.

Worum es geht

Der demographische Wandel verändert diese Gesellschaft in einer Weise, die noch niemand überblicken kann – aber er wird nicht zwangsläufig alle Regionen gleichermaßen betreffen, denn das Ausmaß der Veränderungen kann beeinflusst werden.

Wem gelingt es besser als anderen, hoch qualifizierte und top-motivierte Wissensarbeiter an sich zu binden? Welche Regionen werden wachsen und prosperieren?

Fest steht: Ein gelungenes betriebliches Demographie-Management in der Region wird dabei die entscheidende Rolle spielen.

Die „initiative 45plus südbaden“ (ddn Südbaden) ist angetreten, um sich den regionalspezifischen Herausforderungen zu stellen.

Was wir wollen

- Die Beschäftigungsfähigkeit älterer Mitarbeiter in kleinen und mittelständischen Unternehmen fördern
- Eine Plattform bieten für einen strukturierten Erfahrungsaustausch untereinander
- Mit klein- und mittelständischen Unternehmen konkrete personalpolitische Konzepte und Handlungsanleitungen entwickeln

Was wir bieten

Die „initiative 45plus südbaden“ (ddn Südbaden) unterstützt Unternehmen und Institutionen der Region bei der Bewältigung ihrer demographischen Herausforderungen.

- Kongresse, Workshops und Expertenvorträge z.B. zu den Themen Betriebliches Gesundheitsmanagement, Altersvorsorge, altersgerechtes Personalmanagement etc.
- Beratungstermine im Betrieb und eine EDV-gestützte Altersstrukturanalyse

Über das bundesweite Netzwerk:

- Zugang zu sämtlichen Ressourcen, Konzepten und dem gesamten Know-how
- Fachlichen Input der besten Demographie-Experten Deutschlands
- Kurze Wege zur Politik

Wie Sie mitmachen können

- Werden Sie Mitglied in unserem Netzwerk! Arbeiten Sie mit uns an personalpolitischen Konzepten! Unterstützen Sie andere und profitieren Sie vom gemeinsamen Wissen!

ddn Südbaden

Die „initiative 45plus südbaden“ (ddn Südbaden) wurde von Rudolf Kast, Leiter Human Ressources bei der Sick AG in Waldkirchen, angestoßen.

Seit Herbst 2007 arbeiten Unternehmen mit der regionalen Arbeitsagentur, der IHK, Arbeitgeberverbänden, Gewerkschaften sowie Medienpartnern erfolgreich zusammen, um sich gegenseitig bei ihren personalpolitischen Konzepten zur Bewältigung des demographischen Wandels zu unterstützen.

Zu diesem Zweck hat die „initiative 45plus südbaden“ in den vergangenen Jahren erfolgreich zu Vorträgen und Kongressen eingeladen. Einige Beispiele:

- „Alt war gestern“ im März 2008 mit 250 Teilnehmern
- „Altersvorsorge in Krisenzeiten“ im Juni 2009
- Gesundheitskongress im November 2009 mit Prof. Dr. Bernd Raffelhüschen

Weitere Informationen unter:
www.initiative45plussuedbaden.de

: SICK AG | : Alter(n)smanagement in der betrieblichen Praxis | R. Kast | 15.10.2010 | 76

ddn suedbaden – initiative 45plus suedbaden

SICK
Sensor Intelligence.

Wer wir sind

Das Demographie Netzwerk (ddn)
ddn ist ein bundesweites Netzwerk, in dem derzeit rund 200 Unternehmen und Institutionen aller Größen und Branchen aktiv sind. Und das Netzwerk wächst kontinuierlich weiter.

ddn wurde im März 2006 gegründet – auf Initiative des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales und der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA).

ddn setzt sich zum Ziel, durch strukturierten Erfahrungsaustausch Wissen zu generieren, durch gute Beispiele und Experten-Input zum Wissenstransfer beizutragen und als Plattform für den Dialog mit Politik, Verbänden und der Öffentlichkeit zu dienen.

Der demographische Wandel wird nicht nur als Aufgabe und Risiko, sondern vor allem als Chance begriffen: die Unternehmenskultur weiter zu entwickeln und die Wettbewerbsfähigkeit zu sichern.

Mehr unter:
www.demographie-netzwerk.de

ddn Südbaden

„initiative 45plus südbaden"
(ddn Südbaden)
Rudolf Kast
c/o SICK AG
Erwin-Sick-Str. 1
D-79183 Waldkirch
Telefon: +49 (0) 7681. 202-3639
Fax: +49 (0) 7681. 202-5024
E-Mail: Rudolf.Kast@sick.de

„initiative 45plus südbaden"
(ddn Südbaden)
Andrea Wiesbrock
c/o Agentur für Arbeit Freiburg
Lehener Str. 77
D-79106 Freiburg
Tel.: +49 (0) 761. 2710-102
Fax: +49 (0) 761. 2710-538
Andrea.Wiesbrock@
arbeitsagentur.de

Geschäftsstelle ddn
Friedrich-Henkel-Weg 1-25
44149 Dortmund
Telefon: +49 (0) 231. 90 71-2846
Fax: +49 (0) 231. 90 71-2524
E-Mail: info@ddn-netzwerk.de
www.demographie-netzwerk.de

ddn Südbaden

Das Demographie Netzwerk (ddn)
„initiative 45plus südbaden"
(ddn Südbaden)
Alt war gestern – Gemeinsam die Chancen des demographischen Wandels nutzen

Alt war gestern.

Kongress „Lebenslanges Lernen – wie geht das?" 10. November 2010 in Freiburg: Programmablauf

SICK
Sensor Intelligence.

9.00 Uhr	Beginn / Eintreffen der Besucher	
9.20 Uhr	Begrüßung	Rudolf Kast, SICK AG
9.30 Uhr	Eröffnungsvortrag: „Lernen im fortgeschrittenen Erwerbsalter – Freude oder Qual?"	Prof. Dr. Rossnagel, Jacobs-Universität Bremen
10.15 Uhr	Eröffnung der Ausstellung: „Lebenslang fit durch Fortbildung". Anschl. Rundgang durch die Ausstellung im Foyer	Wolfgang Varges, Südwestmetall
11.00 Uhr	1. Impulsrunde à 45 min.	Referenten siehe nebenstehend
12.00 Uhr	2. Impulsrunde à 45 min.	Referenten siehe nebenstehend
13.00 Uhr	Mittagspause	
13.45 Uhr	Demografie Exzellenz Award	Gerhard Wiesler, Kienbaum Executives Consultance GmbH
14.00 Uhr	Der demographische Wandel - eine Herausforderung zum Lernen für Kommunen und Produktionsbetriebe	Prof. Dr. Dr. h. c. Ursula Lehr, Vorstand BAGSO
14.30 Uhr	3. Impulsrunde à 45 min.	Referenten siehe nebenstehend
15.30 Uhr	4. Impulsrunde à 45 min.	Referenten siehe nebenstehend
16.30 Uhr	Life Kinetik „Nahrung für's Gehirn"	Horst Lutz, Life Kinetik Trainer von Borussia Dortmund und Felix Neureuther
17.00 Uhr	Schlußwort	Bärbel Höltzen-Schoh, Agentur für Arbeit

Kongress „Lebenslanges Lernen – wie geht das?“ 10. November 2010 in Freiburg: Impulsrunden

SICK Sensor Intelligence.

1. **„…damit das Wissen nicht in Rente geht“ – Lernpartnerschaften „Alt zu Jung“ Unternehmensbeispiele aus der Region.**
   Michael Schurr, ISG
   Joachim Kreuz, Bad u. Heizung Kreuz GmbH
   Nathalie Sautter, Sautter Industrietechnik

   „Nova.PE - Damit Wissen und Erfahrung nicht in Rente gehen!“
   Jürgen Büscher, bkp GbR

2. **Waldkircher Ausbildungsverbund gestufte Ausbildung Bürokaufleute mit Praxisbeispielen.**
   Rudolf Kast, SICK AG
   Frank Dehring, Waldkircher Beschäftigungs- und Qualifizierungsgesellschaft mbH (WABE) und Erfahrungsberichte von Auszubildenden

3. **Sieht mein Betrieb alt aus? Personalmanagement bei alternden Belegschaften.**
   Prof. Dr. Uwe Schirmer, Duale Hochschule Baden Württemberg, Lörrach

4. **Fördermöglichkeiten der Weiterbildung Lebensphasenorientierte Weiterbildung (anhand von Praxisbeispielen).**
   Alexander Schweizer, Agentur für Arbeit

5. **länger leben. länger arbeiten. länger lernen. Neue Chancen für jüngere und ältere Beschäftigte.**
   Dr. Josephine Hofmann, Fraunhofer IAO mit Firmenvertretern

6. **Workshops: Chemie / Metall (vorm. / nachm. im Wechsel)**
   Firmenbeispiele: EGO / Unilever
   Umsetzung der Branchentarifverträge (Chemie / Metall)
   Angelika Pücher-Purr, EGO
   Alexandra Fischer, Unilever
   Stephan Wilcken, Südwestmetall
   Hinnerk Wolff, Chemie-Arbeitgeberverbände Baden-Württemberg

7. **Umsetzung von Konzepten zur lebensphasenorientierten Arbeitsgestaltung.**
   Dr. Christine Watrinet, ars serendi, Spin-Off des Instituts für Unternehmensführung am Karlsruher Institut für Technologie

8. **Alter(n)smanagement – Potenziale des Alters.**
   Prof. Berthold Dietz, Prof. Thomas Klie, Evangelische Hochschule Freiburg

: SICK AG | : Alter(n)smanagement in der betrieblichen Praxis | R. Kast | 15.10.2010 | 79

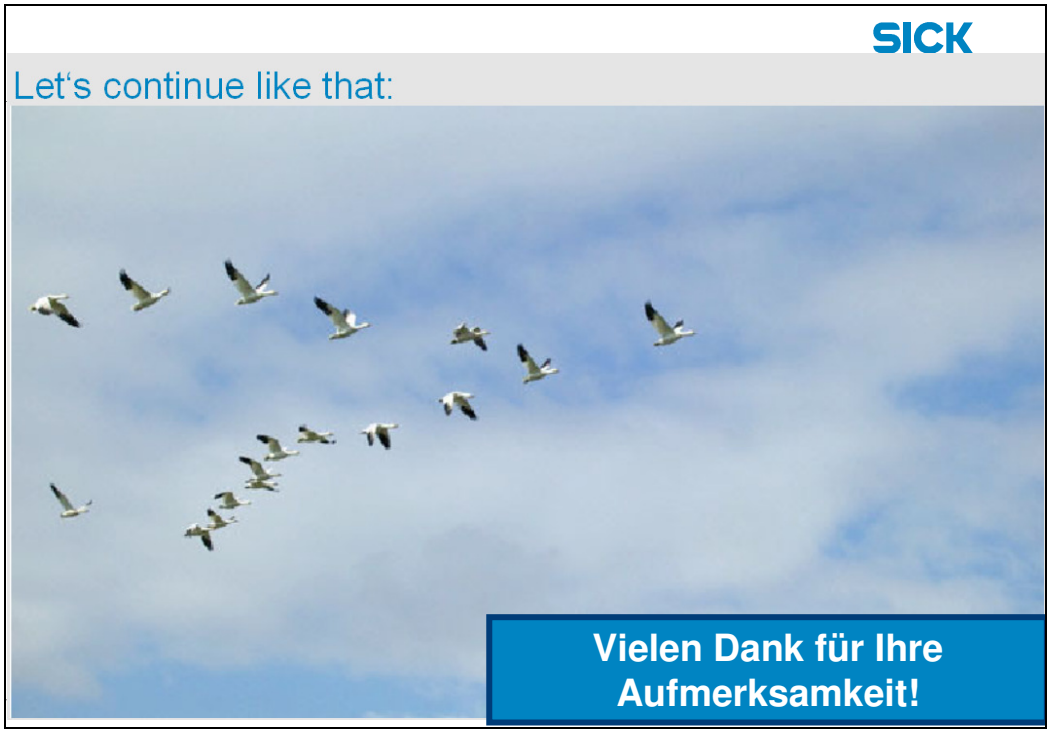
Mitglieder

SICK Sensor Intelligence.

IHK Industrie- und Handelskammer Südlicher Oberrhein
Kienbaum Executive Search Human Resource & Management Consulting
SÜDWESTMETALL Verband der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württemberg e.V.
AOK Die Gesundheitskasse
MIPH Mannheim Institute of Public Health
Bundesagentur für Arbeit Agentur für Arbeit Freiburg
Sparkasse
agvChemie Baden-Württemberg
Friedrich-Husemann-Klinik
SICK Sensor Intelligence.
EHV Einzelhandelsverband Südbaden e. V.
inqa.de
Endress+Hauser People for Process Automation
Badische Zeitung
Freiburg IM BREISGAU
HEKATRON Ihr Partner für Brandschutz
DHBW Duale Hochschule Baden-Württemberg Villingen-Schwenningen
DGB
UNIVERSITÄTS KLINIKUM FREIBURG
Handwerkskammer Freiburg
Industriegewerkschaft Bergbau, Chemie, Energie IG BCE

: SICK AG | : Alter(n)smanagement in der betrieblichen Praxis | R. Kast | 15.10.2010 | 80

Q-AGEING CENTRAL EUROPE COOPERATING FOR SUCCESS. EUROPEAN UNION EUROPEAN REGIONAL DEVELOPMENT FUND ZZ GENERALI ZUKUNFTS FONDS Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend


SICK
Let's continue like that:
Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!