

DRV-Schriften Band 95

Sonderausgabe der DRV

Abschlussbericht Modellprojekt GeniAL – Generationenmanagement im Arbeitsleben

Demographieorientierte Beratung von Unternehmen
durch die Deutsche Rentenversicherung

Herausgeber:
Deutsche Rentenversicherung Bund



DRV-Schriften Band 95 · Abschlussbericht Modellprojekt GeniAL

Deutsche Rentenversicherung



Bundesministerium
für Arbeit und Soziales

► Initiative Neue Qualität der Arbeit
inqa.de

Band 95

DRV Schriften

HERAUSGEBER: DEUTSCHE RENTENVERSICHERUNG BUND

Abschlussbericht Modellprojekt GeniAL – Generationenmanagement im Arbeitsleben

Demographieorientierte Beratung
von Unternehmen durch die
Deutsche Rentenversicherung

Die Bewältigung der Herausforderungen des demographischen Wandels bedarf der gesamtgesellschaftlichen Flankierung von Wirtschaft, Politik, Sozialpartnern, Belegschaften und der Sozialpolitik. Ein erfolgreiches politisches Gesamtkonzept zur Abkehr von der Frühverrentungspraxis ist daher auch auf das Engagement der sozialpolitischen Institutionen zur Förderung des aktiven Alterns angewiesen. Mit ihrem modellhaft erprobten Unterstützungsangebot „GeniAL – Generationenmanagement im Arbeitsleben“ hat die Deutsche Rentenversicherung eine vorbildhafte Initiative ergriffen. Derzeit wird in den zuständigen Entscheidungsgremien geprüft, in welcher Weise die dabei gewonnenen Erfahrungen in die Beratung der Unternehmen durch die Deutsche Rentenversicherung eingehen können.

Unter der Leitung der Deutschen Rentenversicherung Bund, Grundsatz- und Querschnittsbereich Forschung und Entwicklung, wurde das Modellprojekt entwickelt und zwischen 2008 und 2011 erprobt. Insbesondere das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) förderte GeniAL inhaltlich wie auch finanziell über die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA). Unterstützt wurde GeniAL durch die wissenschaftlichen Institute INIFES (Internationales Institut für Empirische Sozialökonomie), Stadtbergen und SÖSTRA (Institut für sozialökonomische Strukturanalysen), Berlin. An der Projektumsetzung in bundesweit 24 GeniAL-Regionen beteiligt waren folgende Träger der Deutschen Rentenversicherung:

Deutsche Rentenversicherung Baden-Württemberg
Deutsche Rentenversicherung Berlin-Brandenburg
Deutsche Rentenversicherung Braunschweig-Hannover
Deutsche Rentenversicherung Hessen
Deutsche Rentenversicherung Mitteldeutschland
Deutsche Rentenversicherung Nord
Deutsche Rentenversicherung Rheinland
Deutsche Rentenversicherung Schwaben
Deutsche Rentenversicherung Bund

Projektleitung und Redaktion:

Dr. Christina Stecker
Deutsche Rentenversicherung
Bund
Geschäftsbereich Forschung
und Entwicklung

Weitere Informationen zu GeniAL:
www.genial-drv.de

Herausgeber: Deutsche Rentenversicherung Bund, Geschäftsbereich Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Kommunikation. Verantwortlich für den Gesamthalt: Hauptschriftleiter: Dr. Axel Reimann, Schriftleiter: Dr. Dirk von der Heide, Telefon: 030 86589174, Telefax: 030 86589425.

Die Zeitschrift DEUTSCHE RENTENVERSICHERUNG erscheint 4-mal jährlich und ist über die Deutsche Rentenversicherung Bund, Geschäftsbereich Presse- und Öffentlichkeitsarbeit, Kommunikation, – Vertrieb –, Postanschrift: 10704 Berlin, E-Mail: Abo-Service@drv-bund.de, Telefon: 030 86524536, für 24,00 Euro (Ausland 30,00 Euro) inkl. Versandkosten, jährlich zu beziehen, das Einzelheft 6,50 Euro (Ausland 8,00 Euro) inkl. Versandkosten. Das Abonnement kann nur bis zum 30. September für das folgende Jahr gekündigt werden.

Die mit Namen gekennzeichneten Beiträge geben nicht unbedingt die Meinung der Deutschen Rentenversicherung Bund wieder. Für unaufgefordert eingesandte Manuskripte übernehmen wir keine Gewähr. Nachdruck ist unter Quellenangabe nur mit Genehmigung der Schriftleitung zulässig. Satz und Druck: H. Heenemann GmbH & Co. KG, Berlin.

Die DRV-Schriften sind kostenfreie Sonderausgaben der Zeitschrift „Deutsche Rentenversicherung“.
ISBN 978-3-00-034187-8

INHALTSVERZEICHNIS

Abbildungsverzeichnis	7
Tabellenverzeichnis	8
Gesellschaftliche Notwendigkeit demographieorientierter Beratung von Unternehmen – Die innovative Idee des Projektes GeniAL (Zusammenfassung) .	9
TEIL 1 Die Herausforderungen des demographischen Wandels und die Antwort der Deutschen Rentenversicherung	14
1.1 Auswirkungen der demographischen Entwicklung in Deutschland auf den deutschen Arbeitsmarkt	14
1.1.1 Handlungs- und Beratungsbedarf bei KMU	17
1.1.2 Einordnung des GeniAL-Ansatzes in das Angebotspektrum der Deutschen Rentenversicherung	18
1.2 Das Modellprojekt GeniAL als Beratungsansatz für Betriebe im demographischen Wandel	18
1.2.1 Projektziele und Methodik	18
1.2.2 Strategische Handlungsebenen von GeniAL	19
1.3 Projektkoordinierung, Projektsteuerung und Wirkungskontrolle	21
1.3.1 Projektkoordinierung und -steuerung	21
1.3.2 Wirkungskontrolle – Evaluationskonzept für GeniAL	23
1.4 Öffentlichkeitsarbeit und Mainstreaming von GeniAL	24
1.4.1 Etablierung einer „Marke“ – GeniAL-Projektlogo und konzeptionelle Werbematerialien	24
1.4.2 GeniAL-Website mit interaktivem GeniAL-Check	25
1.4.3 Mainstreaming des Projektes – national, international, praxisbezogen und wissenschaftlich fundiert	26
1.4.3.1 <i>Externes Mainstreaming</i>	27
1.4.3.2 <i>Internes Mainstreaming</i>	28

TEIL 2	GeniAL-Ausbildungsprozess, GeniAL-Beratung und regionale Vernetzung	30
2.1	GeniAL-Beratungskonzept – Überblick und Definition	30
2.2	Der „GeniAL-Werkzeugkasten“ – Ausgewählte betriebliche Beratungsinstrumente	31
2.2.1	GeniAL-Unternehmensvorabfrage	33
2.2.2	GeniAL-Regionalporträts	33
2.2.3	GeniAL-Check	34
2.2.4	GeniAL-Beratung und rentenversicherungsspezifische Folgeaktivitäten	35
2.2.5	GeniAL-Verweisblatt	36
2.2.6	GeniAL-Beratungsleitfaden	36
2.2.7	DemografieKompass	37
2.2.8	IMPULS-Verfahren	37
2.2.9	Arbeitsbewältigungs-Coaching (ab-c)	38
2.2.10	Interventionsvorbereitung (Gestaltungs-Workshop)	39
2.3	GeniAL-Ausbildungsprozess	39
2.3.1	GeniAL-Schulung und Aufgaben der GeniAL-Berater	40
2.3.2	GeniAL-Einstiegsberatung („Tandem-Beratung“)	42
2.3.2.1	<i>Akquise und Systematisierung der Betriebskontakte</i>	42
2.3.2.2	<i>Vorbereitung der betrieblichen Beratungsgespräche</i>	43
2.3.2.3	<i>Durchführung der Tandem-Beratungen</i>	44
2.3.3	GeniAL-Vertiefungsberatung	48
2.3.4	GeniAL Ausbildung – Evaluationsergebnisse aus den Schulungen und Feedbackveranstaltungen	48
2.3.5	GeniAL-Beratungen: Zwischenresümee zum betrieblichen Handlungsbedarf	53
2.4	GeniAL-Vertiefungsberatung – Beispiele der Begleitung von Referenzprozessen	56
2.4.1	Konzeption der Vertiefungsberatungen	56
2.4.2	Aufbau und Umfang der Beratung eines Referenzbetriebes	57

2.4.3	Verfahren der Referenzintervention und Praxisbeispiele	58
2.4.3.1	<i>Betriebliche Altersstrukturanalyse: Beispiel DemografieKompass</i>	58
2.4.3.2	<i>Betriebliche Mitarbeiterbeteiligung: Beispiel IMPULS-Verfahren</i>	60
2.4.3.3	<i>Betriebliche Mitarbeiterbeteiligung: Beispiel Arbeitsbewältigungs-Coaching ...</i>	64
2.4.3.4	<i>Betriebliche Umsetzungsmaßnahmen: Der Gestaltungs-Workshop</i>	67
2.4.4	GeniAL-Vertiefungsberatung: Ergebnisse und Zwischenresümee	71
2.5	Angebotsorientierte regionale Vernetzung: Wegweiserfunktion der Deutschen Rentenversicherung	74
2.5.1	Konzeption und Ansatz	74
2.5.2	Aufbau und Umfang der Vernetzung	76
2.5.3	Vernetzungsaktivitäten in den bundesweiten GeniAL-Regionen	77
2.5.3.1	<i>GeniAL-Regionen in Norddeutschland</i>	77
2.5.3.2	<i>GeniAL-Regionen in Ostdeutschland</i>	78
2.5.3.3	<i>GeniAL-Regionen in Westdeutschland</i>	80
2.5.3.4	<i>GeniAL-Regionen in Süddeutschland</i>	83
2.5.4	Angebotsorientierte regionale Vernetzung von GeniAL: Ergebnisse und Zwischenresümee	85

TEIL 3 Wertungen und Handlungsempfehlungen aus dem Modellprojekt GeniAL	88
3.1 Evaluationsergebnisse der GeniAL-Beratungen	88
3.1.1 Sensibilisierungsergebnisse der GeniAL-Einstiegsberatungen – artikulierte betriebliche Handlungsbedarfe	88
3.1.2 Evaluationsergebnisse der GeniAL-Vertiefungsberatung	92
3.1.3 Sensibilisierungserfolge, erste Vorsätze der Betriebe und Sicherstellung der Prozesskontinuität: Zwischenresümee	92
3.2 Übertragbarkeit der Modellerfahrungen – Implementation im Rahmen eines integrierten Serviceangebotes für Arbeitgeber	95
3.3 Wie die Deutsche Rentenversicherung mittelständische Unternehmen unterstützen kann und die Beschäftigten gesund länger arbeiten können – Resümee und Ausblick	97
Literaturverzeichnis	103
Internet-Links	104

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Entwicklung des durchschnittlichen Rentenzugalters bei Altersrenten	15
Abbildung 2: Tage der Arbeitsunfähigkeit der AOK-Mitglieder nach häufigsten Krankheitsarten in den Jahren 1999 bis 2009	16
Abbildung 3: Erwerbsminderungszugänge nach ausgewählten Diagnosenhauptgruppen	17
Abbildung 4: GeniAL-Regionen und beteiligte DRV-Beratungsstellen	22
Abbildung 5: Prozess- und Ablaufschema von GeniAL	23
Abbildung 6: Projektlogo	24
Abbildung 7: Haus der Arbeitsfähigkeit nach Ilmarinen	30
Abbildung 8: GeniAL-Themenfelder alter(n)sgerechten Arbeitens	36
Abbildung 9: GeniAL-Ausbildungsprozess	40
Abbildung 10: Betriebszugänge von GeniAL	43
Abbildung 11: GeniAL-Beratungskonzept (im Tandem-Ansatz)	45
Abbildung 12: Eindrücke von den Schulungstagen	49
Abbildung 13: Bewertung der Zielerreichung der Schulungen	50
Abbildung 14: Bewertung ausgewählter Schulungsinhalte	51
Abbildung 15: Handlungsbedarf aus Sicht der beratenen GeniAL-Betriebe nach einzelnen Unterkategorien des GeniAL-Checks	54
Abbildung 16: Handlungsbedarf aus Sicht der beratenen GeniAL-Betriebe nach den vier Haupthandlungsfeldern des GeniAL-Checks	55
Abbildung 17: Altersstruktur und 10-Jahres-Prognose im Bildungszentrum	59
Abbildung 18: Altersstruktur nach Qualifikation im Bildungszentrum	60
Abbildung 19: IMPULS-Test eines Pilotbereiches der Stadtverwaltung	61
Abbildung 20: Ergebnisse des IMPULS-Tests eines Call-Centers	63
Abbildung 21: Arbeitsbewältigungs-Status der Mitarbeitergruppe der „Gleichgestellten und Schwerbehinderten“ eines Automobilzulieferers	65
Abbildung 22: Artikulierte Gestaltungsbedarfe aus dem Arbeitsbewältigungs-Coaching einer Verwaltungsbehörde	68
Abbildung 23: Wirkungsmatrix als Ergebnis des Gestaltungs-Workshops einer Verwaltungsbehörde	69
Abbildung 24: Beantwortung der Frage, ob sich die Mitarbeiter einer Kita vorstellen können in ihrem derzeitigen Beruf bis zum regulären Renteneintrittsalter arbeiten zu können	70

Abbildung 25: Stressfaktoren und Ressourcen für Beschäftigte in den Referenzbetrieben	72
Abbildung 26: GeniAL-Beratungszirkel und regionale Vernetzung	75
Abbildung 27: Zufriedenheit mit der GeniAL-Einstiegsberatung	88
Abbildung 28: Bewertung der GeniAL-Beratungsmodule	89
Abbildung 29: Nutzen des Gesprächs für die Personalverantwortlichen	90
Abbildung 30: Konsequenzen aus der GeniAL-Beratung	91
Abbildung 31: Evaluation der Erfahrungen aus der Beratungspraxis	96
Abbildung 32: Verknüpfung von GeniAL im Sinne eines neuen, integrierten versichertenorientierten Arbeitgeber-Service	99

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1: Definition der GeniAL-Beratungsaktivitäten	31
Tabelle 2: „GeniAL-Werkzeugkasten“	32
Tabelle 3: Auswertungsmatrix des GeniAL-Checks	35
Tabelle 4: Statistische Übersicht zu den regionalen GeniAL-Aktivitäten	46
Tabelle 5: Details der schriftlichen Befragungen von GeniAL-Beratern	49
Tabelle 6: Folgen der GeniAL-Beratung	90
Tabelle 7: Anknüpfungspunkte der GeniAL-Beratung als Teil eines neuen, integrierten, versichertenorientierten Arbeitgeber-Service der DRV	100
Tabelle 8: Expertenempfehlungen zur betrieblichen Demographie-Beratung	102

Gesellschaftliche Notwendigkeit demographieorientierter Beratung von Unternehmen – Die innovative Idee des Projektes GeniAL (Zusammenfassung)

Die Tatsache, dass – nicht nur in Deutschland – die durchschnittliche Lebenserwartung stetig ansteigt, während gleichzeitig die Zahl der Neugeborenen stagniert beziehungsweise zurückgeht, wird landläufig als große Herausforderung des demographischen Wandels bezeichnet, die tiefgreifende Implikationen für Wirtschaft und Gesellschaft nach sich zieht. Die gesamtgesellschaftliche Aufgabe besteht darin, die sich in den nächsten Jahren und Jahrzehnten abzeichnende Veränderung des Altersaufbaus als Chance zu betrachten und entsprechende Maßnahmen auf allen Ebenen einzuleiten. Wirtschaft und Arbeitsmarkt stehen vielfach noch recht ratlos da, wie mit der demographischen Alterung des Erwerbspersonenpotenzials in den Betrieben umgegangen werden soll. Ein Lösungsweg ist, mit den Beschäftigten und Unternehmen Wege und Verfahren zu finden, damit „gesund länger arbeiten“ möglich und der demographische Wandel zur Erfolgsformel wird.

Projekt GeniAL – eine Struktur- und Produktinnovation der Deutschen Rentenversicherung

Vor dem Hintergrund der gesamtgesellschaftlichen Aufgabe, zur Bewältigung der Herausforderungen des demographischen Wandels einen Beitrag zu leisten, bildete der Leitgedanke „gesund länger arbeiten – gesund in Rente“ den Ausgangspunkt der Deutschen Rentenversicherung (DRV). Was kann getan werden, damit Versicherte länger in Beschäftigung bleiben, wer sind die Hauptadressaten und wie können diese durch die Deutsche Rentenversicherung unterstützt werden? Als Ergebnis wurde die Projektidee entwickelt, eine Beratung für kleine und mittlere Unternehmen anzubieten, sich mit den Folgen des demographischen Wandels für ihren Betrieb auseinanderzusetzen und geeignete Maßnahmen zu ergreifen.

Im Unterschied zu zahlreichen anderen geförderten Demographieprojekten mit begrenzter Laufzeit¹ gründet sich die *Strukturinnovation* im Rahmen des Projektes „Generationenmanagement im Arbeitsleben – GeniAL“ organisatorisch auf folgende Eckpfeiler:

- Nutzung der bundesweiten, *flächendeckenden Präsenz*² der Deutschen Rentenversicherung (Auskunfts- und Beratungsstellen, Gemeinsame Servicestellen für Rehabilitation, Prüfdienst etc.)
- Nutzung *bestehender Beratungsstrukturen und Betriebszugänge*,
- *Neutralität und Kostenfreiheit des neuen Beratungsangebotes*,
- *Kombination mit institutionenspezifischen Schwerpunkten und Angeboten* der Deutschen Rentenversicherung (betriebliche Rentensprechtag, Reha-Beratung, etc.),
- *Wegweiserfunktion* der Deutschen Rentenversicherung über bestehende (regionale) Unterstützungsangebote für Arbeitgeber und deren Beschäftigten und
- die damit gewährleistete *starke Orientierung an den Wünschen der Kunden*.

Inhaltlich befördert die *Produktinnovation* des neuen Beratungsangebotes zum betrieblichen Generationenmanagement zugleich eine *ganzheitliche Sichtweise*, die

- zur *Steigerung der Selbstkompetenz der Unternehmen* beiträgt (im Sinne von „de-

¹ Die Unübersichtlichkeit und Vielfalt an öffentlich geförderten Demographieprojekten veranlasste die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) zu einer systematischen Aufarbeitung; vergleiche *Prognos* 2010.

² Aktuell verfügt die Deutsche Rentenversicherung bundesweit über 244 Auskunfts- und Beratungsstellen sowie 170 Servicestellen für Rehabilitation; siehe *Reimann* 2010, S. 43 f. Darüber hinaus tragen die Strukturen des Prüfdienstes dazu bei, die Betriebe gezielt anzusprechen.

mographic literacy“³), indem Handlungsfelder aufgezeigt, aber nicht vorgegeben werden,

- zur *Steigerung der Selbstkompetenz der Beschäftigten* beiträgt, indem mitarbeiterorientierte Verfahren als wirksame Methode zur Bewältigung der demographischen Herausforderungen im Betrieb vorgestellt werden, und die damit insgesamt
- zur *Steigerung der Kommunikation und Transparenz* im Unternehmen beitragen, indem die Thematik offen angesprochen und das Miteinander der Generationen befördert wird.

Schließlich gründet der innovative Ansatz von GeniAL in der praktischen Durchführung auf der

- fundierten *Ausbildung der Mitarbeiter der DRV* und der fachlichen Begleitung des Ausbildungsprozesses,
- *aufsuchenden Beratung durch Mitarbeiter der DRV* mit Kompetenzen in allen Bereichen der Rentenversicherung (Versicherung, Rente, Rehabilitation),
- betriebsindividuellen *Analyse und des neutralen Wissenstransfers* wissenschaftlich anerkannter Analysemethoden,
- *Vermittlung an eigene Unterstützungsangebote der DRV* (Rente, Altersvorsorge, Prävention, Rehabilitation),
- *angebotsorientierten regionalen Vermittlung durch die DRV-Berater* an kompetente Netzwerkpartner (Sozialversicherungsträger, Industrie- und Handelskammer, Handwerkskammer, regionale Unternehmensverbände und andere),
- *Akzeptanz des kostenfreien Angebotes durch Arbeitgeber* und schließlich der
- *„One face to the customer“-Philosophie*, indem Arbeitgeber Kontakt bei (allen) Fragen zum gleichen Ansprechpartner halten können.

In der praktischen Umsetzung des Projektes hat sich der skizzierte innovative Ansatz bewährt, sodass vom Projektbeirat empfohlen

wurde, die GeniAL-Betriebsberatung im Rahmen eines integrierten Beratungstools, das alle an die Arbeitgeber gerichteten Angebote der DRV enthält, möglichst bundesweit dauerhaft anzubieten. Auf der Grundlage der Erfahrungen aus dem Projekt GeniAL wird derzeit in den Gremien der DRV geprüft, wie ein solcher Ansatz – angepasst an regionale und organisatorische Besonderheiten – umgesetzt werden kann.

Die nachfolgenden Passagen enthalten einen Kurzüberblick zu den Erfahrungen aus der Modellerprobung.

Von der Individual- zur Betriebsberatung – gelungene Professionalisierung der betrieblichen Beratungskompetenz der GeniAL-Beraterinnen und -Berater

Im Modellprojekt GeniAL stand im Vordergrund, ein neues Beratungsangebot der Deutschen Rentenversicherung für Arbeitgeber und Betriebe zu erproben. Das kostenfreie GeniAL-Beratungsangebot setzt dabei auf eine aufsuchende Betriebsberatung durch Beraterinnen und Berater aus den Bereichen Rente und Reha der Deutschen Rentenversicherung, deren Grundlagen in einer begleiteten, theoretisch fundierten GeniAL-Ausbildung geschaffen wurde. Hierbei war der Vorteil, dass auf die vorhandene individuelle Beratungskompetenz der angehenden GeniAL-Berater⁴ aufgesetzt und gezielt aufgebaut werden konnte. Dabei wurde von Beginn an in der GeniAL-Schulung auf die Vermittlung der relevanten theoretischen

3 Sporket (2010) definiert den Begriff *demographic literacy* als „Fähigkeit und Kompetenz von Organisationen, Informationen über interne und externe demographische Veränderungsprozesse zu beschaffen oder zu generieren, diese Informationen zu analysieren und zu verstehen, mit weiteren relevanten Informationen zu verknüpfen, zu bewerten und hieraus im Bedarfsfall die geeigneten Maßnahmen abzuleiten und umzusetzen.“ Allerdings müssten viele Organisationen diese organisationale Schlüsselkompetenz erst noch entwickeln, da es weniger darum gehe, „Statistiken und Altersstrukturanalysen zu erstellen, sondern vor allem darum, demographisch relevante Informationen kompetent und vorausschauend in der Personalpolitik zu verarbeiten“. Dazu bedürfte „es einerseits des Bewusstseins für die Relevanz demographischer Prozesse und andererseits – handlungsbezogen – des Wissens über geeignete Maßnahmen und die Fähigkeit, diese auch im Betrieb umzusetzen“, S. 270.

4 Nachfolgend werden die beteiligten Beraterinnen und Berater zur besseren Lesbarkeit gemeinsam als „GeniAL-Berater“ bezeichnet und auf die weibliche Schreibweise insgesamt verzichtet.

Grundlagen mit direktem Bezug zur praktischen Anwendung und Umsetzung abgezielt, um die notwendige Handlungskompetenz für Beratungen im betrieblichen Kontext zu erhalten. Dies ermöglichte es, die fachliche Betreuung und Begleitung der angehenden GeniAL-Berater durch die Projektleitung und projektbegleitende, wissenschaftliche Demographie-Experten bei den ersten Betriebsberatungen an den Bedarf der GeniAL-Berater im Einzelfall anzupassen, bis die ersten GeniAL-Beratungen ohne direkte „Experten-Begleitung“ stattfinden konnten.

Als eine förderliche Ausgangslage für die Betriebsberatungen erwiesen sich im Modellprojekt vorhandene Betriebszugänge und die flächendeckende Präsenz der Deutschen Rentenversicherung. Hierdurch konnte das GeniAL-Angebot in vielen Betrieben neben den klassischen Rentenversicherungsthemen erprobt und platziert werden. Ein weiterer strategischer Ansatzpunkt ist in der regionalen Vernetzung mit anderen Sozialversicherungsträgern (zum Beispiel über die Gemeinsamen Servicestellen für Rehabilitation, den Unfall- und Krankenkassen, der Agentur für Arbeit etc.) zu sehen.

Weitere Erfolgskriterien, um die GeniAL-Ausbildung zu professionalisieren, bestanden darin, den GeniAL-Beratern neben der Experten-Begleitung verschiedene, im Modellprojekt entwickelte, standardisierte Beratungsbausteine (unter anderem einheitlich regionalisierte Datenaufbereitung und -bereitstellung zu Bevölkerung/Arbeitsmarkt/Ausbildung sowie Abfrageinstrumente) zu übergeben. Mithilfe dieser standardisierten Tools aus dem „GeniAL-Werkzeugkasten“, zum Beispiel *GeniAL-Regionalporträts* und *GeniAL-Check* zur Kurzanalyse betrieblicher Handlungsfelder, konnten die beratenden Unternehmen für ihre regionale und branchenspezifische demographische Ausgangslage und geeignete Maßnahmen in Bezug auf die Alterung der eigenen Belegschaft sensibilisiert werden. Das wissenschaftlich fundierte Wissen zum Generationenmanagement im Betrieb kombiniert mit der Standardisierung und der dokumentierten Kontaktpflege vor und im Besonderen nach der Beratung ermöglichte den GeniAL-Beratern eine Qualitätssteigerung ihres inhaltlichen Beratungs-

angebotes und ihrer Beratungskompetenzen im Umgang mit den Betriebsverantwortlichen.

Zur Abrundung des Ausbildungsprozesses wurde den GeniAL-Beratern ermöglicht, neben theoretischem Wissen über vertiefende betriebliche Analyseinstrumente auch praktische Kenntnisse zu daraus abgeleiteten konkreten Umsetzungsmaßnahmen zu erhalten. Diese praktischen Beispiele wurden im Rahmen von ausgewählten GeniAL-Vertiefungsberatungen im Anschluss an die GeniAL-Beratung gewonnen. Durch den Einsatz vertiefender Analyseinstrumente in den sogenannten Referenzbetrieben lernten die GeniAL-Berater nicht nur konkrete betriebliche Umsetzungsprozesse kennen, sondern auch sinnvoll erscheinende Beratungsinstrumente, die den Betrieben weiterempfohlen werden können. Als Analyseinstrumente wurden exemplarisch eingesetzt

- eine Altersstrukturanalyse mit dem *DemografieKompass*,
- eine standardisierte Mitarbeiterbefragung zur Stressbewältigung im *IMPULS-Verfahren*,
- qualitative Mitarbeiterinterviews zur Arbeitsbewältigung mit den *Arbeitsbewältigungs-Coachings* sowie
- betriebliche *Ergebnis- und Gestaltungs-Workshops*.

Mithilfe der wissenschaftlichen Demographie-Experten und der Projektleitung wurden die Beratungsaktivitäten in den Referenzbetrieben erfolgreich vertieft und fortgeführt. Ziel der Vertiefungsanalysen war es, Einstiegsmaßnahmen alter(n)sgerechten Arbeitens im Generationenmanagement einschließlich betrieblicher Gesundheitsförderung als Resultat der GeniAL-Beratung durchzuführen und mögliche Wege und Herangehensweisen den Betrieben aufzuzeigen. Dadurch konnte ein klassischer Beratungszyklus (Sensibilisierung, Analyse, Maßnahmenfestsetzung) aufgezeigt und die GeniAL-Beratung und ihre Sensibilisierungswirkungen in einen ganzheitlichen Kontext gesetzt werden. Die praktischen Kenntnisse aus den sogenannten Referenzprozessen

mit vertiefenden Interventionen auf betrieblicher Ebene sind als Praxiserfahrungen in spätere GeniAL-Beratungen eingeflossen und konnten die GeniAL-Ausbildung erfolgreich abrunden.

Schließlich wurden regelmäßige GeniAL-Feedbackveranstaltungen regional und überregional abgehalten. Hierdurch konnte ein trägerübergreifender Erfahrungsaustausch zu den Beratungs- und Netzwerkaktivitäten unter den GeniAL-Beratern ermöglicht und regelmäßiges Feedback für die Projektverantwortlichen eingeholt und abgegeben werden. Die (Nach-)Justierung der GeniAL-Beratung entsprechend den Bedarfen der GeniAL-Berater durch die Projektverantwortlichen wurde dadurch zu mehreren Zeitpunkten gewährleistet, um die Qualität der Beratungskompetenz zielführend zu vervollständigen.

Die GeniAL-Berater wurden somit sukzessive in die Lage versetzt, das im Vergleich zur Beratung in der Auskunfts- und Beratungsstelle oder im Rahmen von Rehabilitationsverfahren erweiterte Spektrum beratungsrelevanter Inhalte selbstständig zu bewältigen, um als kompetenter Ansprechpartner für die Arbeitgeber fungieren zu können. Durch die Kombination mit Renten- und Rehaberatungsangeboten und weiterführenden Schritten konnte zudem eine hohe Kundenorientierung für die Arbeitgeber und deren Beschäftigte erreicht werden.

Angebotsorientierte Vernetzung – regional möglich, aber ausbaufähig

Zu den wesentlichen Zielen der regionalen Vernetzung in GeniAL gehörte, regionale Schnittstellen zu identifizieren, Ansprechpartner zu finden und eine mögliche Arbeitsaufteilung auszuloten. Letztlich war es Aufgabe, je nach identifiziertem Umsetzungsbedarf nach der GeniAL-Beratung und etwaigen rentenversicherungsspezifischen Folgeaktivitäten, das beratene Unternehmen möglichst regional an kompetente Ansprechpartner und Institutionen zu verweisen. Um diese Schnittstellenfunktion zu gewährleisten, war es daher notwendig, einen Überblick über die regional vorhandenen potenziellen Netzwerkpartner sowie deren thematischen An-

knüpfungspunkte zu GeniAL zu bekommen. Eine solche Bestandsaufnahme wurde immer ausgehend von bestehenden Netzwerkkontakten der Renten- und Reha(fach)berater durchgeführt, um dann letztlich einem idealen Bild eines GeniAL-Netzwerkes nahezukommen.

Trotz der regional unterschiedlichen Erfahrungen in der Umsetzung der Netzwerkarbeit zeigte sich übereinstimmend, dass Dienststellen der DRV von lokalen Partnerinstitutionen als thematisch geeigneter Netzwerktreiber anerkannt werden. Auch die anvisierte Schnittstellenfunktion in demographiezentrierten Fragen der DRV wird akzeptiert und lässt gerade durch die in Aussicht gestellte dauerhafte Hinwendung der DRV auf ein diesbezügliches arbeitgeberorientiertes Sensibilisierungsangebot eine situationsbezogene Zusammenarbeit zu. Das methodisch strukturierte GeniAL-Beratungsangebot wird von den Partnern als grundsätzlich anschlussfähig gesehen. Die Integration der GeniAL-Inhalte in Veranstaltungen und Initiativen wurde daher auch vielfach befördert. Darüber hinaus wird der zusätzliche Effekt eines gesteigerten Bekanntheitsgrads DRV-spezifischer Angebote und Leistungen auf diesem Weg vorangetrieben und durch die Netzwerkpartner begrüßt.

Die regionenübergreifend anzutreffende Identität der Ziele in den Netzwerken wie eine durch institutionelle Verankerung bei den Trägern der Deutschen Rentenversicherung überwundene Konkurrenzsituation schuf Raum für gemeinsame Aktivitäten. Grundsätzlich ist die Nachhaltigkeit der Zusammenarbeit durch die Mitwirkung der DRV gegeben, da durch sie bei vertretbarem Koordinationsaufwand eine Grundlage für die Mitwirkungsbereitschaft der verschiedenen Akteure erzielt wird. Ein derartiges Netzwerk gehorcht keinem engen Zeitplan mit einer engen Aufeinanderfolge von Meilensteinen, sondern kann vielmehr „organisch“ mit vertretbarem Aufwand themenspezifisch und bedarfsorientiert wachsen. Die Bandbreite der realisierten Netzwerkaktivitäten zeigt eine Wirkungsvielfalt, die eben auch Gegenstand eines fortgeführten trägerübergreifenden Erfahrungsaustauschs der GeniAL-Berater sein sollte. Die Wirksamkeit künftiger

GeniAL-induzierter Netzwerkiniciativen wird durch beide Funktionen, des erfahrungsbasierten Impulsgebers beziehungsweise Initiators oder auch des ergänzenden Mitwirkenden, verbunden mit der neutralen Rolle der Rentenversicherung, erhöht. Situationsbezogen kann sowohl die eine wie die andere Funktion übernommen werden, da die Vorteile eines dauerhaft vorgehaltenen Angebotes im Kontext „gesund länger arbeiten – gesund in Rente“ genügend Anknüpfungspunkte für eine wachsende Zusammenarbeit bietet. Als Grundlage hierfür bedarf es jedoch einer strategischen Rahmensetzung durch die jeweiligen Träger der Deutschen Rentenversicherung, aber auch das Bewusstsein, dass diese Investition in Netzwerkarbeit ein Mindestmaß an personeller Kontinuität und Ressourceneinsatz bedarf.

Die Netzwerkarbeit während der Modellerprobung hatte neben Beiträgen zur Sensibilisierung auch eine Akquisefunktion zur Steigerung des Bekanntheitsgrades von GeniAL bei den Unternehmen (zum Beispiel über Veranstaltungen für Betriebe in Kooperation mit Krankenkassen oder den Berufsgenossenschaften). Zusätzlich gingen mit dem inhaltlichen Austausch in den Netzwerken Lerneffekte für die handelnden GeniAL-Berater einher. Gerade die Einspeisung aktueller themenspezifischer Unterstützungsangebote durch die Netzwerkakteure wirkte sich positiv auf die Beratungskompetenz aus. Durch die Kooperation in den beratungssuchenden Betrieben wurde zugleich die Angebotsintegration bedarfsorientiert fortentwickelt.

Bilanzierend zeigte es sich, dass der Akteur DRV in den regionalen Netzwerkaktivitäten aufgrund seiner institutionellen Nähe zum Themenfeld Demographie ein höchstwill-

kommener Partner ist, der jedoch seine strategischen Ziele klar umreißen muss, um seine Schnittstellen- und Wegweiserfunktion wahrnehmen zu können. Erste Kompetenzbestände zum Agieren in einem themenzentrierten Netzwerk wurden erfolgreich aufgebaut. Hauptargument hierfür ist die gesteigerte Wahrnehmung der Deutschen Rentenversicherung auf dem Feld der Sensibilisierung für die beschäftigungsseitigen Auswirkungen des demographischen Wandels in den Regionen.

Beurteilung der Modellerfahrungen – GeniAL-Abschlussbericht

Die ausführliche Beschreibung der mit dem Modellprojekt GeniAL angestoßenen Struktur- und Produktinnovation sowie die Relevanz für die betriebliche Praxis sind Gegenstand des vorliegenden Abschlussberichtes. Der Bericht ist dabei in drei zentrale Themenbereiche gegliedert. In TEIL 1 „Die Herausforderungen des demographischen Wandels und die Antwort der Deutschen Rentenversicherung“ werden die projektrelevanten Hintergründe, Zusammenhänge und Zielsetzungen skizziert. Die drei Grundpfeiler „GeniAL-Ausbildungsprozess, GeniAL-Beratung und regionale Vernetzung“ der GeniAL-Umsetzungsstrategie werden in TEIL 2 ausführlich behandelt und um Praxisbefunde ergänzt. Mit TEIL 3 „Wertungen und Handlungsempfehlungen aus GeniAL“ werden die Relevanz des Projektes für Unternehmen und Einrichtungen und die Rentenversicherung erläutert und die aktuellen Entwicklungen eines, auf dem Projekt GeniAL fußenden integrierten, versichertenorientierten Arbeitgeberangebots der Deutschen Rentenversicherung aufgezeigt.

TEIL 1 Die Herausforderungen des demographischen Wandels und die Antwort der Deutschen Rentenversicherung

Die Alterung der Bevölkerung ist eine der großen Herausforderungen nicht nur für Deutschland, sondern für alle Länder der Europäischen Union. Bereits auf dem Europäischen Rat von Lissabon, Stockholm und Barcelona wurde die geringe Erwerbsbeteiligung Älterer thematisiert und das Ziel formuliert, in den Mitgliedsländern bis zum Jahr 2010 die Beschäftigungsquote der 55- bis 64-Jährigen auf 50 Prozent und das durchschnittliche Erwerbsaustrittsalter um fünf Jahre anzuheben.⁵

Mit dem am 16. März 2005 veröffentlichten Grünbuch „Angesichts des demographischen Wandels – eine neue Solidarität zwischen den Generationen“ hat die EU-Kommission auch eine breite öffentliche und wissenschaftliche Diskussion zu diesem Thema angestoßen. Außerdem hat die EU-Kommission am 6. September 2010 vorgeschlagen, das Jahr 2012 zum „Europäischen Jahr für aktives Altern“ auszurufen.

Die EU-Staaten waren und sind somit gefordert, auf nationaler Ebene Strategien zu erarbeiten und Maßnahmen einzuleiten, um die Herausforderungen des demographischen Wandels zu bewältigen. Diese Strategien zielen einerseits auf die Überwindung der Beschäftigungshemmnisse für Ältere durch Schaffung von Arbeitsanreizen (Heraufsetzung des Renteneintrittsalters, Abbau der Anreize zur Frühverrentung) sowie auf die Bekämpfung der Altersdiskriminierung und damit auf einen Wandel der Einstellung gegenüber Älteren und der Beschäftigungspraktiken. Andererseits sollen diese Strategien die Erwerbsfähigkeit (beispielsweise durch alter(n)sgerechte Arbeitsumgebung und Arbeitsplatzbedingungen) und den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit (beispielsweise durch lebenslanges Lernen) bis zum gesetzlichen Renteneintrittsalter bewirken.

1.1 Auswirkungen der demographischen Entwicklung in Deutschland auf den deutschen Arbeitsmarkt

Wie viele andere Länder der Europäischen Union sieht sich Deutschland mit den Folgen der Alterung seiner Bevölkerung auf den Arbeitsmarkt konfrontiert: Das Statistische Bundesamt prognostizierte im November 2009, dass zwischen 2017 und 2024 das Erwerbspersonenpotenzial jeweils zu 40 Prozent aus den 30- bis unter 50-Jährigen (heute 49 Prozent) und aus den 50- bis unter 65-Jährigen bestehen wird (heute 31 Prozent). Das Erwerbspersonenpotenzial der Zukunft wird demnach zu einem erheblichen Teil aus Menschen bestehen, die älter als 50 Jahre sind.

In Deutschland führt die Bevölkerungsentwicklung in den nächsten Jahren auch zu einer deutlichen Reduzierung des Erwerbspersonenpotenzials⁶, insbesondere des Angebots an jungen Arbeitskräften: Bis zum Jahr 2030 wird sich die Zahl der Menschen im erwerbsfähigen Alter zwischen 20 und 64 Jahren von heute 49,7 Millionen um 6,3 Millionen Personen verkleinern. Dabei wird der Rückgang in der Altersgruppe der 35- bis 59-Jährigen bis zum Jahr 2030 5,5 Millionen Personen und in der Altersgruppe der 20- bis 34-Jährigen 2,4 Millionen Menschen betragen. Diesem Rückgang steht eine Zunahme der Gruppe der 60 bis 64-Jährigen um rund 1,6 Millionen Personen gegenüber.⁷

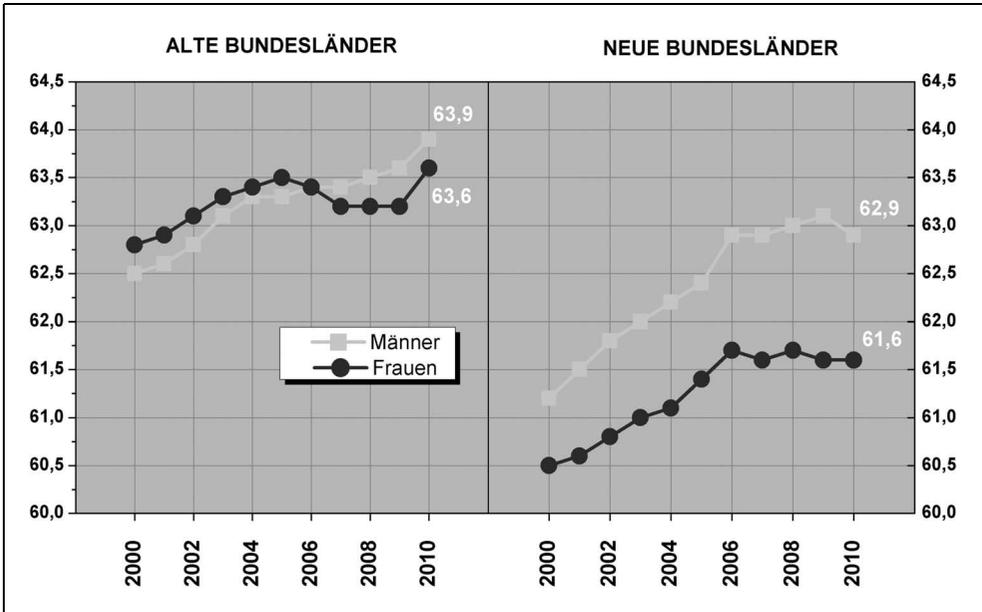
Zwar stieg die Beschäftigungsquote der 55- bis 59-jährigen Männer seit 2005 um 1,7 Prozentpunkte auf 83,7 Prozent und bei den

⁵ Vergleiche hierzu *Stecker/Kistler 2007*.

⁶ Dies sind Personen, die arbeiten, die Arbeit suchen oder die der sogenannten „stillen Reserve“ zuzuordnen sind, also unter geeigneten Bedingungen eine Arbeit aufnehmen könnten.

⁷ Vergleiche *Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2010a*, Seite 9.

Abbildung 1: Entwicklung des durchschnittlichen Rentenzugangsalters bei Altersrenten



Quelle: Statistik der Deutschen Rentenversicherung – Rentenzugang, verschiedene Jahrgänge.

Frauen um 4,4 Prozentpunkte auf 68,8 Prozent.⁸ Durch die Erhöhung des Eintrittsalters für Altersrenten auf 67 Jahre wird sich diese Entwicklung vermutlich fortsetzen. Dass die politische Willenserklärung sich auf einen bereits vorhandenen Trend stützen kann, zeigt die kontinuierliche Erhöhung des Rentenzugangsalters in Altersrenten in den letzten Jahren (**Abbildung 1**). Trotz dieser, aufgrund schwächer besetzter Nachkriegsjahrgänge in den letzten Jahren auch demographisch unterstützten, positiven Entwicklung bei der Erhöhung des Rentenzugangsalters liegt die Herausforderung für die nächsten Jahre und Jahrzehnte darin, mit einer im Durchschnitt älter werdenden Bevölkerung und kollektiv alternden Belegschaften innovativ und wettbewerbsfähig zu sein. Maßnahmen zum Erhalt der Erwerbs- und Beschäftigungsfähigkeit der Belegschaften in den Einrichtungen und Unternehmen werden daher ebenso notwendig sein, wie das volle Potenzial aller erwerbsfähigen Personen in allen Altersgruppen zu erhalten

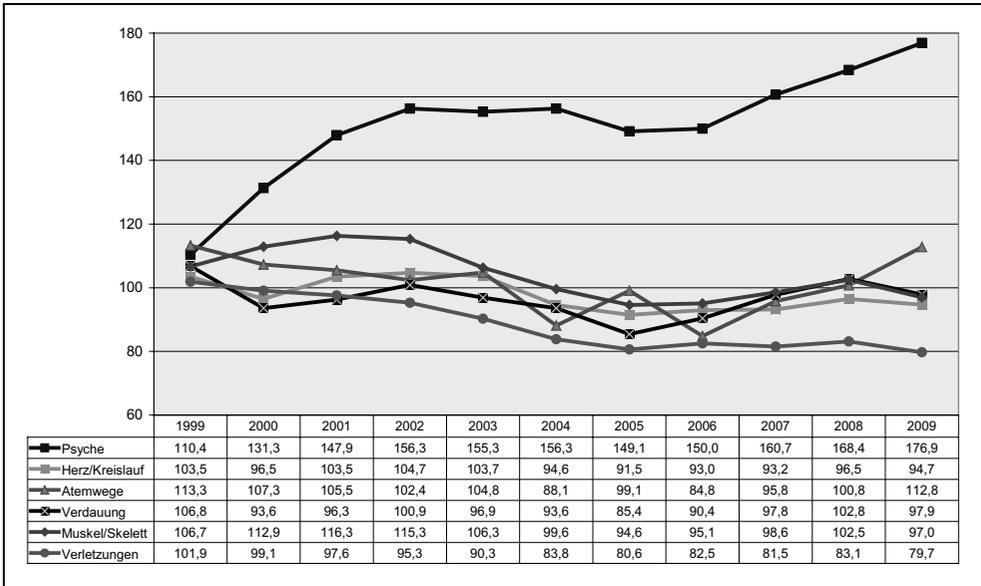
und zu nutzen. Dafür müssen nicht nur Ältere länger in Beschäftigung gehalten werden, es gilt auch, auf das Arbeitskräftepotenzial gering oder nicht erwerbstätiger Personen (auch Älterer) zurückzugreifen.⁹ Dabei kann in absehbarer Zeit nicht von einem generellen Fachkräftemangel gesprochen werden, aber je nach Berufen, Branchen, Qualifikationen und Regionen werden verschiedentliche Anstrengungen notwendig werden, um Fach- und Nachwuchskräfte zu rekrutieren.

Für die betriebliche Personalpolitik beinhaltet dies, sich in den nächsten Jahren

⁸ Vergleiche *Bundesministerium für Arbeit und Soziales* 2010a, Seite 10. Nach der Statistik der Europäischen Gemeinschaften (EUROSTAT) stieg der Anteil der älteren Beschäftigten (55-64 Jahre) von 37,8 Prozent im Jahr 1999 auf 56,2 Prozent im Jahr 2009, <http://epp.eurostat.ec.europa.eu> (31.03.2011). Zu beachten ist hierbei, dass EUROSTAT die Definition der Erwerbstätigkeit der Internationalen Arbeitsorganisation (ILO) verwendet (Erwerbstätigkeit beginnt bei einer Stunde pro Woche) und dass die Daten für Deutschland eine statistische Modifizierung in 2005 (Reihenunterbrechung) erfahren haben.

⁹ In einer aktuellen Studie der *Bundesagentur für Arbeit* (2011) werden Möglichkeiten zur Ausschöpfung des Erwerbspersonenpotenzials in Deutschland dargestellt und anteilig hochgerechnet.

Abbildung 2: Tage der Arbeitsunfähigkeit der AOK-Mitglieder nach häufigsten Krankheitsarten in den Jahren 1999 bis 2009 – AU-Tage in Prozent



Quelle: Nach Badura/Schröder/Klose et al. 2010, S. 296; Index 1998=100.

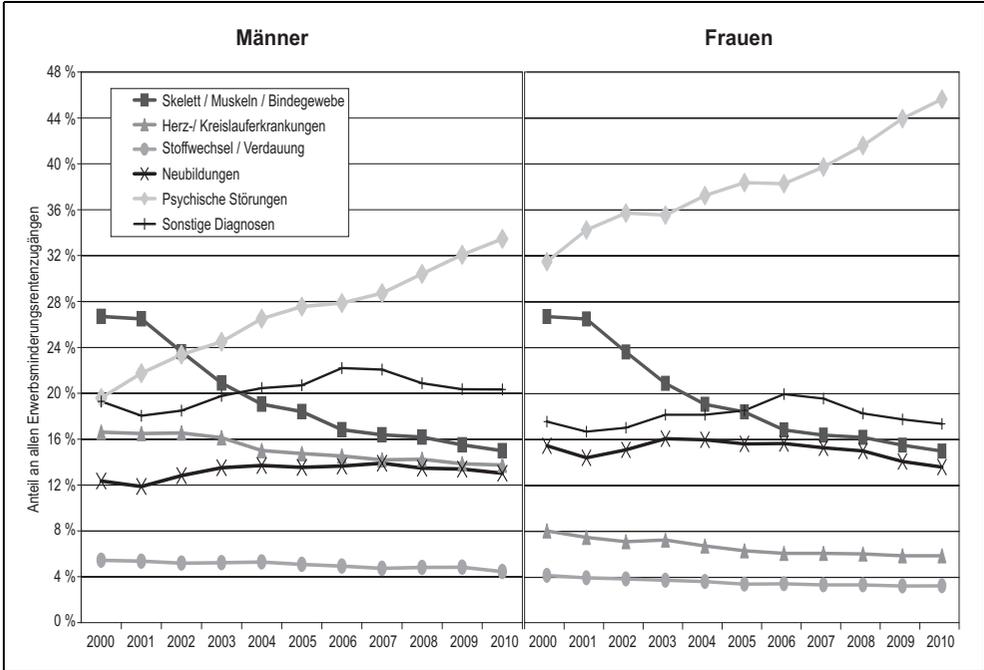
schwerpunktmäßig dem Erhalt der Erwerbs- und Beschäftigungsfähigkeit der Belegschaft zu widmen. Für Veränderungen der Leistungsfähigkeit der Beschäftigten gibt es viele Ursachen, die neben persönlichen Lebensstilen und dem allgemeinen Wandel der Arbeitswelt auch die Arbeitsbedingungen selbst betreffen: Während sich Arbeitsunfälle, Fehlbelastungen oder Muskel-Skelett-Erkrankungen beispielsweise durch Maßnahmen des Arbeits- und Gesundheitsschutzes wesentlich verringert haben, sind etwa die psychischen Belastungen gestiegen. Auch wenn umstritten ist, ob die psychischen Belastungen der Beschäftigten durch Arbeitsverdichtung, Arbeitshetze oder Arbeitsplatzunsicherheit zugenommen haben, oder die entsprechenden Diagnosen mittlerweile als Krankheitsbild gesamtgesellschaftlich zunehmend anerkannt werden, so zeigt die Entwicklung der Arbeitsunfähigkeitszeiten und der Zugänge zu Erwerbsminderungsrenten dies vermehrt als Folge psychischer Erkrankungen und Verhaltensstörungen.

Im Zeitraum 1998 bis 2009 sind sowohl die Anzahl der Arbeitsunfähigkeitsfälle im Bereich der psychischen Belastungen als auch die daraus resultierenden Ausfallzeiten erheblich angestiegen (vergleiche AOK Bundesverband 2010, S. 51), wie **Abbildung 2** verdeutlicht.

Allein für diese Krankheitsart bedeutet dies eine durchschnittliche Arbeitsunfähigkeit von 22,6 Tagen je Fall (vergleiche AOK-Bundesverband 2010, S. 51; ähnlich Techniker Krankenkasse 2010). Schließlich sind die psychischen Erkrankungen und Verhaltensstörungen bei den Neuzugängen in Erwerbsminderungsrenten mit einem Anteil von durchschnittlich 38 Prozent eine relevante Diagnosegruppe – mit ansteigender Tendenz (siehe **Abbildung 3**).

Angesichts künftig weiter steigender Durchschnittsalter der Belegschaften ist es aktueller denn je erforderlich, die Arbeit alters- und altersgerecht zu gestalten, und im Rahmen einer „demographiesensiblen Personalpolitik“ Maßnahmen zum Erhalt der Erwerbs-

Abbildung 3: Erwerbsminderungszugänge nach ausgewählten Diagnosenhauptgruppen



Quelle: Statistik der Deutschen Rentenversicherung – Rentenzugang, verschiedene Jahrgänge.

(beziehungsweise Arbeitsfähigkeit) und Beschäftigungsfähigkeit zu ergreifen und fortzuführen.

1.1.1 Handlungs- und Beratungsbedarf bei KMU

In der Praxis hat sich gezeigt, dass vor allem kleine und mittlere Unternehmen (KMU)¹⁰ die Auswirkungen des demographischen Wandels auf ihr Unternehmen oft nicht wahrnehmen oder die Notwendigkeit des eigenen Handelns nicht erkennen. Manchmal fehlen auch Kenntnisse darüber, wie eine demographiesensible Personalpolitik aktiv umgesetzt werden kann. Im Unterschied zu größeren Unternehmen und Einrichtungen verfügen KMU¹¹ nicht oder nur in geringem Umfang über die notwendigen personalwirtschaftlichen und organisatorischen Ressourcen im Bereich der Personalentwicklung und des Personalmanagements. In diesen Fällen sind

Sensibilisierungsmaßnahmen und Wegweiserhilfen sinnvoll.

Diesem Bedarf trägt das Projekt „Generationenmanagement im Arbeitsleben – GeniAL“ der Deutschen Rentenversicherung Rechnung. Es informiert die Unternehmen¹² über die Problematik alternder Belegschaften und über die Möglichkeiten zu deren Bewälti-

10 Die Kommission der Europäischen Union (2003) definiert kleine und mittlere Unternehmen (KMU) nach folgenden Kriterien: weniger als 250 Beschäftigte, Umsatzerlös von jährlich maximal 50 Millionen Euro beziehungsweise Bilanzsumme von maximal 43 Millionen Euro. Außerdem dürfen höchstens 25 Prozent der Unternehmensanteile im Besitz von Firmen sein, die dieser Definition nicht entsprechen.

11 Die KMU in Deutschland umfassen etwa 99,7 Prozent aller umsatzsteuerpflichtigen Unternehmen; sind Arbeitgeber für rund 65,8 Prozent aller sozialversicherungspflichtig Beschäftigten; erwirtschaften rund 37,5 Prozent aller Umsätze und beschäftigen rund 83 Prozent aller Auszubildenden; vergleiche *Institut für Mittelstandsforschung 2009*.

12 Beratungsanfragen von größeren Unternehmen und von Einrichtungen des öffentlichen Dienstes werden ebenfalls berücksichtigt. Dies ändert nichts am grundsätzlichen KMU-Fokus des GeniAL-Projektes.

gung. Seitens des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) erfolgte die Förderung des Projektes mit der Maßgabe, die Möglichkeiten einer bundesweiten und dauerhaften Einführung dieses Beratungsangebotes der Deutschen Rentenversicherung zum betrieblichen Generationenmanagement zu prüfen.

1.1.2 Einordnung des GeniAL-Ansatzes in das Angebotsspektrum der Deutschen Rentenversicherung

Die Deutsche Rentenversicherung betreut rund 57 Millionen Menschen in der Bundesrepublik Deutschland. Das Leistungsangebot reicht von der individuellen Beratung in allen Rentenfragen einschließlich der Informationen zur Altersvorsorge bis zur medizinischen oder beruflichen Rehabilitation sowie der Zahlung von Renten. Das Beratungsnetz insgesamt umfasst mehr als 1 000 Beratungseinrichtungen.

Das Aufgabenspektrum ist in den letzten Jahren zunehmend um präventive Maßnahmen erweitert worden: Den Versicherten werden neben der Beratung zur finanziellen Prävention (Beratung zur Altersvorsorge) vermehrt auch Angebote zur gesundheitlichen Prävention (Erhalt der Erwerbsfähigkeit) unterbreitet („präventive Rehabilitation“).

Der Präventionsgedanke ist in den gesetzlichen Vorgaben sowohl im Sechsten als auch im Neunten Sozialgesetzbuch verankert. Auch hat der Gesetzgeber Informations- und Beratungspflichten der Leistungsträger im Ersten Buch des Sozialgesetzbuches festgeschrieben. Dabei wird der Prävention stets Vorrang vor Rehabilitation und Verrentungen eingeräumt. Zur Vermeidung des frühzeitigen Ausscheidens von Beschäftigten aus dem Erwerbsleben scheint es aber geboten, über den Erhalt der Erwerbs- oder Arbeitsfähigkeit hinaus auch den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit der Versicherten bis ins Renteneintrittsalter mit präventiven Maßnahmen zu fördern: Denn je besser es gelingt, die Unternehmen dazu anzuhalten, die körperlichen

und geistigen Fähigkeiten ihrer Beschäftigten nicht nur zu erhalten, sondern entsprechend den sich ändernden Anforderungen im Arbeitsleben weiterzuentwickeln, desto unwahrscheinlicher werden Frühverrentungen beziehungsweise das vorzeitige Ausscheiden aus dem Erwerbsleben.

Hier setzt das Beratungsangebot des Projektes „Generationenmanagement im Arbeitsleben – GeniAL“ der Deutschen Rentenversicherung an. Dabei treffen die Themenfelder der bisherigen Beratungsangebote der Rentenversicherung, zu denen Versicherung, Rente, Prävention, Rehabilitation, Betriebliches Eingliederungsmanagement und Altersvorsorge gehören, auch auf neue, betriebliche Themen wie Personalentwicklung, Arbeitsorganisation und Arbeitszeit, lebenslanges Lernen und betriebliches Gesundheitsmanagement.

1.2 Das Modellprojekt GeniAL als Beratungsansatz für Betriebe im demographischen Wandel

1.2.1 Projektziele und Methodik

Vor dem Hintergrund alternder Belegschaften und dem europäischen Ziel einer höheren Erwerbsbeteiligung Älterer kommt der Antizipation der Alterungs- und Beschäftigungstrends große Bedeutung zu. Insbesondere sind hier Sichtweisen und Lösungsvorschläge für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) gefragt. Im GeniAL-Modellprojekt sollten gezielt Fragen demographischer Wandlungsprozesse in kleinen und mittleren Unternehmen, die meist über keine weitreichenden personalwirtschaftlichen Ressourcen verfügen, angesprochen werden. Die kostenfreie Beratung für Arbeitgeber beinhaltet neben (regionalen) demographischen Zusammenhängen und betriebsrelevanten Informationen zur Alterung der Belegschaft bereits Hinweise zu Handlungsansätzen und geeigneten Analyseinstrumenten. Mithilfe der erzielten Sensibilisierungseffekte sollten die Betriebe zur Umsetzung betrieblicher Gestaltungsmaßnahmen – wie etwa eine alter(n)sgerechte Arbeitsorganisation oder

gesundheitsförderliche Arbeitsplatzgestaltung – angeregt werden.

Die flankierende Initiative der Deutschen Rentenversicherung (DRV) im Prozess des demographischen Wandels stützte sich dabei auf die folgenden Ausgangsüberlegungen:

- Nutzung des regelmäßigen Zugangs zu allen Unternehmen und der flächendeckenden regionalen Präsenz und Beratungsstruktur der Deutschen Rentenversicherung für die Sensibilisierung und Beratung zum Generationenmanagement im Arbeitsleben;
- Praktische Unterstützung von Arbeitgebern (und deren Beschäftigten) zur Verlängerung der Lebensarbeitszeit (Stichworte „Rente mit 67“, „Gesund länger arbeiten“);
- Förderung einer ganzheitlichen und längerfristigen Sichtweise für eine alter(n)sgerechte Personalpolitik;
- Verknüpfung von Fragen der Alterung im Betrieb mit Fragen zu Rente und Rehabilitation;
- Vermittlung konkreter Unterstützungsangebote zu Angeboten und Projekten der DRV sowie zu weiteren Trägern der Sozialversicherung, zu Innungen und Kammern (etc.)

Die Ergebnisse und erzielten Wirkungen einer einjährigen Erprobungsphase (1 bis 12/2008) von GeniAL (Modellregion Berlin-Brandenburg und Sachsen-Anhalt) veranlassten den Projektträger Deutsche Rentenversicherung Bund (DRV Bund) in Übereinstimmung mit den zuständigen Fachabteilungen des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) und dem Fördermittelgeber Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) das Projekt bundesweit durchzuführen und inhaltlich weiterzuentwickeln (Laufzeit 4/2009 bis 6/2011).

Unter Berücksichtigung der Ausgangsüberlegungen lautete die Gesamtzielsetzung von GeniAL: Wie lassen sich Beratungselemente individueller Beratung der Deutschen Ren-

tenversicherung auf betrieblicher Ebene mit noch zu entwickelnden Ansätzen demographiezentrierter Sensibilisierungsberatung kombinieren, um im Ergebnis die Motivation der kleinen und mittleren Unternehmen (KMU) zur Umsetzung von Maßnahmen alter(n)sgerechten Arbeitens zu erhöhen?

Konkret wurden dabei im Projekt GeniAL die folgenden drei Teilzielstellungen verfolgt:

1. die Möglichkeiten und Grenzen der Beratungsleistung in Fragen (regionaler) Demographie und Arbeitsmarkt auszuloten (Ausbildungsprozess, Interventionstiefe),
2. festzustellen, wie eine regionale Wegweiserfunktion/Weichenstellung mit Sogkraft zur betrieblichen Bewältigung des demographischen Wandels etabliert werden kann (Angebotsintegration, Netzwerkaufbau und -moderation) und
3. wie der Erwerb von Handlungskompetenz in der Prozesskette von demographiesensibilisierender Betriebsberatung der Rentenversicherung routinemäßig organisiert werden kann (Implementation, Operationalisierung).

1.2.2 Strategische Handlungsebenen von GeniAL

Zur Umsetzung der genannten Zielstellungen wurden im Projekt vier gleichzeitig verfolgte Handlungsebenen definiert: Parallel zur Entwicklung einer Strategie zur Sensibilisierung der kleinen und mittleren Unternehmen (Ausbildung, Handlungsebene I) wurde ein Konzept zum Aufbau betrieblicher Beratungskompetenz erstellt (Professionalisierung, Handlungsebene II). Regionale und überregionale Vernetzungsarbeit diente nicht nur dazu, den Bekanntheitsgrad des Projektes zu erhöhen. Durch die Ergänzung mit Informationen über regionale Angebote anderer Zweige der Sozialversicherung und öffentlicher Institutionen sollte das GeniAL-Angebot abgerundet und als ganzheitliches Beratungsangebot vervollständigt werden (Vernetzung, Handlungsebene III). Im Rah-

men von Handlungsebene IV sollten Wege zur dauerhaften Implementation in die Routine gesucht und geprüft werden. Die Handlungsfelder werden nachfolgend skizziert.

Handlungsebene I – GeniAL-Ausbildungsprozess

Indem das GeniAL-Projekt nach einer ersten erfolgreichen Phase in ausgewählten Modellregionen in Ostdeutschland in der zweiten Phase auf weitere Regionen in Nord-, West- und Süddeutschland ausgeweitet wurde, konnte der Ausbildungsprozess weiter angereichert werden, beispielsweise durch die Entwicklung und Anwendung des „GeniAL-Werkzeugkastens“. Zentrales Anliegen von Handlungsebene I war daher, den Schulungsbedarf der GeniAL-Berater erfahrungsgeleitet zu erfassen und die Grenzen der „GeniAL-Beratung“ hinsichtlich der Interventionstiefe auszuloten. Zudem ging es darum, die Rolle der GeniAL-Berater zu definieren, da Betriebe in der Regel feste Ansprechpartner wünschen, die über einen längeren Zeitraum – im Sinne eines Wegweisers – auch Fragen jenseits des eigenen Fachgebiets beantworten können. Die Schwerpunkte des Ausbildungsprozesses und der GeniAL-Beratungen sind in **Abschnitt 2.3** dargestellt.

Handlungsebene II – Professionalisierung betrieblicher Beratungskompetenz

Handlungsebene II sah die Professionalisierung der Beratungskompetenz über die sogenannte GeniAL-Vertiefungsberatung vor. Wie die Erfahrungen aus der ersten Projektphase zeigen, wurden durch die GeniAL-Beratung zahlreiche betriebliche Gestaltungsansätze aufgeworfen. Zentrales Anliegen dieser Handlungsebene war daher, den Lernprozess der GeniAL-Berater gezielt mit weiterem Praxis- und Methodenwissen zu vertiefen. Im Rahmen der Vertiefungsberatung wurden verschiedene Methoden angewandt, die in **Abschnitt 2.4** näher erläu-

tert werden. Ein solcher Handlungsansatz erlaubte die beispielhafte Begleitung betrieblicher Maßnahmen, um durch Erfahrungslernen in der Praxis die Beratungskompetenz für weitere Betriebsberatungen aufzubauen.

Handlungsebene III – Angebotsorientierte regionale Vernetzung

Handlungsebene III beinhaltete die regionale Vernetzung. Ein deutliches Ergebnis der ersten Projektphase von GeniAL war neben der fachlichen Wissensgrundlage der GeniAL-Berater das Vorhandensein und die Integration der Berater in ein regionales Netzwerk rund um das Themenfeld „Arbeit, Rente, Gesundheit und Wirtschaft“. Da die GeniAL-Beratung bei den Betrieben möglicherweise über die reine Sensibilisierung hinaus Unterstützungswünsche auslösen kann, die nicht in das Angebotsspektrum der Rentenversicherung gehören, wurde die angebotsorientierte Vernetzung mit den Zweigen der Sozialversicherung und ähnlichen Akteuren als Klammer zum Umsetzungsgeschehen im Unternehmen gesehen. Neben der eigenen Beratung durch die Rentenversicherung sollte so gewährleistet werden, dass aufgeschlossenen Betrieben weitergeholfen werden kann (Wegweiserfunktion). Die Vernetzungserfahrungen sind in **Abschnitt 2.5** dargestellt.

Handlungsebene IV – Vom Modell in die Routine? Ein Implementationskonzept

Gegenstand von Handlungsebene IV war die systematische Analyse der Umsetzungsmöglichkeiten für die etwaige Übertragung der GeniAL-Beratung in die Routine. Hier war zum einen der Leistungskanon hinsichtlich der Interventionstiefe dieser arbeitgeberorientierten Serviceleistung zu klären und zum anderen zu identifizieren, welche Hindernisse der Umsetzung entgegenstehen könnten. Daher standen bei der Erarbeitung eines Implementationsschemas die Berück-

sichtigung der bisherigen Erfahrungen und die diskursive Einbindung relevanter Akteure im Mittelpunkt. Insbesondere ging es um die Frage nach der Grenze der GeniAL-Beratung und ihre Kompatibilität zur Renten- und Rehaberatung. Da auch Mobilisierungseffekte in der individuellen Renten-/Rehaberatung im Umfeld von sensibilisierenden Betriebsberatungen zu erwarten waren, wurden regional unterschiedliche Handlungsspielräume geschaffen. Durch die Methodik von GeniAL (Schulung, begleitete Betriebsberatungen, Erfahrungsaustausch, Kompetenzentwicklung durch begleitete betriebliche Umsetzungsprozesse, regionale Netzwerkarbeit) wurde diese flexible Vorgehensweise organisiert. Den Wirkungen und Handlungsempfehlungen ist **Teil 3** dieses Berichtes gewidmet.

1.3 Projektkoordinierung, Projektsteuerung und Wirkungskontrolle

1.3.1 Projektkoordinierung und -steuerung

Konzipiert und durchgeführt wurde das Projekt GeniAL im Geschäftsbereich Forschung und Entwicklung der Deutschen Rentenversicherung Bund von Januar 2008 bis Juni 2011 (Erprobungs- und Erweiterungsphase). Das Modellprojekt wurde vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) und der hier angesiedelten Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) finanziell und inhaltlich gefördert. Bei der wissenschaftlichen und praktischen Umsetzung wurde das Modellprojekt GeniAL von den beiden Forschungsinstituten Internationales Institut für empirische Sozialökonomie, Stadtbergen (INIFES) und Institut für Sozialökonomische Strukturanalysen, Berlin (SÖSTRA) unterstützt.

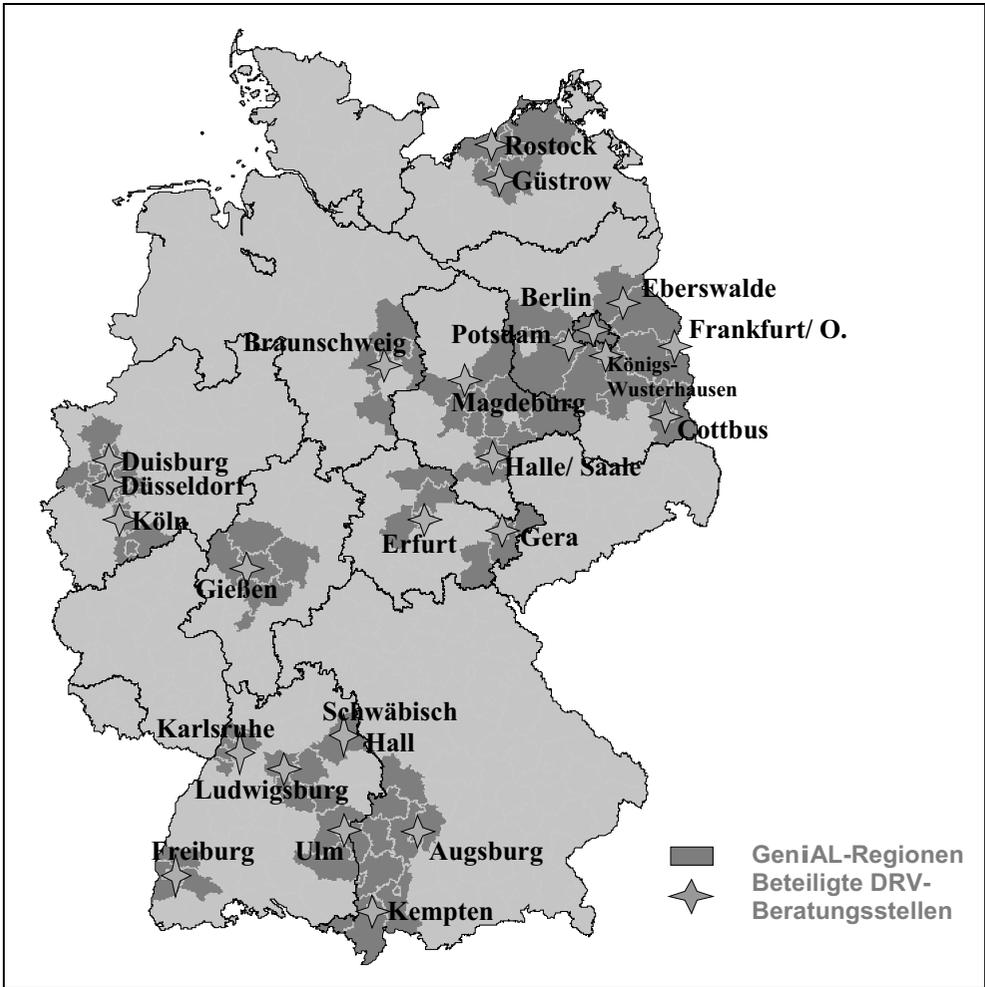
In der zweiten Förderphase des Modellprojektes GeniAL waren neun Rentenversicherungsträger mit insgesamt 28 Auskunfts- und Beratungsstellen (an 24 Standorten) an der Erprobung des erweiterten Beratungsangebotes der Deutschen Rentenversicherung beteiligt (vergleiche **Abbildung 4**):

- Deutsche Rentenversicherung Baden-Württemberg: Regionalzentren Freiburg, Karlsruhe, Ludwigsburg, Schwäbisch Hall und Ulm;
- Deutsche Rentenversicherung Berlin-Brandenburg: Berlin, Cottbus, Eberswalde, Königs-Wusterhausen und Potsdam;
- Deutsche Rentenversicherung Braunschweig-Hannover: Braunschweig;
- Deutsche Rentenversicherung Hessen: Gießen;
- Deutsche Rentenversicherung Mitteldeutschland: Erfurt, Gera, Halle und Magdeburg;
- Deutsche Rentenversicherung Nord: Güstrow und Rostock;
- Deutsche Rentenversicherung Rheinland: Düsseldorf, Duisburg und Köln;
- Deutsche Rentenversicherung Schwaben: Augsburg und Kempten;
- Deutsche Rentenversicherung Bund: Berlin, Cottbus, Frankfurt/O., Gera und Potsdam.

Um die Betreuung der GeniAL-Berater durch die Projektleitung und die regional zuständigen wissenschaftlichen Institute effizient zu gestalten, wurden die für das Projekt tätig gewordenen GeniAL-Berater nach den Regionen Nord/Ost/West und Süd in sogenannte Regionalteams eingeteilt. Im Rahmen der Projektumsetzung waren hauptsächlich Kollegen aus dem Auskunfts- und Beratungsdienst tätig, in einigen Regionen aber auch vornehmlich Reha(fach)berater. Schließlich wurden diese durch Multiplikatoren – Mitarbeiter aus dem Prüfdienst sowie Sachbearbeiter der DRV – unterstützt.

Bereits in der Erprobungsphase von GeniAL war eine projektbegleitende *Arbeitsgruppe* gegründet worden, zu der Vertreter der Rehabilitationsabteilung, der Abteilung internationale Aufgaben und Beratungsdienst, der Abteilung Prüfdienst und die Projektleitung der Deutschen Rentenversicherung Bund des Grundsatz- und Querschnittsbereiches Forschung und Entwicklung sowie die in 2008 beteiligten Rentenversicherungsträger DRV Mitteldeutschland und DRV Berlin-

Abbildung 4: GeniAL-Regionen und beteiligte DRV-Beratungsstellen



Quelle: Deutsche Rentenversicherung Bund, Projekt GeniAL.

Brandenburg eingeladen wurden. In der Erweiterungsphase wurde die Arbeitsgruppe um Mitarbeiter der (trägerübergreifenden) Bildungsabteilung, der Personalabteilung (Betriebliches Gesundheitsmanagement) und dem Grundsatz- und Querschnittsbereich Sozialmedizin und Rehabilitation der DRV Bund ausgeweitet. In der Arbeitsgruppe wurden Fragen der praktischen Umsetzung des Projektes diskutiert. Die Teilnehmer brachten hier ihre spezifischen Fachkennt-

nisse und Erfahrungen in das Projekt ein sowie personelle oder anderweitige Ressourcen.

In Analogie zur Arbeitsgruppe wurde zur fachlichen und ressortübergreifenden Beratung, Unterstützung und Gremienempfehlung ein *GeniAL-Projektbeirat* gegründet, der in der Projektumsetzung zur mehrmaligen Zusammenkunft vorgesehen war. Im Projektbeirat waren Vertreter der an der Erprobung beteiligten neun Träger der Deutschen

Rentenversicherung, des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales, der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (als Verantwortliche für die Initiative Neue Qualität der Arbeit, INQA), der Bundesvereinigung Deutscher Arbeitgeberverbände und des Deutschen Gewerkschaftsbundes beteiligt.

Die Struktur und der Ablauf der Projektumsetzung, zu welcher beispielsweise auch regelmäßige Berichterstattung an die Gremien der Deutschen Rentenversicherung und eine intensive Öffentlichkeitsarbeit gehörten, werden in der nachfolgenden **Abbildung 5** verdeutlicht.

1.3.2 Wirkungskontrolle – Evaluationskonzept für GeniAL

Während der gesamten Modellphase wurden der Ausbildungsprozess und die regionale Vernetzung der GeniAL-Berater evalu-

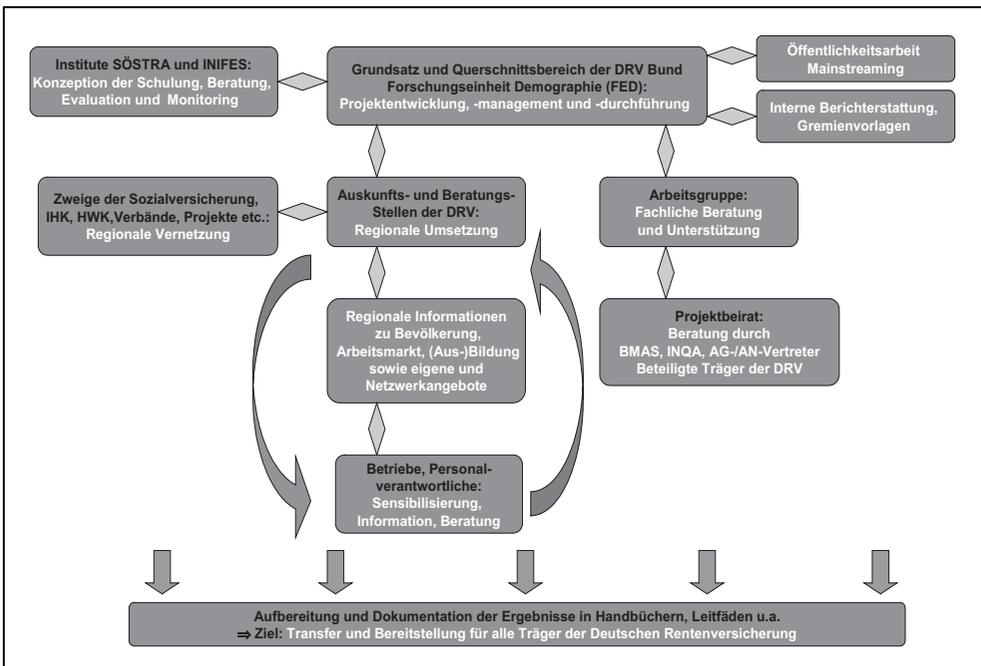
iert. Durch dieses methodische Vorgehen sollte

- eine effiziente Durchführung der Maßnahmen durch die Projektpartner erreicht,
- eine planmäßige Entwicklung von GeniAL gemäß der gesteckten Ziele verwirklicht,
- sowie ein kontinuierlicher Lern- und Optimierungsprozess auf operativer und personeller Ebene erreicht werden.

Ausgangspunkt für das Evaluationskonzept waren die vier Handlungsebenen „Ausbildungsprozess“, „Vertiefung/Professionalisierung“, „regionale Vernetzung“ und „Implementation“, die aus den Vorerfahrungen aus der ersten Projektphase von GeniAL entwickelt wurden und den definierten Projektzielen entsprechen.

Zur Evaluierung wurden Dokumente analysiert, Berater sowie Unternehmen befragt (schriftlich, online, telefonisch, Betriebsinter-

Abbildung 5: Prozess- und Ablaufschema von GeniAL



Quelle: Deutsche Rentenversicherung Bund, Projekt GeniAL.

views), Fokusgruppen gebildet und Gruppendiskussionen veranstaltet und die Beratungsgespräche der GeniAL-Berater teilnehmend beobachtet. Die Befragungen, die zu verschiedenen Zeitpunkten während der Umsetzung und am Ende der Projektlaufzeit durchgeführt wurden, haben Zustände, Entwicklungen, Erfolge sowie Lernprozesse und Optimierungsmöglichkeiten der Kommunikation und Kooperation überprüft.

1.4 Öffentlichkeitsarbeit und Mainstreaming von GeniAL

Der Öffentlichkeitsarbeit wurde von Projektbeginn an ein hoher Stellenwert eingeräumt. Aufgabe war es, das neue Beratungsangebot der Deutschen Rentenversicherung bei den Zielgruppen, den kleinen und mittleren Unternehmen und den Vernetzungspartnern bekannt zu machen und dessen Bekanntheitsgrad zu erhöhen. Dabei sollte auch die Motivation der GeniAL-Berater, das Produkt aktiv zu bewerben, gefördert werden.

Für die Öffentlichkeitsarbeit wurden verschiedene Kanäle genutzt: Das Beratungsangebot wurde von der Projektleitung sowohl auf Tagungen, Messen und Kongressen mit über 80 Vorträgen präsentiert und über Messestände mit den GeniAL-Beratern beworben als auch in Informationsbroschüren anderer Akteure, zum Beispiel von INQA und den Versorgungs- und Krankenkassen sowie in Zeitschriften und Jahresberichten der Deutschen Rentenversicherung vorgestellt. Unterstützt wurden diese Aktivitäten durch den Aufbau einer eigenen Website sowie durch Veröffentlichungen auf hauseigenen und fremden Internetseiten mit Links und Redirects auf die GeniAL-Website. Letztlich haben die Auskunfts- und Beratungsstellen (sowie teilweise Gemeinsame Servicestellen für Rehabilitation) mit GeniAL-Beratung der Deutschen Rentenversicherung das Angebot durch Auslegen von Informationsmaterial und mündlichen Akquisen beworben, hierbei vielfach unterstützt durch den Prüfdienst. Im Folgenden werden zunächst die erstellten Informationsmaterialien dargestellt und anschließend Einzelheiten der Maßnahmen der Öffentlichkeitsarbeit erläutert.

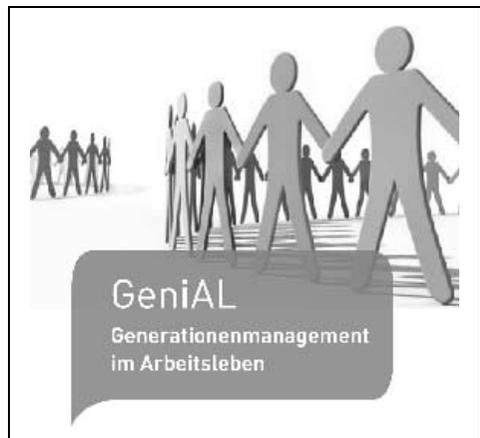
1.4.1 Etablierung einer „Marke“ – GeniAL-Projektlogo und konzeptionelle Werbematerialien

Das Informationsmaterial umfasste verschiedene Druckerzeugnisse sowie Roll-Ups und Landkartenposter für Veranstaltungen. Alle wurden mit dem Bildlogo des Projektes sowie dem Logo der Deutschen Rentenversicherung und der Projektförderer (BMAS und INQA) versehen.

Projektlogo

Für das Projekt wurde ein kombiniertes Bild-Schriftlogo entwickelt (**Abbildung 6**). Das Bildlogo wurde so gewählt, dass es Assoziationen zum Kernziel der Beratung – es geht letztlich um Menschen – vermittelt sowie leicht wahrnehmbar und erinnerbar ist. Für die farbliche Gestaltung wurden die Farben aus dem Corporate Design der Deutschen Rentenversicherung verwendet; dadurch sollte die Einordnung des neuen Angebots als Produkt der Deutschen Rentenversicherung wahrgenommen werden. Die besondere Farbwahl in Verbindung mit der Bildmarke sollte zudem einen hohen Wiedererkennungswert sichern. Um eine anderweitige Verwendung des Projekttitels und Verwech-

Abbildung 6: Projektlogo



Quelle: Deutsche Rentenversicherung Bund.

selungen zu vermeiden, wurde dieser als Wort- und Bildmarke unter der Nr. 30 2008 067 855.0/36 beim Deutschen Patent- und Markenamt geschützt.

Projekt- und Regionalflyer

Einen ersten Überblick über den Projekthalt und die Ansprechpartner gibt der Projektflyer, der primär an kleine und mittlere Unternehmen gerichtet ist und regelmäßig aktualisiert wurde. Konkret auf die Belange der einzelnen GeniAL-Regionen ausgerichtet sind die Regionalflyer für Berlin, Brandenburg, Baden-Württemberg, Niedersachsen, Hessen, Mecklenburg-Vorpommern, Rheinland, Sachsen-Anhalt, Schwaben und Thüringen. Insgesamt wurden 30 000 Exemplare dieser Flyer in den genannten Ausgestaltungen gedruckt. Sie enthalten neben den Projektinformationen und den Kontaktdaten zu den regionalen Ansprechpartnern ein Diagramm über die bis zum Jahr 2025 prognostizierten Veränderungen der Anzahl der Personen im erwerbsfähigen Alter der jeweiligen GeniAL-Region. Die Standorte der am Projekt beteiligten Auskunfts- und Beratungsstellen der Deutschen Rentenversicherung werden in der GeniAL-Landkarte im DIN A4-Format aufgezeigt.

Kurzinfo, Beitrag Die BG, RVaktuell 2/2010

Weiterführende Informationen über das Projekt enthielten die als Handout gedruckten Beiträge in der Ausgabe 07/2008 der Zeitschrift *Die Berufsgenossenschaft*, in der Ausgabe 02/2010 der Zeitschrift *RVaktuell* der Deutschen Rentenversicherung Bund und die für das Projekt erstellte vierseitige Kurzinformation, die regelmäßig aktualisiert wurde.

Visitenkarten, Pressemappe

Die verschiedenen Projektmaterialien konnten dem Interessenten in einer GeniAL-Informationsmappe (sogenannte Pressemappe) überreicht werden. Für die Beratungsgespräche wurden die Projektleitung und alle

GeniAL-Berater sowie die projektbegleitenden externen Institute mit Visitenkarten ausgestattet, die auf der Innenseite dieser Pressemappe eingesteckt werden können.

Roll-Up, Landkartenposter

Für die Verwendung auf Veranstaltungen hat jeder der am Projekt beteiligten Träger der Deutschen Rentenversicherung einen Roll-Up mit den Logos des Projektes und der Projektförderer erhalten. Ergänzend stand ein Landkartenposter im Format DIN A0 zur Verfügung, das eine Übersicht über die beteiligten Beratungsstellen der Deutschen Rentenversicherung, die die GeniAL-Beratung anbieten, verschaffte.

1.4.2 GeniAL-Website mit interaktivem GeniAL-Check

Das Projekt GeniAL wurde bereits in der ersten Erprobungsphase im Forschungsportal der Deutschen Rentenversicherung (www.driv-forschung.de) präsentiert. Für die Erweiterungsphase erfolgte zunächst eine Aktualisierung. Um ein erweitertes Informationsangebot und insbesondere einen interaktiven Check bereitstellen zu können, wurde die eigene Website www.genial-driv.de konzipiert und planungsgemäß im Mai 2010 online geschaltet. Sie erklärt interessierten Führungskräften und Beschäftigten Analyseinstrumente und Handlungsfelder einer alter(n)sgerechten Personalpolitik und zeigt das Leistungsspektrum des Projektes GeniAL auf. Die Deutsche Rentenversicherung Bund hat zusätzlich verschiedene Domainnamen für das Projekt GeniAL reservieren lassen¹³ und Redirects auf die GeniAL-Website eingerichtet.

¹³ Die Domainnamen lauten:

www.genial-deutsche-rentenversicherung.de,
www.genial-deutsche-rentenversicherung.eu,
www.genial-generationenmanagement-im-arbeitsleben.de,
www.genial-generationenmanagement-im-arbeitsleben.eu,
www.driv-genial.de, www.driv-genial.eu und
www.genial-driv.eu.

Mit dem interaktiven GeniAL-Check kann der Nutzer sich schnell einen ersten Überblick über den aktuellen Stand der Arbeitsbedingungen und Personalpolitik seines Betriebs und den Handlungsbedarf hinsichtlich der Gestaltung alter(n)sgerechter Personal- und Organisationsentwicklung verschaffen und Ansatzpunkte für die Bewältigung von Risiken und Problemlagen finden. Der GeniAL-Check wird in einer etwas einfacheren Fassung ebenfalls in Papierform für die GeniAL-Betriebsberatung vor Ort verwendet (vergleiche **Abschnitt 2.3.2**).

Verlinkungen auf eigene DRV-Websites und auf hausfremde Websites

Das Projekt GeniAL wurde auch mit weiteren Internet- und Intranetseiten der Deutschen Rentenversicherung verlinkt: Beispielsweise zeigten die Internetseiten der Deutschen Rentenversicherung Bund und der Deutschen Rentenversicherung (www.deutsche-rentenversicherung-bund.de, www.deutsche-rentenversicherung.de) über den Suchbegriff GeniAL einen Link zur GeniAL-Website an. Auch im hausinternen Intranetportal INGA – Informationssystem zur bedarfsorientierten Grundsicherung und zur zusätzlichen geförderten Altersvorsorge (inga.vdr.drv) – wurde über das Projekt GeniAL informiert.¹⁴

Auf verschiedenen hausfremden Homepages standen Informationen über das Projekt GeniAL zur Verfügung: So informierte die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA, www.inqa.de) ausführlich über das Projekt. Weitere Verweise waren auf der Website der Initiative „Erfahrung ist Zukunft“ der Deutschen Bundesregierung (www.erfahrung-ist-zukunft.de) und auf der Homepage der Internationalen Vereinigung für Soziale Sicherheit (IVSS/ISSA) zu finden (www.issa.int/ger). Informationen und Verlinkungen zur GeniAL-Website enthielten auch die Websites von Versorgungskammern (Versorgungsanstalt des Bundes und der Länder – www.vbl.de) und Industrie- und Handelskammern (zum Beispiel www.gera.ihk.de).

Internetstatistik

Mithilfe der Internetstatistik des Programms INFOSYS wurden regelmäßig Kenngrößen des Zugriffs auf die GeniAL-Website erfasst und ausgewertet. Danach erfolgen beispielsweise seit Freischaltung der Website monatlich zwischen 6 000 und 12 000 Zugriffe auf diese Internetseite.

GeniAL-Datenbank und GeniAL-Postkorb

Über einen projekteigenen Postkorb und eine projekteigene Lotus-Notes-Datenbank wurden sämtliche schriftlichen Informationsflüsse zwischen den GeniAL-Beratern und der Projektleitung gesteuert und relevantes Material dokumentiert. Die Datenbank wurde zum einen von der Projektleitung bestückt, sodass alle GeniAL-Berater auf das gesamte Informationsmaterial zugreifen konnten. Zum anderen konnten die GeniAL-Berater ihre regionalen Recherchen zu landespolitischen Initiativen zur Förderung von Unternehmen und der lokalen Netzwerkarbeit – nach Prüfung durch die Projektleitung – in vorbereiteten Projekt- und Netzwerkdatenblättern hinterlegen (siehe Pflichtenheft für GeniAL-Berater, **Abschnitt 2.3.1**). Die GeniAL-Datenbank wurde auch dazu genutzt, projekteigene Unterlagen und Bearbeitungsvermerke abzulegen.

1.4.3 Mainstreaming des Projektes – national, international, praxisbezogen und wissenschaftlich fundiert

Die Öffentlichkeitsarbeit konzentrierte sich neben der Presse- und Medienarbeit auf die Kontaktpflege (Vernetzung) und die Präsenz auf öffentlichen Veranstaltungen. Kernziele der Öffentlichkeitsarbeit waren das Erreichen eines hohen Bekanntheitsgrades des Projektes und die Information über dessen

¹⁴ INGA ist ein interaktives Portal für die Berater der Deutschen Rentenversicherung und bietet einen schnellen und einfachen Zugriff auf Informationen zu sämtlichen Themen der Altersvorsorge.

Inhalt. Neben der Zielgruppe kleine und mittlere Unternehmen wurden im Rahmen von nationalen und regionalen Fachtagungen und Netzwerkveranstaltungen auch die Träger der Sozialversicherung, die Industrie- und Handelskammern, die Handwerkskammern sowie Bundes- und Landesministerien und wissenschaftliche Einrichtungen im In- und Ausland als Multiplikatoren erreicht. Im wissenschaftlichen Kontext interessierten insbesondere der Forschungsansatz des Projektes und die Zwischenbefunde zu den betrieblichen Aktivitäten. Für das interne Mainstreaming zielten die Maßnahmen auf die Führungs- und Steuerungsebenen sowie die Mitarbeiter der Rentenversicherungsträger insgesamt. Diese Zielgruppen werden mit den nachfolgend beschriebenen Maßnahmen erreicht.

1.4.3.1 Externes Mainstreaming

Das externe Mainstreaming konzentrierte sich zum einen auf den wissenschaftlichen Bereich und zum anderen auf den Bereich der Wirtschaft.

Im wissenschaftlichen Bereich wurde das Projekt GeniAL von der Projektleitung auf Fachkongressen beispielsweise der Deutschen Gesellschaft für Gerontologie und Geriatrie (DGGG) und im Thematischen Initiativkreis (TIK) von INQA „30, 40, 50plus – Älterwerden in Beschäftigung“ vorgestellt und insbesondere die Analysemethoden im Expertenaustausch diskutiert. Im Rahmen der Internationalen Vereinigung für Soziale Sicherheit (IVSS) stieß der Projektansatz von GeniAL auf großes Interesse der beteiligten Einrichtungen der sozialen Sicherheit. Hier wurden die wesentlichen Aspekte als Best Practice in die Datenbank der IVSS aufgenommen.

Die Projekterkenntnisse konnten als Expertise in Gesprächsrunden des Forschungsnetzwerks Alterssicherung (FNA) der Deutschen Rentenversicherung Bund eingebracht werden.¹⁵ Im Studiengang Gerontologie der Fachhochschule Cottbus wurden

das mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds geförderte Vorgängerprojekt Smart Region (www.smartregion.eu) und GeniAL unter wissenschaftlichen Gesichtspunkten vorgestellt, aber auch zum Thema Projektmanagement und betriebliche Praxiserfahrungen referiert. Darüber hinaus wurden Studentinnen und Studenten verschiedener Universitäten bei ihren Studien- beziehungsweise Doktorarbeiten unterstützt.¹⁶ Schließlich konnten die im Projekt GeniAL gewonnenen Erfahrungen von der Projektleitung in Beiräten verschiedener INQA-Projekte eingebracht werden: So im Projekt „ZuM Handwerk“ der Handwerkskammer Bremen, in welchem ein Curriculum für die Meisterausbildung zum betrieblichen Umgang mit dem demographischen Wandel entwickelt wird, und im Projekt „Qualitätssicherung in der Demographieberatung“, in welchem Qualitätskriterien für die Ausbildung von „Demographieberatern“ erarbeitet werden.

Präsentationen auf Messen, Tagungen und Kongressen

Um die Zielgruppe kleine und mittlere Betriebe zu erreichen und den Bekanntheitsgrad des Projektes zu erhöhen, erwies sich die Teilnahme an regionalen und überregionalen Fachmessen wie beispielsweise der Industrie- und Handelskammern und der Handwerkskammern als zweckmäßig. Im Projektzeitraum wurden so neben den über 80 Vorträgen und Präsentationen der Projektleitung auch seitens der externen Institute und insbesondere der GeniAL-Berater zahlreiche Vorträge gehalten sowie die GeniAL-Messestände betreut und Informationsmaterial ausgegeben. Dadurch konnte das Interesse

¹⁵ Themen dieser Gespräche waren unter anderem Armutsfragen der älteren Bevölkerung im europäischen Kontext und Analysen zu individuellen Rentenübergangsentscheidungen.

¹⁶ Inhaltlich unterstützt wurde beispielsweise eine Bachelorarbeit am Fachbereich Geowissenschaften der Freien Universität Berlin zum Thema demographischer Wandel in der Arbeitswelt und Herausforderungen für brandenburgische Unternehmen; eine Bachelorarbeit an der Hochschule Bonn-Rhein-Sieg zu Teilhabeleistungen für ältere Menschen; eine Doktorarbeit an der Wilhelms-Universität Münster sowie Arbeiten zur Alterserwerbstätigkeit in Europa an der Universität Duisburg-Essen.

zahlreicher Betriebe am Projekt GeniAL geweckt und Beratungsgespräche erfolgreich terminiert werden.

*Bundesweite und regionale
Netzwerktreffen mit der Sozialversicherung
und Unternehmensnetzwerken*

Die Vernetzungsarbeit konnte zum einen durch die Organisation regionaler Netzwerktreffen mit Vertretern der verschiedenen Sozialversicherungszeige, zum anderen durch das Präsentieren des Projektes auf einschlägigen Tagungen und Fachkongressen erfolgreich umgesetzt werden. Hierzu gehörte auch die Teilnahme an den bundesweiten Fachveranstaltungen des ddn (Das Demographienetzwerk) und der regionalen Netzwerke ddn berlin-brandenburg, ddn rhein-neckar sowie ddn frankfurt. Der ddn ist eine bundesweite Demographie-Plattform von Unternehmen für Unternehmen mit inzwischen knapp 300 Mitgliedern. Da in den letzten Jahren vermehrt mittlere und kleinere Unternehmen beigetreten sind, werden verstärkt regionale ddn-Netzwerke gegründet. Einzelheiten und Evaluationsergebnisse der Netzwerktreffen sind unter **Abschnitt 2.5.3** dieses Berichtes dargestellt.

Publikationen

Mit Publikationen in ausgewählten Presseprodukten konnte adressatengerecht informiert werden. Die Pressearbeit konzentrierte sich auf Fachbeiträge in den Presseorganen¹⁷ der Deutschen Rentenversicherung und den Zeitschriften der Kammern (IHK, HwK) sowie den Pressemitteilungen und Tagungsdokumentationen der Kongress- und Tagungsorganisatoren (zum Beispiel Marie-Luise und Ernst Becker-Stiftung, Versorgungsanstalt des Bundes und der Länder [VBL], Behördenspiegel). Darüber hinaus wurden Kurzberichte für INQA-Broschüren erarbeitet, aber auch wissenschaftliche und praxisrelevante Fachbeiträge erstellt, beispielsweise in der Publikation „Qualitätssicherung in der Demographieberatung“ des Bertelsmann-Verlages.

1.4.3.2 Internes Mainstreaming

Das interne Mainstreaming hatte zum Ziel, den Bekanntheitsgrad des Projektes GeniAL bei den 16 Trägern der Deutschen Rentenversicherung, und zwar sowohl auf den Führungsebenen als auch bei den im Beratungsbereich tätigen Mitarbeitern, zu erhöhen. Hierfür wurden sowohl Printmedien als auch Direktansprachen auf Veranstaltungen genutzt.

Mitarbeiterzeitschriften

In den Mitarbeiterzeitschriften der beteiligten Träger wurde im Projektzeitraum teilweise mehrfach über das Projekt und projektbezogene Veranstaltungen informiert. Diese Zeitschriften erreichen alle Mitarbeiter des jeweiligen Trägers der Rentenversicherung. Mit geringem Aufwand wurde so ein hoher Bekanntheitsgrad des Projektes erzielt und die aktiven GeniAL-Berater gleichzeitig in ihrer neuen Aufgabe intern unterstützt (akzeptanzsteigernde Wirkung).

Interner Newsletter

Der interne Newsletter diene als Informationsmedium für die am Projekt beteiligten Träger der Deutschen Rentenversicherung. Mit ihm wurden die GeniAL-Berater sowie die jeweiligen Dienststellenleiter über Projektergebnisse, geplante Aktivitäten, regionale und überregionale Veranstaltungen und Aktuelles zum Thema aus Wirtschaft, Ministerien, Forschung und Praxis informiert. Auch bei der Arbeitsgruppe und dem Projektbeirat (siehe **Abschnitt 1.3.1**) bestand der Wunsch, über den Projektfortschritt und aktuelle Entwicklungen im Themenfeld informiert zu werden. Während der Projektumsetzung seit 2008 sind bislang zehn Ausgaben erschienen.

¹⁷ Beiträge sind erschienen in der Zeitschrift *RVaktuell* (5-6/2008, 2/2010), dem offiziellen Mitteilungsblatt der Deutschen Rentenversicherung, der Zeitschrift *DRV* (5/2009, 1/2010, 3/2011 [geplant]) mit einer Auflage von bis zu 10 000 Exemplaren und der Zeitschrift *SummaSummarum* (5/2008, 1/2010) für Arbeitgeber mit einer Auflage von rund 122 000 Exemplaren.

DRV-interne Schulungen und Führungskräfte-schulungen

Mit den insgesamt vier *GeniAL-Schulungen* von Beratern der Deutschen Rentenversicherung wurde primär der Zweck verfolgt, das für die Beratung erforderliche Fachwissen zu vermitteln (siehe **Abschnitt 2.3**). Darüber hinaus wurden die Schulungsveranstaltungen auch dazu genutzt, die Notwendigkeit eines internen Mainstreamings und Wege der Umsetzung aufzuzeigen. Mit den – zur Verbesserung der Information und zur Unterstützung der Berater – zusätzlich kurzfristig konzipierten sieben *Führungskräfte-schulungen* konnte für die fachkompetenten und motivierten GeniAL-Berater gezielt bei den zuständigen Führungskräften für das Projekt und die Arbeitspakete geworben werden. Die am Hauptstandort des jeweiligen Trägers der Deutschen Rentenversicherung durchgeführten halbtägigen Schulun-

gen bewirkten spürbare Effekte, die sich in vielen Fällen sofort positiv auf die zeitlichen Ressourcen und den Einsatz der GeniAL-Berater ausgewirkt haben (siehe dazu auch **Abschnitt 2.3.4**).

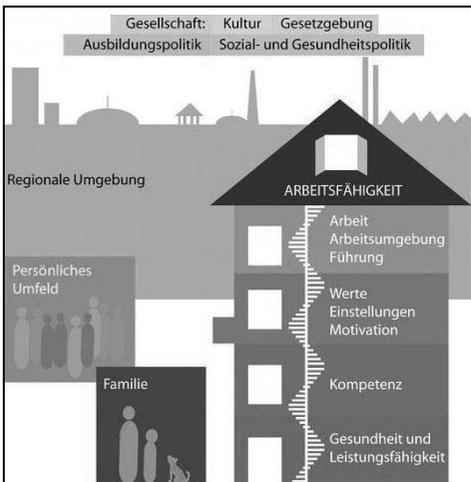
Für das interne Mainstreaming hat sich auch das Halten von Fachvorträgen auf Informationsveranstaltungen, Gesundheitstagen, Tagungen und Seminaren von Führungskräften, Gleichstellungsbeauftragten sowie Personalräten der DRV bewährt. Schließlich wurden während der Projektlaufzeit drei *eigenständige Seminare* zum Themenspektrum „betriebliches Generationenmanagement“ entwickelt und durchgeführt, die im Rahmen der internen, trägerübergreifenden Weiterbildung vornehmlich an Führungskräfte der Steuerungsebenen im Gesundheits- und Personalmanagement der Deutschen Rentenversicherung gerichtet waren.

TEIL 2 GeniAL-Ausbildungsprozess, GeniAL-Beratung und regionale Vernetzung

2.1 GeniAL-Beratungskonzept – Überblick und Definition

Mit dem Begriff „Generationenmanagement“ werden hier alle betrieblichen Handlungsfelder und -aktivitäten mit dem Ziel zusammengefasst, die Herausforderungen des demographischen Wandels im Unternehmen generationenübergreifend in den Blick zu nehmen, die Arbeit und das Arbeitsumfeld zu verbessern und entsprechende Gestaltungsmaßnahmen einzuleiten. Zentrale Handlungsfelder sind hierbei unter anderem die Gesundheitssituation der Beschäftigten, die Kompetenzen- und Wissensbestände der Belegschaft, die Arbeitsbedingungen sowie die Unternehmens- und Führungskultur. *Juhani Ilmarinen*¹⁸ hat diese Handlungsfelder im sogenannten Haus der Arbeitsfähigkeit dargestellt (**Abbildung 7**).

Abbildung 7: Haus der Arbeitsfähigkeit nach *Ilmarinen*



Quelle: *Ilmarinen*, verschiedene Vorträge.

Die Handlungsfelder bauen aufeinander auf, beginnend mit der Gesundheit und Leis-

tungsfähigkeit des Einzelnen im untersten Stockwerk. Hierunter wird die physische, psychische und soziale Gesundheit verstanden, die grundsätzlich die Voraussetzung für eine gewisse Leistungsfähigkeit im Arbeitsleben bildet. Hierauf aufbauend, im zweiten Stockwerk, muss für eine berufsspezifische Bildung gesorgt sein; die Beschäftigten müssen über Kenntnisse und berufliche Fertigkeiten sowie über fachliche und soziale Kompetenzen verfügen. Im dritten Stockwerk werden die sozialen und moralischen Werte der Beschäftigten, ihre Einstellungen zum Arbeitsleben und ihre individuellen Sichtweisen zur betrieblichen Arbeitskultur berücksichtigt. Hierauf basiert im obersten Stockwerk die Arbeit mit allen Aspekten der Gestaltung und der physikalischen, physischen, psychisch-mental und organisatorischen Beanspruchung. Das Management und das Führungsverhalten nimmt hier eine besondere Rolle ein.

Ausgehend von diesem Wissen um die Zusammenhänge von Gesundheit, Kompetenzen, Werten sowie Arbeit und Arbeitsumfeld einerseits und Erwerbs- und Beschäftigungsfähigkeit andererseits wurden die GeniAL-Beratungsaktivitäten entwickelt. Die GeniAL-Beratung gab es in unterschiedlichen Interventionstiefen: Die sensibilisierenden Einstiegsberatung mit einem oder mehreren Beratungsterminen und weiterführenden Aktivitäten sowie die exemplarische Erarbeitung und Umsetzung von konkreten Maßnahmen in Vertiefungsberatungen (siehe **Tabelle 1**).

¹⁸ *Juhani Ilmarinen* hat im Rahmen seiner arbeitsmedizinischen Forschungstätigkeit am FIOH (Finnish Institute for Occupational Health) bereits in den 1980er-Jahren begonnen, ein Konzept und eine Idee zur Erfassung der Arbeitsfähigkeit zu entwickeln. Bekannt ist *Ilmarinen* neben dem „Haus der Arbeitsfähigkeit“ daher besonders für die Entwicklung des „Work Ability Index“ (WAI), im Deutschen auch als Arbeitsbewältigungsindex (ABI) bezeichnet. Der WAI wird in mehr als 26 Ländern (und Sprachen) weltweit eingesetzt; siehe *Ilmarinen* 1999, *Ilmarinen/Tempel* 2002, 2003.

Tabelle 1: Definition der GeniAL-Beratungsaktivitäten

DEFINITION	INHALT	BESCHREIBUNG
<p>GeniAL-Beratung</p> <p><i>darunter fallen:</i></p> <p>GeniAL-Einstiegsberatung</p> <p>GeniAL-Folgeberatung und -Folgeaktivitäten</p>	<p>Sensibilisierende Beratung im Unternehmen, welche das gesamte Beratungsspektrum, dass durch GeniAL ausgelöst wurde, umfasst</p> <p>Sensibilisierung im Unternehmen anhand demographischer Fakten zur Alterung der Belegschaft, einschließlich GeniAL-Check und Verweis auf Analysemethoden</p> <p>GeniAL-Folgeberatungen finden auf Wunsch der Betriebe zur weiteren Sensibilisierung und Beratung zum Generationenmanagement statt, GeniAL-Folgeaktivitäten sind rentenversicherungsspezifisch, wie zum Beispiel Betriebs-sprechstage, Vorträge zu Reha- und Rentenfragen, oder beinhalten den Verweis an Netzwerkpartner mit gegebenenfalls weiteren Aktivitäten</p>	<p>Erläuterung siehe Abschnitt 2.2</p> <p>Erläuterung siehe Abschnitt 2.3</p> <p>Erläuterung siehe Abschnitt 2.3</p>
<p>GeniAL-Vertiefungsberatung</p>	<p>Referenzprozesse mit ausgewählten Unternehmen zur Professionalisierung der GeniAL-Ausbildung (Praxiserfahrungen)</p>	<p>Erläuterung siehe Abschnitt 2.4</p>

Quelle: Deutsche Rentenversicherung Bund, Projekt GeniAL.

2.2 Der „GeniAL-Werkzeugkasten“ – Ausgewählte betriebliche Beratungsinstrumente

Kernbaustein des GeniAL-Ansatzes war der Aufbau eines „GeniAL-Werkzeugkastens“, der projektspezifische und von Experten begutachtete Instrumente beinhaltet, die in der Beratung im Sinne eines Transfers methodischer Vorgehensweisen eingesetzt werden. Gerade dieser Methodentransfer wird von beratenen Betrieben geschätzt, da hier Instrumente und weiterführende Informationen an die Hand gegeben werden, die dann betriebliche Initiativen voranbringen können. Eine betriebliche Maßnahmenentwicklung folgt typischerweise dem Zyklus *Analysephase* zur Erhebung der Gestaltungsbedarfe, *Konzipierung der Maßnahmen* unter Einbeziehung zuständiger betriebsinterner Akteure und schließlich *Maßnahmenumsetzung* (die idealerweise im Rahmen der *Wirkungs-*

forschung zu einem späteren Zeitpunkt evaluiert wird). In der Beratungssituation kann den Betrieben das ihnen von innerbetrieblicher Projektarbeit her bekannte Vorgehen nun mit Fokus auf Gestaltungsmaßnahmen des Generationenmanagements erörtert werden. Wesentlicher Aspekt hierbei ist die eigenverantwortliche Nutzung der Instrumente seitens der Betriebe. In **Tabelle 2** sind die Werkzeugbestandteile dargestellt.

Die unterhalb der „doppelten weißen Linie“ genannten Bestandteile des GeniAL-Werkzeugkastens werden im Rahmen der GeniAL-Vertiefungsberatung eingesetzt, und stellen damit spezifische, vertiefende Verfahren dar. Letztere ermöglichen den Beratern durch teilnehmende Beobachtung in der praktischen Anwendung durch die projektbegleitenden externen Demographie-Experten und die Projektleitung eine Fundierung des Beratungswissens (siehe ausführlich im **Abschnitt 2.4**).

Tabelle 2: „GeniAL-Werkzeugkasten“

Ziel	Werkzeug/Verfahren	Kurz-Info
Fakten über betriebliche Situation sammeln	GeniAL-Unternehmensvorabfrage	Informationen über Beschäftigung, wirtschaftliche Lage, Alter der Belegschaft, Umstrukturierungen etc.
Sensibilisierung durch regionale Demographie- und Arbeitsmarktdaten	GeniAL-Regionalporträts	Nationale und regionale Informationen zu Bevölkerung, Beschäftigung und Arbeitsbedingungen
Sensibilisierung für betrieblichen Handlungsbedarf und für Leistungen der DRV	GeniAL-Check	Grobschätzung betrieblicher Handlungsfelder mit Betriebsverantwortlichen
Sensibilisierung für und Umsetzung von Leistungen der DRV	GeniAL-Beratung und nachfolgende Leistungen durch die DRV	Anbahnung von Betriebsprechtagen, Renteninformation, Altersvorsorgeberatung, Rehabilitierungen etc. im Sinne eines Arbeitgeber-Service
Übergabe an regionale Ansprechpartner	GeniAL-Venweisblatt	Übersicht über Schnittstellen und Ansprechpartner nach Themen
Erprobung Interventionsiefe und Vertiefung von Methodenwissen	Referenzbetriebe	Vertiefende Maßnahmen gemäß dem GeniAL-Instrumentarium in einigen Betrieben (Praxisbeispiele)
Wissenstransfer über betriebliche Handlungsmöglichkeiten und Instrumente	Analysen von Qualifikations- und Altersstrukturen Exemplarisch bei GeniAL: DemografieKompass	Betriebliche Alters- und Qualifikationsstrukturanalyse (Ermittlung, Prognose, Handlungsbedarfe)
	Analysen von Arbeitsbelastungen, Befragung von Beschäftigten (COPSOQ, Befragung „Gute Arbeit“, Befragung BGF)	Ermittlung und Darstellung von Stressfaktoren und Ressourcen auf individueller oder Gruppenebene; Einbindung in ein IMPULS-Verfahren sinnvoll
	Analyse der persönlichen Arbeitsfähigkeit und betriebliche Interventionsvorbereitung Exemplarisch bei GeniAL: Arbeitsbewältigungs-Coaching (ab-c)	Persönlich individuelles Interview zur Ermittlung der Beschäftigungsfähigkeit und Förderthemen des Einzelnen; anonyme Ergebnisauswertung im Rahmen eines betrieblichen ab-c möglich
	Interventionsvorbereitung in Gruppen (moderierte Gefährdungsbeurteilung, Gestaltungs-Workshops) Exemplarisch bei GeniAL: Gesundheitszirkel	Regelmäßiges Treffen von Mitarbeitern, z.B. ausgewählter Abteilungen (Steuerkreis), zur Aufdeckung gesundheitlicher Probleme und Erarbeitung von Verbesserungsvorschlägen



Quelle: Deutsche Rentenversicherung Bund, Projekt GeniAL.

2.2.1 GeniAL-Unternehmensvorabfrage

Die GeniAL-Unternehmensvorabfrage dient den GeniAL-Beratern zur ersten Orientierung vor dem Beratungsgespräch. Es werden verschiedene Merkmale zur Situation der Betriebe abgefragt, die für eine GeniAL-Beratung von Bedeutung sein könnten. Dazu gehören zum Beispiel auch neuere Entwicklungen, die im Betrieb stattgefunden haben, wie beispielsweise Reorganisationen oder die Einführung neuer Verfahrensweisen. Des Weiteren werden Fragen zu wesentlichen Berufs- und Qualifikationsgruppen und die Beschäftigungssituation im Betrieb erfragt, wie beispielsweise die Anteile verschiedener Beschäftigtengruppen im Unternehmen, die Anteile von Gering- und Hochqualifizierten oder die Anteile Älterer über 50 Jahre. Diese Informationen ermöglichen es den GeniAL-Beratern, die passenden Informationen aus den GeniAL-Regionalporträts (siehe nächster Abschnitt) herauszusuchen. Hierzu gehören beispielsweise die regional differenzierten Altersstrukturen derjenigen Berufsgruppen, die für das beratende Unternehmen von Bedeutung sind. Zudem lassen sich anhand der ermittelten Informationen weitere Recherchen im Vorfeld des Erstgesprächs anstellen, um beispielsweise über aktuelle tarifrechtliche und für die GeniAL-Beratung bedeutende Regelungen informiert zu sein.

2.2.2 GeniAL-Regionalporträts

Zur Unterstützung der Betriebsberatung und der Netzwerkarbeit wurden sogenannte Regionalporträts anhand von projektbezogenen Sonderauswertungen und vorhandenen öffentlichen Statistiken und Erhebungen erstellt. Sie enthalten in grafischer Form aufbereitete Informationen über die jeweilige Region zu den vier Themenblöcken Bevölkerungsentwicklung, Arbeitsmarkt und Beschäftigung, Ältere im Betrieb sowie Arbeitsqualität, Beschäftigung und Rente. Die beigefügten Prognosen über demographische Entwicklungen reichen in der Regel bis in das Jahr 2025.

Die GeniAL-Regionalporträts verdeutlichen dem beratenen Betrieb die demographische Situation in seiner Region. Dies ermöglicht es dem Betrieb, Schlussfolgerungen für die eigene strategische Ausrichtung in der Personalentwicklung, beim Rekrutierungsverhalten, in der Fachkräftesicherung, im Ausbildungsverhalten usw. zu ziehen. Als ein grundlegender Aspekt des GeniAL-Ansatzes ist die regionalisierte Analyse demographischer Wandlungsgeschehens zur Sensibilisierung der Betriebe konzipiert worden, um, ausgehend von regionsbezogenen Bevölkerungsvorausrechnungen, branchenbezogene Bestandsaufnahmen der Beschäftigung nach Berufen und Alter mit dem Gesprächspartner zu erörtern und anschließend zu hinterfragen, welchen Strategien der Betrieb im demographischen Wandel verfolgt. Der Analogieschluss zur betrieblichen Situation erfolgt im weiteren Gesprächsverlauf, in welchem Handlungsbedarfe identifiziert und bereits verfolgte Handlungsansätze thematisiert werden können.

Die beschriebenen, dargestellten Informationen in den GeniAL-Regionalporträts lassen viele Schlussfolgerungen für die Betriebe zu. Zum einen bekommen sie Informationen über die mögliche künftige Situation des Arbeitskräfteangebots und Informationen darüber, welche Alters- und Qualifikationsstrukturen und welche Entwicklungen in bestimmten Berufen oder Regionen zu erwarten sind. Zum anderen enthalten die Regionalporträts Informationen über die Zusammenhänge zwischen Beschäftigungsformen, Arbeitsbedingungen und Arbeitsbeziehungsweise Beschäftigungsfähigkeit bis zur Rente. Diese Informationen ermöglichen den Betrieben Anhaltspunkte zu bekommen, welche Faktoren beeinflusst werden müssen, um längere Erwerbslebensverläufe zu verwirklichen. Denn dies ist eine zentrale Strategie, um auf die demographische Alterung zu reagieren und mögliche, damit einhergehende Nachwuchsprobleme zu dämpfen. Gerade für die innerbetriebliche Meinungsbildung stellen die Regionalporträts daher eine wichtige Argumentationshilfe für betrieblich Verantwortliche gegenüber Entscheidern dar.

2.2.3 GeniAL-Check

Der GeniAL-Check hat zum einen die Funktion, die GeniAL-Beratung für die GeniAL-Berater zu strukturieren. Die 40 Fragen umfassende Abfrage der gegenwärtigen Unternehmenssituation in den Handlungsfeldern des betrieblichen Generationenmanagements ist zum anderen eine bewusst einfach gehaltene Bestandsaufnahme, die innerbetriebliche Diskussionsprozesse befördern soll und die dabei hilft, Prioritäten zu setzen. Die Tatsache, dass zwar im GeniAL-Check zahlreiche Handlungsfelder vorgestellt, aber nicht vorgegeben werden, wird seitens der Betriebe als großer Vorteil gesehen. Für die GeniAL-Berater wiederum stellt er eine wichtige Hilfe dar, um einen strukturierten Gesprächsablauf in der Diskussion mit dem Betrieb zu gewährleisten. Die Entwicklung und Einführung des GeniAL-Checks ist einer Feedback-Veranstaltung der GeniAL-Erprobungsphase 2008 geschuldet, in der viele GeniAL-Berater Schwierigkeiten mit dem freien und schwer planbaren Verlauf einer Betriebsberatung formuliert hatten und der deutliche Wunsch einer stärkeren Strukturierung durch Leitfäden für das GeniAL-Beratungsgespräch geäußert wurde. Als Reaktion auf die Verbesserungsvorschläge der GeniAL-Berater der „ersten Generation“ ist unter anderem der GeniAL-Check entwickelt worden.

Wie viele Inhalte der GeniAL-Schulung und des ganzen GeniAL-Ausbildungsprozesses orientiert sich der GeniAL-Check konzeptionell sehr stark am Modell der Arbeitsfähigkeit nach *Ilmarinen (Ilmarinen/Tempel 2002, vergleiche Abschnitt 2.1)*. In Anlehnung an das Fördermodell der Arbeitsfähigkeit wurden für den GeniAL-Check vier Haupthandlungsfelder definiert:

- Einschätzung der Arbeitsumgebung,
- das Individuum (Gesundheit, Verhalten),
- professionelle Kompetenz,
- Führungsorganisation.

Für jedes dieser Haupthandlungsfelder des GeniAL-Checks wurden insgesamt zehn Abfragepunkte definiert, die durch ein einfa-

ches „Trifft bei uns zu“ beziehungsweise „Trifft bei uns nicht zu“ zu beantworten sind. Der Check ist nach dem Prinzip aufgebaut, wie oft in den jeweiligen Haupthandlungsfeldern bei den zehn einzelnen Unterkategorien eine positive Antwort gegeben wurde. Wenn zum Beispiel im Bereich der Arbeitsumgebung sehr oft „Trifft zu“ angekreuzt beziehungsweise angegeben wurde (mindestens acht Mal), dann lag im Rahmen des GeniAL-Checks ein Ergebnis vor das lautet: „Kein beziehungsweise geringer Handlungsbedarf“. Konnte dagegen im Handlungsfeld Arbeitsumgebung nur vier Mal oder gar weniger oft ein „Trifft zu“ geantwortet werden, dann lag ein „großer Handlungsbedarf“ vor. Dieses Prinzip gilt gleichermaßen für die anderen drei Haupthandlungsfelder des GeniAL-Checks.

Aus der Beantwortung der Haupthandlungsfelder wird eine Matrix von 40 Feldern erstellt (vergleiche **Tabelle 3**), in denen je nach Vorliegen einer bejahenden beziehungsweise verneinenden Antwort dargestellt werden kann, ob aus Sicht des Betriebes Handlungsbedarf vorliegt. Falls aus Sicht des Betriebes das abgefragte Schlagwort kein wichtiges Interventionsfeld bedeutet, dann ist hier von gar keinem Handlungsbedarf auszugehen. Die graphische Darstellung der Antworten je Kategorie und je Haupthandlungsfeld insgesamt nach dem Ampel-System erlaubt einen schnellen Überblick über den möglichen Handlungsbedarf im Generationenmanagement.

Der GeniAL-Check ist ein pragmatisches Instrument, mit dem gemeinsam mit den teilnehmenden Personen wie dem Unternehmensleiter, dem Personalleiter, dem Betriebsrat, dem Schwerbehindertenvertreter oder weiteren Teilnehmern ermittelt werden kann, welche Maßnahmen im Betrieb bereits verankert sind und welche Themen des Checks für das Unternehmen eine Rolle spielen könnten. Der GeniAL-Check soll den betrieblichen Reflektionsprozess in Gang bringen und für Fragen im Zusammenhang mit dem demographischen Wandel im Betrieb sensibilisieren. Er ersetzt keine fundierte wissenschaftliche Analyse eines Arbeits-

Tabelle 3: Auswertungsmatrix des GeniAL-Checks

Arbeitsumgebung	Individuum	Professionelle Kompetenz	Führungsorganisation
physische und psychische Anforderungen	Arbeitsfähigkeit	Rekrutierung	Wissen über Alter und alternde Belegschaften
Ergonomie	Führungsverhalten	Altersstruktur	Wertschätzung
Arbeitsplatzgestaltung	Gesundheit präventiv fördern	Ausbildung von Nachwuchs/ Praktikumsangebote	Vorurteile und stereotype Vorstellungen
Arbeitsplatzwechsel	Gesundheitszustand	Zugang zu Weiterbildungsmaßnahmen schaffen	Gespräche mit Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen
Tätigkeitsgestaltung	Erholungszeiten	Ermutigung zur Fortbildung	Anerkennung
Arbeitszeitgestaltung	berufliche und private Entwicklung	Alter(n)sgerechte Organisation von betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen	Arbeitsorganisation (produktiver und gesunder Verbleib)
Teilzeitarbeit	Familienfreundlichkeit	Personalentwicklung	Arbeitsorganisation (Stärken und Schwächen)
Gesundheitsförderung und Arbeitsschutz	betriebliches Eingliederungsmanagement	Erhalt geistiger Leistungsfähigkeit	Altersgrenzen für den Renteneintritt
Gestaltung des Arbeitsplatzes und der Arbeitsabläufe	berufliche Rehabilitation	Wissensaustausch	Berufsaustritt
Beteiligung an Veränderungsprozessen	Unterstützungsangebote bei Leistungsträgern	Wissenssicherung ausscheidender Beschäftigter	Teilrentenbezug

Legende:	großer Handlungsbedarf	mäßiger Handlungsbedarf	kein beziehungsweise geringer Handlungsbedarf
----------	------------------------	-------------------------	---

Quelle: Deutsche Rentenversicherung Bund, Projekt GeniAL.

platzes oder eines Betriebes. Zudem sind in vielen Betrieben die Fragen des GeniAL-Checks je nach Arbeitsbereich und Arbeitsplatz verschieden zu beantworten (Arbeitsplätze in der Produktion oder Arbeitsplätze in der Verwaltung). Hierbei haben die GeniAL-Berater den Ausweg gefunden, dass die Betriebe sich in ihrer Beantwortung vor allem an Arbeitsplätzen orientieren sollten, in welchen besonders starke körperliche (oder geistige) Belastungen zu erkennen sind.

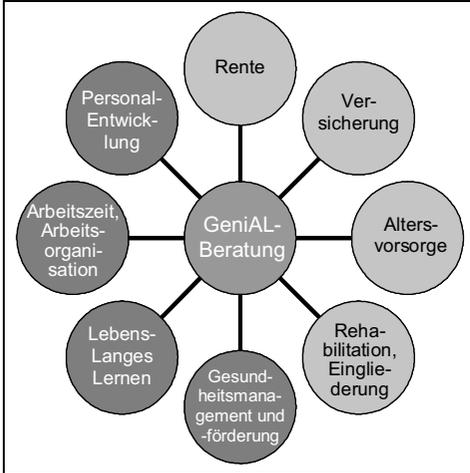
Eine weitere Besonderheit des GeniAL-Checks liegt aber auch darin, dass wesentliche Themen des Angebots der DRV für Unternehmen über den Check thematisiert werden. Dies betrifft die Beratung über Altersvorsorge, Möglichkeiten des Bezugs von Teilrenten sowie Themen und Unterstützungsangebote in der beruflichen Reha-

bilitation und Wiedereingliederung (siehe **Abschnitt 3.3**). Neben dem Erschließen von betrieblichen Handlungsfeldern erfolgt somit die Verbreitung von Informationen über das Leistungsspektrum der Deutschen Rentenversicherung für Unternehmen und Beschäftigte, welches auch einen Imagegewinn für die DRV bewirkt. Die Resonanz sorgt bei den beteiligten Vertretern der Betriebe für Erstaunen und positive „Aha“-Effekte.

2.2.4 GeniAL-Beratung und rentenversicherungsspezifische Folgeaktivitäten

Die ausgebildeten GeniAL-Berater treffen in der betrieblichen Situation auf für sie neue, betriebliche Themenfelder, darunter Personalentwicklung, Arbeitsorganisation und

Abbildung 8: GeniAL-Themenfelder alter(n)sgerechten Arbeitens



Quelle: Deutsche Rentenversicherung Bund, Projekt GeniAL.

Arbeitszeit, lebenslanges Lernen und berufliche Weiterbildung oder betriebliches Gesundheitsmanagement und Prävention (**Abbildung 8**). Im Rahmen der Ausbildung ist es von zentraler Bedeutung, die Anknüpfungspunkte zu den bisherigen Beratungsangeboten der Rentenversicherung auszuloten und zu vermitteln. Das Leistungsspektrum umfasst dabei Vorträge und Beratungen zur Versicherung (spflicht), zu Fragen des Rentenbezugs und der erwartbaren Rentenhöhe einschließlich der verschiedenen Rentenarten und Möglichkeiten zur Altersvorsorge zum Beispiel im Rahmen von Betriebsprechtagen, zu Leistungen der Rehabilitation und (regionalen) Angeboten an Unterstützung im betrieblichen Eingliederungsmanagement. Neben diesen rentenversicherungsspezifischen Themenfeldern müssen die GeniAL-Berater über grundsätzliche Kenntnisse zu den anderen betrieblichen Themen verfügen, die sie im Rahmen des GeniAL-Ausbildungsprozesses erwerben können und in der Praxisarbeit in regionalen Netzwerken vertiefend kennenlernen. Die in der Rückschau der Projektumsetzung erzielten zahlreichen Verknüpfungen mit dem Angebot der Deutschen Rentenversicherung werden in **Abschnitt 3.3** ausführlich dargestellt.

2.2.5 GeniAL-Verweisblatt

Im GeniAL-Verweisblatt werden die Kontaktdaten der wichtigsten Netzwerkpartner sowie regional agierender Akteure, die den beratenen Betrieben weiterführende Hilfestellungen anbieten können, erfasst. Auf diese Weise werden systematisch Informationen über die regional vorhandenen „Schnittstellen“ gesammelt (im Sinne der angebotsorientierten, regionalen Vernetzung, vergleiche **Abschnitt 2.5**). Das Verweisblatt ist als lebendiges Dokument zu verstehen, welches von den GeniAL-Beratern in festen Zyklen rechnerbasiert überarbeitet wird. Das Verweisblatt dient in der GeniAL-Beratung auch dazu, den Betrieben kompetent und zielführend Ansprechpartner für bestimmte Problemfelder zu nennen. Diese können natürlich DRV-spezifisch sein (zum Beispiel den Kontakt zum Reha(fach)berater), aber ebenso besteht die Möglichkeit, den Kontakt beispielsweise zum Arbeitgeberberater der Agentur für Arbeit vor Ort zu den Themen der Qualifizierung und Rekrutierung herzustellen, sollte sich hier ein betrieblicher Unterstützungsbedarf andeuten. Besteht Handlungsdruck eher in der betrieblichen Gesundheitsförderung, kann auf den Ansprechpartner einer Krankenkasse vor Ort mit entsprechendem Beratungsangebot verwiesen werden. Dieses rundet dann die GeniAL-Beratung ab: Nach einer Sensibilisierung und rentenversicherungsspezifischen Folgeaktivitäten wird der Betrieb an zuständige und regional passende mögliche Ansprechpartner verwiesen (Lotsen- beziehungsweise Wegweiserfunktion).

2.2.6 GeniAL-Beratungsleitfaden

Ergänzt wird das Informationsmaterial für Betriebsberatungen durch den sogenannten Beratungsleitfaden. Ein Foliensatz enthält standardisierte Informationen zu allen Stufen und Themen einer GeniAL-Beratung, die auf den jeweiligen Beratungsfall angepasst werden können. Hiermit wird erreicht, dass die Betriebsberatung einheitlich mit einer bestimmten Beratungstiefe und auf dem gewünschten Qualitätsniveau durchgeführt werden kann.

Außerdem wird die Vorbereitungszeit für eine Beratung deutlich verkürzt. Der Leitfaden enthält folgende Informationen:

1. Informationen über GeniAL und die Rolle der Deutschen Rentenversicherung,
2. regionale Bevölkerungsentwicklung,
3. regionale Arbeitsmarktentwicklung (insbesondere Altersstruktur der Beschäftigten in bestimmten Berufen),
4. Zusammenhänge von Arbeitsfähigkeit und Arbeitsbedingungen,
5. Engagement von Betrieben im Themenfeld,
6. betriebliche Gestaltungsfelder und GeniAL-Werkzeugkasten,
7. vertiefende Informationen über Instrumente des GeniAL-Werkzeugkastens.

Je nach Verlauf der GeniAL-Beratung können Elemente des Leitfadens deutlich intensiver diskutiert beziehungsweise auch völlig weggelassen werden. Der Einsatz des GeniAL-Checks, das zeigt die bisherige Beratungspraxis, eignet sich sehr gut zum Einstieg in das Informationsgespräch. Mit dem GeniAL-Werkzeugkasten können im Anschluss daran die Themen für die weitere Beratung ausgewählt werden. Je nach Intensität des betrieblichen Interesses können mit der schriftlichen Auswertung des GeniAL-Checks in der Nacharbeitung des Gesprächs weitere Informationen dem Betrieb übergeben werden. Bei Interesse folgen oftmals GeniAL-Folgeberatungen und rentenversicherungsspezifische Folgeaktivitäten (siehe **Abschnitt 2.2.4**). Im Rahmen der Modellerprobung konnten einige Betriebe und Einrichtungen auch eine GeniAL-Vertiefungsberatung erhalten (siehe **Abschnitt 2.4**).

2.2.7 DemografieKompass

Mit dem einfach bedienbaren *Demografie-Kompass* der TBS NRW (Technologie-Beratungsstelle beim DGB NRW) können Betriebe in wenigen Minuten die Altersstruktur der

Beschäftigten im Unternehmen einschätzen. Die Software berechnet die zukünftige Altersstruktur (Prognose) und stellt die Ergebnisse grafisch und tabellarisch dar. Der DemografieKompass ist ein kostenfreies Verfahren für Unternehmer, Personalverantwortliche, Betriebs- und Personalräte sowie thematisch interessierte Beschäftigte. Mit dem vertiefenden Experten-Check des DemografieKompass (installierbare Software für Windows) können vorhandene Daten zur betrieblichen Altersstruktur importiert und detaillierte Analysen der Personalentwicklung erstellt werden. Zudem können qualitative Aspekte einer Altersstrukturanalyse nach qualifikatorischen Aspekten ermittelt werden. Die flexiblen Funktionen und die relativ freie Gestaltbarkeit zur Datenerfassung und -auswertung ermöglichen die Integration vielfältiger Faktoren (Qualifikationen, Abteilungszugehörigkeit, Betriebszugehörigkeit, Geschlecht, Krankenstand etc.).

Im Rahmen der GeniAL-Modellerprobung gehört der DemografieKompass zur GeniAL-Vertiefungsberatung, insbesondere in Fällen, in denen Betriebe im GeniAL-Check Handlungsbedarf im Feld „Professionelle Kompetenz“ festgestellt haben und/oder die nötigen Datengrundlagen (Altersstruktur, Qualifikationsstruktur, Qualifikationsbedarf etc.) fehlten (zu Praxisbeispielen siehe **Abschnitt 2.4.3.1**). Der DemografieKompass steht hierbei stellvertretend für die vielfältigen verfügbaren Tools der Altersstrukturanalyse. Bedeutend für eine nutzbringende Auswertung ist die Anwendung einer differenzierten (und nicht globalen) Altersstrukturanalyse, die sich möglichst stark an die im Betrieb vorhandenen Informationen anpassen lässt. Im Idealfall erstellt sich der Betrieb mithilfe zum Beispiel von MS-Excel ein eigenes Analyseinstrument. Weiterführende Informationen sind online zu finden unter: <http://www.demobib.de/bib/index,id,1689.html>.

2.2.8 IMPULS-Verfahren

Im Zentrum des *IMPULS-Verfahrens* steht der *IMPULS-Test*, welcher ein Fragebogen

zur orientierenden Analyse der Arbeitsbedingungen im Betrieb ist (eine Weiterentwicklung des KFZA¹⁹). Die Erfassung und Auswertung wurde vereinfacht, um eine Anwendung im Rahmen von Gefährdungsbeurteilungen durch Betriebe zu ermöglichen. Der IMPULS-Test ist somit ein Befragungsinstrument zur psychischen Gefährdungsbeurteilung, das in ein Gesamtverfahren eingebettet ist. Durch die Gegenüberstellung der realen mit einer gewünschten Arbeitssituation, die in ihren jeweiligen Dimensionen betrachtet wird, kann eine Priorisierung möglicher Handlungsfelder vorgenommen werden. Stressfaktoren sollen erkannt und minimiert, Ressourcen aufgebaut werden. Die Ergebnisse werden in Sternendiagrammen (IMPULS-Sterne) dargestellt. Das Ziel ist eine Reduzierung von Stressoren und eine Optimierung der Ressourcen.

Im Rahmen der GeniAL-Modellerprobung gehört das IMPULS-Verfahren zur GeniAL-Vertiefungsberatung, insbesondere in Fällen, in denen Betriebe im GeniAL-Check Handlungsbedarf im Feld „Arbeitsumgebung“ festgestellt haben und/oder die nötigen Datengrundlagen (psychische Gefährdungsbeurteilung, Stressanalyse etc.) fehlten (zu Praxisbeispielen siehe **Abschnitt 2.4.3.2**). Als vergleichbare Verfahren, um mithilfe standardisierter Befragungen Arbeitsbedingungen beziehungsweise Gefährdungen in Betrieben zu überprüfen, sind unter anderem zu nennen: die Befragung mit dem DGB-Index-Fragebogen „Gute Arbeit“, Fragebogen COPSOQ, der MEZ-Mitarbeiterfragebogen über Arbeitsbedingungen oder auch der Fragebogen BIBB/BAuA-Erwerbstätigenerhebung 2005/06.²⁰ Weiterführende Informationen sind online zu finden unter: <http://www.impulstest.at>.

2.2.9 Arbeitsbewältigungs-Coaching (ab-c)

Das *Arbeitsbewältigungs-Coaching (ab-c)* setzt auf das bewährte finnische Instrument des *Arbeitsbewältigungs-Index (ABI, engl.*

Work Ability Index, WAI) und erweitert dieses. Mittels eines standardisierten Gesprächs-Fragebogens wird die psychische und physische Arbeitsfähigkeit ermittelt, das heißt geistige und körperliche Anforderungen, der eigene Gesundheitszustand und Leistungsreserven werden abgefragt (Passung von Arbeitsanforderungen und persönlichen Eigenschaften). Anschließend erfolgt die Einstufung der Arbeitsbewältigungskonstellation der entsprechenden Beschäftigten auf einer vierstufigen Skala („sehr gut“, „gut“, „mäßig“ und „kritisch“). Es liefert dem Beschäftigten eine Kurz-Diagnose der aktuellen Arbeitsbewältigung mit Prognose zur weiteren Entwicklung. Die anschließende Kurzberatung leitet zur Suche nach persönlichen und betrieblichen Fördermaßnahmen an. Aus den Ergebnissen des Coachings können Verbesserungsmaßnahmen abgeleitet werden.

Das Arbeitsbewältigungs-Coaching besteht aus zwei aufeinander aufbauenden Bausteinen: Erstens, das *persönlich-vertrauliche Arbeitsbewältigungs-Coaching*, ein Gespräch

19 Kurz-Fragebogen zur Arbeitsanalyse KFZA (Prümper/Hartmannsgruber/Frese 1995): Das Verfahren ist ein Screening-Instrument, mit dem positive und negative Einflüsse der Arbeits- und Organisationsstruktur erfasst werden. Es umfasst die Aspekte Arbeitsinhalte, Ressourcen und Stressoren der Arbeit sowie das Organisationsklima. Siehe ausführlicher: <http://www.baua.de/de/Informationen-fuer-die-Praxis/Handlungshilfen-und-Praxisbeispiele/Toolbox/Verfahren/KFZA.html>.

20 Informationen über die genannten Befragungsmethoden und Bezugsquellen sind zu finden unter:

- DGB-Index „Gute Arbeit“ im Betrieb: Der DGB-Index Gute Arbeit basiert auf einer Repräsentativerhebung, in der die Qualität der Arbeit bundesweit erhoben wird. Doch auch zur Ermittlung der Arbeitssituation in einzelnen Unternehmen, Behörden und Organisationen ist das Instrument gut geeignet (http://www.dgb-index-gute-arbeit.de/betriebliche_anwendungen).
- COPSOQ (Copenhagen Psychosocial Questionnaire): Der COPSOQ-Fragebogen ist ein Screening-Instrument zur Erfassung psychischer Belastungen und Beanspruchungen bei der Arbeit (<http://www.copsoq.de>).
- Mit Erfahrung Zukunft meistern – MEZ-Mitarbeiterfragebogen: Zunehmend werden in Betrieben Mitarbeiterbefragungen durchgeführt, um einen genaueren Einblick in die Belastungsfaktoren zu erlangen (http://www.m-e-z.de/mez/3-Handlungf_Personal/p/3-4-1.html).
- BIBB/BAuA-Erwerbstätigenbefragung 2005/06: Eine telefonische, computerunterstützte Repräsentativbefragung (CATI) von 20 000 Erwerbstätigen in Deutschland, die gemeinsam vom Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB) und von der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) verantwortet und vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert wird (<http://www.bibb.de/de/wlk21738.htm>).

von circa 45 bis 60 Minuten Dauer. Dann erfolgt zweitens die Beratung der betrieblichen Entscheidungsträger: Mit der anonymen Zusammenfassung des Arbeitsbewältigungsstatus und der Förderbedarfe erhält der Betrieb eine konkrete Steuerungsgrundlage zum Erhalt beziehungsweise zur Förderung der Arbeitsbewältigungsfähigkeit der Belegschaft beziehungsweise der Beschäftigten einer Abteilung. Ziel des *betrieblichen* Arbeitsbewältigungs-Workshops ist die Ableitung von ein bis drei kollektiven Maßnahmen.

Im Rahmen der GeniAL-Modellerprobung gehört das Arbeitsbewältigungs-Coaching zur GeniAL-Vertiefungsberatung. Es ist zur Vertiefung in allen vom GeniAL-Check identifizierbaren Handlungsfeldern geeignet sowie für Unternehmen, die auf Grundlage vorliegender Kenntnisse schnell Interventionen im Betrieb installieren wollen (zu Praxisbeispielen siehe **Abschnitt 2.4.3.3**). Das Arbeitsbewältigungs-Coaching kann sehr gut mit den anderen Verfahren der Vertiefungsberatung gekoppelt werden und wurde mehrfach in GeniAL-Referenzbetrieben mit dem IMPULS-Verfahren kombiniert. Weiterführende Informationen sind online zu finden unter: http://www.arbeitsleben.at/cms/index.php?option=com_content&task=view&id=16&Itemid=10.

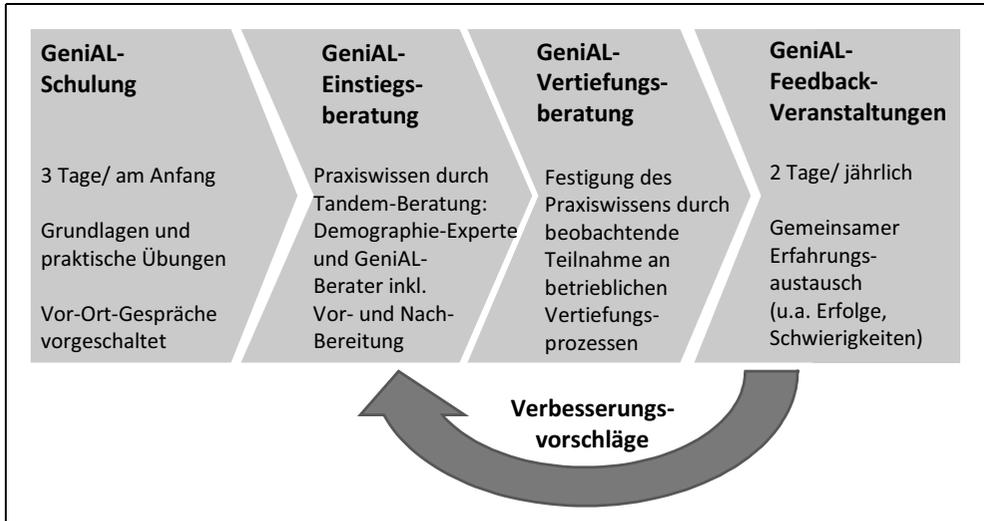
2.2.10 Interventionsvorbereitung (Gestaltungs-Workshop)

Alle drei zuvor beschriebenen Prozesse der GeniAL-Vertiefungsberatung enden mit einem moderierten *Gestaltungs-Workshop*, durch welchen der Betrieb dabei unterstützt werden soll, geeignete Maßnahmen auf dem Weg zum Generationenmanagement zu identifizieren. Maßgebliche Informationsgrundlage sind die hierbei gesammelten Fakten. Dabei ist der Grundsatz der Eigenverantwortlichkeit der Betriebe (im Unterschied zu einer fachlichen Beratung) besonders hervorzuheben. Der GeniAL-Referenzbetrieb wird demzufolge unterstützt, das im Betrieb vorhandene Expertenwissen der Lei-

tungspersonen, Fachkräfte für Arbeitssicherheit, Betriebsärzte, Betriebs- und Personalräte sowie nicht zuletzt der beteiligten Beschäftigten nutzbar zu machen (zu Praxisbeispielen siehe **Abschnitt 2.4.3.4**). Die Moderation und Begleitung ist dabei so angelegt, dass dieses bereits vorliegende Wissen entdeckt und in Gestaltungen und Lösungen umgemünzt wird. Das sichert auch die Nachhaltigkeit: Der Betrieb kann die so erlernte Methodik zukünftig allein und ohne Expertenhilfe weiterführen. Die erarbeiteten Maßnahmen haben immer die Maßgabe, dass sie konkret, mit spezifischem Zeithorizont sowie einer verantwortlichen Person („Kümmerer“) zu versehen sind. Schließlich werden bereits erste Umsetzungsschritte zur Maßnahmendurchführung festgelegt.

2.3 GeniAL-Ausbildungsprozess

Der GeniAL-Ausbildungsprozess ist in vier Bestandteile gegliedert. Aufgrund der inhaltlichen Ferne zur bisherigen Tätigkeit musste im GeniAL-Modellprojekt die Beratungskompetenz zur Thematik alter(n)sgerechtes Arbeitens für die GeniAL-Berater erst gewonnen werden. Daher umfasste die Konzeption des Schulungs- und Betreuungsangebotes der teilnehmenden GeniAL-Berater Vor-Ort-Gespräche in den Auskunfts- und Beratungsstellen, eine anschließende *GeniAL-Schulung* zu demographischen Fragestellungen, Hintergründen und praktischen Handlungsmaßnahmen zur Gestaltung alter(n)sgerechten Arbeitens insbesondere in KMU, die Begleitung zu Betriebsterminen durch die Projektleitung oder die externen Demographie-Experten des Projektes (sogenannte *GeniAL-Einstiegsberatung* als „Tandem-Beratung“), die *GeniAL-Vertiefungsberatung* in ausgewählten Referenzbetrieben zur Fundierung der erworbenen Beratungskompetenz sowie die Durchführung von *GeniAL-Feedbackveranstaltungen* (Rückkopplungsveranstaltungen zum Erfahrungsaustausch). Der Ausbildungsprozess umfasste die in **Abbildung 9** genannten Bausteine.

Abbildung 9: GeniAL-Ausbildungsprozess

Quelle: Deutsche Rentenversicherung Bund, Projekt GeniAL.

2.3.1 GeniAL-Schulung und Aufgaben der GeniAL-Berater

Den ersten Teil des GeniAL-Ausbildungsprozesses bildete die GeniAL-Schulung, die dreitägig am Anfang des GeniAL-Prozesses stattfand. Dort wurden die Grundlagen für eine GeniAL-Beratung gelegt. Um in der Vielfalt der empirischen Befunde und Studien zum demographischen Wandel die für die Beratung relevanten Fakten herauszufiltern, war der Anspruch an ein gesichertes wissenschaftliches Niveau der Schulung entsprechend groß. Gleichzeitig sollte der Anteil an praktischen Instrumenten die Hälfte der Schulung umfassen. Daher wurde in einer Art Trichter von der globalen Sichtweise über regionale Besonderheiten unter Berücksichtigung der ausgewiesenen fachlichen Kenntnisse der Renten- und Reha(fach)berater ein eigenes Schulungskonzept entwickelt, welches in konkreten Beispielen und Arbeitsgruppen die betrieblichen Problemsituationen ebenso verdeutlichen wie zugleich praktische Lösungsmöglichkeiten und „Werkzeuge“ vermitteln sollte. So konnten die demographischen Grundlagenkenntnisse mit praktischen Übungen untermauert werden.

Ziel der GeniAL-Schulung war es, das Fundament dafür zu schaffen, dass die künftigen GeniAL-Berater eigenständig Betriebe akquirieren, aufsuchen und beraten können. Daher war den GeniAL-Beratern eine fundierte Wissensbasis zu demographischen Sachverhalten in den Betrieben bereitzustellen, aber auch andererseits das Spektrum der weiteren Unterstützungsmöglichkeiten in betrieblichen Handlungsfeldern aufzuzeigen. Nach einer ersten Sensibilisierung für die Thematik Demographie und deren Wirkung in den unterschiedlichen Bereichen des gesellschaftlichen Umfelds, erhielten die Teilnehmenden eine Übersicht und Einführung in die Nutzung von Regionalanalysen. Gerade die Verwendung von regionalbezogenen Informationen hatte sich bereits im Vorgängerprojekt *Smart Region* als ausgesprochen hilfreich für die betriebliche Beratung zur Thematik erwiesen.²¹ Für die Schu-

²¹ Diese Erfahrungen in Hinblick auf ein regionales Arbeitsmarktmonitoring (in Europa) sind ausführlich beschrieben in Stecker 2008. Weitere Informationen zum transnationalen, nach ESF-Artikel 6 geförderten Vorgängerprojekt der DRV Bund finden sich unter www.smartregion.eu.

lungsteilnehmer bedeutete dies, spezifische regionale Problemlagen aus den projektseitig bereitgestellten Sonderauswertungen, öffentlichen Statistiken und Erhebungen zu identifizieren, in einen überregionalen Vergleich zu setzen und gezielt für die Betriebsberatungen heranzuziehen. Auf Grundlage der sich aus den Analysen ergebenden Handlungsfelder der Betriebe werden praktische Reaktionsmöglichkeiten der Verantwortlichen aufgezeigt und erläutert.

Das Neue für die Berater der Deutschen Rentenversicherung bei der Durchführung der verschiedenen Schritte einer GeniAL-Beratung ist die Tatsache, dass sie entgegen ihrer sonstigen Tätigkeit, Betriebe aufsuchen und für eine Thematik sensibilisieren sollen. Üblicherweise werden die Berater der DRV in ihrer alltäglichen Routine von Ratsuchenden aufgesucht (in der Regel von den Versicherten) und um Hilfe oder um Beratung gebeten. Diese Evolution von der „aufgesuchten“ zur „aufsuchenden“ Beratung ist ein gedanklicher wie kultureller Umstellungsprozess, der den GeniAL-Beratern eine gewisse Offenheit und Bereitschaft für diese deutlich aktiveren Akquise- und Beratungsvorgänge abfordert. Die Hürde, den Betrieb durch die GeniAL-Beratung und die nachfolgenden Handlungsstränge zu sensibilisieren, galt es erst zu überwinden, da sich diese Aufgabe in der klassischen Renten-, Reha- und Auskunftsberatung nicht stellt. Darüber hinaus lässt sich die GeniAL-Beratung nicht an festgesetzten Normen und Gesetzen nach einem festen und strukturierten Ablauf abarbeiten. Vielmehr sind Betriebsberatungsgespräche im Sinne einer GeniAL-Beratung durch Offenheit, Flexibilität, Improvisationsgabe, kompetentes Auftreten und Einfühlungsvermögen in die betriebliche Situation gekennzeichnet. Aufgrund der genannten Aspekte war die Vermittlung der neuen Aufgabe der GeniAL-Berater, als kompetente und versierte Multiplikatoren für die Herausforderungen des demographischen Wandels zu fungieren und die Verwendung der bestehenden und neuen Betriebskontakte und Beratungsstrukturen der DRV zur Vernetzung im regionalen Kontext mit weiteren

Netzwerkpartnern zu nutzen, ein methodisches Hauptanliegen des Schulungskonzepts. Demzufolge wurden die Projektbeteiligten darauf vorbereitet, im Gegensatz zu den bisherigen thematisch determinierten Beratungsansätzen zu sozial-rechtlichen Renten- und Rehabilitationsfragestellungen, die meist offenen Fragekonstellationen bei Handlungsmöglichkeiten auf Ebene der einzelnen Betriebe zu beantworten und zu unterstützen. Um das Beratungsgespräch daher möglichst strukturiert und themenbezogen zu gestalten, wurden den Beratern verschiedene Instrumente und Materialien an die Hand gegeben. Das Beratungsgespräch wurde beispielsweise entlang des betriebspezifisch zusammengestellten Beratungsleitfadens mit Regionalstatistiken zu Bevölkerung, Arbeitsmarkt, Branchen, Berufen etc. geführt. In Ergänzung dazu wurde durch das gemeinsame Ausfüllen des GeniAL-Checks themenspezifisch mit den Betriebsverantwortlichen über mögliche Handlungsfelder im Generationenmanagement gesprochen.

Neben der Unterstützung bei der Gestaltung der neuen Beratungsaufgabe durch verschiedene im Projekt entwickelte Materialien und Instrumente wurde von den GeniAL-Beratern auch die Erfüllung gewisser „Pflichten“ erwartet. Die wesentlichen Unterlagen waren in der GeniAL-Datenbank abrufbar und wurden in den vorherigen Abschnitten zum Teil näher erläutert:

- Checkliste in Form eines Pflichtenheftes²² mit Arbeits- und Informationshinweisen der Projektleitung,
- Textbausteine für Anschreiben an Arbeitgeber und an Netzwerkpartner,

²² Das sogenannte Pflichtenheft diente als Arbeitsgrundlage für die Berater und enthielt beispielsweise Hinweise zum Weitergeben vereinbarter Termine an den GeniAL-Postkorb, zum Vorgehen in der GeniAL-Beratung einschließlich Vorbereitung (Unternehmensvorabfrage) und Nachbereitung (Protokoll), Hinweise zur aktiven Gestaltung der rentenversicherungsspezifischen Beratungsinhalte und die Dokumentation von DRV-Folgekontakten, der regionalen Netzwerkarbeit und so fort. Bei allen Tätigkeiten wurde auch die Dokumentation der Zeitsätze abgefordert (monatliche Meldung pro Dienststelle).

- Vorlage für die Unternehmensvorabfrage (im Sinne eines kurzen Unternehmensteckbriefes, vergleiche **Abschnitt 2.2.1**),
- Foliensätze mit Regionalstatistiken zu Bevölkerung, Arbeitsmarkt, Branchen, Berufen etc. (GeniAL-Regionalporträts, vergleiche **Abschnitt 2.2.2**),
- Vorlagen für den betriebsspezifisch zusammenstellbaren Beratungsleitfaden (Auszüge aus den GeniAL-Regionalporträts und den Analysemethoden des „GeniAL-Werkzeugkastens“, vergleiche **Abschnitt 2.2.6**),
- Vorlage GeniAL-Check sowie Auswertungsbeispiele und Textbausteine (vergleiche **Abschnitt 2.2.3**),
- eine Übersicht des GeniAL-Werkzeugkastens mit allen Instrumenten und Erläuterungen, aufgegliedert nach Interventionsbereichen (vergleiche **Abschnitt 2.2, Tabelle 2**),
- Vorlagen für das GeniAL-Verweisblatt, in welchem lokale Netzwerkpartner als Anbieter von Leistungen im Themenfeld aufgeführt werden können (vergleiche **Abschnitt 2.2.5**),
- Protokollmuster für eine GeniAL-Beratung beziehungsweise eine Netzwerkveranstaltung.

2.3.2 GeniAL-Einstiegsberatung („Tandem-Beratung“)

Bei den ersten Gesprächsterminen wurden die GeniAL-Berater jeweils durch die für das Projekt regional zuständigen externen Demographie-Experten der beteiligten Forschungsinstitute oder durch die Projektleitung der DRV Bund begleitet (Tandem-Beratung). Das Vorgehen der Begleitung durch Demographie-Experten wurde gewählt, um den GeniAL-Beratern ein sukzessives Lernen durch praktische Beratungstätigkeit zu ermöglichen. Durch die Begleitung wurde die Hemmschwelle vor dem neuartigen Beratungsauftrag gesenkt und ein Einüben der

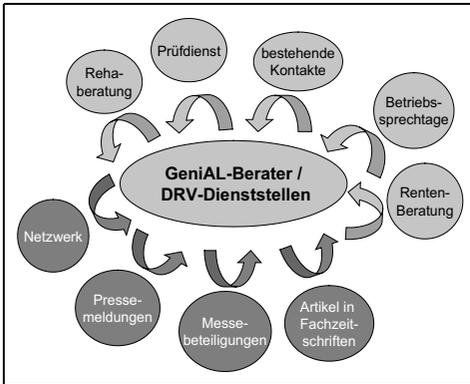
Beratungssituation unter „echten“ Bedingungen, die sich in Schulungen schwerer realisieren lassen würden, gewährleistet. Diese Praxisbegleitung, so war der Prozess angelegt, wurde mit jedem Wiederholungsfall immer zurückhaltender. Somit waren die GeniAL-Berater gefordert, mit jedem Mal stärker und eigenverantwortlicher den GeniAL-Beratungsvorgang zu bestimmen und zu strukturieren. Angefangen von der Anbahnung der Terminierung, über eine Unternehmensvorabfrage, eine Recherche über die Branche beziehungsweise den Betrieb bis hin zur eigentlichen Beratung selbst, dem Mitbringen entsprechender Informationsmaterialien sowie der Nachsorge inklusive der Auswertung des GeniAL-Checks und dem Verweis an andere Partner im regionalen GeniAL-Netzwerk wurde dieser gesamte Prozessvorgang zunehmend eigenständiger von den GeniAL-Beratern durchgeführt. Als immenser Vorteil für die GeniAL-Berater hat sich hierbei die ausgeprägte zumeist jahrelang erworbene Beratungskompetenz erwiesen. Lernerfolge konnten überraschend schnell erzielt werden. Bereits nach drei bis vier GeniAL-Beratungen im Tandem konnte man feststellen, dass die GeniAL-Berater weitere Beratungen in aller Regel in eigenständiger Verantwortung und mit entsprechend guter Qualität durchführen können (zu Ergebnissen der GeniAL-Einstiegsberatung vergleiche **Abschnitt 2.3.5**).

2.3.2.1 Akquise und Systematisierung der Betriebskontakte

In vorbereitenden Gesprächen der GeniAL-Projektleitung in den DRV-Beratungsstellen wurden bestehende Anknüpfungspunkte und Themen für Betriebskontakte ausgelotet. Zielsetzung dabei war, vorhandene Geschäftsbeziehungen zu nutzen, das heißt keine groß angelegte „Kaltakquise“ zu betreiben. Die Akquise oblag dabei den einzelnen GeniAL-Beratern: Zum Beispiel über eigene Kontakte, Telefonaktionen, Anschreibetätigkeiten oder über Kontakte anderer Personen in der Dienststelle, des Prüfdienstes oder im

Umfeld der DRV. Dabei zeigte sich zunehmend, dass die Warmakquise gegenüber der Kaltakquise für die GeniAL-Berater der erfolgversprechendere Weg war, Betriebe zu akquirieren. Die Zeit der Akquise von Betrieben begann nach der Grundlagenbildung in der GeniAL-Schulung und einer ersten Orientierungsphase der GeniAL-Berater.

Abbildung 10: Betriebszugänge von GeniAL



Quelle: Deutsche Rentenversicherung Bund, Projekt GeniAL.

Die Akquisitionsaktivitäten wurden in mehreren Strängen verfolgt (vergleiche **Abbildung 10**). Ausgehend von der systematischen Erfassung bestehender Betriebskontakte der im Projekt beteiligten DRV-Auskunfts- und Beratungsstellen (A+B-Stellen, teilweise auch Gemeinsame Servicestellen für Rehabilitation), wurden Ansätze der Telefonakquise und offizielle Anschreiben der DRV angewandt. Auch andere Formen der Ansprache wurden genutzt, die sich beispielsweise im Rahmen einer Ausbildungsmesse oder ähnlichen Informationsveranstaltungen ergaben. Des Weiteren wurden Betriebs-sprechtag – Rentenberatungen und allgemeine Informationsveranstaltungen von Beratern der DRV in den Betrieben – sowie seitens der Projektleitung bereitgestellte Musteranschreiben an Betriebe und an Netzwerkeinrichtungen der sozialen Sicherung oder Verbände gezielt zur Akquise genutzt. Auch konnten über die Kontakte des Prüfdienstes der DRV bereits Beratungsgespräche

terminiert werden. Ausgangspunkt dieser Kontakte waren Informationsveranstaltungen des Prüfdienstes zu Änderungen im Sozialversicherungsrecht, welche regelmäßig von Arbeitgebern, Personalverantwortlichen und Steuerberatern besucht werden.

Ein wesentlicher Aspekt der Konstruktion des Beratungsansatzes war, den Akquiseaufwand im Verlauf der Projektlaufzeit weiter zu verringern und effizient auf den wachsenden Bekanntheitsgrad und regionale Netzwerkkontakte zu setzen. Regional und überregional unterstützt wurden die Berater dabei durch die intensive Öffentlichkeitsarbeit der Projektleitung, durch die direkte Kontakte und Beratungstermine – beispielsweise bei Messen und lokalen Arbeitgebertagungen – erzielt werden konnten (vergleiche **Abschnitt 1.4**). Darüber hinaus konnten auch Beratungstermine über Netzwerkpartner vermittelt werden, die ihre Kontakte auf grundlegendes betriebliches Interesse prüften und die Kontaktaufnahme vorbereiteten. Besonders erfolgreich war hierbei die Akquise von Betriebskontakten über Veranstaltungen, die die DRV-Dienststellen entweder gemeinsam mit Partnern vor Ort (Krankenkassen, Rehabilitationskliniken, Berufsförderungswerke etc.) oder im Alleingang für die Information von Betrieben veranstaltet haben (vergleiche **Abschnitt 2.5.3**). Wie im Vorfeld der Projektplanung vermutet, zeigte sich zusammengefasst, dass die bestehenden Kontakte der DRV-Beratungsstellen und die Struktur der Rentenversicherung insgesamt zur Akquirierung von demographiezentrierten Betriebsberatungen erfolgreich genutzt werden konnten.

2.3.2.2 Vorbereitung der betrieblichen Beratungsgespräche

Bei der Vorbereitung der betrieblichen Beratungsgespräche – eine Aufgabe der GeniAL-Berater – erwies sich vielfach die Anwendung der Unternehmensvorabfrage als hilfreich (vergleiche GeniAL-Werkzeugkasten, **Tabelle 2, Abschnitt 2.2**), die dazu diente, Informationen zu betrieblichen Kennziffern

zu gewinnen. Die Erkenntnisse dienen als Grundlage für weitere Recherchen über den beratenden Betrieb, die Branche oder spezifische Berufsgruppen. Auch tarifrechtlich bedeutende Unterlagen können dabei relevant sein, wie zum Beispiel der Chemie-Tarifvertrag oder spezielle Weiterbildungs-Tarifverträge, an denen die Betriebe gut ansetzen könnten, um ein Generationenmanagement voranzutreiben. Zudem war es Aufgabe der GeniAL-Berater alle nötigen Materialien und Instrumente für die Beratung vorzubereiten (vergleiche **Abschnitt 2.3.1**), das heißt auch, einen Beratungsleitfaden anhand der Regionalporträts oder anderer weiterer Informationen aus den Erkenntnissen aus der Unternehmensvorabfrage, möglichen telefonischen Vorgesprächen und weiteren Rechercheergebnissen passend zusammenzustellen. Zudem war weiteres Material zum Gespräch beizusteuern: der GeniAL-Check, Informationsmaterial zu Leistungen der Deutschen Rentenversicherung sowie zu Aspekten des Generationenmanagements (Gesundheit, Arbeitsschutz, gesunde Führung, Stressanalysen etc.). Zu den Vorbereitungsaufgaben gehörte es ferner, den Termin festzusetzen und für eine ideale Konstellation von Gesprächsakteuren zu sorgen, um eine effektive Beratung zu gewährleisten. Idealerweise sind neben Verantwortlichen aus der Unternehmensleitung auch Personalverantwortliche, die Arbeitnehmervertretung, Arbeitssicherheitsfachkräfte, Betriebsärzte oder relevante Führungskräfte im Gespräch zugegen, um ein höchstmögliches Maß an Sensibilisierung zu erreichen. In einzelnen Fällen waren in den Gesprächen bis zu acht Personen auf Betriebsseite beteiligt.

2.3.2.3 Durchführung der Tandem-Beratungen

Das Hauptziel der Tandem-Beratung war es, den in den GeniAL-Schulungen vermittelten theoretischen Bezugsrahmen in der Beratungspraxis wirksam werden zu lassen. Im Mittelpunkt stand dabei, den beschriebenen

erforderlichen Perspektivwechsel der GeniAL-Berater von der aufgesuchten zur aufsuchenden Beratung bei gleichzeitigem Wechsel hin zu einem Beratungsklientel in verantwortlichen betrieblichen Positionen zu befördern. Methodisch gelang dies – wie bereits beschrieben – durch ein begleitetes praktisches Erleben der Beratungssituation mit wachsenden Eigenbeiträgen der GeniAL-Berater.

Insgesamt konnten im Modellprojekt über 100 begleitete GeniAL-Einstiegsberatungen zu Fragen demographischer Gestaltungsmaßnahmen realisiert werden. Die Bandbreite der beratenen Betriebe („GeniAL-Betriebe“) hinsichtlich ihrer Struktur war hierbei sehr vielfältig. Der Anteil an kleinen und mittleren Unternehmen bis zu 250 Beschäftigten (KMU) lag bei 54 Prozent. Der größte beratene Betrieb hatte circa 4 000 Beschäftigte, der kleinste 15 Mitarbeiter. Betriebe mit hohen Anteilen hochqualifizierter Beschäftigter waren – gemessen am Bundesdurchschnitt – häufiger beteiligt, was auch auf die Branchenstruktur der beratenen Betriebe zurückzuführen ist. Jeder vierte Beschäftigte in den beteiligten Betrieben war hochqualifiziert (Fach-/Hochschulabschluss), während dies deutschlandweit circa 10 Prozent der Beschäftigten sind. Dies spricht auch dafür, dass Betriebe durch auftretende Fachkräftengpässe für die Thematik sensibilisiert sind und daher Nutzen aus einer GeniAL-Beratung ziehen möchten. Auch der Anteil Älterer über 50 Jahre ist in den GeniAL-Betrieben überdurchschnittlich: Während der GeniAL-Älteranteil bei 25 Prozent lag, liegt der Durchschnittswert bei Beschäftigten in Deutschland bei circa 20 Prozent. Die GeniAL-Betriebe spüren wohl bereits die Alterungsvorgänge in ihren Belegschaften und suchen daher entsprechende Unterstützung. Den höchsten Älteranteil hatte hierbei ein Betrieb aus dem öffentlichen Dienst mit 44 Prozent, während der niedrigste Wert bei einem auf Messtechnik spezialisierten Betrieb erkennbar war (9 Prozent). Bedeutende Berufsgruppen waren in den GeniAL-Betrieben ebenso vielfältig wie die Branchenbandbreite unter anderem:

Abbildung 11: GeniAL-Beratungskonzept (im Tandem-Ansatz)



Quelle: Deutsche Rentenversicherung Bund, Projekt GeniAL.

- Sozialberufe (Altenpflege, Ärzte, Sozialpädagogen),
- Kaufleute (Spedition, Logistik),
- Ingenieure (Entwicklung, Gießerei, Konstruktionen, Maschinenbau, Elektro),
- Fachkräfte (Lageristen, Mechaniker, Schlosser),
- Berufskraftfahrer,
- Verwaltungsangestellte.

Unterstützt durch den regional zuständigen projektbegleitenden externen Demographieexperten oder die Projektleitung führten die geschulten GeniAL-Berater der DRV die GeniAL-Betriebsberatungen durch. Dieser sogenannte Tandem-Beratungs-Ansatz ist in **Abbildung 11** dargestellt.

Das Ziel lautete, das Betriebsumfeld soweit darzustellen und zu erläutern, um Handlungsfelder der Gegenwart und Zukunft zu identifizieren und Kontakte und Adressen über tiefere Auskunftsbearbeitung und Beratungsleistungen

in Abhängigkeit der benötigten Maßnahmen zu benennen und anzuraten. Hierbei sollte mit dem Einsatz des GeniAL-Checks im Beratungsgespräch eine Strukturierung und Priorisierung der Handlungsfelder erfolgen. Im Verlauf der GeniAL-Beratung wurden dann die einzelnen Handlungsdimensionen bezogen auf die betriebliche Wirklichkeit vertieft. Idealtypisch wurden die generalisierten (über-)regionalen Fakten in den Betriebskontext heruntergebrochen, um im Anschluss das Informations- und Unterstützungsspektrum aufzuzeigen. Dieser freiere und flexiblere Beratungsprozess wurde auf den interessierten Betrieb individuell zugeschnitten. In der Konsequenz konnte derart das Beratungsziel einer durchdringenden betrieblichen Sensibilisierung zu Fragen alter(n)sgerichteten Arbeitens erreicht werden. Orientiert an den Einzelfragen des GeniAL-Checks wurden konkrete betriebliche Realitäten debattiert und es konnten entsprechende Handlungsbedarfe herausgearbeitet werden. Eine zahlenmäßige Übersicht zu den beschriebenen Aktivitäten zeigt **Tabelle 4**.

Tabelle 4: Statistische Übersicht zu den regionalen GenIAL-Aktivitäten

GenIAL-Auskunfts- und Beratungsstellen/ DRV-Dienststelle	Anzahl schriftliche/ telefonische Arbeitgeber- informationen	Anzahl Einstiegs- beratungen ¹	Anzahl Folge- beratungen ¹	Anzahl Folge- aktivitäten ²	Anzahl Netzwerk- gespräche/ -veranstal- tungen ³
Berlin (Bund)	71	10	1	4	5
Cottbus (Berlin-Brandenburg/Bund)	47	11	8	10	4
Frankfurt (Oder) (Bund/ab 1/2011 Berlin-Brandenburg)	8	8	4	12	4
Magdeburg (Mitteldeutschland)	35	4			33
Potsdam (Bund/Berlin-Brandenburg)	40	6		6	15
Halle (Mitteldeutschland)	17	14	7	13	12
Erfurt (Mitteldeutschland)*					
Gera (Mitteldeutschland/Bund)				3	
Braunschweig (Braunschweig-Hannover)	15	4	1	3	
Gießen (Hessen)	123	6	1		5
Rostock (Nord)	4	2			
Güstrow (Nord)	40				

Ludwigsburg (Baden-Württemberg)	23	12	6	12	15
Düsseldorf (Rheinland)	42	1	1	1	
Köln (Rheinland)	56	2	5	2	7
Duisburg (Rheinland)	21	1			7
Augsburg (Schwaben)	170	7			2
Kempten (Schwaben)	224	4	1	1	2
Ulm (Baden-Württemberg)	284	11	2	3	4
Berlin Eberswalde* Königs Wusterhausen*	28	1	1		3
Schwäbisch Hall (Baden-Württemberg)*	4	4	2		
Freiburg (Baden-Württemberg)*					
Karlsruhe (Baden-Württemberg)*					
Summe gesamt:	1 252	108	40	70	118

1 GeniAL-Einstiegs- und Folgeberatungen: In vielen Fällen wurde nach einer Einstiegsberatung zum betrieblichen Generationenmanagement seitens der Unternehmen eine Folgeberatung vereinbart, bei denen einzelne Fragen aus GeniAL weiter besprochen werden sollten beziehungsweise mit einem erweiterten Personenkreis die betriebliche Situation weiter erörtert werden sollte.
 2 Folgeaktivitäten sind zum Beispiel: Rentenberatung, Betriebsgespräche, Reha-/BEM-Fälle, Altersvorsorge sowie Verweise an die Unterstützungsangebote der regionalen Netzwerkpartner.
 3 Je nach regionalen Gegebenheiten wurden zahlreiche bilaterale Netzwerkgespräche geführt, in anderen Fällen erfolgten gemeinsame größere Netzwerkanstaltungen; dies erklärt die Spannweite der Angaben.

* Diese Auskunfts- und Beratungsstellen/DRV-Dienststellen sind erst kurz vor Projektende hinzugekommen, sodass in einigen Fällen noch keine Angaben im Berichtszeitraum vorlagen.

2.3.3 GeniAL-Vertiefungsberatung

Bei der GeniAL-Vertiefungsberatung (vergleiche ausführlich hierzu **Abschnitt 2.4**) ging es vor allem darum, dass bereits erworbene Wissen aus den ersten GeniAL-Einstiegsberatungen zu vertiefen. Bedeutend ist hierbei die sogenannte „Interventionstiefe“. Denn die Betriebe wünschen sich neben einer Sensibilisierung auch Informationen über Handlungsmöglichkeiten, mit denen sie ein Generationenmanagement in ihrem Betrieb anstoßen können. Dafür erhoffen sie nicht nur einen Hinweis über einen GeniAL-Netzwerkpartner zu erhalten, sondern vielmehr auch bereits in der GeniAL-Einstiegsberatung praktische Hinweise auf mögliche Durchführungs- und Gestaltungsinstrumente zu bekommen. Aus diesem Grund wurden während der GeniAL-Ausbildung vertiefende Beratungsvorgänge mit ausgewählten Analyseinstrumenten vorgestellt und in Rollenspielen erprobt. Um die Beratungskompetenz der GeniAL-Berater um Kenntnisse aus praktischen Anwendungsbeispielen zu erhöhen, wurde die GeniAL-Vertiefungsberatung in sogenannten „Referenzbetrieben“ konzipiert, die deutlich über das für eine GeniAL-Beratung gängige Maß der Interventionstiefe hinaus gingen („Vertiefungsberatung“). In diesen Vertiefungsvorgängen konnten die GeniAL-Berater zahlreiche intensive Beratungs- und Interventionserfahrungen sammeln, die jenseits der Diskussion um künftige Interventionstiefen in der möglichen Routine-GeniAL-Beratung dazu beitragen konnten, mehr über die Sinnhaftigkeit und Grenzen, Verfahrensgrundsätze aber auch über die große Bandbreite der möglichen Gestaltungslösungen in den Betrieben zu erfahren. Die Botschaft an die GeniAL-Berater war, dass Generationenmanagement in Betrieben möglich ist und den Betrieben auf dem Weg, dorthin erste Schritte zu gehen, Unterstützung gegeben werden kann.

2.3.4 GeniAL Ausbildung – Evaluations- ergebnisse aus den Schulungen und Feedbackveranstaltungen

Als weiterer Bestandteil der Ausbildung wurden regelmäßige Feedbackveranstaltungen

durchgeführt. Diese dienten zum einen dem regions- und trägerübergreifenden Erfahrungsaustausch der GeniAL-Berater und zum anderen der Qualitätskontrolle. Auch wurde dem Wunsch, sich stärker über die erlebte GeniAL-Praxis auszutauschen durch die Organisation von Feedbackveranstaltungen entsprochen, die idealerweise zweitägig einmal im Jahr durchgeführt werden sollten und in der Projektlaufzeit in diesem Turnus auch stattfanden. Ziel dieser Veranstaltungen war es, über einen gemeinsamen Erfahrungsaustausch Verbesserungsvorschläge für die GeniAL-Beratung herauszufinden und gemeinsam über mögliche Erfolge, aber auch Schwierigkeiten bei der GeniAL-Einstiegsberatung sowie bei der GeniAL-Vertiefungsberatung zu diskutieren. Es wurden Erfahrungen bei der Vorbereitung der Beratungsvorgänge, aber auch bei den Nachbereitungen intensiv diskutiert und Verbesserungsvorschläge zum Beispiel für die Dokumentation der Unternehmensdatenbank oder für das Protokollsystem erarbeitet. Ein zentraler Verbesserungswunsch führte dann auch zur Einführung des GeniAL-Checks, um eine bessere Strukturierung des Beratungsgesprächs zu gewährleisten und leichter Handlungsfelder für den Betrieb priorisieren zu können (vergleiche **Abschnitt 2.2.3**). Dabei ging es auch um erlebte Schwierigkeiten und Hindernisse bei der Durchführung der GeniAL-Beratungen. Oft war es auch ein Anliegen der GeniAL-Berater von ihren Kollegen in anderen Regionen zu hören, wie diese mit auftretenden Problemen umgegangen sind. Ein großes Thema während des GeniAL-Projektes war die Schwierigkeit, ausreichend zeitliches Budget für die intensive GeniAL-Projektarbeit zu bekommen (inklusive der aufwendigen Vor- und Nachbereitungen und dem Netzwerkaufbau).

Nicht zuletzt ermöglichten die Feedback-Veranstaltungen die Gelegenheit, die GeniAL-Berater gezielt in bestimmten Themenfeldern nachzuschulen oder ergänzende Inhalte bereitzustellen (zum Beispiel zur Konstruktion von Netzwerken oder zum Umgang mit Interventionsinstrumenten). Gegenstand die-

Tabelle 5: Details der schriftlichen Befragungen von GeniAL-Beratern

Teilnehmer	Berater	Berater	Berater
Schulung vom	21.-23.09.2009	05.-07.10.2009	12.-14.10.2009
DRV-Dienststellen (Anzahl TN)	Schwaben (6), BW (6),	Rheinland (11), Hessen (2)	BSH (6), MD (3), Nord (4), Berlin- Brandenburg (1)
Anzahl gesamt	12	13	14

Quelle: Deutsche Rentenversicherung Bund, Projekt GeniAL.

ser vertiefenden Module war aber auch die praktische Erprobung der Beratungssituation und mögliche Argumentationsstrategien. Gerade letztere sollte den Beratenden die Sicherheit geben, während der Beratung die Thematik strukturiert und themenbezogen vorzustellen und dadurch die Basis für nachhaltige Sensibilisierungserfolge zu legen.

Um einen Überblick über die Qualität und Zielrichtung der Schulungen zu erhalten, wurden die GeniAL-Berater mit einem schriftlichen Fragebogen zu ihren Eindrücken von den Schulungen befragt (**Tabelle 5**). Für 12 weitere GeniAL-Berater, die im Rahmen einer Nachschulung (5. bis 7. Juli 2010) ausgebildet wurden, konnten bereits diese ersten Evaluationsergebnisse berücksichtigt werden. Diese Befunde werden nachfolgend beschrieben.

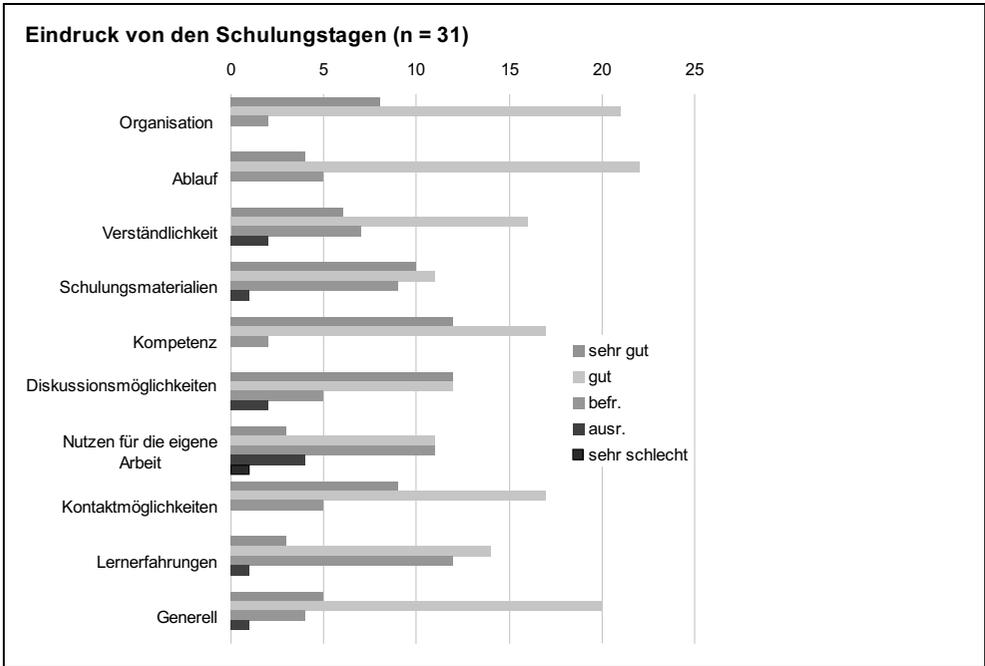
Die GeniAL-Berater hielten ihre generellen Eindrücke von den Schulungstagen fest, sie haben Schulungsinhalte, Übungen und Rollenspiele bewertet und ihre Einschätzungen zur Qualität der Schulung dokumentiert. Einzelne Facetten dieser Themen konnten auf einer Fünferskala mit Noten zwischen sehr gut und sehr schlecht bewertet werden. In offenen Fragen konnten sie Angaben zu fehlenden Schulungsinhalten machen, ergänzende Schulungsinhalte vorschlagen beziehungsweise zu bestehenden Inhalten Verbesserungsvorschläge formulieren.

Einschätzungen der Berater zu den GeniAL-Schulungen

Generell hinterließen die Schulungen bei den Teilnehmenden einen guten Eindruck. Ihre Organisation, ihr Ablauf, die Verständlichkeit der Präsentationen und der Schulungsmaterialien wurden mit gut bis sehr gut bewertet. Deutlich wurde aber auch, dass unter den Teilnehmenden zu den Zeitpunkten der Befragungen noch Probleme bestanden, die Schulungen mit Blick auf ihre künftige Aufgabe und Rolle als GeniAL-Berater zu bewerten (**Abbildung 12**).

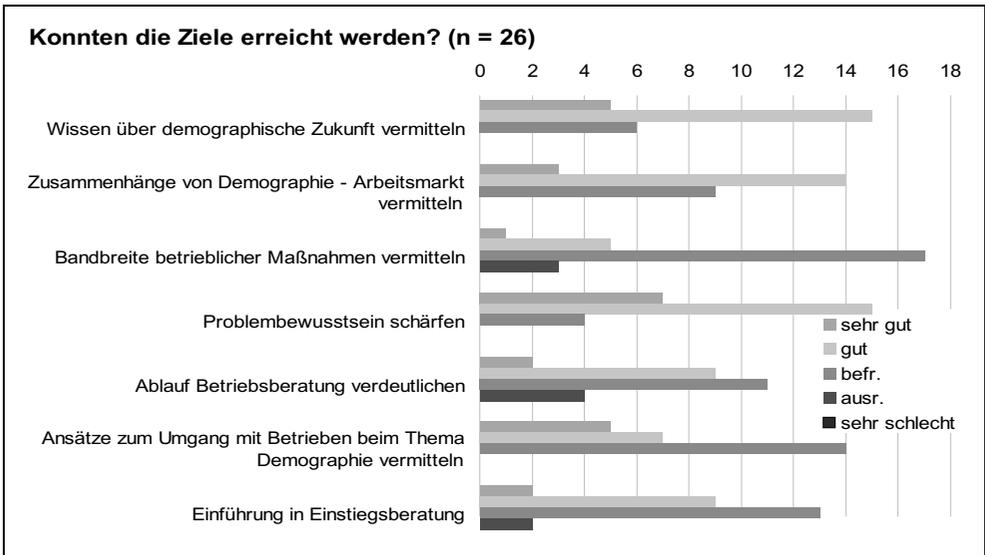
Die Lernerfahrungen wurden von den Teilnehmenden zwar mehrheitlich mit „gut“ bewertet. Ein ebenfalls großer Teil bewertete seine Lernerfahrungen aber nur mit „befriedigend“. Aufgrund der Neuartigkeit der Beratungsaufgabe konnten die Berater zum Schulungszeitpunkt noch nicht die Wirkung der Schulungsinhalte auf die Sensibilisierung von Betriebsverantwortlichen antizipieren. In späteren Evaluationen wird dieser Aspekt wesentlich positiver gesehen, da die meisten Berater dann schon erste Erfahrungen mit den GeniAL-Beratungen und deren Resonanz bei den Betrieben gesammelt hatten (siehe dazu auch **Abschnitt 3.2**). Dagegen konnten Informationen über allgemeine Zusammenhänge der demographischen Entwicklung, ihre spezifische Relevanz in einzelnen Regionen und für Branchen und Betriebe deutlich besser vermittelt werden.

Abbildung 12: Eindrücke von den Schulungstagen



Quelle: Deutsche Rentenversicherung Bund, Projekt GenIAL; schriftliche Befragung der Teilnehmenden.

Abbildung 13: Bewertung der Zielerreichung der Schulungen



Quelle: Deutsche Rentenversicherung Bund, Projekt GenIAL; schriftliche Befragung der Teilnehmenden.

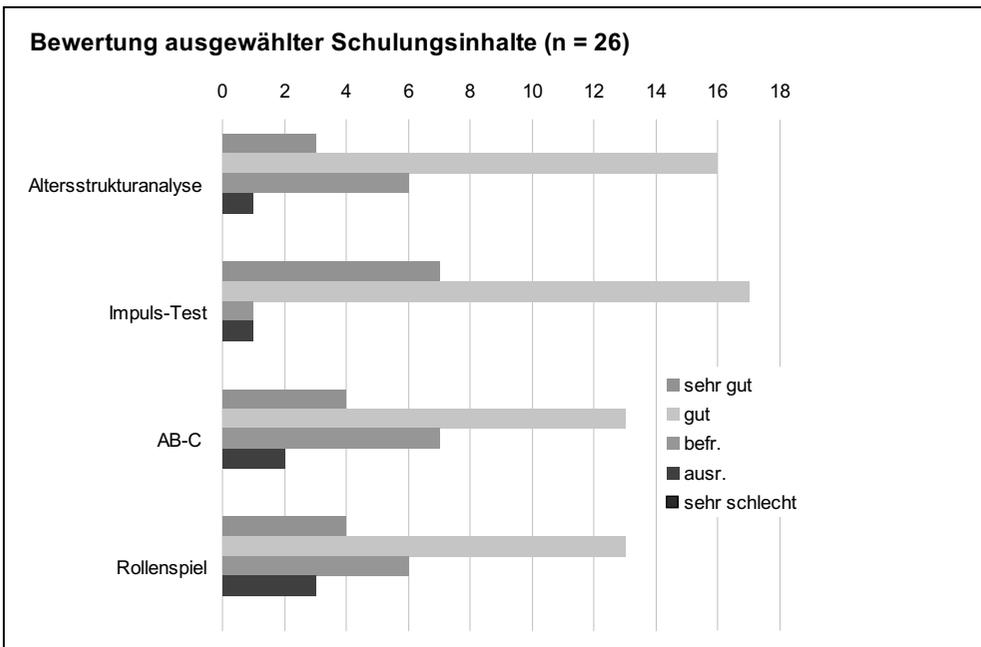
Abbildung 13 zeigt, dass die Schulungen offenbar gut geeignet sind, um Wissen über den demographischen Wandel zu vertiefen und das Problembewusstsein zu schärfen.

Skeptisch wurden nur die Schulungsinhalte beurteilt, in denen Erfahrungen und Ansätze vorgestellt wurden, um das betriebliche Handeln zu beeinflussen. Dies betrifft die Module zu den betrieblichen Handlungsmöglichkeiten zur Gestaltung alter(n)sgerechter Arbeit und die Beratungsinstrumente zur Analyse der demographischen Probleme im Betrieb. Möglicherweise kam hier die Skepsis der GeniAL-Berater über die betriebliche Kooperationsbereitschaft zum Ausdruck. Prinzipiell Machbares und Wünschenswertes lässt sich in der betrieblichen Wirklichkeit nicht immer adäquat umsetzen. Häufig finden Unternehmen kurzfristige Ausweichstrategien, um ihre Fachkräfte zu sichern, oder sie vertagen das Demographie-Problem, weil noch keine aktuellen Auswirkungen auf die betrieblichen

Arbeitsabläufe spürbar sind. Für eine demographiefeste Personalpolitik werden die Unternehmen sich in Zukunft allerdings systematischer mit den betrieblichen Möglichkeiten alter(n)sgerechten Arbeitens auseinandersetzen müssen.

Diese Befunde unterstreichen die Bedeutung der praktischen Tandem-Beratungen, in denen den Beratern durch praktische Erfahrungen im Feld ihre Unsicherheiten genommen und sie Schritt für Schritt an ihre neuen Aufgaben herangeführt werden konnten. Dazu gehört auch die Erfahrung, mit Argumenten auf kritische Nachfragen oder Abwehrreaktionen von Personalverantwortlichen in Betrieben überzeugend reagieren zu können. Wie wichtig praktische Übungen sind, verdeutlicht auch **Abbildung 14**. Die Teile der Schulungen, in denen die Teilnehmenden selbst durch praktische Übungen Erfahrungen mit den Beratungsinstrumenten sammeln konnten, wurden durchweg positiv bewertet. Dies

Abbildung 14: Bewertung ausgewählter Schulungsinhalte



Quelle: Deutsche Rentenversicherung Bund, Projekt GeniAL; schriftliche Befragung der Teilnehmenden.

bestätigt die Bedeutung des „learning by doing“ und die Tandem-Beratung mit Beratern aus den externen projektbegleitenden Instituten oder der Projektleitung.

Zwar waren viele Berater gegenüber dem neu erworbenen Wissen über betriebliche Ansätze zur alter(n)sgerechten Gestaltung der Arbeit noch skeptisch. Sie urteilen aber zuversichtlich, wenn sie bereits Erreichtes bewerten sollten. Auf die Selbsteinschätzung, wie weit sie auf dem Weg zur „GeniAL-Beratung“ als GeniAL-Berater der DRV sind, antworteten mehr als die Hälfte der Teilnehmenden, dass sie bereits mehr als 50 beziehungsweise bis zu 80 Prozent des Weges geschafft haben. Insbesondere die hinsichtlich der neuen Beratungsaufgabe noch unsicheren Berater, aber auch die schon routinierteren Teilnehmer wünschten sich zur weiteren Unterstützung auf ihrem Weg zur GeniAL-Beratung vor allem einen jährlichen Erfahrungsaustausch mit anderen GeniAL-Beratern einschließlich Nachschulungsmodulen und regelmäßige Regionalteamtreffen. Eine intensivere Betreuung durch das GeniAL-Team der DRV Bund oder durch die begleitenden externen Institute dagegen wurde nicht als notwendig betrachtet.

Ergebnisse der Gruppendiskussion mit Beratern aus den ostdeutschen Regionen

Im Rahmen von Feedbacktagen Anfang 2010 wurde mit den 35 GeniAL-Beratern der ostdeutschen DRV-Beratungsstellen aus Berlin, Thüringen, Brandenburg und Sachsen-Anhalt eine Gruppendiskussion durchgeführt, von denen viele bereits in der ersten Erprobungsphase von GeniAL im Mai 2008 ihre Schulung erhielten. Die Ziele der Gruppendiskussion waren sowohl ein Erfahrungsaustausch zwischen den GeniAL-Beratern als auch eine kritische Reflektion der Fortschritte sowie Probleme in der Beratungsarbeit. Im Kern ging es um folgende Themen:

1. die interne Unterstützung der Beratung durch die Dienststelle (A+B-Stelle),
2. der Nutzen der bislang entwickelten Beratungsinstrumente für die Vor-Ort-Beratung sowie

3. die Fortschritte und Probleme bei der Vernetzung der GeniAL-Berater mit anderen Einrichtungen, die im Feld der Demographieberatung eine wichtige Rolle spielen.

Eine wichtige Voraussetzung für den Projekterfolg ist die Identifikation und Unterstützung der verschiedenen Führungsebenen innerhalb der A+B-Stellen und die offizielle Einbindung des Projektes in die Organisation der Einrichtung. Diese Voraussetzungen waren zum Zeitpunkt der Evaluierung noch nicht bei allen Bereichen der DRV gleichermaßen verwirklicht. Das hat unterschiedliche Gründe und verschiedene Restriktionen erschwert die Projektarbeit. So konnte zum Beispiel durch den Übergang von A+B-Stellen auf die Regionalträger teilweise das Internet oder der E-Mailaccount für Projektarbeiten nicht genutzt werden (zum Beispiel für Vorinformationen zu den terminierten Unternehmen, zu regionalen Fördermöglichkeiten, aber auch zur Kommunikation mit der Projektleitung und der Datenbank). Außerdem war das GeniAL-Projekt noch nicht ausreichend in die Arbeitsstrukturen mancher Träger der Deutschen Rentenversicherung eingebunden. Die interne Information und Abstimmung verschiedener Führungsebenen über das Projekt funktionierte noch nicht gut genug. Die Mitarbeiter wiesen darauf hin, dass es noch an Personal und offiziell für das Projekt freigestellter Zeit mangle. Neben der noch offenen Frage nach dem Zeitansatz für das GeniAL-Projekt wurde auch von generellen Personalproblemen in der A+B-Stelle berichtet, die ein Engagement im GeniAL-Projekt erschwere.

Andere am Projekt Beteiligte waren bis dahin bereits deutlich weiter mit der Projektarbeit vorangeschritten. Dafür war nicht nur die Rückendeckung der Führungsebene notwendig, sondern auch die Eigeninitiative der GeniAL-Berater. Von ihrem Engagement hing es ab, wie die Projektarbeit organisiert wurde, ob Betriebe akquiriert und sensibilisiert werden konnten. Wichtige Schritte für eine erfolgreiche Arbeit am Modellprojekt waren:

- Eine offene Kommunikation über alle Führungsebenen der DRV mit einer Projekt-

vorstellung und Informationen zum Projekt (siehe hierzu auch **Abschnitt 2.5.3**).

- Ein klarer Zeitrahmen, der für das Projekt zur Verfügung stand, der aber gegebenenfalls auch bedarfsgerecht verändert und angepasst werden sollte. Wichtig war daher ein regelmäßiges Feedback an die Leitung und eine gemeinsame Planung und Abstimmung der Arbeit im Projekt.
- Entscheidend für den Projekterfolg war nicht nur das Engagement der Leitung, sondern auch die Initiative der GeniAL-Berater.

Gute Erfahrungen wurden mit der Akquisition von Betrieben auf Messen oder Unternehmertagungen gemacht. Unternehmen werden leichter auf das GeniAL-Projekt aufmerksam, wenn sie in einem Kontext darauf stoßen, der ihnen vertraut ist, also zum Beispiel im Rahmen einer Kammer-Informationsveranstaltung, die DRV-Berater dazu nutzten, um auf GeniAL hinzuweisen. Dies setzte allerdings voraus, dass sich die Berater offensiv um die Kontakte zu den entsprechenden Akteuren bemühen und sich auf Informationsveranstaltungen gut vorbereiten. Auf diese Weise lassen sich mehr Unternehmen für das Projekt gewinnen, als durch die individuelle Renten- oder Reha-Beratung, da man meist auf Beschäftigte ohne relevante Personalverantwortung trifft. Umso mehr sei die Initiative der Träger der DRV gefragt und eine offensive Informationsstrategie bei relevanten Netzwerkpartnern.

Die Gruppendiskussion hat deutlich gemacht, dass es sinnvoll ist, die Führungskräfte der Träger der Rentenversicherung über das GeniAL-Projekt zu informieren und insbesondere für Personalfragen, Zeitansatz und Beratungsaufgaben zu sensibilisieren. Durch die flexibel gehandhabte Projektumsetzung wurden für die beteiligten neun DRV-Träger bereits im Frühjahr 2010 halbtägige Informationsveranstaltungen beziehungsweise Führungskräftebildungen durchgeführt, bei der zwischen acht und über 20 Führungskräfte und zum Beispiel interessierte Mitarbeiter der Pressestellen teilgenommen haben.

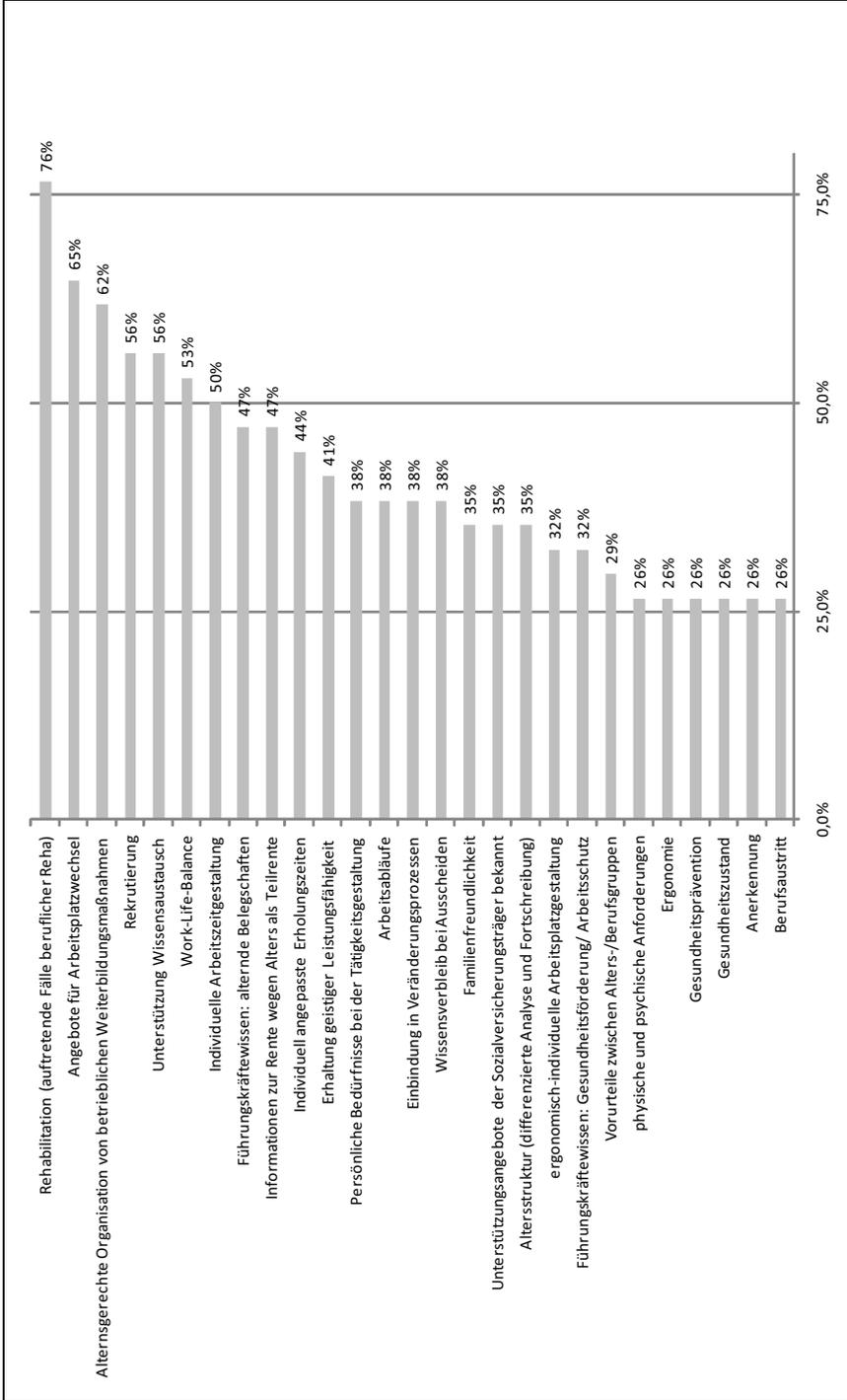
Den Mitarbeitern einiger DRV-Dienststellen in Ostdeutschland ist durch die Gruppendiskussion der Abstand zwischen ihnen und den anderen Auskunfts- und Beratungsstellen bewusst geworden. Auch wurde deutlich, dass der Projekterfolg nicht nur „von oben“ verordnet, sondern auch auf der Ebene der GeniAL-Berater vorangetrieben werden kann und muss. Dazu müssen die GeniAL-Berater selbst Initiative entwickeln. Wie dies geschehen kann, hat der Erfahrungsaustausch insbesondere mit Frankfurt (Oder) und Potsdam gezeigt. Fragen zum konkreten Vorgehen bei der Akquisition von Unternehmen (und der Netzwerkarbeit) konnten im direkten Austausch zwischen den Trägern der DRV und Standorten geklärt werden.

2.3.5 GeniAL-Beratungen: Zwischenresümee zum betrieblichen Handlungsbedarf

Die durchgeführten über 100 GeniAL-Einstiegsberatungen liefen nach einem flexiblen methodischen Schema ab, mit dem auf die individuellen Fragen und Probleme jedes Betriebes eingegangen werden konnte. Zur Strukturierung der Beratung dienten der Betriebsleitfaden und der GeniAL-Check. Der sensibilisierende Effekt dieser Gespräche ist als hoch anzusehen, weil das permanente Hinterfragen und in Beziehung zur betrieblichen Realität setzen einen Erkenntniszuwachs bei den Betriebsverantwortlichen produzierte. In 70 Fällen wurden im Anschluss an die GeniAL-Einstiegsberatung rentenversicherungsspezifische Folgeaktivitäten ausgelöst (vergleiche **Tabelle 4, Abschnitt 2.3.2.3**). In welchen Handlungsfeldern die DRV den beratenen Betrieben weiterführende Hilfestellungen anbieten kann und welche Themen besonders nachgefragt wurden, zeigt die Auswertung für 41 west- und süddeutsche Betriebe (vergleiche **Abbildung 15**, berufliche Rehabilitation 76 Prozent, Teilrentenbezug 47 Prozent; weitere Beispiele siehe **Abschnitt 3.3**).

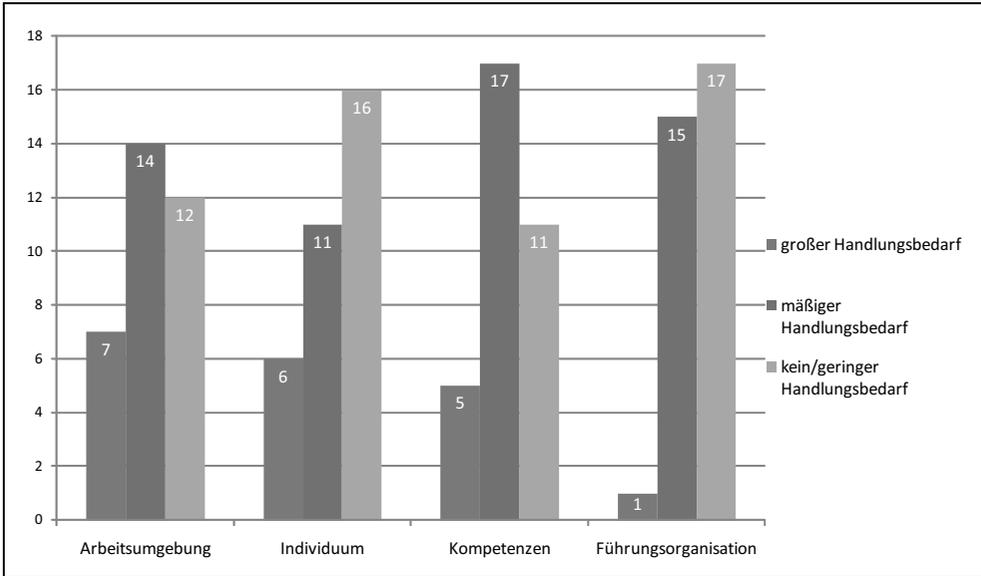
Jedoch zeigen Betriebe auch Unterstützungs- oder Handlungsbedarf in etlichen

Abbildung 15: Handlungsbedarf aus Sicht der beratenen GenIAL-Betriebe nach einzelnen Unterkategorien des GenIAL-Checks – Auswertung GenIAL-Check von 41 Betrieben in Nordrhein-Westfalen, Hessen, Baden-Württemberg und Bayern



Quelle: Deutsche Rentenversicherung Bund, Projekt GenIAL; Unternehmensergebnisse.
 Erläuterung: Von 41 beratenen Betrieben sind bei 76 Prozent der Unternehmen bereits Fälle von beruflicher Rehabilitation aufgetreten (und/oder die Betriebe brauchen dabei weitere Unterstützung).

Abbildung 16: Handlungsbedarf aus Sicht der beratenen GeniAL-Betriebe nach den vier Haupthandlungsfeldern des GeniAL-Checks – Auswertung GeniAL-Check von 41 Betrieben in Nordrhein-Westfalen, Hessen, Baden-Württemberg und Bayern



Quelle: Deutsche Rentenversicherung Bund, Projekt GeniAL; Unternehmensergebnisse.

weiteren Themenbereichen, in denen die Deutsche Rentenversicherung keine Unterstützung anbieten kann, aber in der GeniAL-Beratung durchaus auf mögliche Lösungsstrategien oder kompetente weitere anzuschreibende Institutionen hinweisen kann (Wegweiserfunktion, zum Beispiel Überblick über die Unterstützungsangebote der Träger der Sozialversicherung 35 Prozent). Bedeutende Themen sind hier unter anderem Arbeitsplatz- oder Tätigkeitswechsel für belastete Beschäftigte (65 Prozent), alter(n)s-gerechte Weiterbildung (62 Prozent) oder eine bessere individuelle Arbeitszeitgestaltung (50 Prozent). All diese Themenspektren verdeutlichen die Vielfalt der Gestaltungsfelder, denen sich Betriebe stellen sollten, um ein Generationenmanagement erfolgversprechend zu organisieren. Hier kann die Darstellung der Handlungsbedarfe durch den GeniAL-Check für diese Notwendigkeiten sensibilisieren und aufklären. In vielen Bera-

tungsgesprächen konnten dadurch intensive innerbetriebliche Diskussionsprozesse ausgelöst werden.

Aus Sicht der beteiligten Unternehmen konnte mittels des GeniAL-Checks größerer Handlungsbedarf vor allem in der Gestaltung der Arbeitsumgebungen (Ergonomie, Belastungsspektrum etc.) aber auch in der Unterstützung der Beschäftigten in der Bewahrung der individuellen Gesundheitssituation (Untersuchungen, Familienfreundlichkeit, Erholungsmöglichkeiten etc.) ausgemacht werden (vergleiche **Abbildung 16**).

In den GeniAL-Beratungen traten jedoch auch Situationen auf, in welchen keine unmittelbare Hilfestellung geboten werden konnte, weil die Betriebe Ad-hoc-Lösungen nachfragten, die sich mit den Instrumenten der GeniAL-Beratung nicht realisieren lassen. Eine oft angetroffene Situation in den Betrieben war, dass das Unternehmen

schon auf einigen Gebieten analytisch tätig geworden ist, jedoch die Umwandlung dieser Informationen in konkretes Umsetzungsgeschehen bisher nicht gelungen war. Im Kern geht es in GeniAL jedoch um die Sensibilisierung für die Fragen und Probleme des demographischen Wandels im Betrieb, um die Information über die Möglichkeiten der betrieblichen Problem- und Potentialanalyse und vor allem um ein Aufzeigen des prozessualen Charakters aller Maßnahmen eines Generationenmanagements (ganzheitliche Sichtweise). Die GeniAL-Beratung kann Reihenfolge und Wertigkeit von Zielsetzungen aufzeigen und weiterführende beziehungsweise vertiefende Informationen anbieten und auf diese Weise auch neben der Sensibilisierung zur Aktivierung der Betriebe beitragen.

Mitunter wurden auch Ergebnisse bereits durchgeführter Beschäftigtenbefragungen zur Interpretation vorgelegt. Zumeist ließen sich konstruktionsbedingt aus den Befragungsergebnissen keine unmittelbaren Maßnahmen ableiten. Daher wurde unter Rückgriff auf den GeniAL-Werkzeugkasten frei nachnutzbare Analyseverfahren wie der *IMPULS-Test* oder der *Arbeitsbewältigungs-Index* (ABI beziehungsweise WAI – Work-Ability-Index; vergleiche **Abschnitt 2.2**) vorgestellt, um den Betrieben neue Instrumente bekannt zu machen, die andere Analyseergebnisse produzieren als bisherige Befragungen und beim Herausfiltern möglicher Handlungsfelder hilfreich sind. Der *IMPULS-Test* ist zudem ein anerkanntes Verfahren zur psychischen Gefährdungsbeurteilung, die wiederum eine gesetzliche Pflichtaufgabe ist.

Ein häufig anzutreffendes Problem war die Gewinnung von Nachwuchskräften, oder aber auch die Organisation eines gleitenden Ausstiegs für leistungsgeminderte Beschäftigte, die perspektivisch nicht mehr an besonders belastenden Arbeitsplätzen einsetzbar sind. Die Schwere der Arbeit wie auch fehlende alternative Einsatzmöglichkeiten lassen sich nicht in einer Beratungssituation klären, sondern bedürfen tief in die Arbeitsorganisation eingreifende Maßnahmen.

Ein Aufzeigen von Defiziten der betrieblichen Personalpolitik war nicht Ziel der Beratung, sondern vielmehr ging es darum, vorhandene Handlungsansätze zu hinterfragen und Hilfestellungen zu geben. Ein Beispiel für ein solches Vorgehen ist der Hinweis auf die vorliegende globale Altersstrukturanalyse, die um qualitative Aspekte wie den Einsatzort und das Alter von wichtigen Wissensträgern erweitert werden könnte, um frühzeitig Nachfolgeplanungen anzugehen. Um die Selbsthilfekompetenz der Betriebe zu stärken wurde auf die Nutzung des *Demografie-Kompass* verwiesen und mitunter dieser auch online vorgeführt, damit Personalverantwortliche dieses Instrument zur Altersstrukturanalyse auch effizient einsetzen konnten.

2.4 GeniAL-Vertiefungsberatung – Beispiele der Begleitung von Referenzprozessen

2.4.1 Konzeption der Vertiefungsberatungen

In der gesamten Laufzeit von GeniAL wurden zwölf Referenzbetriebe idealtypisch im Prozesszyklus eines betrieblichen Generationenmanagements vertiefend beraten. Mit den Vertiefungsberatungen im Rahmen des Modellprojektes sollte den GeniAL-Beratern die Gelegenheit zum Einblick in die verschiedenen Facetten betrieblicher Handlungsansätze zur Bewältigung des demographischen Wandels im Betrieb gegeben werden. Durch die praktische Begleitung und Anwendung vertiefender Instrumente und Verfahren zur Prozesssteuerung des Generationenmanagements in Betrieben sollen die Berater die Vor- und Nachteile der Verfahren im Feld kennen lernen. Es ging um das Machbare und das Leistbare aber auch um die Grenzen beispielsweise von Altersstrukturanalysen oder persönlichen Beschäftigteninterviews. Nicht zuletzt dienten die betrieblichen Erfahrungen dazu, dass die GeniAL-Berater eigene Erlebnisse in den Betrieben sammeln, um künftig bei GeniAL-Beratun-

gen besser über die Möglichkeiten, Vorzüge aber auch das nicht Mögliche beraten zu können (Professionalisierung).

Prinzipiell waren die Vertiefungsberatungen nicht für die Übernahme in das Regelangebot der arbeitgeberorientierten Leistungen der Deutschen Rentenversicherung angelegt. Sie hatten für das Modellprojekt aber einen wichtigen explorativen Charakter: Sie sollten Erkenntnisse dafür liefern, inwiefern eine weiterführende Beratung durch GeniAL-Berater geleistet werden kann beziehungsweise wo die Grenzen der Interventionstiefe der späteren GeniAL-Beratung im Rahmen eines neuen, arbeitgeberorientierten Beratungsservice sein könnten. Welche Methoden und Instrumente können die GeniAL-Berater vorschlagen und die Betriebe ohne weitere Expertenhilfe anwenden? Wo endet die Möglichkeit der Selbsthilfe, insbesondere bei den kleinen und mittleren Unternehmen? Darüber hinaus sollte den Betrieben durch das Vorgehen Methodenwissen für die eigene Anwendung übergeben werden. Die Betriebe sollten in die Lage versetzt werden, künftig selbst Maßnahmen zu ergreifen, um ein „Generationenmanagement“ im Sinne von GeniAL durchzuführen. Wesentliche Ziele der GeniAL-Vertiefungsberatung waren also,

- die Vertiefung und Fundierung des praktischen Beratungswissens der GeniAL-Berater (Professionalisierung),
- das Ausloten der möglichen Interventionstiefe einer regelhaften betrieblichen „GeniAL-Beratung“ (zur Implementationsvorbereitung einer etwaigen Routine),
- Übergabe von Methodenwissen durch praktische und gemeinsame Erprobung von Methoden für die GeniAL-Berater (und für die Betriebe),
- Begleitung und Starthilfe bei den ersten Schritten eines Generationenmanagements bei den beteiligten Referenzbetrieben.

Intendierte Folgewirkungen dieser Aktivitäten wären schließlich eine Steigerung der Arbeits- (beziehungsweise Erwerbs-) und Beschäftigungsfähigkeit von Beschäftigten,

Verbesserung von Arbeitsbedingungen und Führungsverhalten, mehr Verantwortungsbewusstsein der Beschäftigten sowie verbesserte Zukunftsfähigkeit der Betriebe im Zuge der demographischen Veränderungen. Die sogenannten Referenzbetriebe, die im Rahmen von GeniAL beraten und im Generationenmanagement begleitet wurden, kamen aus verschiedenen Branchen, Berufen und Größenklassen der Privatwirtschaft und des öffentlichen Dienstes (zu Praxisbeispielen siehe **Abschnitt 2.4.3**).

2.4.2 Aufbau und Umfang der Beratung eines Referenzbetriebes

Die GeniAL-Vertiefungsberatungen schlossen sich immer an das Standardprogramm der GeniAL-Beratung an. Durch diese ersten Schritte in der GeniAL-Beratung und den dabei erhobenen Daten waren meist deutliche Hinweise auf mögliche Handlungsfelder gegeben. Diese ergaben sich häufig systematisch aus dem Aufbau der GeniAL-Beratung. So zeigte sich oftmals durch die Auswertung der GeniAL-Checks, in welchen Feldern (zum Beispiel in der Arbeitsumgebung oder im Führungsverhalten) Handlungsbedarf herrscht. Nicht selten gaben aber auch die Unternehmensvorabfragen Hinweise auf Handlungsfelder, zum Beispiel wenn es Anhaltspunkte für eine schwierige Altersstruktur oder mögliche Rekrutierungsprobleme gab. Nun wurden gemeinsam mit dem Betrieb sinnvolle Handlungsfelder und passende Instrumente ausgewählt. Schließlich erfolgten die Übergabe der Analyseergebnisse und eine Begleitung bei der Erarbeitung von Maßnahmen. Der Aufbau der Vertiefungsberatung beinhaltete demnach:

- Auswertung der Informationen aus der GeniAL-Beratung, Sichtung von Handlungsfeldern;
- Empfehlung für mögliche Vorgehensweisen;
- Durchführung einer Referenzintervention, beispielsweise einer Altersstrukturanalyse, einer Belastungsanalyse (schriftliche Befragung) oder einer Beanspruchungs-

- analyse (durch Mitarbeitergespräche); teilweise wurden die Verfahren auch kombiniert;
- Auswertung der Interventionsergebnisse und Erarbeitung von Ergebnissen und Empfehlungen;
 - Moderation eines Gestaltungsprozesses zur Findung geeigneter betrieblicher Maßnahmen.

2.4.3 Verfahren der Referenzintervention und Praxisbeispiele

In Diskussionen mit weiteren Experten in Expertenworkshops sowie mit Vertretern von INQA, BAuA, im Thematischen Initiativkreis (TIK) von INQA „30, 40, 50plus – Älterwerden in Beschäftigung“ und der zuständigen Fachabteilung im BMAS wurden die nachfolgend beschriebenen vier Verfahren für die Referenzintervention ausgewählt. Die für Demographie-Beratungen eingesetzten Verfahren sind dabei eigenständig jedes für sich anwendbar, wobei in vielen Fällen Unternehmen und Einrichtungen auch Kombinationen der betrieblichen Beratungsinstrumente wünschen. In der Praxis hat sich der Einsatz und die Kombination dieser Instrumente bewährt, wie in den nachfolgend skizzierten Betriebsbeispielen deutlich wird.

2.4.3.1 Betriebliche Altersstrukturanalyse: Beispiel DemografieKompass

Mit dem kostenfreien und einfach bedienbaren *DemografieKompass* schätzen Betriebe in kurzer Zeit die Altersstruktur der Beschäftigten im Unternehmen ein (vergleiche dazu bereits **Abschnitt 2.2.7**). Mithilfe der Software können die zukünftige Altersstruktur prognostiziert und die Ergebnisse grafisch und tabellarisch dargestellt werden. Der DemografieKompass eignet sich für Unternehmer, Personalverantwortliche, Betriebs- und Personalräte sowie interessierte Beschäftigte. Mithilfe eines vertiefenden Experten-Checks können vorhandene Daten zur betrieblichen Altersstruktur importiert und

detaillierte Analysen der Personalentwicklung erstellt sowie weitere betriebliche Fakten (Qualifikationen, Abteilungszugehörigkeit, Betriebszugehörigkeit, Geschlecht, Krankenstand etc.) integriert werden.

Im Rahmen der Referenzprozesse wurden die Ergebnisse in Präsentationen und Kurzberichten dokumentiert und dienten als Diskussionsgrundlage für die Gestaltungs-Workshops – die idealerweise nach Durchführung der Analysephase zur Ergebnisinterpretation und Maßnahmenkonzeption durchgeführt werden, wie die nachfolgenden Beispiele zeigen.

Praxisbeispiel zur betrieblichen Altersstrukturanalyse im Studentenwerk (Universität)

Ausgangslage

Das Studentenwerk beschäftigt 285 Mitarbeiter. Diese sind zum Großteil in der allgemeinen Verwaltung und in den Mensen beschäftigt. Die Mensen sind in verschiedene Standorte aufgeteilt und teilweise als separate Einheiten zu betrachten. Weiterhin ist in der Belegschaft ein verhältnismäßig hoher Anteil an älteren Mitarbeitern (Anteil über 50 Jahre: circa 40 Prozent; Anteil unter 40 Jahren: circa 24 Prozent) vorzufinden.

Beratung

Die GeniAL-Beratung im Sommer 2010 beim Studentenwerk ergab deutliche Hinweise auf weiteren Beratungsbedarf. Insbesondere im Feld „Professionelle Kompetenzen“ des GeniAL-Checks zeigte sich deutlich, dass weitere Schritte insbesondere zur besseren Nachfolgeplanung notwendig sind. Daher wurde vereinbart, den DemografieKompass im Studentenwerk anzuwenden.

Folgen/Wirkungen

Im Gestaltungs-Workshop konnte mit der Personalleitung und dem Betriebsleiter der Mensen detailliert besprochen werden, in welchen Bereichen die alterszentrierte Altersstruktur besondere Beachtung bedarf

und bereits in kurz- und mittelfristiger Betrachtung deutlicher Mitarbeiterbedarf aufgrund von Übergängen ins Rentenalter hervorruft. Als Schlussfolgerung wurden die folgenden drei Maßnahmen beschlossen:

- Kontingent an Ausbildungsplätzen unbedingt beibehalten (aufgrund der Budgetierung ist eine Erhöhung in nächster Zeit nicht möglich);
- Analysen zur alter(n)sgerechten Arbeitsgestaltung im Bereich der Mensen durchführen, um die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu unterstützen;
- den DemografieKompass als grafisches Unterstützungstool in der Personalplanung verwenden.

Praxisbeispiel zur betrieblichen Altersstrukturanalyse eines Bildungszentrums

Ausgangslage

Das Bildungszentrum hat insgesamt 159 Beschäftigte und einem Älterenanteil (50 Jahre

und älter) von 30 Prozent. Das Zentrum hat bereits 2009 an einer GeniAL-Beratung teilgenommen.

Beratung

Im Beratungsgespräch wurde deutlich, dass keine genauen Informationen über die Altersstruktur und ihre Entwicklung für das über viele Standorte verzweigte Unternehmen existieren. Daher wurde vereinbart, eine Altersstrukturanalyse mit dem DemografieKompass durchzuführen (**Abbildungen 17 und 18**).

Folgen/Wirkungen

Es wurde im Gestaltungs-Workshop deutlich, dass das Bildungszentrum mehr auf folgende Bereiche in Zukunft achten wird:

- Verstärkte Ausbildungsaktivitäten an allen Standorten;
- Rechtzeitige Nachfolge beachten, insbesondere in kritischen Bereichen wie der

Abbildung 17: Altersstruktur und Zehnjahresprognose im Bildungszentrum

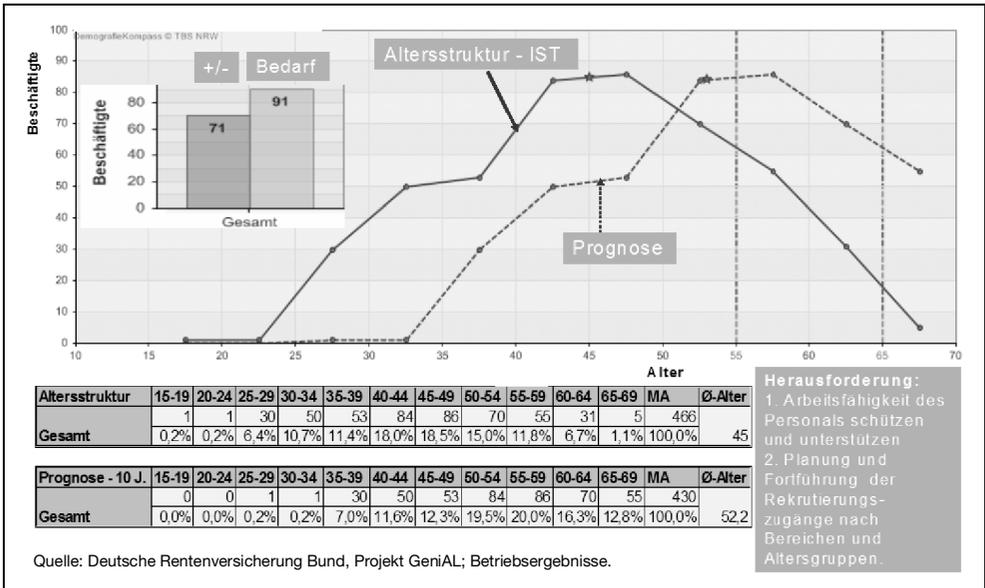
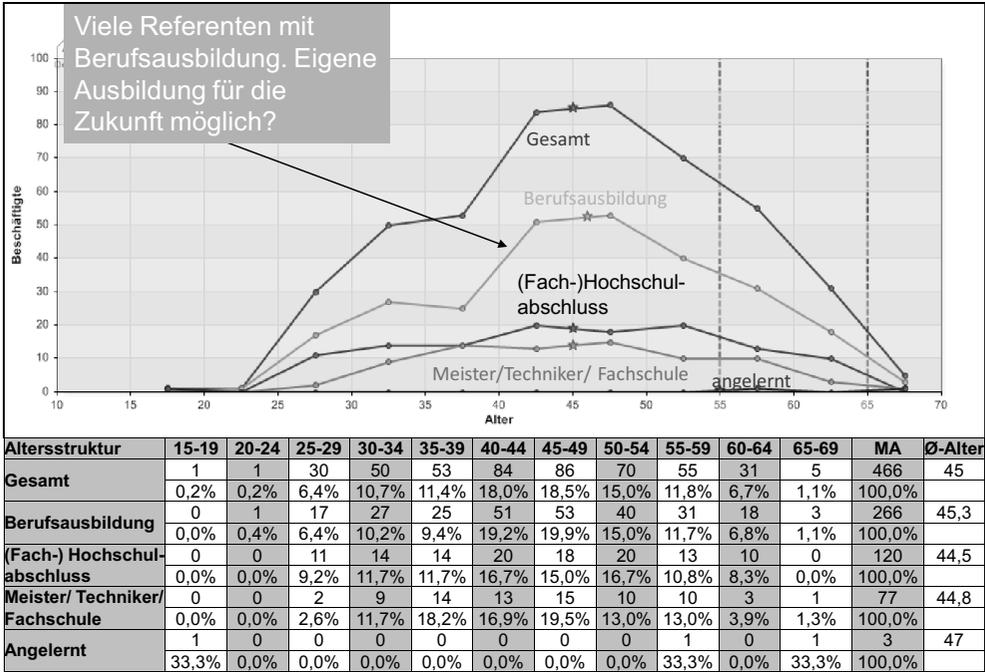


Abbildung 18: Altersstruktur nach Qualifikation im Bildungszentrum



Quelle: Deutsche Rentenversicherung Bund, Projekt GeniAL; Betriebsergebnisse.

Verwaltung. Hier werden nun gezielt Nachfolger aufgebaut;

- Der DemografieKompass wird künftig regelmäßig verwendet;
- Das Bildungszentrum prüft für seine Belegschaft, eine Stressanalyse analog zum IMPULS-Verfahren durchzuführen.

Die Betriebsbeispiele aus der Anwendung von Altersstrukturanalysen konnte den beobachtend teilnehmenden GeniAL-Beratern den inhaltlichen Zusammenhang zwischen betrieblicher Demographie und Beratung in Rentenfragen – beispielsweise zur Klärung der individuellen Erwerbsaustrittswünsche der Beschäftigten – und dem Nutzen für die Unternehmen verdeutlichen (zum Beispiel zur rechtzeitigen Planung von Nachfolgen oder Qualifizierungsbedarfen). Die GeniAL-Berater konnten auf diese Weise ihre betrieblichen Praxiserfahrungen vertiefen.

2.4.3.2 Betriebliche Mitarbeiterbeteiligung: Beispiel IMPULS-Verfahren

Der *IMPULS-Test* (vergleiche auch **Abschnitt 2.2.8**) ist ein Fragebogen zur orientierenden Analyse der Arbeitsbedingungen im Betrieb – im Sinne einer (psychischen) Gefährdungsbeurteilung –, und wird üblicherweise im Rahmen eines *IMPULS-Verfahrens* durchgeführt. Stressfaktoren sollen erkannt und minimiert, Ressourcen aufgebaut werden, um eine Reduzierung von Stressoren und eine Optimierung der Ressourcen zu erzielen. Die Ergebnisse werden in Sterndiagrammen (*IMPULS-Sterne*) dargestellt.

Die Organisation im Rahmen von Referenzprozessen verlief nach einem idealtypischem *IMPULS-Verfahren*: Basiswissen vermitteln, Leitung und Mitarbeitervertretung einbinden, anonyme Befragung organisieren, Mitarbeiter persönlich informieren,

Durchführung IMPULS-Test, Rückmeldung an Mitarbeiter, Mitarbeitervertretung und Leitung, Erarbeitung von Gestaltungsmaßnahmen. Dieser Prozess wird nachfolgend anhand von zwei Praxisbeispielen beschrieben.

Praxisbeispiel zur betrieblichen Mitarbeiterbeteiligung – IMPULS-Test einer Stadtverwaltung

Ausgangslage

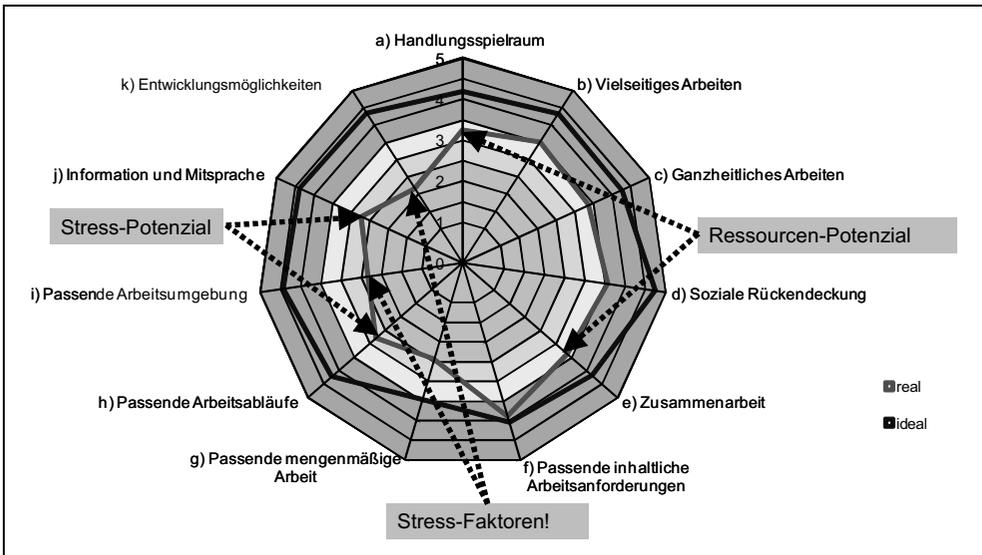
Insgesamt arbeiten in der Stadtverwaltung 2 500 Beschäftigte, die große Mehrheit verfügt über eine abgeschlossene Lehre oder einen vergleichbaren Berufsabschluss (circa 25 Prozent sind hochqualifiziert). Der Anteil der Personen mit 50 Jahren oder älter liegt bei circa 40 Prozent, schwankt aber je nach Arbeitsbereich stark. Schwerpunkte in den Berufsgruppen sind Beschäftigte im Verwaltungsbereich, Erzieherinnen und technische Berufe (IT/Bauingenieure). Engpässe bei der Rekrutierung zeigen sich in den technischen Berufen sowie in der Altenpflege.

Beratung

Im Frühjahr/Sommer 2010 konnte diese Stadtverwaltung durch eine GeniAL-Einstiegsberatung und einige GeniAL-Folgeberatungen als Referenzbetrieb gewonnen werden. Das Interesse war für alle denkbaren GeniAL-Referenzinterventionen groß. In den Abstimmungsgesprächen, an denen neben der Personalabteilung auch immer Personalräte sowie diverse verschiedene Führungskräfte und Abteilungsleiter verschiedener Dienstbereiche beteiligt waren, hatte man sich schließlich auf folgendes Vorgehen geeinigt: Erstens, das IMPULS-Verfahren bei allen Beschäftigten aus den Bereichen der Bürgerdienste (insgesamt fünf Bereiche) und dem Kulturbereich durchzuführen (**Abbildung 19**). Die Befragungsergebnisse (221 von 407 Mitarbeitern konnten erreicht werden), dienen der Ist-Analyse in der Verwaltung und in einem zweiten Schritt dazu, zwei passende Pilotbereiche für weitere vertiefende Analysen auszuwählen.

Mithilfe der Ergebnisse des IMPULS-Testes wurde in zwei Abteilungen verstärkter Hand-

Abbildung 19: IMPULS-Test eines Pilotbereiches der Stadtverwaltung



Quelle: Deutsche Rentenversicherung Bund, Projekt GeniAL; Betriebsergebnisse (n = 32).

lungsbedarf erkennbar, auch war hier die Bereitschaft vorhanden, eine Vertiefung durch persönliche-vertrauliche Gespräche mit Beschäftigten zu ermöglichen (Arbeitsbewältigungs-Coachings, Beispiele in **Abschnitt 2.4.3.3**).

Folgen/Wirkungen

Bei insgesamt zwei moderierten Gestaltungs-Workshops konnten für die betriebliche Umsetzung zahlreiche Maßnahmen in den beiden Pilotbereichen vereinbart sowie Verantwortliche und ein Zeithorizont für die Umsetzung festgelegt werden. Zu den festgesetzten Maßnahmen gehören unter anderem:

- Gesundheitsuntersuchung nach Wunsch beim Betriebsarzt für alle Beschäftigten eines Pilotbereiches ermöglichen und deutlich kommunizieren;
- Erneute Begehungen in Bereichen mit berichteten hohen Belastungsmerkmalen;
- Projekt „Rücken-Knie“ (Training, Verhaltensschulung) am Arbeitsplatz;
- Freiwillige Dienstsportangebote;
- Ausbildungsplätze schaffen;
- Abteilunginterne Schulung zum Konfliktmanagement;
- Fachspezifische Weiterbildung;
- Unterweisung (zum Beispiel Arbeitssicherheit) in Gruppen mit aktiver Mitarbeiter-Einbindung;
- Interne Qualifizierung abteilungsübergreifend im Haus;
- Regelmäßige Teambesprechungen;
- Maschinenpark erneuern;
- Kurs Selbstverteidigung;
- Überprüfung der Bemessung Personal „Führerscheinstelle“;
- Fortbildung stärken und Bedarf melden;
- Gesundheits-/Infotag durchführen.

Die Rückmeldung zu den erzielten Ergebnissen durch die Personalleitung bei der Stadtverwaltung war durchweg positiv. Man zeigte sich gar positiv überrascht über die Qualität und den Umfang der beschlossenen

Maßnahmen in den untersuchten Bereichen der Stadtverwaltung, die traditionell als „schwieriges Feld“ der Umsetzung galten. Eine kontroverse Diskussion zum Datenschutz in den Workshops und im Vorfeld der Interviews verdeutlichte den beteiligten GeniAL-Beratern nochmals die Bedeutung des sorgsamem Umgangs mit vertraulichen Informationen der Beschäftigten. Für künftige Beratungen konnten die GeniAL-Berater wertvolle Erfahrungen und Beispiele sammeln, die Vorgehensweise hatte sie sehr überzeugt.

Praxisbeispiel zur betrieblichen Mitarbeiterbeteiligung – IMPULS-Test eines Call-Centers

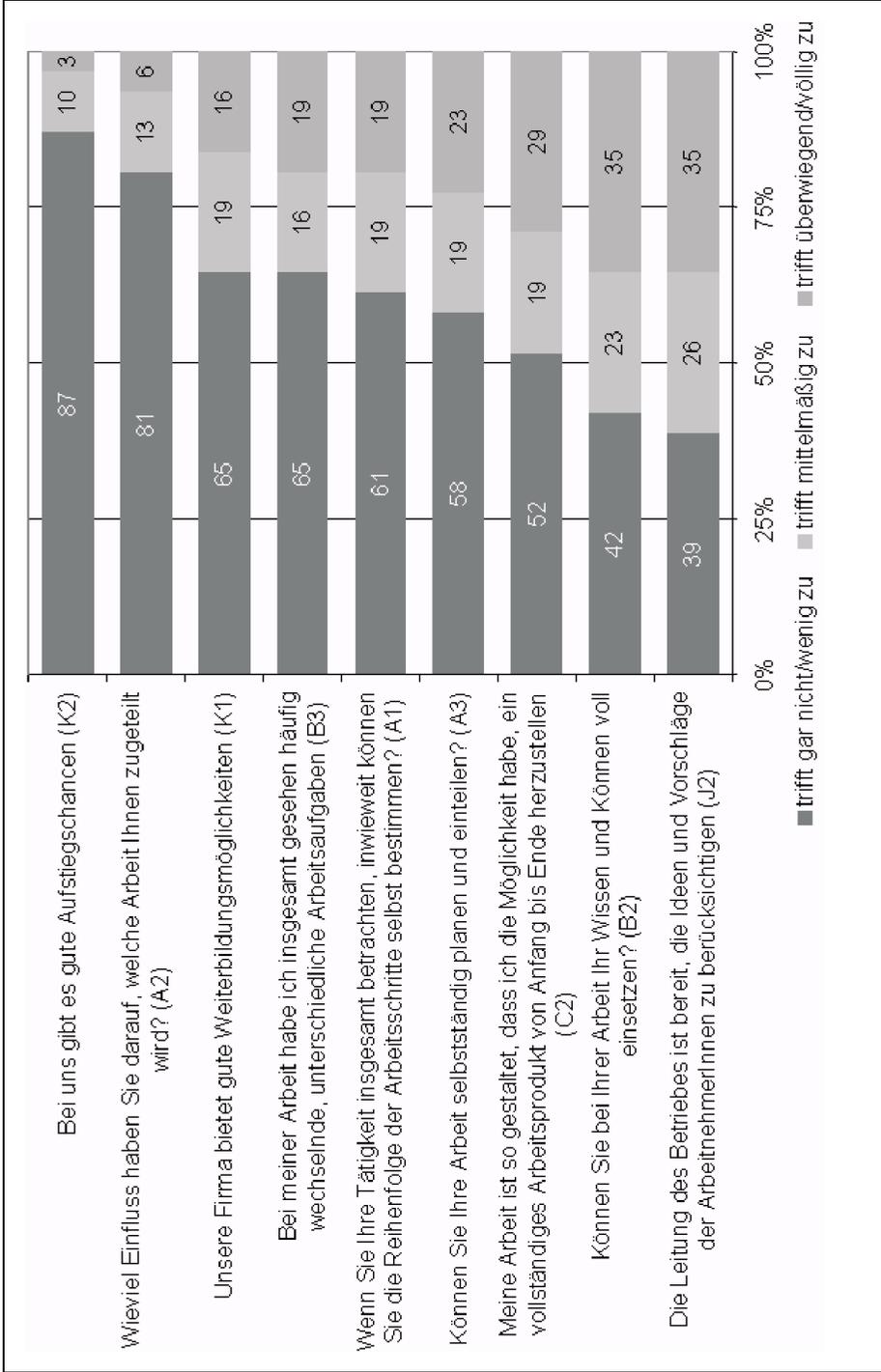
Ausgangslage

Durch Vermittlung einer im GeniAL-Netzwerk aktiven Krankenkasse konnte der Kontakt zu diesem Unternehmen mit 38 Beschäftigten hergestellt werden. Das Unternehmen ist darauf spezialisiert, im Kundenauftrag Termine für Vertreterbesuche zu vereinbaren und so den Vertrieb der Auftraggeber von Akquiseaufgaben zu entlasten. Um die branchenübliche Fluktuation einzudämmen, werden bewusst auch ältere Arbeitskräfte rekrutiert. Der Geschäftsführung ist ein dialogorientierter Führungsstil wichtig, der einen Beitrag leisten soll, die Eigenverantwortung der Belegschaft zu steigern. Jedoch wurden die bisherigen Angebote zur stärkeren partizipativen Gestaltung der Arbeitsbedingungen durch die Belegschaft nicht in gewünschtem Maße wahrgenommen.

Beratung

Aufgrund der terminlichen Enge in der Auftragerfüllung zog sich dieser Beratungsprozess über mehr als ein Jahr hin. Die Ergebnisse des IMPULS-Tests wurden mit der Belegschaft diskutiert. Die Fragen des IMPULS-Testes eignen sich nicht nur für eine Gesamtauswertung als IMPULS-Stern, sondern können wie in **Abbildung 20** dargestellt auch nach einzelnen Unterkategorien ausgewertet werden. Es wurde ein Betriebs-

Abbildung 20: Ergebnisse des IMPULS-Tests eines Call-Centers (n = 31)



Quelle: Deutsche Rentenversicherung Bund, Projekt GeniAL; Betriebsergebnisse.

sprechtag zu Rentenfragen und Altersvorsorgemöglichkeiten durchgeführt, der sich großer Resonanz erfreute und nach Aussagen der Geschäftsführung zu einer nachhaltigen Sensibilisierung der Belegschaft in Fragen der Zusatzversorgung geführt hat. Entsprechende Angebote des Unternehmens werden nun in einem aus Sicht des Betriebes zufrieden stellenden Maß nachgefragt.

Zeitgleich wurde aufgrund der moderierten Diskussion mit den Beschäftigten die Meilensteine für das von einer Krankenkasse begleitete BGM (Betriebliches Gesundheitsmanagement) festgelegt.

Folgen/Wirkungen

In den Ergebnissen kam der Gestaltungsbedarf deutlich zum Ausdruck, der in mehr betrieblichen Weiterbildungsmöglichkeiten und mehr inhaltlichen Herausforderungen bei der Arbeit liegt. Diese Bedarfe werden künftig projektbezogen erfasst und entsprechende zeitnahe Schulungsaktivitäten realisiert. Seitens der Belegschaft wurden gerade auch Produktivitätszuwächse thematisiert, die sich durch Weiterbildung kombiniert mit einer verbesserten Arbeitsorganisation realisieren lassen. Um diese Bedarfe zu erfassen wurde als konkrete Umsetzungsmaßnahme ein rotierendes Mitarbeiterfrühstück eingeführt, welches dazu dienen soll, den direkten Austausch zwischen Belegschaft und Führung zu befördern.

Auf Basis der Analyseergebnisse wurde das BGM neu ausgerichtet und gymnastische Unterweisungen am Arbeitsplatz, ein Massageangebot und regelmäßige Augenuntersuchungen auf den Weg gebracht. Durch die Mitwirkung im Projekt GeniAL konnte die bestehende Wahrnehmung betrieblicher Gestaltungsbedarfe auf eine empirisch gestützte Grundlage gestellt werden, die der Geschäftsführung eine Neuausrichtung diesbezüglicher Initiativen erlaubt und dem Ziel einer hohen Beteiligungsorientierung entspricht. Die Analysen und die Kommunikation der Ergebnisse leisteten einen Beitrag, die Maßnahmeakzeptanz der Belegschaft zu erhöhen. Für die bei der Abschlusspräsentation involvierten GeniAL-Berater waren diese

konkreten Ergebnisse und Maßnahmen hilfreich zur Professionalisierung ihrer Beratungskompetenz. Neben der erzielten praktischen Lernerfahrung erkannten die GeniAL-Berater die betriebliche Wirkung von Altersvorsorgeberatungen und – über die möglichen ergänzenden Leistungen anderer Sozialversicherungszweige – auch die Gleichzeitigkeit und Vielfalt betrieblicher Gestaltungsmaßnahmen kennen.

2.4.3.3 Betriebliche Mitarbeiterbeteiligung: Beispiel Arbeitsbewältigungs-Coaching

Mit dem *Arbeitsbewältigungs-Coaching (ab-c)* wird die Arbeitsfähigkeit der Beschäftigten (Passung von Arbeitsanforderungen und persönlichen Eigenschaften) gemessen (vergleiche dazu bereits **Abschnitt 2.2.9**). Aus den Ergebnissen des Coachings werden Verbesserungsmaßnahmen vorgeschlagen, mit dessen Hilfe Unterstützungsmaßnahmen und eine Besprechung der ersten Umsetzungsschritte sowohl eigener Vorsätze als auch der Förderbedürfnisse im Betrieb herausgearbeitet werden. Anschließend erfolgt die Beratung der betrieblichen Entscheidungsträger: Mit der anonymen Zusammenfassung des Arbeitsbewältigungsstatus und der Förderbedarfe erhält der Betrieb eine konkrete Steuerungsgrundlage zum Erhalt beziehungsweise zur Förderung der Arbeitsbewältigungsfähigkeit der Gesamtbelegschaft.

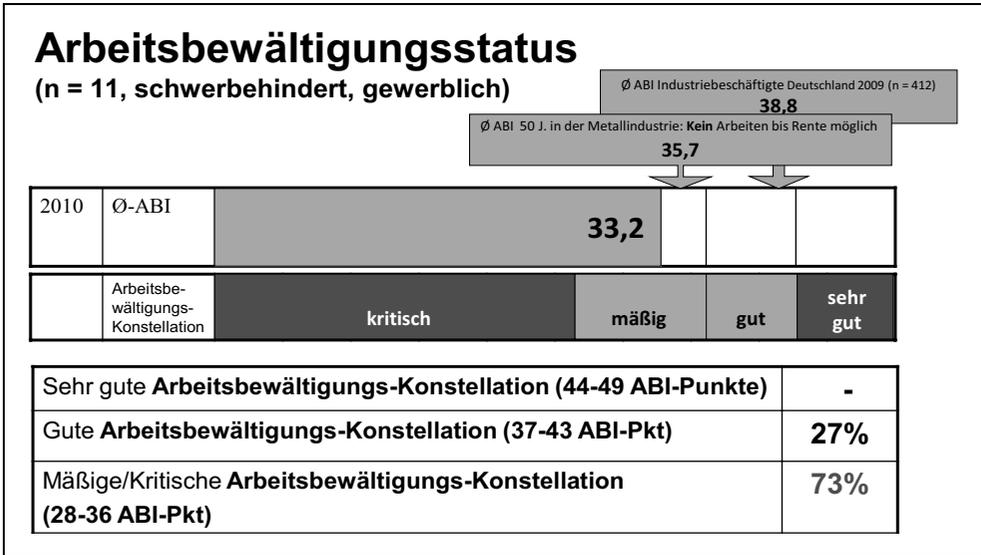
Die im Rahmen von Referenzprozessen durchgeführten betrieblichen Arbeitsbewältigungs-Workshops haben stets zum Ziel, ein bis drei kollektive Maßnahmen abzuleiten, wie die nachfolgend beschriebenen Praxisbeispiele zeigen.

Praxisbeispiel zur betrieblichen Mitarbeiterbeteiligung – Arbeitsbewältigungs-Coaching bei einem Automobilzulieferer

Ausgangslage

Ein mittelständischer Automobilzulieferer (circa 420 Beschäftigte), der zu einem weltweit agierenden Konzern gehört, wurde

Abbildung 21: Arbeitsbewältigungs-Status der Mitarbeitergruppe der „Gleichgestellten und Schwerbehinderten“ eines Automobilzulieferers



Quelle: Deutsche Rentenversicherung Bund, Projekt GeniAL; Betriebsergebnisse.

durch bestehende Kontakte zur Rentenversicherung auf das GeniAL-Beratungsangebot im Herbst 2010 aufmerksam. Der Schwerpunkt dieses ehemaligen Familienbetriebs ist die Herstellung von (Wasser-)Schläuchen, Antriebsriemen und beheizbaren Schachleitungsmodulen vor allem als Zulieferer für die Automobilindustrie. Nur circa 20 Prozent der Belegschaft ist hoch qualifiziert, die meisten Beschäftigten sind qualifiziert (Berufsausbildung) oder unge-lernt.

Beratung

Im Anschluss an eine GeniAL-Einstiegsberatung beim Automobilzulieferer wurde der Referenzprozess im Rahmen des Modellprojektes für die Gruppe der gleichgestellten und schwerbehinderten Mitarbeiter am Standort begonnen und das betriebliche Organisationsentwicklungsinstrument des Arbeitsbewältigung-Coachings angeboten. Die Teilnahme für die gleichgestellte/schwerbehinderte Mitarbeitergruppe war freiwillig und erfolgte innerhalb der Arbeits-

zeit. Die interessierten Teilnehmer erhielten eine persönlich-vertrauliche Beratung zur Verbesserung der Arbeitsfähigkeit (Arbeitsbewältigungs-Coachings, ab-c's). Dieses beinhaltet die Erhebung des Arbeitsbewältigungsstatus mit dem Fragebogen zur Ermittlung des Arbeitsbewältigungs-Index (ABI, engl. Work ability index, WAI, siehe **Abbildung 21**) sowie eine Kurzberatung zur Verbesserung der Arbeitsbewältigungskonstellation (Verhältnis von persönlichen Eigenschaften der Beschäftigten und den Arbeitsanforderungen). Hierbei werden persönliche und betriebliche Förderthemen, die entweder bereits vorhanden sind und weitergeführt werden oder noch zu erreichen sind, besprochen.

Beispielhaft zeigt dieser Mittelständler wie ein Referenzprozess ablaufen kann. Grundlage ist die Entscheidung des Betriebes in einen vertieften Dialog mit der Belegschaft durch vertrauliche Gespräche und mitarbeiterorientierte Workshops zu treten. Anonymisiert und kategorisiert bilden dann auch die qualitativen Aussagen der Teilnehmer

aus den vertraulichen Arbeitsbewältigungs-Gesprächen eine wichtige Grundlage für den Arbeitsbewältigungs-Workshop. Der Ablauf des Arbeitsbewältigungs-Coachings erfolgte im Einzelnen in folgenden Schritten:

1. Aufklärung über die Zielsetzungen der vertraulichen ab-c-Gespräche und Organisation/Planung mit der Personalabteilung, Betriebsrat und der Schwerbehinderten-Vertretung;
2. Durchführung von elf vertraulichen Interviews mit gleichgestellten und schwerbehinderten Mitarbeitern;
3. Auswertung der Ergebnisse im Herbst 2010;
4. Durchführung des Arbeitsbewältigungs-Workshops mit den Betriebsräten, der Schwerbehindertenvertretung, des Leiters Operations, des Linienleiters Produktion und Technik sowie der Personalleitung. Die externen Institute und GeniAL-Berater der Region stellten die Ergebnisse vor und moderierten den Workshop;
5. Das Ziel waren Gestaltungsvorschläge aufbauend auf den Ergebnissen für die Teilnehmer, aber auch für den Gesamtbetrieb mit den Entscheidungsträgern zu finden;
6. Beschlossene und sofort umsetzbare Maßnahmen:
 - Angebot regelmäßiger Gesundheitstage;
 - Einführung von Sportpausen;
 - Überprüfung der Arbeitsmittel;
 - Schulung der Führungskräfte;
 - Beachtung der Situation Schwerbehinderter bei betrieblichen Umgestaltungsmaßnahmen.

Folgen/Wirkungen

Die aufgeführten Maßnahmen wurden unter der Prämisse diskutiert, dass eine Dringlichkeit beziehungsweise Notwendigkeit hierfür vorliegt und ein Konsens unter den Beteiligten vorhanden war. Für alle Maßnahmen

wurden verantwortliche Personen und Terminfenster der Umsetzung definiert. Weitere angesprochene aber noch nicht konsensfähige beziehungsweise zu komplexe Themenfelder werden im innerbetrieblichen Dialog weiter bearbeitet:

- mehr Transparenz über Arbeitszeiten beziehungsweise Auftragslage (unter anderem über die direkte Kommunikation zwischen Führungskraft und Werker);
- Erarbeitung eines Job-Rotations-Konzepts (unter anderem Einsatzmatrix für Werker mit Berücksichtigung der Einschränkungen und möglichen Weiterbildungsansätzen);
- Transparenz über Weiterbildungsmöglichkeiten und deren Finanzierung;
- Standardisiertes Führungsgespräch nach Abwesenheiten (unter anderem längere Urlaube, Krankheiten, Auszeiten, etc.).

Eine erste Rückmeldung im Rahmen der Evaluation von GeniAL zeigte, dass bereits mit großem Erfolg ein Gesundheitstag durchgeführt wurde. Ebenso erfolgte die Überprüfung und Instandsetzung von Arbeitsmitteln. Für die beteiligten GeniAL-Berater der Region zeigte sich hier, wie wirkungsvoll eine externe Moderation für die Erstellung betrieblicher Gestaltungsprozesse sein kann. Zumal in dieser Firma die Erfahrung vorherrschte, dass Personalleitung und Betriebsrat sich gegenseitig oftmals blockieren. Durch den Wunsch für die Beschäftigten etwas Vorzeigbares zu bewegen, die Herausforderung, die geweckten Erwartungen der Teilnehmer nicht zu enttäuschen sowie dem Moderationsansatz konstruktiv an Lösungen zu diskutieren (und nicht nach Schuldigen in der Betriebsgeschichte zu suchen), konnte doch überraschend viel an Gestaltungspotenzial verwirklicht werden. Für die beteiligten GeniAL-Berater lag an diesem Beispiel der Beitrag zum Erfahrungslernen darin, dass auch für körperlich schwere Arbeit und bereits leistungsgewandelte Mitarbeiter betriebliche Gestaltungsmaßnahmen und Verbesserungen möglich sind. Diese Erfahrung konnten auch die GeniAL-Berater machen, die bei nachfolgendem Praxisbeispiel involviert waren.

Praxisbeispiel zur betrieblichen Mitarbeiterbeteiligung – Arbeitsbewältigungs-Coachings in einer Industriebereie

Ausgangslage

Die Industriebereie zur Herstellung vor allem von Fußmatten mit circa 40 Beschäftigten hat bereits eine Altersstrukturanalyse und einen Unternehmens-Check vor der ersten GeniAL-Beratung durchgeführt.

Beratung

Die Vorinformationen waren sehr hilfreich für eine konstruktive Diskussion. Die Leitung war aufgrund der Vorinformationen überzeugt, dass eine Beteiligung an einer Referenzintervention in Form einer Beanspruchungsanalyse (ab-c) für die Beschäftigtengruppe der Näher nutzbringend und angebracht sei. Die acht Beschäftigten dieser Mitarbeitergruppe erzielten einen Arbeitsbewältigungs-Index von 37,1 Punkten, das heißt einem Wert, der an der untersten Grenze einer noch „guten“ Arbeitsbewältigungskonstellation liegt und hatten ein Durchschnittsalter von 43,6 Jahren. Die Hälfte der Beschäftigten befand sich bereits in der Kategorie „mäßig“ und „kritisch“. Hier geht es gemäß dem Verfahren des Arbeitsbewältigungs-Coachings darum, die Arbeitsfähigkeit wieder herzustellen und zu verbessern.

Folgen/Wirkungen

Im März 2011 wurde ein entsprechender Gestaltungs-Workshop durchgeführt. Hierbei konnten folgende Maßnahmen erarbeitet werden, die alle Beteiligten unterstützen (Leitung, Personalvertretung, Führungskraft, [externe] Fachkraft für Arbeitssicherheit):

- ein Gesundheitstag in Zusammenarbeit mit dem Betriebsarzt, einer Krankenkasse und der Rentenversicherung wird für die zweite Hälfte 2011 geplant, unter anderem zu den Themen Altersvorsorge und präventive Unterstützung von Sozialversicherungsträgern;

- Reaktivierung der Rot-Grünen-Karten zur innerbetrieblichen Kommunikation;
- Ergonomie der Arbeitsplätze bewerten und Hebehilfen anschaffen;
- Individuelle und maschinenbezogene Schulungspläne erstellen.

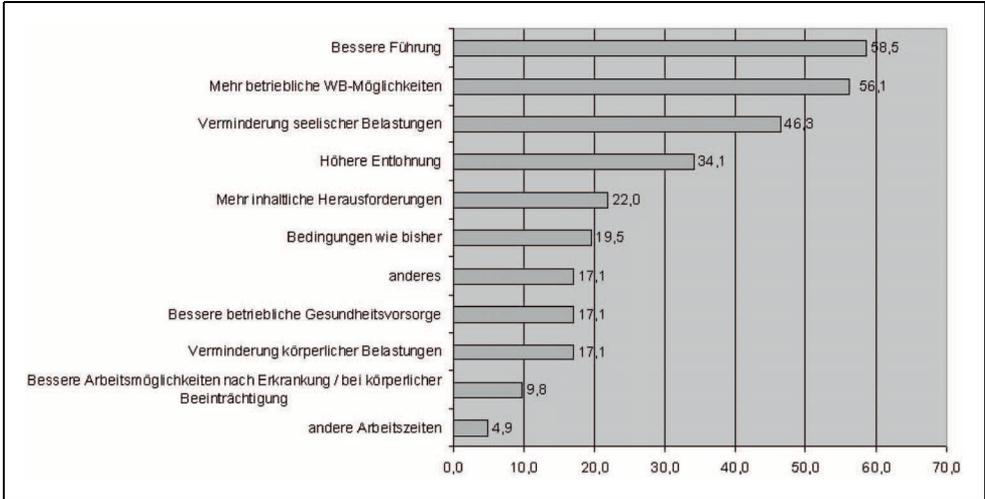
Die Rückmeldungen der betrieblichen Akteure zur Durchführung der Gespräche und den Ergebnissen waren positiv. Aus Mitarbeitersicht wurde das ermöglichte Gesprächsangebot durch die Betriebsleitung geschätzt. Die beteiligten GeniAL-Berater der Region lernten nicht nur ein wirkungsvolles Interventionsinstrument kennen, sondern auch, wie schnell und konkret Betriebe zu Verbesserungsvorschlägen gelangen können, wenn die Beschäftigten mit ihrer tatsächlichen Arbeitssituation befragt werden.

2.4.3.4 Betriebliche Umsetzungsmaßnahmen: Der Gestaltungs-Workshop

Die im Rahmen von GeniAL exemplarisch angewandten drei oben genannten Verfahren enden in einem moderierten *Gestaltungs-Workshop* (vergleiche dazu bereits **Abschnitt 2.2.10**). Durch die externe Begleitung wird der GeniAL-Referenzbetrieb dabei unterstützt, das vorhandene Expertenwissen der Leitungspersonen, Fachkräfte für Arbeitssicherheit, Betriebsärzte, Betriebs- und Personalräte sowie der beteiligten Beschäftigten nutzbar zu machen und eigenverantwortlich Lösungs- und Gestaltungsmaßnahmen zu identifizieren. Die so erlernte Methodik setzt den Betrieb dabei in die Lage, den Prozess zukünftig allein und ohne Expertenhilfe durchzuführen (Sicherstellung der Nachhaltigkeit).

Im Rahmen der Referenzprozesse wurde betont, dass die erarbeiteten Maßnahmen immer konkret, mit spezifischem Zeithorizont sowie einer verantwortlichen Person zu versehen sind. Bei den beteiligten Referenzbetrieben wurden vielfach erste Umsetzungsschritte zur Maßnahmendurchführung zeitnah festgelegt, wie die nachfolgenden Beispiele belegen.

Abbildung 22: Artikulierte Gestaltungsbedarfe aus dem Arbeitsbewältigungs-Coaching einer Verwaltungsbehörde



Quelle: Deutsche Rentenversicherung Bund, Projekt GeniAL; Betriebsergebnisse.

Praxisbeispiel zu betrieblichen Umsetzungsmaßnahmen einer Verwaltungsbehörde

Ausgangslage

Die rund 400 Beschäftigten der Verwaltungsbehörde weisen eine stark alterszentrierte Altersstruktur auf, die sich in den drei Standorten noch differenziert. Seitens der Verantwortlichen wurde ein anhaltend hoher Krankenstand bemängelt und generell Fragen künftiger Leistungsfähigkeit – vor dem Hintergrund eines anhaltenden Personalabbaus und wachsender Aufgabenfülle – der alternden Belegschaft thematisiert.

Beratung

Im Rahmen des GeniAL-Referenzprozesses wurden alle Beschäftigten in eine Online-Befragung nach der Methode des IMPULS-Tests einbezogen und 41 Beschäftigte an zwei Standorten wurde die Gelegenheit zur Teilnahme am Arbeitsbewältigungs-Coaching (ab-c) eingeräumt. Die in den Gesprächen hervorgehobenen Veränderungsbedarf

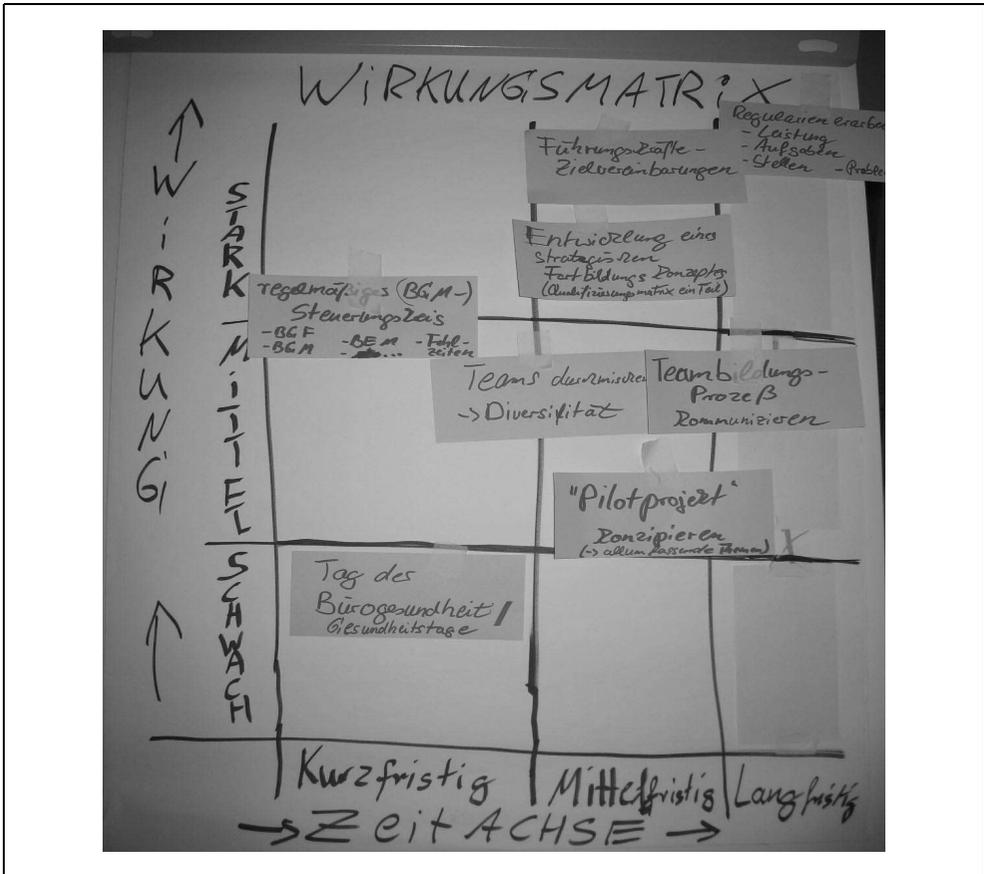
fe erstrecken sich auf die Bereiche Führung, Weiterbildung und Verminderung seelischer Arbeitsbelastungen (**Abbildung 22**), die auch mit den Befunden aus der IMPULS-Befragung korrespondierten.

Folgen/Wirkungen

Der Maßnahme-Workshop wurde mit dem Steuerkreis BGM (betriebliches Gesundheitsmanagement) der Behörde unter Einbeziehung der Hausleitung im Frühjahr 2011 durchgeführt. Aus den vorgestellten Ergebnissen wurden folgende Maßnahmen abgeleitet (vergleiche **Abbildung 23**).

Kurzfristig soll ein Tag der Bürogesundheit organisiert werden und die Vernetzung der jeweiligen Arbeitskreise BGM/BEM (betriebliches Eingliederungsmanagement) vorangetrieben werden. Darüber hinaus wird angestrebt, ein strategisches Fortbildungskonzept zu entwickeln. Gerade in Hinblick auf die künftige Arbeitsbewältigungsfähigkeit der Beschäftigten sollten die bestehenden Teams durchmischert werden, um deren Leistungsfähigkeit zu erhalten. Um langfristig ei-

Abbildung 23: Wirkungsmatrix als Ergebnis des Gestaltungs-Workshops einer Verwaltungsbehörde

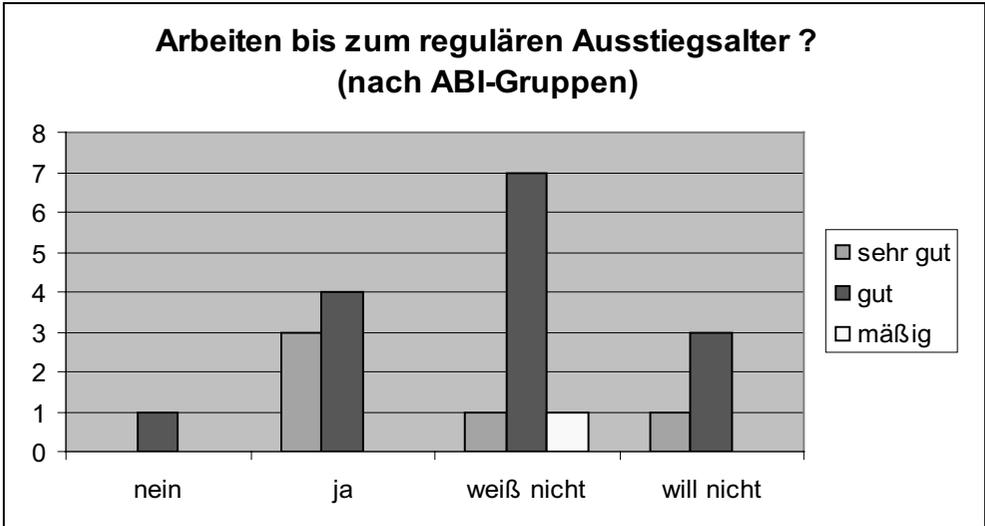


Quelle: Deutsche Rentenversicherung Bund, Projekt GeniAL; Betriebsergebnisse.

ne sich parallel entwickelnde Führungskultur strategisch zu implementieren, sollen mit Führungskräften Zielvereinbarungen geschlossen und ihr Führungsverhalten reflektiert werden. Insgesamt sollen die durch die GeniAL-Intervention gewonnenen Ergebnisse in ein zu konzipierendes Modellprojekt münden, welches alle Handlungsfelder alter(n)sgerechten Arbeitens umfasst und den Schwung dieses beteiligungsorientierten Vorgehens in seiner Akzeptanz steigern den Wirkung nutzt. Die drei abgehaltenen Veranstaltungen zur Information der Beschäftigten brachten eine

hohe Übereinstimmung zur erlebten betrieblichen Situation und weckten die Hoffnung auf Veränderungsprozesse. Die beteiligten GeniAL-Berater der drei Standorte erhielten einen Einblick in einen kompletten Beratungs- und zugleich auch Umsetzungszyklus. Die beobachtende Teilnahme der Berater an der Diskussion im Rahmen der Betriebsversammlungen machten deutlich, wie Verbesserungsprozesse angegangen werden und die Vorschläge und teilweise auch kritischen Anmerkungen der Beschäftigten zu raschen, konkreten Maßnahmen beitragen können.

Abbildung 24: Beantwortung der Frage, ob sich die Mitarbeiter einer Kita vorstellen können in ihrem derzeitigen Beruf bis zum regulären Renteneintrittsalter arbeiten zu können (Anteil n = 21)



Quelle: Deutsche Rentenversicherung Bund, Projekt GenIAL; Betriebsergebnisse.

Praxisbeispiel zu betrieblichen Umsetzungsmaßnahmen einer Kindertagesstätte

Ausgangslage

Die Kindertagesstätte (Kita) mit rund 70 Beschäftigten ist Teil eines Verbundes von insgesamt sieben Einrichtungen in der Region, die 2002 aus der öffentlichen Verwaltung ausgegliedert und privatisiert wurden. Damals betrug das Durchschnittsalter des pädagogischen Personals 56 Jahre. Im Zuge der Privatisierung gab es einen Austausch des Personals und die Einrichtung konnte sich bis heute wesentlich verjüngen.

Beratung

Aus Sicht der Kita war zunächst eine Demographie-Beratung aufgrund der veränderten Altersstruktur nicht mehr notwendig. Der Kita-Träger hat sich aber für das GenIAL-Beratungsangebot interessiert, weil auf der Ebene der gesamten Einrichtung sich die Alters-

strukturen und Arbeitsbelastungen stark unterscheiden und der Handlungsbedarf von Fall zu Fall geklärt werden sollte. Zwei Einrichtungen wurden daraufhin für vertiefende Analysen ausgewählt. Zur Beratung kam es insbesondere, weil die Leiterin der Einrichtung aufgrund ihrer Erfahrungen für das Thema stark sensibilisiert ist und das DRV-Beratungsangebot als Möglichkeit begriff, über Lösungsansätze auf dem Laufenden zu bleiben.

Im Rahmen eines Arbeitsbewältigungs-Coachings (ab-c) wurden die individuellen Belastungen und die verschiedenen Wünsche und Anregungen des Personals zur Verbesserung der Arbeitssituation analysiert. Wie bereits bei der Auswertung des IMPULS-Testes ist es möglich, neben dem Gesamtergebnis auch Teilaspekte und bestimmte Fragestellungen aus dem Fragebogen gesondert auszuwerten und beispielsweise nach der persönlichen Arbeitsbewältigungssituation (sehr gut, gut, mäßig und kritisch) zu clustern (siehe **Abbildung 24**).

Folgen/Wirkungen

Die Befunde des ab-c wurden auf einer Betriebsversammlung diskutiert mit dem Ergebnis, bestimmte Anregungen sofort zu realisieren. Dazu gehören ein Ruheraum für Erzieher und Erzieherinnen, eine ergonomische Bestuhlung in den Arbeitsräumen (das Personal musste zum Beispiel die Kinderstühle benutzen), ein Gesundheitstag für das gesamte Team und ein Physiotherapeut, der einmal wöchentlich zur Massage kommt.

Im Falle der Kita wurde aufgrund der Analyseergebnisse beschlossen, auf ein vertiefendes Umsetzungsprojekt im Land Brandenburg zu verweisen (Bildung mit BISS im Rahmen der Innopunkt-Kampagne des Landes Brandenburg: *Ältere – Erfahrung trifft Herausforderung* – Träger: Akademie 2. Lebenshälfte). Die über diesen Netzwerkkontakt zustande gekommene Zusammenarbeit gestaltet sich auf Grundlage der seitens GeniAL vorgelegten Analyseergebnisse äußerst produktiv. Dabei ging es darum, die Stärken älterer Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen und die Grenzen ihrer Belastbarkeit herauszuarbeiten. Zu diesem Zweck wurden 36 erwerbsbiografische Gespräche mit Beschäftigten geführt, um diese Informationen in die künftige Berufswegeplanung einfließen zu lassen. Die gewählte Methodik sieht eine Ergebnisdiskussion unter Beteiligung von Beschäftigten und Führungskräften im Rahmen eines Workshops vor. In diesem wurden dann die entwickelten und von „betrieblichen Treibern“ betreuten Projekte beteiligungsorientiert konzipiert.

Neben der Erstellung von Kompetenzprofilen älterer Beschäftigter wurde kurz darauf eine Perspektiv-Werkstatt unter Einbeziehung des GeniAL-Teams durchgeführt. Auch hierbei wurde betont, wie wichtig die Begleitung durch die DRV in Fragen des Rentenübertrittsgeschehens ist. Die Erkenntnisse aus diesem Beratungsprozess sind auch heute noch nützlich in Personalgesprächen und bei der Entwicklung alter(n)sgerechter Arbeitsprofile. Als Handlungsschwerpunkte

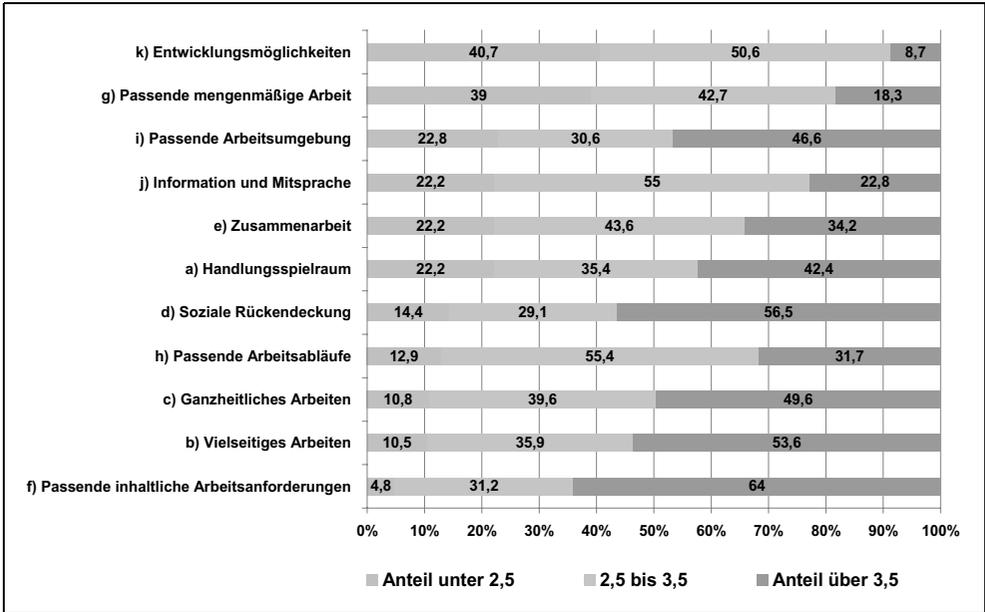
wurde der Aufbau eines betrieblichen Gesundheitsmanagements, die Standortsicherung und die Personalentwicklung vor dem Hintergrund einer befürchteten Überalterung thematisiert, wobei der Erhalt der Leistungsfähigkeit und Einsatzfähigkeit älterer Beschäftigter im Vordergrund steht. Gegenwärtig werden auf Grundlage der GeniAL-Analysen von den Beschäftigten konzipierte Gestaltungsprojekte entwickelt und vereinzelt auch umgesetzt.

2.4.4 GeniAL-Vertiefungsberatung: Ergebnisse und Zwischenresümee

In den Vertiefungsberatungen bekamen die GeniAL-Berater die Gelegenheit, ihre theoretischen Kenntnisse zu den betrieblichen Analyseinstrumenten aus den Schulungen in der Praxisanwendung zu erleben und ihre praktischen Beratungserfahrungen aus den GeniAL-Beratungen zu erweitern. Aufbauend auf den Erkenntnissen aus der GeniAL-Beratung und dem GeniAL-Check gab es verschiedene Interventionsansätze je nach Bedarfslage der beteiligten Referenzbetriebe. So waren die GeniAL-Berater an der Umsetzung von grundlegenden Analysen zur Altersstruktur, über standardisierte Mitarbeiterbefragungen zur Stressbewältigung bis zu qualitativ durchgeführten Mitarbeiterinterviews zur Arbeitsbewältigungsfähigkeit und den dementsprechenden Gestaltungs-Workshops mit den betrieblichen Akteuren beobachtend beteiligt. Diese Erfahrungen unterstützten daher sowohl den Methodentransfer von betrieblichen Gestaltungsinstrumenten für die GeniAL-Berater, als auch die beratenen Betriebe und ermöglichte somit insgesamt eine praxisnahe Vertiefung.

Die Ergebnisse der einzelnen Vertiefungsprozesse zeigen viele betriebliche Parallelen, aber auch notwendige betriebsspezifische Lösungsansätze, die sich insbesondere in den aufgeführten Maßnahmenkatalogen wiederfinden. Weiterhin wurde beobachtet, dass viele Betriebe an unterschiedlichen Punkten stehen, wenn es um die Herange-

Abbildung 25: Stressfaktoren und Ressourcen für Beschäftigte in den Referenzbetrieben (Absteigend nach Stressfaktoren sortiert – Ressourcen aufsteigend – Angaben in Prozent)



Quelle: Deutsche Rentenversicherung Bund, Projekt GenIAL; Zusammenfassung aller Betriebsergebnisse aus der IMPULS-Befragung.

hensweise und Handhabung des betrieblichen Generationenmanagements geht.

Im Rahmen der Evaluation wurde aus den erhobenen Daten der Vertiefungsprozesse zusätzlich eine Übersicht zu Handlungsthemen aller Referenzbetriebe erstellt, die am standardisierten Befragungsverfahren zur Stressbewältigung in Form des IMPULS-Tests teilgenommen haben. Bei den nachfolgend beschriebenen Ergebnissen werden in den verschiedenen Handlungsfeldern Stressfaktoren und Ressourcen aufgezeigt, die den Bedarf in den Referenzbetrieben zusammenfassend charakterisieren. Bei den Ergebnissen ist zu beachten, dass in der Gesamtheit aller Teilnehmer (n = 526) ein großer Anteil in öffentlichen Verwaltungen beschäftigt ist und die Befunde daher als branchenübergreifend anzusehen sind.

In **Abbildung 25** werden die elf arbeitsspezifischen Themen der IMPULS-Befragung

nach der anteiligen Verteilung der Teilnehmer, die die einzelnen Themen als Stressfaktor (definierter Anteil unter 2,5 Punkte) oder als Ressource (definierter Anteil über 3,5 Punkte) in ihrem betrieblichem Umfeld empfinden, dargestellt. Als Hauptstressoren wurden vor allem (fehlende) Entwicklungsmöglichkeiten und die Arbeitsmenge empfunden. Weiterhin wurden die Bereiche Arbeitsumgebung, Information und Mitsprache, Zusammenarbeit und Handlungsspielraum von jedem fünften Befragten als Stressfaktor bewertet. Als Ressourcen über alle Referenzbetriebe wurden von mehr als der Hälfte der Befragten die inhaltlichen Arbeitsanforderungen, die Vielseitigkeit und Ganzzeitlichkeit sowie die soziale Rückendeckung eingestuft.

Ausgehend von den Ergebnissen der Analyseinstrumente wurden in Gestaltungs- und Maßnahme-Workshops konkrete betriebs-spezifische Zielsetzungen mit Maßnahmen-

listen und ersten Umsetzungsschritten erarbeitet. Hierdurch konnten in den beteiligten Betrieben weitere Prozesse in Hinblick auf das Generationenmanagement vorangebracht und begonnen werden.

Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass die Vertiefungsberatung für die GeniAL-Berater aufschlussreich betriebliche Handlungsfelder aufzeigen konnte. Alle verwendeten Vertiefungsinstrumente konnten zudem Impulse in den Betrieben auslösen, im Generationenmanagement erste oder weitere Schritte zuzugehen. Zum Teil konnten beachtlich weitgehende Gestaltungslisten erarbeitet und beschlossen werden. Dies hilft den GeniAL-Beratern in künftigen Beratungssituationen besser Auskunft über die Möglichkeiten und Grenzen verschiedener betrieblicher Interventionen zu geben. Dass die beschriebene Vorgehensweise zielführend war, wird durch die nachfolgenden Argumente noch einmal deutlich.

Gerade die Teilnahme an Ergebnispräsentationen und Gestaltungs-/Maßnahme-Workshops vermittelte tiefgreifende Einblicke in den betrieblichen diskursiven Umgang mit aufgezeigten Handlungsbedarfen und deren Umsetzung. Die These, dass das derart gewonnene Wissen in weiteren GeniAL-Beratungen eigenverantwortlich angewendet werden kann, gründet sich vor allem auf der Tatsache einer erlebten Ursache-Wirkungs-Relation von der Analyse zur Ableitung von Maßnahmen. Die Teilhabe an diesem Prozess setzt die GeniAL-Berater aufgrund der Kenntnis betrieblicher Aushandlungsprozesse in den Stand, die möglichen Wirkungen von Analyseprozessen zu beschreiben. Die Beteiligung an den vertiefenden Beratungen kann auch im künftigen Beratungsgeschehen als Argument genutzt werden, da die Effekte aus eigener Anschauung beschrieben werden können. Ein wesentliches Argument ist der Verweis auf die stets mit zu bedenkende Akzeptanz von Umsetzungsmaßnahmen, wenn der Belegschaft keine oder nur geringe Möglichkeiten der Mitwirkung eingeräumt werden.

Perspektivisch können erfahrungsbasierte Einschätzungen seitens der GeniAL-Berater

getroffen werden, welche weitergehende Schritte Betriebe nach Beantwortung des GeniAL-Checks angehen sollten und welche Analyseinstrumente aus dem GeniAL-Werkzeugkasten orientiert am betrieblichen Bedarf zu empfehlen sind. Künftig werden Betriebe dann weitere Analyseschritte eigenverantwortlich durchzuführen haben, aber der Ausblick auf konzipierte Maßnahmen in anderen Betrieben schafft einen Bezugsrahmen, der eben den Mehrwert eines arbeitgeberorientierten Ansatzes der GeniAL-Beratung verkörpert.

Gerade im Gespräch mit Betriebsverantwortlichen erscheint es wesentlich auf einen fundierten Erfahrungsschatz zurückgreifen zu können, der eben nicht nur auf reinen Absichtserklärungen oder schriftlich erfassten betrieblichen Vorgehensweisen basiert, sondern in eigener Anschauung miterlebt wurde. Die Authentizität und Wertigkeit der GeniAL-Beratung steigert sich durch den Verweis auf die Substanz der eigenen Beratungserfahrung, die ihre größte Interventionstiefe in den Referenzbetrieben erlebte. Dieses beratungsproduktive Wissen kann zudem in einem strukturierten Erfahrungsaustausch (Feedbacktage) der aktiven GeniAL-Berater systematisch aufbereitet werden und lässt derart den argumentativen Erfahrungsschatz stetig anwachsen.

Ein weiteres gewichtiges Argument ist die Form der betrieblichen Auseinandersetzung mit Analyseergebnissen und deren Interpretation, damit sie als Grundlage für gestaltende Schritte herangezogen werden können. Die konkreten Reaktionen auf „unbequeme“ Ergebnisse wie die Einordnung bisheriger betrieblichen Aktivitäten und ihrer Wirksamkeit leisten intensive Beiträge im GeniAL-Lernprozess. Nachvollzogene Argumentationslinien betrieblicher Akteure und die konstruktive Wendung in Umsetzungsaktivitäten, die zumeist einer Priorisierung von Handlungsfeldern unterliegen, vermitteln tiefe Einblicke in betriebliche Realitäten. Die in diesen Diskussions- und Argumentationsprozessen aufgeworfenen Fragen, die auch in künftigen Beratungssituationen auftauchen können, können nun aus eigenem Erfahrungswissen der GeniAL-Berater begründet beantwortet werden.

2.5 Angebotsorientierte regionale Vernetzung: Wegweiserfunktion der Deutschen Rentenversicherung

2.5.1 Konzeption und Ansatz

Die Vernetzung mit strategischen Kooperationspartnern ist insbesondere auf regionaler Ebene von großer Bedeutung, da es ein wesentliches Ziel für eine verlässliche und die Unternehmen effektiv unterstützende GeniAL-Beratung sein muss, regionale Schnittstellen zu identifizieren, Ansprechpartner zu finden und eine mögliche Arbeitsteilung auszuloten. Letztendlich gilt es, je nach identifiziertem vertiefenden Beratungs- und Umsetzungsbedarf nach der GeniAL-Beratung das Unternehmen möglichst regional an kompetente Ansprechpartner und Institutionen zu verweisen, um den Prozess des Generationenmanagements nicht nach der GeniAL-Beratung (einschließlich rentenversicherungsspezifischer Folgeaktivitäten) ins Stocken geraten zu lassen. Hierzu ist es notwendig, zuerst einen Überblick über die regional vorhandenen potenziellen Netzwerkpartner sowie die bestehenden Vor-Ort-Aktivitäten im Themenfeld „Arbeit, Gesundheit, Rente, Wirtschaft“ zu bekommen. Eine solche Bestandsaufnahme wurde immer ausgehend von bestehenden Netzwerkkontakten der Renten- und Reha(fach)berater durchgeführt. Gleichzeitig wurde in der GeniAL-Grundlagenschulung vorgestellt, welche regionalen Partner idealtypisch zu einem GeniAL-Netzwerk gehören könnten, welche Vernetzungsaktivitäten denkbar sind und letztlich welche Regeln beim „Networking“ zu beachten sind, um sich erfolgreich vernetzen zu können. Dies war dann auch inhaltliches Schwerpunktthema der Nachschulung im Rahmen des Feedbacktages im November 2010 für alle bisher ausgebildeten GeniAL-Berater. Während der Modellerprobung diente die Vernetzung aber auch noch einem weiteren, für die GeniAL-Berater wichtigen Zweck: Um die Betriebe auf das neue, zu erprobende Beratungsangebot im Generationenmanagement jenseits der Zugangswege der Deutschen Rentenversiche-

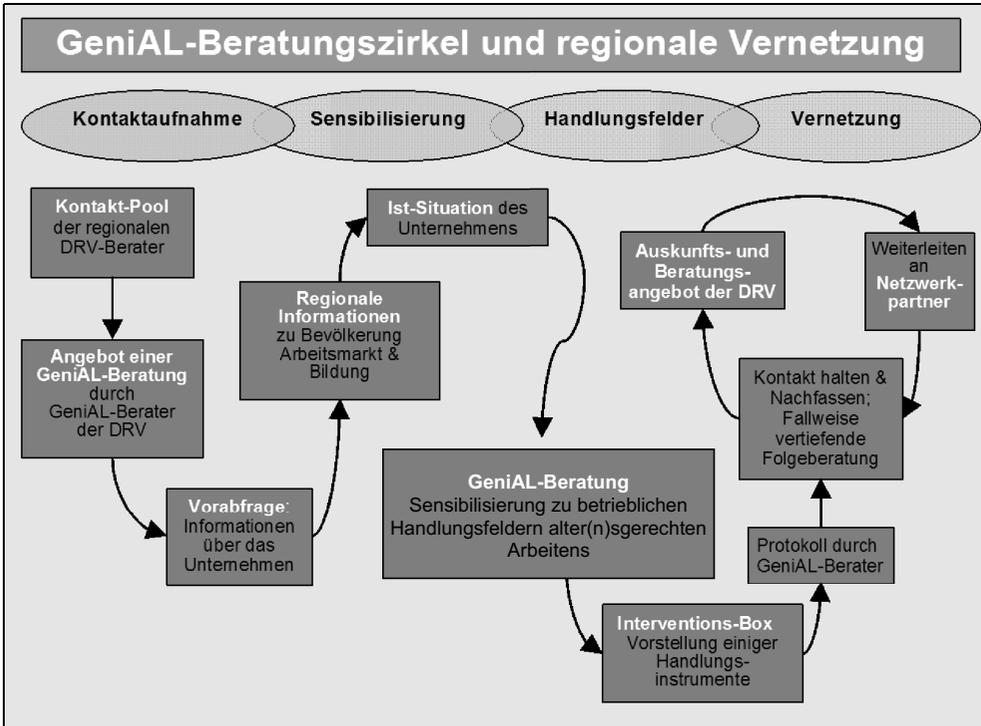
rung aufmerksam zu machen, wurden die Netzwerkpartner auch im Rahmen der Akquisetätigkeit eingebunden. In vielen Fällen konnten so weitere Betriebe erreicht werden (siehe dazu auch **Abschnitt 2.5.3**).

Die im Rahmen der Ziele von GeniAL aufgeworfene Frage nach der Interventionstiefe einer etwaigen zukünftigen GeniAL-Beratung in der Routine berührt an dieser Stelle zugleich auch die Frage, wer auf einen seitens der Arbeitgeber geäußerten betrieblichen Unterstützungsbedarf mit einem entsprechenden Angebot reagieren kann. Daher ist es auch ein grundsätzliches, wesentliches Element der GeniAL-Beratung, situationsgerecht im Falle identifizierten betrieblichen Handlungsbedarfs eine Kontaktaufnahme zu regional wirkenden Akteuren und Experten zu vermitteln. Die Anzahl der im Spektrum alter(n)sgerechten Arbeitens und betrieblichen Gesundheitsmanagements tätigen Akteure gilt es jedoch systematisch zu erfassen und die Möglichkeiten einer Kooperation zu prüfen.

In der regionalen Vernetzung ist ein strategischer Hauptvorteil des GeniAL-Ansatzes zu sehen, der in der flächendeckenden Struktur der DRV mit zahlreichen kundennahen Anlaufstellen sowie dem Ruf einer unabhängigen und verlässlich-objektiven Einrichtung begründet liegt. Gerade die Reputation der Deutschen Rentenversicherung kombiniert mit einer effektiven regionalen Netzwerkarbeit kann daher positive Effekte erwarten lassen. Diese heben sich von bisherigen Modellprojekten ab, denen personelle Kontinuität fehlt und daher nur geringe nachhaltige Wirkungen beschieden sind. Die Permanenz des Beratungsangebots der DRV ist unter dem Gesichtspunkt der Nachhaltigkeit ein wesentlicher Faktor. Dieser Aspekt spielt bei der Frage nach künftigen Implementationsmöglichkeiten der GeniAL-Beratung in die Routine eine wichtige Rolle.

Während der ersten Gesprächsrunden in den örtlichen Beratungsstellen der Rentenversicherung mit der Projektleitung wurde Vernetzung als zweite Säule des Projektansatzes von GeniAL thematisiert. Im Ergebnis

Abbildung 26: GeniAL-Beratungszirkel und regionale Vernetzung



Quelle: Deutsche Rentenversicherung Bund, Projekt GeniAL.

wurde in den Gesprächen eine Vielzahl informeller beziehungsweise persönlicher Kontakte und früheren Formen der Zusammenarbeit mit relevanten Akteuren herausgearbeitet. Der intendierte Aufbau eigener Beratungskompetenz und Vermittlung externer Experten mit tiefergehenden Umsetzungsmöglichkeiten bei betrieblichen Veränderungsmaßnahmen verstärkt bei den Beratungsstellen die Funktion einer regionalen Schnittstelle. Gerade durch diese kontinuierlich ausgeübte Funktion kann die Deutsche Rentenversicherung zum dauerhaften Impulsgeber und damit zu einer festen regionalen Kapazität im demographischen Bewältigungsszenario werden (Wegweiserfunktion).

Insofern bildet die ideale Abrundung einer GeniAL-Beratung die angebotsorientierte und dauerhafte Vernetzung. **Abbildung 26** zeigt eine schematische Übersicht eines

GeniAL-Beratungszirkels, der von der Kontaktaufnahme bis hin zur regionalen Vernetzung reicht. Beginnend mit der Kontaktaufnahme, die durch die bestehenden Strukturen der DRV erfolgt, wird in einem (telefonischen) Erstgespräch den Betrieben das GeniAL-Angebot eröffnet. Erste betriebliche Informationen, um die vorliegenden Betriebsbedingungen zusammenzutragen, ermöglichen eine fundierte und betriebspezifische Vorbereitung der GeniAL-Beratung. Durch Leitfäden der Beratung und einer Instrumentenübersicht möglicher Interventionsmaßnahmen werden weitere öffnende Schritte des Betriebes zu einer alter(n)sgerichteten Personalpolitik geschaffen. Die Protokollierung der Vorgehensweisen und Ergebnisse dienen langfristig zur Standardisierung der GeniAL-Beratung. Abschließend erfolgen Hinweise auf tiefgreifende Ren-

ten- und Rehabilitationsberatungen und Informationen durch die DRV-Dienststellen sowie die Vermittlung an Kontakte zu weiteren Unterstützungs- und Beratungsangeboten der verschiedenen Netzwerkpartner (angebotsorientierte regionale Vernetzung).

Zwar zeigten in der GeniAL-Erprobung angesprochene Akteure Interesse an Vernetzungsprozessen, jedoch waren die zu diesem Zeitpunkt angetroffenen Angebots- und Unterstützungsstrukturen der Akteure in den Regionen oftmals noch nicht produktiv. Hierin wurde ein zu vertiefender Anknüpfungspunkt gesehen, der in der Modellerprobung durch die Begleitung der externen Demographieexperten und der Projektleitung von GeniAL gestaltet wurde. Durch moderierende Begleitung wurde eine Stärkung der Schnittstellenfunktion der DRV geschaffen, sodass die ausgebildeten GeniAL-Berater durch diesen Input mit dem Aufbau regionaler Netzwerkstrukturen künftig selbständig umgehen können.

Um eine angebotsorientierte (weitere) Vernetzung relevanter Partner beziehungsweise Betriebe in der Region herbeizuführen, benötigten die GeniAL-Berater im Rahmen der Projektumsetzung somit folgende Unterstützung:

- Unterstützung bei der Ergebnisauswertung durchgeführter Instrumente (inklusive Darstellung);
- regelmäßigen Erfahrungsaustausch;
- gezielte Platzierung von Presseinformationen in Fachzeitschriften;
- Kontaktaufbau zu relevanten regionalen Akteuren;
- Teilnahme und Vorstellung des Projektes durch die Projektleitung bei Vorträgen;
- Aufrechterhaltung „kurzer Wege“ zu Ansprechpartnern im regionalen Netzwerk;
- bessere Vorinformation über die Einrichtungen und ihre spezifischen Problemlagen (etwa Branche, Betriebsgröße, spezifische [regionale] Situation, Altersdurchschnitt der Belegschaft etc.) für eine passgenauere GeniAL-Beratung;
- Darstellung der grundsätzlich bestehenden Fördermöglichkeiten der Krankenkassen,

der Berufsgenossenschaft, der Arbeitsagentur, der Kammern und anderer Einrichtungen, um betriebliche Bedarfe über die GeniAL-Beratung hinaus zu gestalten.

Die Unterstützung diente dann in einem weiteren Schritt dazu, die in der Region vorhandenen Handlungsansätze aufzubereiten und in die Beratungsaktivitäten zu integrieren. Derart konnten in der Region vorhandene Beratungs- und Umsetzungskompetenzen (zum Beispiel Landesinitiativen, spezifische branchenbezogene Projekte) identifiziert werden. Die Erkenntnis, dass betriebliche Bedarfe über das Maß einer sensibilisierenden GeniAL-Beratung hinausgehen und spezifisches Fach- und Umsetzungswissen erfordern, lässt die Wegweiserfunktion des GeniAL-Ansatzes in den Vordergrund rücken.

2.5.2 Aufbau und Umfang der Vernetzung

Grundsätzlich ist die Vernetzung je nach Region sehr unterschiedlich strategisch und praktisch durchgeführt worden. Dazu wollte/ konnte die GeniAL-Projektleitung den Dienststellen vor Ort keine Vorgaben machen, da die Rollen in der Region, bisherige Vernetzungserfahrungen mit bestimmten Trägern sowie die Rahmenbedingungen für eine mögliche Vernetzung sehr unterschiedlich vorgefunden wurden. So vielfältig die regionale Realität in Deutschland historisch gegeben ist, so vielfältig haben sich auch unterschiedlichste Vorgehensweisen herauskristallisiert. Generell war aber für alle GeniAL-Berater obligatorisch, dass Vernetzungsaktivitäten zu dokumentieren sind und diese Grundlage für eine regelhafte Implementierung der betrieblichen Sensibilisierungsberatung sein müssen, um passende regionale Netzwerkpartner mit entsprechenden Angeboten aufzeigen zu können (regionale GeniAL-Verweisblätter). Zu den geleisteten Netzwerkaktivitäten und diesbezüglichen Aufgaben der GeniAL-Berater gemäß dem sogenannten Pflichtenheft gehörten:

- Bestandsaufnahme und Internetrecherche,
- Telefonabsprachen,
- Bilaterale Absprachen und Treffen,

- Bereitstellung und Verbreitung von Informationsmaterial,
- Teilnahme an Treffen und Veranstaltungen potenzieller Netzwerkpartner,
- Organisation und Durchführung von Veranstaltungen zur Vernetzung,
- Organisation und Durchführung von Veranstaltungen zur Bekanntmachung von GeniAL sowie zur Wissensvermittlung für Betriebe,
- Teilnahme an Veranstaltungen als Referent,
- Teilnahme an Messen, Präsentation von GeniAL auf Messeständen,
- Erarbeitung und Durchführung von übergreifenden Lehrgängen/Seminaren mit anderen regionalen Trägern,
- Teilnahme an und Gestaltung von thematischen Arbeitskreisen in der Region.

Dabei erwies sich der Umfang der Vernetzung je beteiligtem GeniAL-Berater und je Region als sehr unterschiedlich. Manchenorts passierte relativ wenig Vernetzungsarbeit, da dort andere Akzente gesetzt wurden. Andernorts waren Vernetzungen zentraler Bestandteil der Akquisetätigkeit. Insofern reichte die Bandbreite der Kontakte je nach Fall von wenigen Netzwerkkontakten im Jahr bis hin zu zehn Kontakten im Monat. Prinzipiell ist aber festzustellen, dass die „aktiven Vernetzer“ während der Modellerprobung effizienter in der Akquise von Betrieben waren und deutlich mehr GeniAL-Beratungen realisieren konnten. Auch wenn aufgrund der Unterschiedlichkeit der Regionen und der potenziellen Netzwerkpartner keine generelle Vernetzungsstrategie empfohlen werden kann, so bestätigen sich bilanzierend die Kriterien für erfolgreiche Netzwerkarbeit – die in den Schulungen den GeniAL-Beratern vermittelt wurden – wie etwa Verlässlichkeit und Kooperationsbereitschaft.

2.5.3 Vernetzungsaktivitäten in den bundesweiten GeniAL-Regionen

In den nachfolgenden Abschnitten werden die verschiedenen Netzwerkaktivitäten in

den jeweiligen GeniAL-Regionen beschrieben. Um die Bandbreite der Kontaktsuche und die unterschiedliche Herangehensweise zu veranschaulichen, sind die hier vorgelegten Beschreibungen in einigen Regionen ausführlicher dargestellt. In anderen, deswegen nicht weniger aktiven Regionen, wurde die grundsätzliche Herangehensweise ergebnisorientiert skizziert.

2.5.3.1 GeniAL-Regionen in Norddeutschland

GeniAL-Region Braunschweig/Hannover

Die Region Braunschweig/Hannover war zwar in den GeniAL-Umsetzungsprozess integriert, jedoch wurde hier keine eigene Vernetzungsinitiative auf den Weg gebracht, da bereits trägerinduzierte Aktivitäten anhängig waren. Die Existenz eines regionalen Modell-Projektes mit ähnlicher Zielstellung und der gestarteten DRV-Trägerinitiative eines telefonischen „Modularen Firmenservice“ (siehe **Abschnitt 3.3**) ließen den Aufbau einer im Rahmen von GeniAL getragenen Vernetzungsstrategie zur Vermeidung von Doppelstrukturen nicht sinnvoll erscheinen. Daher wurde auf einer Veranstaltung des im Aufbau befindlichen und von maßgeblichen Akteuren getragenen Demographie-Netzwerks der GeniAL-Ansatz vorgestellt. Weitere Schritte der Zusammenarbeit wurden von den ortsansässigen GeniAL-Beratern, die in Personalunion auch den Modularen Firmenservice repräsentieren, eigeninitiativ verfolgt und bedurften daher nur geringer Unterstützung seitens des GeniAL-Projektteams.

GeniAL-Regionen Rostock und Güstrow

In den GeniAL-Regionen in Mecklenburg-Vorpommern wurde von den ausgebildeten GeniAL-Beratern zwar eine Vernetzungsinitiative gestartet, die jedoch nicht zu nennenswerten Ergebnissen führte. Eine vor Ort durchgeführte GeniAL-Führungskräfte-Schulung (vergleiche **Abschnitt 1.4.3.2**) – die bei

allen Trägern zur Unterstützung der GeniAL-Berater und zur Information des Trägers durchgeführt wurde – lieferte keine Änderung. Als Gründe hierfür sind neben regionalen Besonderheiten sicherlich auch die aktuell noch laufenden Umstrukturierungs- und Optimierungsprozesse im Beratungsdienst anzuführen.

5.5.3.2 GeniAL-Regionen in Ostdeutschland

GeniAL-Regionen in Berlin und Brandenburg

Die bisherigen Vernetzungsaktivitäten stehen an der Schwelle zu weiterreichenden konkreten Initiativen in der Region Berlin/Brandenburg. In Potsdam wurde Mitte November 2010 eine Veranstaltung zum betrieblichen Gesundheitsmanagement (BGM) mit der Industrie- und Handelskammer durchgeführt, die auch weitere Netzwerkpartner integrierte und von einer anwesenden Referatsleiterin des Landesarbeitsministeriums als richtungweisende Initiative beschrieben wurde. Das GeniAL-Team hatte mit einem Teil der örtlichen Netzwerkpartner die Aufgabe übernommen, im Rahmen dieser Veranstaltung ein Fachforum zu organisieren. In diesem Fachforum wurde neben dem GeniAL-Ansatz auch vermittelt, wie gestaltungswillige Betriebe nach einer Sensibilisierung und Analyse die entsprechenden Fördermittel beim Land Brandenburg beantragen können. Zudem war geplant, die interessierten Betriebe in einen begleitend moderierten Erfahrungsaustausch zusammenzuführen. Dieses Konzept des Fachforums verlangte eine enge Abstimmung der Netzwerkpartner und eine Angebotsintegration aller Beteiligten. Diese Abstimmungsprozesse waren von hohem Lerngehalt zur Netzwerkarbeit für die GeniAL-Berater vor Ort. Die Reaktionen der Beteiligten zeigten auch die hohe Akzeptanz der DRV als Schnittstelle für demographiezentrierte Aktivitäten, da der Bezug zum originären Beratungsangebot der DRV stets eine Kopplung zu Umsetzungsaktivitäten erlaubt.

Bereits zu einem sehr frühen Zeitpunkt zum Projektstart war den Beraterinnen in Potsdam die Kooperation mit den Krankenkassen gelungen. Hervorzuheben ist dabei, dass – anders als in den meisten Regionen – die regional relevanten Krankenkassen den Einladungen durch die DRV im Rahmen eines gemeinsamen Informations- und Unterstützungsaustausches gefolgt sind. Schließlich ist zum Ende der Projektlaufzeit über eine Podiumsdiskussion der Projektleitung im Rahmen des Demographie-Kongresses des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales (BMAS) im Dezember 2010 der Kontakt zur örtlichen Agentur für Arbeit hergestellt worden. Im Rahmen einer strategischen Neuausrichtung der Bundesagentur (vergleiche *Bundesagentur für Arbeit* 2011) wurden bereits erste regionale Treffen der GeniAL-Berater mit den Beratern des Arbeitgeberservice der Arbeitsagentur in der Region Brandenburg durchgeführt. Ähnlich wie die Vereinbarungen mit den Krankenkassen werden hier Möglichkeiten der gegenseitigen Unterstützung und des Verweises ausgelotet (im Sinne der regionalen Angebotsintegration).

Die Aktivitäten in Berlin erstreckten sich zu meist in der Präsenz auf einschlägigen regionalen wie überregionalen Konferenzen wie der Best-Age-Tagung des Behördenspiegels oder dem Demographie-Kongress des BMAS und zeichneten sich durch Standbetreuung der lokalen GeniAL-Berater aus. Ein Anknüpfen an eine während der Projektlaufzeit von anderen Akteuren getragenen Vernetzungsinitiative – Aufbau des regionalen Demographie-Netzwerkes ddn-Berlin-Brandenburg – ist jederzeit nach Festlegung einer strategischen Ausrichtung der Weiterführung des GeniAL-Ansatzes möglich.

GeniAL-Region Frankfurt (Oder)

In der Region Frankfurt (Oder) fanden im Projektzeitraum insgesamt fünf Netzwerktreffen statt, die sich durch eine kontinuierliche Teilnahme durch regionale Netzwerkpartner auszeichneten. Kern der Netzwerkarbeit in dieser Region war die Vorbereitung

einer angestrebten Angebotsintegration durch gegenseitiges Vorstellen der angebotenen Leistungen, die im Prozess der Demographie-Beratung relevant sein könnten. Das Akteursspektrum in dieser Region reichte von der Handwerkskammer (HwK), der Industrie- und Handelskammer (IHK), der Unfallkasse, der Agentur für Arbeit, der Stadtverwaltung, dem Integrationsamt bis hin zu Krankenkassen. Hinzugezogen wurden neben den GeniAL-Beratern auch stets DRV-Reha(fach)berater.

Als Grundlage einer angestrebten bedarfsorientierten Angebotsintegration, im Sinne einer Nutzbarmachung vorhandener Kompetenzen im Betriebskontakt, wurde einheitlich die Vorstellung der jeweiligen Unterstützungsangebote im jeweiligen Handlungsfeld oder Rechtskreis erachtet. Im Rotationsverfahren wurden die akteursspezifischen Initiativen und Schwerpunkte wechselseitig vorgestellt und mündeten in konstruktive Diskussionen, die sich stets an in Betrieben vorgefundenen Bedarfs- und Ausgangslagen orientierten. Dieser strukturierte Erfahrungsaustausch wurde von allen Partnern als bereichernd empfunden und der Informationsgewinn konnte in die eigene Arbeit integriert werden.

Im Netzwerk bestand rasch ein Konsens in der Frage aufwändiger Veranstaltungsinitiativen. Dieses Vorgehen wurde wegen des vorherrschenden Überangebots an betriebszentrierten Veranstaltungen als nicht zielführend angesehen. Vielmehr sollten diese – im Sinne eines strukturierten Informationsaustausches – jeweils genutzt werden, um eine betriebsbezogene weitervermittelnde Kontakthanbahnung zu einem Netzwerkpartner zu organisieren. Die Zielstellung künftig zu konzipierender Veranstaltungen ist den regionalen Gegebenheiten angepasst niedrigschwellig und orientiert sich an betrieblichen Einzelkontakt. Die gegenseitige Vermittlung von Rat suchenden Betrieben gepaart mit dem fachlichen Verweis auf Unterstützungsleistungen und der rückblickende Austausch über diese betrieblichen „Einzelfallhilfen“ ist der Kernbestand weiterer Netzwerkaktivitäten, die zudem bedarfsre-

flektierend in einen kontinuierlichen Erfahrungsaustausch einmünden.

Im Ergebnis wurde im Publikationsorgan der Handwerkskammer (HwK) auf das Beratungsangebot von GeniAL hingewiesen und auch Anstrengungen unternommen, die Berater der HwK in Fragen regionaler Demographie zu unterweisen. Diese Initiative konnte jedoch aus terminlichen Gründen noch nicht im Projektzeitraum realisiert werden. Die örtliche HwK bewarb sich jedoch – sensibilisiert durch die Mitwirkung am GeniAL-Netzwerk – für die Teilnahme an einem vom Zentralverband des Handwerks (ZdH) umgesetzten Demographie-Projekt. Auch die lokale Agentur für Arbeit wird in ein aktuelles Modellprojekt der zentralen Bundesagentur zur Qualifizierungsberatung integriert und in dieser Funktion auch weiterhin die Netzwerkarbeit vorantreiben. Die regionale Bedarfslage an betrieblichen Unterstützungsleistungen wird von allen Netzwerkakteuren hoch mit steigender Tendenz eingeschätzt. Die Sensibilität für die Thematik ist trotz aller kommunikativer Bemühungen und demographieorientierten Landesinitiativen in den Betrieben noch nicht problemadäquat und vorausschauend anzutreffen und wird im akuten Bedarfsfall aufgeworfen.

Seitens der Netzwerkpartner wurde übereinstimmend die weitere Mitwirkung am Netzwerk über das Projektende hinaus artikuliert und gerade auch nachgefragt, wie nach Projektende die Elemente des GeniAL-Werkzeugkastens in Beratungs- und Sensibilisierungsaktivitäten eingesetzt werden dürfen. Auch der Verweis auf die GeniAL-Website ist alltäglicher Bestandteil im Betriebskontakt, weshalb die Netzwerksakteure Auskunft darüber einforderten, ob dieser Internetauftritt weiterhin gepflegt wird und als bündelnde Informationsplattform den Betrieben in der Region weiterempfohlen werden kann.

GeniAL-Region Cottbus

Die Region Cottbus zeichnete sich durch einen spezifischen Ansatz aus, der sich an die Verantwortlichen der Gemeinsamen Servicestelle wandte. Diese zeigten sich zwar

aufgeschlossen gegenüber den transportierten GeniAL-Inhalten, sahen aber aufgrund ihrer spezifischen Zuständigkeit für die Gemeinsame Servicestelle und der Spezialisierung keine unmittelbaren Anknüpfungspunkte. Der Verweis auf die Zuständigkeit von Kollegen innerhalb der Institution und die beabsichtigte Kontaktabahnung waren das Ergebnis der Netzwerkarbeit. Diese mündete dann in einen vertieften Kontakt zu einem Modellprojekt der Bundesagentur für Arbeit, welches die Qualifizierungsberatung von Unternehmen im Fokus hat. Durch die Ansiedlung des Projektes beim Arbeitgeberservice konnten in kürzester Zeit rund 50 Arbeitgeber in der Region zur Mitwirkung gewonnen werden. Im Einsatz demographieorientierter Werkzeuge wurde eine Übereinstimmung im Methodeneinsatz zu GeniAL festgestellt, da beide Modellprojekte zur Ermittlung der betrieblichen Altersstruktur mit dem *DemografieKompass* operierten. In den betrieblichen Analyseprozessen traten häufig Handlungsbedarfe auf, die den Kernbestand von GeniAL tangierten (Rehafragen, Renteninformation, Maßnahmen zum alter(n)sgerechten Arbeiten), die über die reine strategische Durchdringung bestehender Qualifikationsbedarfe und der Erarbeitung betrieblicher Konzepte zum Kompetenzerwerb von Beschäftigten hinausgehen. Eine vertiefende Zusammenarbeit scheiterte letztlich an der mangelnden Bereitschaft der Betriebe, noch mehr zeitliche Ressourcen für weitere Beratungsaktivitäten aufzuwenden, da die Qualifizierungsberatung der Agentur bereits sehr zeitintensiv ist. Jedoch wurden die GeniAL-Berater vor Ort als Ansprechpartner für gezielte Fragestellungen der Betriebe benannt, sodass nun zeitlich versetzt eine Kontaktaufnahme erfolgen kann. Diese Erfahrung zeigt vor allem, wie wichtig gerade eine Kooperation zwischen Agentur für Arbeit und DRV auf regionaler Ebene im Sinne eines rechtskreisspezifischen Arbeitgeber-Services ist. Die betrieblichen Bedarfslagen reichen eben von Fachkräftesicherung und Rekrutierung bis hin zu rentenversicherungsspezifischen Fragestellungen, die beide ihren Ausgangspunkt in der antroffenen Altersstruktur haben. Eine

strategisch ausgehandelte Vorgehensweise, die das Ergänzungspotenzial verdeutlicht, wäre eine zukünftige Gestaltungsaufgabe.

Unter diesem Gesichtspunkt wurde auch der Kontakt zu den regionalen Büros für Fachkräftesicherung, die von der Landesagentur für Struktur und Arbeit (LASA) des Landes Brandenburg geführt werden, aufgenommen, um vor allem die vorhandenen Kompetenzen bezogen auf Rekrutierungs- und Fachkräfterekrutierungsstrategien zu ermitteln und darüber hinaus die dort aufbereitete regionale Beschäftigungssituation aktuell zu erfassen und für den GeniAL-Ansatz zu erschließen. Aus Kapazitätsgründen konnten die gemeinsam getroffenen Absichtserklärungen nicht in konkrete Initiativen münden, jedoch wurde der Weg bereitet für ein sofortiges Zusammenwirken, alsbald die Reorganisation des GeniAL-Ansatzes auf regionaler Ebene vollzogen worden ist.

GeniAL-Regionen in Sachsen-Anhalt

Der Hauptakzent der Netzwerkarbeit in Sachsen-Anhalt lag in der Mitwirkung auf Arbeitgeber-Informationsveranstaltungen verschiedener Krankenkassen, sowie der Kontaktaufnahme zu thematisch gleichgelagerten Demographie-Initiativen (INQA-Projekt deci – Demographieinitiative in der Chemieindustrie). Auch hier wurde der Akteur DRV in seiner intensivierten Arbeitgeberorientierung als naturgemäßes Netzwerkmitglied begrüßt. Dies lässt auf künftige gemeinsam getragene Aktivitäten hoffen, die jedoch seitens des regional zuständigen Trägers der DRV einer regionalen Netzwerkstrategie im Rahmen der Weiterführung von GeniAL bedürfen.

2.5.3.3 GeniAL-Regionen in Westdeutschland

GeniAL-Region Gießen/Marburg

Das GeniAL-Team hat sich zunächst im Internet – gemäß den Aufgaben aus dem GeniAL-Pflichtenheft – über eventuell laufende Demographie-Projekte im Landkreis in-

formiert, stellte jedoch fest, dass solche derzeit nicht existieren. Daraufhin knüpfte das Team Kontakt zu den örtlichen Arbeitgeberservices der Agentur für Arbeit, stellte dort das Projekt vor und vereinbarte eine gegenseitige Information und gegebenenfalls Unterstützung im Falle der Durchführung von Demographie-Veranstaltungen. Im Rahmen des Hessentages, der Ende Mai bis Anfang Juni 2010 stattfand, wurde mit einem Arbeitgebersteam eine Zusammenarbeit bei den Arbeitgebertagen der Agentur für Arbeit in 2011 in Aussicht gestellt. Mit dem zuständigen Bereichsleiter wurde schließlich vereinbart, dass ein GeniAL-Berater an drei Terminen jeweils etwa 20 bis 30 Arbeitgebern das Projekt vorstellt und für die Beantwortung von Fragen zur regionalen demographischen Entwicklung zur Verfügung steht, eine weitere Veranstaltung für Betriebsräte und Schwerbehindertenvertreter war für Mai 2011 terminiert. Sollte GeniAL in den Leistungskatalog des regional zuständigen Trägers der DRV aufgenommen werden, würde sich in diesem Rahmen auch der Versuch einer direkten Arbeitgeberakquise anbieten.

Auch eine wichtige und im Bereich Betriebsberatungen sehr engagierte Krankenkasse im Landkreis wurde vom Team kontaktiert und persönliche Gespräche mit dem Hauptverantwortlichen geführt, in welchen eine zukünftige Zusammenarbeit in Aussicht gestellt wurde. Außerdem wurden Mitarbeitern des Integrationsfachdienstes (IFD) die Ziele und Inhalte der GeniAL-Beratung aufgezeigt und – da dieser über vielfältige Beziehungen zu Arbeitgebern verfügt – Infomaterialien für potenziell interessierte Arbeitgeber ausgehändigt.

Im Oktober 2010 wurde die Servicestelle für Rehabilitation der DRV, die in Personalunion auch das Projekt GeniAL betreut, zu einem Workshop für Arbeitgeber aus dem hessischen Handwerk einer Innungskrankenkasse eingeladen. Das Team nutzte die Chance, gemeinsam mit Vertretern der Krankenkasse und des örtlichen IFD zentrale Aspekte des demographischen Wandels anzusprechen, sowie an einem Infostand den interessierten Arbeitgebern für Fragen zur Verfügung zu

stehen. Schließlich wurde die regional zuständige IHK vom GeniAL-Team über das Projekt der DRV informiert, wobei diese im Bereich Demographie bislang wenig aktiv war und auch keine diesbezüglichen Veranstaltungen geplant hat. Dennoch konnte im Spätsommer 2010 ein Artikel zu GeniAL in den IHK-Nachrichten veröffentlicht werden.

Die erste eigene Netzwerkveranstaltung des Gießener GeniAL-Teams fand im November 2010 im Informationszentrum der Auskunft- und Beratungsstelle im Rahmen des Teamtreffens der Reha-Servicestelle statt. Als zentraler Tagesordnungspunkt wurde GeniAL ausführlich mit Vertretern der wichtigsten Sozialleistungsträger des Kreises (Agentur für Arbeit, Stadt/Landkreis, Krankenkassen) sowie Behindertenvertretern diskutiert. Diese wurden mit Info-Materialien versorgt und sagten zu, bei ihren Arbeitgeberkontakten auf den neuen Service hinzuweisen.

Die Erfahrungen mit der Netzwerkarbeit des GeniAL-Teams waren bisher durchweg positiv, die während der Modellerprobung zweite Funktion der Netzwerke, die Akquise von GeniAL-Beratungen bei Unternehmen, war in dieser Region bislang noch nicht tragfähig.

GeniAL-Region Rheinland (Nord: Duisburg, Mitte: Düsseldorf, Süd: Köln)

Im Unterschied zu den bisherigen Erfahrungen konnten im Rahmen der Netzwerkarbeit in der Region Rheinland trotz intensiver Bemühungen nur wenige dauerhaft verwertbare Kontakte geknüpft werden.

Auf Initiative der Bezirksregierung Köln fand im Oktober 2009 eine Messe zum Thema „Demographie in kleinen und mittleren Unternehmen“ statt, auf der die GeniAL-Berater mit einem Stand vertreten waren und Kontakte mit verschiedenen Ansprechpartnern, unter anderem die Bezirksregierung Köln selbst, zum Thema Demographie knüpften.

Weitere Netzwerkarbeit erfolgte durch telefonische Kontaktaufnahme mit einer Reihe gesetzlicher Krankenkassen (Orts-, Innungs- und Ersatzkassen), wobei es teilweise direkt Ansprechpartner für demographische Pro-

blemstellungen gab. Anders als beispielsweise in der Region Potsdam bestand hier kein Interesse an einer gemeinsamen Vernetzung. Aufgrund der grundsätzlich gegebenen Konkurrenz war das Engagement der betreffenden Krankenkasse insbesondere davon abhängig, wie groß der versicherte Mitarbeiteranteil in jeweiligen Betrieb war.

Telefonisch beziehungsweise über einen persönlichen Kontakt wurden auch die Industrie- und Handelskammern der Region zu Demographie-Projekten angesprochen, in welche die GeniAL-Berater hätten einsteigen können. Ähnlich wie in der Region Gießen/Marburg waren in der Region Rheinland diesbezügliche Initiativen nicht vorhanden und auch weiteres Interesse konnte nicht geweckt werden. Eine geplante Veröffentlichung eines Artikels über das GeniAL-Projekt in der IHK-Zeitschrift „MEO“ kam in der Folge nicht zustande, da die zuständige IHK derzeit ihren Schwerpunkt eher auf Beratung zur familienfreundlichen Arbeitsplatzgestaltung setzt. Demographie im Sinne des GeniAL-Ansatzes wurde dort in einem bereits abgeschlossenen Projekt im Jahr 2009 bearbeitet.

Im Juli 2010 wurde gemeinsam mit der GeniAL-Projektleitung die Gelegenheit genutzt, das Projekt bei der Abschlussveranstaltung des INQA-Projektes „Fit mit alternativen Belegschaften“ zu präsentieren. In diesem Zusammenhang konnten Kontakte zur Versorgungsanstalt des Bundes und der Länder (VBL), zu einer IHK-Mitarbeiterin, der Chefredakteurin des Magazins ID55 sowie dem Personalleiter eines mittelständischen Metallverarbeitungsbetriebes geknüpft werden. Aufgrund der regionalen Orientierung dieser Veranstaltung (Einzugsgebiet Westfalen), konnten letztlich keine konkreten Projektpartner in der Modellregion gewonnen werden.

An zwei Veranstaltungen des Wissenschaftsforums Ruhr zum Thema „Die alternde Gesellschaft – Herausforderungen und Chancen“ nahmen GeniAL-Mitarbeiter teil, Folgeaktivitäten haben sich bislang nicht ergeben. Im Rahmen der Tagung „Business – Politics Interface. Jointly tackling Demogra-

phic Change in Europe“ erfolgte mit kommunalen Vertretern im Workshop ein Erfahrungsaustausch zum GeniAL-Ansatz. Regionale Netzwerkpartner konnten in diesem Zusammenhang jedoch nicht gewonnen werden. Im Rahmen der VBL-Vortragsreihe der Projektleitung (bundesweit zwölf Termine in den sechs Städten Berlin, Hamburg, Hannover, Köln, Leipzig und Stuttgart) waren Ende September 2010 die örtlichen GeniAL-Berater mit einem Informationsstand in Köln vertreten. Die Nachfrage sowie das Interesse der Teilnehmer waren sehr hoch, sodass auf Anfrage verschiedene Kontaktdaten für eine gegebenenfalls spätere Zusammenarbeit ausgetauscht wurden. Aufgrund dieser Vernetzungen sind weitere GeniAL-Beratungen abzusehen.

Im Juli 2010 wurde den Mitarbeitern des Betriebsprüfendienstes des Regionalträgers im Rahmen einer Informationsveranstaltung das Projekt GeniAL vorgestellt. Im Anschluss an diese Veranstaltung wurden 6 000 Flyer gedruckt, die dann durch die Mitarbeiter des Betriebsprüfendienstes an verschiedene KMUs verteilt wurden. So konnten erste allgemeine Informationen vermittelt und die zuständigen Ansprechpartner in den Regionen bekannt gemacht werden.

Zusätzlich verfügen die Fachberater für Rehabilitation beim Regionalträger bereits über bestehende Netzwerke, die bei Bedarf auch für Betriebsberatungen im Zusammenhang mit GeniAL genutzt werden können. So ergaben sich zumindest Einstiegsberatungen im Rahmen der Vernetzungsarbeit durch die Refahfachberater. Dieser Akquiseweg war somit auch der erfolgversprechendste, da über Veranstaltungen und andere Bemühungen wenig Nutzbares für das GeniAL-Vorhaben erzielt werden konnte. Hier zeigt sich offensichtlich, dass Nordrhein-Westfalen bereits durch viele Demographie-Initiativen geprägt wurde und über Veranstaltungen so kaum Interesse geweckt werden kann. Viel zielführender war hier offensichtlich der Versuch über persönliche Netzwerkkontakte der GeniAL-Berater betriebliches Interesse zu wecken. Dieses Vorgehen sollte hier künftig als erfolgversprechender Weg intensiviert werden.

2.5.3.4 GeniAL-Regionen in Süddeutschland

GeniAL-Region Ludwigsburg/Waiblingen

Das GeniAL-Team konnte von Anfang an auf das bestehende Netzwerk der GeniAL-Berater zurückgreifen und dies kontinuierlich ausweiten. Recht früh wurde dort auch die Möglichkeit gegeben, das Projekt GeniAL bei verschiedenen Terminen mit den Agenturen für Arbeit und den Jobcentern vorzustellen und die Notwendigkeit der Zusammenarbeit zu erörtern. Mit einem Arbeitgeberservice der Agentur für Arbeit ist bereits die Beteiligung an GeniAL-Beratungen gelungen. Die Integrationsfachdienste (IFD) der Region wurden – wie in Gießen – über GeniAL informiert, um entsprechende Informationen an Arbeitgeber weitergeben zu können. Auch bestand die Möglichkeit, Mitarbeiter des Integrationsamtes, die für die Belange schwerbehinderter Menschen zuständig sind, ausführlich über GeniAL zu informieren.

Darüber hinaus wurde einigen Krankenkassen (Orts-, Innungs-, Ersatz- und Betriebskrankenkassen) GeniAL vorgestellt und die Bedeutung im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements, der Gesundheitsförderung und des betrieblichen Eingliederungsmanagements hervorgehoben. Durch diese Zusammenarbeit hatte das Beraterteam die Gelegenheit, GeniAL bei Jahreswechselfeminaren der Krankenkassen vorzustellen (circa 1 500 Vertreter von Arbeitgebern bei 50 Veranstaltungen) und Termine für GeniAL-Betriebsberatungen zu vereinbaren. Ferner konnte bei einer gemeinsamen Veranstaltung mit einer Innungskrankenkasse und einer Gemeinsamen Servicestelle für Rehabilitation GeniAL circa 50 Teilnehmern nahegebracht werden. Auch beim Kooperationspartnertreffen einer anderen Gemeinsamen Reha-Servicestelle konnten weitere Kontakte zu Sozialverbänden (circa 60 Teilnehmer) hergestellt werden.

Schließlich konnten durch die Kontakte zu zwei regionalen Berufsförderungswerken (BFWs) die Teilnahme an den entsprechenden Netzwerken erreicht und GeniAL prä-

sentiert werden. So ergaben sich mit dem ersten BfW im Rahmen des Projektes GundA (Gesundheit und Arbeit) Kontakte, die auch für eine spätere Phase von GeniAL genutzt werden können. Und im BEM-Netzwerk des zweiten Förderwerkes konnte GeniAL auf mehreren Veranstaltungen vorgestellt werden.

Kontakte zum regionalen Demographie-Netzwerk (ddn) führten zu Einladungen bei Veranstaltungen des Wirtschaftsministeriums Baden-Württemberg zu den Themen Demographie, Alter und Arbeit. Durch Gespräche konnte für GeniAL geworben und so an verschiedenen relevanten Veranstaltungen teilgenommen werden, auch wurde hierdurch das Netzwerk erweitert.

Wie in anderen Regionen, wurde der GeniAL-Ansatz und die Möglichkeiten der GeniAL-Beratung in Unternehmen sowohl bei den Handwerkskammern als auch den Industrie- und Handelskammern vorgestellt – eine etwaige konkrete Umsetzung bedarf jedoch noch Zeit.

Durch persönliche Kontakte zu Betriebsräten, Personalräten und den Schwerbehindertenvertretungen konnte GeniAL auch der Gruppe der Arbeitnehmervertreter näher gebracht werden. Im Rahmen einer Einladung von Arbeitgeberverbänden, unter anderem der baden-württembergischen Ernährungsindustrie, wurde 15 Arbeitgebervertretern GeniAL vorgestellt, woraus sich dann auch konkrete Leistungs- und Beratungsangebote der DRV ergaben.

Zwischenzeitlich hat sich ein Kontakt zur Landesinnung des Malerhandwerks Baden-Württemberg ergeben und in absehbarer Zeit kann dann dem Führungsgremium der GeniAL-Ansatz vorgestellt werden, um das GeniAL-Vorhaben im Malerhandwerk in die Fläche zu tragen. Aus einer GeniAL-Beratung ergab sich zudem die Teilnahme an einem betrieblichen Gesundheitstag, an dem den Beschäftigten unter anderem GeniAL vorgestellt wurde. Letztlich wurden bei vier Vorträgen in einem psychiatrischen Krankenhaus den Beschäftigten ausgehend von GeniAL die Bedeutung des demographischen Wandels und die sich daraus ergebenden Handlungsansätze der DRV erläutert.

Schließlich hat sich die Netzwerkarbeit in der GeniAL-Region als sehr fruchtbar für die Akquise aber auch für die Verbreitung der GeniAL-Idee an sich erwiesen. Es zeigt sich aber, dass es von Vorteil ist, wenn beteiligte GeniAL-Berater zumindest teilweise aufgrund ihrer Tätigkeit und ihren Vorerfahrungen auf ein funktionierendes Netzwerk aufbauen können und bereits in den Betrieben bekannt und geschätzt sind (wie dies oft bei Reha(fach)beratern der Fall ist).

GeniAL-Region Ulm

Für das Ulmer GeniAL-Team galt vom ersten Tag an die IHK als Netzwerkpartner: Da diese 2009 ein eigenes Demographie-Projekt gestartet hatte, beschloss der Regionalträger kurzfristig auch zwei Mitarbeiter der DRV im Rahmen von GeniAL in Demographiefragen zu schulen. So konnten die örtlichen GeniAL-Berater bereits bei den ersten Infoveranstaltungen der IHK Kontakte zu Arbeitgebern vor Ort knüpfen. Aus der Zusammenarbeit haben sich zwei Referate für das IHK-Seminar „Demographiebewusstes Personalmanagement“ ergeben. Rehabilitation und Rente der gesetzlichen Rentenversicherung wurden Bestandteil des IHK-Schulungskonzeptes. Umgekehrt wurden Projektvertreter der IHK für die Schulung im Rahmen von GeniAL als Gastreferenten sowie für eine Netzwerkveranstaltung als strategischer Partner gewonnen. Über Betriebskontakte und GeniAL-Beratungen konnte zudem immer wieder an das Seminarangebot der IHK verwiesen werden, was für die GeniAL-Beratung eine wichtige Verweisschnittstelle im Handlungsfeld „Professionelle Kompetenz“ des GeniAL-Checks war. So rekrutierten sich auch Teilnehmer aus dem Kreis der beratenen Betriebe für das IHK-Seminar, die GeniAL-Beratung konnte so helfen, die Informationslücke in diesem Feld für die Betriebe leichter zu schließen.

Neben dieser für das Ulmer GeniAL-Team und der IHK erfolgreichen „win-win“-Situation ist es gelungen, bereits vorhandene Netzwerkstrukturen der DRV erfolgreich für das GeniAL-Projekt zu nutzen. Im Frühjahr 2010 konnte das Team bei einer Jubiläumsver-

anstaltung eines Rehabilitationskrankenhauses rund 80 geladenen Arbeitgebern das Pilotprojekt vorstellen und erste Beratungstermine bei einem Hersteller für Hausgerätektechnik vereinbaren. Auch konnte das Team auf die organisatorische Unterstützung des Integrationsfachdienstes (IFD) vor Ort zurückgreifen und im Juni 2010 das GeniAL-Projekt circa 50 Arbeitgebern vorstellen. Eine dritte Informationsveranstaltung wurde im September 2010 durch die städtische Schwerbehindertenvertreterin organisiert und die regelmäßigen Treffen der Schwerbehindertenvertreter aus Ulmer Betrieben als Plattform genutzt.

Ähnlich wie in anderen Regionen wurde GeniAL bei einzelnen Krankenkassen in persönlichen, bilateralen Gesprächen vorgestellt. Bis zum Projektende ergaben sich jedoch hierdurch keine GeniAL-Beratungen und auch die Vernetzung mit den Krankenkassen blieb relativ offen.

Hervorzuheben ist, dass gerade die im Jahr 2010 in den ersten Umsetzungsschritten durchgeführten GeniAL-Beratungen in dieser Region maßgeblich über Netzwerkveranstaltungen akquiriert werden konnten. Ein teilnehmender Arbeitgeber aus einer angrenzenden Region konnte an die zuständigen Kollegen der GeniAL-Region Schwaben verwiesen werden. All diese Vernetzungsaktivitäten waren nicht sehr zeitintensiv, da der Schwerpunkt bei den Arbeitgeberberatungen lag. Der Erfolg zeigt jedoch, dass die Akquise über Veranstaltungen für Betriebe sehr zielführend ist. Zudem gab es Teilnahmen an einigen Demographie-Veranstaltungen in Baden-Württemberg, bei denen neue interessante Kontakte geknüpft sowie mehr Wissen für die Durchführung von GeniAL-Beratungen gesammelt werden konnten.

GeniAL-Region Schwaben (Nord: Augsburg, Süd: Kempten)

Für die GeniAL-Teams stand der Aufbau eines großen Netzwerkes im Vordergrund, um Arbeitgebern im Rahmen einer GeniAL-Beratung Ansprechpartner in anderen Bereichen benennen zu können – die idealtypi-

sche Umsetzung der Vernetzungsaufgabe mit Wegweiserfunktion. Bereits im November 2009 konnten GeniAL-Berater an der von der Förderagentur Augsburg ausgerichteten „Chancenkonferenz“ sowie an der Tagung „Diversity Management“ in den Räumen der HwK im Februar 2010 teilnehmen.

Zum Netzwerkaufbau wurden im Rahmen eines Rundbriefs potenzielle regionale Netzwerkpartner (Krankenkassen, Agenturen für Arbeit, Arbeitsgemeinschaften SGB II, Träger der beruflichen Bildung, Innungen) mit einem ausführlichen Informationsschreiben über das GeniAL-Projekt und einem geplanten Netzwerktreffen informiert. Von den 61 angeschriebenen Akteuren haben 18 verschiedene Institutionen großes Interesse am Projekt bekundet, sodass im April 2010 ein erstes Netzwerktreffen in der Region durchgeführt wurde, in dessen Rahmen auch die Leistungsangebote der Abteilung Rehabilitation sowie der Auskunfts- und Beratungsstelle des Trägers der Deutschen Rentenversicherung vorgestellt wurden. Anschließend konnten die Netzwerkpartner ihre eigenen Angebote und Erfahrungen für Arbeitgeber und mit Arbeitgebern vorstellen. Das Interesse am Projekt war so groß, dass sich alle Institutionen in eine Netzwerkliste eingetragen haben und bereits Planungen für ein weiteres Netzwerktreffen stattfanden. Am zweiten Netzwerktreffen im Juli 2010 war auch die GeniAL-Projektleitung beteiligt, um die schwäbischen Netzwerkpartner über die Zielrichtung und den aktuellen Stand des GeniAL-Projektes zu informieren. Von den Netzwerkpartnern wurden im Rahmen dieses umfangreichen Informationsaustausches eigene Projekte vorgestellt. Eine Ortskrankenkasse erläuterte das betriebliche Gesundheitsmanagement (BGM), die landwirtschaftliche Sozialversicherung stellte deren Gesundheitsangebote vor und eine lokale Agentur für Arbeit berichtete über den Arbeitgeberservice und über das Sonderprogramm „WeGebAU“ (Weiterbildung Geringqualifizierter und beschäftigter älterer Arbeitnehmer in Unternehmen). Ebenso wurde über erste Erfahrungen der GeniAL-Berater aus den Betriebsberatungen berichtet.

Diese Vernetzungsarbeit beziehungsweise Organisation der Netzwerktreffen war sehr zeitintensiv, führte aber durchaus zu Erfolgen, denn durch die Kontakte aus den Netzwerktreffen ergab sich zum einen eine Veröffentlichung über GeniAL in der Deutschen Handwerkerzeitung, zum anderen wurde im Newsletter des Regionalen Eingliederungsmanagements (BEM) „die Chance“ ein Beitrag zu GeniAL veröffentlicht. Arbeitgeberkontakte haben sich aus diesen Netzwerktreffen aber nicht ergeben.

Weitere Netzwerkaktivitäten wurden in persönlichen Gesprächen durchgeführt, zum Beispiel mit Mitgliedern des Bayerischen Landtags oder durch Auftritte auf der Gesundheitsmesse „Intersana“. Ende Oktober 2010 wurde das GeniAL-Projekt in einer Veranstaltung zum Thema „Themennetzwerk Betriebliches Eingliederungsmanagement“ vorgestellt. Auch auf der jährlichen Personalleiterbesprechung der bayrischen Metall- und Elektro-Arbeitgeber im Dezember 2010 wurden drei Arbeitgeber direkt für eine GeniAL-Beratung gewonnen.

Insgesamt hat sich gezeigt, dass eine Informationsveranstaltung für Betriebe durchaus unterstützend bei der Betriebs-Akquise sein kann. Die Vernetzungsaktivitäten haben GeniAL in der Region bekannt gemacht, Ideen für mögliche Schnittstellen zwischen dem Träger der Deutschen Rentenversicherung und anderen Regionalpartnern wurden so ausgelotet.

2.5.4 Angebotsorientierte regionale Vernetzung von GeniAL: Ergebnisse und Zwischenresümee

Die Vernetzung diente dem Aufbau eines Pools an Beratungskompetenz im betrieblichen Generationenmanagement, auf die GeniAL-Berater verweisen können, wenn Betriebe daran interessiert sind, Einzelfragen zu vertiefen und gegebenenfalls konkrete Maßnahmen zu planen und umzusetzen. Unterstützungs- und Beratungsangebote aus regionalen Netzwerken schließen im Idealfall an die GeniAL-Beratung der DRV an und führen sie fort. Für die GeniAL-Berater diente

die Vernetzung aber auch zum Austausch von Erfahrungen bei der Akquisition und Sensibilisierung von Unternehmen. Für sie kann es nützlich sein zu erfahren, wie andere Einrichtungen ähnliche Aufgaben angehen und lösen. Der Aufbau von regionalen Netzwerken ist daher nicht nur eine Investition in die Zukunft des GeniAL-Projektes, sondern schon jetzt eine Möglichkeit, durch Erfahrungsaustausch von anderen zu lernen.

Die Erfahrungen beim Aufbau von Netzwerken waren zum Zeitpunkt der Evaluierung bei den Trägern der Deutschen Rentenversicherung sehr unterschiedlich ausgeprägt, wie die Evaluation der Gruppendiskussion des Feedbacktages mit den ostdeutschen DRV-Dienststellen im Januar 2010 zeigte. Manche der Teilnehmenden hatten noch nichts unternommen, um sich mit anderen Akteuren in der Region zu vernetzen. Teilweise lag dies an der mangelnden Zeit für das Modellprojekt, berichtet wurde aber auch von Schwierigkeiten bei der Gewinnung von Partnern für das Netzwerk.

An anderen DRV-Standorten wurde dagegen bereits aktiv am Aufbau der Netzwerke gearbeitet. Die Projektverantwortlichen haben Kontakte zu relevanten Akteuren aus der Region aufgebaut und bereits erste Kennenlern-Treffen organisiert. Auf diesen Treffen ging es darum, sich gegenseitig vorzustellen und seine jeweilige Kompetenz im Feld der Demographie-Beratung zu präsentieren. Berichtet wurde, dass das Interesse von allen Seiten groß gewesen sei und entsprechend gut war die Resonanz auf die Einladungen, die von der DRV ausgingen. Wichtige Erfolgsbedingungen für die Vernetzung am Beispiel der zwei Dienststellen in Potsdam und Frankfurt (Oder) waren:

- die gezielte Ansprache der Partner. In Potsdam wurden sie zunächst per Brief angeschrieben und informiert, dann wurde telefonisch nachgehakt. Im Einzelfall wurden auch bilaterale Besuche verabredet, um sich vorzustellen und vorab über das Anliegen zu informieren;
- die verbindliche Verabredung zu einem Netzwerktreffen mit dem Ziel, das

GeniAL-Projekt vorzustellen und den Erfahrungsaustausch untereinander in Gang zu bringen. Dazu mussten Tagesordnungspunkte geklärt und verschickt und eine Präsentation des Projektes erstellt werden. Die Projektleitung sowie die externen Demographie-Berater haben die beiden DRV-Dienststellen unterstützt und waren bei den Netzwerktreffen anwesend;

- eine klare Vorstellung darüber, wie das Netzwerk weiter vorgehen sollte. Dieses Anliegen muss auch während der Treffen kommuniziert und weitere Treffen und gemeinsame Termine in Aussicht gestellt werden.

Die Evaluationsergebnisse zeigen, welche Schritte zum Erfolg im Aufbau von Netzwerken führen. Vorausgesetzt die Führungsebene gibt grundsätzlich ein positives Votum für das GeniAL-Projekt, hängt es vor allem am Engagement und der Initiative der GeniAL-Berater, wie rasch Netzwerke gegründet und wie intensiv sie zusammen arbeiten. Anders als bei den Unternehmen, die für eine Sensibilisierung gewonnen werden sollen, kann bei den potenziellen Netzwerkpartnern (von regionalen oder zeitlichen Ausnahmen abgesehen) grundsätzliches Interesse vorausgesetzt werden, wie die Erfahrungen aus Potsdam und Frankfurt (Oder) deutlich gezeigt haben. Hier wird die anvisierte Schnittstellenfunktion akzeptiert sowie die in Aussicht gestellte dauerhafte Hinwendung der DRV auf ein arbeitgeberorientiertes Sensibilisierungsangebot im betrieblichen Generationenmanagement begrüßt. Das Vorgehen in den beiden Regionen erfolgte dabei situationsbezogen über bilaterale Gespräche oder multilaterale Netzwerktreffen, wurde aber auch kombiniert mit den Handlungsschwerpunkten der jeweiligen Netzwerkpartner.

Das GeniAL-Beratungsangebot in seinem klar strukturierten Methodeneinsatz und regionalspezifischem Demographiewissen wird von den Partnern als grundsätzlich anschlussfähig zu eigenen Kompetenzen gesehen. Die Integration der GeniAL-Inhalte in Veranstaltungen und Initiativen wird als zielführend erachtet, um demographieorientierte

Inhalte zur Sensibilisierung von Betrieben zu befördern. Darüber hinaus wird der parallele Effekt einer Steigerung des Bekanntheitsgrads DRV-spezifischer Beratungsangebote seitens der Netzwerkakteure als flankierendes Sensibilisierungsargument verstanden und explizit begrüßt. Ein wesentliches Argument ist die grundsätzlich gegebene Kontinuität künftiger Zusammenarbeit durch die Mitwirkung der DRV, die eben auch einen Rückgriff auf institutionelle Ressourcen – vor allem im koordinierenden Bereich – bedeutet, dem die gängige Praxis von projektinitiierten Netzwerken mit nur unzureichend gegebener Nachhaltigkeit gegenübersteht. Ein vertretbarer Ressourcenaufwand in der Netzwerkkoordination ist die Grundlage für eine sich weiterentwickelnde Netzwerkarbeit, da die Mitwirkungsbereitschaft der verschiedenen Akteure gegeben ist. Eine analytische wie erfahrungsbasierte Durchdringung von Netzwerkprozessen, von der Ideenfindung, über die Konzipierung bis hin zur Umsetzung kann Grundzüge einer Kampagnenfähigkeit tragen, die eine Übertragbarkeit erfolgreicher Initiativen in andere Regionen ermöglicht. Inner- wie interregionale Lernprozesse werden durch die Bindung an das GeniAL-Beratungsangebot ausgelöst, wobei zugleich auch die Integrationsfähigkeit in bestehende Netzwerke erfolversprechend erscheint.

Der parallel zur standardisierten GeniAL-Beratung zu erfolgende Aufbau der Netzwerke sollte in seiner strategischen wie Nachhaltigkeit fördernden Bedeutung daher nicht unterschätzt und mit ausreichenden Mitteln und Personalkapazitäten ausgestattet werden. Eine wichtige Voraussetzung erfolgreicher Netzwerkarbeit ist, eine hohe personelle Kontinuität zu gewährleisten. Die in der

Modellphase erzielten Ergebnisse zeigen, dass mit einem vertretbaren Aufwand ermutigende Erfolge erzielt werden konnten und somit eine kontinuierliche Weiterentwicklung regionaler Vernetzungsinitiativen tragfähig erscheinen. Den strategischen Rahmen haben die einzelnen Träger der DRV – je nach angestrebter Intensität der Netzwerkarbeit und regionalen Besonderheiten – zukünftig für die GeniAL-Berater vorzugeben.

In der Rückschau kann festgehalten werden, dass die Deutsche Rentenversicherung in den regionalen Netzwerkaktivitäten aufgrund ihrer institutionellen Nähe zum Themenfeld Bevölkerungsalterung/Demographie seitens der Netzwerkpartner höchstwillkommen ist. Um eine Schnittstellen- und Wegweiserfunktion wahrzunehmen sowie Akzeptanz zu schaffen, ist die Darlegung der hierbei verfolgten strategischen Zielsetzung notwendig. Die unterschiedlichen Erfolge in der Netzwerkarbeit korrespondieren mit der Aufgeschlossenheit der beteiligten Akteure, der vorgefundenen Netzwerkbasis und dem persönlichen Engagement von GeniAL-Beratern. Deren Schwierigkeit bestand darin, sich die Kompetenzen der Netzwerkarbeit in einem Prozess reinen Erfahrungslernens anzueignen ohne die strategischen Ziele der etwaigen Weiterführung des GeniAL-Ansatzes zu kennen. Dennoch konnten grundlegende Kompetenzen für die themenzentrierte Vernetzungsarbeit seitens der GeniAL-Berater erworben werden. Das tragende Argument für diese Vernetzungsarbeit ist die gesteigerte Wahrnehmung der DRV als Akteur auf dem Feld der Sensibilisierung von Unternehmen und Einrichtungen für die beschäftigungsseitigen Auswirkungen des demographischen Wandels in den Regionen.

TEIL 3 Wertungen und Handlungsempfehlungen aus dem Modellprojekt GeniAL

3.1 Evaluationsergebnisse der GeniAL-Beratungen

Die Ausbildung der GeniAL-Berater stand zwar im Mittelpunkt des Modellprojektes. Um die Qualität der GeniAL-Beratungen angemessen beurteilen zu können, müssen aber auch ihre Wirkungen auf die Betriebe berücksichtigt werden. Was haben die Gespräche den Unternehmen gebracht? Wurden sie für die Belange des betrieblichen Generationenmanagements sensibilisiert und sind aus den Erkenntnissen der Beratung Konsequenzen gezogen worden? Diese und andere Fragen wurden im Rahmen der Evaluation untersucht. Die Ergebnisse der Evaluation sind ermutigend: Eine große Mehrheit der beratenen Betriebe äußert sich zufrieden mit den Gesprächen und ein Teil von ihnen hat sogar damit begonnen, Maßnahmen zur Bewältigung des demographischen Wandels im Betrieb zu ergreifen.

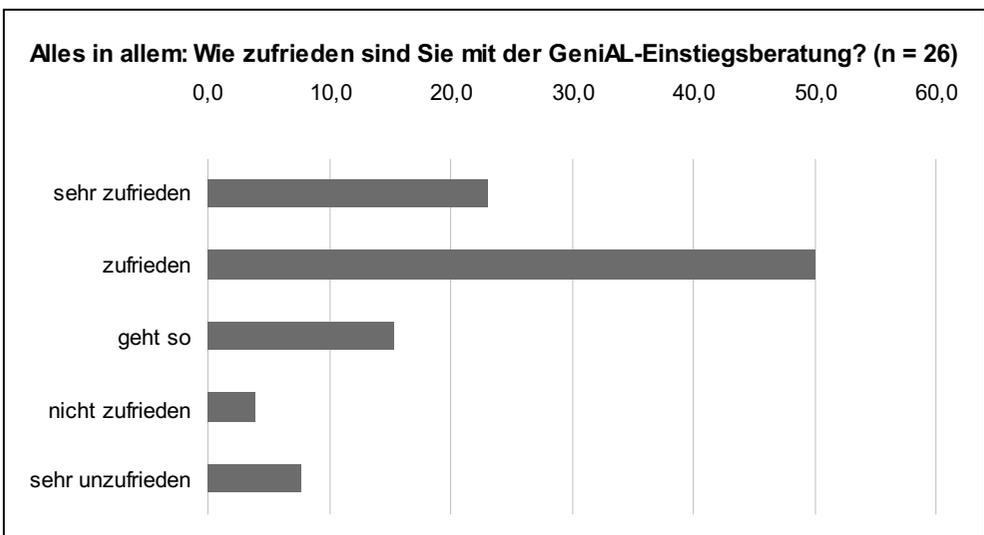
3.1.1 Sensibilisierungsergebnisse der GeniAL-Einstiegsberatungen – artikuliert betriebliche Handlungsbedarfe

In der Zeit vom Frühjahr 2009 bis zum Herbst 2010 wurden 74 Betriebe im Rahmen des GeniAL-Modellprojektes beraten. Davon wurden 60 Betriebe in die schriftliche Befragung einbezogen. Etwas mehr als die Hälfte davon (34 Unternehmen) haben den Fragebogen ausgefüllt, 24 Unternehmen haben ihn vollständig ausgefüllt.

Große Zustimmung unter den Betrieben

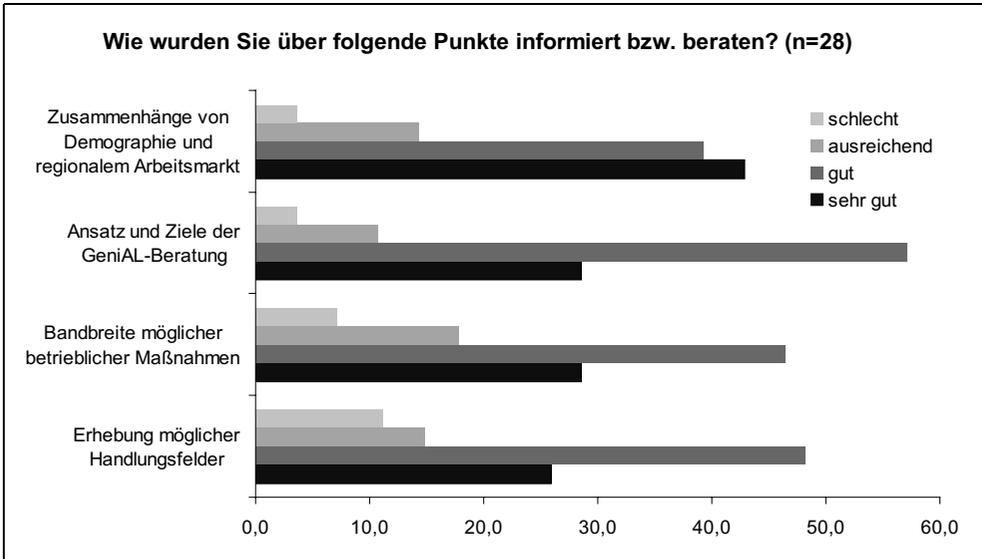
Über 70 Prozent der Betriebe sind sehr zufrieden beziehungsweise zufrieden mit der GeniAL-Einstiegsberatung (**Abbildung 27**), etwas mehr als 10 Prozent sind nicht zufrieden.

Abbildung 27: Zufriedenheit mit der GeniAL-Einstiegsberatung (in Prozent)



Quelle: Deutsche Rentenversicherung Bund, Projekt GeniAL; Ergebnisse der schriftlichen Befragung.

Abbildung 28: Bewertung der GeniAL-Beratungsmodule (in Prozent)



Quelle: Deutsche Rentenversicherung Bund, Projekt GeniAL; Ergebnisse der schriftlichen Befragung.

Ein ebenso hoher Anteil von 70 Prozent der befragten Betriebe würde auch die dauerhafte Einführung einer arbeitgeberorientierten Beratungsleistung zu Fragen des demographischen Wandels durch die DRV in den Unternehmen begrüßen; 15 Prozent sprechen sich dagegen aus.

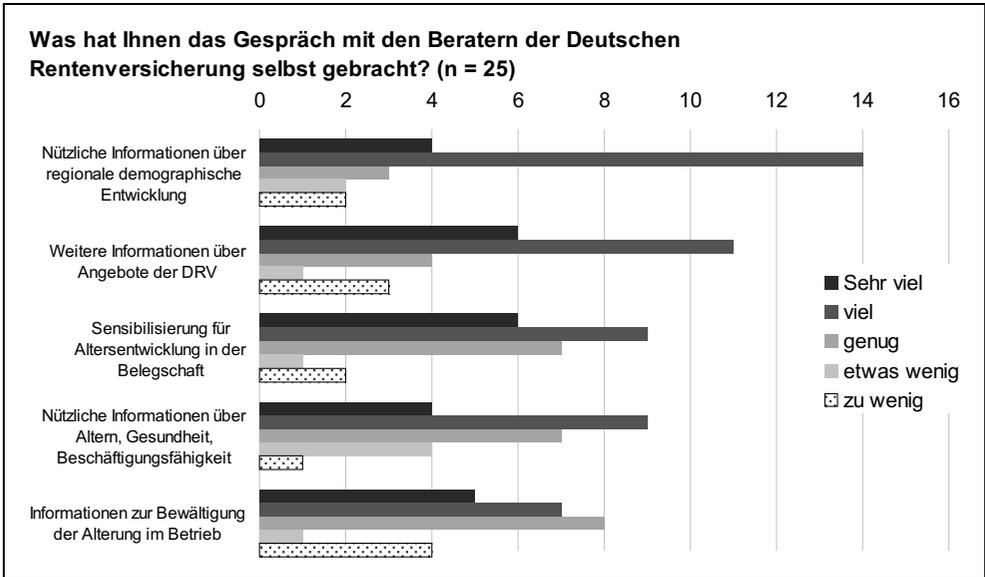
Diese hohen Zustimmungswerte spiegeln sich auch in den detaillierten Bewertungen der einzelnen Beratungsmodule (**Abbildung 28**) der GeniAL-Einstiegsberatung. Sie wurden alle zum weitaus überwiegenden Teil (zwischen 75 und 85 Prozent) mit sehr gut und gut bewertet. Besonders gut kam offenbar das Modul mit den Informationen über die Zusammenhänge zwischen Demographie und regionalem Arbeitsmarkt an. Nur wenige der beratenen Unternehmen empfanden die Informationen als nur ausreichend oder gar schlecht. Diese allgemeinen Bewertungen der GeniAL-Einstiegsberatung, welche die GeniAL-Berater im Tandem mit einem Demographieexperten aus den externen Instituten oder der Projektleitung geführt haben, zeigen, dass die Kernbotschaften der GeniAL-Beratung, nämlich die Sensibilisie-

rung für Fragen des demographischen Wandels in der Region und seine Folgen für den Betrieb, deutlich vermittelt werden konnten.

Die Personalverantwortlichen in den Betrieben wurden auch zum persönlichen Nutzen der Beratung gefragt. Die Antworten auf diese Frage (**Abbildung 29**) zeigen, in welchen thematischen Schwerpunkten und in welchem Ausmaß die Sensibilisierung für das Problem des betrieblichen Generationenmanagements gelungen ist. Offenbar konnten die DRV-Beratungsteams auch hier wieder mit den Informationen zum regionalen demographischen Wandel am meisten überzeugen.

Deutlich wird auch, dass mit der GeniAL-Beratung die Gelegenheit genutzt wird, um auf die anderen versicherten- und arbeitgeberorientierten Angebote der DRV aufmerksam zu machen. Der erwünschte Effekt, dass sich die verschiedenen Dienstleistungen und Angebote der DRV für Unternehmen wechselseitig stützen und ergänzen, wird mit dem großen Nutzen, den die Verantwortlichen aus Informationen über das Leistungsspektrum der DRV ziehen, eindrucksvoll bestätigt.

Abbildung 29: Nutzen des Gesprächs für die Personalverantwortlichen (Anteil)



Quelle: Deutsche Rentenversicherung Bund, Projekt GeniAL; Ergebnisse der schriftlichen Befragung.

In den letzten drei Kategorien ist die Zustimmung geringer ausgeprägt. Allerdings liegt dies auch daran, dass weiterführende Informationen über die Altersentwicklung der Belegschaft, über Gesundheit und Beschäftigungsfähigkeit sowie über Ansätze zur Bewältigung der Alterung im Betrieb erst Gegenstand von Folgegesprächen sind. Mit den 60 evaluierten Betrieben wurde eine GeniAL-Einstiegsberatung (Sensibilisierung)

durchgeführt, darunter waren 20 Betriebe, bei denen weitere GeniAL-Folgeberatungen bzw. -aktivitäten durchgeführt wurden, in denen diese Themen üblicherweise bearbeitet werden können. Die geringere Anzahl der positiven Bewertungen in diesen Themenfeldern muss also vor dem Hintergrund der geringeren Anzahl von Folgeterminen bewertet werden, auf denen diese Themen weiter besprochen werden können.

Tabelle 6: Folgen der GeniAL-Beratung (Anteil)

Wie zufrieden sind Sie mit der Beratung?	Werden Sie Konsequenzen aus den Beratungen ziehen?			
	Ja	Nein	Weiß nicht	Gesamt
sehr zufrieden	5	0	0	5
zufrieden	8	2	1	11
geht so	3	0	1	4
unzufrieden	0	1	0	1
sehr unzufrieden	0	2	0	2
Gesamt	16	5	2	23

Quelle: Deutsche Rentenversicherung Bund, Projekt GeniAL; Ergebnisse der schriftlichen Befragung.

Konsequenzen aus der GeniAL-Beratung

Vorrangiges Ziel der GeniAL-Beratung ist die Sensibilisierung zu den Folgen des demographischen Wandels und alternde Belegschaften im Betrieb. Wenn Unternehmen darüber hinaus bereit sind Konsequenzen aus den empirischen Befunden der betrieblichen Analysen zu ziehen, unterstützen die GeniAL-Berater die Unternehmen auch dabei, eigene Handlungsansätze zur Bewältigung der Probleme, die mit der Alterung der Belegschaften verbunden sind, zu entwickeln. Von den 34 Unternehmen, die sich an der Befragung aktiv beteiligt haben, gab etwa die Hälfte an, Konsequenzen aus der Beratung zu ziehen (**Tabelle 6**).

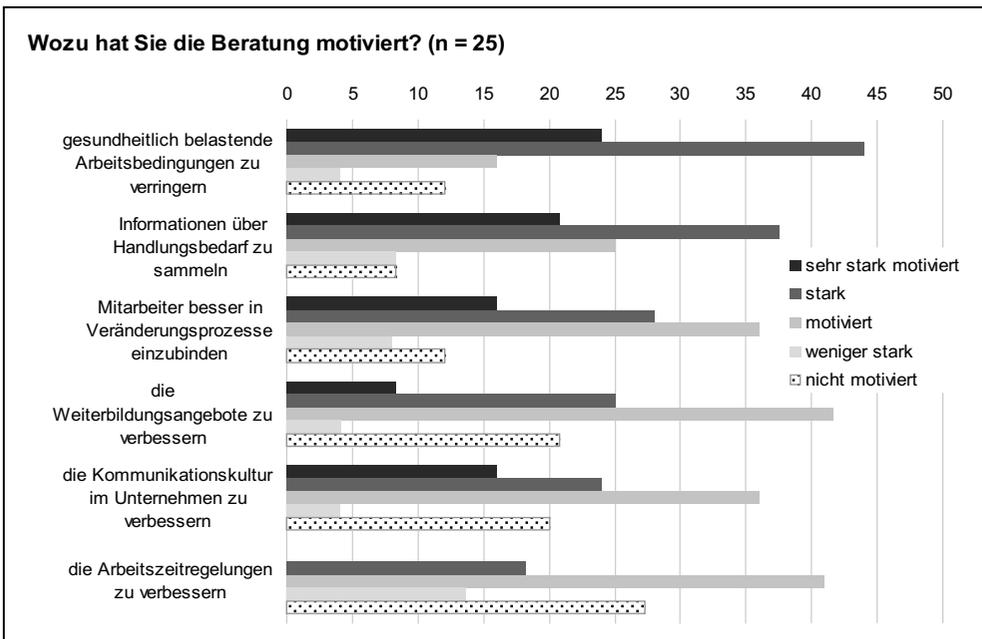
Wie aus der Tabelle hervorgeht, hängt die Bereitschaft zur Veränderung offenbar unmittelbar mit der Zufriedenheit mit der Beratung zusammen. Unternehmen, die mit der Beratung zufrieden oder sehr zufrieden waren, sind auch in deutlich höherem Maße be-

reit, die Ergebnisse ernst zu nehmen und entsprechende Konsequenzen zu ziehen. Die folgende **Abbildung 30** zeigt, auf welchen Handlungsfeldern die Unternehmen am ehesten Bereitschaft zur Veränderung zeigen.

Die meisten Betriebe ziehen aus der Beratung die Konsequenz, in Zukunft stärker darauf zu achten, wie gesundheitlich belastende Arbeitsbedingungen verringert werden können. In dieser präventiven Vorgehensweise sehen sich 24 Prozent der Betriebe sehr stark und 44 Prozent stark motiviert. Insgesamt 58 Prozent der Befragten sind sehr stark beziehungsweise stark motiviert, sich noch weiter mit dem Thema zu beschäftigen und Informationen zu sammeln, um Entscheidungen auf eine fundiertere Grundlage zu stellen.

Für die meisten Beraternen ist klar, dass Veränderungen in der Gestaltung der Arbeit und der Arbeitsplätze nur mit der Mitwirkung der Betroffenen geplant und umgesetzt werden

Abbildung 30: Konsequenzen aus der GeniAL-Beratung (in Prozent)



Quelle: Deutsche Rentenversicherung Bund, Projekt GeniAL; Ergebnisse der schriftlichen Befragung.

können. Die Beratung hat in dieser Hinsicht auch viele Unternehmen dazu motiviert, ihre Belegschaft stärker in Veränderungsprozesse einzubinden. Weniger stark motiviert sehen sich die Betriebe in Hinblick auf die Verbesserung der Weiterbildungsangebote, der Kommunikationskultur und der Arbeitszeitregelungen. Hier wird in den Unternehmen offenbar sehr stark von Fall zu Fall entschieden, welche Maßnahmen am besten geeignet sind, um die Belegschaft alter(n)sgerecht einzusetzen und die Arbeitskraft älterer Beschäftigter im Betrieb möglichst lange zu erhalten.

3.1.2 Evaluationsergebnisse der GeniAL-Vertiefungsberatung

Zusätzlich zu den schriftlich befragten Unternehmen wurden mit acht von zwölf Betrieben und Einrichtungen, die sich für eine vertiefende Beratung bereit erklärt hatten (vergleiche **Abschnitt 2.4.3**), persönliche Leitfaden-gestützte Interviews durchgeführt und nach Einschätzungen zum Nutzen, zu den Erfolgen und betrieblichen Wirkungen der Beratung befragt. Dabei wurden die jeweiligen betrieblichen Ausgangslagen reflektiert, die verschiedenen Beratungsbausteine diskutiert und die Konsequenzen erörtert, die der Betrieb daraus zu ziehen bereit war.

Alle Betriebe, mit denen persönliche Evaluationsgespräche geführt wurden, äußerten sich sehr zufrieden mit der Beratung und gaben an, dass sie ohne die Hilfe der DRV kaum so rasch zu befriedigenden Lösungen für die Bewältigung des demographischen Wandels gefunden hätten. Übereinstimmung herrschte in der Position, dass die betrieblichen Analysen von unparteiischen Dritten wertvolle empirische Befunde zur Dimension der demographischen Probleme ergeben hätten, die sich sehr gut eigneten, um die Diskussion über weitere Schritte mit dem Betriebs- oder Personalrat beziehungsweise der Geschäftsleitung weiterzuführen. Wichtig sei insbesondere die offene und transparente Diskussion in den Gestaltungs-Workshops und den anschließenden Gesprächen gewesen. Der gemeinsame Pro-

zess der Selbstverständigung habe die strukturellen Probleme offen gelegt. Dies sei zentral für systematische Handlungsansätze, die über die rein individuellen Problemlösungen hinausgehen. Wichtig sei für sie gewesen, dass

- systematisierte Angaben über Belastungen am Arbeitsplatz und den Problemen mit der Bewältigung einzelner Aufgaben zur Sprache kamen,
- gemeinsam mit den Teams und Gruppen über die für sie relevanten Belastungen gesprochen wurde,
- in einem dialogischen und partizipativen Prozess nach Lösungen gesucht werden konnte.

3.1.3 Sensibilisierungserfolge, erste Vorsätze der Betriebe und Sicherstellung der Prozesskontinuität: Zwischenresümee

Sowohl die schriftliche Befragung der beratenen Unternehmen als auch die persönlichen Interviews mit ausgewählten Betrieben machen deutlich, dass die GeniAL-Beratung die in sie gesetzten Erwartungen erfüllen kann. Die repräsentative schriftliche Befragung hat gezeigt, dass

1. die Beratung geeignet ist, um interessierte Unternehmen über den regionalen demographischen Wandel und seine möglichen Folgen für das Unternehmen zu sensibilisieren,
2. über zwei Drittel der Unternehmen sich von den Tandem-Beratungsteams gut informiert fühlen und ihnen neue Erkenntnisse über die Dringlichkeit der mit dem Wandel verbundenen Probleme gebracht haben,
3. es möglich ist, die Unternehmen für Maßnahmen zur Bewältigung des demographischen Wandels im Betrieb zu motivieren,
4. und die zur Umsetzung solcher Maßnahmen notwendigen Schritte einzuleiten.

Von den Unternehmen, die im Verlauf des Modellprojektes beraten wurden und zum Zeitpunkt der Evaluation (Herbst 2010) befragt werden konnten, gab ein relativ geringer Teil von knapp 14 Prozent an, bereits nach der GeniAL-Beratung entsprechende Maßnahmen zur Bewältigung des demographischen Wandels eingeleitet und ergriffen zu haben. Andererseits: Ein sehr großer Teil der befragten Unternehmen gab an, durch die Beratung motiviert worden zu sein, gesundheitliche Belastungen am Arbeitsplatz zu verringern und Mitarbeiter stärker in Veränderungsprozesse einzubeziehen.

Die persönlichen Interviews mit den Betrieben haben gezeigt, dass auf die Motivierungserfolge nur dann Taten folgen können, wenn sich der demographische Wandel im Unternehmen zu einem spürbaren Fachkräfteproblem zugespitzt hat, dass nicht mehr über gewohnte Rekrutierungsstrategien lösbar ist. Mindestens ebenso wichtig für konsequentes Handeln sind zeitliche und personelle Spielräume, die es der Personalleitung ermöglichen, neben den Routineaufgaben auch die Projekte zur Bewältigung des demographischen Wandels anzugehen. Sensibilisierungserfolge führen also nicht zwangsläufig zu Aktivierungserfolgen.

Der Kernauftrag des GeniAL-Projektes bestand darin, Unternehmen für den demographischen Wandel zu sensibilisieren, nicht darin, die Unternehmen über den gesamten betrieblichen Anpassungsprozess hinweg zu beraten und zu begleiten. Im Mittelpunkt des Modellprojektes stand außerdem die Ausbildung der GeniAL-Berater bei den Rentenversicherungsträgern der DRV. Die für diesen Zweck akquirierten Unternehmen dienten in erster Linie dafür, die GeniAL-Berater auf ihre neue Aufgabe vorzubereiten. Es ging also auch nicht darum, möglichst viele Unternehmen zu akquirieren und zu beraten, sondern darum, Praxiserfahrungen zu ermöglichen.

Allerdings zeigt die Praxis des Modellprojektes, dass mit zunehmender Erfahrung der GeniAL-Berater auch der Zugang zu Unternehmen und Einrichtungen leichter fällt (vergleiche **Abbildung 31, Abschnitt 3.2**).

Außerdem hat sich das Modellprojekt auch im Kontext der anderen arbeitgeberorientierten Dienstleistungen der DRV einen Platz erobert: Hinweise der Betriebsprüfung, auf Betriebssprechtagen und von Renten- und Reha(fach)beratern auf das Angebot von GeniAL führen zu einer ansteigenden Nachfrage nach der GeniAL-Beratung, die von den begrenzten Ressourcen der Tandem-Teams in der Modellerprobung kaum mehr bewältigt werden konnten.

Der erwünschte Effekt, dass ein weiterer arbeitgeberorientierter Beratungs-Baustein die bereits bestehenden Dienste inhaltlich ergänzen und stabilisieren soll, konnte mit den empirischen Befunden ebenfalls nachgewiesen werden. Die Unternehmen schätzen an diesem Beratungsangebot, dass inhaltlich komplementäre Fragen in einem Angebotsbündel zusammengefasst werden und im Zusammenhang besprochen werden können. Fast alle Unternehmen wiesen im persönlichen Gespräch darauf hin, dass die Krankenkassen zwar ähnliche Leistungen anbieten würden, aber aufgrund ihrer Zersplitterung jeweils immer nur einen kleinen Ausschnitt der Belegschaft repräsentieren können. Dieser Nachteil gelte nicht für die DRV. Deswegen sei das neue GeniAL-Beratungsangebot bei der Rentenversicherung „gut aufgehoben“.

Eine grundsätzliche Frage der weiteren Ausgestaltung des GeniAL-Beratungsansatzes liegt darin, wie sensibilisierte Betriebe in ihrem Willen zum Ergreifen konkreter Maßnahmen weiterführend unterstützt werden können. Die Kernidee der Bereitstellung weiterführender Hilfestellungen durch Vermittlung an regionale Netzwerkpartner ist tragfähig, bedarf jedoch permanenter Anstrengungen, die vor allem in einer handlungsorientierten Ausrichtung regionaler Unterstützungsangebote liegen. Die Schnittstellenfunktion der DRV wird zusammenfassend von den Netzwerkpartnern akzeptiert. Nach einer gewissen Reifezeit konnten in Folgekontakten zu Betrieben weitere Umsetzungsschritte unter Einbeziehung Dritter konzipiert werden.

Die Ergebnisse der Befragung legen den Schluss nahe, dass die Kernziele des Mo-

dellprojektes, die Betriebe für die Probleme des demographischen Wandels zu sensibilisieren, voll erreicht werden können. Mit der Beratung ist es offenbar gelungen, zahlreiche Betriebe zu motivieren, sich mit dem Thema betriebliches Generationenmanagement im Unternehmen aktiver auseinanderzusetzen und entsprechende Konsequenzen zu ziehen.

Allerdings sollte man auch berücksichtigen, dass es sich bei den Angaben im Evaluationsfragebogen zunächst nur um Absichtserklärungen handelt, deren Verbindlichkeit freilich im Rahmen der Evaluation nicht überprüft werden kann. Vom Standpunkt der Betriebe aus kann es nach der Beratung in viele Richtungen weitergehen. Sie können das Thema „auf die lange Bank schieben“ und es nicht weiter verfolgen. Sie können sich aber auch an Krankenkassen, die örtlichen IHK oder Verbände wenden, um sich weiter beraten zu lassen. Sie können das Thema aber auch mit der Rentenversicherung weiter bearbeiten. Die Mehrheit der Befragten würde dies tun: Auf die Frage, ob sie sich bei künftigen Fragen zur alter(n)sgerechten Gestaltung der Arbeitsbedingungen im Unternehmen wieder an die DRV-Berater wenden würden, antworteten 20 Personalverantwortliche mit „Ja“, vier mit „Nein“ und vier mit „Weiß nicht“.

Die Voraussetzungen dafür sind für die DRV sehr gut, weil die Träger der Rentenversicherung über die Betriebsprüfdienste und die Reha- und Rentenberatungen oft in einem regelmäßigen Kontakt zu den Betrieben stehen. Auf dieser persönlichen und vertrauensvollen Grundlage lassen sich auch Fragen zur Bewältigung des demographischen Wandels im Unternehmen leichter klären.

Voraussetzungen für betriebliche Veränderungsbereitschaft

Für alle befragten Betriebe ist der demographische Wandel keine abstrakte Prognose mehr, sondern bereits zum konkreten Problem geworden. Dieses Problem spüren die Unternehmen zum Beispiel daran, dass

- sich Krankschreibungen häufen,
- altersbedingte Personalverluste in absehbarer Zeit zu erwarten sind, beziehungsweise bereits heute zu schmerzlichen Wissenslücken führen,
- junge Nachwuchskräfte schwerer zu rekrutieren sind oder
- ältere Fachkräfte teilweise nicht mehr dieselben Arbeiten erledigen können wie jüngere und deswegen Produktivitätseinbußen befürchtet werden.

Wenn sich die genannten Probleme zuspitzen, haben die Betriebe häufig das Interesse, sich einen systematischen Überblick über das Ausmaß der alterungsbedingten Veränderungen zu verschaffen, um auf dieser Grundlage betriebsspezifische und bedarfsorientierte Handlungsansätze zu entwickeln, die pragmatisch umsetzbar sind. Wenn die Beratung aus der Sicht der Betriebe überzeugend verlaufen ist, sind sie besonders stark motiviert, die entsprechenden Konsequenzen zu ziehen.

Andererseits: Selbst wenn bereits bestimmte Probleme zu spüren sind, bedeutet dies nicht, dass Betriebe sofort adäquat handeln. Damit die Erkenntnisse aus der GeniAL-Beratung auch in personalpolitisches Handeln umgesetzt werden können, müssen zeitliche und personelle Spielräume existieren, die eine erfolgreiche Planung und Einführung von demographieorientierten Maßnahmen möglich erscheinen lassen. Ist dies nicht der Fall, können die „guten Vorsätze“ rasch wieder vom betrieblichen Alltag in den Hintergrund gedrängt werden.

Warum das Thema auch auf der „langen Bank“ landen kann

Verzögerungen in der Reaktion auf die GeniAL-Beratung werden meist mit dem Hinweis auf das Tagesgeschäft und zeitliche Engpässe begründet. Die Abwicklung von Aufträgen und Projekten haben selbstverständlich aus der Sicht der Betriebe in jedem Fall Vorrang. Insbesondere kleine Betriebe, in denen die Geschäftsführung nicht nur die

Personalverantwortung übernimmt, sondern häufig auch noch ins operative Geschäft eingebunden ist, haben Probleme damit, Aufgaben außerhalb der betrieblichen Routine zu managen.

Ein weiterer Grund dafür, keine Konsequenzen aus der GeniAL-Beratung zu ziehen, ist das Argument, bereits gut über den demographischen Wandel und Ansatzpunkte zu seiner Bewältigung im Betrieb informiert zu sein. Dies ist insbesondere bei mittleren und großen Betrieben – die weniger im Fokus der GeniAL-Beratung stehen – der Fall, deren Personalabteilung sich systematisch mit Entwicklungen auf Arbeitsmärkten und in der Belegschaft auseinandersetzen kann. Dennoch haben auch solche Unternehmen ein Interesse an einem systematisierten Zugang zum Problem der Alterung im Betrieb.

Ein wichtiges Argument, das von zwei der befragten Betriebe in diesem Zusammenhang geäußert wurde lautet, dass Projekte der Krankenkassen jeweils immer nur einen kleinen Ausschnitt des Problems bearbeiten. Sie erfassen lediglich einen bestimmten Teil des Personals und nicht die gesamte Belegschaft und sie konzentrieren sich hauptsächlich auf Fragen der gesundheitlichen Prävention. Außerdem haben verschiedene Krankenkassen unterschiedliche Handlungsansätze und Instrumente, was die Vergleichbarkeit ihrer Wirkungen einschränkt und aus Sicht der Betriebe zu einer unübersichtlichen Vielfalt an Projekten und Maßnahmen führe.

Die DRV bietet mit dem gesamten Spektrum ihrer an Arbeitgeber und Belegschaften orientierten Dienstleistungen des Rentenrechts (Prävention, Rehabilitation, Versicherung, Rente, Altersvorsorge) ein thematisch sinnvoll kombiniertes Angebot aus einer Hand. Wenn darüber hinaus auch eine gute Arbeitsbeziehung zwischen den Beratern der Rentenversicherungsträger und den Unternehmen besteht, auf der vertrauensvoll aufgebaut werden kann, sind die Unternehmen auch eher bereit, sich auf das Thema einzulassen und Konsequenzen aus der Beratung zu ziehen.

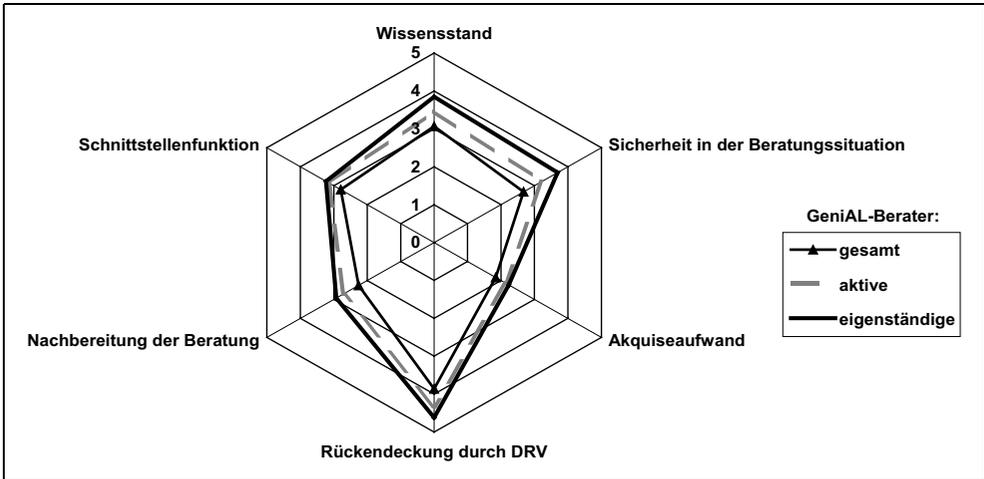
3.2 Übertragbarkeit der Modellerfahrungen – Implementation im Rahmen eines integrierten Serviceangebotes für Arbeitgeber

In der Modellphase von GeniAL konnten auf allen drei operativen Handlungsebenen²³ umfangreiche Erfahrungen gesammelt werden, die eine Überführung des GeniAL-Ansatzes in eine arbeitgeberorientierte Sensibilisierungsberatung zum Erhalt der Erwerbsfähigkeit der Beschäftigten rechtfertigen. Jedoch liegt die Tragfähigkeit des Ansatzes in der Ganzheitlichkeit des Vorgehens begründet und sollte demnach konstituierender Kernbestand weiterführender Aktivitäten der DRV sein. Gerade das Zusammenspiel von sensibilisierender GeniAL-Beratung, der Vermittlung von Methodenkompetenz und der Einbettung in regionale Netzwerke sind als Dreiklang zu verstehen.

Im Rahmen einer Feedbackveranstaltung mit allen ausgebildeten GeniAL-Beratern im November 2010 wurden insbesondere Fragen zum Beratungsgespräch und zur Eigenständigkeit der Beratung abgefragt (**Abbildung 31**). Hier zeigt sich, dass die Berater sich selbst am meisten zutrauen, je aktiver und eigenständiger die GeniAL-Beratungen durchgeführt wurden. Hinsichtlich des Akquiseaufwandes wird deutlich, dass insbesondere die Berater aus dem Auskunftsdienst und Beratungsdienst Unterstützung brauchen. Daher empfiehlt es sich, alle Zugangswege der Deutschen Rentenversicherung zu nutzen, und beispielsweise über die Reha(fach)berater und den Betriebsprüfungsdienst Informationen zum gesamten arbeitgeberorientierten Themenspektrum der DRV und zu GeniAL an die Unternehmen weiterzugeben.

²³ Die drei Handlungsebenen betreffen den Ausbildungsprozess, die Erprobung der GeniAL-Beratung in Betrieben und die Vernetzung. Die sogenannten Referenzprozesse mit vertiefenden Interventionen auf betrieblicher Ebene dienen hierbei der Ausbildung und gehören künftig nicht zur GeniAL-Beratung. Hier schließt die Idee der angebotsorientierten regionalen Vernetzung an, sodass den Unternehmen durch Vermittlung an Netzwerkpartner kompetente Unterstützung angeboten werden kann.

Abbildung 31: Evaluation der Erfahrungen aus der Beratungspraxis



Quelle: Deutsche Rentenversicherung Bund, Projekt GeniAL; Ergebnisse Befragung der GeniAL-Berater.

Mit dem erbrachten Nachweis der Tragfähigkeit des GeniAL-Ansatzes rücken Fragen der strategischen Neuausrichtung aller Handlungsfelder des Modellprojektes in den Blickpunkt: Dabei geht es um die Organisation des Ausbildungsgeschehens, um die systematische Erfassung betrieblicher Bedarfslagen (und damit korrespondierend um die Weiterentwicklung der Elemente der GeniAL-Beratung), um den Ressourceneinsatz und schließlich um eine integrierte Netzwerkstrategie. Eine isolierte Betrachtungsweise der genannten Handlungsebenen des GeniAL-Ansatzes würde perspektivisch Wirkungseinbußen nach sich ziehen. Die Ursache hierfür ist in der betrieblichen Herangehensweise an die Thematik Generationenmanagement und alter(n)sgerichtetes Arbeiten zu sehen: Betriebe streben nach raschen und effizienten Lösungen für die sich abzeichnenden Bedarfslagen im konkreten Einzelfall. Der Vorteil der GeniAL-Beratung ist, dass die Betriebe zunächst für die verschiedenen Facetten des Problems ganzheitlich sensibilisiert werden (zum Beispiel über die Fragen des GeniAL-Checks) und weitere Unterstützung durch das vermittelte Methodenwissen erhalten. Erst auf der Basis dieser umfassenden Sicht der betrieblichen

Problemlagen lassen sich systematisch Handlungsansätze entwickeln. Diese mögen dann zwar außerhalb der Zuständigkeit der Deutschen Rentenversicherung liegen, für die Betriebe jedoch zählen nicht institutionelle Zuständigkeiten, sondern integrierte und praktikable Lösungen. Nur ein Angebot, das verschiedene Akteure und Kompetenzen integriert, wirkt aus Sicht der Betriebe zielführend. Ein arbeitgeberorientiertes Serviceangebot kann aufgrund der Vielfältigkeit demographieinduzierter Handlungsbedarfe nicht nur der Logik einer Institution folgen. Es sollte vielmehr die bestehenden Angebote und Kompetenzen zusammenführen und die Integration strategisch voran bringen.

Der innovative Gehalt des GeniAL-Ansatzes besteht gerade darin, dass in diesem Rahmen die Möglichkeiten und Erfolgsaussichten einer Neuausrichtung des Beitrags der DRV im demographischen Wandel aufgezeigt werden konnten und orientiert an den betrieblichen Bedarfslagen ein anschlussfähiges Sensibilisierungsangebot erprobt wurde. In der gesamtgesellschaftlichen Gestaltungsaufgabe demographischer Wandelungserfordernisse im Arbeitsleben ist im GeniAL-Ansatz ein schnittstellentaugliches Vorgehen erprobt, welche sensibilisierende

Wirkung entfaltet, Angebotskernbestände der DRV effektiv kommuniziert und bewährte Methoden verbreitern hilft. Die Wirkungen auf betrieblicher Ebene können letztendlich nur durch die systematische Bedarfserfassung der sensibilisierten Betriebe erfasst werden. Erst eine dauerhafte effektive Wirkungsforschung könnte Hinweise auf betriebliche Effekte aber auch Ansätze für eine notwendige permanente Neuausrichtung integrierter arbeitgeberorientierter Beratungsangebote liefern.

Vor dem Hintergrund der im Modellprojekt gewonnenen Erfahrungen hat der projektbegleitende Beirat im Januar 2011 den zuständigen Gremien der Deutschen Rentenversicherung empfohlen, das betriebliche Generationenmanagement grundsätzlich als Teil eines integrierten Serviceangebotes an die Unternehmen (zum Beispiel als „Arbeitgeberservice“/„Unternehmensservice“/„Firmenservice“) in die Routine aufzunehmen. In diesem Angebot sollten – orientiert am jeweiligen Bedarf – alle an die Arbeitgeber gerichteten versichertenorientierten Serviceleistungen der Rentenversicherung gebündelt werden. Schließlich hat der GeniAL-Beirat in seiner abschließenden Sitzung seine Empfehlung an die Gremien der DRV um die Erarbeitung eines Rahmenkonzeptes für ein solches integriertes Serviceangebot für Arbeitgeber (und deren Belegschaften) ergänzt, an dem sich die Träger der Deutschen Rentenversicherung bei der Umsetzung von GeniAL in die Routine orientieren könnten. Aus Sicht des Beirates ist es empfehlenswert, dass die Deutsche Rentenversicherung für dieses Produkt eine einheitliche Marke definiert, und sich nach außen einheitlich positioniert, unabhängig davon, mit welchen Schwerpunkten die einzelnen Träger ein solches Angebot ausgestalten werden. In diesem Zusammenhang sollte auch geprüft werden, ob die im Projekt bewährte Aufgabenteilung zwischen dem Grundsatz- und Querschnittsbereich der DRV Bund und der dezentralen Durchführung der Arbeitgeberberatungen durch die Träger der Deutschen Rentenversicherung weiterentwickelt werden kann.

3.3 Wie die Deutsche Rentenversicherung mittelständische Unternehmen unterstützen kann und die Beschäftigten gesund länger arbeiten können – Resümee und Ausblick

Die Sozialversicherung – ein (fast) noch unbekannter Akteur im Themenfeld Demographie

Waren in der öffentlichen Diskussion um den demographischen Wandel bislang die Sozialversicherungszweige lediglich als finanziell Leidtragende benannt, denen nun der Paradigmenwechsel von der Frühverrentungspolitik hin zur Verlängerung der Lebensarbeitszeit gelingen muss, um die Beitragseinnahmen zu stabilisieren, so gilt es nun, den Blick umzukehren und die Sozialversicherung als wichtigen Akteur wahrzunehmen. Nicht nur, dass die im Sozialgesetzbuch niedergeschriebenen Aufgaben tatsächlich bereits Elemente enthalten, die „nur“ unter dem Aspekt der Bevölkerungsalterung und der Demographie neu zu betrachten sind, sondern auch, dass seit einigen Jahren modellhaft bereits an Antworten und neuen Konzepten gearbeitet wird.

Die inhaltliche Nähe der Unfall- und der Krankenversicherung beim Arbeits- und Gesundheitsschutz und der betrieblichen Gesundheitsförderung hat in der Vergangenheit bereits zur institutionellen Kooperation zwischen den Verbänden der beiden gesetzlichen Sozialversicherungsträger im Rahmen der Initiative Gesundheit und Arbeit (IGA) mit attraktiven Angeboten für Arbeitgeber und deren Beschäftigten geführt (siehe www.iga.de). Und auch die Arbeitsverwaltung hat mit Qualifizierungsangeboten und -projekten in den zurückliegenden Jahren versucht, dem Mismatch am Arbeitsmarkt und der Integration Älterer durch gezielte Förderung²⁴ zu begegnen. Schließlich wurden die Träger der Rehabilitation, darunter die gesetzliche Rentenversicherung, durch eine Änderung und Spezifizierung insbesondere im Neunten Sozialgesetzbuch in die

²⁴ Vergleiche hierzu im Kontext der europäischen Förderstrategien für Ältere bereits Stecker 2004.

Lage versetzt, verstärkt im Sinne des Präventionsgedankens tätig zu werden und insbesondere Maßnahmen zur Prävention und der Wiedereingliederung, neben den Leistungen zur Teilhabe am Arbeitsleben (berufliche Rehabilitation), zu ergreifen.

Beispielhaft werden im folgenden Projekte einzelner Träger der Deutschen Rentenversicherung genannt, die diesen gesetzlichen Auftrag im Rahmen von Modellansätzen verfolgen.

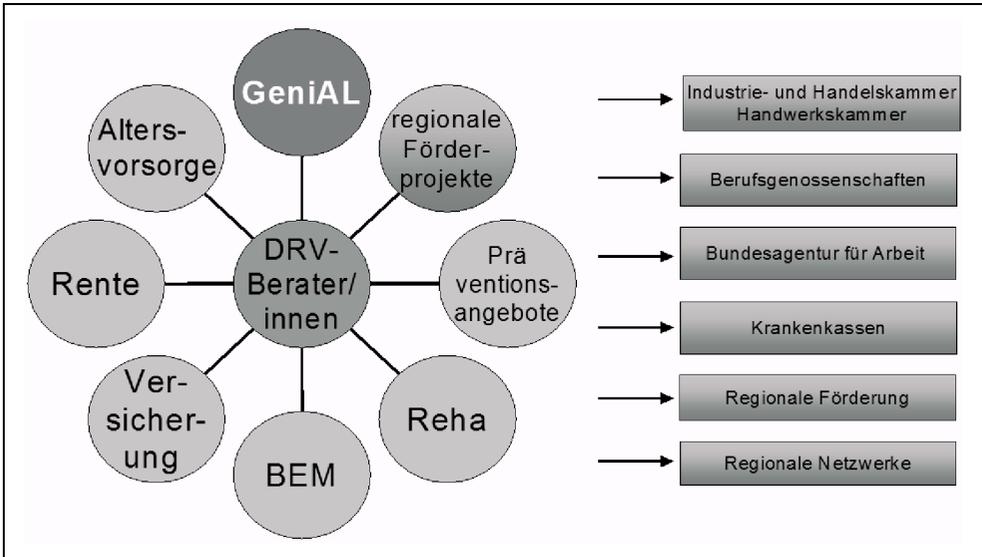
- Mit dem Konzept zur frühzeitigen und teilhabeorientierten Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit (*Beschäftigungsfähigkeit teilhabeorientiert sichern – Betsi*) werden erwerbstätige Versicherte mit ersten Gesundheitsstörungen, die die Erwerbsfähigkeit ungünstig beeinflussen, die jedoch noch keinen Bedarf für medizinische Rehabilitationsleistungen begründen, angesprochen. Mithilfe von Elementen der medizinischen Rehabilitation und dem ganzheitlichen Ansatz einer Rehabilitationsmaßnahme sollen voraussehbare Beeinträchtigungen der Teilhabe am Arbeitsleben vermieden werden, sodass erst gar nicht der Bedarf an Teilhabeleistungen und insbesondere Rehabilitationsleistungen entsteht.
- Auf der Grundlage des Betsi-Rahmenkonzeptes wurde das Präventionsprogramm *Gesundheitsförderung und Selbstregulation durch individuelle Zielanalyse – GUSI* entwickelt. Das Programm hat die modellhafte Erprobung von Prävention in Kooperationen mit Betrieben, Beschäftigten und Betriebs- und Werksärzten zum Ziel. GUSI bietet den Teilnehmern die Durchführung eines erprobten, ressourcenorientierten Selbstmanagement-Trainings mit dem Züricher Ressourcenmodell (ZRM) als zentralem Element an.
- Das Modellprojekt *Frühintervention zum Erhalt der Erwerbsfähigkeit – FEE* stellt eine Umsetzungsmöglichkeit präventiver Leistungen dar. FEE gliedert sich (ähnlich wie Betsi, GUSI und KompAS) in drei Phasen: eine einwöchige, ganztägige Initialphase, eine daran sich anschließende

de zwölfwöchige berufsbegleitende Trainingsphase und eine folgende sechsmo-natige Erhaltungsphase, in der die erlernten gesundheitsförderlichen Verhaltensweisen der ersten beiden Phasen selbstständig umgesetzt werden sollen.

- Charakteristisch für das Projekt *Kombinierte Präventionsleistung bei Arbeit mit Schichtanteilen – KompAS* ist die kombinierte stationär-ambulante Präventionsmaßnahme mit medizinischer, berufsbezogener und psychologischer Diagnostik und Anleitung zur Risiko- und Ressourcenorientierung durch Selbstmanagement.
- Um praktische Hinweise und Handlungsempfehlungen zur frühzeitigen Erkennung körperlicher und psychischer Erkrankungen zu erhalten und eventuell berufsbezogene Reha- und Reha-Nachsorgemaßnahmen einzuleiten, wurde der *Modulare Firmenservice für Arbeitnehmersundheit* ins Leben gerufen. Das Angebot soll Unterstützung und Informationen bei der Einrichtung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements bis hin zum betrieblichen Eingliederungsmanagement anbieten.
- Das *Betriebliche Eingliederungsmanagement (BEM)* stellt eine Möglichkeit dar, auf einen Rehabilitationsbedarf von Beschäftigten frühzeitig aufmerksam zu werden. Diese, den Arbeitgeber verpflichtende Maßnahme soll helfen, Arbeitsunfähigkeit von Beschäftigten zu überwinden, erneuter Arbeitsunfähigkeit vorbeugen und letztlich den (krankheitsbedingten) Verlust des Arbeitsplatzes vermeiden. Im Rahmen verschiedener Modellprojekte unterstützt die Deutsche Rentenversicherung Unternehmen bei der Einführung des BEM. Dazu wurden Handlungsempfehlungen und Informationsmaterialien herausgegeben und Betriebe teilweise regional beraten und vor Ort unterstützt.

Inhaltliche Verbindungen zu GeniAL sind bei einigen der genannten Präventionsprojekte insbesondere durch die gemeinsame Stützung auf das Instrument des Arbeitsbewältigungs-Index (ABI) oder Work-Ability-Index

Abbildung 32: Verknüpfung von GeniAL im Sinne eines neuen, integrierten versichertenorientierten Arbeitgeber-Service



Quelle: Deutsche Rentenversicherung Bund, Projekt GeniAL.

(WAI) gegeben. Mit Hilfe des WAI-Fragekatalogs können insbesondere diejenigen Versicherten für präventive Maßnahmen in den Modellangeboten gewonnen werden, deren Arbeitsbewältigungsfähigkeit bereits abgenommen hat, die aber ansonsten (noch) nicht für eine (medizinische, berufliche) Rehabilitation in Frage kommen würden.

Schließlich ist der Aspekt der finanziellen Prävention im Rahmen der Altersvorsorge zu nennen. Die Rechtsgrundlage für die Auskunftserteilung zu Fragen der staatlich geförderten Zusatzvorsorge/Riesterrente durch die Rentenversicherung ist im Ersten Sozialgesetzbuch festgehalten. Auf dieser Basis haben die Rentenversicherungsträger vielfältige Serviceangebote mit Informationen zur gesetzlichen, betrieblichen und privaten Altersvorsorge entwickelt.

Alle beschriebenen Angebote im Sinne einer „präventiven Rehabilitation“ und zur finanziellen Altersvorsorge ergänzen sich in vorbildlicher Weise mit der GeniAL-Beratung. Deshalb die zahlreichen Modellprojekte der Träger der Deutschen Rentenversicherung sowie

das Leistungsspektrum der DRV insgesamt im Anschluss an eine GeniAL-Beratung für die Betriebe und die Beschäftigten von Vorteil sind, ist in **Tabelle 7** und **Abbildung 32** noch einmal zusammengefasst. Die exemplarisch beschriebenen betrieblichen Situationen belegen, dass ein neuer, integrierter, versichertenorientierter Arbeitgeber-Service der Deutschen Rentenversicherung angesichts der demographischen Herausforderungen in vielerlei Hinsicht wertvolle Hilfestellungen bietet, um die Erwerbs- und Beschäftigungsfähigkeit in einer alternden Gesellschaft zu erhalten.

25 Empfehlungen von Experten finden sich beispielsweise gebündelt im zweiten Memorandum von INQA, an dem der Thematische Initiativkreis – TIK „30-40-50plus – Älterwerden in Beschäftigung“ maßgeblich beteiligt war; siehe *Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin* 2010, hier S. 27 ff. Auch in der Studie von *Prognos* (2010), die eine Übersicht über 183 geförderte betriebliche Demographieprojekte zwischen 2005 bis 2009 enthält, wurden die anschließenden Handlungsempfehlungen mithilfe von Experteninterviews erarbeitet. Schließlich hat das BMAS in seiner Neuausrichtung und Bündelung der Demographiethematik im Januar/Februar 2011 zahlreiche Experten und Praktiker angehört. In allen drei genannten Prozessen war beziehungsweise ist die Projektleiterin von GeniAL beteiligt.

Tabelle 7: Anknüpfungspunkte der GeniAL-Beratung als Teil eines neuen, integrierten, versichertenorientierten Arbeitgeber-Service der Deutschen Rentenversicherung

Neuer, integrierter, versichertenorientierter Arbeitgeber-Service	
Beratungen zum betrieblichen Generationenmanagement (GeniAL-Beratung) für Arbeitgeber (und deren Beschäftigten):	
<ul style="list-style-type: none"> – können das Unternehmen durch neutrale, kostenfreie und kompetente Informationen aus regionaler, branchenspezifischer und betriebsindividueller Sicht für eine vorausschauende „demographiefeste“ Personalpolitik sensibilisieren (GeniAL-Betriebsleitfaden und GeniAL-Regionalporträts); – befördern eine ganzheitliche Sichtweise, indem das Thema nicht nur auf die gesundheitliche Eigenverantwortung der einzelnen Mitarbeiter (im Sinne von Verhaltensprävention) reduziert wird, sondern die betrieblichen Verhältnisse und Bedingungen in den Blick genommen werden (im Sinne von Verhältnisprävention); – können die Kommunikation und Transparenz im Unternehmen fördern, indem die Thematik und das Miteinander der Generationen offen angesprochen wird; – steigern die Selbstkompetenz der Unternehmen und der Beschäftigten, indem Handlungsfelder aufgezeigt, aber nicht vorgegeben werden (GeniAL-Check); – fördern die Fokussierung auf und eigenständige Durchführung von Verbesserungsprozessen durch Vorauswahl geeigneter Analyseinstrumente (Vermittlung von Methodenwissen); – informieren über konkrete Beratungs- und Unterstützungsangebote der DRV entsprechend den unten genannten Beispielen; – unterstützen Arbeitgeber und deren Beschäftigten über die Wegweiserfunktion der DRV sowie die rentenversicherungseigenen Gemeinsamen Servicestellen für Rehabilitation zu bestehenden (regionalen) Unterstützungsangeboten der Zweige der Sozialversicherung, zu Kammern und Verbänden und lokalen Förderprojekten (GeniAL-Verweisblatt). 	
Betriebliche Situation und unterstützendes Angebot der DRV	
<p>Demographische Alterung und steigender Altersdurchschnitt der Belegschaft</p> <ul style="list-style-type: none"> – betriebliche Durchführung einer (detaillierten) Altersstrukturanalyse – Ergänzend: betriebliche Durchführung einer Qualifikations(-bedarfs-)analyse 	<p>Beratungen zur Klärung individueller Übergänge in den Ruhestand im Rahmen von Rentenberatungen zum Beispiel auf Betriebssprechtagen:</p> <ul style="list-style-type: none"> – stellen eine sinnvolle Ergänzung zu einer betrieblichen Altersstrukturanalyse dar, die nur den theoretischen Ersatzbedarf ermitteln kann; – helfen dadurch dem Unternehmen, seinen Personalersatz- und Rekrutierungsbedarf zu planen (Nachfolgeregelungen, Qualifizierungsbedarfe, gezielte Wissensübergabemodelle); – werden als Angebot während der Arbeitszeit als besondere Leistung des Unternehmens für die Mitarbeiter wahrgenommen. <p>Vorträge zur Gestaltung der Altersrente etwa durch Teilrentenbezug bei Weiterarbeit:</p> <ul style="list-style-type: none"> – zeigen dem Unternehmen Möglichkeiten zur Entlastung (etwa durch Arbeitszeitreduzierung) für leistungseingeschränkte Mitarbeiter auf; – eignen sich als Instrument zur flexiblen Arbeitseinsatzplanung, da erfahrene (gegebenenfalls lediglich gesundheitlich eingeschränkte) Mitarbeiter Auftragsspitzen auffangen können und nicht auf unerfahrene Leiharbeitskräfte zurückgegriffen werden muss.

	<p>Vorträge zur allgemeinen Altersvorsorge</p> <ul style="list-style-type: none"> – geben dem Unternehmen wichtige Impulse, zum Beispiel über betriebliche Altersvorsorgekonzepte (bAV); – unterstützen die Mitarbeiterbindung und Motivation und helfen damit das Image des Unternehmens zu verbessern; – decken den Informations- und Beratungsbedarf von (spezifischen) Zielgruppen ab.
	<p>Vorträge zu Schwerbehinderten-/Erwerbsminderungsrenten:</p> <ul style="list-style-type: none"> – klären die (betroffenen) Mitarbeiter über die gesetzlichen Voraussetzungen, Eintrittsalter und erwartbaren Leistungen auf; – unterstützen das Unternehmen in Fragen der Gestaltung von Übergängen für Teile der Belegschaft.
<p>Physischer und psychischer Gesundheitszustand der Mitarbeiter/ Krankenstand</p> <ul style="list-style-type: none"> – Einrichtung eines betrieblichen Gesundheitsmanagements (BGM) – Angebote im Rahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung (BGF) 	<p>Beratung und Angebote zur „präventiven Rehabilitation“ und psychischen Belastungsreduzierung:</p> <ul style="list-style-type: none"> – können die Unternehmen direkt unterstützen, um die Erwerbs- und Beschäftigungsfähigkeit ihrer Belegschaften zu fördern und zu erhalten; – erlauben auch die Förderung einzelner Beschäftigter mit Belastungsanzeigen, die noch nicht unter Maßnahmen der Rehabilitation fallen.
	<p>Vorträge und Beratungen zu Fragen der beruflichen und medizinischen Rehabilitation:</p> <ul style="list-style-type: none"> – helfen dem Unternehmen, richtige Entscheidungen für leistungsgewandelte Mitarbeiter zu treffen und geeignete Maßnahmen einzuleiten; – unterstützen die Arbeitgeber dabei, gesundheitlich belastende Arbeitsplätze unter einem erweiterten Blickwinkel des Arbeits- und Gesundheitsschutzes zu betrachten.
	<p>Spezifische Angebote und Projekte im Bereich der Rehabilitation:</p> <ul style="list-style-type: none"> – unterstützen Arbeitgeber und deren Beschäftigten beziehungsweise die in den Unternehmen tätigen Werks- und Betriebsärzte teilweise regional und branchenspezifisch.
	<p>Beratungen zur Einrichtung des Betrieblichen Eingliederungsmanagements (BEM):</p> <ul style="list-style-type: none"> – informieren Arbeitgeber und Arbeitnehmer(vertreter), was bei der Durchführung eines BEM-Verfahrens zu berücksichtigen ist; – unterstützen leistungsgewandelte Beschäftigte bei der beruflichen (Neu-) Orientierung.

Quelle: Deutsche Rentenversicherung Bund, Projekt GeniAL.

In aktuellen Einschätzungen von Fachleuten und Praktikern im Themenfeld Demographie²⁵ wird ein erweitertes Präventionsverständnis mit den Kernthemen Arbeitsgestaltung, Gesundheitsförderung und Qualifizierung für unverzichtbar gehalten. Auch sollen Unternehmen, insbesondere kleinerer und mittlerer Größe, eher heute als morgen zur alters- und altersgerechten Gestaltung der Arbeitsplätze motiviert werden. Gemeinsam mit den Beschäftigten sollen diese „gute“ Erwerbsbiografien entwickeln, mit denen das gesetzliche Renteneintrittsalter motiviert, gesund und aktiv erreicht werden kann. Auf einem Experten-Workshop des Arbeits- und Sozialministeriums (BMAS) zur Neujustierung der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) Ende Februar 2011 sowie in der Studie von Prognos (2010) wurden die nachfolgend aufgeführten Empfehlungen ausgesprochen (**Tabelle 8**). Wie sich zeigt, wird der seit 2008 entwickelte innovative Ansatz des Projektes GeniAL in vielen Punkten

durch die vorliegenden Expertenempfehlungen bestätigt:

Die über das Projekt GeniAL erprobte Struktur- und Produktinnovation der Deutschen Rentenversicherung würde in konsequenter Weise die in den letzten Jahren zunehmende präventive Orientierung in der Sozialpolitik fortführen: Dem gesetzlich verankerten Präventionsgedanken zur Vermeidung eines frühzeitigen Ausscheidens von Beschäftigten aus dem Erwerbsleben würde ein neues Beratungsangebot für Arbeitgeber an die Seite gestellt, um so den Blick auf die Gestaltungserfordernisse der Gesamtbelegschaft zu lenken. Durch die in Aussicht gestellte Überführung der GeniAL-Idee im Rahmen eines neuen, integrierten, versichertenorientierten Arbeitgeber-Service der Deutschen Rentenversicherung würde damit erstmalig ein im Sinne der Expertenempfehlungen nachhaltiges und flächendeckendes „Demographie-Mainstreaming“ begonnen.

Tabelle 8: Expertenempfehlungen zur betrieblichen Demographie-Beratung

Expertenempfehlungen	GeniAL-Ansatz
– neue Demographie-Projekte auf den Einbezug vorhandenen Wissens verpflichten und Informationen auf einer zentralen Internetplattform (www.inqa.de) zur Verfügung stellen	√
– den KMU-Fokus schärfen	√
– mitarbeiterorientierte Ansätze stärken (partizipative Analyseinstrumente)	√
– thematische Schwerpunkte beim Thema Führung/Unternehmenskultur und Ausstiegsoptionen setzen	GeniAL-Check
– regionalem Mismatch begegnen	Nicht relevant
– branchenspezifische Spezialisierung bedarfsgerecht weiter ausbauen	Nicht relevant
– Ganzheitlichkeit der Förderansätze und Koordination der Angebote durch Kooperationen stärken, insbesondere Einbindung der Sozialversicherungsträger verbessern	√
– Entsprechende Verweise (ggf. Integration) beispielsweise in die Potential-, Qualifizierungs- oder Innovationsberatung beziehungsweise regionale Unterstützungsangebote	√
– Integration in Tarifverträge	Nicht relevant
– verpflichtende Evaluation auf Ebene der Einzelprojekte erreichen	√
– systematische Erfolgsmessung auf unterschiedlichen Ebenen erreichen (Systemevaluation)	Nicht relevant
– bisherige Modellprojekte haben wenig Breitenwirkung und kaum Lösungsansätze für ein wahrgenommenes Überzeugungsdefizit, empfohlen wird daher die <ul style="list-style-type: none"> ○ Überführung der Modellprojekte in Regel(förder)strukturen: „Demographie-Mainstreaming“ 	√

Quelle: Nach Prognos (2010) und internen Empfehlungen des BMAS-Experten-Workshops (21.02.2011).

Literaturverzeichnis

- AOK Bundesverband (2010): Zahlen und Fakten 2009/2010. Berlin.
- Badura/Schröder/Klose/Macco (2010): Fehlzeiten-Report 2010, Berlin, Heidelberg.
- Bundesagentur für Arbeit (2011): Perspektive 2025: Fachkräfte für Deutschland. Nürnberg, Januar 2011.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hg.) (2010): Mit Prävention die Zukunft gewinnen. Strategien für eine demographiefeste Arbeitswelt – Zweites Memorandum – Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA), Dortmund.
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hg.) (2010a): Aufbruch in die altersgerechte Arbeitswelt. Berlin, November 2010. Siehe dazu auch: Bundestagsdrucksache 17/3814: Bericht der Bundesregierung gemäß § 154 Absatz 4 des Sechsten Buches Sozialgesetzbuch zur Anhebung der Regelaltersgrenze auf 67 Jahre (17.11.2010).
- Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hg.) in Zusammenarbeit mit der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2010b): Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit 2009 – Unfallverhütungsbericht Arbeit. Dortmund/Berlin/Dresden 2010.
- Europäische Kommission (2003): Empfehlung der Kommission vom 6. Mai 2003 betreffend die Definition der Kleinstunternehmen sowie der kleinen und mittleren Unternehmen, bekannt gegeben unter dem Aktenzeichen K(2003) 1422.
- Ilmarinen/Tempel (2002): Arbeitsfähigkeit 2010 – Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben? VSA-Verlag.
- Ilmarinen/Tempel (2003): Erhalt, Förderung und Entwicklung der Arbeitsfähigkeit – Konzepte und Forschungsergebnis aus Finnland. In: Badura u. a. (Hg.), Fehlzeitenreport 2002, Berlin.
- Ilmarinen (1999): Ageing workers in the European Union – Status and promotion of work ability, employability and employment. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health.
- Institut für Mittelstandsforschung (IfM) (2009): Schlüsselzahlen des Mittelstands in Deutschland 2007/2008. Bonn (15.12.2009).
- Prognos AG (Hg.) 2010: Recherche und Darstellung betrieblicher Demographieprojekte. Endbericht, Prognos AG; <http://www.inqa.de/Inqa/Navigation/Themen/demographischer-wandel,did=254312.html>.
- Prümper/Hartmannsgruber/Frese (1995): KFZA. Kurz-Fragebogen zur Arbeitsanalyse. In: Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie 39 (N. F. 13), Nr. 3, 125–132.
- Reimann (2010): „Auskunft und Beratung als Aufgabe der Rentenversicherung. DRV-Schriften Band 91: 39–52.“
- Sporket (2009): Organisationen im demographischen Wandel – Alternsmanagement in der betrieblichen Praxis. Dissertation zur Erlangung des Doktorgrades (Dr. phil.) der Fakultät für Erziehungswissenschaft und Soziologie der Technischen Universität Dortmund (Mai 2009). PDF-Version. Auch erschienen als: Dortmunder Beiträge zur Sozialforschung, VS Verlag, Oktober 2010.
- Stecker (2008): „A Perspective on Ageing Labour Forces in SMEs – Conclusions from the Projects ‚Smart Region‘ and ‚GeniAL‘“. In: Christa Larsen, Waldemar Mathejczyk, Jenny Kipper, Alfons Schmid (Eds.), Target Group Monitoring in European Regions. Empirical Findings and Conceptual Approaches. München, Mering: 115–124.
- Stecker (2004): „Förderung des ‚aktiven Alterns‘ in Europa – Empirische Bestandsaufnahme und beschäftigungspolitische Strategien in der Europäischen Union“: Deutsche Rentenversicherung, Heft 11-12, S. 750–777.
- Stecker/Kistler (2007): Erkenntnisgewinne aus internationalen Vergleichen von Frühverrentungspolitiken. In: Deutsche Rentenversicherung Bund (Hrsg.), Smart Region – Projektergebnisse und Analysen zum alter(n)sgerichten Arbeiten in innovativen Regionen. DRV-Schriften Band 70. Bad Homburg: wdv: 27–44.

Techniker Krankenkasse (2010): Gesundheitsreport 2010. Gesundheitliche Veränderungen bei Berufstätigen und Arbeitslosen von 2000 bis 2009 – Veröffentlichungen zum Betrieblichen Gesundheitsmanagement der TK, Band 24.

Internet-Links

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin:

www.baua.de

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS):

www.der-demograf.de

Deutsche Bundesregierung:

www.erfahrung-ist-zukunft.de

Generationenmanagement im Arbeitsleben:

www.genial-drv.de

Initiative Neue Qualität der Arbeit des BMAS:

www.inqa.de