

Stracke, Stefan; Haves, Jakob

Research Report

Personalarbeit mit alternden Belegschaften: Eine Analyse betrieblicher Demografieprojekte

Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, No. 10

Provided in Cooperation with:

Seniorprofessur für Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Universität Rostock

Suggested Citation: Stracke, Stefan; Haves, Jakob (2013) : Personalarbeit mit alternden Belegschaften: Eine Analyse betrieblicher Demografieprojekte, Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, No. 10, Universität Rostock, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät, Lehrstuhl für ABWL: Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Rostock, https://doi.org/10.18453/rosdok_id00002250

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/232103>

Standard-Nutzungsbedingungen:

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

Terms of use:

Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.

You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.

If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.



UNIVERSITÄT ROSTOCK
Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie

Stefan Stracke & Jakob Haves

**Personalarbeit mit alternden Belegschaften.
Eine Analyse betrieblicher Demografieprojekte**

**Rostocker Beiträge
zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie
Nr. 10**

Stefan Stracke & Jakob Haves

**Personalarbeit mit alternden Belegschaften.
Eine Analyse betrieblicher Demografieprojekte**

- Herausgeber: Lehrstuhl für ABWL: Wirtschafts- und Organisationspsychologie der Universität Rostock
- Kurztitel: Stracke, S. & Haves, J. (2013). Personalarbeit mit alternden Belegschaften. Eine Analyse betrieblicher Demografieprojekte. *Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie*, Nr. 10. Universität Rostock
- Druck: Druckerei Hahn GmbH
- Autoren: Stefan Stracke (stefan.stracke@wilke-maack.de)*
Jakob Haves (jakob.haves@wilke-maack.de)
- Wilke, Maack und Partner
Schaarsteinwegsbrücke 2
20459 Hamburg

© Universität Rostock, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät, Lehrstuhl für ABWL: Wirtschafts- und Organisationspsychologie, 2013.

Hinweis zum Projekt PerDemo:

„PerDemo – Personalarbeit im demografischen Wandel“ ist ein Verbundprojekt, das aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung im Rahmen des Programms ‚Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln – Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt‘ sowie durch den Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördert wird. Ziel des Verbundprojektes ist es, am Beispiel von Unternehmen aus den Branchen der Gesundheitswirtschaft sowie der maritimen Wirtschaft betriebsspezifische Weiterbildungs- und Qualifizierungsangebote für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) zur Unterstützung und zum Erhalt der Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel zu erarbeiten. PerDemo bietet für KMU Analyse-, Bildungs- und Beratungsangebote und entwickelt gemeinsam mit Mitarbeitern und Führungskräften passgenaue Instrumente für den Betrieb.

Weitere Informationen zum Projekt und Ansprechpartner unter www.perdemo.de.

Das dieser Publikation zugrunde liegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) und durch den Europäischen Sozialfonds (ESF) unter dem Förderkennzeichen 01HH11066 gefördert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autoren.

* Für die Unterstützung bei der Recherche von Demografieprojekten danken wir ganz herzlich Kim Schütze, Katrin Schmid und Katharina Westhäußer.



Inhaltsverzeichnis

Abbildungsverzeichnis	4
1 Einführung: Die Bewältigung des demografischen Wandels im Licht von Politik und Forschungsförderung	5
1.1 Politische Initiativen.....	6
1.2 Forschungsförderung des Bundes.....	7
1.3 Ziel der Analyse und Fragestellungen.....	9
2 Methodisches Vorgehen	11
3 Ergebnisse	14
3.1 Unternehmensfokus: KMU oder Großunternehmen.....	14
3.2 Branchenfokus und regionaler Bezug	15
3.3 Zielgruppen im Betrieb.....	19
3.4 Projektziele.....	21
3.5 Handlungsfelder.....	25
3.6 Aktivitäten.....	29
4 Fazit und Schlussfolgerungen	33
Literatur	36
Anhang 1: Zusätzliche Abbildungen	39
Anhang 2: Kurzdarstellung der analysierten Demografieprojekte	46

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Demografieprojekte nach Unternehmensfokus (Mehrfachzuordnungen möglich).....	14
Abbildung 2: Demografieprojekte nach Branchen (Mehrfachzuordnungen möglich).....	16
Abbildung 3: Demografieprojekte nach Bundesländern (Mehrfachzuordnungen möglich) ..	18
Abbildung 4: Betriebliche Zielgruppen der Demografieprojekte (Mehrfachzuordnungen möglich).....	20
Abbildung 5: Betriebliche Zielgruppen der Demografieprojekte (ohne Mehrfachzuordnungen)	20
Abbildung 6: Ziele der Demografieprojekte (Mehrfachzuordnungen möglich).....	22
Abbildung 7: Projektziele nach KMU-Fokus (Mehrfachzuordnungen möglich).....	23
Abbildung 8: Projektziele nach Zielgruppe im Betrieb (Mehrfachzuordnungen möglich)....	24
Abbildung 9: Ziele von Demografieprojekten im Bereich des Verarbeitenden Gewerbes und des Gesundheits- und Sozialwesens (Mehrfachzuordnungen möglich)....	25
Abbildung 10: Handlungsfelder der Demografieprojekte (Mehrfachzuordnungen möglich)..	27
Abbildung 11: Aktivitäten in den Demografieprojekten (Mehrfachzuordnungen möglich)..	31

1 Einführung: Die Bewältigung des demografischen Wandels im Licht von Politik und Forschungsförderung

Die Bevölkerungsentwicklung in Deutschland ist seit längerem durch eine geringe Geburtenrate gekennzeichnet, die unterhalb der für den Erhalt der Bevölkerungszahl notwendigen Quote liegt (Statistisches Bundesamt, 2011/2012). Die Bevölkerung schrumpft, weil die demografische Lücke weder durch eine kurzfristige Steigerung der Geburtenrate noch durch eine auf dem Niveau der letzten Jahre liegende Zuwanderung kompensiert werden kann. Gleichzeitig steigt die Lebenserwartung der in Deutschland lebenden Menschen. Diese demografischen Entwicklungen erfassen zunehmend die Arbeitswelt, indem weniger junge Menschen der geburtenschwachen Jahrgänge in das Erwerbsleben eintreten und gleichzeitig die geburtenstarken Alterskohorten in ein höheres Erwerbsalter kommen. Demzufolge werden die Beschäftigten in Zukunft nicht nur älter, sondern auch weniger (Richter, Bode & Köper, 2012).

Der demografische Wandel ist seit vielen Jahren Gegenstand der öffentlichen und wissenschaftlichen Diskussion (z.B. Astor & Jasper, 2001; Buck, Kistler & Mendius, 2002; Klose, 1992; Leisering, 1992). Diese setzte sich lange Zeit vor allem mit den Konsequenzen des demografischen Wandels für die sozialen Sicherungssysteme und den Arbeitsmarkt auseinander (vgl. im Überblick Bellmann, Leber & Gewiese, 2006). Die Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit der Unternehmen und Ansätze zur betrieblichen Gestaltung des demografischen Wandels spielten in der Debatte kaum eine Rolle. Vielmehr setzten Arbeitsmarktpolitik und betriebliche Personalpraxis in den letzten beiden Jahrzehnten bei älteren Beschäftigten vorrangig auf die Frühverrentung. Durch Vorruhestandsregelungen und das Altersteilzeitgesetz wurde der frühzeitige Ausstieg zwar erleichtert, dadurch haben viele Unternehmen – bei gleichzeitiger zurückhaltender Einstellungspolitik – aber ihre betriebliche Altersstruktur stark homogenisiert (INQA, 2011a). Nach Auslaufen der Förderung der Altersteilzeit durch die Bundesagentur für Arbeit Ende 2009 ist diese Betriebspolitik für viele Unternehmen nicht mehr zu finanzieren – und mit Blick auf die demografische Entwicklung stellt sich zudem die Frage, ob sie zukunftsfähig ist. Inzwischen wächst – zumindest im öffentlichen Diskurs – die Überzeugung, dass ein längerer Verbleib von Älteren im Erwerbsleben nötig ist, um ein ausreichendes, qualifiziertes Arbeitskräfteangebot für die Wirtschaft zu sichern und um Wissen und Kompetenzen dieser Altersgruppe für das Unternehmen zu nutzen (z.B. BMI, 2011).¹ In der aktuellen Diskussion geht es vor allem

¹ Vorausgesetzt, die Beschäftigten sind gesundheitlich, d.h. psychisch und körperlich, dazu in der Lage.

um die Schaffung alterns- und altersgerechter Arbeitsbedingungen², einen möglicherweise drohenden Know-how-Verlust für die Unternehmen durch das gehäufte Ausscheiden älterer Kohorten und einen Fachkräfte- und Nachwuchsmangel als Folge der erwerbsdemografischen Entwicklung (z.B. Haas & Wolff, 2012; o.V., 2012; Tullius, Freidank, Grabbe, Kädtler & Schroeder, 2012). Diese Tendenzen können wiederum zu einer möglichen Schwächung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen führen (Prezewowsky, 2007).

Im vorliegenden Papier soll die Frage erörtert werden, inwieweit sich Wissenschaft und Politik in Deutschland gegenwärtig mit der Thematik des demografischen Wandels auseinandersetzen. Den Schwerpunkt bildet eine systematische Auswertung in den letzten Jahren durchgeführter Forschungs- und Beratungsprojekte mit Demografiebezug.

1.1 Politische Initiativen

Im Oktober 2012 fand der erste ‚Demografie Gipfel‘ der Bundesregierung in Berlin statt. Das Treffen der Expertenrunde aus Politik, Wirtschaft und Wissenschaft baute auf der im Frühjahr 2012 verabschiedeten Demografiestrategie der Bundesregierung (BMI, 2012) und deren Demografiebericht vom Oktober 2011 (BMI, 2011) auf. Der Demografiebericht beschreibt die zu erwartende demografische Entwicklung der Bevölkerung und ihre Auswirkungen auf einzelne Lebens- und Politikbereiche und gibt einen Überblick über die bisher ergriffenen Maßnahmen der Bundesressorts zur Gestaltung des demografischen Wandels. Die Demografiestrategie knüpft daran an, sie ist ressort- und ebenenübergreifend angelegt. Im Mittelpunkt des Konzeptes stehen die ‚Lebensbereiche‘, in denen die Menschen die Auswirkungen des demografischen Wandels vermeintlich am stärksten erfahren – in der Familie, im Arbeitsleben, im Alter sowie in den spezifischen Kontexten ihrer ländlichen oder städtischen Umgebung. Die Demografiestrategie enthält Vorschläge für Maßnahmen, die der Bund gemeinsam mit den Ländern und Kommunen, Verbänden, Sozialpartnern und anderen Akteuren der Zivilgesellschaft realisieren will. Auf dem Demografie Gipfel wurde beschlossen, bis zum Frühjahr 2013 in Arbeitsgruppen, die aus Vertretern³ der staatlichen Ebenen, Unternehmern, Verbands- und Gewerkschaftsvertretern sowie Repräsentanten von Kirchen und Vereinen

² Als ‚alternsgerecht‘ gelten Arbeitsbedingungen, wenn sie über die ganze Erwerbsbiografie so gestaltet sind, dass keine Spätfolgen auftreten und die Beschäftigten motiviert, produktiv und gesund das Rentenalter erreichen und auch den Ruhestand noch gesund erleben. Arbeitsbedingungen sind dann als ‚altersgerecht‘ zu bezeichnen, wenn sie die speziellen Bedürfnisse und Anforderungen der älteren Beschäftigten – in der Regel der Altersgruppe der über 50-Jährigen – bei der Gestaltung der Arbeitszeit, der Leistungsanforderungen und der Arbeits- und Lernumgebung berücksichtigen (Kistler, 2008).

³ Allein aus sprachlichen Gründen wird in dieser Publikation nur die männliche Form verwendet, gemeint sind jedoch immer beide Geschlechter.

bestehen, die Vorschläge zu einzelnen Handlungsfeldern der Demografiestrategie zu konkretisieren.

Auch auf europäischer Ebene wird dem demografischen Wandel besondere Bedeutung beigemessen. So wurde das Jahr 2012 vom Europäische Rat und dem Europäischen Parlament zum ‚Europäischen Jahr für aktives Altern und Solidarität zwischen den Generationen‘ ausgerufen (siehe ausführlich BMFSFJ, 2012; European Commission, 2012). Ziel des Europäischen Jahres war es, die Schaffung einer Kultur des aktiven Alterns in Europa – als wesentlichem Teil der ‚Strategie Europa 2020‘ – zu erleichtern. Die Mitgliedstaaten, ihre lokalen und regionalen Behörden, die Sozialpartner, die Wirtschaft und die Zivilgesellschaft sollen fortlaufend dazu angehalten und dabei unterstützt werden, ein aktives Altern zu fördern und mehr zu unternehmen, um das Potenzial der wachsenden Bevölkerungsgruppe der Menschen im Alter von Ende 50 und älter zu mobilisieren.

Der EU kommt bei der Unterstützung und Koordinierung von Forschung und Innovation im Bereich des aktiven und gesunden Alterns eine wichtige Rolle zu. Ihr Hauptfinanzierungsinstrument ist das siebte Rahmenprogramm für Forschung und technologische Entwicklung (2007-2013). Die Finanzierung von Forschung und Innovation kann auch durch andere Quellen erfolgen, z.B. das Rahmenprogramm für Wettbewerbsfähigkeit und Innovation (CIP), das insbesondere kleine und mittlere Unternehmen (KMU) bei der Entwicklung innovativer Aktivitäten unterstützt, die auf die Herausforderungen und Möglichkeiten des demografischen Wandels reagieren und Lösungen für aktives Altern entwickeln.

1.2 Forschungsförderung des Bundes

Die Erforschung, Entwicklung, praxisnahe Erprobung und Umsetzung von betrieblichen Strategien zum Umgang mit alter(n)sgerechter Arbeit in Unternehmen sind in Deutschland seit mehr 20 Jahren Gegenstand öffentlicher Förderung (Prognos, 2010). Das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) hat im Rahmen seiner Forschungsförderung bereits Anfang der 1990er Jahre Modellprojekte in kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) finanziell unterstützt. Schon damals stand das Ziel, die Potenziale älterer Arbeitnehmer stärker zu erhalten und zu nutzen und in das betriebliche Bewusstsein zu rücken, im Mittelpunkt der Projekte (Schemme, 2001). Um Forschungen zu den Auswirkungen des demografischen Wandels einen breiteren Raum zu geben, hat das BMBF 1994 den Förderschwerpunkt ‚Demographischer Wandel und die Zukunft der Erwerbsarbeit im Standort Deutschland‘ geschaf-

fen. In der Folgezeit wurden mehrere Projektverbände gefördert (z.B. Pack, Buck, Kistler, Mendius, Morschhäuser & Wolff, 2000).

Auf der Basis dieser Impulsaktivitäten des BMBF und seit 2002 zentral unterstützt durch die Arbeit der Gemeinschaftsinitiative ‚INQA – Neue Qualität der Arbeit‘ ist mittlerweile eine breite Projekt- und Förderlandschaft entstanden, innerhalb derer eine Reihe von Förderprogrammen, Modellvorhaben, Praxisbeispielen, Netzwerken und Einzelprojekten entwickelt und umgesetzt worden ist (Prognos, 2010). INQA ist als gemeinsame Initiative von Bund, Ländern, Sozialversicherungsträgern, Arbeitgebern, Gewerkschaften und Stiftungen mit dem Ziel gestartet, die Arbeitsqualität in Unternehmen als Schlüssel für Wettbewerbsfähigkeit und Innovationskraft zu verbessern. Initiiert wurde INQA vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS), die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) setzt die Arbeiten operativ um. Inhaltlich orientiert sich INQA an den vier Themen- und Handlungsfeldern Personalführung, Chancengleichheit und Diversity, Gesundheit sowie Wissen und Kompetenz. Das Thema demografischer Wandel ist hierbei als Querschnittsthema zu verstehen.

Seit dem Jahr 2010 unterstützt das BMAS mit dem Programm ‚Demografischer Wandel als betriebliche Herausforderung – Veränderungen frühzeitig erkennen und erfolgreich gestalten‘ Vorhaben, die zum Erhalt und zur Förderung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit beitragen. Ziele sind sowohl die Umsetzung und der Transfer von Erkenntnissen und Instrumenten zum demografischen Wandel als auch die Entwicklung und Erprobung betrieblicher Gestaltungslösungen vornehmlich in KMU (BMAS, 2010). In eine ähnliche Richtung zielt das Programm ‚Unternehmen der Zukunft – Mitarbeiterorientierte Personalpolitik als Schlüssel für wettbewerbsfähige Unternehmen der Zukunft‘, das das BMAS 2012 aufgelegt hat (BMAS, 2012).

Im November 2011 hat das Bundeskabinett die ‚Forschungsagenda der Bundesregierung für den demografischen Wandel: Das Alter hat Zukunft‘ beschlossen, die zunächst auf einen Zeitraum von fünf Jahren (2011-2016) ausgerichtet ist (BMBF, 2011). Mit dieser Agenda wird erstmalig ein ressortübergreifendes Forschungskonzept zum demografischen Wandel vorgelegt. Darin werden die Forschungsprogramme der einzelnen Ressorts gebündelt und auf die Herausforderungen und Chancen einer ‚Gesellschaft des längeren Lebens‘ ausgerichtet; relevante Fragestellungen der Forschung zum demografischen Wandel werden zusammengefasst. Im Fokus stehen dabei vor allem ältere Menschen, die sich in den letzten Jahren ihres Berufslebens befinden oder bereits aus dem Erwerbsleben ausgeschieden sind. Ziel ist es, durch For-

schungsaktivitäten die Entwicklung von neuen Lösungen, Produkten und Dienstleistungen voranzubringen und die Gesundheit, Lebensqualität und gesellschaftliche Teilhabe insbesondere älterer Menschen zu verbessern. Für die Umsetzung der in der Forschungsagenda formulierten Maßnahmen sollen die relevanten wissenschaftlichen Disziplinen zusammengeführt und die Handlungsfelder, die für ältere Menschen von besonderer Bedeutung sind, in den Mittelpunkt gerückt werden. Dies sind längere Beschäftigungsfähigkeit, Mobilität und Kommunikation, Wohnen, Gesundheit und Pflege sowie gesellschaftliches und kulturelles Engagement.

Das BMBF hat verschiedene Forschungsprogramme und Initiativen aufgelegt, die sich mit den vielen Aspekten des demografischen Wandels beschäftigen. Beispielhaft zu nennen sind hier das Förderprogramm ‚Arbeiten - Lernen - Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt‘ (siehe z.B. BMBF, 2007a) mit den Förderschwerpunkten ‚Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel‘ und ‚Technologie und Dienstleistungen im demografischen Wandel‘, das Förderprogramm ‚Innovationen mit Dienstleistungen‘ oder das Forschungsprogramm ‚IKT 2020 – Forschung für Innovationen‘ (siehe z.B. BMBF, 2007b) beispielsweise mit dem Schwerpunkt ‚Mit 60+ mitten im Arbeitsleben – Assistierte Arbeitsplätze im demografischen Wandel‘. Das BMBF greift auch mit dem ‚Wissenschaftsjahr 2013: Die demografische Chance‘ die Frage auf, wie unter den gegebenen demografischen Bedingungen die Innovationsfähigkeit von Gesellschaft, Unternehmen und Beschäftigten erhalten bleibt. Die Beteiligung von KMU ist in zunehmender Weise Gegenstand der Förderbedingungen.

1.3 Ziel der Analyse und Fragestellungen

In Politik und Forschung besteht ein Konsens in der Frage des generellen Handlungsbedarfs zur Bewältigung des demografischen Wandels. Inzwischen liegt auch eine Vielzahl von wissenschaftlich-praktischen Handlungsempfehlungen und Analyse- und Interventionsinstrumenten zum betrieblichen Alters- und Alternsmanagement vor (z.B. Bögel & Frerich, 2011; Hans-Böckler-Stiftung & bsb GmbH Köln, 2010; Lenze, Opitz & Riechel, 2009; Ruf, Unger, Mühlbradt & Grumbach, 2012; TBS NRW, 2008a/2008b). Die demografische Förder- und Projektlandschaft und die Fülle an Betriebsfallstudien erscheinen für den betrieblichen Praktiker jedoch unübersichtlich, so dass z.B. ein zielgerichteter und branchenübergreifender Transfer von Best Practice erschwert wird. Es mangelt an Arbeiten, die einen systematischen Über-

blick über die bisher geförderten und durchgeführten Projekte mit Demografiebezug geben.⁴ Unklar ist beispielsweise, welche Projektziele und thematischen Schwerpunkte auf betrieblicher Ebene bei Demografieprojekten im Vordergrund stehen. Es mangelt zudem an strukturierten Auswertungen über die Art und Relevanz der betrieblichen Aktivitäten und praktisch erprobten Konzepte zur Unterstützung der Unternehmen bei der Bewältigung und Gestaltung des demografischen Wandels.

Ziel der vorliegenden Analyse ist daher eine Erfassung und zusammenfassende Auswertung der vorhandenen Forschungs- und Beratungsprojekte zum Thema ‚Demografie und Arbeitswelt‘. Die Analyse orientiert sich an den folgenden Untersuchungsfragen:

- Auf welchen *Unternehmenstypus* (nach *Betriebsgröße*) sind die Demografieprojekte ausgerichtet: KMU oder Großunternehmen?
- Inwieweit bestehen *Branchen- und räumliche* (bzw. *regionale*) *Schwerpunkte*?
- Welche *Zielgruppen* bzw. Personen im Betrieb stehen bei der Bearbeitung im Vordergrund?
- Welche *Ziele* werden mit den Demografieprojekten verfolgt?
- Auf welche *betrieblichen Handlungsfelder* fokussieren die Projekte?
- Mit welchen *Aktivitäten* sollen die Projektziele erreicht werden?

Im vorliegenden Bericht werden die Ergebnisse der systematischen Auswertung dargestellt. Im Folgenden wird zunächst das methodische Vorgehen beschrieben (Kapitel 2). Im Anschluss werden die Ergebnisse im Detail präsentiert (Kapitel 3). Abschließend werden die wichtigsten Erkenntnisse zusammengefasst und Schlussfolgerungen für Forschung und Praxis abgeleitet (Kapitel 4).

⁴ Es liegt bereits eine Dokumentation betrieblicher Demografieprojekte vor, die Prognos (2010) erstellt hat. Für die vorliegende Untersuchung werden jedoch ein anderer Analysenrahmen und ein anderer zeitlicher Zuschnitt für die Auswertung gewählt.

2 Methodisches Vorgehen

Für die strukturierte Analyse der Demografieprojekte wurden die folgenden aufeinander aufbauenden Arbeitsschritte durchgeführt:

- Schritt 1: Entwicklung von Auswahlkriterien zur Erfassung der einzelnen Projekte
- Schritt 2: Systematische Recherche
- Schritt 3: Entwicklung eines Analyserasters zur Systematisierung der recherchierten Projekte
- Schritt 4: Aufbereitung der Projektinformationen mit Hilfe einer Datenbank
- Schritt 5: Auswertung der Daten und Verschriftlichung der Ergebnisse

Zu Beginn wurde im Rahmen einer systematischen Recherche eine Vielzahl durchgeführter Praxisprojekte in Deutschland erfasst.⁵ Bezugsgröße war dabei die betriebliche Ebene, d.h. es wurden nur öffentlich geförderte Projekte (durch Bund, Länder, Kammern etc.) und durch Stiftungen finanzierte Vorhaben berücksichtigt, deren Aktivitäten Bestandteil einer betrieblichen Strategie zur Bewältigung demografiebedingter Herausforderungen sind. Reine Forschungsprojekte ohne praktische Umsetzung auf betrieblicher Ebene wurden nicht einbezogen. Zeitlich beschränkte sich die Auswertung auf Projekte, deren Projektbeginn zwischen 2005 und 2011 lag. Grundlage für die Recherche und Identifikation von Projekten war die Analyse wissenschaftlicher und praxisorientierter Literatur. Ergänzt wurde das Vorgehen durch eine Internetrecherche (z.B. Förderportale, Projektwebsites) und eine Auswertung bestehender Forschungs- und Projektdatenbanken (z.B. BMBF, INQA, Prognos). Anschließend wurden die Ergebnisse der Recherche strukturiert und in Form einer Projektdatenbank aufbereitet. Kriterien für die vergleichende Auswertung der Demografieprojekte waren im Wesentlichen Projektziele, Themen- und Handlungsfelder, betriebliche Aktivitäten/Maßnahmen, Zielgruppen im Betrieb, Branche sowie Projektfokus nach Unternehmensgröße und Region. Erfasst wurden auch die jeweiligen Projektdurchführer und -partner, Fördermittelgeber bzw. Auftraggeber, Projektbeginn und -laufzeit; diese eher allgemeinen Angaben sind jedoch nicht Teil der vergleichenden Auswertung.

Die systematisierte Auswertung basiert auf einer quantitativen Einordnung und Bewertung der Rechercheergebnisse, d.h. die Ausprägungen der einzelnen Analyse Kriterien werden jeweils nach ihrer Häufigkeit dargestellt. Tabelle 1 zeigt die Auswertungskriterien mit ihren jeweiligen Ausprägungen im Überblick.

⁵ Die Analyse erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

Tabelle 1: Auswertungskriterien

Kriterium	Ausprägung
Unternehmensfokus ⁶	<ul style="list-style-type: none"> - KMU - Großunternehmen
Branche ⁷	<ul style="list-style-type: none"> - Unternehmensnahe und sonstige Dienstleistungen - Gesundheits- und Sozialwesen - Verarbeitendes Gewerbe - Einzelhandel - Kredit- und Versicherungswesen - Handwerk - Verkehrsgewerbe - Baugewerbe - Öffentlicher Dienst - Sonstige
Räumlicher Fokus	(nach Bundesländern)
Zielgruppe im Betrieb	<ul style="list-style-type: none"> - Personalverantwortliche/Führungskräfte - Beschäftigte - Arbeitnehmervertreter
Projektziele ⁸	<ul style="list-style-type: none"> - Sensibilisierung/Stärkung der Problemwahrnehmung - Situationsanalyse - Förderung und Erhalt der Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten - Stärkung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens
Themen- bzw. Handlungsfelder ⁹	<ul style="list-style-type: none"> - Arbeitsorganisation und -gestaltung - Arbeitszeitgestaltung - betriebliche Gesundheitsförderung - Qualifizierung - Erfahrungs- und Wissenstransfer - Führung und Unternehmenskultur - Personalrekrutierung und -entwicklung

⁶ Basierend auf einer Abgrenzung der EU werden kleine und mittlere Unternehmen (KMU) hier als Unternehmen definiert, die weniger als 250 Beschäftigte haben und einen Jahresumsatz von höchstens 50 Mio. Euro erzielen oder eine Jahresbilanzsumme von höchstens 43 Mio. Euro aufweisen (Europäische Kommission, 2006). Alle anderen Unternehmen werden als Großunternehmen aufgefasst.

⁷ Um möglichst alle denkbaren Branchen zu erfassen, wurde die Kategorienbildung explorativ vorgenommen.

⁸ Die gewählten Kategorien bilden die idealtypischen Phasen eines Strategieprozesses ab (in Anlehnung an Prognos, 2010).

⁹ Die Kategorienbildung basiert auf einer Analyse praxisorientierter Literatur zum betrieblichen Alters- und Altersmanagement.

Aktivitäten ¹⁰	<ul style="list-style-type: none">- Entwicklung, Erprobung und/oder Anwendung von Analysetools- Analyse der Innovationstätigkeit/-bereitschaft der Mitarbeiter- Entwicklung, Erprobung und Umsetzung von Maßnahmen/Strategien- betriebliche Beratung/Umsetzungsbegleitung- Angebot/Durchführung von Weiterbildung, Erarbeitung von Curricula- überbetrieblicher Ergebnis- und Erfahrungstransfer, Netzworkebildung- Sonstige
---------------------------	--

Quelle: Eigene Darstellung

Eine ausführliche Erklärung zur Ableitung bzw. Bildung der Kriterien findet sich in den jeweiligen Teilkapiteln der Ergebnisdarstellung.

¹⁰ Um möglichst alle denkbaren Aktivitäten zu erfassen, wurde die Kategorienbildung explorativ vorgenommen.

3 Ergebnisse

Als Ergebnis der Recherche konnten insgesamt 142 Demografieprojekte identifiziert werden (eine Kurzdarstellung der Projekte befindet sich im Anhang). Bei der Interpretation der Auswertungsbefunde ist zu beachten, dass nicht zu allen Projekten umfassende und aussagekräftige Informationen zur Verfügung stehen. Dies ist beispielsweise der Fall, wenn das Vorhaben gerade erst begonnen wurde oder etwa kein ausdrücklicher Branchen- oder betrieblicher Zielgruppenfokus besteht.¹¹ Wenn zu einzelnen Kriterien keine Daten vorlagen, wurden sie in die entsprechende Auswertung auch nicht einbezogen. Umgekehrt ist es durchaus möglich, dass für einzelne Kriterien auch mehrere Ausprägungen gleichzeitig gelten (Mehrfachzuordnungen). Dies ist z.B. der Fall, wenn ein Projekt mehrere Projektziele parallel verfolgt.

3.1 Unternehmensfokus: KMU oder Großunternehmen

Wie in der Einführung dargestellt, haben die Forschungsförderungsprogramme des Bundes in letzter Zeit verstärkt einen KMU-orientierten Umsetzungsanspruch formuliert. Vor diesem Hintergrund ist die Frage von Bedeutung, ob die recherchierten Demografieprojekte explizit auf KMU ausgerichtet sind. Tatsächlich liegen nur für rund ein Viertel der Projekte Informationen über einen Schwerpunkt bei der Ausrichtung nach Betriebsgröße vor; für die Mehrzahl der Vorhaben wird die Größe der in den Blick genommenen Unternehmen nicht näher spezifiziert. 34 Projekte richten sich explizit an KMU, lediglich vier Projekte haben einen ausdrücklichen Fokus auf größere Betriebe mit mehr als 250 Beschäftigten (Großunternehmen) (vgl. Abbildung 1).

Abbildung 1: Demografieprojekte nach Unternehmensfokus (Mehrfachzuordnungen möglich)



Quelle: Eigene Berechnung und Darstellung (Datenbasis: 142 Demografieprojekte)

In der verstärkten Ausrichtung der Förderlandschaft auf KMU-orientierte Projekte wird der Tatsache Rechnung getragen, dass sich KMU in der Bewältigung und Gestaltung des demo-

¹¹ Wenn in den vorliegenden Projektinformationen keine Branche explizit genannt wurde, kann dies auch bedeuten, dass das Projekt branchenübergreifend angelegt ist. Dieser Hinweis ist auch bei der Interpretation weiterer Analyse Kriterien zu berücksichtigen, etwa der Zielgruppe im Betrieb, des Unternehmensfokus oder des räumlichen Fokus.

grafischen Wandels spezifischen Restriktionen gegenübergestellt sehen und besondere Unterstützung benötigen, z.B. bei der Entwicklung von Lösungsstrategien und der Umsetzung konkreter Maßnahmen. KMU verfügen in der Regel über weniger finanzielle Reserven und weniger organisationale und fachlich-personelle Kapazitäten als Großunternehmen, die bei der Gestaltung demografiebedingter Herausforderungen daher größere Spielräume nutzen können (Wilke, Maack und Partner, 2013).

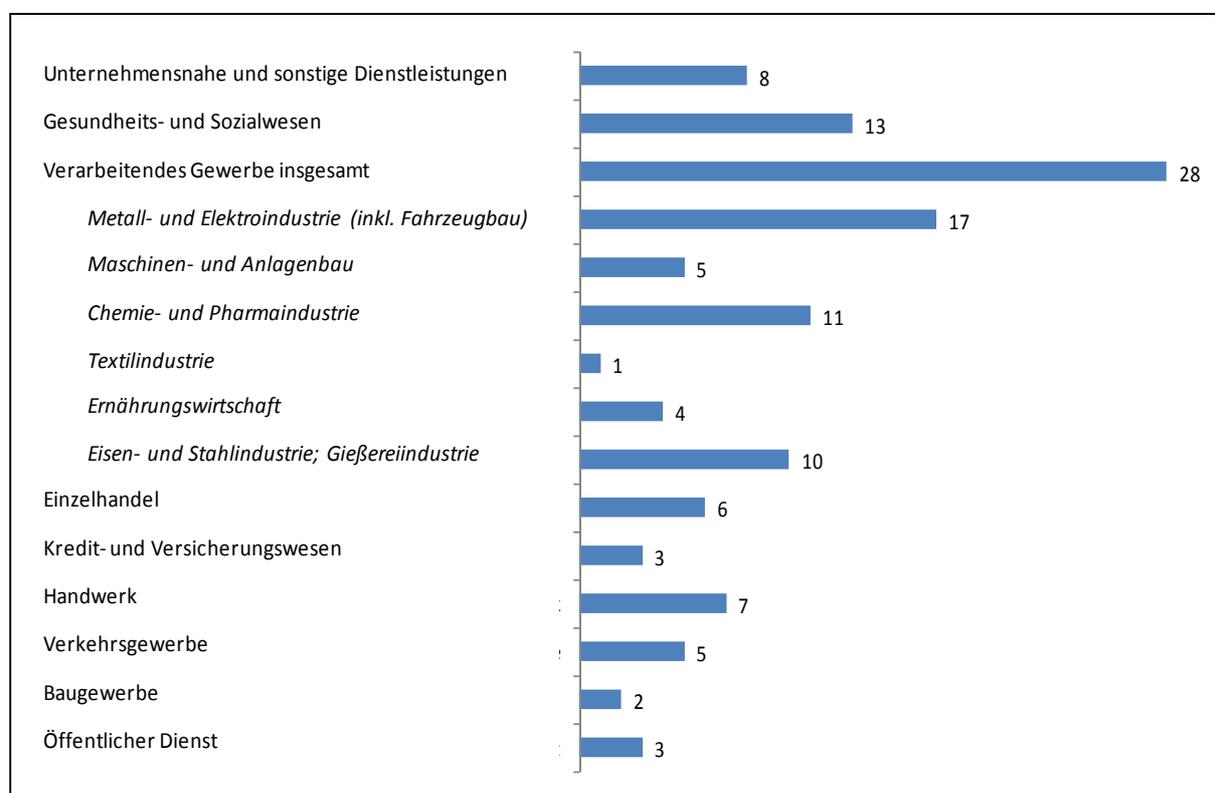
3.2 Branchenfokus und regionaler Bezug

Bei der Konzeption und Durchführung von Demografieprojekten sind branchenorientierte Ansätze von Bedeutung. Nur bei klarer Branchenausrichtung kann auf die spezifischen Problemlagen einzelner Wirtschaftszweige eingegangen werden. Demografiebedingte Herausforderungen werden in erster Linie auf Veränderungen der betrieblichen Altersstrukturen und auf die spezifische Situation auf dem Fachkräftemarkt zurückgeführt. Diese können branchenspezifisch höchst unterschiedlich ausfallen (vgl. z.B. Fachkräfteanalyse der BA, 2012; Bechmann, Dahms, Tschersich, Frei, Leber & Schwengler, 2012). Zudem unterscheiden sich die Arbeitsanforderungen und Arbeitsbelastungen je nach Branche teils erheblich. Beispielsweise sind Tätigkeiten in Bereichen des Verarbeitenden Gewerbes, im Handwerk, aber auch im Pflege- und Gesundheitsbereich mit besonderen körperlichen Belastungen verbunden, die spezielle Anforderungen an eine ergonomische Arbeitsplatzgestaltung und das betriebliche Gesundheitsmanagement stellen. In anderen Branchen, etwa im Bereich der unternehmensnahen Dienstleistungen und des Kredit- und Versicherungswesens, stehen Beschäftigte möglicherweise unter besonderen psychischen Belastungen z.B. durch Leistungsverdichtung, die wiederum spezifische Maßnahmen zum Erhalt und zur Förderung der Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter notwendig machen (siehe ausführlich INQA, 2011a; Meyn, Klatt & Georg, 2011). Darüber hinaus können mit branchenorientierten Projektansätzen die spezifischen Rahmenbedingungen einzelner Wirtschaftszweige über die gesundheitlichen Belastungen hinaus besser in den Blick genommen werden. Hier ist z.B. an die Anforderungen durch Schichtarbeit und den Qualifizierungsbedarf im Verarbeitenden Gewerbe, den Fachkräftedarf in der Pflege oder die hohe Veränderungsdynamik in Hochtechnologiebereichen und Teilen der Gesundheitswirtschaft zu denken.

Bei Betrachtung des Branchenfokus der in die Analyse einbezogenen Projekte fällt auf, dass der überwiegende Teil (88 Projekte) keinen ausdrücklichen Schwerpunkt aufweist (vgl. Abbildung 2). Möglicherweise sind diese Projekte branchenübergreifend angelegt und richten sich somit an mehrere Branchen gleichzeitig. Die Projekte mit expliziter Branchenfokussie-

rung beziehen sich vornehmlich auf das Verarbeitende Gewerbe (28 Projekte). Bei weiterer Aufschlüsselung des Verarbeitenden Gewerbes nach Teilbranchen zeigt sich, dass Projekte im Bereich der Metall- und Elektroindustrie (einschließlich Fahrzeugbau) (17 Projekte) eindeutig überwiegen, gefolgt von Projekten im Bereich der Chemie- und Pharmaindustrie (11 Projekte) sowie der Eisen- und Stahlindustrie (10 Projekte). Neben dem Verarbeitenden Gewerbe ist der Bereich des Gesundheits- und Sozialwesens mit 13 Projekten hervorzuheben. Alle weiteren Branchen sind in der vorliegenden Auswertung eher unterrepräsentiert (Unternehmensnahe und sonstige Dienstleistungen: 8 Projekte; Handwerk: 7 Projekte; Einzelhandel: 6 Projekte; Verkehrsgewerbe: 5 Projekte; Kredit- und Versicherungswesen und der Öffentliche Dienst: jeweils 3 Projekte; Baugewerbe: 2 Projekte).

Abbildung 2: Demografieprojekte nach Branchen (Mehrfachzuordnungen möglich)



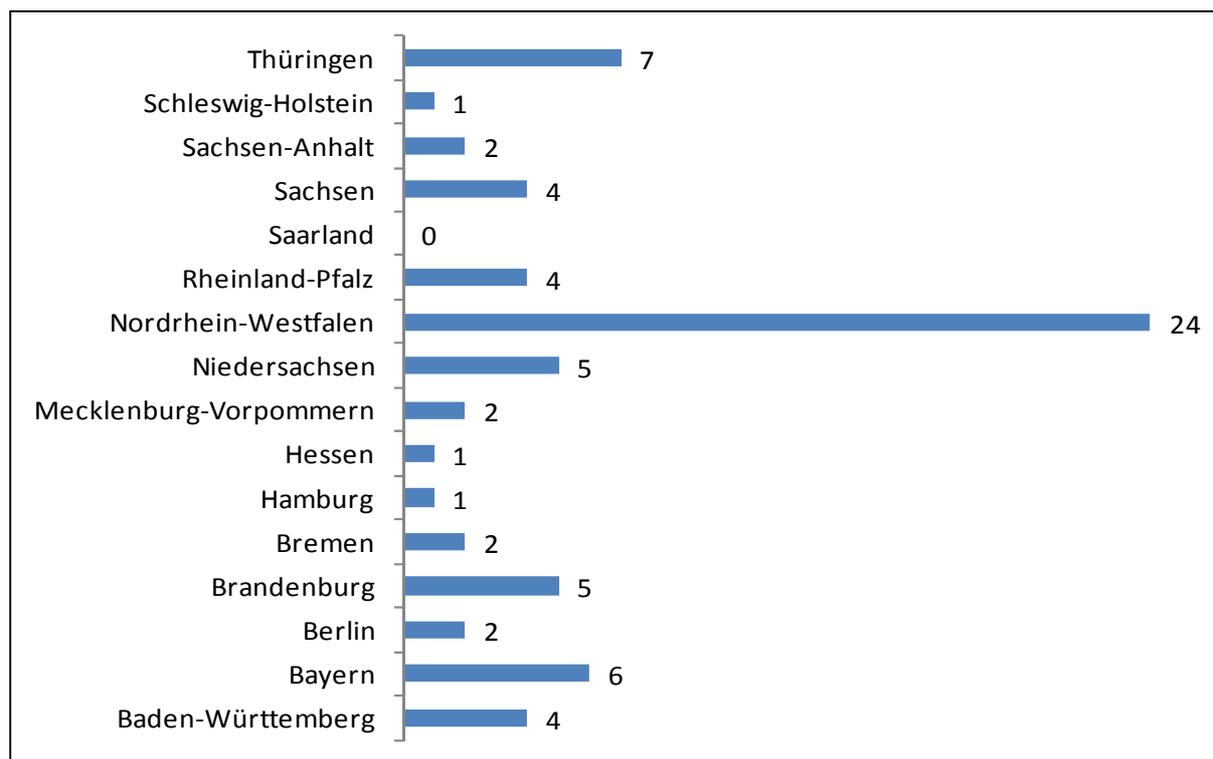
Quelle: Eigene Berechnung und Darstellung (Datenbasis: 142 Demografieprojekte)

In der Verteilung spiegelt sich die hohe ökonomische und arbeitsmarktpolitische Bedeutung der Metall- und Elektroindustrie (einschließlich des Fahrzeugbaus) wider, die traditionell nicht nur zu den umsatz-, sondern auch zu den beschäftigungsstärksten Wirtschaftszweigen in Deutschland gehört (z.B. Gesamtmetall, 2012). Im Vergleich zum Dienstleistungsbereich, in dem nach Angaben des Statistischen Bundesamtes rund 70% der Beschäftigten in Deutschland tätig sind, ist das Verarbeitende Gewerbe insgesamt in der Verteilung völlig überreprä-

sentiert. Dies ist wohl nur durch die traditionelle Bedeutung des Verarbeitenden Gewerbes in Deutschland zu erklären.

Insgesamt zeigt die Analyse, dass branchenspezifische Ansätze zur Lösung demografischer Herausforderungen auf der betrieblichen Ebene bislang wohl eher eine untergeordnete Rolle spielen. Dies ist insofern erstaunlich, als die demografischen Herausforderungen für Betriebe nicht nur mit der allgemeinen demografischen Entwicklung, sondern auch mit den spezifischen Strukturen und Anforderungen einer Branche zusammenhängen, z.B. im Hinblick auf die Fachkräftesituation. In Deutschland gibt es zwar keinen flächendeckenden Fachkräftemangel, es zeigen sich jedoch Engpässe in einzelnen technischen Berufsfeldern (auf der Ebene der Ingenieure, aber auch bei nichtakademischen Fachkräften) und in Gesundheits- und Pflegeberufen (bei examinierten Gesundheits- und Krankenpflegefachkräften sowie examinierten Altenpflegefachkräften) (vgl. ausführlich z.B. BA, 2012). Zusammengenommen würden die bestehenden Unterschiede eine deutlich stärkere branchenspezifische Schwerpunktsetzung einzelner Demografieprojekte erwarten lassen, als dies bei den untersuchten Projekten der Fall ist.

Mit Blick auf den regionalen bzw. räumlichen Bezug der Demografieprojekte zeigt sich, dass 55 Projekte explizit in einer konkreten räumlichen Einheit (Bundesland, Region, Stadt etc.) oder multilokal umgesetzt werden. Für die übrigen Projekte liegt entweder keine Angabe über den räumlichen Bezug vor oder sie werden bundesweit realisiert. Vier Projekte sind Teil eines größeren Vorhabens, das mehrere europäische Länder umfasst. Die Kategorisierung der Projekte mit ausdrücklichem räumlichen Bezug nach Bundesländern macht deutlich, dass die Umsetzung der meisten Vorhaben im bevölkerungsreichsten Bundesland Nordrhein-Westfalen (24 Projekte) erfolgt (vgl. Abbildung 3). Mit großem Abstand folgt Thüringen (7 Projekte) vor Bayern (6 Projekte) sowie Brandenburg und Niedersachsen (jeweils 5 Projekte).

Abbildung 3: Demografieprojekte nach Bundesländern (Mehrfachzuordnungen möglich)

Quelle: Eigene Berechnung und Darstellung (Datenbasis: 142 Demografieprojekte)

Die genannten Bundesländer stellen die Schwerpunktregionen öffentlich bzw. durch Stiftungen geförderter Demografieprojekte dar. In der festgestellten Verteilung drückt sich zumindest in Teilen die Regionalisierungsanforderung der Förderprogramme aus. Wie aus Tabelle 2 hervorgeht, bleibt jedoch anzumerken, dass die Verteilung der Demografieprojekte nach Bundesländern nur zum Teil die ‚Betroffenheit‘ der Bundesländer durch den demografischen Wandel widerspiegeln. In Bundesländern, für die gemäß der 12. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung des Statistischen Bundesamtes eine drastische Abnahme der Bevölkerungszahl und gleichzeitig deutliche Verschiebungen der Altersstruktur zu erwarten sind, werden nur vergleichsweise wenig Forschungsprojekte mit Demografiebezug durchgeführt (Tabelle 2). Hier sind insbesondere die ostdeutschen Bundesländer zu nennen.

Tabelle 2: Bevölkerungsentwicklung und Anzahl der Demografieprojekte nach Bundesländern (Mehrfachzuordnungen möglich)

Bundesland	Bevölkerungs- entwicklung bis 2060 (Basisjahr 2009)	Bevölkerungsentwicklung nach Altersgruppen bis 2060 (Basisjahr 2010)			Anzahl Demo- grafie- projekte
		unter 20	20-65	65 und älter	
Baden-Württemberg	-9,51 %	-27,38 %	-23,86 %	+53,59 %	4
Bayern	-7,13 %	-24,61 %	-21,68 %	+55,44 %	6
Berlin	-5,06 %	-13,48 %	-23,73 %	+65,42 %	2
Brandenburg	-31,21 %	-28,49 %	-46,42 %	+10,30 %	5
Bremen	-2,88 %	-15,93 %	-14,32 %	+41,13 %	2
Hamburg	+3,94 %	-11,51 %	-16,40 %	+85,63 %	1
Hessen	-11,92 %	-26,01 %	-25,62 %	+44,11 %	1
Mecklenburg-Vorp.	-30,32 %	-23,85 %	-44,02 %	+7,18 %	2
Niedersachsen	-15,18 %	-31,16 %	-24,88 %	+29,04 %	5
Nordrhein-Westfalen	-14,11 %	-29,57 %	-25,36 %	+35,48 %	24
Rheinland-Pfalz	-11,06 %	-26,54 %	-22,03 %	+36,72 %	4
Saarland	-26,52 %	-37,71 %	-35,98 %	+10,76 %	0
Sachsen	-25,62 %	-17,22 %	-38,46 %	+2,83 %	4
Sachsen-Anhalt	-38,11 %	-32,92 %	-48,98 %	-10,44 %	2
Schleswig-Holstein	-14,67 %	-29,33 %	-25,04 %	+27,05 %	1
Thüringen	-36,72 %	-34,07 %	-49,14 %	-2,14 %	7

Quelle: Eigene Berechnung und Darstellung; Datenbasis Bevölkerungsdaten: Statistisches Bundesamt, Schätzwerte der 12. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung (Variante 1-W2: Obergrenze der ‚mittleren‘ Bevölkerung), 2010

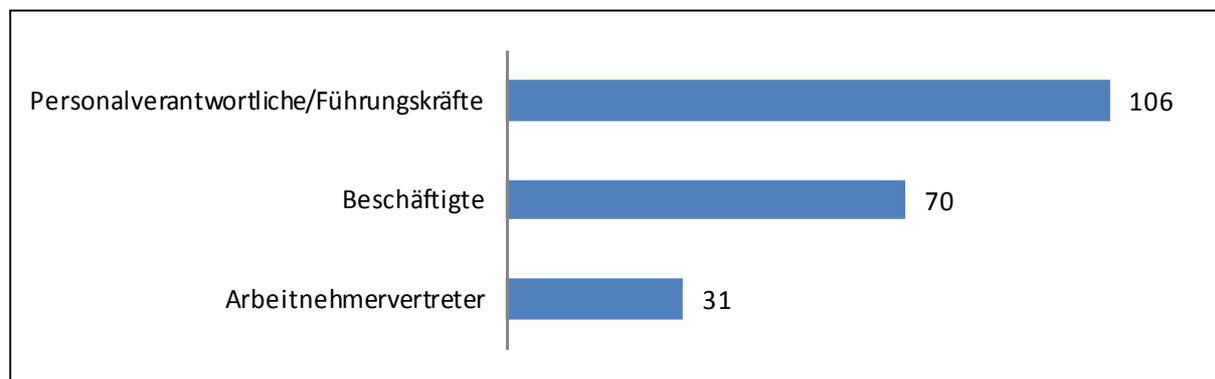
3.3 Zielgruppen im Betrieb

Neben den ‚äußeren‘ Differenzierungskriterien der Demografieprojekte (Unternehmenstypus nach Betriebsgröße, Branchenzuschnitt und regionaler Bezug) lassen sich auch Unterscheidungsmerkmale anführen, die stärker Bezug auf die innerbetrieblichen Strukturen nehmen. Dazu gehört in erster Linie die Zielgruppe im Betrieb. Dieses Kriterium gibt Auskunft darüber, auf welches betriebliche Personal die Demografieprojekte hinzielen.

Die Auswertung zeigt, dass sich die meisten Vorhaben mit einem definierten Fokus auf bestimmte Personengruppen an Personalverantwortliche bzw. Führungskräfte richten (106 Projekte). Von diesen Projekten wenden sich mehr als die Hälfte gleichzeitig an mindestens eine weitere Zielgruppe im Betrieb (Beschäftigte und/oder Arbeitnehmervertretungen). Abbildung 4 verdeutlicht dies, indem die Darstellung Mehrfachzuordnungen berücksichtigt. Abbildung 5 zeigt indessen das Bild der Verteilung ohne Mehrfachzuordnungen. Danach konzentrieren sich insgesamt 45 Projekte ausschließlich auf Personalverantwortliche bzw. Führungskräfte.

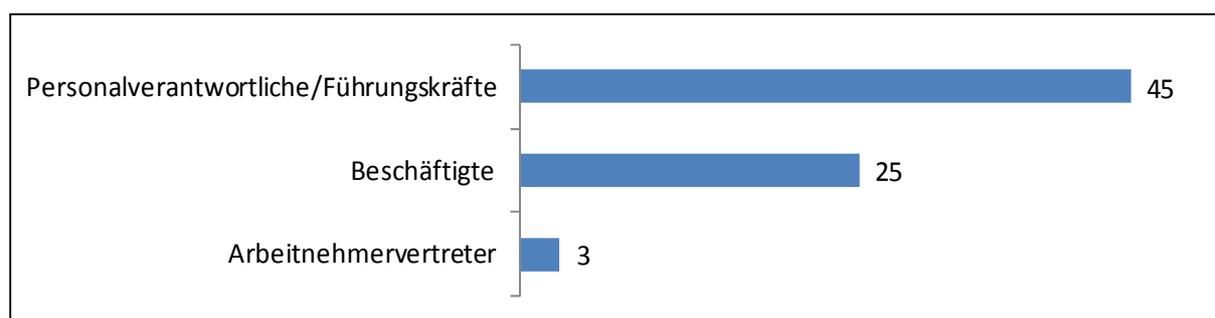
Diese Daten unterstreichen, dass betriebliche Demografieprojekte ohne die Kooperation mit Personalverantwortlichen kaum zustande kommen. In KMU handelt es sich hierbei in der Regel um die Geschäftsleitung, die somit die wichtigste Zielgruppe für die Realisierung von Demografieprojekten darstellt.

Abbildung 4: Betriebliche Zielgruppen der Demografieprojekte (Mehrfachzuordnungen möglich)



Quelle: Eigene Berechnung und Darstellung (Datenbasis: 142 Demografieprojekte)

Abbildung 5: Betriebliche Zielgruppen der Demografieprojekte (ohne Mehrfachzuordnungen)



Quelle: Eigene Berechnung und Darstellung (Datenbasis: 142 Demografieprojekte)

Von den analysierten 142 Projekten richtet sich knapp die Hälfte an die Beschäftigten eines Betriebes (70 Projekte), davon 25 Projekte allein auf diese Personengruppe. Bei Projekten, die Beschäftigte als Zielgruppe direkt ansprechen, handelt es sich häufig um Qualifizierungsprojekte und Projekte zum Themenfeld Arbeitsorganisation und -gestaltung (siehe auch Kapitel 3.5). Bei reinen Qualifizierungsprojekten für Beschäftigte (d.h. ohne die intensive Einbindung von Führungskräften) ist anzunehmen, dass die Projekte keine umfassende strategisch-konzeptionelle Verankerung im Unternehmen haben und somit nicht mit anderen Handlungsfeldern verknüpft werden.

Mit 31 Projekten wendet sich eine deutlich geringere Anzahl von demografieorientierten Vorhaben – gut ein Fünftel – an Arbeitnehmervertreter als betriebliche Zielgruppe. Dieses Ergebnis lässt sich so deuten, dass Mitbestimmungsträger häufig Teil sozialpartnerschaftlich organisierter Projekte zwischen Arbeitgeber- und Arbeitnehmerseite sind und als interne Multipli-

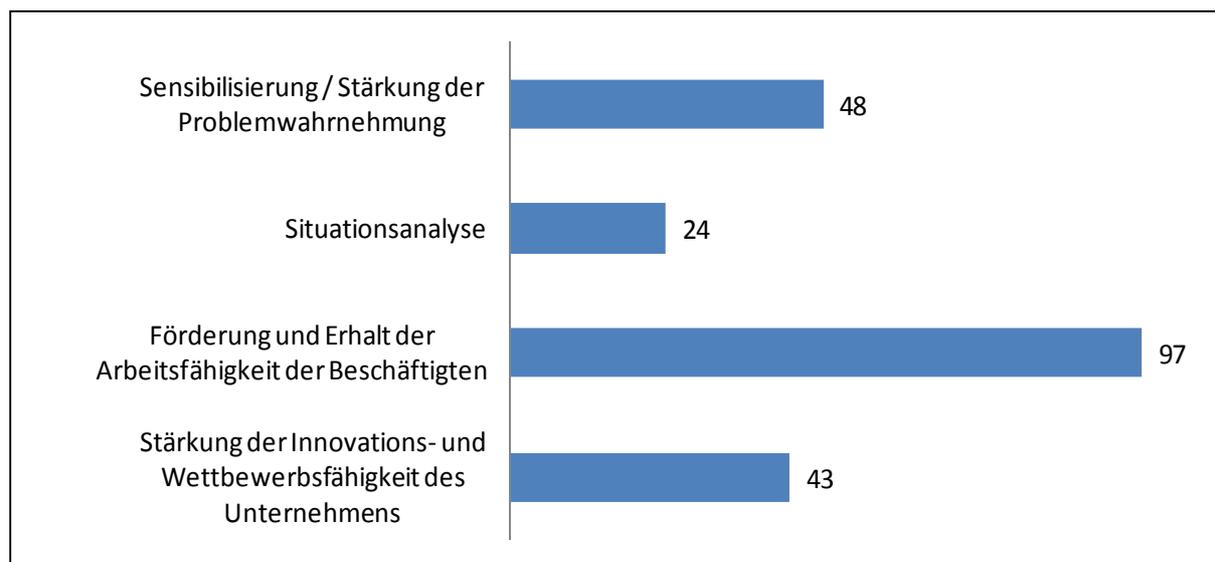
katoren bzw. Promotoren demografieorientierter Maßnahmen oder als Regulativ für das ‚Machbare‘ fungieren.

Um die Nachhaltigkeit und die Akzeptanz betrieblicher Projekte und demografieorientierter Maßnahmen zu gewährleisten, ist die Einbeziehung von Beschäftigten, Arbeitnehmervertretern und weiteren betrieblichen Fachleuten wichtig (INQA, 2011b). Dies scheinen die Verantwortlichen vieler Demografieprojekte erkannt zu haben. Ohne die Beteiligung von Mitarbeitern (und ihren institutionellen Vertretungen, sofern vorhanden) als betriebliche Multiplikatoren lässt sich kein nachhaltiger Kulturwandel im Unternehmen erreichen. Grundlegend ist, bei möglichst vielen Beschäftigten und Führungskräften das Bewusstsein für die veränderten Bedingungen zu schaffen, die – verursacht durch den demografischen Wandel – auf das Unternehmen zukommen (Lenze, Opitz & Riechel, 2009).

3.4 Projektziele

Die Ziele, die mit betrieblichen Demografieprojekten verfolgt werden, können sehr unterschiedlich sein. Um eine bessere Vergleichbarkeit der untersuchten Projekte zu erreichen, wurden vier übergeordnete Zielkategorien gebildet, denen die einzelnen Vorhaben zugeordnet wurden (vgl. Abbildung 6). In Anlehnung an Prognos (2010) bilden die gewählten Zielkategorien die idealtypischen Phasen eines Strategieprozesses ab. Dieser beginnt mit der Sensibilisierung des Unternehmens für die demografiebedingten Herausforderungen (Problemwahrnehmung). Daran schließt sich eine Analysephase an, in der die Gewinnung von Informationen vor allem über die Personal- und Altersstruktur der Belegschaft im Vordergrund steht. Solche Analysen sind in der Regel ein erster methodischer Schritt, um den betrieblichen Handlungsbedarf genauer bestimmen zu können. Auf dieser Basis folgt die Umsetzung konkreter Maßnahmen, die der Förderung und dem Erhalt der Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten¹² dienen sollen. Übergeordnetes strategisches Ziel ist die Stärkung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit und damit die Sicherung der Marktposition des Unternehmens.

¹² Nach Kistler (2008) umfasst die ‚Arbeitsfähigkeit‘ drei wesentliche Aspekte: Gesundheit, Kompetenz und Motivation. Letztere bezieht sich nicht nur auf die Frage der Entlohnung, sondern auch auf die immaterielle Arbeitsqualität (Führung, Betriebsklima, Arbeitsorganisation). Mit den beiden erstgenannten Aspekten werden förderliche Maßnahmen auf den Gebieten Gesundheitsprävention, -schutz und -förderung bzw. Qualifizierung und Weiterbildung angesprochen. Die Sicherstellung von Arbeitsfähigkeit ist damit nicht nur als eine Aufgabe für die Beschäftigten selbst zu verstehen, sondern sie liegt genauso in der Verantwortung der Unternehmen.

Abbildung 6: Ziele der Demografieprojekte (Mehrfachzuordnungen möglich)

Quelle: Eigene Berechnung und Darstellung (Datenbasis: 142 Demografieprojekte)

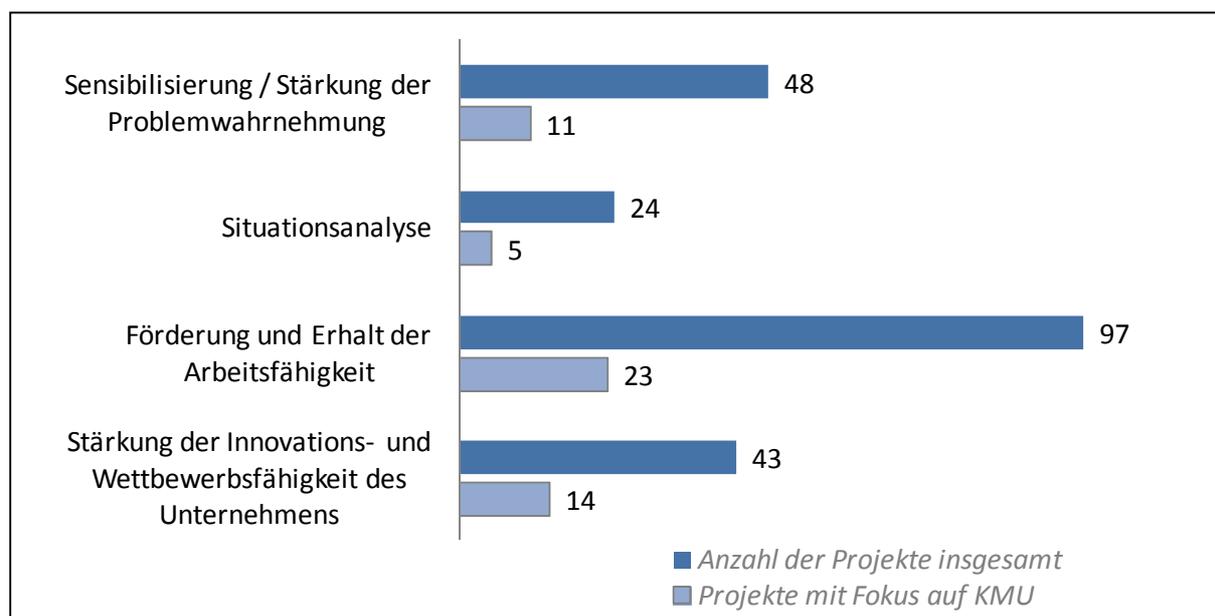
Die Auswertung zeigt, dass mehr als zwei Drittel aller untersuchten Projekte die Förderung und den Erhalt der Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten als Ziel artikulieren (97 Projekte). Dies ist das am häufigsten verfolgte Projektziel, gefolgt von der Sensibilisierung bzw. der Stärkung der Problemwahrnehmung für die demografiebedingten Herausforderungen auf betrieblicher Ebene, der sich rund ein Drittel der Vorhaben widmet (48 Projekte). Etwas weniger als ein Drittel der untersuchten Projekte verfolgt das Ziel, die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu stärken (43 Projekte). Lediglich 24 Projekte und damit weniger als ein Fünftel aller Vorhaben benennen als Ziel die Situationsanalyse, d.h. in erster Linie die Analyse der Personal- und Altersstruktur. 51 Projekte beziehen sich auf zwei oder mehr Ziele gleichzeitig.

Die Auswertung macht insgesamt deutlich, dass viele Projekte einem Umsetzungsanspruch eine größere Bedeutung beimessen als dem Bestreben, eine Sensibilisierung für die Situation zu erreichen oder die Ausgangslage des Unternehmens zu analysieren. Die Befunde lassen sich möglicherweise so interpretieren, dass mit der Stärkung der Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten vor allem die Verbesserung der Arbeitsqualität und der Arbeitsbedingungen sowie die Entwicklung der individuellen und organisationalen Kompetenzen avisiert werden. Demnach haben offensichtlich viele Projekte den Anspruch, dem in der empirischen Forschung festgestellten Umsetzungsdefizit entgegenzuwirken. Studien zeigen, dass in der Praxis nur eine vergleichsweise geringe Zahl von Unternehmen Maßnahmen für den Erhalt und die Entwicklung der Arbeitsfähigkeit ihrer strukturell alternden Belegschaften umsetzt (z.B. Bellmann, Kistler

& Wahse, 2007; Kay, Kranzusch & Suprinovič, 2008). Tullius et al. (2012, S. 120) sprechen in diesem Zusammenhang von einer „Lücke zwischen Konzept und Umsetzungsrealität“.

Beschränkt man die Auswertung nur auf Demografieprojekte mit KMU-Fokus, so zeigt sich, dass hier – im Unterschied zur Betrachtung aller Demografieprojekte – die Stärkung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen als Projektziel stärkeres Gewicht erhält als das Sensibilisierungsziel (vgl. Abbildung 7). Erwartungsgemäß dominiert auch in diesem Fall das Ziel, die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten zu erhalten und zu fördern.

Abbildung 7: Projektziele nach KMU-Fokus (Mehrfachzuordnungen möglich)



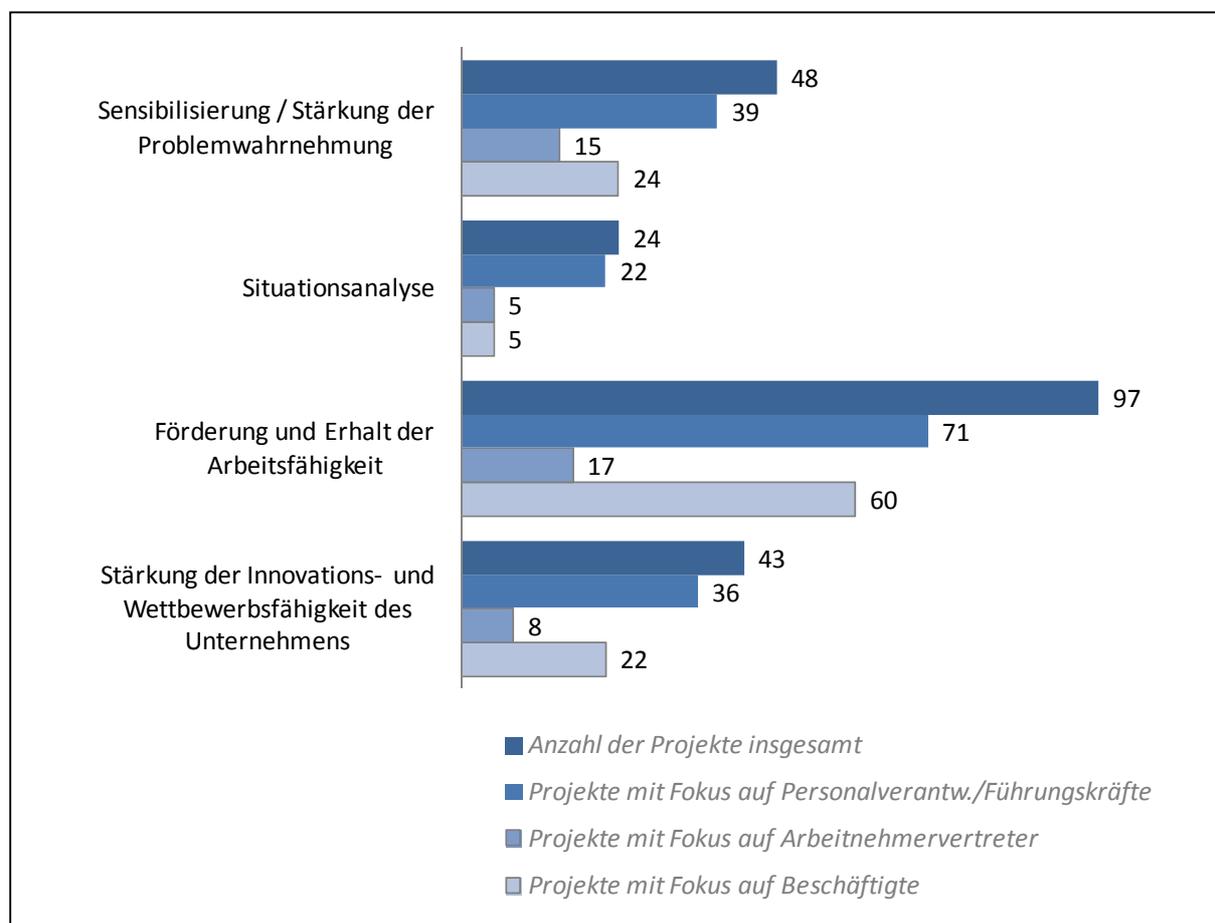
Quelle: Eigene Berechnung und Darstellung (Datenbasis: 142 Demografieprojekte)

Es ist anzunehmen, dass Demografieprojekte, die auf die Förderung und den Erhalt der Arbeitsfähigkeit der Arbeitnehmer abzielen, auch in besonderer Weise die Beschäftigten als Zielgruppe im Betrieb ansprechen. Tatsächlich zeigt die vergleichende Analyse, dass Projekte, die dieses Ziel verfolgen, auch in besonderer Weise auf Beschäftigte als betriebliche Zielgruppe fokussieren (vgl. Abbildung 8). Oder anders formuliert: Von 70 Projekten mit einer eindeutigen Ausrichtung auf Beschäftigte als betriebliche Zielgruppe verfolgen 60 das Ziel, die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten zu stärken. Demnach zeigen Demografieprojekte mit einer starken Orientierung auf Umsetzungsmaßnahmen auch eine starke Ausrichtung auf Beschäftigte als Zielgruppe der Projektaktivitäten.

Umgekehrt ist nachvollziehbar, dass Projekte, die solche Ziele betonen, die eindeutig in Verbindung mit Managementaufgaben stehen (Sensibilisierung, Situationsanalyse, Stärkung der

Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit), eine stärkere Orientierung auf die Zielgruppe der Personalverantwortlichen bzw. Führungskräfte haben.

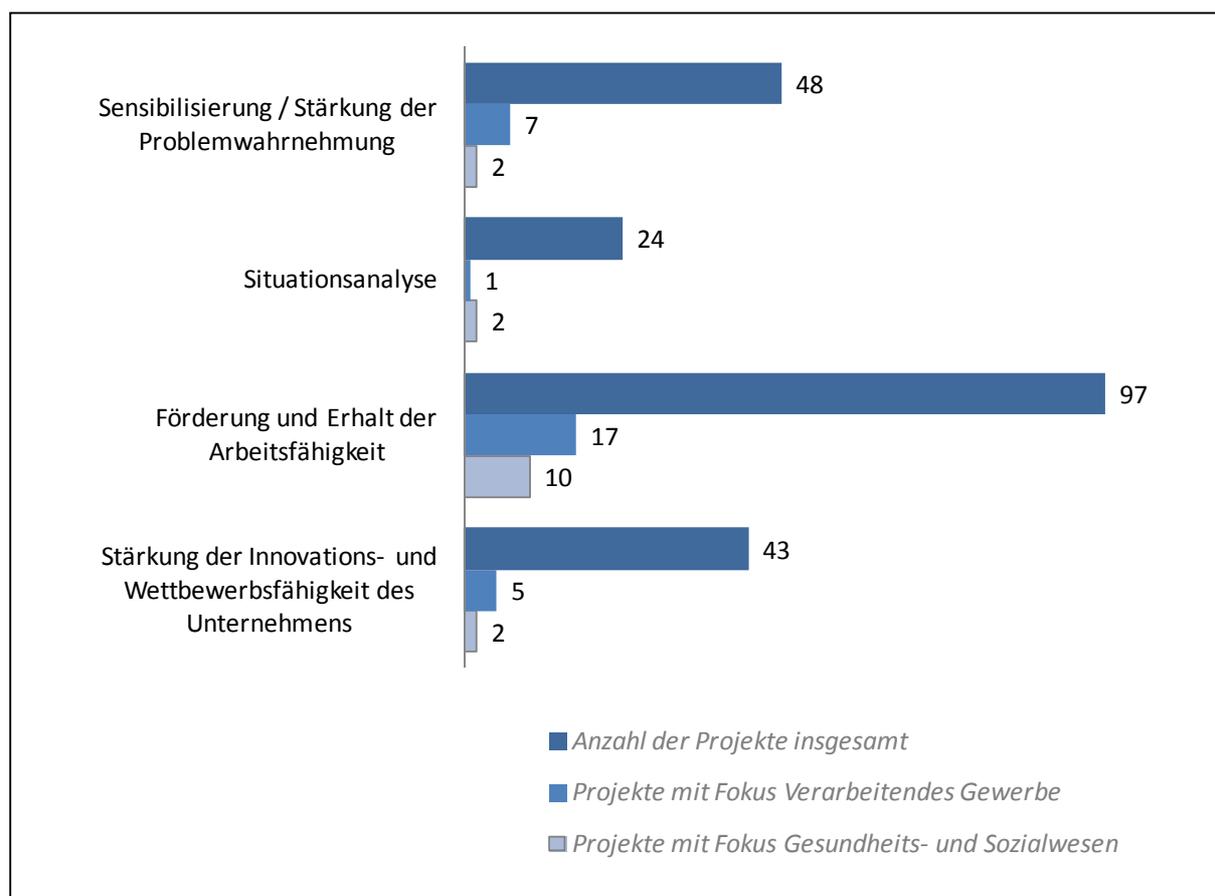
Abbildung 8: Projektziele nach Zielgruppe im Betrieb (Mehrfachzuordnungen möglich)



Quelle: Eigene Berechnung und Darstellung (Datenbasis: 142 Demografieprojekte)

Schließlich interessiert die Frage, ob sich die mit den Demografieprojekten verknüpften Ziele branchenspezifisch unterscheiden. In Anbetracht der geringen Fallzahl der Projekte mit klarem Branchenbezug wurden hier nur die Daten für die beiden Branchen ausgewertet, die am häufigsten genannt wurden: das Verarbeitende Gewerbe (28 Projekte) und der Bereich des Gesundheits- und Sozialwesens (13 Projekte). Im Ergebnis zeigt sich, dass Projekte mit Bezug zu einer der beiden Branchen insbesondere auf die Stärkung der Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten abzielen (Verarbeitendes Gewerbe: 17 von 28 Projekten; Gesundheits- und Sozialwesens: 10 von 13 Projekten; vgl. Abbildung 9). Damit stehen Projekte mit einem eindeutigen Umsetzungsanspruch in beiden Branchen im Vordergrund.

Abbildung 9: Ziele von Demografieprojekten im Bereich des Verarbeitenden Gewerbes und des Gesundheits- und Sozialwesens (Mehrfachzuordnungen möglich)



Quelle: Eigene Berechnung und Darstellung (Datenbasis: 142 Demografieprojekte)

3.5 Handlungsfelder

Um die avisierten Projektziele umzusetzen, ist es notwendig, entsprechende Handlungsfelder zu definieren. Das betriebliche Alters- und Alternsmanagement ist ein sehr heterogenes Gestaltungsfeld. In der praxisorientierten Literatur (z.B. Bögel & Frerich, 2011; Hans-Böckler-Stiftung & bsb GmbH Köln, 2010; Lenze, Opitz & Riechel, 2009; Ruf et al., 2012; TBS NRW, 2008a/ 2008b) lassen sich die folgenden Handlungsfelder identifizieren:

- **Arbeitsorganisation und -gestaltung**
(z.B. Arbeitsplatzgestaltung, Gestaltung von Arbeitsabläufen, Gestaltung von Aufgabeninhalten und Tätigkeitsbereichen)
- **Arbeitszeitgestaltung**
(inklusive Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie gleitendem Ausstieg aus dem Erwerbsleben)
- **Betriebliche Gesundheitsförderung**

(von Präventionsmaßnahmen wie Rückentraining und Herz-Kreislauf-Training bis zu umfassendem Gesundheitsmanagement zum Umgang mit körperlichen und psychosozialen Belastungen)

- **Qualifizierung**

(von einmaligen Bildungsmaßnahmen/-angeboten bis hin zu langfristigen Weiterbildungskonzepten und innerbetrieblichem Erfahrungs- und Wissenstransfer, z.B. Alt-Jung-Arbeits tandems, Mentorenprogramme, altersgemischte Teams etc.)

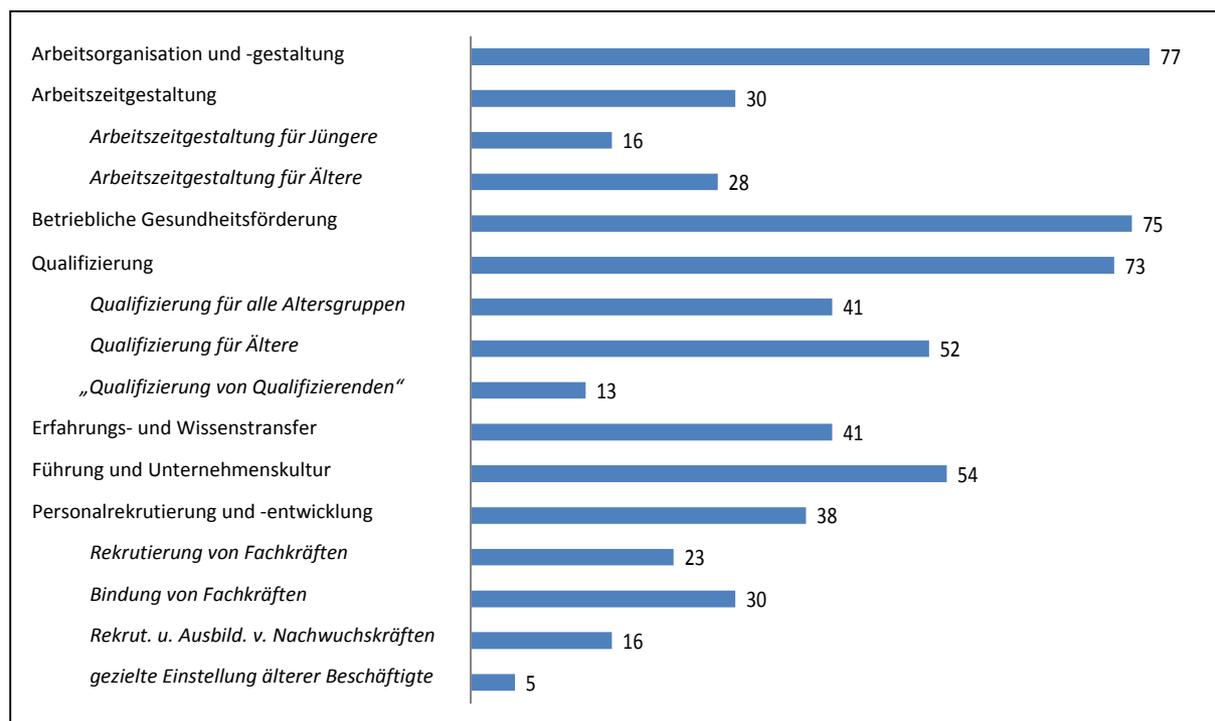
- **Führung und Unternehmenskultur**

(z.B. Umgang mit den demografischen Herausforderungen und Umgang mit älteren Beschäftigten als Führungsaufgabe; Förderung der intergenerationellen Zusammenarbeit durch Kommunikation)

- **Personalrekrutierung und -entwicklung**

(z.B. Gewinnung und Bindung von Fachkräften; Ausbildung von Nachwuchskräften)

In der vorliegenden Auswertung konnte jedem erfassten Demografieprojekt mindestens eines der hier genannten Handlungsfelder zugeordnet werden. Um eine möglichst exakte Auswertung zu erhalten, wurden drei Handlungsfelder (Arbeitszeitgestaltung, Qualifizierung sowie Personalrekrutierung und -entwicklung) weiter ausdifferenziert bzw. zusätzliche Unterkategorien gebildet. Hierbei interessierte vor allem, inwieweit altersdifferenzierte Ansätze im Rahmen der Projekte eine Rolle spielen, d.h. inwieweit sich Maßnahmen explizit auf jüngere bzw. explizit auf ältere Beschäftigte beziehen. In Abbildung 10 werden alle Handlungsfelder im Überblick dargestellt.

Abbildung 10: Handlungsfelder der Demografieprojekte (Mehrfachzuordnungen möglich)

Quelle: Eigene Berechnung und Darstellung (Datenbasis: 142 Demografieprojekte)

Gut die Hälfte der im Rahmen der vorliegenden Auswertung analysierten Projekte konzentrieren sich auf die Handlungsfelder Arbeitsorganisation und -gestaltung (77 Projekte), betriebliche Gesundheitsförderung (75 Projekte) und Qualifizierung (73 Projekte). Im Hinblick auf die Gestaltung des demografischen Wandels sind diese Handlungsfelder offenbar von größter Relevanz für betriebliche Modellprojekte. Gerade die Verbesserung der Arbeitsorganisation und das Gesundheitsmanagement scheinen sehr häufig Bestandteil von demografieorientierten Handlungskonzepten zu sein. Der hohe Anteil von Projekten mit einer Ausrichtung auf die Qualifizierung von Beschäftigten lässt sich u.a. damit erklären, dass die Förderprogramme des Bundes das Thema Kompetenzentwicklung seit einigen Jahren stärker in den Vordergrund stellen. Etwas seltener sind die Handlungsfelder Führungs- und Unternehmenskultur (54 Projekte), innerbetrieblicher Erfahrungs- und Wissenstransfer (41 Projekte), Personalrekrutierung und -entwicklung (38 Projekte) und Arbeitszeitgestaltung (30 Projekte) zu finden.

Fragen der alter(n)sgerichteten Arbeitszeitgestaltung können als eine der größten Herausforderungen gesehen werden, um eine Erwerbstätigkeit bis zum Eintritt des gesetzlichen Renteneintrittsalters von bis zu 67 Jahren zu ermöglichen (INQA, 2011b). Die geringe Zahl von Projekten zum Handlungsfeld Arbeitszeitgestaltung ist möglicherweise darauf zurückzuführen, dass Demografieprojekte nicht explizit auf das Thema verweisen, sondern es als Teil der Arbeitsorganisation und -gestaltung begreifen.

Nimmt man die Projekte, die sich auf das Handlungsfeld Arbeitszeitgestaltung beziehen, näher in den Blick, so fällt auf, dass fast alle Projekte in diesem Bereich besonderen Wert auf die Gestaltung von Arbeitszeitmodellen speziell für ältere Arbeitnehmer legen (28 von 30 Vorhaben). Bei 16 Projekten spielen Ansätze eine Rolle, die sich auf Jüngere konzentrieren. Damit werden in rund der Hälfte der Projekte mit einem Fokus auf das Handlungsfeld Arbeitsgestaltung parallele Ansätze verfolgt, die auf ältere und jüngere Beschäftigte ausgerichtet sind.

Auch bei näherer Betrachtung des Handlungsfeldes Qualifizierung wird deutlich, dass zahlreiche Vorhaben auf die spezifische Qualifizierung älterer Beschäftigter ausgerichtet sind (52 Projekte). Für 13 Projekte ist das Handlungsfeld ‚Qualifizierung von Qualifizierenden‘ relevant. Hierunter ist die Qualifizierung von betrieblichen Demografieexperten bzw. -coaches zu verstehen. Demografieprojekte mit Bezug zum Handlungsfeld Personalrekrutierung und -entwicklung konzentrieren sich in erster Linie auf die Rekrutierung und Bindung von Fachkräften (23 bzw. 30 Projekte) und weniger auf die Rekrutierung und Ausbildung von Nachwuchskräften (16 Projekte) oder die gezielte Einstellung älterer Beschäftigter (5 Projekte).

In der sozial- und arbeitswissenschaftlichen Forschung besteht breiter Konsens darin, dass die Bewältigung und Gestaltung des demografischen Wandels auf Betriebsebene dann besonders erfolgversprechend ist, wenn unterschiedliche Handlungsfelder gleichzeitig als Ansatzpunkt dienen bzw. eine holistische Herangehensweise gewählt wird (vgl. im Überblick z.B. Wilke, Maack und Partner, 2013; Tullius et al., 2012). So ist z.B. der Nutzen von Maßnahmen im Bereich der Arbeitsorganisation und -gestaltung dann hoch einzuschätzen, wenn sie mit Maßnahmen der Arbeitszeitgestaltung und der betrieblichen Gesundheitsförderung sowie mit Maßnahmen im Bereich Führung und Unternehmenskultur kombiniert werden. Die vorgenommene Auswertung lässt erkennen, dass viele Projekte dem Anspruch eines ganzheitlichen Ansatzes nicht gerecht werden. Allerdings können auch nicht in jedem Unternehmen alle Handlungsfelder gleichermaßen angegangen werden. Gleichzeitig hängt es stark von der jeweiligen betrieblichen Situation ab, welche demografisch bedingten Handlungsbedarfe konkret und akut existieren.

Für die Auswertung ist weiter die Frage von Interesse, ob sich die in Abbildung 10 gezeigte Häufigkeitsverteilung ändert, wenn man die einzelnen Handlungsfelder mit Blick auf die unterschiedlichen Ziele der Demografieprojekte differenziert beleuchtet. Möglicherweise lassen sich Anhaltspunkte finden, mit welchen konkreten Handlungsfeldern die jeweiligen Projektziele erreicht werden sollen. Eine entsprechende Analyse zeigt hier jedoch nur wenige auffäl-

lige Zusammenhänge (vgl. die Abbildungen A1 bis A4 im Anhang). Unabhängig von der Zielperspektive sind die Bereiche Arbeitsorganisation und -gestaltung, betriebliche Gesundheitsförderung und Qualifizierung die primären Handlungsfelder. Je nach Projektziel unterscheidet sich jedoch die Priorisierung dieser drei Handlungsfelder. So dominiert in Projekten mit dem Ziel, die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten zu stärken, das Handlungsfeld Qualifizierung (vgl. Abbildung A3). Kompetenzentwicklung scheint in diesen Fällen eine übergeordnete Rolle zu spielen. Auffällig ist zudem, dass Projekte, die das Ziel der Stärkung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen verfolgen, dem Handlungsfeld Führung und Unternehmenskultur eine besondere Bedeutung beimessen (vgl. Abbildung A4). Auch das Handlungsfeld Personalrekrutierung und -entwicklung wird vergleichsweise stark thematisiert. Darüber hinaus wird ersichtlich, dass die Qualifizierung als Handlungsfeld nicht spezifisch auf ältere Mitarbeiter ausgerichtet ist, sondern alle betrieblichen Altersgruppen ins Blickfeld nimmt. Schließlich zeigt sich bei der Betrachtung von Demografieprojekten, die das Ziel der Sensibilisierung und Stärkung der Problemwahrnehmung avisieren, dass die Arbeitszeitgestaltung als Handlungsfeld mehr Gewicht bekommt.

Mit Blick auf die Branchenebene wird deutlich, dass in Demografieprojekten im Bereich des Verarbeitenden Gewerbes am häufigsten das Handlungsfeld betriebliche Gesundheitsförderung aufgeführt wird (19 von 28 Projekten), gefolgt vom Handlungsfeld Arbeitsorganisation und -gestaltung (vgl. Abbildung A5). Dies lässt sich als Indiz dafür interpretieren, dass gerade in Produktionsbereichen Maßnahmen der Gesunderhaltung der Beschäftigten wichtig sind, um den negativen Folgen arbeitsbedingter Belastungen bzw. eines belastungsbedingten ‚Voralterns‘ entgegenzuwirken. Ein ähnliches Bild ergibt sich für Demografieprojekte mit einem Schwerpunkt auf dem Bereich des Gesundheits- und Sozialwesens (vgl. Abbildung A6).

Eine Differenzierung der unterschiedlichen Handlungsfelder nach der betrieblichen Zielgruppe zeigt keine Auffälligkeiten bzw. liefert keine wesentlichen neuen Erkenntnisse: Projekte, die die Beschäftigten im Betrieb adressieren, sind vor allem auf die Handlungsfelder Arbeitsorganisation und -gestaltung und Qualifizierung ausgerichtet (jeweils 32 von 70 Projekten) (vgl. die Abbildungen A7 und A8).

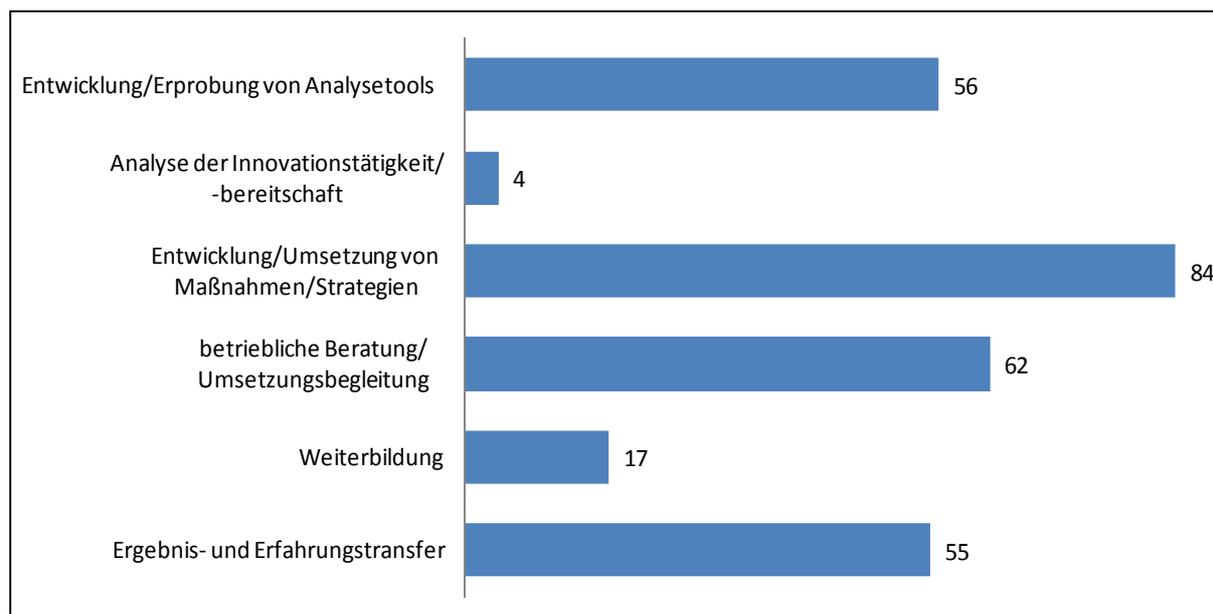
3.6 Aktivitäten

Nach dem *Warum* (Projektziele) und dem *Was* (Handlungsfelder) geht es nun um die Frage, *Wie* in den Demografieprojekten die Ziele erreicht und die Handlungsfelder umgesetzt werden (sollen). Um möglichst alle denkbaren Aktivitäten im Umgang mit dem demografischen

Wandel mit Hilfe der Auswertungskriterien zu erfassen, wurde die Kategorienbildung explorativ vorgenommen, ohne sich auf möglicherweise bestehende bzw. in der Literatur beschriebene Analyseraster zu beziehen. Folgende Aktivitäten werden unterschieden:

- Entwicklung, Erprobung und/oder Anwendung von Analysetools
(z.B. Alters-/Personalstrukturanalysen, Belastungsanalysen)
- Analyse der Innovationstätigkeit/-bereitschaft der Mitarbeiter
- Entwicklung, Erprobung und Umsetzung von Strategien und/oder Maßnahmen
(intern, durch die am Projekt beteiligten Valuepartner/Unternehmen)
- betriebliche Beratung/Umsetzungsbegleitung
(durch externe Berater bzw. die Projektpartner/-durchführer)
- Angebot/Durchführung von Weiterbildung, Erstellung von Curricula
(z.B. Ausbildung von Führungskräften zu betrieblichen Demografieexperten/-coaches; Erarbeitung didaktisch-methodischer Weiterbildungskonzepte und Lernmaterialien)
- überbetrieblicher Ergebnis- und Erfahrungstransfer, Netzworkebildung

Generell ist es üblich, dass im Rahmen von Demografieprojekten unterschiedliche Aktivitäten parallel umgesetzt werden. Gemäß der vorliegenden Auswertung überwiegen eindeutig Aktivitäten im Bereich der Entwicklung, Erprobung und Umsetzung von Maßnahmen/Strategien (vgl. Abbildung 11). Dies ist eine der Hauptaktivitäten für knapp 60 Prozent der analysierten Vorhaben (84 Projekte). Die Aktivitäten umfassen z.B. Einzelmaßnahmen wie die Qualifizierung von Beschäftigten oder die altersgerechte Anpassung der Arbeitsumgebung, aber auch die Durchführung ganzheitlich ausgerichteter, themenübergreifender Demografieprojekte. Häufig haben die Maßnahmen Modellcharakter.

Abbildung 11: Aktivitäten in den Demografieprojekten (Mehrfachzuordnungen möglich)

Quelle: Eigene Berechnung und Darstellung (Datenbasis: 142 Demografieprojekte)

Hinter der Maßnahmen- bzw. Strategieentwicklung folgen mit jeweils nahezu gleicher Verbreitung betriebliche Beratungsaktivitäten (62 Projekte), die Entwicklung, Erprobung und/oder Anwendung von Analysetools (56 Projekte) und Aktivitäten, die auf einen überbetrieblichen Ergebnis- und Erfahrungstransfer bzw. Netzwerkbildung ausgerichtet sind (55 Projekte). Auffällig ist, dass das Angebot bzw. die Durchführung von Weiterbildungsmaßnahmen für betriebliche Führungskräfte (z.B. zur Qualifizierung als Demografieexperten) deutlich seltener zu finden ist. Hierauf beziehen sich lediglich 12 Prozent der analysierten Vorhaben (17 Projekte). Nur in vier Projekten ist die Analyse der Innovationstätigkeit/-bereitschaft der Mitarbeiter eine wesentliche Projektaktivität. Hier zeigt sich, dass Innovativität bzw. innovatives Verhalten auf individueller Ebene in der Forschung zum demografischen Wandel – im Gegensatz zur Betrachtung der Innovationsfähigkeit von Organisationen – bisher eine untergeordnete Rolle spielt.

Für die Auswertung wurden die Aktivitäten in den fünf häufigsten Handlungsfeldern gesondert betrachtet (vgl. die Abbildungen A9 bis A13). Auffällig ist, dass sich Aktivitäten in Projekten, die sich auf das Handlungsfeld Führung und Unternehmenskultur beziehen, stark auf eine Umsetzungsbegleitung durch Demografieberater und Wissenschaftler setzen. Solche Projekte beziehen sich u.a. auf die Schulung bzw. das Coaching von Führungskräften. Maßnahmen in diesem Handlungsfeld werden oft mit anderen Maßnahmen gekoppelt. Häufig geht es um die Entwicklung einer ‚Demografiekultur‘, die bei Mitarbeitern und Führungskräften das Bewusstsein für die veränderten Bedingungen und die Notwendigkeit von Maßnahmen stär-

ken soll. Auf diese Weise soll die Voraussetzung für ein demografiebewusstes Personalmanagement geschaffen werden.

4 Fazit und Schlussfolgerungen

Seit mehr als 20 Jahren sind die Erforschung, Entwicklung, Erprobung und Umsetzung von betrieblichen Maßnahmen als Reaktion auf den demografischen Wandel Gegenstand öffentlicher Förderung. In der Projekt- und Förderlandschaft ist inzwischen eine Ausrichtung auf KMU zu beobachten. Diese Schwerpunktsetzung spiegelt sich auch in der vorliegenden Auswertung wider, wobei allerdings die Mehrzahl der geförderten Projekte keine eindeutige Ausrichtung nach der Unternehmensgröße ausweist. Die KMU-Orientierung trägt der Tatsache Rechnung, dass Großunternehmen mit entsprechenden Managementkapazitäten und Organisationsstrukturen prinzipiell eher in der Lage sind, spezifische Strategien und Maßnahmen einer demografiebewussten Personalpolitik umzusetzen als KMU. In zahlreichen KMU finden sich zwar durchaus Ansätze, die Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen zu verbessern. Die Maßnahmen können daher auch alternsgerecht sein, sie sind in der Regel jedoch wenig verallgemeinert und wenig strategisch. Zudem sind Maßnahmen, die speziell auf die Probleme und Bedürfnisse der Beschäftigten ab 50 Jahren eingehen, in KMU eher selten zu finden (vgl. INQA, 2011a).

In der Auswertung wird deutlich, dass die in den letzten Jahren durchgeführten Demografieprojekte einen eindeutigen Umsetzungsanspruch verfolgen. Es geht zwar in vielen Projekten um die Frage, wie Unternehmen stärker für die Folgen und Auswirkungen des demografischen Wandels auf betrieblicher Ebene sensibilisiert werden können. Im Vordergrund steht jedoch eindeutig die Umsetzung von Strategien und Maßnahmen insbesondere zum Erhalt und zur Förderung der Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten. Die Stärkung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit ist häufig ein übergeordnetes Projektziel. Die Gewinnung von Informationen und die Analyse der Personal- und Altersstruktur der Betriebe spielt in den untersuchten Demografieprojekten eher eine nachgeordnete Rolle. Eine theoretische Begründung hierfür könnte sein, dass viele Unternehmen inzwischen umfassende Personal- und Altersstrukturanalysen durchgeführt haben. Aktuelle Untersuchungen kommen jedoch zu dem Ergebnis, dass gerade KMU in der Breite nicht über die betrieblichen Konsequenzen des demografischen Wandels informiert sind und entsprechende Analysen in der Mehrzahl der Fälle nicht vorliegen (z.B. Commerzbank, 2009; Wilke, Maack und Partner, 2013; Tullius et al., 2012). Daher sollten die Ansprache und die Sensibilisierung von KMU nach wie vor eine Teilaufgabe der Forschungsförderung sein, um eine hinreichende Breitenwirkung zu erzielen. Auch die Demografieberatung kann ein wirksames Instrument sein, KMU bei der Bearbeitung der mit dem demografischen Wandel verbundenen Fragestellungen zu unterstützen.

Alter(n)sgerechte Personalarbeit ist ein komplexes Vorhaben. Genauso vielfältig wie die mit dem demografischen Wandel verbundenen Herausforderungen sind die Handlungsfelder zur Lösung demografiebedingter Probleme. Da der demografische Wandel ein Querschnittsthema ist, das auf betrieblicher Ebene viele unterschiedliche Aspekte betrifft, gibt es kein allgemeingültiges Schema für die Auswahl von Handlungsfeldern und die Umsetzung entsprechender Aktivitäten und Instrumente. Es können auch nicht in jedem Unternehmen alle Handlungsfelder und Maßnahmen gleichermaßen bearbeitet werden. Zudem hängt es stark von der jeweiligen betrieblichen Notwendigkeit ab, welche demografiebezogenen Handlungsbedarfe in Unternehmen konkret bestehen (vgl. z.B. Hans-Böckler-Stiftung & bsb GmbH Köln, 2010; Ruf et al., 2012). Gemäß unserer Auswertung dominieren in den Demografieprojekten die Handlungsfelder Arbeitsorganisation und -gestaltung, betriebliche Gesundheitsförderung und Qualifizierung. Diese spielen in rund der Hälfte der Projekte eine Rolle. Weniger häufig, aber immerhin in einem Drittel bis einem Viertel der hier betrachteten Demografieprojekte bezieht sich die Umsetzung demografieorientierter Maßnahmen auf die Handlungsfelder Führung und Unternehmenskultur, Erfahrungs- und Wissenstransfer und Personalrekrutierung und -entwicklung.

Die Rekrutierung und Ausbildung von Nachwuchskräften und die gezielte Einstellung älterer Beschäftigter sind zwei Handlungsfelder, denen in der Projektlandschaft bislang wenig Beachtung geschenkt wird. Vor dem Hintergrund des in einigen Berufsfeldern und Branchen bestehenden Fachkräftebedarfs ist jedoch davon auszugehen, dass diese Aspekte in Zukunft stärkere Berücksichtigung in Demografieprojekten finden werden.

Unterrepräsentiert sind der vorliegenden Analyse zufolge Projekte, die in der Maßnahmenumsetzung auf die Erarbeitung von Qualifizierungskonzepten für Führungskräfte und die Weiterbildung von betrieblichen Akteuren zu Demografieexperten ausgerichtet sind. Hier könnten zukünftige Projekte verstärkt ansetzen, zumal der betriebliche Umgang mit dem demografischen Wandel ein umfassendes Expertenwissen erfordert. Die Fülle der möglichen Handlungsansätze und Werkzeuge verdeutlicht, dass eine ‚demografiefeste‘ Arbeits- und Unternehmenspolitik eine große Bandbreite von Gestaltungsfeldern umfasst. Inwieweit ein Unternehmen alle Aspekte des Themas berücksichtigt, ist eine Frage der strategischen Ausrichtung. Unternehmen stehen vor der Aufgabe, eine eigene, auf die jeweiligen Besonderheiten und Herausforderungen zugeschnittene langfristig wirkende Strategie zu entwickeln und umzusetzen. Sicherlich sind Großunternehmen eher als KMU in der Lage, einen Strategieansatz zu verfolgen, der das Demografiethema ganzheitlich begreift. Gerade dort, wo komplexe Struk-

turen und personelle Ressourcen der betrieblichen Verantwortlichen begrenzt sind, ist es wichtig, über betriebliche Demografieexperten zu verfügen.

Schließlich zeigt die vorgenommene Auswertung, dass Demografieprojekte in den ostdeutschen Bundesländern und den strukturschwachen Regionen Norddeutschlands unterrepräsentiert sind, obwohl die Auswirkungen des demografischen Wandels dort besonders zum Ausdruck kommen – vor allem in Form der Abwanderung junger Fachkräfte und einer stark alternden Erwerbsbevölkerung. Daher haben die für das Verbundprojekt PerDemo (Nerdinger, 2011) ausgewählten Regionen Mecklenburg-Vorpommern und Schleswig-Holstein ‚Pilotcharakter‘ für bisher weniger von der demografischen Entwicklung betroffene Regionen und Städte, die bislang sogar junge Fachkräfte aus anderen Regionen abwerben konnten (z.B. Hamburg). Deshalb ist es notwendig, sowohl in strukturschwachen als auch in strukturstarken Regionen auf Branchen- und auf KMU-Ebene Konzepte zu entwickeln, die einen Umgang mit der sich abzeichnenden demografischen Entwicklung ermöglichen und die Innovationsfähigkeit der Unternehmen langfristig sicherstellen. Eine geringere Anzahl von Fachkräften und zunehmend asymmetrische betriebliche Altersstrukturen lassen Auswirkungen auf die betriebliche Innovationsfähigkeit befürchten. Davon sind vor allem KMU betroffen, die gegenüber Großunternehmen in der Regel geringere Möglichkeiten haben, Fachkräfte zu rekrutieren und zu binden.

Literatur

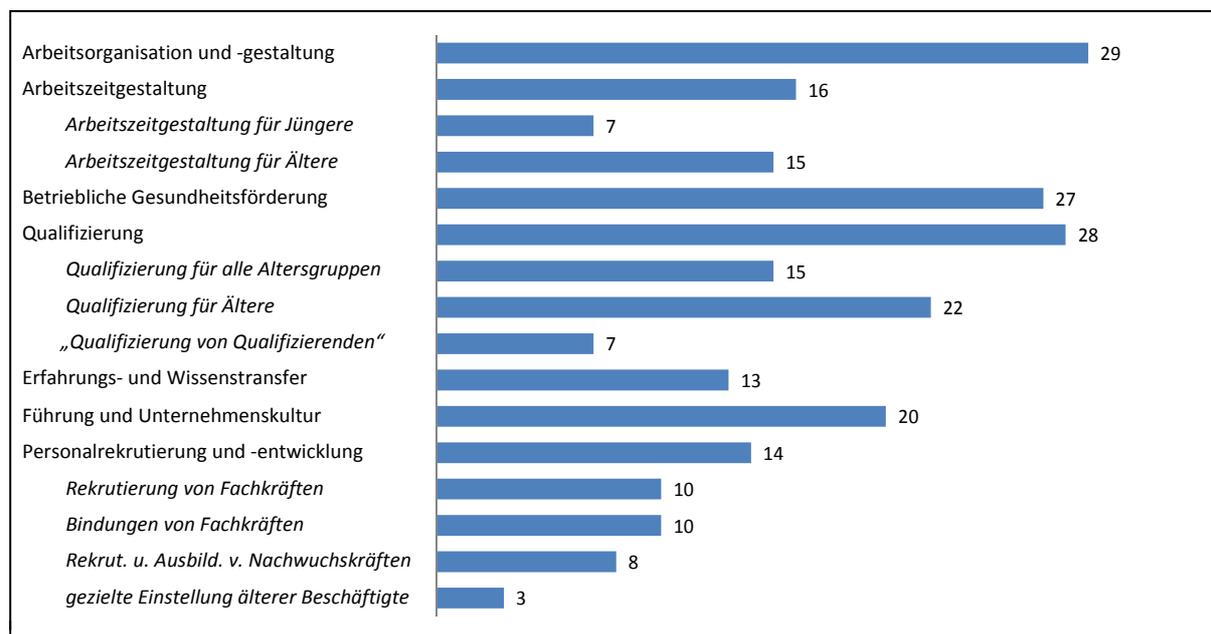
- Astor, M. & Jasper, G. (Hrsg.) (2001). *Demografischer Wandel als Wachstumsbremse oder Chance? Innovations- und Personalstrategien in den neuen Bundesländern*. Stuttgart: Fraunhofer IAO.
- BA, Bundesagentur für Arbeit (2012). *Fachkräfteengpässe in Deutschland, Analyse Dezember 2012*. Nürnberg.
- Bechmann, S., Dahms, V., Tschersich, N., Frei, M., Leber, U. & Schwengler, B. (2012). *Fachkräfte und unbesetzte Stellen in einer alternden Gesellschaft. Problemlagen und betriebliche Reaktionen*. IAB Forschungsbericht, Nr. 13. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.
- Bellmann, L., Kistler, E. & J. Wahse (2007). *Demografischer Wandel – Betriebe müssen sich auf alternde Belegschaften einstellen*. IAB Kurzbericht, Nr. 21. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.
- Bellmann, L., Leber, U. & Gewiese, T. (2006). *Ältere Arbeitnehmer/innen im Betrieb*. Abschlussbericht des Forschungsprojektes HBS 2004-588-3, gefördert von der Hans-Böckler-Stiftung. Nürnberg: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung.
- Bögel, J. & Frerichs, F. (2011). *Betriebliches Alters- und Alternsmanagement. Handlungsfelder, Maßnahmen und Gestaltungsanforderungen*. Norderstedt: BOD GmbH.
- Buck, H., Kistler, E. & Mendius, H. G. (2002). *Demografischer Wandel in der Arbeitswelt. Chancen für eine innovative Arbeitsgestaltung*. Stuttgart: IRB Verlag.
- BMAS- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2010). Bekanntmachung – Demografischer Wandel als betriebliche Herausforderung – Veränderungen frühzeitig erkennen und erfolgreich gestalten – (Kurzfassung). Vom 23. April 2010. *Bundesanzeiger*, Ausgabe Nr. 69 vom 6. Mai 2010, S. 1626.
- BMAS- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2012). Bekanntmachung – Unternehmen der Zukunft (Mitarbeiterorientierte Personalpolitik als Schlüssel für wettbewerbsfähige Unternehmen der Zukunft). Vom 22. Februar 2012. *Bundesanzeiger*, Ausgabe Nr. 37 vom 6. März 2012, S. 940-943.
- BMBF- Bundesministerium für Bildung und Forschung (2011). *Das Alter hat Zukunft. Forschungsagenda der Bundesregierung für den demografischen Wandel*. Bonn.
- BMBF- Bundesministerium für Bildung und Forschung (2007a). *Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt. BMBF-Forschungs- und Entwicklungsprogramm*. Bonn und Berlin.
- BMBF- Bundesministerium für Bildung und Forschung (2007b). *IKT 2020 – Forschung für Innovationen*. Bonn und Berlin.
- BMI- Bundesministerium des Innern (2012). *Jedes Alter zählt. Demografiestrategie der Bundesregierung*. Berlin.
- BMI- Bundesministerium des Innern (2011). *Demografiebericht. Bericht der Bundesregierung zur demografischen Lage und künftigen Entwicklung des Landes*. Berlin.

- BMFSFJ- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2012). *Arbeitsprogramm zur Umsetzung des Europäischen Jahres für aktives Altern und Solidarität zwischen den Generationen 2012 in Deutschland* (Stand: 06.02.2012). Berlin.
- Commerzbank (2009). *Abschied vom Jugendwahn? Unternehmerische Strategien für den demografischen Wandel*. Frankfurt/Main.
- European Commission, Directorate-General for Employment, Social Affairs and Inclusion (2012). *The EU Contribution to Active Ageing and Solidarity between Generations*. Luxembourg: Publications Office of the European Union.
- Europäische Kommission (2006). *Die neue KMU-Definition. Benutzerhandbuch und Mustererklärung*. Brüssel.
- Gesamtmetall, die Arbeitgeberverbände der Metall- und Elektro-Industrie (2012). *Die Metall- und Elektro-Industrie in der Bundesrepublik Deutschland in Zahlen, Ausgabe 2012*. Berlin.
- Haas, S. & Wolff, V. (2012). Burn-out am Arbeitsplatz – Stress, der sich in die Seele frisst. *Süddeutsche Zeitung*, 01.11.12. Unter www.sueddeutsche.de/karriere/burn-out-am-arbeitsplatz-wie-der-stress-sich-in-die-seele-frisst-1.1510470.
- Hans-Böckler-Stiftung & bsb GmbH Köln (Hrsg.) (2010). *Der demografische Wandel. Handlungsmöglichkeiten für Betriebe zur Altersgerechten Arbeitsgestaltung (Age2)*. Leitfaden für Betriebsräte, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- INQA, Initiative Neue Qualität der Arbeit (Hrsg.) (2011a). *Altersdifferenzierte und altersgerechte Betriebs- und Tarifpolitik. Eine Bestandsaufnahme betriebspolitischer und tarifvertraglicher Maßnahmen zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit*. INQA-Berichte, Nr. 42. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- INQA, Initiative Neue Qualität der Arbeit (Hrsg.) (2011b). *Arbeitsfähigkeit erhalten und fördern. Chance für Betriebe und Tarifpolitik*. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Kay, R., Kranzusch, P. & Suprinovič, O. (2008). *Absatz- und Personalpolitik mittelständischer Unternehmen im Zeichen des demografischen Wandels – Herausforderungen und Reaktionen*. IfM-Materialien, Nr. 183. Bonn: Institut für Mittelstandsforschung.
- Kistler, E. (2008). „Altersgerechte Erwerbsarbeit“. *Ein Überblick über den Stand von Wissenschaft und Praxis*. Böckler Forschungsmonitoring 7, Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Klose, H-U. (1992). *Moderner Sozialstaat und alternde Gesellschaft*. Bonn: SPD-Parteivorstand.
- Leisering, L. (1992). *Sozialstaat und demografischer Wandel. Wechselwirkungen, Generationenverhältnisse, politisch-institutionelle Steuerung*. Frankfurt/Main: Campus-Verl.
- Lenze, M., Opitz, I. & Riechel, S. (2009). *Menschen in altersgerechter Arbeitskultur. Arbeiten dürfen, können und wollen! Unternehmen und Führungskräfte für die Gestaltung des demografischen Wandels motivieren*. Münster: Institut für gesundheitliche Prävention.

- Meyn, C., Klatt, R. & Georg, A. (2011). Psychische Belastungen in der Arbeitswelt – Neue Forschungsergebnisse und Umsetzungserfahrungen. In L. Schröder & H.-J. Urban (Hrsg.), *Gute Arbeit. Handlungsfelder für Betriebe, Politik und Gewerkschaften* (S. 249-260). Frankfurt/Main: Bund-Verlag.
- Nerdinger, F. W. (2011). *PerDemo – Personalarbeit im demografischen Wandel. Qualifizierungskonzepte und Instrumente zur Stärkung der Innovationsfähigkeit von Unternehmen in Mecklenburg-Vorpommern, Schleswig-Holstein und Hamburg*. Unveröffentlichter Projektantrag. Rostock: Universität Rostock, Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie.
- o.V. (2012). Stress am Arbeitsplatz. Immer mehr Fehltage wegen psychischer Erkrankungen. *Süddeutsche Zeitung*, 30.04.12. Unter www.sueddeutsche.de/karriere/stress-am-arbeitsplatz-immer-mehr-fehltage-wegen-psychischer-erkrankungen-1.1345129, 2012.
- Pack, J., Buck, H., Kistler, E., Mendius, H. G., Morschhäuser, M. & Wolff, H. (2000). *Zukunftsreport demographischer Wandel. Innovationsfähigkeit in einer alternden Gesellschaft*. Bonn: Bundesministerium für Bildung und Forschung.
- Prezewowsky, M. (2007). *Demographischer Wandel und Personalmanagement*. Potsdam: Lehrstuhl für Organisation und Personalwesen der Universität Potsdam.
- Prognos (2010). *Recherche und Darstellung betrieblicher Demographieprojekte*. Endbericht, Basel u.a.
- Richter, G., Bode, S. & Köper, B. (2012). *Demografischer Wandel in der Arbeitswelt*. Dortmund: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Ruf, U. P., Unger, H., Mühlbradt, T. & Grumbach, J. (2012). *Handbuch Demografie-Aktiv. Ein Leitfaden zur Analyse betrieblicher Handlungsbedarfe und Handlungsstrategien im demografischen Wandel*. Aachen und Düsseldorf: GOM Gesellschaft für Organisationsentwicklung und Mediengestaltung mbH und TBS NRW.
- Schemme, D. (2001). *Qualifizierung, Personal- und Organisationsentwicklung mit älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern*. Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung.
- Statistisches Bundesamt (2011). *Bevölkerung Deutschlands bis 2060 – Ergebnisse der 12. koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung*. Wiesbaden.
- Statistisches Bundesamt (2012). *Statistisches Jahrbuch 2012. Deutschland und Internationales*. Wiesbaden.
- TBS NRW (Hrsg.) (2008a). *Beschäftigungsfähigkeit für den demografischen Wandel. Wie Unternehmen und Beschäftigte die Zukunft gestalten*. Dortmund.
- TBS NRW (Hrsg.) (2008b). *DemografieKompass. Die betriebliche Altersstruktur erfassen und Handlungsbedarfe benennen*. Dortmund.
- Tullius, K., Freidank, J., Grabbe, J., Kädtler, J. & Schroeder, W. (2012). Perspektiven alter(n)sgerechter Betriebs- und Tarifpolitik. *WSI-Mitteilungen*, 65 (2), 113-123.
- Wilke, Maack und Partner (2013). *Transfer guter Praxis. Ansätze zur Lösung demografischer Herausforderungen in der Ernährungsindustrie*. Studie im Auftrag der Hans-Böckler-Stiftung. Abschlussbericht.

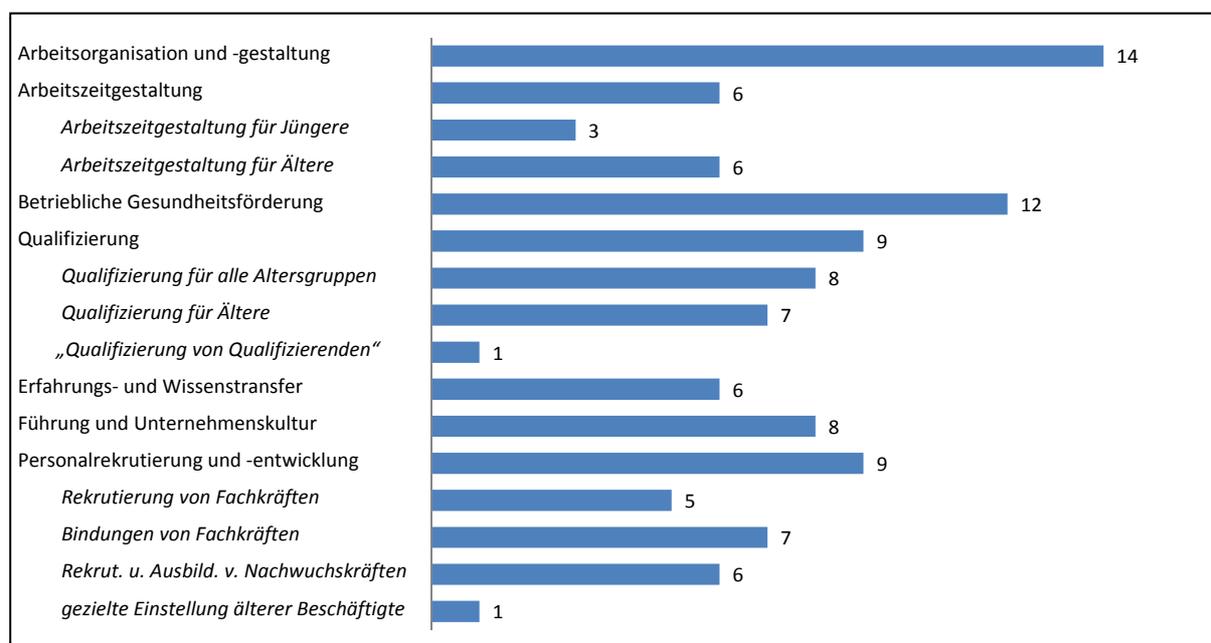
Anhang 1: Zusätzliche Abbildungen

Abbildung A1: Handlungsfelder in Projekten mit dem Ziel „Sensibilisierung und Stärkung der Problemwahrnehmung“ (Mehrfachzuordnungen möglich)



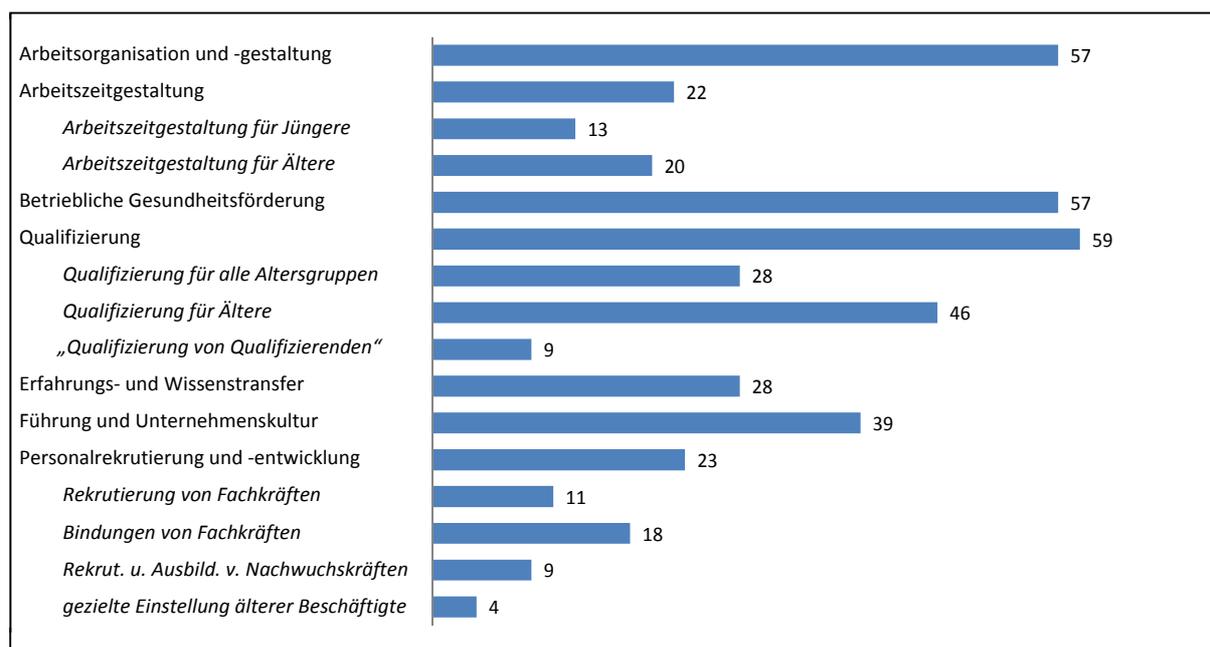
Quelle: Eigene Berechnung und Darstellung (Datenbasis: 48 Demografieprojekte mit dem entsprechenden Ziel)

Abbildung A2: Handlungsfelder in Projekten mit dem Ziel „Situationsanalyse“ (Mehrfachzuordnungen möglich)



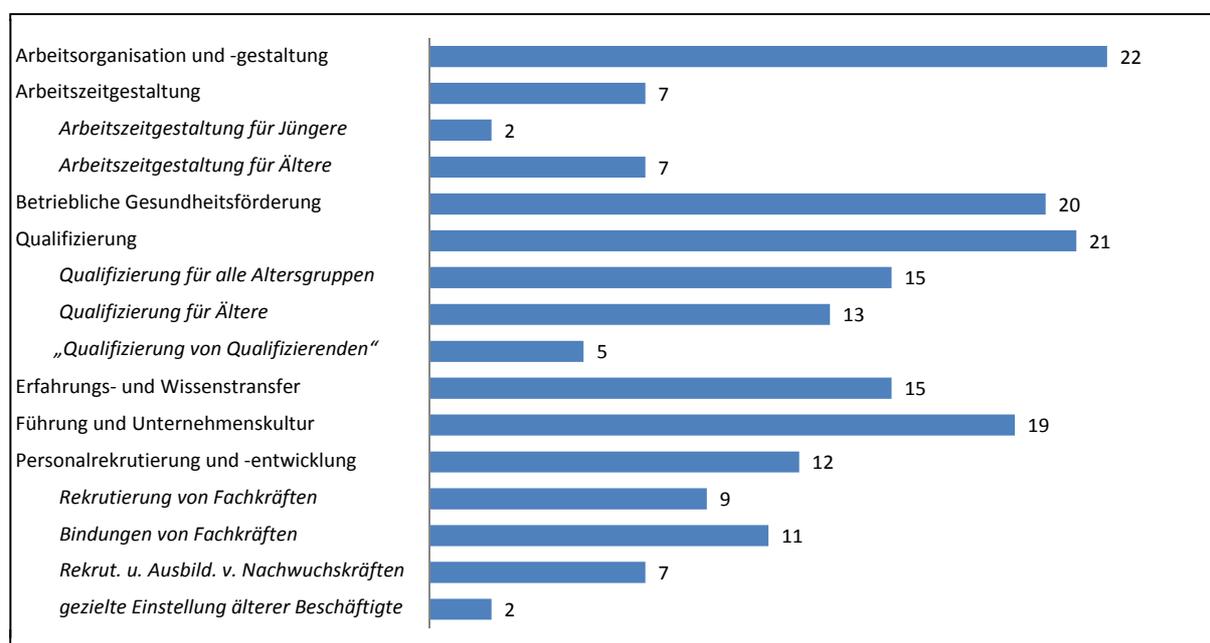
Quelle: Eigene Berechnung und Darstellung (Datenbasis: 24 Demografieprojekte mit dem entsprechenden Ziel)

Abbildung A3: Handlungsfelder in Projekten mit dem Ziel „Förderung und Erhalt der Arbeitsfähigkeit“ (Mehrfachzuordnungen möglich)



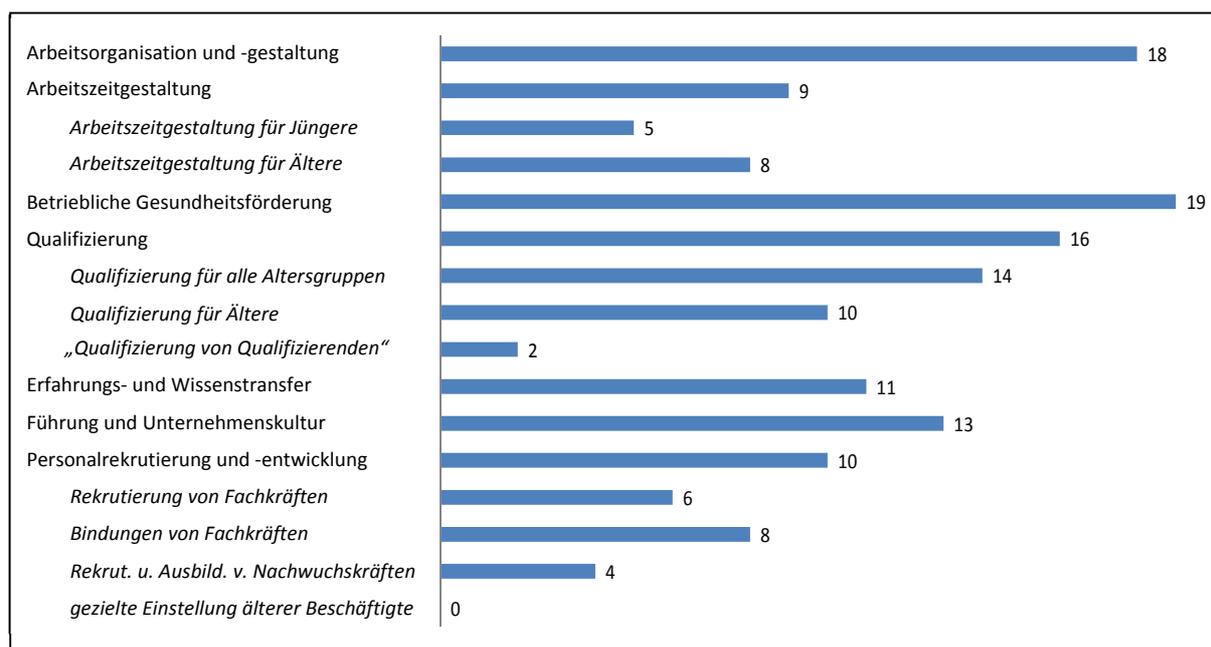
Quelle: Eigene Berechnung und Darstellung (Datenbasis: 97 Demografieprojekte mit dem entsprechenden Ziel)

Abbildung A4: Handlungsfelder in Projekten mit dem Ziel „Stärkung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit“ (Mehrfachzuordnungen möglich)



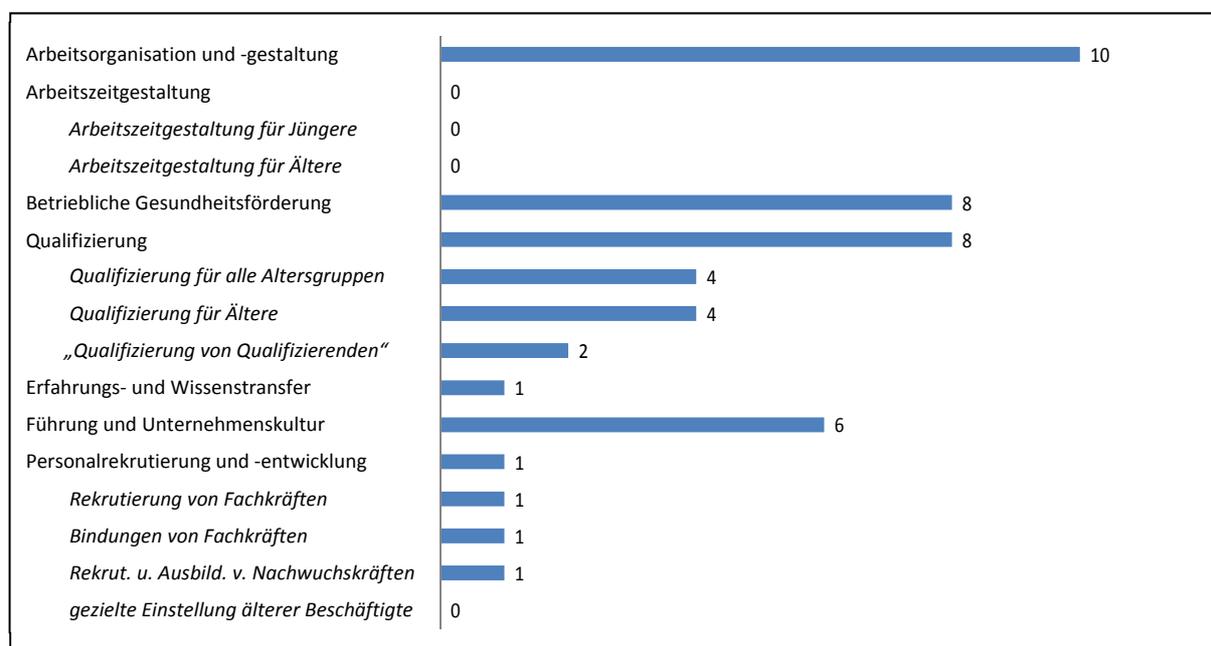
Quelle: Eigene Berechnung und Darstellung (Datenbasis: 43 Demografieprojekte mit dem entsprechenden Ziel)

Abbildung A5: Handlungsfelder in Projekten mit dem Branchenfokus „Verarbeitendes Gewerbe“ (Mehrfachzuordnungen möglich)



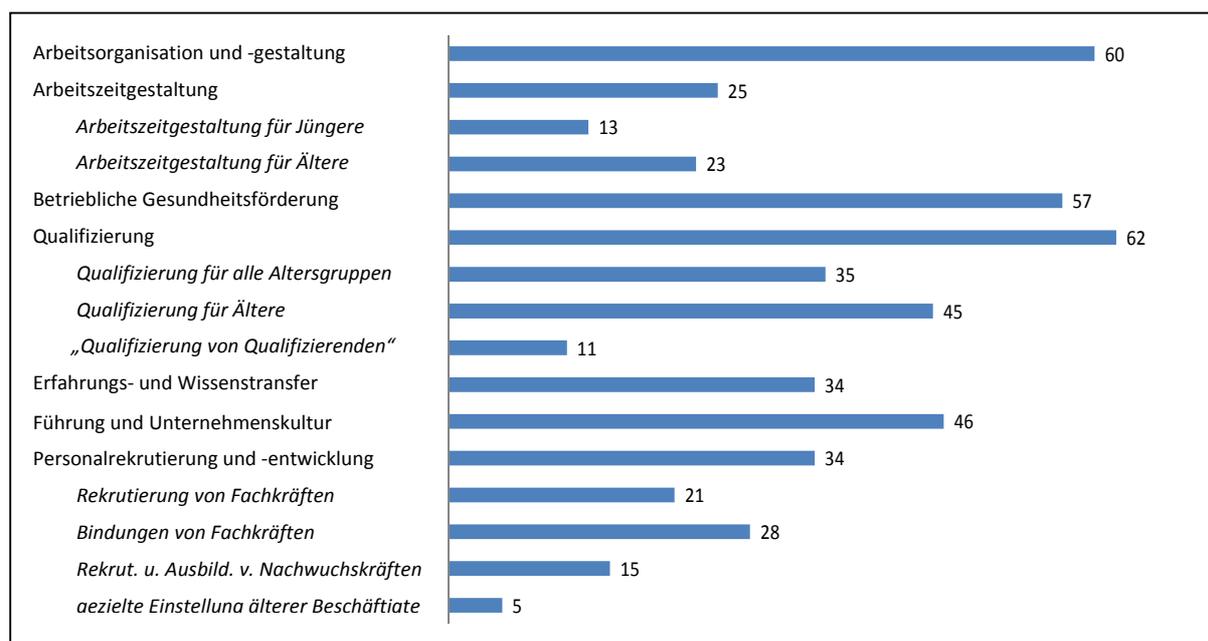
Quelle: Eigene Berechnung und Darstellung (Datenbasis: 28 Demografieprojekte mit dem entsprechenden Branchenfokus)

Abbildung A6: Handlungsfelder in Projekten mit dem Branchenfokus „Gesundheits- und Sozialwesen“ (Mehrfachzuordnungen möglich)



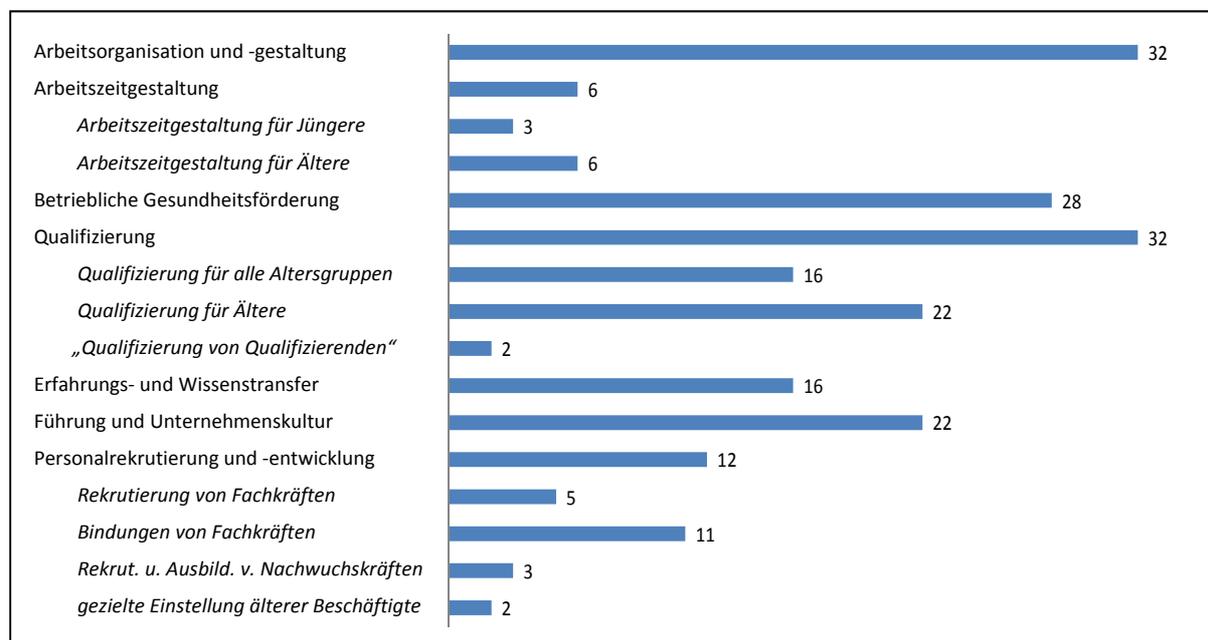
Quelle: Eigene Berechnung und Darstellung (Datenbasis: 13 Demografieprojekte mit dem entsprechenden Branchenfokus)

Abbildung A7: Handlungsfelder in Projekten mit der Zielgruppe „Personalverantwortliche/Führungskräfte“ (Mehrfachzuordnungen möglich)



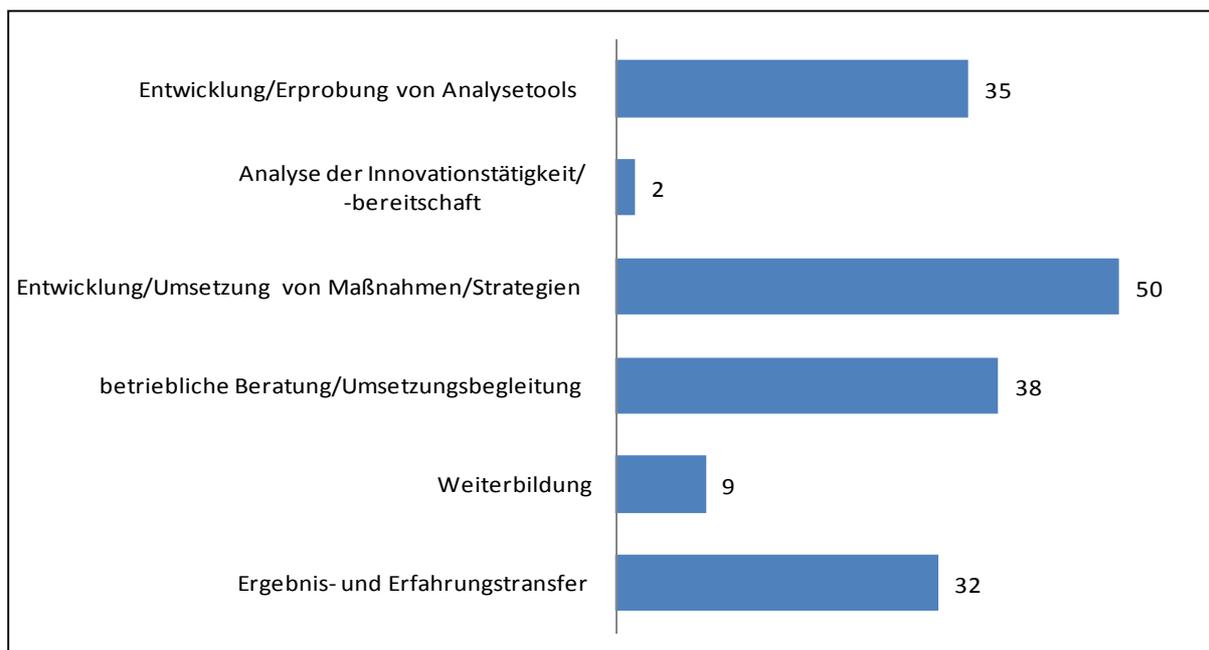
Quelle: Eigene Berechnung und Darstellung (Datenbasis: 106 Demografieprojekte mit der entsprechenden Zielgruppe)

Abbildung A8: Handlungsfelder in Projekten mit der Zielgruppe „Beschäftigte“ (Mehrfachzuordnungen möglich)



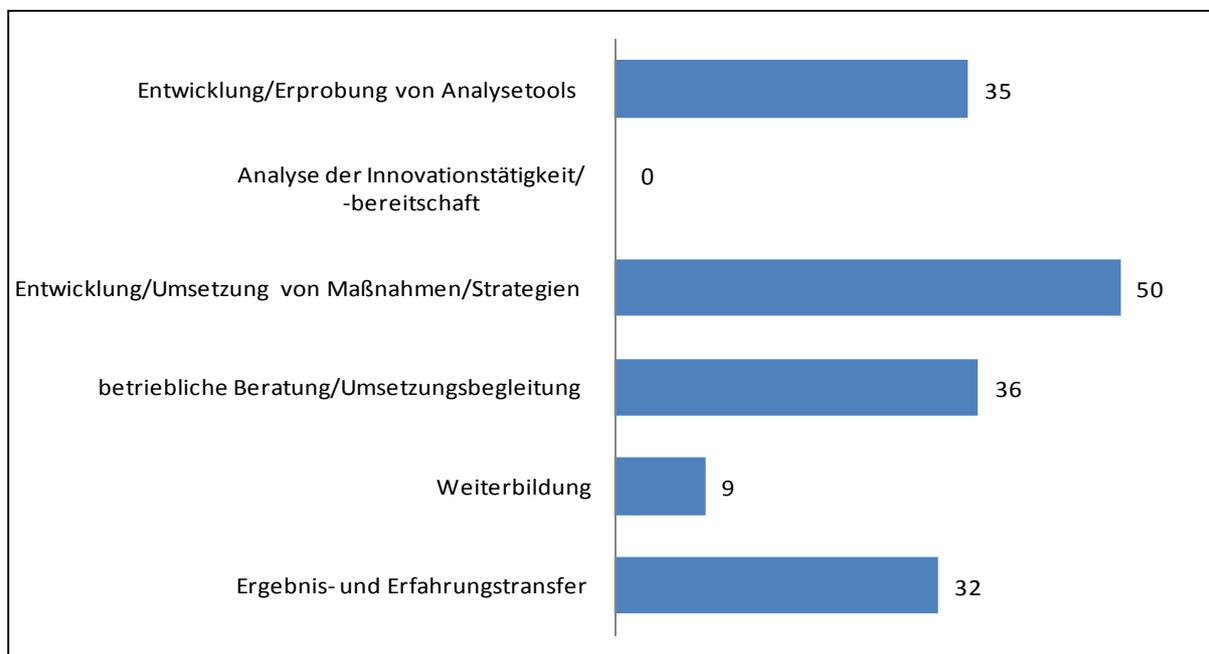
Quelle: Eigene Berechnung und Darstellung (Datenbasis: 70 Demografieprojekte mit der entsprechenden Zielgruppe)

Abbildung A9: Aktivitäten in Projekten mit dem Handlungsfeld „Arbeitsorganisation und -gestaltung“ (Mehrfachzuordnungen möglich)



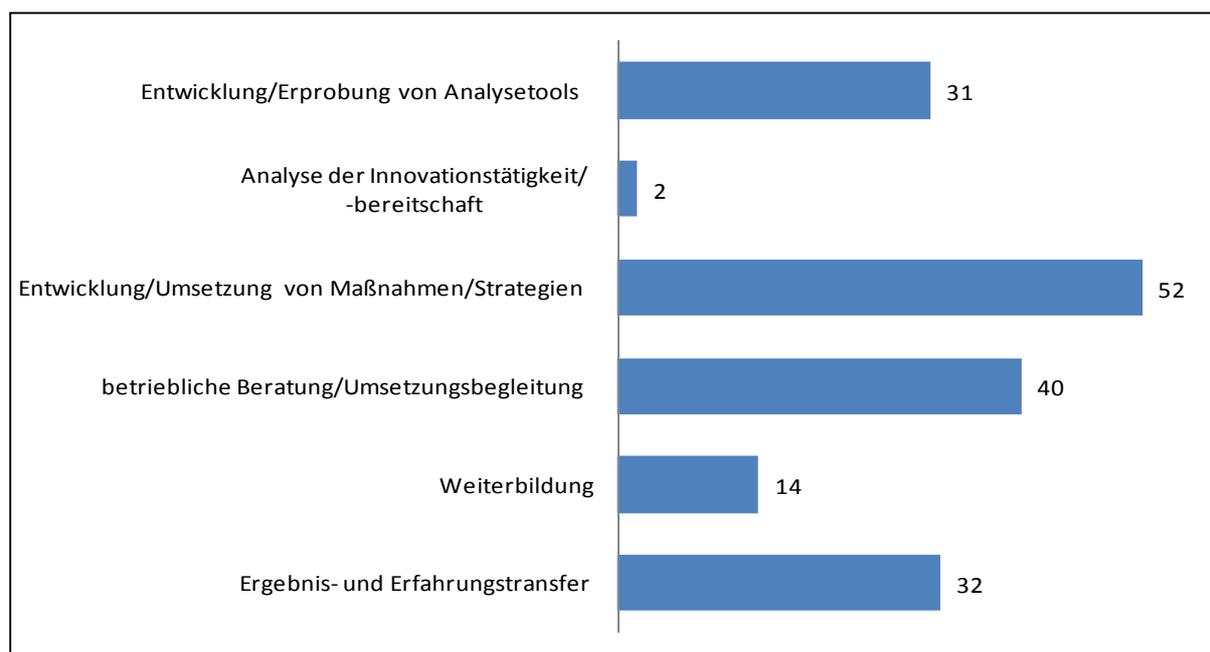
Quelle: Eigene Berechnung und Darstellung (Datenbasis: 77 Demografieprojekte mit dem entsprechenden Handlungsfeld)

Abbildung A10: Aktivitäten in Projekten mit dem Handlungsfeld „Betriebliche Gesundheitsförderung“ (Mehrfachzuordnungen möglich)



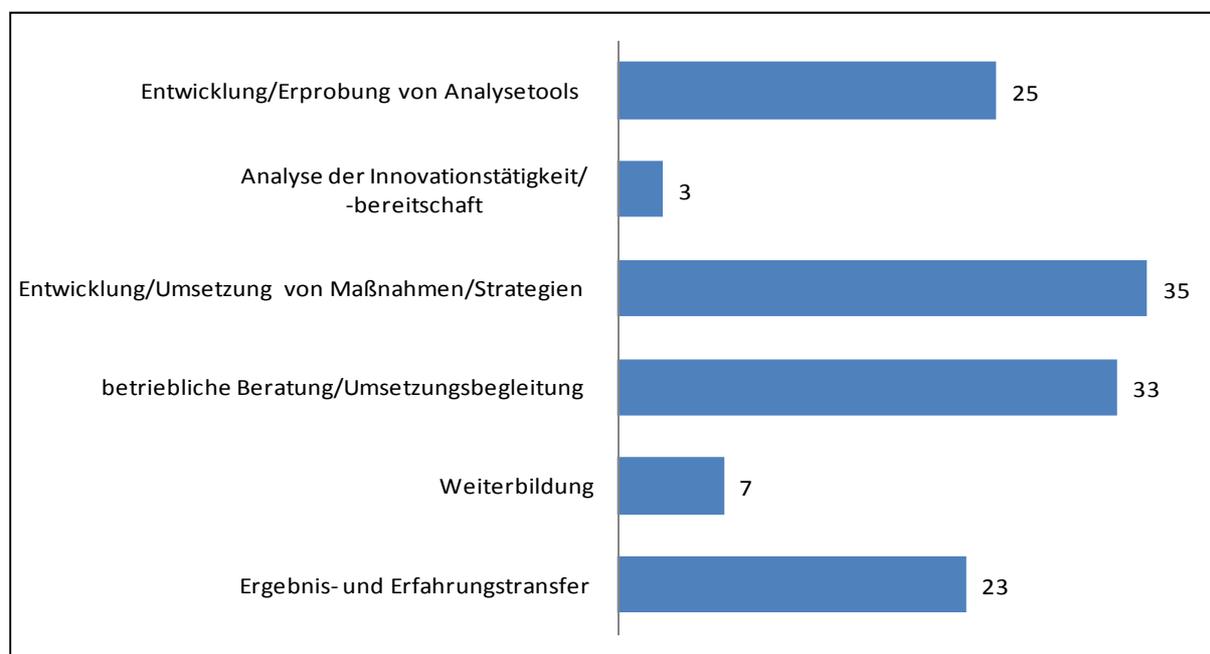
Quelle: Eigene Berechnung und Darstellung (Datenbasis: 75 Demografieprojekte mit dem entsprechenden Handlungsfeld)

Abbildung A11: Aktivitäten in Projekten mit dem Handlungsfeld „Qualifizierung“ (Mehrfachzuordnungen möglich)



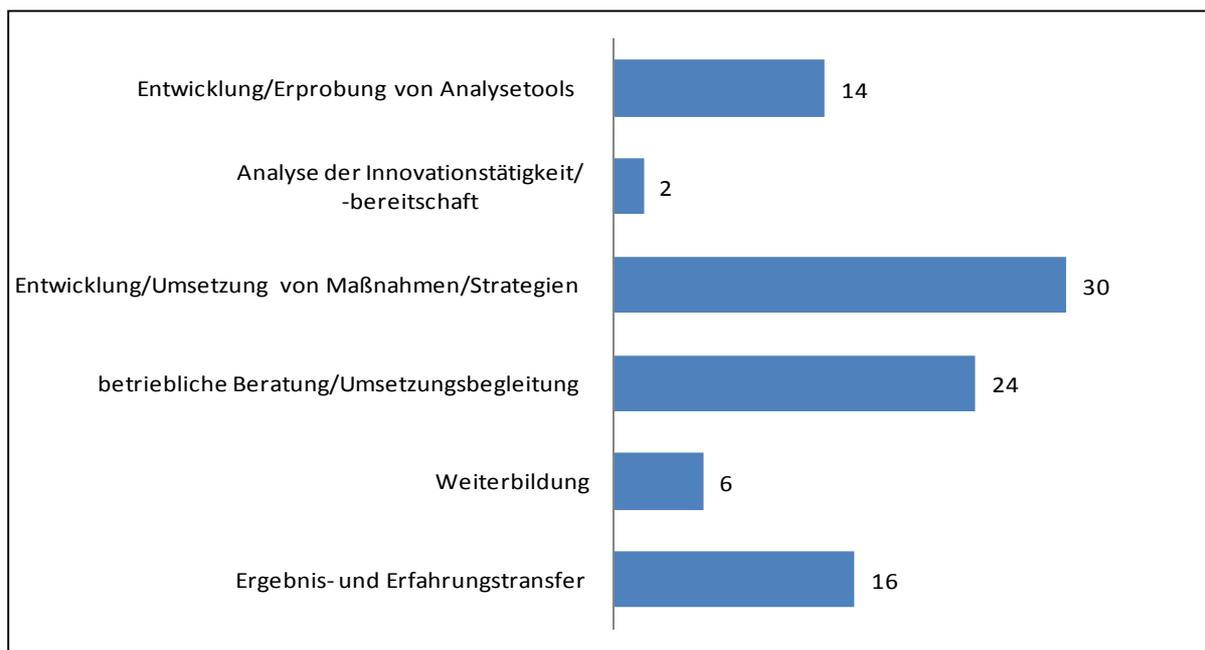
Quelle: Eigene Berechnung und Darstellung (Datenbasis: 73 Demografieprojekte mit dem entsprechenden Handlungsfeld)

Abbildung A12: Aktivitäten in Projekten mit dem Handlungsfeld „Führung und Unternehmenskultur“ (Mehrfachzuordnungen möglich)



Quelle: Eigene Berechnung und Darstellung (Datenbasis: 54 Demografieprojekte mit dem entsprechenden Handlungsfeld)

Abbildung A13: Aktivitäten in Projekten mit dem Handlungsfeld „Erfahrungs- und Wissenstransfer“ (Mehrfachzuordnungen möglich)



Quelle: Eigene Berechnung und Darstellung (Datenbasis: 41 Demografieprojekte mit dem entsprechenden Handlungsfeld)

Anhang 2: Kurzdarstellung der analysierten Demografieprojekte

Projekttitlel	ADIGU - Altersheterogenität von Arbeitsgruppen als Determinante von Innovation, Gruppenleistung und Gesundheit
Laufzeit	2005 ff.
Projektdurchführung und Partner	TU Dresden, Institut für Arbeits-, Organisations- und Sozialpsychologie; TU Dortmund, Leibniz-Institut für Arbeitsforschung
Projektförderung (u.a.)	Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG)
Inhalte/Projektziele	Ziel des Projektes ist die Untersuchung von Einflüssen der Altersheterogenität auf die Identifikation der Beschäftigten mit der Arbeitsgruppe, auf die Arbeitszufriedenheit sowie auf die Gruppenleistung und die Gesundheit der Beschäftigten.
Handlungsfelder	Zentrale Themen sind Innovation, Gruppenleistung und Gesundheit.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Ein wesentlicher Teil der bisherigen Projektaktivitäten bestand in einer Datensammlung, die in drei großen Feldstudien mit ca. 3.900 Arbeitnehmern aus ca. 500 Arbeitsgruppen im Verwaltungsbereich und der freien Wirtschaft erfolgte. In zwei Studien wurden Längsschnittdaten erhoben. Weitere Aufgabe war es, ein spezifisches Trainingskonzept für Vorgesetzte zu erarbeiten. Auf dieser Basis wurde ein Konzept zur altersdifferenzierten Führung erstellt und am Beispiel einer Finanzverwaltung umgesetzt. Anschließend wurde der Nutzen des Trainings genauer bestimmt und die Generalisierbarkeit der erarbeiteten Erkenntnisse in anderen Arbeitskontexten (z.B. Automobilproduktion) geprüft.

Projekttitlel	ADVITA - Altersgerechtes Arbeiten in der IT-Branche
Laufzeit	2009-2010
Projektdurchführung und Partner	Technologieberatungsstelle beim DGB NRW e.V. (TBS NRW) und DGB Bildungswerk NRW
Projektförderung (u.a.)	Land NRW u.a.
Inhalte/Projektziele	Im Fokus des Projektes standen sowohl der Erhalt und die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit von Arbeitnehmern in der IT-Branche als auch die Stärkung der Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit von Unternehmen der Branche.
Handlungsfelder	Zentraler Ansatzpunkt des Projektes war die Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit mit einem Schwerpunkt auf Maßnahmen der Personalentwicklung einschließlich Kompetenzentwicklung, Personalführung und Selbstmanagement, Arbeitsorganisation und Gesundheitsprävention.

<p>Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)</p>	<p>Mit Hilfe von Altersstrukturanalysen, Analysen der Belastungen und Beanspruchungen (mit Hilfe des demoBiB-Unternehmens-Checks/SelbstChecks) und des Selbst-Checks Mobiles Arbeiten) wurde die Ausgangssituation in der IT-Branche erfasst. Instrumente zur altersgerechten Gestaltung von Bildschirmarbeitsplätzen wurden entwickelt. Von zentraler Bedeutung war die Erarbeitung betriebsadäquater Lösungen unter Einsatz beteiligungsorientierter Verfahren und die Erprobung von vor Ort umsetzbaren Maßnahmen. Anschließend erfolgte ein Ergebnistransfer bzw. ein Austausch zwischen Betrieben mit Blick auf die Realisierbarkeit überbetrieblicher Lösungen.</p>
--	---

Projekttitle	AGE CERT Qualitätssiegel Altersgerechte Personalentwicklung
Laufzeit	2010 ff.
Projektdurchführung und Partner	Marie-Luise und Ernst Becker Stiftung, BKK
Projektförderung (u.a.)	Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA); Initiative der Marie-Luise und Ernst Becker Stiftung
Inhalte/Projektziele	Das Projekt zielt auf eine Sensibilisierung von Unternehmen für die Auswirkungen des demografischen Wandels. Der optimale Einsatz von Arbeitnehmern soll unterstützt werden und eine Analyse des Personalentwicklungsstatus erfolgen.
Handlungsfelder	Im Mittelpunkt stehen der Erhalt und die Entwicklung von Mitarbeiterpotenzialen sowie eine altersgerechte Personalentwicklung mit den Schwerpunkten Arbeitsgestaltung, Laufbahngestaltung, Förderung des Gesundheitsverhaltens, Weiterbildung und Gratifikations- und Anreizgestaltung jeweils in altersgerechter Ausgestaltung.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Ein Bewertungstool auf Basis von 75 Qualitätskriterien soll entwickelt werden. Ein webbasierter Selbstcheck, der Stärken und Verbesserungspotenziale aufzeigt, soll Unternehmen zur Verfügung stehen. Der Selbstcheck ist auch Basis eines Zertifizierungsprozesses, der durch Betriebsbegehungen ergänzt wird.

Projekttitle	AGE-Management in KMU
Laufzeit	2006 ff.
Projektdurchführung und Partner	Aröw GmbH
Projektförderung (u.a.)	Europäischer Sozialfonds (ESF); Land NRW
Inhalte/Projektziele	Ziel des Projektes ist es, Unternehmen, Beratern und Verbänden ein Werkzeug an die Hand zu geben, mit dessen Hilfe sie Auswirkungen des demografischen Wandels auf den Betrieb analysieren und geeignete Maßnahmen ermitteln können.
Handlungsfelder	Das Projekt stützt sich auf die folgenden Handlungsfelder: Personalpolitik und -entwicklung, Rekrutierung, Arbeitsorganisation, Führung, Unternehmenskultur, Gesundheit, Arbeitsschutz, Innovationsförderung, Wissenstransfer, Gender und Wirtschaftlichkeit.

Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Den relevanten Zielgruppen (Unternehmen, Beratern und Verbänden) werden auf sie zugeschnittene Werkzeugkästen zur Verfügung gestellt. Diese umfassen u.a. Leitfäden und Handlungshilfen, Beispiele Guter Praxis, Checklisten, weiterführende Informationen und Informationen über Ansprechpartner bei zusätzlichem Beratungsbedarf.
---	---

Projekttitle	AgeQual - Betriebliche Weiterbildung von Älteren in KMU
Laufzeit	2005-2006/2007
Projektdurchführung und Partner	Bundesinstitut für Berufsbildung (BiBB) (Bonn); Universität Erfurt, Erziehungswissenschaftliche Fakultät; 3s Research Laboratory (Österreich), Studiecentrum voor Ondernemerschap (SVO) EHSAL-K.U Brüssel (Belgien), Center for arbejdsmarkedsforskning (CARMA) an der Universität Aalborg (Dänemark), Kenniscentrum beroepsonderwijs arbeidsmarkt (Niederlande)
Projektförderung (u.a.)	Europäisches Berufsbildungsprogramm LEONARDO DA VINCI
Inhalte/Projektziele	Ziel des Projektes war die Förderung der beruflichen Qualifizierung älterer Arbeitnehmer in kleinen Betrieben (als Maßnahme zur Stabilisierung bzw. Steigerung der Alterserwerbstätigkeit). Durch eine Stärkung der regionalen Strukturen sollten die Rahmenbedingungen für die berufliche Weiterbildung gefestigt werden.
Handlungsfelder	Im Mittelpunkt stand die betriebliche Weiterbildung von Älteren in kleinen und mittleren Unternehmen.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Im internationalen Vergleich von Beispiel-Regionen wurden Beschäftigungsstrukturen, Maßnahmen und Regionalstrukturen analysiert und die Ursachen für geringe Investitionen und geringe Weiterbildungsaktivitäten von KMU und in der Gruppe der älteren Arbeitnehmer untersucht. Instrumente und zielgruppenspezifische Maßnahmen zur Reduzierung der Defizite sowie regionale Supportstrukturen wurden entwickelt. Zudem wurden Qualifizierungsbedarfe im Rahmen von regionalen Netzwerken von Unternehmen, Bildungsträgern und Sozialpartnern ermittelt.

Projekttitle	ALBA - Alternde Belegschaften - Aktionen zur konstruktiven Bewältigung des demografischen Wandels in der Wirtschaft
Laufzeit	2005-2007
Projektdurchführung und Partner	Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliches Institut (WSI) in der Hans-Böckler-Stiftung; Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW)
Projektförderung (u.a.)	Land NRW
Inhalte/Projektziele	Ziel des Projektes war es, insbesondere kleine und mittlere Unternehmen für das Potenzial älterer Mitarbeiter zu sensibilisieren und ihnen Informationen und Instrumente an die Hand zu geben, die es ihnen erlauben, den Herausforderungen des demografischen Wandels zu begegnen.
Handlungsfelder	Zentrale Themen waren der Erhalt der Arbeitsfähigkeit und die Qualifizierung älterer Arbeitskräfte sowie die Entwicklung flexibler Ar-

	beitszeitmodelle.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Im Mittelpunkt stand die Aufarbeitung sozialwissenschaftlicher Literatur. Von besonderer Bedeutung war die Darstellung von Beispielen guter Praxis für eine betriebsnahe Qualifizierung älterer Beschäftigter. Ergänzend wurden Gesetze und Tarifverträge sowie Betriebsfallstudien zur Überprüfung der Wahrnehmung des demografischen Wandels analysiert. Die gewonnenen Erkenntnisse flossen in eine Toolbox ein, die die Anpassung personalpolitischer Strategien vereinfachen soll.

Projekttitle	Älter werden in der Pflege - Entwicklung und Erprobung betrieblicher Strategien
Laufzeit	2008-2010
Projektdurchführung und Partner	Forschungsinstitut betriebliche Bildung (f-bb)
Projektförderung (u.a.)	Robert Bosch Stiftung
Inhalte/Projektziele	Zentraler Ansatz des Projektes war es, die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit von Pflegekräften bis zum Renteneintrittsalter durch demografiefeste Unternehmensstrategien zu erhalten. Einrichtungen der Branche sollten für das Thema des demografischen Wandels sensibilisiert und Handlungsoptionen aufgezeigt werden.
Handlungsfelder	Ein Schwerpunkt des Projektes lag auf der Weiterbildung von Beschäftigten mit dem Ziel, eine ausreichende Versorgung mit Fachkräften zu sichern.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Im Mittelpunkt stand eine bundesweite Bedarfsstudie, ergänzt durch exemplarische betriebliche Fallstudien. Darüber hinaus bezogen sich die Aktivitäten auf die Entwicklung, Erprobung und Auswertung von Strategien zur betrieblichen Bedarfsanalyse und das Vorgehen bei der Einführung von Maßnahmen. Ein Transfer der Projektergebnisse erfolgte über die Publikation von Handlungsleitfäden, einen wissenschaftlichen Sammelband und die Einrichtung eines Kompetenznetzwerkes.

Projekttitle	Alternativen im Betrieb - Neue Modelle mit älter werdenden Belegschaften
Laufzeit	2005-2007
Projektdurchführung und Partner	TaT Projekt GmbH
Projektförderung (u.a.)	Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS); Europäischer Sozialfonds (ESF) (Gemeinschaftsinitiative EQUAL)
Inhalte/Projektziele	Im Mittelpunkt des Projektes stand die Verbesserung der Beschäftigungs- und Arbeitsfähigkeit älterer Arbeitnehmer und Arbeitsloser. Wichtige Ziele waren der Wissenserhalt und die Qualifizierung Älterer.
Handlungsfelder	Im Vordergrund standen Maßnahmen zur Organisations- und Personalentwicklung und Qualifizierungsangebote.

Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Das Projekt stützte sich auf Beratung und fachliche und überfachliche Qualifizierung, die auch den Aufbau von betrieblichen und persönlichen Wissensmanagementsystemen, Arbeitsorganisation und Technikanpassung am Arbeitsplatz, ergonomische Arbeitsplatzanpassung und Angebote zur Gesundheitsförderung und die Sensibilisierung und Qualifizierung betrieblicher Interessensvertretungen umfassten.
---	---

Projekttitle	Alternsgerechte berufliche Weiterbildung (Projekt im Rahmen des Thüringer Netzwerks Demografie)
Laufzeit	2008-2011
Projektdurchführung und Partner	Universität Erfurt, Lehrgebiet Weiterbildung/Erwachsenenbildung
Projektförderung (u.a.)	Europäischer Sozialfonds (ESF); Freistaat Thüringen
Inhalte/Projektziele	Ziel des Projektes war der Ausbau alternsgerechter Didaktik zur beruflichen Bildungsförderung älterer Arbeitnehmer. Darüber hinaus sollten die Voraussetzungen für eine demografiefeste Bildungsarbeit in Zusammenarbeit mit regionalen Bildungsträgern verbessert werden.
Handlungsfelder	Zentral war der Ausbau des Qualifizierungsangebots für Ältere sowie die Vermittlung alternsgerechter Didaktik für die Lehrenden in Weiterbildungseinrichtungen.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Zu den Kernaktivitäten zählten die Entwicklung und das Angebot eines Konzeptes zur Qualifizierung für eine zielgruppengerechte Didaktik in der beruflichen Weiterbildung von älteren Erwerbspersonen.

Projekttitle	Alternsgerechtes Arbeiten in Kindertagesstätten
Laufzeit	bis 2007
Projektdurchführung und Partner	Technologieberatungsstelle beim DGB NRW e.V. (TBS NRW)
Projektförderung (u.a.)	Europäischer Sozialfonds (ESF); Arbeitsministerium NRW
Inhalte/Projektziele	Das Ziel des Projektes war die Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit von Erziehern durch betriebliche und überbetriebliche Maßnahmen.
Handlungsfelder	Als zentrale Themen wurden Arbeitsgestaltung, Gesundheitsschutz und Personal- und Kompetenzentwicklung betrachtet.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Grundlage des Projektes bildete ein Unternehmenscheck und der „Selbstcheck Beschäftigungsfähigkeit“, die sich auf die Themen Kompetenz, Gesundheit, Lernfähigkeit, Integration, (Selbst-)Management und Verantwortung konzentrieren. Unter Beteiligung von Partnerbetrieben wurden Umsetzungsmaßnahmen erarbeitet. Zusätzlich erfolgte ein überbetrieblicher Ergebnis- und Erfahrungstransfer und Handlungshilfen für die betriebliche Praxis wurden erstellt.

Projekttitle (bzw. Name des Instrumentes)	Altersstrukturanalyse von Belegschaften ABAS© - ein Blick in die Zukunft
Laufzeit	
Projektdurchführung und Partner	Soziale Innovation GmbH SI research & consult; Unique GmbH
Projektförderung (u.a.)	EU; Land Brandenburg
Inhalte/Projektziele	Das Projekt konzentrierte sich auf die Entwicklung und Bereitstellung eines EDV-Tools zur Altersstrukturanalyse in Großunternehmen und KMU, um diese so für einen möglichen Handlungsbedarf im Umgang mit dem demografischen Wandel zu sensibilisieren.
Handlungsfelder	Im Mittelpunkt stand eine Handlungsbedarfsanalyse im Hinblick auf Personalbindung und -entwicklung, Qualifizierung und Arbeitsgestaltung.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Es wurde eine Analysesoftware entwickelt und erprobt. Informationen zum Umgang mit dem demografischen Wandel und beispielhafte Analysen für die betriebliche Praxis wurden u.a. anhand von Broschüren veröffentlicht.

Projekttitle	ÄMiL - Ältere Mitarbeiter lernen in neuen Formen der Arbeits- und Betriebsorganisation
Laufzeit	2007-2009
Projektdurchführung und Partner	Forschungsinstitut betriebliche Bildung (f-bb); Zentrum für betriebliches Weiterbildungsmanagement (zbw)
Projektförderung (u.a.)	Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie
Inhalte/Projektziele	Ziel des Projektes war es, Leistungsanforderungen an ältere Mitarbeiter zu analysieren, um daraus konkrete Maßnahmen zur Kompetenzsicherung und Gesundheitsförderung abzuleiten.
Handlungsfelder	Das Projekt setzte hauptsächlich auf die Themen Qualifizierung und Weiterbildung sowie auf Gesundheitsförderung.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	In sechs Pilotbetrieben wurden aus der Analyse konkrete Maßnahmen zur Sicherung der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft in einer alternden Belegschaft abgeleitet. Instrumente zur präventionsorientierten Analyse des Weiterbildungsbedarfs wurden entwickelt und in Form von Leitfäden und im Rahmen von Veranstaltungen veröffentlicht.

Projekttitle	Ältere ArbeitnehmerInnen im Betrieb
Laufzeit	2005-2007
Projektdurchführung und Partner	TU Dortmund, Institut für Gerontologie; Max-Planck-Institut für Demografische Forschung
Projektförderung (u.a.)	Hans-Böckler-Stiftung

Inhalte/Projektziele	Im Rahmen des Projektes wurde eine internationale Studie über betriebliche Maßnahmen zur Beschäftigungsförderung Älterer durchgeführt. Ziel war es, Maßnahmen, Konzepte und Strategien in den Betrieben der EU zu beleuchten.
Handlungsfelder	Das Projekt befasste sich u.a. mit Kompetenz- und Qualifikationsentwicklung, betrieblicher Gesundheitsförderung, Arbeitszeitgestaltung und der Integration Älterer im Betrieb.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Praxisbeispiele u.a. aus Finnland, den Niederlanden, Großbritannien und Österreich wurden dokumentiert und dargestellt.

Projekttitlel	Ältere IT-Fachkräfte und Gesundheit
Laufzeit	2005-2007
Projektdurchführung und Partner	Forschungsbüro für Arbeit, Gesundheit und Biographie
Projektförderung (u.a.)	Hans-Böckler-Stiftung
Inhalte/Projektziele	Das Projekt befasste sich mit der Frage, wie Arbeit in der IT-Branche so gestaltet werden kann, dass die Arbeitsbelastung für die Beschäftigten reduziert wird und der Erhalt und Ausbau von Ressourcen garantiert ist.
Handlungsfelder	Im Mittelpunkt standen die Ermittlung negativer gesundheitlicher Effekte und die Bedeutung psychosomatischer Erkrankungen sowie die Frage nach dem Umgang mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Im Rahmen von betrieblichen Fallstudien/Projekten wurde die Situation von IT-Fachleuten in Bezug auf Berufsweg, Arbeitsinhalte, Belastungen, Arbeitsfreude, Teamarbeit, Verhältnis Jüngere und Ältere, Erfahrungen mit Erkrankungen, Familie, Kinder, Hobbies und Träume analysiert.

Projekttitlel	Alternsgerechte Arbeitszeitgestaltung
Laufzeit	2005-2007
Projektdurchführung und Partner	Soziale Innovation GmbH SI research & consult
Projektförderung (u.a.)	Europäischer Sozialfonds (ESF); Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit
Inhalte/Projektziele	Anliegen des Projektes war es, Maßnahmen zu entwickeln, um arbeitszeitbedingte Belastungen und Beanspruchungen zu verringern und so für eine Verlängerung der Beschäftigungsfähigkeit von Mitarbeitern zu sorgen. Gleichzeitig sollte zur Sensibilisierung von Führungskräften, Betriebsräten, Beschäftigten und Arbeitsmarktakteuren für die Herausforderungen des demografischen Wandels sowie zur Entwicklung von Maßnahmen der alternsgerechten Arbeitszeitgestaltung beigetragen werden.
Handlungsfelder	Im Mittelpunkt stand das Handlungsfeld alternsgerechter Arbeitszeitgestaltung.

Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Zentrale Aktivitäten des Projektes waren Befragungen von Betrieben, betriebspezifische Beratungen zur Entwicklung innovativer Modelle einer altersgerechten Arbeitszeitgestaltung sowie betriebliche und überbetriebliche Seminare. Es wurde zudem ein Arbeitszeitcheck entwickelt, der der Identifikation von Beanspruchungen, Perspektiven für die Arbeitszeit und der beruflichen Entwicklung dienen soll.
---	---

Projekttitlel	Altersdifferenzierte Tarifpolitik zur Förderung der Innovations- und Beschäftigungsfähigkeit Älterer
Laufzeit	2008-2010
Projektdurchführung und Partner	Universität Kassel; Universität Göttingen, Soziologisches Forschungsinstitut (SOFI)
Projektförderung (u.a.)	Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)
Inhalte/Projektziele	Das Projekt beschäftigte sich mit den Auswirkungen des demografischen Wandels auf Betriebe der Chemie- und Pharmaindustrie, der Metall- und Elektroindustrie und des Einzelhandels. Im Mittelpunkt stand die Analyse von Voraussetzungen, Logiken und Strategien für die Förderung von altersgerechten Beschäftigungsbedingungen.
Handlungsfelder	Zentrale Handlungsfelder waren Arbeits(zeit)gestaltung, Gesundheitsförderung und Qualifizierung.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Zu den Aktivitäten gehörten eine umfassende Befragung von Arbeitgeber- und Arbeitnehmervertretern der betrachteten Branchen und eine Analyse von Tarifverträgen mit Bezug zu altersgerechten und altersdifferenzierten Inhalten sowie die Untersuchung ihrer Entstehung. Des Weiteren wurden bestehende Maßnahmen in einzelnen Betrieben der Branchen beleuchtet. Ergänzt wurde dies durch Expertenworkshops. Ergebnisse und Beispiele guter Praxis wurden mit Hilfe von Transferworkshops und Publikationen für Praktiker und die Öffentlichkeit zugänglich gemacht.

Projekttitlel	Altersstrukturen in der Textilwirtschaft
Laufzeit	2008
Projektdurchführung und Partner	Internationales Institut für Empirische Sozialökonomie (INIFES)
Projektförderung (u.a.)	Hans-Böckler-Stiftung
Inhalte/Projektziele	Ziel des Projektes war es, die Beschäftigungssituation in der Textilbranche hinsichtlich Altersstrukturen, Erwerbsformen und Arbeitsbedingungen zu analysieren.
Handlungsfelder	Im Fokus standen Maßnahmen und Ansätze zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen in der Textilwirtschaft.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Im Rahmen des Projektes wurden u.a. Daten der Bundesagentur für Arbeit, des IAB-Betriebspanels sowie einer Befragung des Bundesinstituts für Berufsbildung (BiBB) und der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) 2005/06 sowie Daten der Deutschen Rentenversicherung ausgewertet und Umsetzungsempfehlungen

	erarbeitet.
Projekttitle	AmPuls - Betriebliche Arbeits- und Personalkonzepte zukunftsfähig gestalten - Herausforderungen des demografischen Wandels meistern
Laufzeit	2005-2007
Projektdurchführung und Partner	ffw GmbH - Gesellschaft für Personal- und Organisationsentwicklung
Projektförderung (u.a.)	Europäischer Sozialfonds (ESF) (Gemeinschaftsinitiative EQUAL); Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit
Inhalte/Projektziele	Ziel war die nachhaltige Gestaltung der Arbeit und die Förderung einer generationsübergreifenden Zusammenarbeit. Dabei sollten Maßnahmen entwickelt werden, um die betriebliche Innovationsfähigkeit der Mitarbeiter und ihr Know-how zu erhalten.
Handlungsfelder	Im Mittelpunkt standen Maßnahmen zur systematischen Kompetenzförderung und zur Qualifizierung angelernter Mitarbeiter zu Fachkräften, die Förderung von Gruppenarbeit und eine lernförderliche Arbeitsgestaltung sowie die Mitgestaltung eines Arbeitssystems zur Produktivitätssteigerung unter Berücksichtigung einer alternden Belegschaft.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	In Pilotprojekten wurden Altersstrukturanalysen durchgeführt, um mögliche Personalprobleme frühzeitig zu erkennen. Durch Beratung, Prozessbegleitung und betriebliche Qualifizierungsmaßnahmen wurden in vier Unternehmen Veränderungsprojekte initiiert. Dabei wurden Instrumente zur Erhöhung der Einsatzflexibilität entwickelt und umgesetzt.

Projekttitle	AQUA - altersgerechte Qualifizierung
Laufzeit	2005-2007
Projektdurchführung und Partner	Berufliche Fortbildungszentren der Bayerischen Wirtschaft (bfz); Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb)
Projektförderung (u.a.)	Europäischer Sozialfonds (ESF) (Gemeinschaftsinitiative EQUAL)
Inhalte/Projektziele	Im Mittelpunkt des Projektes stand die Sensibilisierung für das Lernen und die Schulung von Trainern der Erwachsenenbildung sowie von Bildungsberatern.
Handlungsfelder	Zentraler Ansatzpunkt war die Förderung der Weiterbildung älterer Mitarbeiter und die Steigerung ihrer Bildungsbeteiligung. Lern- und Qualifikationsdefizite sollten überwunden werden.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Im Einzelnen wurden Trainings zum arbeitsplatznahen, selbstgesteuerten Lernen in Betrieben durchgeführt. Die jeweiligen Lernmodelle wurden unter Nutzung bereits vorhandenen Erfahrungswissens auf die Bedarfe der Unternehmen zugeschnitten. In überbetrieblichen Workshops erfolgte ein Erfahrungsaustausch.

Projekttitle	AQUA_mark - Altersgerechte Qualifizierung in Unternehmen und Arbeitswelt
Laufzeit	2006-2008
Projektdurchführung und Partner	agentur mark GmbH
Projektförderung (u.a.)	Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales (MAGS) NRW; EU
Inhalte/Projektziele	Ziel des Projektes war die Förderung des Erhalts und der Weiterentwicklung der beruflichen Kompetenzen älterer Arbeitnehmer, um so betriebliches Wissen zu sichern und Unternehmen im Wettbewerb zu stärken.
Handlungsfelder	Von zentraler Bedeutung waren die Förderung und verstärkte Durchführung von Weiterbildungsaktivitäten für ältere Mitarbeiter.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Die Ermittlung betrieblicher und individueller Weiterbildungsbedarfe wurde mit Hilfe eines Beratungskonzeptes unterstützt. Maßnahmen zur Förderung der persönlichen und beruflichen Fähigkeiten wurden durchgeführt. Ein regionales Netzwerk aus Betrieben und Weiterbildungsanbietern wurde gebildet, um den Informationsaustausch und die Weitergabe guter Praxis zu unterstützen.

Projekttitle	Arbeit und Gesundheit bei Älteren in Europa
Laufzeit	2008-2010
Projektdurchführung und Partner	Heinrich-Heine-Universität Düsseldorf, Institut für Medizinische Soziologie; Universitätsklinikum Essen, Institut für Medizinische Informatik, Biometrie und Epidemiologie
Projektförderung (u.a.)	Hans-Böckler-Stiftung
Inhalte/Projektziele	Im Vordergrund stand die Charakterisierung der Merkmale gesunder Arbeit für ältere Beschäftigte sowie deren politischer Rahmenbedingungen. Insbesondere wurden Erkrankungsrisiken älterer Beschäftigter infolge psychosozialer Arbeitsbelastungen untersucht.
Handlungsfelder	Zentral war die systematische Analyse von Zusammenhängen zwischen psychosozialen Arbeitsbelastungen und Indikatoren der Gesundheit bei älteren Beschäftigten.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Im Rahmen des Projektes wurden u.a. Befragungsdaten aus zwei Untersuchungswellen des „Survey of Health, Ageing and Retirement in Europe“ (SHARE) aus 11 europäischen Ländern und Ergebnisse aus der „Englischen Längsschnittstudie zu Alternsprozessen“ (ELSA) in Großbritannien ausgewertet und Handlungsempfehlungen für die betriebliche Praxis erarbeitet.

Projekttitle	Arbeitsproduktivität im Alter(n)sprozess
Laufzeit	2008
Projektdurchführung und Partner	Universität Hamburg, Fakultät Wirtschafts- und Sozialwissenschaften, Fachbereich Sozialökonomie, Projektgruppe Weiterbildung im Lebenszusammenhang

Projektförderung (u.a.)	Hans-Böckler-Stiftung
Inhalte/Projektziele	Ziel des Projektes war die Ermittlung von alternativen Personalpolitiken und Arbeits- und Produktionskonzepten für ältere Mitarbeiter in der Automobilindustrie.
Handlungsfelder	Wichtige Handlungsfelder dabei waren Gesundheitsprävention, Weiterbildung und die Förderung von Eigenverantwortlichkeit.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Auf betrieblicher Ebene wurden gemeinsam mit Personal- und Produktionsverantwortlichen und Betriebsräten Möglichkeiten und Grenzen betrieblicher Förderung von Arbeitsproduktivität im Altern(n)sprozess der Mitarbeiter analysiert.

Projekttitlel (bzw. Name des Instrumentes)	ASA und ASA pro - AltersStrukturAnalyse - Softwarelösungen zur Analyse und Simulation betrieblicher Personal- und Altersstrukturen
Laufzeit	
Projektdurchführung und Partner	MBS - MittelstandsBeratung Dr. Norbert C. Schepanski
Projektförderung (u.a.)	
Inhalte/Projektziele	Erarbeitung und Bereitstellung einer Softwarelösung zur Analyse betrieblicher Altersstrukturen, auf deren Basis Handlungsbedarfe ermittelt und personalpolitische Entscheidungen getroffen werden können
Handlungsfelder	Gesundheitsförderung, Arbeitsplatzgestaltung etc.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Angebot von Softwarelösungen zur Durchführung betrieblicher Analysen

Projekttitlel (bzw. Name des Instrumentes)	ASTRA® - ein Werkzeug zur Analyse von Altersstrukturen für die Entwicklung einer demografiefesten Unternehmenspolitik
Laufzeit	
Projektdurchführung und Partner	Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e.V.
Projektförderung (u.a.)	
Inhalte/Projektziele	Erarbeitung und Bereitstellung einer Softwarelösung zur Analyse betrieblicher Altersstrukturen, auf deren Basis Chancen und Risiken für eine demografiefeste Unternehmenspolitik ermittelt werden können
Handlungsfelder	Gesundheitsförderung, Arbeitsplatzgestaltung etc.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Mit Hilfe des entwickelten Instruments können Gestaltungsmaßnahmen in Zusammenhang mit alternden Belegschaften im Betrieb ermittelt und geplant werden. Das Tool wird ständig weiterentwickelt und in der Beratungspraxis optimiert.

Projekttitle	Autonome Gestaltung des Übergangs in den Ruhestand
Laufzeit	2007
Projektdurchführung und Partner	Prof. Dr. Hanau
Projektförderung (u.a.)	Hans-Böckler-Stiftung
Inhalte/Projektziele	Das Projekt befasste sich mit Gestaltungsmöglichkeiten zur Beschäftigung älterer Arbeitnehmer auf tariflicher, betrieblicher und individualvertraglicher Ebene. Dabei wurden Instrumente des geltenden Rechts und rechtspolitische Forderungen beleuchtet.
Handlungsfelder	Im Mittelpunkt standen Altersteilzeitregelungen und Maßnahmen zur Lebensarbeitszeitgestaltung.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Juristische Analysen und Erarbeitung von Umsetzungsempfehlungen

Projekttitle	awise - Alternde Belegschaften in kleinen Unternehmen
Laufzeit	2005-2006/2007
Projektdurchführung und Partner	Zentralstelle für die Weiterbildung im Handwerk (ZWH)
Projektförderung (u.a.)	Europäischer Sozialfonds (ESF)
Inhalte/Projektziele	Hauptziel des Projektes war es, Bedingungen der Beschäftigungs- und Alterungstrends zu identifizieren und Möglichkeiten zum Erhalt langfristiger Beschäftigungsfähigkeit in Kleinunternehmen der gewerblichen Wirtschaft zu erforschen und Instrumente für eine Verbesserung von Personalentwicklungs-/Personalgewinnungsprozessen zu konzipieren. Wichtig war zudem die Sensibilisierung von betrieblichen Verantwortlichen mit Blick auf die Potenziale älterer Mitarbeiter.
Handlungsfelder	Schwerpunkte bildeten Qualifizierungsmaßnahmen zur Bewältigung neuer Anforderungen, Personalrekrutierung und Arbeitsplatzgestaltung.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Den Handwerksbetrieben wurden Instrumente zur Messung ihrer Demografiefestigkeit zur Verfügung gestellt. Zudem wurden Unternehmensspezifische Beratungen sowie Mitarbeiterfortbildungen und -coachings durchgeführt. Gleichzeitig wurde eine Qualifizierung von Beratern zum Thema Altersmanagement vorgenommen.

Projekttitle	Beschäftigungsfähigkeit sichern - Potenziale alternder Belegschaften am Beispiel der Metall- und Elektroindustrie in der Region Dortmund / Hamm / Kreis Unna
Laufzeit	2005-2007
Projektdurchführung und Partner	Soziale Innovation GmbH SI research & consult; gaus gmbh – medienbildung politikberatung; initiiert durch IG Metall Dortmund und Unternehmensverband Metall Dortmund

Projektförderung (u.a.)	Land NRW; Europäischer Sozialfonds (ESF)
Inhalte/Projektziele	Ziel des Projektes war die Entwicklung von Lösungskonzepten zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Beschäftigter in der Metall- und Elektrobranche. Gleichzeitig sollte eine Sensibilisierung von Betrieben für das Thema erfolgen.
Handlungsfelder	Wichtige Handlungsfelder waren die Erstellung von individuellen und gruppenbezogenen Qualifizierungsplänen, Qualifizierung für Ältere und Wissenstransfer, Arbeitsorganisation und Arbeitszeitgestaltung sowie die Rekrutierung von Nachwuchskräften.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Auf Grundlage von Altersstrukturanalysen, Analysen von Kompetenzschwerpunkten und -defiziten wurden Lösungskonzepte in einzelnen Modellbetrieben erarbeitet. Wichtige Aktivitäten waren die Begleitung betrieblicher Umsetzungsprozesse und die Dokumentation der Modellerfahrungen sowie deren Transfer über Kompetenznetzwerke.

Projekttitlel	Betriebliche Arbeitszeit- und Qualifizierungspolitik im Lebensverlauf
Laufzeit	2009-2012
Projektdurchführung und Partner	Wissenschaftszentrum Berlin für Sozialforschung (WZB), Abteilung Ausbildung und Arbeitsmarkt
Projektförderung (u.a.)	Hans-Böckler-Stiftung
Inhalte/Projektziele	Das Projekt hatte die Ermittlung betrieblicher und überbetrieblicher Rahmenbedingungen für den erfolgreichen Einsatz präventiver lebenslauforientierten Arbeitszeit- und Qualifizierungspolitik zum Ziel.
Handlungsfelder	Von zentraler Bedeutung war die Verknüpfung von beruflichen Weiterbildungsangeboten mit der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Es wurden Unternehmensfallstudien, Befragungen sowie Datenanalysen durchgeführt. Parallel dazu wurde ein Erfahrungsaustausch mit Experten aus europäischen organisiert.

Projekttitlel	Betriebs- und Personalräte in der betrieblichen Gesundheitspolitik
Laufzeit	2008-2010
Projektdurchführung und Partner	Zentrum für wissenschaftliche Weiterbildung an der Universität Bielefeld e.V. (ZWW); Berufsforschungs- und Beratungsinstitut für Interdisziplinäre Technikgestaltung e.V. (BIT)
Projektförderung (u.a.)	Hans-Böckler-Stiftung
Inhalte/Projektziele	Ziel des Projektes war es, Potenziale, Hemmnisse und Unterstützungsmöglichkeiten für die Mitbestimmung von Personal- und Betriebsräten in der betrieblichen Gesundheitspolitik zu ermitteln.
Handlungsfelder	Zentrale Handlungsfelder des Projektes lagen im Bereich betrieblicher

	Gesundheitspolitik und Gesundheitsmanagement.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Neben der Durchführung von Unternehmensfallstudien wurden strategische Entwicklungsoptionen und praxisorientierte Unterstützungsangebote erarbeitet, deren Transfer in Feedback-Workshops erfolgte.

Projekttitle	BiG - Benchmarking in einem Gesundheitsnetzwerk: Nachhaltiges Gesundheitsmanagement als Voraussetzung für die Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten und die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen
Laufzeit	2006-2010
Projektdurchführung und Partner	Daimler AG; Universität Heidelberg
Projektförderung (u.a.)	Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)
Inhalte/Projektziele	Im Rahmen des Projektes sollten Zusammenhänge zwischen betrieblichem Gesundheitsmanagement, der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter und dem wirtschaftlichem Erfolg des Unternehmens aufgezeigt werden.
Handlungsfelder	Im Mittelpunkt des Projektes stand die Gesundheitsförderung im Unternehmen.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Es wurde ein Gesundheitsindex zur Bewertung des Gesundheitsmanagements entwickelt und mit ökonomischen Kennzahlen in Verbindung gesetzt.

Projekttitle	Deci - demografiefeste Personalpolitik in der Chemischen Industrie: Inhaltliche und prozessuale Analyse
Laufzeit	2007-2009
Projektdurchführung und Partner	Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ); Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb); Qualifizierungsförderwerk Chemie GmbH (QFC)
Projektförderung (u.a.)	Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS)/Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA); Hans-Böckler-Stiftung
Inhalte/Projektziele	Zentrales Anliegen war die Untersuchung von Maßnahmen demografiefester Personalpolitik und deren praktischer Anwendung in der Chemischen Industrie.
Handlungsfelder	Wichtiger Bestandteil neben der betrieblichen Analyse war die Schulung von betrieblichen Akteuren zur Durchführung von Veränderungsprojekten.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Die Aktivitäten umfassten im Kern betriebliche Analysen und Beratung sowie Qualifizierungsmaßnahmen und Netzwerkbildung.

Projekttitle	DemoBIB - Betriebliche Beschäftigungsfähigkeit im demografischen Wandel
Laufzeit	2007-2009

Projektdurchführung und Partner	Technologieberatungsstelle beim DGB NRW e.V. (TBS NRW)
Projektförderung (u.a.)	Europäischer Sozialfonds (ESF); Land NRW; Hans-Böckler-Stiftung
Inhalte/Projektziele	Mit Hilfe des Projektes sollte eine Sensibilisierung von KMU für den demografischen Wandel und die daraus resultierenden Herausforderungen unterstützt werden.
Handlungsfelder	Inhaltliche Schwerpunkte lagen bei Arbeitsorganisation, Gesundheitsförderung und Qualifizierung.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Die Aktivitäten bezogen sich schwerpunktmäßig auf die betriebliche Beratung von Partnerunternehmen mit Blick auf die unterschiedlichsten „alter(n)skritischen“ Themen und die Entwicklung und Erprobung von Umsetzungskonzepten.

Projekttitle	demogAP - Demografiefeste Arbeitsplätze in der Pflege - Nachhaltige und breitenwirksame Umsetzung von Maßnahmen zur Förderung einer langen Beschäftigungsfähigkeit in Pflegeberufen
Laufzeit	2010-2012
Projektdurchführung und Partner	TU Dresden
Projektförderung (u.a.)	Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS)
Inhalte/Projektziele	Ziel des Projektes war die Entwicklung von Ansätzen zur Erhöhung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit von Pflegepersonal im Alter, um so Personalengpässen präventiv entgegenwirken zu können.
Handlungsfelder	Im Zentrum des Projektes stand die Entwicklung von Maßnahmen zur Bewältigung arbeitsbedingter Erkrankungen. Wichtige Handlungsfelder waren zudem Führung und Kommunikation, Arbeitsorganisation, Personalentwicklung und demografiegerechte Personal- und Rekrutierungspolitik.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Im Rahmen des Projektes wurde u.a. ein branchenspezifisches Wissensmanagementsystem mit Hilfe einer Infobox, in der Informationen zu demografiefesten Unternehmensstrategien bereitgestellt werden, entwickelt. Zudem wurden Demografie- und Gesundheitscoaches in den am Projekt teilnehmenden Pflegeeinrichtungen ausgebildet. Darüber hinaus war ein Transfer von Erfolgsfaktoren ausgewählter Maßnahmen geplant.

Projekttitle (bzw. Name des Instrumentes)	Demografie-Check
Laufzeit	
Projektdurchführung und Partner	Aröw GmbH
Projektförderung (u.a.)	Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)

Inhalte/Projektziele	Mit Hilfe des entwickelten Demografie-Checks soll kleinen und mittleren Unternehmen die Möglichkeit gegeben werden, eine erste Bestandsaufnahme der demografischen Situation im Betrieb vorzunehmen.
Handlungsfelder	Von besonderer Bedeutung sind die Themenbereiche Arbeitsorganisation/Arbeitsgestaltung, Gesundheit/Arbeitsschutz, Personalführung/Rekrutierung, Qualifizierung/Kompetenzentwicklung, Führung/Unternehmenskultur.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Zentral ist die Entwicklung und Bereitstellung eines (Online-)Tools zur Selbsteinschätzung der demografischen Ist-Situation eines Unternehmens.

Projekttitle	Demografie-Check: Von der Altersstrukturanalyse zum Masterplan Demografie
Laufzeit	bis 2007
Projektdurchführung und Partner	Soziale Innovation GmbH SI research & consult; Unique GmbH; CE Consult
Projektförderung (u.a.)	Land NRW; Freie Hansestadt Bremen; Europäischer Sozialfonds (ESF); Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS)
Inhalte/Projektziele	Im Mittelpunkt des Projektes stand die Vermittlung von Umsetzungsempfehlungen bei einer Altersstrukturanalyse im Betrieb, auf deren Basis ein betrieblicher Handlungsplan entwickelt werden kann.
Handlungsfelder	Es wurden folgende Handlungsfelder thematisiert: Personalgewinnung, Personalentwicklung, Arbeitsorganisation und Personaleinsatz, Arbeitszeitgestaltung, Entgeltgestaltung und betriebliche Gesundheitsförderung.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Zu den Aktivitäten gehörten u.a. die Entwicklung eines Demografie-Checks und dessen Anwendung in Beispielunternehmen.

Projekttitle	Demografiefeste Personalentwicklung (Projekt im Rahmen des Thüringer Netzwerks Demografie)
Laufzeit	2008-2011
Projektdurchführung und Partner	Bildungswerk der Thüringer Wirtschaft e.V.
Projektförderung (u.a.)	Europäischer Sozialfonds (ESF); Freistaat Thüringen
Inhalte/Projektziele	Hauptziel des Projektes war die Förderung der Innovationsfähigkeit von Unternehmen durch eine Personalentwicklung, die den demografischen Wandel berücksichtigt.
Handlungsfelder	Das Projekt konzentrierte sich auf die Themen Unternehmenskultur und Personalarbeit (inklusive Altersstrukturanalysen, Weiterbildungskonzepten), Diversity Management, Anpassung der Arbeitsorganisation, Gestaltung von Arbeitszeitmodellen sowie Gesundheitsschutz.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente	In Zusammenarbeit mit Personalberatern und Trainern, Arbeits- und Organisationspsychologen, Krankenkassen und Rentenversicherungs-

mente (Auswahl)	trägern wurden auf Basis von Beratungsgesprächen Leitbilder und Führungsleitlinien sowie Mentorenmodelle entwickelt. Die Aktivitäten konzentrierten sich in erster Linie auf kleine und mittelständische Unternehmen in Thüringen.
-----------------	--

Projekttitel (bzw. Name des Instrumentes)	Demografie-Rechner Niedersachsen. Altersstrukturanalyse - Wettbewerbsvergleich - Fachkräfte-Check
Laufzeit	
Projektdurchführung und Partner	IHK Osnabrück - Emsland - Grafschaft Bentheim
Projektförderung (u.a.)	
Inhalte/Projektziele	Ziel des Projektes war es, Unternehmen ein Werkzeug an die Hand zu geben, mit dem sie eine betriebliche Altersstrukturanalyse durchführen und einen möglichen Fachkräftemangel erkennen können. Der Demografie-Rechner (Schwerpunkte: betriebliche Altersstrukturanalyse, Wettbewerbsvergleich und Fachkräfte-Checks) soll eine Abschätzung ermöglichen, ob ein Unternehmen fit für den demografischen Wandel ist.
Handlungsfelder	Der im Projekt entwickelte Rechner umfasst die Ebenen Unternehmen, Branche und Region und konzentriert sich auf die Ermittlung der betrieblichen Personalstruktur, deren Vergleich mit dem Branchendurchschnitt und der regionalen Entwicklung basierend auf Daten aus ganz Niedersachsen.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Auf Excelbasis wurde ein Demografierechner entwickelt, der online bereit steht. Bei Bedarf wird Unterstützung vor Ort mit Durchführung einer betrieblichen Altersstrukturanalyse im Unternehmen angeboten.

Projekttitel	Demografiesensible Entgeltpolitik - Alternsgerechte Personal- und Entgeltpolitik in Branchen und Unternehmen der Lowtech-Industrie
Laufzeit	2010-2012
Projektdurchführung und Partner	Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. (ISF München)
Projektförderung (u.a.)	Hans-Böckler-Stiftung
Inhalte/Projektziele	Im Mittelpunkt des Projektes stand die Förderung einer präventiven Arbeits- und Personalpolitik, um alter(n)sgerechte Beschäftigungsmöglichkeiten zu fördern. Zentral war hierbei die Gestaltung von demografiesensiblen Entgeltsystemen.
Handlungsfelder	Wichtige Themen waren neben der Untersuchung von Formen und Bedingungen für Entgeltsysteme, die eine erwerbsbiografische Perspektive berücksichtigen, die Arbeitsgestaltung, Qualifizierung und Erfahrungstransfer.

Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Das Vorhaben umfasste Fallstudien und Unterstützungsleistungen im Bereich des Ernährungsgewerbes, der Holzindustrie und der Bauindustrie.
---	---

Projekttitle	Netzwerk Demografische Entwicklung und betriebliche Antworten
Laufzeit	seit 2008
Projektdurchführung und Partner	Kooperationsstelle Hochschulen und Gewerkschaften Hannover/Hildesheim; Wirtschafts- und Beschäftigungsförderung der Region Hannover; niedersächsisches Institut für Wirtschaftsforschung e.V. (NIW); Zentrum für Sozialforschung Halle e.V. (zsh)
Projektförderung (u.a.)	
Inhalte/Projektziele	Ziel des Projektes ist die Schaffung und Pflege eines regionalen Netzwerkes zum Austausch unter Unternehmen, Betriebs- und Personalräten, Wissenschaftlern, Weiterbildungseinrichtungen und öffentliche Verwaltungen über konkrete betriebliche Lösungen angesichts des demografischen Wandels. Dabei stehen folgende Fragen im Vordergrund: Welche Probleme, welche Chancen und Möglichkeiten bringt die demografische Entwicklung für Unternehmen der Region Hannover mit sich? Mit welchen konkreten Ansätzen, Konzepten und Modellen reagieren die Unternehmen in der Region Hannover auf die Entwicklung?
Handlungsfelder	Im Mittelpunkt steht der Austausch über konkrete Lösungsansätze zur demografischen Entwicklung in Betrieben. Dabei werden die Themen Altersstrukturanalyse, Qualifikation, Motivation und Gesundheit von Mitarbeitern, Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit und Personalentwicklungsmaßnahmen behandelt.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Regelmäßige Veranstaltungen und Treffen werden organisiert. Gleichzeitig werden Beispielen guter Praxis veröffentlicht und Handlungsmodelle für die betriebliche Praxis entwickelt.

Projekttitle	Demografischer Fitness-Index (Adecco-Konzept)
Laufzeit	2006-2008
Projektdurchführung und Partner	Adecco
Projektförderung (u.a.)	
Inhalte/Projektziele	Im Mittelpunkt des Projektes stand die Entwicklung eines demografischen Fitness-Index. Dieser dient der Bewertung und Analyse, inwieweit Unternehmen auf die Auswirkungen des demografischen Wandels und auf ein sich wandelndes wirtschaftliches Umfeld vorbereitet sind.
Handlungsfelder	Zentrale Themen sind Karrieremanagement, Lebenslanges Lernen, Wissensmanagement, Gesundheitsmanagement und Management der Altersstruktur.

Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	U.a. auf Basis einer Umfrage in Unternehmen in Deutschland, Italien, Spanien, Großbritannien und Frankreich wurden in den genannten Handlungsfeldern Instrumente zum Demografieimagement entwickelt.
---	--

Projekttitle	Demografischer Wandel - (K)ein Problem! Werkzeuge für betriebliche Personalarbeit
Laufzeit	2005 ff.
Projektdurchführung und Partner	Gesellschaft für Arbeitsschutz- und Humanisierungsforschung mbH (GfAH)
Projektförderung (u.a.)	Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)
Inhalte/Projektziele	Im Rahmen des Projektes sollten Unternehmen Anreize und Hilfestellungen für eine demografieorientierte Personalarbeit gegeben werden.
Handlungsfelder	Der bereitgestellte Werkzeugkasten beinhaltet die Themen demografieorientierte Analyse und Planung der Personalarbeit, Personalgewinnung, Weiterbildung und Personalentwicklung, Personaleinsatz, Gesundheitsschutz und Gesundheitsförderung, Berufsaustritt, Übergang in die Rente und Unternehmenskultur.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Im Rahmen des Projektes wurden Informationen zum demografischen Wandel für Unternehmen zur Verfügung gestellt und ein Kurz-Check entwickelt. Dieser hilft bei der Analyse der Altersstruktur im Unternehmen. Gleichzeitig wurden Leitfäden entwickelt, die Hinweise zur Selbstanalyse, Strategieentwicklung und zu Praxisinstrumenten enthalten.

Projekttitle	Demografischer Wandel in öffentlichen Verwaltungen
Laufzeit	bis 2010
Projektdurchführung und Partner	FU Berlin
Projektförderung (u.a.)	Hans-Böckler-Stiftung
Inhalte/Projektziele	Als Grundlage für Maßnahmen zur demografieangepassten Personalentwicklung sollten die Beschäftigungs- und Beschäftigtenstrukturen in der öffentlichen Verwaltung analysiert werden.
Handlungsfelder	Relevante Themen waren Personalentwicklung und -rekrutierung sowie Arbeitsorganisation und Gesundheitsmanagement.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Es wurden Strategien und Maßnahmen für die öffentliche Verwaltung entwickelt (auf Grundlage von Expertengesprächen, einer Analyse von vorliegenden Forschungsberichten und durchgeführten Modellprojekten).

Projekttitle (bzw. Name des Instrumentes)	Demografie-Check 2015 für KMU
Laufzeit	2005
Projektdurchführung und Partner	Zukunftsinitiative Rheinland-Pfalz (ZIRP)
Projektförderung (u.a.)	
Inhalte/Projektziele	Ziel des Projektes war die Erstellung eines Fragebogens, mit dem Handlungsbedarfe hinsichtlich der Auswirkungen des demografischen Wandels in KMU ermittelt werden sollten. Im Vordergrund stand die Sensibilisierung von kleinen und mittleren Unternehmen für mögliche Probleme und Maßnahmen sowie die Ermittlung entsprechenden Beratungsbedarfes.
Handlungsfelder	Zentrale Themen waren Gesundheitsförderung, Qualifizierung und Motivation der Mitarbeiter sowie das Miteinander älterer und jüngerer Beschäftigter.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Im Mittelpunkt stand die Erarbeitung des Fragebogens, die betriebliche Erprobung und die Ermittlung von Beratungsbedarf in KMU.

Projekttitle	Demografie-Wissen kompakt: Qualifizierung zum Demografie-Lotsen
Laufzeit	2008-2010
Projektdurchführung und Partner	Bundesgeschäftsstelle Demografie-Experten e.V. c/o agentur mark GmbH; RWTH Aachen, Lehrstuhl und Institut für Arbeitswissenschaften; d-ialogo
Projektförderung (u.a.)	Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA); Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS)
Inhalte/Projektziele	Ziel des Projektes war die Entwicklung und Erprobung eines Qualifizierungsangebotes für Demografieexperten. Eine Sensibilisierung von KMU für die Auswirkungen des demografischen Wandels war von zentraler Bedeutung für das Projekt. Es wurden Berater qualifiziert, die Unternehmen bei der Ermittlung und Umsetzung entsprechender Maßnahmen unterstützen sollen.
Handlungsfelder	Die folgenden Handlungsfelder standen im Fokus: Gesundheit und Arbeitsschutz, Unternehmensführung und -kultur, Arbeitsorganisation und -gestaltung, Personalführung und -rekrutierung sowie Qualifizierung und Kompetenzentwicklung.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Kernaktivität waren das Angebot und die Durchführung von Basis- und Vertiefungsqualifizierungen für Unternehmensberater, aber auch Mitarbeiter von Kammern, Wirtschaftsförderungen, Institutionen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes sowie für Verantwortliche aus Unternehmen.

Projekttitle	DEMOKOMP - Kompetenz für den demografischen Wandel
Laufzeit	2005 ff.
Projektdurchführung und Partner	Institut für Technik der Betriebsführung (itb); Aröw GmbH; Institut für Management und Organisation GmbH (IMO)
Projektförderung (u.a.)	Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA); Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS)
Inhalte/Projektziele	Im Mittelpunkt des Projektes stand die Bewertung, Beratung und Qualifizierung von Verantwortlichen bzw. Mitarbeitern kleiner und mittlerer Unternehmen.
Handlungsfelder	Zentrale Themen waren Personalrekrutierung, Arbeitszeitgestaltung, Personalentwicklung, Weiterbildung, Führung und Gesundheit.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Interessierten Unternehmen wurde u.a. ein Online-Unternehmenscheck angeboten. Darauf aufbauend war eine Beratung von Unternehmen in Nordrhein-Westfalen und Handwerksbetrieben in Mecklenburg-Vorpommern möglich. Beispiele guter Praxis aus den Beratungen wurden veröffentlicht. Für die Qualifizierung von Senior-Trainern und Betriebsberatern der Handwerkskammern Ostmecklenburg-Vorpommern und Schwerin zu Demografieberatern wurde ein Qualifizierungskonzept erstellt und umgesetzt. Zusätzlich wurde ein Kompetenzmodell für ältere Führungskräfte entwickelt und erprobt.

Projekttitle	demopass - Demografische Herausforderungen meistern und die Chancen nutzen: Eine Frage der Passung
Laufzeit	2007-2011
Projektdurchführung und Partner	Jacobs University Bremen, Jacobs Center on Lifelong Learning and Institutional Development
Projektförderung (u.a.)	Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF); Europäischer Sozialfonds (ESF)
Inhalte/Projektziele	Ziel des Projektes war die Entwicklung von Konzepten zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen vor dem Hintergrund des demografischen Wandels.
Handlungsfelder	Das Projekt stützte sich auf fünf zentrale Handlungsfelder: Gesundheit, Alter, Wissenstransfer, Weiterbildung und Verbesserung der Anpassungs- bzw. Veränderungsfähigkeit von Beschäftigten.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Im Rahmen des Vorhabens wurde eine Toolbox entwickelt, die von interessierten Unternehmen eigenständig eingesetzt werden kann. Zentrale Projektergebnisse wurden in Veröffentlichungen und in Transfervorträgen und -veranstaltungen vorgestellt.

Projekttitle	DemTV - Umsetzung von Demografie-Tarifverträgen
Laufzeit	2011-2013
Projektdurchführung und Partner	IG BCE; Qualifizierungsförderwerk Chemie GmbH (QFC)
Projektförderung (u.a.)	Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA); Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS)
Inhalte/Projekt-	Zentrales Anliegen des Projektes ist die Unterstützung einer demogra-

ziele	fiefesten Unternehmenspolitik und die Umsetzung von Tarifverträgen und Vereinbarungen zum demografischen Wandel.
Handlungsfelder	Kompetenz und Entwicklung, Personalgewinnung und -bindung, Führung und Unternehmenskultur, Gesundheitsförderung und Arbeitsorganisation und -gestaltung gehören zu den wichtigsten Handlungsfeldern.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Zu den Kernaktivitäten gehört der Aufbau eines nachhaltigen branchenübergreifenden Netzwerkes (unterstützt durch Workshops, Seminare, Konferenzen und weitere Kommunikationsmöglichkeiten bzw. Möglichkeiten des Erfahrungsaustausches). Darüber hinaus sind die Etablierung eines Weiterbildungsprogrammes und die Verbreitung von Beispielen guter Praxis durch Publikationen und andere Öffentlichkeitsmaßnahmen vorgesehen.

Projekttitel (bzw. Name des Instrumentes)	Der Demograf
Laufzeit	
Projektdurchführung und Partner	
Projektförderung (u.a.)	Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS)
Inhalte/Projektziele	Ziel des Projektes war die Erstellung eines Informationsportals im Internet, das Basis- und Hintergrundinformationen rund um das Thema Demografie anbietet. Auf der Plattform werden Daten des Statistischen Bundesamtes, der Bundesagentur für Arbeit und des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung aufbereitet und dargestellt. Ziel ist es, mit Hilfe einer interaktiven Anwendung wissenschaftliche Inhalte für die allgemeine Öffentlichkeit erlebbar zu machen. Konsequenzen und auch Chancen der demografischen Herausforderungen einer älter werdenden Gesellschaft werden aufgezeigt.
Handlungsfelder	Statistische Daten und weitere Informationen der demografischen Entwicklung der Bevölkerung werden aufbereitet und Analysewerkzeuge für Online-Nutzer („der interaktive Demograf“) und Unternehmen („Demograf für Unternehmen“) werden zur Verfügung gestellt.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Eine internetbasierte Informationsplattform und Werkzeuge zur Analyse der demografischen Situation wurden entwickelt und werden fortlaufend bereitgestellt.

Projekttitel	Der Work-Ability-Index - Verfestigung und Verstetigung des deutschen WAI Netzwerks
Laufzeit	seit 2007
Projektdurchführung und Partner	Bergische Universität Wuppertal
Projektförderung (u.a.)	Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)

Inhalte/Projektziele	Ziel des Projektes ist die Sicherung der Qualität, Verbreitung und Anwendung des Work-Ability-Index (WAI) in Betrieben zur Unterstützung präventiver Vorgehensweisen zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit (im demografischen Wandel).
Handlungsfelder	Zentrale Themen sind der Erhalt und die Stärkung der Arbeitsfähigkeit und der Produktivität von Mitarbeitern im Betrieb.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Neben der Ermittlung von Handlungsbedarf sehen die Maßnahmen u.a. die Bereitstellung und Aktualisierung von Hintergrundmaterialien zum WAI, die Koordination und den Aufbau eines Netzwerkes, den Aufbau einer WAI-Datenbank sowie wissenschaftliche Untersuchungen und Veröffentlichungen zum WAI-Instrument vor.

Projekttitlel	Die ostdeutsche Stahlindustrie: Herausforderung Demografie
Laufzeit	2007-2008
Projektdurchführung und Partner	Dr. Otto Training & Consulting
Projektförderung (u.a.)	Hans-Böckler-Stiftung
Inhalte/Projektziele	Im Vordergrund stand die Bestandsaufnahme der betrieblichen Situation, des Problembewusstseins und bereits erfolgter Maßnahmen in der ostdeutschen Stahlindustrie im Hinblick auf den demografischen Wandel und damit verbundene Probleme.
Handlungsfelder	Als wichtige Handlungsfelder wurden eine langfristige Personalplanung, altersngerechte Qualifizierung, Wissensmanagement und systematische Steuerung identifiziert.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Neben einer empirischen Studie stand die Ermittlung von Handlungsbedarfen und Unterstützungsangeboten für Stahlbetriebe im Vordergrund des Projektes.

Projekttitlel	DiWa-IT- Demografischer Wandel und Prävention in der IT-Industrie
Laufzeit	2007-2010
Projektdurchführung und Partner	Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ); Institut für Sozialwissenschaftliche Forschung e.V. (ISF München)
Projektförderung (u.a.)	Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)
Inhalte/Projektziele	Das Ziel des Projektes bestand in der Entwicklung und Erprobung gesundheitsförderlicher Präventionskonzepte und deren Anpassung an verschiedene Phasen der Erwerbsbiografie.
Handlungsfelder	Zentrales Thema war die Gesundheitsprävention in der IT-Wirtschaft.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Neben der Entwicklung und Erprobung von Konzepten waren Veröffentlichungen und Transferworkshops vorgesehen, die der Diskussion von Projektergebnissen, dem Erfahrungsaustausch zu den Themen Prävention und demografischer Wandel sowie der Umsetzung und Verbreitung von Gestaltungskonzepten dienten.

Projekttitle	Eisen- und Stahlindustrie NRW im demografischen Wandel
Laufzeit	2005-2007
Projektdurchführung und Partner	TU Dortmund, Institut für Gerontologie; Max-Planck-Institut für Demografische Forschung; Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs)
Projektförderung (u.a.)	Hans-Böckler-Stiftung
Inhalte/Projektziele	Ein Ziel des Projektes war die Bewertung des Tarifvertrages zur Gestaltung des demografischen Wandels für die westdeutsche Eisen- und Stahlindustrie aus dem Jahr 2006 unter Berücksichtigung der Rahmenbedingungen und künftigen Herausforderungen.
Handlungsfelder	Wichtige Themen waren Arbeitsgestaltung, Gesundheitsförderung, Erhöhung der Beschäftigungsfähigkeit, Verjüngung der Belegschaften und Ermöglichung eines vorzeitigen bzw. „gleitenden“ Ausscheidens aus dem Arbeitsleben.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Neben der allgemeinen Evaluation der Umsetzung des Tarifvertrages wurde die Umsetzung von Maßnahmen auf betrieblicher Ebene analysiert.

Projekttitle	ELMA - Erhaltung der beruflichen Leistungsfähigkeit und Motivation älterer Arbeitnehmer
Laufzeit	2007-2010
Projektdurchführung und Partner	Universität Heidelberg, Institut für Gerontologie; Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW)
Projektförderung (u.a.)	Robert Bosch Stiftung
Inhalte/Projektziele	Ziel des Projektes war es, wissenschaftlich fundierte Aussagen über die Lern- und Veränderungsfähigkeit älterer Mitarbeiter zu machen und darauf aufbauende Qualifizierungs- und Gesundheitsförderungskonzepte zu entwickeln.
Handlungsfelder	Im Vordergrund standen die Themen Qualifizierung und Gesundheitsförderung älterer Beschäftigter.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Ein Bildungskonzept wurde entwickelt und umgesetzt. Bestandteile waren kognitives und körperliches Training sowie die Förderung des Gesundheitsbewusstseins und des gesundheitsbezogenen Wissens von Beschäftigten.

Projekttitle	Erwerbsaktives Altern und Betriebliches Gesundheitsmanagement
Laufzeit	2008
Projektdurchführung und Partner	Universität Trier, FB IV, Volkswirtschaftslehre
Projektförderung (u.a.)	Hans-Böckler-Stiftung
Inhalte/Projektziele	Das Projekt zielte auf die Analyse und kritische Bewertung der Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung in Industriebetrieben und der Akzeptanz von unternehmensspezifischen Programmangebo-

	ten.
Handlungsfelder	Im Mittelpunkt stand das betriebliche Gesundheitsmanagement.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Auf Basis von Befragungen von Verantwortlichen und Mitarbeitern in Betrieben wurden Handlungsempfehlungen zur besseren Akzeptanz und Nutzung von gesundheitsförderlichen Programmen erarbeitet.

Projekttitle	Erwerbstätigkeit in der Pflege in Deutschland und Schweden
Laufzeit	bis 2011
Projektdurchführung und Partner	Hochschule Vechta, Institut für Gerontologie
Projektförderung (u.a.)	Hans-Böckler-Stiftung
Inhalte/Projektziele	Im Vordergrund des Projektes stand die Ermittlung von Voraussetzungen für eine kontinuierliche Erwerbstätigkeit in Pflegeberufen. Ziel war u.a. die Entwicklung von Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeits- und Beschäftigungsbedingungen und zur Erleichterung der Vereinbarung von Beruf und Familie.
Handlungsfelder	Zentrale Themen waren Verbesserung der Arbeitsorganisation, altersgerechte Arbeitsbedingungen und Qualifizierung.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Befragungen wurden ergänzt durch betriebliche Unterstützungsangebote.

Projekttitle	Entwicklung altersrobuster Betriebsstrukturen im KMU-Verbund (ABS-Verbund - ABSV). Entwicklung und Erprobung von Managementinstrumenten zur nachhaltigen Förderung der Beschäftigungsfähigkeit in KMU
Laufzeit	2007-2009
Projektdurchführung und Partner	Berufsforschungs- und Beratungsinstitut für Interdisziplinäre Technikgestaltung e.V. (BIT); Institut für Management und Organisation GmbH (IMO)
Projektförderung (u.a.)	Land NRW; Europäischer Sozialfonds (ESF)
Inhalte/Projektziele	Angestrebt wurde eine nachhaltige Förderung der Beschäftigungsfähigkeit in KMU durch passende Managementinstrumente.
Handlungsfelder	Im Vordergrund standen die Verbesserung der betrieblichen Arbeitsbedingungen und Maßnahmen mit Bezug auf Gesundheitsmanagement, Führung, Unternehmenskultur und Personalentwicklung, Arbeitssystemgestaltung und die Effizienz von Abläufen und Arbeitssystemen.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	In zahlreichen Betrieben wurde strukturellen Analysen zur demografischen Situation durchgeführt und Maßnahmen entwickelt, um den demografischen Herausforderungen zu begegnen. In Transferveranstaltungen wurden die betrieblichen Erfahrungen ausgetauscht.

Projekttitle	Audit „Demografie-sensible Personalpolitik“ - Entwicklung, Erprobung und Aufbau einer nachhaltigen Struktur für ein Audit zur Demografie-sensiblen Personalpolitik für Unternehmen in NRW im Kontext der gemeinsamen Erklärung von Landesregierung und Sozialpartnern in NRW
Laufzeit	2008-2010
Projektdurchführung und Partner	Gesellschaft für Organisationsentwicklung und Mediengestaltung (GOM); Technologieberatungsstelle beim DGB NRW e.V. (TBS NRW)
Projektförderung (u.a.)	Gemeinsame Initiative der Landesregierung NRW und der Spitzenverbände der Sozialpartner in NRW
Inhalte/Projektziele	Ziel des Projektes war die Entwicklung, Erprobung und der Aufbau einer nachhaltigen Struktur für eine Zertifizierung alter(n)sgerechter Personalpolitik in Unternehmen.
Handlungsfelder	Gesundheitsmanagement, Arbeitsgestaltung, Führung/Unternehmenskultur etc.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Es wurde ein Audit entwickelt und in 12 nordrhein-westfälischen Pilotbetrieben erprobt. Dieses basiert auf einem zweistufigen Verfahren, wobei u.a. praktische Handlungsansätze aufgezeigt und öffentlichkeitswirksame Maßnahmen eines nachhaltigen Personalmanagements ermittelt werden.

Projekttitle	FABIH - Förderung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit von Beschäftigten im Handwerk
Laufzeit	2011-2013
Projektdurchführung und Partner	Zentralstelle für die Weiterbildung im Handwerk (ZWH)
Projektförderung (u.a.)	Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA); Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS)
Inhalte/Projektziele	Im Mittelpunkt des Projektes steht die Entwicklung eines Schulungsangebotes für Berater von Handwerksorganisationen zum Thema demografischer Wandel, um so z.B. eine Sensibilisierung für die Thematik zu unterstützen.
Handlungsfelder	Wichtige Schwerpunkte sind Qualifizierung, Wissenstransfer und die Verbesserung der interorganisationalen Zusammenarbeit.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Es werden u.a. Inhouse-Schulungen durchgeführt, die folgende Themen umfassen: Auswirkungen des demografischen Wandels auf Handwerksbetriebe, Ressourcen älterer Mitarbeiter, betriebliche Handlungsfelder mit möglichem Beratungsbedarf, bewährte Interventionsmaßnahmen sowie Fördermöglichkeiten und Weiterbildungsmöglichkeiten für Betriebe.

Projekttitle	Fit im Betrieb für jung und alt – Berufswegeplanung als Instrument betrieblicher Gesundheitspolitik
Laufzeit	2007-2009
Projektdurchführung	Soziale Innovation GmbH SI research & consult; CE Consult

ung und Partner	
Projektförderung (u.a.)	Europäischer Sozialfonds (ESF); Land NRW
Inhalte/Projektziele	Ziel des Projektes war die Entwicklung von Handlungsansätzen zur Reduzierung von belastungsbedingten Krankheiten und Leistungsrückgängen durch einen flexiblen Einsatz der Arbeitskräfte an verschiedenen Arbeitsplätzen.
Handlungsfelder	Zentraler Aspekt des Projektes war das Thema Gesundheitsförderung.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Zur Belastungsanalyse wurde ein EDV-Tool entwickelt, womit Belastungsschwerpunkte im Unternehmen identifiziert werden können. Gleichzeitig wurde eine Kompetenzmatrix erstellt, mit deren Hilfe die berufsrelevanten Kompetenzen von Mitarbeitern erfasst werden. Weitere Aktivitäten umfassten u.a. Workshops, Erstellung eines Selbstchecks für Unternehmen zur Identifikation von berufsbezogenen Belastungen der Beschäftigten sowie die Erarbeitung einer Handlungshilfe für betriebliche Praktiker zur Gestaltung von gesundheitsorientierten Berufswegekorridoren.

Projekttitle	Fit mit alternden Belegschaften - Qualifizierungsoffensive im Kohlerückzugsgebiet Emscher-Lippe
Laufzeit	2008-2010
Projektdurchführung und Partner	Soziale Innovation GmbH SI research & consult; CE Consult
Projektförderung (u.a.)	Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)
Inhalte/Projektziele	Im Vordergrund stand die Entwicklung von Handlungsansätzen zur Steigerung der Qualität der Arbeit für ältere Beschäftigte in kleinen und mittleren Unternehmen in der vom Strukturwandel betroffenen Emscher-Lippe Region.
Handlungsfelder	Die Themen Personalentwicklung, Qualifizierung und Arbeitszeitgestaltung wurden bei der Umsetzung des Ziels als zentral angesehen.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Es wurde ein Konsortium aus Betriebsberatern, regionalen Bildungsberatern und Weiterbildungsanbietern gegründet, um unternehmensspezifische Maßnahmen anbieten und auf Ältere abgestimmte Lernkonzepte entwickeln zu können. Bestandsaufnahmen in Pilotbetrieben wurden durchgeführt und Handlungsbedarfe analysiert. Beispiele guter Praxis wurden in einem Netzwerk ausgetauscht.

Projekttitle	FIT 4 WORK
Laufzeit	2005-2007
Projektdurchführung und Partner	Aufbauwerk Region Leipzig GmbH; PUUL GmbH; Europäische Vereinigung für Aktives Anti-Aging e.V.; Leipziger Institut für angewandte Weiterbildungsforschung e.V.; Bildungswerk der Sächsischen Wirtschaft e.V.; Maschinenbau- und Metall-Berufsgenossenschaft; AOK Landesverband Sachsen; European Business Centre; CJD Prignitz; Hanse-Klinikum Stralsund; Regione Abruzzo (Italien); Universität L'Aquila (Italien); ANAPIA Abruzzo (Italien); Abruzzo Lavoro

	(Italien); ESPIRAL (Spanien); Universität Girona (Spanien)
Projektförderung (u.a.)	Europäischer Sozialfonds (ESF)
Inhalte/Projektziele	Ziel des Projektes war die Erarbeitung von Handlungsansätzen zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit Älterer in kleinen und mittleren Betrieben. Gleichzeitig sollten Arbeitsmarktakteure für die Folgen des demografischen Wandels sensibilisiert werden.
Handlungsfelder	Im Mittelpunkt standen die Themen Organisationsentwicklung, Gesundheitsmanagement und lebenslanges Lernen.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Im Rahmen des Projektes wurden Instrumente zur Unterstützung von Unternehmen in Fragen ihres Organisations-, Personal- und Gesundheitsmanagements entwickelt und in einer Pilotphase mit sächsischen Unternehmen angewendet.

Projekttitle	Flexibilisierung des Übergangs in die Nacherwerbsphase – Ausstiegsmanagement als Aufgabe betrieblicher Personalpolitik
Laufzeit	2010-2012
Projektdurchführung und Partner	Forschungsinstitut betriebliche Bildung (f-bb)
Projektförderung (u.a.)	Freistaat Sachsen; Europäischer Sozialfonds (ESF)
Inhalte/Projektziele	Das Projekt hatte zum Ziel, vor dem Hintergrund des Fachkräftebedarfs Wissenstransfer- und „Ausstiegsmodelle“ für die betriebliche Praxis in KMU zu entwickeln und für eine Sensibilisierung der Unternehmen für demografiebezogene Aspekte zu sorgen.
Handlungsfelder	Wissensmanagementprozesse, eine nachhaltige Kompetenz- und Nachfolgeplanung sowie flexibel gestaltbare Arbeitszeitmodelle, die einen gleitenden Ausstieg älterer Erwerbstätiger ermöglichen, waren zentrale Ansatzpunkte für die Projektarbeit.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Wesentliche Projektaktivitäten bestanden in der Identifizierung und Anpassung handhabbarer Methoden und Instrumente, der Erarbeitung von Handlungshilfen für KMU und der exemplarischen Erprobung der entwickelten Instrumente in sächsischen Unternehmen.

Projekttitle	Gabi - Gestaltung altersgerechter Arbeitsbedingungen in Krankenhaus und Altenheim
Laufzeit	2008-2010
Projektdurchführung und Partner	Universität Flensburg; Diakonissenkrankenhaus Flensburg (DIAKO)
Projektförderung	Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS)
Inhalte/Projektziele	Das Projekt hatte zum Ziel, in Krankenhäusern und Altenheimen Arbeitsbedingungen zu schaffen, die dem demografischen Wandel Rechnung tragen, und hierfür Maßnahmen zu entwickeln.
Handlungsfelder	Schwerpunkt des Projektes war die Entwicklung eines e-Learning-Tools zur Qualifizierung von Personalverantwortlichen in Kranken-

	häusern und Altenheimen.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	In einem vorbereitenden Arbeitsschritt für die Konzipierung des Tools wurden die Inhalte anhand einer Schulungsbedarfsanalyse festgelegt. Das erprobte Konzept wurde anhand eines Praxisleitfadens und eines eLearning-Tools für weitere Krankenhäuser und Altenheime zugänglich gemacht.

Projekttitle	GeFüDo - Gesundheitsorientierte Führung im demografischen Wandel
Laufzeit	2007-2008
Projektdurchführung und Partner	Flughafen München GmbH
Projektförderung	Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)
Inhalte/Projektziele	Zentrales Anliegen des Projektes war es, die Beschäftigungsfähigkeit älterer Mitarbeiter insbesondere durch eine betriebliche Gesundheitsförderung möglichst lange zu erhalten. Wesentliches Ziel war es, gesundheitsorientiertes Führungsverhalten im Unternehmen zu etablieren.
Handlungsfelder	Neben dem Bereich der Gesundheitsförderung lagen weitere Ansatzpunkt auf dem Gebiet der Arbeitsplatzgestaltung, der Weiterbildung und des Führungsverhaltens.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Zu den Projektaktivitäten im Rahmen der Bestandsaufnahme gehörten 180 Grad-Feedback-Analysen, die Auswertung einer Mitarbeiterbefragung sowie Altersstrukturanalysen. Zudem fanden Seminare statt, um Führungskräfte im Bereich gesundheitsorientierten Führungsverhaltens weiterzubilden. Zentrale Ergebnisse wurden im Rahmen von Gesundheitszirkeln und auf einem Gesundheitsportal im Intranet kommuniziert.

Projekttitle	GENERA - Die Jungen und die Alten
Laufzeit	
Projektdurchführung und Partner	Soziale Innovation GmbH SI research & consult
Projektförderung	Europäischer Sozialfonds (ESF) (Gemeinschaftsinitiative EQUAL); Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS)
Inhalte/Projektziele	Im Rahmen des Projektes sollten Instrumente zur Bewältigung des demografischen Wandels in Betrieben der Schmiede- und Gießereindustrie entwickelt werden. Für Unternehmen sollten Möglichkeiten geschaffen werden, den steigenden Anforderungen an Qualifikation und Einsatzflexibilität der Beschäftigten gerecht zu werden.
Handlungsfelder	Ansatzpunkte waren die Durchführung von Maßnahmen zum Erhalt und zur Erhöhung der Leistungsfähigkeit älterer sowie an- und ungelerner Mitarbeiter, die Qualifizierung von „Arbeitsmarktgruppen“, die bisher nicht für die Branche erschlossen waren, sowie Ansätze zur Gewinnung von Nachwuchskräften.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente	Auf Basis von Altersstrukturanalysen wurden Schwächen und Potenziale von Unternehmen untersucht. Gleichzeitig wurden Kompetenz-

mente (Auswahl)	bedarfe ermittelt. Im Mittelpunkt stand die Erarbeitung eines Qualifizierungstool für Führungskräfte. Beispielhafte Lösungsansätze, die in Pilotbetrieben erarbeiteten wurden, wurden durch einen Ergebnistransfer anderen Unternehmen zugänglich gemacht.
-----------------	--

Projekttitel	Generationen schaffen Zukunft
Laufzeit	2006-2007
Projektdurchführung und Partner	Neue Lern Praxis e.V.
Projektförderung (u.a.)	Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF); Europäischer Sozialfonds (ESF)
Inhalte/Projektziele	Ziel des Projektes war eine Sensibilisierung von Unternehmen für das Thema demografischer Wandel und die Erhöhung der Beschäftigungsfähigkeit Älterer.
Handlungsfelder	Zentrale Handlungsfelder waren Unternehmensnachfolge, Gesundheitsförderung, Generationenvernetzung, Ausstieg aus dem Berufsleben, generationenübergreifender Kompetenztransfer und Weiterbildung.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Zu verschiedenen Themen wurden Workshops und Einzelcoachings durchgeführt. Zusätzlich wurde ein Bildungskonzept zur Aktivierung und Nutzung von Ressourcen, zur Förderung der Zusammenarbeit zwischen den Generationen sowie zur Gesundheits- und Motivationsförderung entwickelt.

Projekttitel	Gesund alt werden am Arbeitsplatz
Laufzeit	2007
Projektdurchführung und Partner	Sozialwissenschaftliche Beratung München
Projektförderung (u.a.)	Hans-Böckler-Stiftung
Inhalte/Projektziele	Ziel des Projektes war die Analyse von Maßnahmen zur Verbesserung der Bedingungen für gesundes Arbeiten im öffentlichen Dienst.
Handlungsfelder	Zentraler Gegenstand des Projektes waren die Themenfelder Gesundheitsförderung und gesundheitliche Ressourcen am Arbeitsplatz.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Bausteine des Projektes waren eine schriftliche Befragung und qualitative Interviews mit Beschäftigten im öffentlichen Dienst (mit Hilfe des Work Ability Index WAI) sowie die Erarbeitung von Handlungsempfehlungen.

Projekttitel	Gesunde Arbeitswelten in der Region
Laufzeit	2006-2008
Projektdurchführung und Partner	Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft e.V. (iso)
Projektförderung (u.a.)	Hans-Böckler-Stiftung

Inhalte/Projektziele	Ziel des Projektes war die Evaluation von Ansätzen, kleine und mittlere Unternehmen in der betrieblichen Gesundheitsförderung über regionale Netzwerke zu unterstützen.
Handlungsfelder	Im Mittelpunkt stand die betriebliche Gesundheitsförderung in KMU.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Das Projekt basierte auf qualitativer Forschung (z.B. teilnehmende Beobachtung, Interventionsstudien, Fallstudien, offene und leitfadengestützte Interviews, Gruppendiskussionen) sowie Arbeitskreisen, Workshops, Tagungen etc.

Projekttitle	Goldie - Qualifizierung von älteren Beschäftigten im Handwerk
Laufzeit	
Projektdurchführung und Partner	Hochschule Niederrhein, Institut für Arbeitssystemgestaltung und Personalmanagement e.V. (IAP)
Projektförderung (u.a.)	Arbeitsministerium NRW, Europäischer Sozialfonds (ESF)
Inhalte/Projektziele	Als Ziel des Projektes sollten Maßnahmen zum Erhalt der Konkurrenzfähigkeit, zur Fachkräftesicherung und zur Qualifizierung älterer Beschäftigter in Handwerksbetrieben erarbeitet werden.
Handlungsfelder	Im Zentrum des Projektes standen die Qualifizierung und Weiterbildung Älterer.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Neben Bedarfsanalysen (u.a. mittels strukturierter Interviews mit Beschäftigten und Personalverantwortlichen) wurde ein Qualifizierungskonzept erstellt.

Projekttitle	Gute Erwerbsbiographien - Der Wandel der Arbeitswelt als gruppenspezifischer Risikofaktor für Arbeitsfähigkeit und Unter-versorgung bei der gesetzlichen Rente
Laufzeit	2009-2012
Projektdurchführung und Partner	Internationales Institut für Empirische Sozialökonomie (INIFES); Universität Duisburg-Essen, Fakultät für Gesellschaftswissenschaften
Projektförderung (u.a.)	Hans-Böckler-Stiftung
Inhalte/Projektziele	Das Projekt zielte insbesondere auf die Ermittlung von Einflussfaktoren zur Verbesserung der Bedingungen für eine Erwerbstätigkeit bis zum regulären Renteneintrittsalter. Im Kern ging es um die Frage, inwieweit und für wen die Voraussetzungen einer höheren Beschäftigungsquote/Rente mit 67 bestehen und welche Gruppen dadurch einem erhöhten Risiko – bis hin zur Altersarmut – ausgesetzt sind.
Handlungsfelder	Im Vordergrund stand die Untersuchung von Zusammenhängen zwischen Arbeitsbedingungen und Erwerbsbiographien und deren Auswirkungen auf die Absicherung durch die gesetzliche Rentenversicherung.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Auf Basis von Daten der Sozialversicherungsträger, der BIBB-BAuA-Erhebungen und der Erhebungen zum DGB-Index Gute Arbeit wurden Erwerbsbiographien dargestellt und Alterssicherungsinstrumente und Arbeitsbedingungen analysiert.

Projekttitle	Handwerk FIT - Den demografischen Wandel im Handwerk gestalten und Erfolge sichtbar machen
Laufzeit	seit 2010
Projektdurchführung und Partner	Berufsforschungs- und Beratungsinstitut für Interdisziplinäre Technikgestaltung e.V. (BIT); Vereinigte IKK
Projektförderung	Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS); Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)
Inhalte/Projektziele	Im Vordergrund des Projektes steht die Evaluierung der Ergebnisse von gesundheitsfördernden Maßnahmen und Personalentwicklungsmaßnahmen in metall- und holzverarbeitenden Handwerksbetrieben, die den demografischen Wandel zu gestalten versuchen.
Handlungsfelder	Die Handlungsfelder umfassen Gesundheitsförderung und Personalmanagement.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Die Aktivitäten umfassen u.a. eine vergleichende Analyse von Maßnahmen zur Gestaltung des demografischen Wandels zwischen Handwerksbetrieben, die bereits an IKK-Gesundheitsaktionen teilgenommen haben, und solchen, für die dies nicht der Fall ist. Weitere Aktivitäten beziehen sich auf Veranstaltungen und Veröffentlichungen sowie die Erarbeitung von Handlungsleitfäden für Multiplikatoren und Betrieben.

Projekttitle	Handwerk mit Zukunft
Laufzeit	2008-2010
Projektdurchführung und Partner	RKW Kompetenzzentrum; Handwerkskammer Freiburg
Projektförderung (u.a.)	Europäischer Sozialfonds (ESF); Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg
Inhalte/Projektziele	Im Mittelpunkt stand die Unterstützung von Betrieben bei der Verbesserung von Marktpotenzialen und der Sicherung von Fachkräften vor dem Hintergrund des demografischen Wandels.
Handlungsfelder	Zentrale Themenfelder waren die Personalrekrutierung und die Bindung von Fachkräften.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Ausgehend von einer Bestandsaufnahme in den am Projekt beteiligten Unternehmen wurde die Notwendigkeit einer Neuausrichtung von Produkten und Dienstleistungen bewertet. Zudem wurden mögliche Fachkräfteengpässe ermittelt. Gemeinsam mit den Unternehmen wurden Lösungsansätze entwickelt und umgesetzt.

Projekttitle	HAWAI4U - Handlungshilfe Work Ability Index für Unternehmen
Laufzeit	2007-2008
Projektdurchführung und Partner	Büro für Arbeits- und Organisationspsychologie GmbH (bao); IQ Consult
Projektförderung	Europäischer Sozialfonds (ESF); Arbeitsministerium NRW

(u.a.)	
Inhalte/Projektziele	Das Projekt zielte darauf ab, insbesondere kleineren und mittleren Unternehmen Werkzeuge zur Verfügung zu stellen, mit denen sie dem demografischen Wandel begegnen und die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter fördern können.
Handlungsfelder	Im Vordergrund stand die Beurteilung der Effizienz von Maßnahmen zur Gesundheitsförderung und Arbeitsgestaltung und der Einflussfaktoren auf die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Im Projekt wurden Analysen auf Basis des Work Ability Index durchgeführt. Außerdem fanden Analysen zur Ermittlung der Arbeitsbelastung und deren Auswirkungen auf die Arbeitsfähigkeit statt.

Projekttitel (bzw. Name des Instrumentes)	HCscore³
Laufzeit	2010
Projektdurchführung und Partner	H-Faktor GmbH
Projektförderung (u.a.)	
Inhalte/Projektziele	Mit HCscore ³ wurde eine Demografiesoftware entwickelt, die Betrieben als Analysetool dienen und Basis für ein effektives Personalmanagement sein soll.
Handlungsfelder	Im Mittelpunkt stand die Entwicklung eines Instrumentes zur Erfassung von Potenzialen und Risiken, die sich aus der Altersstruktur der Belegschaft ergeben können.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Die Softwareentwicklung fand parallel zu zahlreichen betrieblichen Beratungen in Deutschland, Österreich, Schweiz, Italien und Frankreich statt (und wurde im Rahmen von mehreren Forschungsprojekten optimiert).

Projekttitel	IGELE - Intergenerationelles Lernen
Laufzeit	2012
Projektdurchführung und Partner	Katholische Erwachsenenbildung Rheinland-Pfalz Landesarbeitsgemeinschaft e.V.; Evangelische Arbeitsstelle Bildung und Gesellschaft; Evangelische Landesarbeitsgemeinschaft für Erwachsenenbildung in Rheinland-Pfalz e.V.
Projektförderung (u.a.)	Ministeriums für Bildung, Wissenschaft, Weiterbildung und Kultur des Landes Rheinland-Pfalz; Ministeriums für Soziales, Arbeit, Gesundheit und Demografie des Landes Rheinland-Pfalz
Inhalte/Projektziele	Ziel des Projektes war die Förderung eines generationenübergreifenden Dialogs und die Entwicklung von Konzepten zur intergenerationalen Arbeit in der konfessionellen Erwachsenenbildung.
Handlungsfelder	Im Vordergrund stand die Förderung innovativer Bildungskonzepte. Dazu gehörten insbesondere solche Konzepte, die bildungsbenachteiligte Personen und/oder Migranten einbeziehen.

<p>Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)</p>	<p>Zu den Aktivitäten gehörten die Begleitung und Beratung bei der konzeptionellen Ausgestaltung der Projektideen und der praktischen Umsetzung, um so die selbstorganisierte Entwicklung der Projektideen an den verschiedenen Standorten zu unterstützen. Die entwickelten Konzepte wurden in fünf Auswahlregionen erprobt. Bereits erprobte Projekte der Weiterbildungsträger wurden weiterentwickelt und im Rahmen von Transferveranstaltungen kommuniziert.</p>
--	--

Projekttitlel	IKM - Integriertes Kompetenzmanagement - Innovationsstrategien als Aufgabe der Organisations- und Personalentwicklung
<p>Laufzeit</p>	<p>2007-2010</p>
<p>Projektdurchführung und Partner</p>	<p>Frankfurt School of Finance & Management; Zentrum für angewandte Weiterbildungsforschung e.V. - Institut für ökonomische Bildung e.V. (ZAWF – IÖB); Carl von Ossietzky Universität Oldenburg, Arbeitsbereich Weiterbildung und Bildungsmanagement</p>
<p>Projektförderung (u.a.)</p>	<p>Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)</p>
<p>Inhalte/Projektziele</p>	<p>Im Rahmen des Projektes sollten Ansätze zur Gestaltung von Innovationskompetenzen entwickelt werden. Ausgangspunkt war die These, dass die Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen sowohl von individuellen als auch von organisationalen Kompetenzen beeinflusst wird.</p>
<p>Handlungsfelder</p>	<p>Zentral war die Erarbeitung von Handlungsempfehlungen für Maßnahmen der Kompetenzförderung.</p>
<p>Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)</p>	<p>Im Rahmen des Projektes wurde u.a. das „Kompetenzkapital“ ausgewählter Organisationen erfasst, um auf dieser Basis Gestaltungsmaßnahmen ergreifen zu können. Parallel dazu erfolgte eine Weiterentwicklung und Evaluation des Modells des integrierten Kompetenzmanagements. Zudem wurden Praxisleitfäden erarbeitet.</p>

Projekttitlel	InDi - Innovation und Diversity
<p>Laufzeit</p>	<p>2008-2011</p>
<p>Projektdurchführung und Partner</p>	<p>Universität Bielefeld, Interdisziplinäres Zentrum für Frauen und Geschlechterforschung (IFF)</p>
<p>Projektförderung (u.a.)</p>	<p>Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)</p>
<p>Inhalte/Projektziele</p>	<p>Im Mittelpunkt des Projektes stand die Entwicklung von Konzepten, Instrumenten und Empfehlungen zur Gestaltung eines Diversity-Managements, das Innovationen unterstützt und Chancengleichheit gewährleistet.</p>
<p>Handlungsfelder</p>	<p>Zentral war die Entwicklung von Maßnahmen zur Schaffung einer von Chancengleichheit und Vielfalt geprägten und innovationsförderlichen Unternehmenskultur.</p>
<p>Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)</p>	<p>Bestehende Diversity-Konzepte wurden ausgewertet und im Rahmen von Unternehmensbefragungen wurde ermittelt, welchen Stellenwert Diversity und Innovationen dort haben. Ergebnisse und Handlungsempfehlungen wurden in Vorträgen und Veröffentlichungen vorgestellt.</p>

Projekttitle	INDINA - Innovativer Dialog in der Branche – Erfolgreiche Wettbewerbsstrategien mit leistungsfähigen Belegschaften durch nachhaltigen Arbeits- und Gesundheitsschutz realisieren
Laufzeit	2008-2011
Projektdurchführung und Partner	ffw GmbH - Gesellschaft für Personal- und Organisationsentwicklung
Projektförderung (u.a.)	Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF); Europäischer Sozialfonds (ESF)
Inhalte/Projektziele	Im Vordergrund des Projektes stand die Entwicklung eines ganzheitlichen Gesundheitsmanagementmodells und einer Toolbox, die die Förderung der Innovationsfähigkeit und gute Arbeitsbedingungen in der Gießereiindustrie sowie die Übertragung auf andere Branchen erlaubt.
Handlungsfelder	Handlungsfelder waren Gesundheitsförderung, die Bindung und Rekrutierung von Fachkräften sowie Arbeitsgestaltung.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	In betrieblichen Projekten wurden Analyse- und Gestaltungsinstrumente sowie Vorgehensweisen entwickelt und erprobt, die anschließend Eingang in die Toolbox gefunden haben. Branchenübergreifende Veranstaltungen und Arbeitsgruppen wurden zur Diskussion von Ergebnissen und Erfahrungen genutzt.

Projekttitle	DEMOGRAFIE A K T I V - eine Initiative für Unternehmen und Beschäftigte in NRW
Laufzeit	seit 2007
Projektdurchführung und Partner (bzw. Träger der Initiative)	Arbeitsministerium NRW; Landesvereinigung der Unternehmensverbände NRW; Deutscher Gewerkschaftsbund NRW
Projektförderung (u.a.)	Land NRW
Inhalte/Projektziele	Die Initiative zielt vor allem auf den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit älterer Beschäftigter sowie die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen (insbesondere KMU) vor dem Hintergrund des demografischen Wandels.
Handlungsfelder	Schulungen und Maßnahmen der Arbeitsplatzgestaltung, Arbeitszeitgestaltung, Gesundheitsförderung und Personalrekrutierung sind von besonderer Bedeutung.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Im Mittelpunkt stehen der Aufbau und die Pflege von Branchennetzwerken und eines regionalen und überregionalen Erfahrungsaustauschs. Neben der Kommunikation von Beispielen guter Praxis wird ein branchenübergreifender Leitfaden zur Ermittlung von betrieblichen Handlungsbedarfen und zur Gestaltung und Umsetzung von Konzepten bereitgestellt.

Projekttitle	InKas_mark - Innovationsfähigkeit kleiner und mittlerer Unternehmen im demografischen Wandel stärken
Laufzeit	2008-2011
Projektdurchführung und Partner	agentur mark GmbH; Fachhochschule Gelsenkirchen, Institut Arbeit und Technik; d-ialogo
Projektförderung (u.a.)	Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)
Inhalte/Projektziele	Ziel des Projektes war die Förderung der Innovationsfähigkeit von Betrieben, um die Wettbewerbsfähigkeit mit einer alternden Belegschaft zu erhalten und auf Wünsche einer alternden Kundschaft eingehen zu können.
Handlungsfelder	Im Fokus des Projektes stand die Entwicklung und Umsetzung von betrieblichen Maßnahmen der Innovationsförderung vor dem Hintergrund des demografischen Wandels.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Neben der Begleitung und Unterstützung von Partnerbetrieben war der gegenseitige Austausch von Unternehmen über betriebliche Handlungsansätze im Rahmen von sogenannten „Innovationsdinnern“ von Bedeutung.

Projekttitle	InnoDemo - Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel
Laufzeit	seit 2011
Projektdurchführung und Partner	Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (Fraunhofer IAO)
Projektförderung (u.a.)	Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg; Europäischer Sozialfonds (ESF)
Inhalte/Projektziele	Im Rahmen des Projektes sollen Zusammenhänge zwischen alternden Belegschaften und Innovationprozessen im Betrieb herausgearbeitet werden. Zudem sollen die Bedingungen für das Einbeziehen und den Einsatz älterer Beschäftigter analysiert und Verbesserungsvorschläge erarbeitet werden.
Handlungsfelder	Im Mittelpunkt des Projektes steht die Entwicklung und Umsetzung von betrieblichen Maßnahmen der Innovationsförderung vor dem Hintergrund des demografischen Wandels.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Kern der Projektaktivitäten – neben einer quantitativen Unternehmensbefragung – sind Betriebsstudien zur Analyse innovativer Tätigkeiten sowie von Strategien zur Bewältigung des demografischen Wandels. Darauf aufbauend wird der Einfluss von Veränderungen der betrieblichen Altersstruktur auf Innovationsprozesse ermittelt. Gemeinsam mit den Unternehmen werden Lösungsansätze erarbeitet.

Projekttitle	INNOVA - Mehr Chancen für ältere Fachkräfte
Laufzeit	2006-2007
Projektdurchführung und Partner	Soziale Innovation GmbH SI research & consult; Unique GmbH; Personaltraining plus drei
Projektförderung (u.a.)	Land Brandenburg; EU

Inhalte/Projektziele	Das Projekt zielte auf die Erhaltung und Förderung der Leistungspotenziale älterer Fachkräfte.
Handlungsfelder	Die Analyse betrieblicher Altersstrukturen, Maßnahmen zur Kompetenzentwicklung älterer Mitarbeiter, Ansätze für eine altersgerechte Arbeitsorganisation, Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung sowie der Transfer von Erfahrungswissen waren zentral.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Zu den wesentlichen Aktivitäten gehörten Beratung und Coaching von Unternehmen. Daneben wurden Qualifizierungsmaßnahmen angeboten und durchgeführt und Vernetzungsaktivitäten von Experten (Weiterbildungsexperten, Berater) unterstützt.

Projekttitle	INNOVA - Innovationsstrategien für Verkehrsunternehmen mit alternden Belegschaften
Laufzeit	2006-2007
Projektdurchführung und Partner	VDV-Akademie e.V. als Bildungseinrichtung des Verbandes Deutscher Verkehrsunternehmen (VDV); MA&T Sell & Partner; Prospektiv Gesellschaft für betriebliche Zukunftsgestaltungen mbH
Projektförderung (u.a.)	Land NRW; Verband Deutscher Verkehrsunternehmen (VDV); Europäischer Sozialfonds (ESF)
Inhalte/Projektziele	Ziel des Projektes war die Vorbereitung des kommunalen Personennahverkehrs in NRW auf die Anforderungen des demografischen Wandels. Im Mittelpunkt standen dabei die Initiierung und Umsetzung langfristiger Fördermaßnahmen zur Verbesserung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit von Mitarbeitern.
Handlungsfelder	Zentrale Themen waren Gesundheit, Qualifikation und Motivation sowie ein nachhaltiges Personalmanagement.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Neben einer systematischen Aufarbeitung von Erkenntnissen und Ergebnissen der Arbeitsforschung wurden Umsetzungsarbeiten in sechs Modellbetrieben der Verkehrswirtschaft unterstützt. Dabei wurden u.a. Altersstruktur-, Qualifizierungsbedarfs und Arbeitsbelastungsanalysen durchgeführt. Ein branchenübergreifender Transfer der Ergebnisse erfolgte durch Projekt-Rundbriefe und Transferveranstaltungen.

Projekttitle	InnovAging - Demografie-Management in Klein- und Mittelunternehmen (KMU) der Region: Innovationsplattform für alter(n)srelevantes Wissen
Laufzeit	seit 2011
Projektdurchführung und Partner	Leibniz Universität Hannover; Forschungs- und Bildungsträger (Unternehmen, Kammern, Verbände etc.)
Projektförderung (u.a.)	Europäischer Fonds für regionale Entwicklung (EFRE); Land Niedersachsen, Ministerium für Wirtschaft und Kultur
Inhalte/Projektziele	Im Vordergrund des Projektes steht die Förderung kleiner und mittlerer Unternehmen im Umgang mit dem demografischen Wandel durch einen unternehmensübergreifenden Wissenstransfer. Ziel ist es, die Region Hannover als zukunftsorientierten Wirtschafts- und Beschäftigungsstandort zu stärken.

Handlungsfelder	Im Fokus stehen Maßnahmen der Strategie- und Organisationsentwicklung sowie des Personal-, Gesundheits- und Changemanagements.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Besonderen Stellenwert hat die exemplarische Beratung von Unternehmen aus den Branchen Handel/Messe, Mobilität, Gesundheit, Kultur-/Kreativwirtschaft sowie unternehmensnahe Dienstleistungen. Der Wissenstransfer erfolgt in verschiedenen Veranstaltungstypen, die von der Kleingruppenarbeit auf betrieblicher Ebene bis hin zu öffentlichen (überbetrieblichen) Veranstaltungen reichen. Diese richten sich an Unternehmer, Führungs- und Fachkräfte aus KMU, insbesondere aber an Multiplikatoren in den Bereichen Bildung, Politik und Verwaltung.

Projekttitle	Innovation und Beschäftigungsfähigkeit in der Emscher-Lippe-Region - Potenziale alternder Belegschaften am Beispiel der Metall- und Elektroindustrie
Laufzeit	2006-2007
Projektdurchführung und Partner	Soziale Innovation GmbH SI research & consult; CE Consult; IG Metall; Bundesverband mittelständische Wirtschaft, Unternehmerverband Deutschlands e.V. (BVMW)
Projektförderung (u.a.)	Europäischer Sozialfonds (ESF); Land NRW
Inhalte/Projektziele	Ziel des Projektes war es, die Beschäftigungsfähigkeit Älterer zu fördern und Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie für ein vorausschauendes Personalmanagement zu sensibilisieren.
Handlungsfelder	Von zentraler Bedeutung waren Maßnahmen zur Qualifizierung und Erhaltung der Gesundheit der Beschäftigten.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Eine Kernaktivität bestand in der Erarbeitung von Lösungskonzepten, die auf demografischen Kurzchecks, Altersstrukturanalysen, Kompetenzprofilen, Analysen der aktuellen und perspektivischen, betrieblichen Kompetenzanforderungen und der Identifizierung weiterer organisationaler Veränderungsbedarfe basierten. Die Konzepte wurden anschließend in ausgewählten Betrieben erprobt. Weiterbildungsaktivitäten fanden u.a. auf der Basis von Wissenstandens im Betrieb und internen, betrieblichen Schulungen statt.

Projekttitle	intakt!
Laufzeit	2009-2011
Projektdurchführung und Partner	Institut für Betriebliche Gesundheitsförderung (BGF)
Projektförderung (u.a.)	Arbeitsministerium NRW; Europäischer Sozialfonds (ESF)
Inhalte/Projektziele	Im Zentrum des Projektes standen der Erhalt und die Förderung der Beschäftigungs- und Arbeitsfähigkeit von Mitarbeitern in kleinen und mittleren Unternehmen.
Handlungsfelder	Wichtige Ansatzpunkte waren die betriebliche Gesundheitsförderung, die Verbesserung der Arbeitsqualität und des Arbeitsklimas, Qualifizierung und Motivation der Mitarbeiter und die Implementierung ei-

	nes kooperativen Führungsstils.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Von besonderer Bedeutung war die Entwicklung und Erprobung eines ganzheitlichen auf die Unternehmen abgestimmten Beratungsangebotes.

Projekttitel	KMU-MINT
Laufzeit	2010-2011
Projektdurchführung und Partner	RKW Kompetenzzentrum; Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW)
Projektförderung (u.a.)	Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi)
Inhalte/Projektziele	Das Projekt zielte auf die Entwicklung von praktischen Ansätzen zur Sicherung von Fachkräften in den Bereichen Mathematik, Naturwissenschaften und Technik. Die Ermittlung von Fachkräftebedarfen und -potenzialen stand im Vordergrund.
Handlungsfelder	Handlungsfelder waren die Rekrutierung, Bindung und Qualifizierung von Fachkräften. Hierbei spielten die Themen Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Laufbahn- und Nachfolgeplanung, Mitarbeitergespräche und Gestaltung von Arbeitszeiten sowie Wissens- und Erfahrungstransfer eine besondere Rolle.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Kern der Projektarbeit bestand in der Erarbeitung von Handlungsempfehlungen zur Optimierung betrieblicher Rekrutierungsstrategien und nachhaltiger Mitarbeiterentwicklung sowie in der Entwicklung von Instrumenten zur Situationsanalyse.

Projekttitel	KomKon - Kompetenzerhaltung im Baubetrieb - Konzepte zur Bewältigung des demografischen Wandels
Laufzeit	2005-2007
Projektdurchführung und Partner	Handwerkskammer Rheinhessen; Institut für Technik der Betriebsführung (itb)
Projektförderung (u.a.)	Europäischer Sozialfonds (ESF); Ministerium für Arbeit, Soziales, Familie und Gesundheit des Landes Rheinland-Pfalz; Ministerium für Wirtschaft, Verkehr, Landwirtschaft und Weinbau des Landes Rheinland Pfalz
Inhalte/Projektziele	Ziel des Projektes war die Entwicklung eines Qualifizierungskonzeptes für Unternehmer und Arbeitnehmer im Bauhandwerk zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit. Wichtig war dabei die Sensibilisierung von Unternehmen für die Folgen des demografischen Wandels sowie die Umsetzung zukunftsorientierter Maßnahmen.
Handlungsfelder	Im Vordergrund standen Qualifizierungsangebote sowie die Entwicklung und Umsetzung von Ansätzen der Mitarbeiterführung und -motivation.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Besonderen Stellenwert hatten Qualifizierungsmaßnahmen in Form von Unternehmensseminaren, bedarfsgerechte Schulungen und Trainingsmaßnahmen für Mitarbeiter und betriebsindividuelle Coachings mit einem Schwerpunkt auf betrieblichen Analyse-, Bewertungs- und Umsetzungsinstrumenten.

Projekttitle	KriDe - Kreativität und Innovation im Demografischen Wandel
Laufzeit	seit 2010/2011
Projektdurchführung und Partner	Fraunhofer-Institut für System- und Innovationsforschung (Fraunhofer ISI); Gesellschaft für Organisationsentwicklung und Mediengestaltung (GOM); Ingenieurbüro IdeenNetz; think 2 innovate GmbH; Prof. Binner Akademie
Projektförderung (u.a.)	Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS); Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)
Inhalte/Projektziele	Im Mittelpunkt steht der Erhalt der Innovationsfähigkeit von Unternehmen und Belegschaften vor dem Hintergrund des demografischen Wandels.
Handlungsfelder	Einen Schwerpunkt bildet die Entwicklung und Umsetzung praxistauglicher Konzepte und Instrumente zur Innovationsförderung unter Berücksichtigung des demografischen Wandels.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Eine Kernaktivität bildet die Erprobung des entwickelten Instrumentariums in ausgewählten kleinen und mittleren Unternehmen. Die dort gesammelten Erfahrungen sollen in die Gestaltung der betrieblichen Konzepte einfließen. Das Instrumentarium umfasst ein Benchmarking für innovationsfördernde Aktivitäten und Innovations- und Leistungsergebnisse für Produktionsbetriebe, die Erfassung der Ausgangslage in den Betrieben, darauf aufbauende Strategieworkshops und einen Werkzeugkoffer Innovation.

Projekttitle	KRONOS - Lebensarbeitszeitmodelle: Chancen und Risiken für Unternehmen und die Mitarbeiter
Laufzeit	2005-2006
Projektdurchführung und Partner	Universität Karlsruhe, Institut für Industriebetriebslehre und Industrielle Produktion (IIP)
Projektförderung (u.a.)	Deutsche Forschungsgemeinschaft (DFG)
Inhalte/Projektziele	Zentraler Ansatzpunkt des Projektes war die Untersuchung von Arbeitszeitmodellen in sechs deutschen Unternehmen und deren Eignung zur Bewältigung des demografischen Wandels.
Handlungsfelder	Im Vordergrund stand die Untersuchung von kurzfristigen und langfristigen Auswirkungen von Arbeitszeitmodellen auf einzelne Beschäftigte sowie den gesamten Betrieb. Weitere Themen waren Führungskräfteentwicklung, Arbeitsgestaltung, Personalentwicklung und Gesundheitsförderung.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Hauptaktivität war die Erarbeitung von Handlungsstrategien zur Arbeitszeitgestaltung (als Teil einer zukunftsorientierten demografiebezogenen Gesamtstrategie).

Projekttitle	LagO - Länger arbeiten in gesunden Organisationen
Laufzeit	2007

Projektdurchführung und Partner	Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft e.V. (iso)
Projektförderung (u.a.)	Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS)
Inhalte/Projektziele	Im Mittelpunkt standen die Förderung von Gesundheit und Beschäftigungsfähigkeit älterer Mitarbeiter in Unternehmen aus Industrie, Handel und öffentlichem Dienst.
Handlungsfelder	Das Projekt konzentrierte sich auf die Erarbeitung von Maßnahmen in den Bereichen Arbeitsplatzgestaltung und Gesundheitsprogramme, Arbeitsorganisation und Arbeiten in altersgemischten Teams, berufliche Entwicklungsplanung und Qualifizierung, Leistungsregulierung und Gestaltung der Arbeitszeit sowie Verhalten der Führungskräfte und die Unternehmenskultur.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Aktivitäten mit Bezug zur betrieblichen Ebene umfassten u.a. Anleitungen zur Altersstrukturanalyse, die Entwicklung von Checklisten zur Gestaltung altersgerechter Arbeitsbedingungen, die Entwicklung eines Leitfadens für Erstgespräche mit Betriebspraktikern, die Erarbeitung von Maßnahmen zur Arbeitsplatzbeobachtung „55 plus“ und zur Durchführung von Perspektivengesprächen mit älteren Beschäftigten. Zudem wurden Fragebögen zur Durchführung von Mitarbeiterbefragungen zum Thema „Gesundes Arbeiten“, ein Workshop-Konzept „Gesünder arbeiten“ und ein Maßnahmenkatalog zur altersgerechten Anpassung von Arbeitsplatz und Arbeitsumgebung entwickelt.

Projekttitlel	Lebenszyklusorientiertes Personalmanagement
Laufzeit	2007
Projektdurchführung und Partner	DekaBank
Projektförderung (u.a.)	Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF); Europäischer Sozialfonds (ESF)
Inhalte/Projektziele	Zentrales Anliegen war die Entwicklung eines Konzeptes zur frühzeitigen Reaktion auf die Herausforderungen des demografischen Wandels, das am beruflichen Lebenszyklus der Mitarbeiter orientiert ist.
Handlungsfelder	Sieben zentrale Handlungsfelder wurden definiert: Rekrutierung und Retention-Management, Anpassung der Arbeitsbedingungen an verschiedene Lebensphasen, Organisation des Wissenstransfers zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitern, lebenszyklusabhängige Qualifizierung, Work-Life-Balance, Betriebliches Gesundheitsmanagement sowie attraktive und finanzierbare Modelle zum Übergang in den Ruhestand.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Besonderen Stellenwert hatten die Erarbeitung von 59 Einzelmaßnahmen in den verschiedenen Handlungsfeldern und entsprechende Umsetzungsaktivitäten im Unternehmen. Diese umfassen eine Unterstützung von Mitarbeitern bei der Festlegung von Karrierewegen und der Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie die Entwicklung von Angeboten in den Bereichen flexible Arbeitszeitgestaltung, Krippenplätze, Notfallbetreuung für Kinder zwischen acht Wochen und zwölf Jahren und Beratung und Vermittlung von Kinderbetreuungsmöglich-

	keiten. Daneben sind Aspekte zur Stärkung von Gesundheit und Fitness durch ein betriebliches Gesundheitsmanagement von Bedeutung.
--	---

Projekttitle	LEGESA - Lebenslang gesund arbeiten - demografieorientierte Präventionskonzepte
Laufzeit	2007-2010
Projektdurchführung und Partner	Gesellschaft für Arbeitsschutz- und Humanisierungsforschung mbH (GfAH); Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft e.V. (iso); Gelenkwellenwerk Stadtilm GmbH; Sick AG; Polysius AG; Balluff GmbH; KSG Leiterplatten GmbH
Projektförderung (u.a.)	Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)
Inhalte/Projektziele	Im Vordergrund des Projektes stand die Erarbeitung und Umsetzung von Lösungsansätzen zum Erhalt der Leistungsfähigkeit und Gesundheit der Beschäftigten bis zur Rente unter Berücksichtigung alterszentrierter, altersgemischter und älter werdender Belegschaften.
Handlungsfelder	Handlungsfelder waren Ansätze zur Minimierung gesundheitlicher Risiken für Mitarbeiter aller Altersgruppen, die Unterstützung älterer Mitarbeiter für einen gesunden Übergang in die Rente, die Vorbereitung auf eine gesunde Arbeitsbiografie und die Förderung einer gesunden Altersmischung in der Gruppenarbeit oder beim Personaleinsatz.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Im Mittelpunkt stand die Begleitung von Unternehmen bei der Maßnahmenentwicklung und -umsetzung (u.a. Bestandsaufnahmen, Ausarbeitung und Abstimmung von Maßnahmenempfehlungen mit Geschäftsführung, Betriebsrat und weiteren Beteiligten) sowie der Erfolgskontrolle. Parallel dazu erfolgte eine kontinuierliche Berichterstattung für Fachkreise und Öffentlichkeit.

Projekttitle	Leistungsmotivation und -orientierung älterer Mitarbeiter
Laufzeit	2005-2007
Projektdurchführung und Partner	SRH Hochschule Heidelberg
Projektförderung (u.a.)	Hans-Böckler-Stiftung
Inhalte/Projektziele	Projektziel war die Identifikation von Rahmenbedingungen und Hindernissen für die Leistungsmotivation älterer Beschäftigter. Hierbei wurden äußere und individuelle Arbeitsbedingungen betrachtet.
Handlungsfelder	Im Vordergrund des Projektes stand die Untersuchung von Unterschieden in der berufsbezogenen Leistungsorientierung und Wahrnehmung von Motivationshindernissen jüngerer und älterer Beschäftigter. Einen Schwerpunkt bildete die Analyse der Arbeitssituation und organisationskultureller Bedingungen.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Kernaktivität war eine Befragung von Beschäftigten aus dem Kreditgewerbe, Behörden, dem Dienstleistungssektor, der Industrie und dem Handel. Dabei wurde ein Persönlichkeitstest auf Basis des „Leistungsmotivationsinventars“ (LMI) durchgeführt.

Projekttitle	LernZeitAlter - Alterssensible Lernkonzepte für die Praxis
Laufzeit	2008-2011
Projektdurchführung und Partner	Zentrale Einrichtung für Weiterbildung (ZEW) der Leibniz Universität Hannover; VHS Langenhagen
Projektförderung (u.a.)	Europäischer Fonds für regionale Entwicklung (EFRE)
Inhalte/Projektziele	Ziel des Projektes war die Entwicklung alterssensibler Lernkonzepte zur Förderung der individuellen und beruflichen Weiterentwicklung von Beschäftigten. Durch seine Praxisorientierung wollte das Projekt einen konkreten Beitrag zur Einbeziehung Älterer in den Prozess lebenslangen Lernens liefern.
Handlungsfelder	Zentrales Thema war die zukunftsorientierte Weiterbildung unter Berücksichtigung der Auswirkungen des demografischen Wandels.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Von besonderer Bedeutung war die Entwicklung von Lernmodulen zu altersrelevanten Themen, die sich vor allem an Lehrende in Bildungseinrichtungen, Unternehmer und Beschäftigte von kleinen und mittleren Unternehmen und Non-Profit-Organisationen richten.

Projekttitle	Logistik fit für den demografischen Wandel
Laufzeit	2009-2011
Projektdurchführung und Partner	Centrum für Bildung und Beruf (CeBB)
Projektförderung (u.a.)	Europäischer Sozialfonds (ESF); Freie und Hansestadt Hamburg
Inhalte/Projektziele	Ziel des Projektes war die Steigerung der Beschäftigungsfähigkeit von Arbeitsuchenden und Beschäftigten sowie die Unterstützung von kleinen und mittleren Unternehmen im Umgang mit dem demografischen Wandel.
Handlungsfelder	Im Zentrum standen die Themen Unternehmenskultur und Führung, Rekrutierung und Nachwuchsgewinnung, flexible Renteneintrittsmodele, Arbeitsplatzgestaltung und -organisation, Ergonomie und Arbeitsplatzbedingungen, Arbeitszeitgestaltung, Pausenregelung, Gesundheit und Fitness, Wissenstransfer im Unternehmen, altersgemischte Teams, Weiterbildung und Personalentwicklung, Planung von Karrierepfaden sowie Beteiligungssysteme.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Hohen Stellenwert hatten Unterstützungsaktivitäten des CeBB in den Bereichen schnelle Personalrekrutierung (CeBB Stellenbörse), Beratung über Fördermöglichkeiten, Durchführung von Seminaren zur Gesundheit und Bewegung, individuelles EDV-Training, E-Learning-Beratung und qualifizierte Beratung zur demografieorientierten Personalentwicklung.

Projekttitle	LOPREX Demografie-Audit
Laufzeit	2007

Projektdurchführung und Partner	Loprex GmbH
Projektförderung (u.a.)	
Inhalte/Projektziele	Ziel des Projektes war es, Unternehmen ein Unterstützungsangebot an die Hand zu geben, um im Selbsttest zu prüfen, wie gut sie auf den demografischen Wandel vorbereitet sind.
Handlungsfelder	Im Mittelpunkt standen die Themen Personalstrategie, Arbeitsorganisation, Unternehmenskultur und Wissenssicherung.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Besonderen Stellenwert hatte die Entwicklung und das Angebot eines Analyse- und Prognosetools für Unternehmen, das über eine reine Altersstrukturanalyse hinausgeht und weitere Aspekte in den Blick nimmt (z.B. Ist-Analyse der Personal- und Unternehmensdaten, der Unternehmenskultur und des vorhandenen Know-hows sowie interner und externer Rahmenbedingungen).

Projekttitle	MeGaWandel - Menschen- und alter(n)sgerechte Gestaltung der Arbeit - Gestaltung des demografischen Wandels in einem Unternehmen der Abwasserbranche
Laufzeit	2007-2011
Projektdurchführung und Partner	Hamburger Stadtentwässerung (HSE)
Projektförderung (u.a.)	Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)
Inhalte/Projektziele	Im Vordergrund standen die Entwicklung altersgerechter Personalentwicklungskonzepte und die Untersuchung spezifischer Präventionsbedarfe.
Handlungsfelder	Von zentraler Bedeutung waren die Themen Gesundheitsförderung und Arbeitsgestaltung vor dem Hintergrund des demografischen Wandels.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Eine wesentliche Aufgabe war es, altersgerechte Personalentwicklungskonzepte und Maßnahmen zu erarbeiten, wie die Arbeits- und Geschäftsprozesse nach gesundheitlichen Aspekten gestaltet werden können. Des Weiteren wurden Instrumente betrieblicher Gesundheitsförderung entwickelt und implementiert.

Projekttitle	Mein nächster Beruf - Personalentwicklung für Berufe mit begrenzter Tätigkeitsdauer
Laufzeit	2009-2010
Projektdurchführung und Partner	Institut für Arbeit und Gesundheit (IAG) der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung
Projektförderung (u.a.)	Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)
Inhalte/Projektziele	Ziel des Projektes war die Erarbeitung von betrieblichen Ansätzen zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit in Risikoberufsgruppen. Von zentraler Bedeutung waren Maßnahmen zur Verlängerung der Verweildauer im erlernten Beruf sowie die Beratung und Qualifizierung

	für einen Tätigkeitswechsel.
Handlungsfelder	Im Mittelpunkt stand die Analyse von Risikofaktoren im Beruf und die Beratung für einen Berufswechsel mit geringerer psychischer und physischer Belastung.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Neben der Analyse von Anforderungsprofilen wurden Interviews mit Betriebsärzten, „erfolgreichen Berufswechslern“ und gesunden Beschäftigten über 45 Jahren geführt, um Frühwarnindikatoren zu identifizieren und ein Beratungskonzept zu entwickeln.

Projekttitle	MEZ - Mit Erfahrung Zukunft meistern - wettbewerbsfähig mit älteren Mitarbeitern
Laufzeit	2004/2005 bis 2008
Projektdurchführung und Partner	Forschungsinstitut betriebliche Bildung (f-bb); Bayerische Metall- und Elektroarbeitgeberverbände (bayme vbm)
Projektförderung (u.a.)	Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS); Bayerisches Staatsministerium für Wirtschaft, Infrastruktur, Verkehr und Technologie
Inhalte/Projektziele	Zentraler Ansatzpunkt des Projektes war die Entwicklung von Maßnahmen zur Förderung einer zukunftsfähigen Personal- und Arbeitspolitik und zur Stärkung der Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit von Unternehmen. Ein wesentliches Ziel bestand in der Erarbeitung von Ansätzen zur besseren Nutzung der Kompetenzen älterer Beschäftigter.
Handlungsfelder	Zentrale Handlungsfelder lagen in den Bereichen Arbeitsorganisation und -gestaltung, Kompetenzerhalt und -entwicklung, Führung und Unternehmenskultur, Gesundheit sowie Personalrekrutierung und -bindung.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Wesentliche Aktivitäten bezogen sich auf das Angebot betrieblicher Beratung und Trainings. Modellunternehmen erhielten Unterstützung bei der betriebspezifische Problemanalyse sowie der Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen. Zudem wurde ein Erfahrungsaustausch zwischen Partnerunternehmen gefördert und Praxisleitfäden und Erfahrungsberichte erarbeitet.

Projekttitle	MiaA - Menschen in altersgerechter Arbeitskultur - Arbeiten dürfen, können und wollen!
Laufzeit	2006-2009
Projektdurchführung und Partner	Institut für gesundheitliche Prävention (IFGP); Stadtverwaltung Dortmund; Stadtverwaltung Remscheid und die Bayerische Landesbank (BayernLB)
Projektförderung (u.a.)	Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS)
Inhalte/Projektziele	Besonderes Anliegen war die Sensibilisierung und Information von Unternehmen hinsichtlich der Herausforderungen des demografischen Wandels. Ein weiteres Ziel bestand im Erkenntnisgewinn über Rahmenbedingungen für Motivation und Arbeitszufriedenheit älterer Beschäftigter.

Handlungsfelder	Im Mittelpunkt standen die Handlungsfelder Qualifizierung, Personalentwicklung älterer Beschäftigter, Motivation, altersgerechte Arbeitsgestaltung, Arbeitsorganisation sowie Unternehmenskultur und altersgerechte Führung.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Zentral war die Begleitung von Pilotbetrieben. Hier wurden Mitarbeiterbefragungen vorgenommen und Personalentwicklungs- sowie Qualifizierungsmaßnahmen für Führungskräfte zum Thema altersgerechter Führung realisiert. Darüber hinaus wurde eine bundesweite Onlineumfrage von Unternehmen zum Stand der Auseinandersetzung mit dem Thema Demografie durchgeführt. Von besonderer Bedeutung war zudem die Entwicklung von Informations- und Qualifizierungskonzepten und Umsetzungsinstrumenten.

Projekttitle	Mitten im Job - Perspektiven für ein längeres Berufsleben
Laufzeit	2007-2008
Projektdurchführung und Partner	Gesellschaft für Organisationsentwicklung und Mediengestaltung (GOM); Technologieberatungsstelle beim DGB NRW e.V. (TBS NRW)
Projektförderung (u.a.)	Land NRW; Europäischer Sozialfonds (ESF)
Inhalte/Projektziele	Ziel des Projektes war es, die Beschäftigungsfähigkeit älterer Mitarbeiter zu erhalten und zu fördern. Dafür sollten Instrumente zur Motivationssteigerung zum Einsatz kommen und Ansätze für ältere Beschäftigte gefördert werden, ihre Berufstätigkeit selbst zu gestalten.
Handlungsfelder	Wichtige Aspekte waren Personalentwicklungsmaßnahmen, Ansätze zur Förderung der Mitarbeiterbindung und -motivation (mit einem Schwerpunkt auf älteren Beschäftigten) und zur Gestaltung eines positiveren Arbeitgeberimages.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Kernaktivitäten waren betriebliche Analysen, Beratung von Unternehmen und begleitendes Projektmanagement sowie die Durchführung von betrieblichen Workshops (Strategiefindung, Einbindung von Führungskräften und Betriebsräten, Beteiligung von Beschäftigten bei der Maßnahmenentwicklung und -realisierung) und die Erarbeitung von Umsetzungsmaßnahmen.

Projekttitle	Nachhaltige Alternspolitik im Betrieb (Teilprojekt im Rahmen des Thüringer Netzwerks Demografie)
Laufzeit	2008-2011
Projektdurchführung und Partner	START e.V.
Projektförderung (u.a.)	Europäischer Sozialfonds (ESF); Freistaat Thüringen
Inhalte/Projektziele	Im Mittelpunkt stand die Unterstützung von Unternehmen bei der Einführung und Umsetzung eines Altersmanagements durch eine Neuorientierung der Personal- und Arbeitspolitik sowie die Sensibilisierung für diese Thematik im Betrieb. Ein wichtiger Aspekt war die Einbindung der Beschäftigten und ihrer Interessensvertretung.

Handlungsfelder	Zentrale Handlungsfelder waren Personalplanung und Wissenstransfer, altersgerechte und lernförderliche Arbeitsgestaltung, Qualifizierung und Personalentwicklung im Erwerbsverlauf, Gesundheits- und Eingliederungsmanagement, Arbeitszeitgestaltung und Altersübergang sowie Unternehmenskultur.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Besonderen Stellenwert hatte die betriebliche Beratung bzw. die Unterstützung von Unternehmen in Thüringen bei der Maßnahmenentwicklung und -implementierung. In ausgewählten Betrieben wurden moderierte Arbeitsgruppen (mit Beteiligung von Beschäftigten) gebildet, deren Aufgabe es war, Lösungsansätze für eine altersgerechte Personal- und Arbeitspolitik zu erarbeiten. Für die Umsetzung waren betriebsinterne Prozessbegleiter zuständig. Neben der betrieblichen Begleitung sind Handlungsleitfäden für die betriebliche Praxis entstanden.

Projekttitel	NETAB - Netzwerk für altersgerechte Arbeit
Laufzeit	2005
Projektdurchführung und Partner	Uni Oldenburg
Projektförderung (u.a.)	Europäischer Sozialfonds (ESF) (Gemeinschaftsinitiative EQUAL)
Inhalte/Projektziele	Ziel des Projektes war die Entwicklung von Personal- und Organisationsentwicklungsmaßnahmen für ältere Beschäftigte mit Blick auf die Bewältigung des demografischen und technologischen Wandels.
Handlungsfelder	Zentral waren Maßnahmen zur verbesserten Nutzung des Potenzials älterer Beschäftigter, Ansätze der Arbeits- und Laufbahngestaltung sowie Qualifizierungs- und Kommunikationsmaßnahmen.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Im Vordergrund stand die Entwicklung und Erprobung von betrieblichen Maßnahmen und Qualifizierungskonzepten sowie der Austausch von Ergebnissen durch Arbeitskreise, Workshops, wissenschaftliche Tagungen und Dokumentationen.

Projekttitel	Nova.PE
Laufzeit	bis 2007
Projektdurchführung und Partner	bkp GBR; Ruhr-Uni Bochum
Projektförderung (u.a.)	Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS); Europäischer Sozialfonds (ESF) (Gemeinschaftsinitiative EQUAL)
Inhalte/Projektziele	Ziel war die Erarbeitung von Handlungsansätzen zur Sicherung eines nachhaltigen und strategischen Wissenstransfers von älteren, aus dem Unternehmen ausscheidenden Beschäftigten auf Jüngere.
Handlungsfelder	Zentrales Handlungsfeld war der Bereich der Wissenssicherung und des Know-how- bzw. Erfahrungstransfers.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Von besonderer Bedeutung war die Unterstützung von Unternehmen bei der Erarbeitung und Erprobung von Maßnahmen und Instrumenten auf betrieblicher Ebene. Dazu gehören Maßnahmen der Kompetenzerfassung mit Blick auf ältere Wissensträger und der betriebliche Wis-

	senstransfer. Wesentlich war die Qualifizierung interner Personalentwicklungsexperten.
--	--

Projekttitle	PEGASUS - Personalarbeit und Gesundheitsschutz bei alternden Belegschaften in der Schmiedeindustrie
Laufzeit	bis 2009
Projektdurchführung und Partner	Prospektiv Gesellschaft für betriebliche Zukunftsgestaltungen mbH
Projektförderung (u.a.)	Europäischer Sozialfonds (ESF); Arbeitsministerium NRW
Inhalte/Projektziele	Projektziel war der Erhalt und die Förderung der Arbeitsfähigkeit von Beschäftigten in der Schmiedeindustrie vor dem Hintergrund des demografischen Wandels.
Handlungsfelder	Im Vordergrund standen die Themen Qualifizierung, Motivation und Gesundheit der Mitarbeiter, Führung sowie Gestaltung der Arbeitsbedingungen und Arbeitszeitgestaltung.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Wichtig waren betriebliche Unterstützungsangebote wie Altersstrukturanalysen und die gemeinsame Erarbeitung von Gestaltungsansätzen. Gleichzeitig wurden einem überbetrieblichen Erfahrungsaustausch und der Erarbeitung eines Handlungsleitfadens große Bedeutung beigemessen.

Projekttitle (bzw. Name der Informationsplattform)	Perwiss
Laufzeit	
Projektdurchführung und Partner	MA & T Organisationsentwicklung GmbH
Projektförderung (u.a.)	
Inhalte/Projektziele	Ziel der Plattform ist es, Unternehmen Informationen zu Werkzeugen, Studien sowie Bildungs- und Beratungsangeboten zur Verfügung zu stellen.
Handlungsfelder	Behandelte Themen sind Personalstrategie und -planung, Personalbeschaffung, -entwicklung und -bindung, Change Management, Gesundheits- und Konfliktmanagement sowie demografischer Wandel insgesamt.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Im Wesentlichen wurden Tools und Selbstchecks für Unternehmen auf dem Gebiet des Personalmanagements entwickelt, die internetbasiert bereitgestellt werden.

Projekttitle	PFIFF - Programm zur Förderung und zum Erhalt intellektueller Fähigkeiten für ältere Arbeitnehmer
Laufzeit	2007-2011

Projektdurchführung und Partner	TU Dortmund, Leibniz-Institut für Arbeitsforschung
Projektförderung (u.a.)	Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)
Inhalte/Projektziele	Ziel des Projektes war die Förderung von Maßnahmen zum Erhalt der geistigen Leistungsfähigkeit älterer Beschäftigter und zur Verbesserung ihrer Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit.
Handlungsfelder	Zentrales Thema war die Förderung der geistigen und körperlichen Gesundheit älterer Beschäftigter (mit den Einzelthemen Arbeit, Ernährung, Gehirntraining, lebenslanges Lernen, Stressbewältigung und Sport). Ein weiterer Baustein war die Schulung von Gesundheitsakteuren auf Basis eines Train-the-Trainer-Konzeptes.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Zu den Projektaktivitäten gehörte die Entwicklung von betrieblichen Ansätzen, die in einem Maßnahmenkatalog zusammengefasst wurden. Auf dieser Basis wurden auf betrieblicher Ebene Maßnahmen zur praktischen Umsetzung unterstützt und Trainingsmaßnahmen durchgeführt.

Projekttitel	Pluspunkt Erfahrung: Was Hans und Gisela doch noch lernen
Laufzeit	2007
Projektdurchführung und Partner	Arbeit und Leben e.V.; Hauptverband des deutschen Einzelhandels
Projektförderung (u.a.)	Europäischer Sozialfonds (ESF); Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend
Inhalte/Projektziele	Ziel des Projektes war die Qualifizierung älterer Beschäftigter im Einzelhandel und die Förderung einer gezielten Nutzung des Erfahrungswissens Älterer – vor dem Hintergrund einer alternden Kundschaft
Handlungsfelder	Im Mittelpunkt standen Qualifizierungsmaßnahmen für ältere arbeitslose Frauen und Männer mit einer kaufmännischen Ausbildung und ältere Verkäufer des Einzelhandels.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Eine der Kernaktivitäten bestand in der Entwicklung eines Weiterbildungsangebotes (inklusive betrieblicher Praktika) für arbeitslose Fachkräfte sowie deren Betreuung in der ersten Arbeitsphase. Gleichzeitig wurden Maßnahmen einer berufsbegleitenden Qualifizierung für ältere Angestellte im Einzelhandel entwickelt und erprobt.

Projekttitel	PortWork 05/15 - Demografischer Wandel in der bremischen Hafen- und Distributionswirtschaft. Betriebs- und Branchendaten, Zukunftsszenarien, betriebliche Herausforderungen
Laufzeit	2005-2007
Projektdurchführung und Partner	Soziale Innovation GmbH SI research & consult; Hafenfachschule im Lande Bremen e.V.
Projektförderung (u.a.)	Hansestadt Bremen; Europäischer Sozialfonds (ESF); Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS)
Inhalte/Projektziele	Im Fokus des Projektes standen Maßnahmen zur Sensibilisierung der bremischen Hafen- und Distributionswirtschaft für die Folgen des

	demografischen Wandels.
Handlungsfelder	Zentraler Ansatzpunkt waren die Themen Nachwuchsqualifizierung und betriebliches Personalmanagement.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Besonderen Stellenwert hatten die Entwicklung, Umsetzung und Evaluierung von Qualifizierungskonzepten für Beschäftigte in Betrieben der Hafen- und Distributionslogistik. Ergänzt wurde dies durch die Betreuung und Qualifizierung von Arbeitslosen, insbesondere benachteiligten Jugendlichen und Un-/Angelernten. Die Unterstützungsangebote umfassten u.a. Maßnahmen zum innerbetrieblichen Kompetenz- und Wissenstransfer.

Projekttitle	PräGO – Präventives Gesundheitsmanagement durch integrierte Personal- und Organisationsentwicklung
Laufzeit	2006-2010
Projektdurchführung und Partner	Ruhr-Universität Bochum, Institut für angewandte Innovationsforschung e.V. (IAI)
Projektförderung (u.a.)	Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF)
Inhalte/Projektziele	Inhaltlich konzentrierte sich das Projekt auf die Stärkung psychischer und physischer Ressourcen zur Gestaltung von Innovationsprozessen und die Verbesserung des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes.
Handlungsfelder	Von zentraler Bedeutung waren die Themen Personal- und Organisationsentwicklung und Gesundheitsförderung (Verhaltens- und Verhältnisprävention).
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Kern des Projektes waren die Begleitung von Praxisunternehmen bei der betrieblichen Analyse und Entwicklung von Gestaltungsmaßnahmen. Dazu gehörten Analysen der mit betrieblichen Innovationsprozessen verbundenen Belastungen und der Sensibilisierung von Führungskräften für Gesundheitsthemen. Einen besonderen Stellenwert hatte die Erarbeitung und Erprobung eines Programmes zur Gesundheitsförderung und Innovationsstimulierung.

Projekttitle	PräKoNet Entwicklung von Präventionskompetenz in ITK - Unternehmen durch gezielte Vernetzung der Akteure
Laufzeit	2007-2010
Projektdurchführung und Partner	Core Business Development GMBH – Institut für Produkt- und Prozessinnovation; Universität zu Köln; Universität Duisburg-Essen
Projektförderung (u.a.)	Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)
Inhalte/Projektziele	Ziel des Projektes war die Implementierung von Ansätzen zum Erhalt der Innovations- und Beschäftigungsfähigkeit von Fachkräften der Informationstechnologie- und Kommunikationsbranche sowie die Entwicklung und Förderung von Maßnahmen eines präventiven Arbeits- und Gesundheitsschutzes.
Handlungsfelder	Im Mittelpunkt standen die Themen Gesundheitsförderung und Arbeitsgestaltung und deren Integration in betriebliche Innovationsstra-

	tegien.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Neben einer umfassenden Bestandsaufnahme in 500 Unternehmen der Branche (Befragung) stand die Begleitung von Pilotbetrieben bei der Entwicklung innovativer Lösungen im Vordergrund.

Projekttitle	PriMa - Produktiv und innovativ in der Metall- und Elektroindustrie mit alternden Belegschaften - Lebenszyklusorientierte Organisations- und Personalentwicklung für wettbewerbsfähige Unternehmen
Laufzeit	bis 2012
Projektdurchführung und Partner	Incon AG; Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW); Verband der Metall- und Elektro-Industrie Nordrhein-Westfalen e.V. (METALL NRW)
Projektförderung (u.a.)	Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF); Europäischer Sozialfonds (ESF)
Inhalte/Projektziele	Zentraler Ansatz des Projektes war es, Konzepte für kleine und mittlere Unternehmen zu entwickeln, um einem Fachkräftemangel entgegenzuwirken und die Motivation, Beschäftigungsfähigkeit und Leistung der Mitarbeiter bis zum Rentenalter erhalten zu können.
Handlungsfelder	Das Projekt umfasste verschiedene Themen, u.a. Work-Life-Balance, Gesundheitsförderung, Karriereplanung, lebenszyklusorientierte Personalentwicklung, Nachwuchsförderung, Organisationsentwicklung und Wissenstransfer.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Im Vordergrund stand die Entwicklung eines Instrumentenkastens zur Entwicklung individueller, lebenszyklusorientierter Konzepte der Personal- und Organisationsentwicklung für KMU. Die Konzepte wurden in Pilotunternehmen des Metallsektors in NRW und Hessen erprobt.

Projekttitle	Pro 50 - Arbeit mit Zukunft
Laufzeit	2008
Projektdurchführung und Partner	PwC
Projektförderung (u.a.)	
Inhalte/Projektziele	Im Vordergrund des Projektes standen die Überprüfung der Demografiefestigkeit deutscher Unternehmen sowie die Entwicklung eines Konzeptes für ein nachhaltiges Demografiemanagement zur Minimierung von Kapazitäts- und Produktivitätsrisiken.
Handlungsfelder	Zentrale Themen waren Gesundheitsmanagement, Arbeitsorganisation, Arbeitsplatz- und Arbeitszeitgestaltung, Führung und Qualifizierung, Talent- und Wissensmanagement, Nachfolgeplanung, Rekrutierung, Unternehmenskultur, Change Management und Altersvorsorgemodelle.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Im Rahmen des Projektes wurde eine Befragung von 53 Unternehmen durchgeführt und es wurden Umsetzungsempfehlungen für die betriebliche Praxis erarbeitet.

Projekttitle	ProAge - Erhalt und Förderung der Beschäftigungsfähigkeit in der Altenpflege
Laufzeit	2011-2013
Projektdurchführung und Partner	Eichenbaum GmbH; Universität Erfurt
Projektförderung (u.a.)	Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS); Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)
Inhalte/Projektziele	Ziel des Projektes ist die Implementierung von Maßnahmen zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen in der Altenpflege unter Berücksichtigung einer älter werdenden Belegschaft.
Handlungsfelder	Die wesentlichen Handlungsfelder umfassen die Themen Arbeitsorganisation, Arbeitsgestaltung, Gesundheitsmanagement, Qualifizierung, Mitarbeiterbindung und Führung.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Im Rahmen des Projektes werden Maßnahmen einer demografieorientierten Personalführung entwickelt und erprobt. Dazu werden Bestandsaufnahmen von Belastungen und Beanspruchungen und Mitarbeiterzufriedenheitsanalysen durchgeführt. Zudem werden Qualifizierungsmodule und Handlungsempfehlungen erarbeitet.

Projekttitle	Problemlagen und Durchsetzungsbedingungen alter(n)sgerechter Arbeitspolitik
Laufzeit	bis 2013
Projektdurchführung und Partner	Universität Göttingen, Soziologisches Forschungsinstitut (SOFI)
Projektförderung (u.a.)	Hans-Böckler-Stiftung
Inhalte/Projektziele	Zentrales Anliegen des Projektes ist die Analyse von Problemen und Bedingungen für die Durchsetzung einer alter(n)sgerechten Arbeitspolitik und die Erarbeitung von Gestaltungshinweisen für die Arbeit der betrieblichen Interessenvertretungen.
Handlungsfelder	Zentrale Themen sind u.a. die Fachkräftesicherung und alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Im Rahmen von Betriebsfallstudien in den Branchen Fahrzeugbau, Chemie/Pharma und Maschinenbau werden Problemwahrnehmungen und Handlungsstrategien der Betriebsparteien analysiert. Auf Basis von Intensivfallstudien (Begehungen, Interviews, Gruppendiskussionen, Befragungen) werden Durchsetzungsbedingungen und Einflussmöglichkeiten der betrieblichen Interessenvertretungen ermittelt.

Projekttitle	Produktives Management von altersgemischten Teams
Laufzeit	2010-2012
Projektdurchführung und Partner	Universität St. Gallen, Institut für Führung und Personalmanagement (IFPM)
Projektförderung (u.a.)	Hans-Böckler-Stiftung

Inhalte/Projektziele	Ziel des Projektes war die Untersuchung von betrieblichen Rahmenbedingungen zur Steigerung der Produktivität durch Altersdiversität.
Handlungsfelder	Zentrales Thema waren alterssensible Personalmanagementmaßnahmen, Führungskräfteverhalten und altersdiskriminierungsfreie Teamkultur.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Kern des Projektes war eine quantitative Befragung von betrieblichen Arbeitsteams in Unternehmen, auf deren Basis Handlungsempfehlungen erarbeitet wurden.

Projekttitle	profutura - Zukunftsfähige Personalarbeit im Zeichen des demografischen Wandels
Laufzeit	2008-2010
Projektdurchführung und Partner	ffw GmbH - Gesellschaft für Personal- und Organisationsentwicklung
Projektförderung (u.a.)	Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familien und Frauen
Inhalte/Projektziele	Ziel des Projektes war die Sensibilisierung von Managementvertretern und Betriebsräten für den demografischen Wandel, die Schaffung eines gemeinsamen Handlungsrahmens sowie die Umsetzung professioneller Maßnahmen auf betrieblicher Ebene und deren Verbreitung.
Handlungsfelder	Wichtige Handlungsfelder waren Führung und Unternehmenskultur, Arbeitsgestaltung und Gesundheit, Kompetenzentwicklung sowie Laufbahngestaltung und Nachfolgeplanung.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Im Vordergrund standen betriebliche Unterstützungs- bzw. Beratungsangebote. Dazu gehörten die Durchführung EDV-gestützter Altersstrukturanalysen, Mitarbeiterbefragungen zur Ermittlung der aktuellen Arbeits- und Belastungssituation und Diagnoseworkshops. Darauf aufbauend erfolgten eine moderierte Maßnahmenentwicklung und eine Umsetzungsbegleitung bei betrieblichen Projekten. Ergänzend wurde ein Fortbildungskonzept mit dem Schwerpunkt Kompetenzmanagement entwickelt.

Projekttitle	psyGA - Psychische Gesundheit in der Arbeitswelt
Laufzeit	seit 2009
Projektdurchführung und Partner	BKK Bundesverband, Abteilung Gesundheitsförderung
Projektförderung (u.a.)	Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)
Inhalte/Projektziele	Ziel des Projektes ist es, Unternehmen für betriebliche Strategien zur Prävention und Gesundheitsförderung zu sensibilisieren und sie bei der Nutzung und Umsetzung von Maßnahmen zur Förderung psychischer Gesundheit im Betrieb zu unterstützen.
Handlungsfelder	Im Vordergrund steht die Entwicklung eines Qualitätsmodells für psychische Gesundheit am Arbeitsplatz, in dessen Rahmen Qualitätskriterien für das betriebliche Gesundheitsmanagement entwickelt werden. Weitere Themen sind betriebliche Gesundheitspolitik, Unternehmenskultur und Führung.

<p>Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)</p>	<p>Im Rahmen des Projektes werden Handlungshilfen für Unternehmen und Führungskräfte erstellt und zur Verfügung gestellt, in denen Qualitätskriterien für das betriebliche Gesundheitsmanagement dargestellt werden (neben Instrumenten zur Selbsteinschätzung der Situation). Weitere Aktivitäten umfassen die Entwicklung eines eLearning-Tools zum Thema „Förderung der psychischen Gesundheit als Führungsaufgabe“ und die Erarbeitung eines Hörbuches zum Thema „Stress und Burnout“.</p>
--	--

Projekttitle	QualiCoach 50+
Laufzeit	2005-2007
Projektdurchführung und Partner	Berufsförderungswerk Nürnberg gGmbH, Staedtler Mars GmbH & Co. KG
Projektförderung (u.a.)	Europäischer Sozialfonds (ESF)
Inhalte/Projektziele	Im Vordergrund stand die Entwicklung von Konzepten, die es Unternehmen ermöglichen sollen, den Folgen des demografischen Wandels zu begegnen und die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter und deren Know-how zu erhalten.
Handlungsfelder	Zentral war die Unterstützung von Unternehmen bei der Verbesserung der unternehmensinternen Kommunikation, der Nutzung des vorhandenen Fachwissens und dessen Weiterentwicklung sowie der Rekrutierung junger Arbeitskräfte.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Von besonderer Bedeutung waren Angebote zur betrieblichen Beratung. Unternehmen wurden Coachings, Mischformen aus Coaching und Seminaren und Workshops angeboten. Zielvorgaben der Unternehmensleitung, Anregungen des Betriebsrats, Vorschläge und Ideen der Mitarbeiter sowie konkrete Bedürfnisse der an den Veranstaltungen teilnehmenden Mitarbeiter wurden berücksichtigt.

Projekttitle	Qualidemo - Entwicklung eines regionalen Netzwerkes zur Initiierung und Organisation zwischenbetrieblicher Qualifizierung unter Einbeziehung innovativer Ansätze zur Bewältigung des demografischen Wandels im Bergischen Städtedreieck
Laufzeit	2005-2006
Projektdurchführung und Partner	Gesellschaft für Organisationsentwicklung und andere Ingenieurdienstleistungen (goING); d-ialogo; PE Creativ
Projektförderung (u.a.)	Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)
Inhalte/Projektziele	Ziel des Projektes war es, Unternehmen der aneinandergrenzenden Städte Remscheid, Wuppertal und Solingen zu einer neuen Lernkultur hinzuführen, um den Herausforderungen des demografischen Wandels begegnen zu können. Damit sollte ein Beitrag zur Stärkung der Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit der Unternehmen geleistet werden.
Handlungsfelder	Im Mittelpunkt stand die Qualifizierung und Kompetenzentwicklung insbesondere älterer Mitarbeiter, deren Potenzial als Leistungsträger in Innovationsprozessen genutzt werden sollte. Ein weiteres Hand-

	lungsfeld war die Förderung des betrieblichen Wissenstransfers zwischen älteren und jüngeren Beschäftigten.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Wichtige Aktivität war die Entwicklung eines praxisorientierten Personalentwicklungs- und Weiterbildungskonzeptes basierend auf dem Prinzip des gemeinsamen, kollegialen Lernens von Beschäftigten. Neben betrieblichen Beratungsangeboten, die auch Weiterbildungsbedarfsanalysen umfassten, wurden Weiterbildungsveranstaltungen in Unternehmensnetzwerken durchgeführt.

Projekttitlel	Qualitätssicherung in der Demografieberatung
Laufzeit	2011-2012
Projektdurchführung und Partner	agentur mark GmbH als Trägerin der Bundesgeschäftsstelle des Demografie-Experten e.V. (DEX); RWTH Aachen, Lehrstuhl und Institut für Arbeitswissenschaft; d-ialogo
Projektförderung (u.a.)	Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS); Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)
Inhalte/Projektziele	Das Projekt zielte auf eine Professionalisierung der Demografieberatung und die Schaffung eines Systems zur Qualitätssicherung, um die Voraussetzungen für eine wirksame Unterstützung von Unternehmen zur Bewältigung des demografischen Wandels zu verbessern.
Handlungsfelder	Zentrales Handlungsfeld waren Weiterbildungsangebote für (potenzielle) Demografieberater.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Im Zentrum standen die Entwicklung und Erprobung von Weiterbildungsangeboten für Demografieberater und die Schaffung von Möglichkeiten zum fachlichen Austausch zwischen den Beratern (Netzwerk). Weitere Schwerpunkte waren die Entwicklung eines Berichtssystems zur Qualitätssicherung von Demografieberatungen und die Dokumentation von Beispielen guter Beratungspraxis.

Projekttitlel	Rebequa
Laufzeit	2006-2008
Projektdurchführung und Partner	healthpro GmbH
Projektförderung (u.a.)	Europäischer Sozialfonds (ESF)
Inhalte/Projektziele	Im Fokus des Projektes standen die Stärkung von kleinen und mittleren Unternehmen in ihrer Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit vor dem Hintergrund des demografischen Wandels sowie die Unterstützung bei der Umsetzung konkreter betrieblicher Maßnahmen.
Handlungsfelder	Von zentraler Bedeutung waren Maßnahmen eines nachhaltigen Personalmanagements in Unternehmen sowie die Qualifizierung von Personalfachleuten/-beratern zu Demografieberatern/-experten.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Im Vordergrund stand ein Qualifizierungsangebot für erfahrene Weiterbildungs-, Handwerks- oder Personalberater zu Demografieberatern.

Projekttitle	ReDeKoo - Regionales Demografienetzwerk - Zukunftsorientierte Personalarbeit angesichts alternder Belegschaften
Laufzeit	2011-2013
Projektdurchführung und Partner	ffw GmbH - Gesellschaft für Personal- und Organisationsentwicklung
Projektförderung (u.a.)	Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS)
Inhalte/Projektziele	Zentrales Ziel des Projektes ist die Sensibilisierung insbesondere von kleinen und mittleren Unternehmen für die Herausforderungen des demografischen Wandels. Hierzu soll ein regionales Demografienetzwerk aufgebaut werden, das die Unternehmen bei der Vorbereitung von Maßnahmen zum Umgang mit den zu erwartenden demografischen Entwicklungen unterstützt.
Handlungsfelder	Zentral sind die Kompetenzentwicklung der Netzwerkakteure und Beratungsangebote für Unternehmen bezüglich Fachkräftesicherung und -rekrutierung, lernförderlicher Arbeitsgestaltung, Wissensmanagement, Gesundheitsförderung und Führung.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Im Rahmen des Netzwerkes sollen Foren zum Austausch von Informationen und Erfahrungen geschaffen werden. Eine regionale Unternehmensbefragung wird durchgeführt, um eine Bestandsaufnahme von demografieorientierter Arbeits- und Personalpolitik vornehmen zu können. Von Besonderer Bedeutung sind Beratungsangebote für Unternehmen zur Situationanalyse und Unterstützung einer demografieorientierten Gestaltung der Arbeitsbedingungen.

Projekttitle	Re-Flexibilisierung des Rentenübergangs
Laufzeit	2009-2012
Projektdurchführung und Partner	Universität Duisburg-Essen, Fakultät für Bildungswissenschaften
Projektförderung (u.a.)	Hans-Böckler-Stiftung
Inhalte/Projektziele	Ziel des Forschungsprojektes war die Ermittlung von Hindernissen und Bedingungen für einen flexiblen Rentenübergang von Beschäftigten auf tariflicher und betrieblicher Ebene.
Handlungsfelder	Zentrale Themen waren aktuelle Praxis flexibler Ausstiegsmodelle aus dem Erwerbsleben sowie die künftiger Entwicklung der Vorruhestandspraxis.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Kernaktivität des Projektes waren Forschungstätigkeiten, u.a. Befragungen von Betriebsratsmitgliedern zu Angebot und Nutzung von Vorruhestandsinstrumenten und die Untersuchung der Positionen von Arbeitgeberverbänden und Gewerkschaften zum flexiblen Rentenübergang. Zur Vertiefung wurden Betriebsfallstudien durchgeführt.

Projekttitle	Regionale Initiative zur Bewältigung demografischer Herausforderungen in der betrieblichen Personal- und Beschäftigungspoli-
---------------------	---

	tik - ein Projekt für Dortmund, den Kreis Unna und Hamm
Laufzeit	2006-2008
Projektdurchführung und Partner	Soziale Innovation GmbH SI research & consult; CE Consult
Projektförderung (u.a.)	Arbeitsministerium NRW; Europäischer Sozialfonds (ESF)
Inhalte/Projektziele	Ziel des Projektes war die Sensibilisierung von Unternehmen für die Herausforderungen des demografischen Wandels und ihre Unterstützung bei der Umsetzung von Strategien zur Bewältigung.
Handlungsfelder	Bedeutende Themen waren Fachkräfte- und Nachwuchsgewinnung, Gesundheitsförderung im Betrieb, Führungskräfteentwicklung, Personalentwicklung, Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie Maßnahmen zur Gesundheitsförderung und Qualifizierung älterer Beschäftigter.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Neben einem Erfahrungsaustausch (Workshops und „Demografie-Frühstücke“ mit Unternehmensvertretern) standen betriebliche Einzelberatungen im Vordergrund (Altersstrukturanalysen, Demografie-Checks). Dabei wurden betriebliche Unterstützungsangebote entwickelt und erprobt. Von zentraler Bedeutung war zudem die Vernetzung regionaler Aktivitäten und Strukturen und die Erarbeitung von Handlungshilfen mit Bezug zu personalpolitischen Handlungsfeldern, Lösungsansätzen, Instrumenten und Beispielen guter Praxis.

Projekttitle	Rente mit 67 - Probleme aus gesundheitlicher Sicht
Laufzeit	2007
Projektdurchführung und Partner	Universität Düsseldorf, Institut für Medizinische Soziologie
Projektförderung (u.a.)	Hans-Böckler-Stiftung
Inhalte/Projektziele	Im Fokus des Vorhabens stand die Entwicklung von Maßnahmen zur Gesunderhaltung älterer Beschäftigter sowie zum Erhalt ihrer Beschäftigungs- und Arbeitsfähigkeit.
Handlungsfelder	Zentrale Themen waren eine alters- und gesundheitsgerechte Gestaltung der Arbeitsbedingungen und Gesundheitsprävention.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Kernaktivität war die systematische Auswertung von Ergebnissen epidemiologischer Studien aus der gesundheits- und arbeitswissenschaftlichen Forschung mit dem Ziel, Einflüsse von Arbeitsbelastungen auf Herz-Kreislauf- Krankheiten, Depressionen und Muskel-Skelett-Erkrankungen zu identifizieren. Auf dieser Basis wurden Handlungsempfehlungen für die betriebliche Praxis erarbeitet.

Projekttitle	SCHICHT - Schichtarbeit zwischen Anforderungen von Arbeitswelt und Lebenswelt
Laufzeit	2009-2013

Projektdurchführung und Partner	Universität Halle-Wittenberg, Zentrum für Sozialforschung Halle e.V. (zsh); Qualifizierungsförderwerk Chemie GmbH (QFC)
Projektförderung (u.a.)	Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)
Inhalte/Projektziele	Ziel des Projektes ist die Entwicklung zukunftsorientierter Flexicuritymodelle mit einem Schwerpunkt auf der Gestaltung von Schichtarbeit und der Erarbeitung ganzheitlicher Lösungsansätze unter Berücksichtigung veränderter ökonomischer, unternehmensstrategischer und demografischer Bedingungen.
Handlungsfelder	Zentrale Themen sind Arbeitszeitgestaltung, die Planung von Arbeitsabläufen sowie Work-Life-Balance-Maßnahmen.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Im Vordergrund steht die Konzeption von Lösungsansätzen zur Verbesserung von Schichtarbeitsmodellen in KMU und deren Erprobung in der betrieblichen Praxis.

Projekttitle	STABILA - Stärkung der Arbeits-, Beschäftigungs-, Innovations- und Leistungsfähigkeit von alternden Belegschaften
Laufzeit	2006-2007
Projektdurchführung und Partner	Gesellschaft für Organisationsentwicklung und Mediengestaltung (GOM); MA & T Sell & Partner GmbH; Vereinigte Unternehmerverbände Aachen (VUV); DGB Region NRW Süd-West; Bezirksregierung Köln, Dezernat Arbeitsschutz/Inspektion
Projektförderung (u.a.)	Europäischer Sozialfonds (ESF); Land NRW
Inhalte/Projektziele	Im Mittelpunkt des Projektes standen Maßnahmen zur besseren Vorbereitung von Unternehmen auf den demografischen Wandel – unter Berücksichtigung eines Fachkräftemangels, eines Wettbewerbes um Nachwuchskräfte und erfahrene, ältere Mitarbeiter sowie der Sicherstellung von deren Beschäftigungsfähigkeit.
Handlungsfelder	Im Vordergrund standen Karrieremanagement, Gesundheitserhalt und -förderung, Kompetenzentwicklung und Wissenstransfer, Führung und Unternehmenskultur sowie Personalmarketing.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Eine der wesentlichen Aktivitäten war ein Beratungsangebot für Unternehmen, das sowohl eine betriebliche Bestandsaufnahme, als auch eine Unterstützung bei der Planung und Umsetzung von Maßnahmen umfasste.

Projekttitle	STRADEWARI - Rationalisierungsstrategien im demografischen Wandel - Weiterentwicklung kompetenter Arbeits- und Produktionssysteme
Laufzeit	2009-2013
Projektdurchführung und Partner	RKW Kompetenzzentrum; Institut Arbeit und Qualifikation (IAQ); Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e.V. (IfaA); Conti Teves AG & Co.; DGW GmbH & Co. KG; KOB GmbH & Co. KG
Projektförderung (u.a.)	Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)

Inhalte/Projektziele	Ziel des Projektes ist die Förderung der internen Flexibilität von Produktionsunternehmen aufbauend auf einer individuellen und organisationalen Kompetenzentwicklung vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und des Erhalts der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen.
Handlungsfelder	Handlungsfelder sind ein ganzheitliches Gesundheitsmanagement, die Realisierung demografiefester Produktionssysteme, eine altersgerechte, nachhaltige Personalpolitik und eine demografiefeste Organisationsentwicklung.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Im Vordergrund stehen die Begleitung von Industrieunternehmen (mit Unterstützung wissenschaftlicher Institute) bei der Entwicklung betriebliche Lösungen für eine effiziente Produktion unter den Bedingungen des demografischen Wandels.

Projekttitle	SUGA - Stärkung der subjektiven Gesundheit und Erhalt der Arbeitsfähigkeit bei älteren Beschäftigten im stationären Pflegebereich
Laufzeit	2010-2012
Projektdurchführung und Partner	TU Dresden
Projektförderung (u.a.)	Europäischer Sozialfonds (ESF); Freistaat Sachsen
Inhalte/Projektziele	Projektziel waren unterstützende Maßnahmen zur Vorbereitung von Einrichtungen der Altenpflege und der Beschäftigten auf die Herausforderungen des demografischen Wandels.
Handlungsfelder	Zentrale Themen waren Gesundheitsförderung, Qualifizierung, altersdifferenzierte Führung und Arbeitsgestaltung sowie Verbesserung des Arbeitsklimas.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Im Vordergrund stand ein Beratungsangebot für Unternehmen, das eine Bestandsanalyse, Trainings, deren Evaluierung eine Unterstützung bei der Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen umfasste.

Projekttitle	TAQP - Technologieinnovation, Arbeitsorganisation, Qualifizierung, Prävention - Systematisches Handlungskonzept für Produktivität und Gesundheit
Laufzeit	2007-2011
Projektdurchführung und Partner	Fraport AG; Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV)
Projektförderung (u.a.)	Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF); Europäischer Sozialfonds (ESF)
Inhalte/Projektziele	Ziel des Projektes war die Untersuchung von Einflussfaktoren auf die Innovationsfähigkeit des Unternehmens vor dem Hintergrund des demografischen Wandels.
Handlungsfelder	Im Mittelpunkt des Projektes standen die Themen präventiver Arbeits- und Gesundheitsschutz, Arbeitsorganisation, Arbeitsablaufplanung, Personalentwicklung und präventive Gestaltung neuer Arbeitssysteme

	sowie deren Einfluss auf die Innovationsfähigkeit des Unternehmens.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Im Rahmen des Projektes wurden Maßnahmen zur systematischen Integration von Präventionsaktivitäten in die Prozessgestaltung bei der Einführung neuer innovativer technischer Systeme sowie bei der Reorganisation von Arbeitsabläufen entwickelt und umgesetzt.

Projekttitle	Tarifvertrag zur Gestaltung des demografischen Wandels in der Eisen und Stahlindustrie - Evaluation und Umsetzung
Laufzeit	2008-2010
Projektdurchführung und Partner	Sozialforschungsstelle Dortmund (sfs)
Projektförderung (u.a.)	Hans-Böckler-Stiftung
Inhalte/Projektziele	Ziel des Projektes war die Untersuchung der Umsetzung des Tarifvertrages zum demografischen Wandel in der Stahlindustrie von 2006 in Nordrhein-Westfalen, Niedersachsen und Bremen.
Handlungsfelder	Zentrale Themen waren die Gestaltung altersgerechter Arbeitsbedingungen, Gesundheitsförderung zur Erhöhung der Beschäftigungsfähigkeit, Ansätze zur Verjüngung der Belegschaft und der „gleitende“ Ausstieg aus dem Erwerbsleben.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Kernaktivitäten waren Befragungen von Betriebsräten und Arbeitgebern bzw. Personalverantwortlichen zum Stand der Umsetzung und zur Bewertung des Tarifvertrages. Wesentlich war auch die Analyse des Umsetzungsprozesses in ausgewählten Betrieben.

Projekttitle	The Effects of the Aging Workforce on the Innovation Process: A Large-Scale Study of Technology - Intensive Companies
Laufzeit	2007-2010
Projektdurchführung und Partner	Jacobs University Bremen gGmbH
Projektförderung (u.a.)	VolkswagenStiftung
Inhalte/Projektziele	Ziel des Projektes war es, in Zusammenarbeit von Wirtschaftswissenschaft und Organisationspsychologie ein Modell zu entwickeln, das Auswirkungen des Alterns einer Belegschaft auf den Innovationsprozess in Unternehmen erklärt. Dazu sollten Unterschiede im Innovationsverhalten zwischen älteren und jüngeren Beschäftigten in verschiedenen Phasen des Innovationsprozesses ermittelt werden, um ihre Stärken sinnvoll zu integrieren.
Handlungsfelder	Im Mittelpunkt stand die Untersuchung des Zusammenhangs zwischen Innovationsfähigkeit, Alter und Leistung auf individueller und Teamebene. Schwerpunktthemen waren u.a. Führung, Teamzusammenstellung, Prozessgestaltung und Innovationsklima.

Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Kern des Projektes waren Forschungstätigten auf Unternehmensebene und die Ableitung von unternehmensspezifischen und allgemeinen Handlungsempfehlungen. Zudem sah ein Angebot zur Praxisbegleitung von Unternehmen ein Monitoring der Umsetzung von Empfehlungen vor.
---	---

Projekttitel	WeisE - Weiterbildungskonzepte für das spätere Erwerbsleben - im Kontext lebensbegleitenden Lernens
Laufzeit	2004/2005-2007
Projektdurchführung und Partner	Bundesinstitut für Berufsbildung (BiBB)
Projektförderung (u.a.)	Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)
Inhalte/Projektziele	Das Projekt hatte zum Ziel, realisierte Weiterbildungskonzepte für ältere Arbeitnehmer in der betrieblichen Praxis zu identifizieren und mit Blick auf die betrieblichen Notwendigkeiten und persönlichen Anforderungen älterer Arbeitnehmer zu evaluieren. Darauf aufbauend sollten Kriterien für die Gestaltung von Weiterbildungsmaßnahmen für ältere Arbeitnehmer entwickelt werden.
Handlungsfelder	Im Vordergrund standen Maßnahmen zur Verbesserung der Qualifizierung Älterer und die Umsetzung altersgerechter Bildungskonzepte.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Die Projektarbeit umfasste u.a. Befragungen von Personalverantwortlichen mit dem Ziel, die Qualifizierungsnotwendigkeiten und -bedingungen für ältere Beschäftigte zu ermitteln. Weitere Aktivitäten bezogen sich auf die Identifizierung, Systematisierung und Typisierung von Weiterbildungsansätzen für ältere Beschäftigte. Zusätzlich wurden Befragungen u.a. von Personen, die an Weiterbildungsmaßnahmen beteiligt waren, durchgeführt, um Verbesserungsvorschläge zu erarbeiten.

Projekttitel	Werterhalt - Nutzung und Erhaltung von Wissen, Kompetenzen und Erfahrungen älterer Beschäftigter (Projekt im Rahmen des Thüringer Netzwerks Demografie)
Laufzeit	2008-2011
Projektdurchführung und Partner	Eichenbaum GmbH - Gesellschaft für Organisationsberatung, Marketing, PR und Bildung GmbH
Projektförderung (u.a.)	Europäischer Sozialfonds (ESF); Freistaat Thüringen
Inhalte/Projektziele	Ziel des Projektes war es, Wissenspotenziale älterer Beschäftigter aufzuzeigen, Maßnahmen des Wissenstransfers zu fördern und den Aufbau einer Lernkultur zu fördern, die den Wissenserhalt und den Erfahrungstransfer auf betrieblicher Ebene unterstützt.
Handlungsfelder	Im Mittelpunkt des Projektes standen betriebliche Qualifizierungs- und Umsetzungsmaßnahmen (Strukturierung von Übergabeprozessen etc.).
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente	Kernaktivität war die Erstellung von Arbeitsmaterialien und praxiserprobten Handlungsanleitungen für die Planung, Kommunikation,

mente (Auswahl)	Durchführung und Dokumentation von generationenübergreifenden Wissenstransferprozessen in kleinen und mittleren Unternehmen.
-----------------	--

Projekttitle	WertFlex - Wertebasiert flexibel - Chancen des Human-Resourcen-Managements zum Erhalt und Ausbau transformationaler Innovationskultur
Laufzeit	2009-2012
Projektdurchführung und Partner	TU Berlin; Loewe AG; atrain GmbH; Dr. Robert Pflieger GmbH
Projektförderung (u.a.)	Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF)
Inhalte/Projektziele	Ziel des Projektes war die Untersuchung und Unterstützung von Maßnahmen zur Förderung von Innovationsprozessen in Unternehmen und die Schaffung einer nachhaltigen Innovationskultur.
Handlungsfelder	Im Vordergrund standen Aspekte wie die Work-Life-Balance und Gesundheitsförderung, transformationale Führung und Flexibilität als Basis einer Innovationskultur.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Von besonderer Bedeutung war die Erarbeitung von praxisorientierten Maßnahmen zur nachhaltigen, sozialverantwortlichen Förderung von Innovationsprozessen. Bei der betrieblichen Umsetzungsbegleitung spielten Coaching, Workshops und Maßnahmen der Organisationsentwicklung eine zentrale Rolle.

Projekttitle	WDN - WISE Demografie Netzwerk
Laufzeit	seit 2007
Projektdurchführung und Partner	Jacobs University Bremen gGmbH
Projektförderung	
Inhalte/Projektziele	Im Vordergrund des Projektes steht die Bildung und Aufrechterhaltung eines Diskussionsforums für Personalentscheider von Großunternehmen und Wissenschaftlern. Auf diese Weise sollen die Möglichkeiten des Erfahrungsaustausches z.B. über betriebliche Strategien im Umgang mit dem demografischen Wandel verbessert werden.
Handlungsfelder	Wichtige Themen sind die Rekrutierung von Nachwuchs-, Fach und Führungskräften, die Erhöhung der Arbeitgeberattraktivität, Verbesserung von Kompetenzen und Führungsqualitäten.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Im Zentrum stehen Aktivitäten des Erfahrungsaustausches und des Transfers guter Praxis im Netzwerk sowie das Angebot einer unternehmensspezifischen Bedarfsanalyse und eines Benchmarkings. Forschungsarbeiten zur Unterstützung bei der Durchführung individueller Analysen und der Erarbeitung von Handlungsempfehlungen sind Kernbestandteil der Projektaktivitäten.

Projekttitle	Wissenstransfer von ausscheidenden Interessenvertretungsmitgliedern
Laufzeit	2011-2013

Projektdurchführung und Partner	TU Dortmund, Institut für Gerontologie; Universität Dortmund, Zentrum für Weiterbildung
Projektförderung (u.a.)	Hans-Böckler-Stiftung
Inhalte/Projektziele	Ziel des Projektes ist die Förderung der Wissensweitergabe von älteren Mitgliedern des Gremiums der betrieblichen Interessensvertretung an jüngere, um einem Wissensverlust vorzubeugen.
Handlungsfelder	Im Mittelpunkt steht die Untersuchung, über welches Wissen ausscheidende Interessenvertretungsmitglieder verfügen und welches Wissen neue Interessenvertretungsmitglieder benötigen. Dabei sollen Hindernisse und förderliche Rahmenbedingungen für den Wissenstransferprozess ermittelt werden.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Zu den Kernaktivitäten gehören Forschungstätigkeiten wie Interviews mit Betriebs- und Personalräten und Gewerkschaftsvertretern. Gleichzeitig ist vorgesehen, Modelle für betriebliche Ansätze zu entwickeln und zu erproben und einen Werkzeugkasten für einen selbstorganisierten Wissenstransfer unter Einbeziehung der Interessensvertretungen zu erstellen.

Projekttitle	WOM: Der vitale Betrieb (Teil des Demografie-Netztes - Kooperation selbstständiger Partner)
Laufzeit	2009
Projektdurchführung und Partner	U. Thoben GmbH Personalberatung
Projektförderung (u.a.)	Land Niedersachsen; Europäischer Sozialfonds (ESF)
Inhalte/Projektziele	Ziel des Projektes war die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit von kleinen und mittleren Unternehmen vor dem Hintergrund der Alterung von Beschäftigten und Führungskräften, der Globalisierung und des technologischen Wandels. Weiteres Ziel war die Sensibilisierung von Unternehmen für die Folgen des demografischen Wandels.
Handlungsfelder	Im Mittelpunkt standen die Themen Rekrutierung, Wissenstransfer und Qualifizierung, Gesundheits- und Vitalitätsmanagement, Unternehmenskultur und Führung sowie Arbeitszeitgestaltung.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Hauptaktivität war die Begleitung von Unternehmen bei entsprechenden Maßnahmen (z.B. Quick-Checks zur Bestandsaufnahme, Altersstrukturanalysen). Ein wichtiger Aspekt war die Erstellung von Qualifizierungsplänen und die Unterstützung von Unternehmen bei der Erstellung nachhaltiger Personal- und Organisationsentwicklungspläne.

Projekttitle	ZuM Handwerk - Zukunftsfaktor Mensch - Handwerk im demografischen Wandel
Laufzeit	2009-2011
Projektdurchführung und Partner	Handwerkskammer Bremen; Demografie Netzwerk Nordwest e.V. (DNN e.V.); HandWERK gGmbH; Hochschule Vechta
Projektförderung (u.a.)	Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)

Inhalte/Projektziele	Das Projekt zielte vor allem darauf, Handwerksunternehmen für die Herausforderungen des demografischen Wandels zu sensibilisieren.
Handlungsfelder	Zentrale Themen des Projektes waren die Rekrutierung von Nachwuchskräften, Maßnahmen des betrieblichen Wissenserhalts und Erfahrungstransfers, der Umgang mit technologischen Veränderungen, Arbeitsplatzgestaltung und Gesundheitsförderung.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Im Rahmen des Projektes wurden betriebsspezifische Demografieberatungen für bremische Handwerksbetriebe angeboten, um den betrieblichen Handlungsbedarf zu ermitteln und mögliche Lösungen zu erarbeiten und zu diskutieren. Ein wichtiger Aspekt war die Entwicklung und Umsetzung von Qualifizierungsbausteinen für die Meisterausbildung und die Ausbildung von Betriebswirten. Informationsveranstaltungen, Netzbildung und der Transfer von Praxisbeispielen waren weitere wesentliche Aktivitäten.

Projekttitle	ZwiGL - Zwischen Generationen lernen - Chancen des demografischen Wandels in Unternehmen nutzen!
Laufzeit	2008-2010
Projektdurchführung und Partner	IMU Institut GmbH; Akademie für wissenschaftliche Weiterbildung an der Pädagogischen Hochschule (PH) Ludwigsburg
Projektförderung (u.a.)	Europäischer Sozialfonds (ESF), Wirtschaftsministeriums Baden-Württemberg
Inhalte/Projektziele	Ziel des Projektes war die Entwicklung von Handlungsansätzen zur Verbesserung des innerbetrieblichen Wissenstransfers.
Handlungsfelder	Kernthemen waren betrieblicher Wissenserhalt und -transfer sowie Qualifizierung.
Aktivitäten/Eingesetzte Instrumente (Auswahl)	Im Mittelpunkt standen unternehmensspezifische Qualifizierungsangebote zur Verbesserung der intergenerationellen Zusammenarbeit und des Wissenstransfers. Wichtig war die Entwicklung und Umsetzung von Maßnahmen zur Verbesserung der Kommunikation zwischen Älteren und Jüngeren im Betrieb, zwischen verschiedenen Hierarchieebenen, zwischen den Geschlechtern und zwischen Beschäftigten, die unterschiedlichen Kulturkreisen entstammen. Das Angebot für die Unternehmen umfasste auch eine Prozessbegleitung und Coachingmaßnahmen (inklusive Aktivierungsworkshops, Train-the Trainer- Qualifizierungen und Gruppen-Lernprozesse).

Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie

- Zimmermann, J., Konrad, S. & Nerdinger, F.W. (2009). Bedarfs- und Anforderungsanalyse zur Entwicklung einer internetbasierten Kommunikationsplattform zur Unterstützung des Forschungstransfers. *Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Nr. 1*. Rostock: Universität Rostock, Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie.
- Pundt, A., Martins, E., Vetterlein, A. & Nerdinger, F. W. (2009). Betriebsräte und Mitarbeiter in betrieblichen Innovationsprozessen. Stand der Forschung und Entwicklung eines psychologischen Forschungsmodells. *Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Nr. 2*. Rostock: Universität Rostock, Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie.
- Stracke, S. & Nerdinger, F. W. (2009). „Alles unter einen Hut bringen?“ Rollen und Rollenkonflikte von Betriebsräten bei betrieblicher Innovation. *Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Nr. 3*. Rostock: Universität Rostock, Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie.
- Beile, J., Glass, E., Röhrig, R. & Stracke, S. (2010). Betriebliche Sanierungs- und Innovationsvereinbarungen in der Metall- und Elektroindustrie: Nachhaltige Bündnisse für Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit? *Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Nr. 4*. Rostock: Universität Rostock, Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie.
- Breyer, T., Curth, C., Martins, E., Pundt, A. & Nerdinger, F. W. (2010). Innovatives Verhalten - Ein Geben und Nehmen? Innovation als Austauschprozess zwischen Mitarbeitern und Unternehmen. *Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Nr. 5*. Rostock: Universität Rostock, Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie.
- Martins, E. & Breyer, T. (2010). Der Betriebsrat als normative Referenzgruppe für innovatives Verhalten. Empirische Untersuchungen der Bedingungen und der Wirkung auf das innovative Verhalten der Mitarbeiter. *Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Nr. 6*. Rostock: Universität Rostock, Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie.
- Sprenger, W. (2011). Trade Unions and innovation - innovative unions? Experiences from selected EU member states. *Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Nr. 7*. Rostock: Universität Rostock, Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie.
- Müller, C., Curth, S. & Nerdinger, F. W. (2012). Demografischer Wandel, alternde Belegschaften und betriebliche Innovation. *Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Nr. 8*. Rostock: Universität Rostock, Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie.

Büttner, B. C., Maaß, S. & Nerdinger, F. W. (2012). Wissenschaftliche Weiterbildung und Öffnung für nicht-traditionelle Zielgruppen als Herausforderungen für Hochschulen – Eine empirische Untersuchung zu den Sichtweisen von Hochschullehrern und Verwaltungsmitarbeitern an der Universität Rostock. *Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie*, Nr. 9. Rostock: Universität Rostock, Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie.