

Kontakt & Info:

abz*austria – kompetent für frauen und wirtschaft. Wickenburggasse 26/5, A-1080 Wien,
Tel: ++43/1/66 70 300, Fax: ++43/1/66 70 300-4, e-mail: abzaustria@abzaustria.at
http:// www.abzaustria.at, www.agepowerment.at (bis Ende 2007), www.arbeitundalter.at

abz*austria **AGE** powerment
ARBEIT BILDUNG ZUKUNFT CHANCEN FÜR FRAUEN - CHANCEN DER WIRTSCHAFT

Ein Projekt im Rahmen von EQUAL,
gefördert aus Mitteln des Bundes-
ministeriums für Wirtschaft und Arbeit
und dem Europäischen Sozialfonds.



psssst...
Geheimtipp!

IMPRESSUM:

Herausgeberin:

abz*austria – kompetent für frauen und wirtschaft.
Wickenburggasse 26/5, 1080 Wien
www.abzaustria.at

Text: Anja Benning, Sine B. Dachenhausen, Karin Hüffel und
Veronika Weisskircher, erarbeitet mit den Teilnehmerinnen
des 2. Lehrganges „Lernen bewegt“: Ulrike Aigner, Monika Bauer,
Cornelia Kadan, Elisabeth Kohl, Inge Koller-Pettirsch,
Helga Luttenberger, Monika Metzle, Barbara Proché,
Moloud-Helen Shobeir Shokati und Ursula Zdiarsky.

Grafik & Layout: Eva Schwingenschlögl

Diese Broschüre ist im Rahmen der EQUAL Entwicklungspartnerschaft
AGEpowerment entstanden und wird aus Mitteln des Bundesministeriums
für Wirtschaft und Arbeit und des Europäischen Sozialfonds gefördert.

AGE powerment abz*austria
ARBEIT BILDUNG ZUKUNFT CHANCEN FÜR FRAUEN - CHANCEN DER WIRTSCHAFT

psssst...
IHRE Chance!

♀ 45 plus

♀ 19 plus

♀ 26 plus

♀ 30 plus

♀ 37 plus

♀ 45 plus

♀ 50 plus

♀ 57 plus

♀ 64 plus

Kompetent für Frauen und Wirtschaft

Seit fast 15 Jahren bietet das **abz*austria** Frauen, die sich beruflich neu orientieren oder weiterbilden möchten, **professionelle Beratung und Qualifizierung** für den Einstieg zum Aufstieg an.

Als arbeitsmarkt- und frauenpolitisches Non-Profit-Unternehmen versteht sich das **abz*austria** als Drehscheibe zwischen den Interessen der Frauen und den Anforderungen der Wirtschaft und unterstützt Frauen bei der Überwindung noch vorhandener Barrieren beim Einstieg in zukunftssträchtige und männerdominierte Bereiche.

Mit den Strategien des **Gender Mainstreamings** und **Diversity Managements** verfolgt das **abz*austria** das Ziel der Geschlechtergleichstellung ebenso wie das der Chancengleichheit hinsichtlich weiterer sozialer Strukturmerkmale wie beispielsweise Ethnie, Religion, Alter, körperliche Behinderung oder sexuelle Orientierung. Beide Ansätze verstehen sich nicht nur als Anti-Diskriminierungs-Strategien, sondern sind ressourcenorientiert und zielen auf Wahrnehmung, Anerkennung und produktive Nutzung von Vielfalt ab.

Das **abz*austria** ist sowohl in koordinierender als auch in modulverantwortlicher Funktion an mehreren Projekten der **Europäischen Gemeinschaftsinitiative EQUAL** beteiligt, deren Ziel es ist, Diskriminierung und Ungleichheit auf dem Arbeitsmarkt entgegen zu wirken. Vertreten in insgesamt sieben Entwicklungspartnerschaften mit unterschiedlichen Schwerpunkten arbeitet das **abz*austria** an zentralen gesellschaftlichen Zielen wie:

- Reduktion geschlechtsspezifischer Segregation
- Karriereförderung von Frauen mit dem Fokus der Gleichstellung von Frauen und Männern
- Reintegration älterer Menschen in den Arbeitsmarkt
- Förderung von lebensbegleitendem Lernen
- Stärkung der beruflichen Chancen von Migrantinnen
- Qualifizierung von Frauen in ländlichen Regionen

Im Rahmen der Entwicklungspartnerschaft **AGEpowerment** beispielsweise werden gendersensible Instrumente zur Reintegration und Beschäftigungssicherung „älterer“ Arbeitnehmerinnen erprobt.

Der vom **abz*austria** konzipierte und zweimal durchgeführte **Lehrgang „Lernen bewegt“** für arbeitslose Frauen über 45 weckt und fördert Lust an lebenslangem Lernen und vermittelt EDV-Kenntnisse und Schlüsselkompetenzen, die in einer produktorientierten Projektarbeit unmittelbar umgesetzt werden. Die vorliegende Broschüre ist das erfolgreiche Ergebnis des zweiten Lehrgangs!

Kontakt & Info:
abz*austria – kompetent für frauen und wirtschaft.
 Wickenburggasse 26/5, A-1080 Wien,
 Tel: ++43/1/66 70 300, Fax: ++43/1/66 70 300-4
 e-mail: abzaustria@abzaustria.at
 http:// www.abzaustria.at

Diese Broschüre ist im Rahmen der EQUAL Entwicklungspartnerschaft AGEpowerment entstanden und wird aus Mitteln des Bundesministeriums für Wirtschaft und Arbeit und des Europäischen Sozialfonds gefördert.

Nachwort

Das in den nächsten Jahren zu erwartende Ansteigen des Durchschnittsalters der Erwerbsbevölkerung auf dem europäischen Arbeitsmarkt stellt eine arbeitsmarktpolitische Herausforderung dar, die die Entwicklung von Lösungen auf einer breiten Ebene nötig macht. Gefragt sind – wie in dieser Broschüre aufgezeigt - sowohl die Adaption individueller Lebensentwürfe und Bilder über das Alter(n) als auch die Entwicklung geeigneter Personalmanagement- und Bildungskonzepte sowie umfassender arbeitsmarktpolitischer Strategien.

Das **abz*austria** beschäftigt sich seit seiner Gründung vor 15 Jahren mit der Entwicklung und Durchführung von gleichstellungsorientierten, zielgruppenhomogenen An-

geboten (für arbeitslose Frauen, Wiedereinsteigerinnen, Migrantinnen, ältere Frauen etc.). Aus dieser Erfahrung heraus haben sich folgende Qualitätsmerkmale für auf spezielle Personengruppen zugeschnittene Leistungen als wesentlich für eine erfolgreiche Platzierung und Umsetzung herauskristallisiert:

- Ein bewusster Umgang mit dem Spannungsfeld von Homogenität und Differenz innerhalb der jeweiligen Zielgruppe
- Eine Beschäftigung mit der Frage, wie einer möglichen Restereotypisierung der Zielgruppen entgegengewirkt werden kann

- Transparente Verhandlungsrahmen für Zielvereinbarungen mit allen beteiligten Personen und Organisationen
- Konzeptionelle Überlegungen, die sicherstellen, dass eine Erweiterung von Handlungsspielräumen der Beteiligten im Sinne der Zielsetzung erfolgen kann

In diesem Sinne möchte das **abz*austria** – auch in Zusammenarbeit mit KooperationspartnerInnen – über seine Angebote einen Beitrag leisten in Richtung einer nachhaltigen Gleichstellungsorientierung für unterschiedliche Zielgruppen im Bereich Arbeit und Bildung.

Veronika Weisskircher
abz*austria, Geschäftsfeldleitung

Im 1. Lehrgang „Lernen bewegt“ wurde gemeinsam mit den TeilnehmerInnen die Werbelinie „Frauen 45 plus“ entworfen. Ergebnis war ein Plakat, dass in den Wiener U-Bahnen affiziert wurde sowie nebenstehende Postkarte. Sollten Sie Interesse an weiteren Postkarten haben, können wir Ihnen gerne Karten per Post zusenden.

Die beste Wahl für Ihr Unternehmen.
 Kompetent. Erfahren. Teamerprobt.

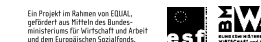


AGEpowerment

Wir schätzen Erfahrung! AGEpowerment entwickelt innovative Ideen für ältere ArbeitnehmerInnen. Wir nutzen bewährtes Know-how und bündeln Zukunftsstrategien für die Personal- und Arbeitsmarktpolitik. Wir bringen europäisches Know-how für den Arbeitsmarkt ein. www.agepowerment.at

abz*austria
PROFIT BELONGS TO FUTURE QUALITY FOR WOMEN - CHANCES FOR FUTURE

kompetent für Frauen und Wirtschaft. Seit 15 Jahren bietet das **abz*austria** Frauen professionelle Beratung, Orientierung- und Qualifizierung für den Einstieg zum Aufstieg an. Die Angebote werden an die Anforderungen der Wirtschaft laufend angepasst. abzaustria@abzaustria.at, www.abzaustria.at



Psst... IHRE Chance

Ziel dieser Broschüre ist es, ausgehend von den Erfahrungen einer intensiven Auseinandersetzung mit dem Themenkomplex „**Arbeit/Lernen – Alter(n) – Frauen**“ einzelne Fragestellungen und Inhalte zu beleuchten, die sich im Prozess der gemeinsamen Arbeit der Teilnehmerinnen und der involvierten Erwachsenenbildnerinnen als zentral herauskristallisiert haben. Diese Fragestellungen werden vor dem **aktuellen gesellschaftlichen und arbeitsmarktpolitischen Diskurs zum Thema „Alter(n) und Arbeit“** reflektiert, Ansätze für das Entwickeln neuer Handlungsmöglichkeiten werden aufgezeigt. Unser Anliegen ist es, mit dieser Broschüre zu einer **differenzierten und lösungsorientierten Sichtweise** auf die Thematik beizutragen.

*Frauen mit Elan haben eines gemeinsam:
Sie gestalten ihre Welt eigenwillig und engagiert,
mit Phantasie und Durchsetzungskraft!
(Irma Hildebrandt von Diederichs,
schweizer. Schriftstellerin)*

| | |
|--|--|
| <i>„Lernen am Projekt als Methode bringt's!“</i> | Das Projekt „Broschüre“ Eine gelungene Projektarbeit von Frauen über 45 Seite 2 |
| <i>„Lernen ist entdecken, was möglich ist.“</i> | Lehrgang „Lernen bewegt“ Ein bewegter Lehrgang Seite 3 |
| <i>„Es braucht ganzheitliches und politikfeld-übergreifendes Denken und Handeln!“</i> | Jugendwahn ist Steinzeit Umdenken schafft Chancen Seite 4 |
| <i>„Die Zeit ist reif für eine Imagekorrektur. Vielfalt will wahrgenommen werden.“</i> | Sichtwechsel. Eine Absage an stereotype Bilder und negative Vorurteile Seite 6 |
| <i>„Erfolg durch alter(n)sgerechte Managementtools.“</i> | Die „richtige“ Mischung im Unternehmen Strategien und Managementansätze Seite 8 |
| <i>„Statt zu lernen, würde ich lieber einen Film drehen.“</i> | Lebenslanges Lernen findet statt Seite 10 |
| | Impressum + Nachwort |



„Lernen am Projekt ist echt effizient –
du siehst gleich, was funktioniert und was nicht.“
(Teilnehmerin)

„Medienkompetenz ist mehr
als ein Computerprogramm beherrschen!“
(Teilnehmerin)

Das Projekt „Broschüre“

Die Broschüre „psst... IHRE Chance!“
ist das Ergebnis einer gelungenen Projektarbeit
von Frauen über 45.

Kompetent.Erfahren.Teamerprobt – ein „Geheimtipp“

Das im ersten Lehrgang „Lernen bewegt“ (07.11.2005 –
17.02.2006) im Rahmen einer Projektphase von den Teil-
nehmerinnen entwickelte Plakat* hing im Frühjahr 2006
in der Wiener U-Bahn. Das gemeinsam erstellte Produkt
zeichnet ein neues, positives und selbstbewusstes Bild
von Frauen über 45 als Arbeitnehmerinnen.

45plus – IHRE Chance

Die Teilnehmerinnen des zweiten Lehrgangs „Lernen
bewegt“ (12.06.2006 – 15.09.2006) konzipierten in ih-
rer Projektphase die nun vorliegende Broschüre „psst...
IHRE Chance!“, die auf die spezifische Situation und die
Vorzüge „älterer“ ArbeitnehmerInnen in der Arbeitswelt
aufmerksam macht.

Lernen am Projekt

Die eigenverantwortliche Arbeit am produktorientierten
konkreten Projekt „Broschüre“ machte für die Teilneh-
merinnen die praktische Notwendigkeit von individuellen
Lern- und Arbeitsstrategien deutlich sichtbar. Kommuni-
kationskompetenzen wurden weiterentwickelt und die
Besonderheiten einer erfolgreichen interkulturellen Team-
arbeit herausgearbeitet. Über die Beschäftigung mit Eigen-

und Fremdbildern sowie mittels ausführlicher Interviews
mit ExpertInnen aus den unterschiedlichsten Bereichen
wurde die inhaltliche Auseinandersetzung mit dem The-
menkomplex „Die ältere Arbeitnehmerin“ geführt.

Im Zusammenspiel mit dem umfassenden **Medienkom-
petenztraining** wurden EDV-Basiskenntnisse vermittelt
bzw. ausgebaut. Das für die Projektarbeit notwendige
Projektmanagement brachte eine unmittelbare prak-
tische Umsetzung des Erlernten mit sich. Klare Zielver-
einbarungen sowie funktionierende Organisation und ef-
fizientes Zeitmanagement der Teilnehmerinnen standen
dabei im Mittelpunkt.

Die **Teamfindungs- und Projektentwicklungspro-
zesse** wurden von drei erfahrenen Erwachsenenbildne-
rinnen begleitet. Als Modulkordinatorin war **Sine B.
Dachhausen** für die Gesamtkoordination des Projektes
zuständig. Die umfassende Prozessbegleitung sowie zu-
sätzliche Einzelcoachings erfolgten durch **Karin Hüffel**.
Der Schwerpunkt von **Anja Benning** lag auf dem Medi-
enkompetenztraining sowie dem fachlichen Input in den
Bereichen Projektmanagement und Werbung.

Lernen am Projekt als Methode erwies sich in bei-
den Lehrgängen als ideale Verbindung von handlungs-
bezogenem, aktiv gestalterischem sowie kooperativem
Lernen und jenem vielfältigen theoretischen wie prak-
tischen Wissen, das die beteiligten Frauen durch ihre
unterschiedlichsten Lebens- und Berufserfahrungen ein-
bringen konnten.

*Das Plakat als Postkarte findet sich auf der hinteren Umschlagseite der Broschüre.

Die Broschüre will Potenziale der Frauen über 45 aufzeigen und auf die Chancen für die Wirtschaft hin-
weisen, die sich durch die kluge Positionierung dieser Arbeitnehmerinnen in den Unternehmen bieten.

Lehrgang „Lernen bewegt“

Ein bewegter Lehrgang.

Insgesamt zwei Lehrgänge für je zehn Frauen über 45
führte das abz*austria im Rahmen von AGEpowerment
durch. In beiden Lehrgängen zeichnete sich die Zielgrup-
pe – abgesehen von der Kategorie Alter – durch eine
hohe Heterogenität hinsichtlich Ausbildungsniveaus,
bisheriger Berufserfahrungen und zukünftiger Berufs-
perspektiven, Dauer der Arbeitslosigkeit und sozialem
Hintergrund aus.

Was bewegte so unterschiedliche Frauen dazu, sich für
einen 14-wöchigen Lehrgang mit 30 Wochenstunden zu
entscheiden? Was waren die Ziele und Inhalte des Lehr-
gangs? **Wie wurde gelernt und was wurde gelernt?**

Ganzheitliches Lernen

Lebenslanges Lernen, Lern-Lust lebenslang – aber wie?
Dem Lehrgang lag das Modell des ganzheitlichen Ler-
nens zugrunde. Dieses geht von Lernen auf vier Ebenen
aus und hat eine mehrfache Kompetenzerweiterung zum
Ziel: **Fachkompetenz, Individual- und Sozialkompe-
tenz sowie Methodenkompetenz.**

Sind in der theoretischen Betrachtung die inhaltlich-fach-
lichen, die methodisch-problemlösenden, die individu-
ell-persönlichen und die sozial-kommunikativen Ebenen
voneinander zu unterscheiden, so überschneiden und
verbinden sie sich in der Praxis. Der Lerngewinn ist daher
nicht nur ein summarischer im Sinne von „EDV-Kennt-
nisse plus Schlüsselqualifikationen plus Lernstrategien“,

„Lust auf Lernen habe ich, wenn mich die Neugierde packt! Und SIE?“ (Teilnehmerin)

Die beste Bildung hat, wer das meiste von
dem Leben versteht, in das er/sie gestellt wird.
(Helen Keller, amerikan. Sozialforscherin)

sondern ein ganzheitlicher im Sinne von „Das Ganze ist
mehr als die Summe seiner Teile“.

Im Lehrgang „Lernen bewegt“ bezog das ganzheitliche
Lernen die individuelle Lernbiographie sowie in-
formell und non-formal erworbene Kompetenzen der
einzelnen Teilnehmerinnen mit ein, stellte einen Bezug
zwischen den Lerninhalten und den konkreten Lebens-
situationen der Frauen her und förderte dadurch Refle-
xion und Motivation.

Inhaltliche Schwerpunkte

Lernen war in jeder Phase des Lehrgangs Thema – explizit
oder implizit. Dass „Ältere“ anders lernen, war schnell klar.
Aber wie? Wichtig war dabei die Erfahrung, dass nicht alle
„Älteren“ gleich, sondern höchst unterschiedlich lernen.
Aber auch, dass **Lernfähigkeit** nicht an ein bestimmtes
Alter geknüpft ist und dass Lernen nicht nur mit Methode,
Disziplin und Ausdauer, sondern viel mehr mit Neugierde,
spielerischer Lust und Kreativität zu tun hat!

Frauen, Alter(n) und Arbeitsmarkt war sowohl ein
individuell brisanter wie auch gesellschaftspolitisch re-
levanter Themenbereich. Alter(n) als nicht nur biologisch
determiniert, sondern als sozial und kulturell konstruiert
zu begreifen, war ein erster Schritt.

Eine weitere Erkenntnis bestand darin, dass die Katego-
rie Geschlecht in Alterskonstruktionen und –bildern eine
zusätzliche gewichtige Rolle spielt und dass ältere Frauen
am Arbeitsmarkt noch einmal anders benachteiligt sind
als Männer ihres Alters. Das eigene **Selbstbild** als „äl-
tere“ Arbeitnehmerin zu reflektieren und neu zu defi-
nieren, zu erkennen wie äußere **Rahmenbedingungen**,
z.B. die derzeitige Situation am Arbeitsmarkt, wirksam
werden und trotzdem **Handlungsspielräume** zur Verfü-
gung stehen, war eine Herausforderung für jede Einzelne,
aber auch für die Gruppe als ganze, wenn es darum ging,
ihre Vorstellungen und Wünsche im Rahmen des Projekts
„Broschüre“ umzusetzen.



Jugendwahn ist Steinzeit.

„Es ist oft gar nicht so wichtig, ob du den neuesten Trend mitmachst, aber kennen, verstehen und beurteilen können solltest du ihn. Dann siehst du auch, wo der was bringen könnte.“
(Teilnehmerin)

„Unternehmen brauchen erfahrene Mitarbeiterinnen.“
(Teilnehmerin)

Alter(n) & Arbeit

Alle reden darüber... unsere Gesellschaft – und damit jede/r Einzelne von uns - wird älter. Und das nicht erst seit heute. Die Folgen für die Wirtschaft, das Sozialsystem sowie für das Zusammenleben schlechthin wurden und werden von ExpertInnen aus Praxis, Wissenschaft und Politik vielfach diskutiert. Im Rahmen dieser Auseinandersetzung wurden bereits **konstruktive Strategien zu Alter(n) und Arbeit** entwickelt, die unter anderem darauf ausgerichtet sind:

- durch optimale Nutzung des Potenzials älterer ArbeitnehmerInnen die Innovationsfähigkeit der Wirtschaft zu stärken
- auf ArbeitnehmerInnen- wie ArbeitgeberInnenseite lebensbegleitendes Lernen als Recht & Pflicht anzuerkennen
- in allen Lebensphasen der Prävention auf medizinischer, soziologischer und psychologischer Ebene Raum zu geben
- Generationensolidarität & Nachhaltigkeit zu sichern.

Für die Umsetzung dieser Vorhaben ist ein **ganzheitliches und politikfeldübergreifendes Denken und Handeln** notwendig. Einzelne Maßnahmen in Hinblick auf einen generationenübergreifenden, Erfahrungswissen wertschätzenden und zugleich flexiblen Arbeitsmarkt wurden bereits verwirklicht.

Und doch stellt sich für die Teilnehmerinnen dieses Lehrgangs und damit den Mitwirkenden an dieser Broschüre die Frage, ob all die Strategien und all die gesetzten Maßnahmen ausreichen. Haben sich dadurch die Chancen auf Partizipation von „Älteren“ am Arbeitsmarkt erhöht? Bekommen sie dadurch wieder Zugang zu Existenz sichernder Arbeit und somit zu Ressourcen wie Status und Anerkennung, die ein autonomes und selbstverantwortliches Leben erst ermöglichen und eine Basis für lebensbegleitendes Lernen darstellen?



Ein Umdenken ist nötig.

Vielfalt von Alter(n) anerkennen

Die Erfahrung der Lehrgänge zeigt, dass ein **konstruktiver Umgang** mit Bildern von Alter und Altern sowie eine **Anerkennung von Vielfalt** Voraussetzungen sind, um der Partizipation Älterer am Arbeitsmarkt eine realistische Chance zu geben.

Allerorts wird von „älteren“ ArbeitnehmerInnen geredet. Unklar bleibt, ab wann jemand „älter“ bzw. „zu alt“ ist, zum „Alten Eisen“ gehört oder gar zum „verborgenen Gold im Unternehmen“ bzw. zur „Perle“ wird. Was macht Menschengruppen zu einer Generation, die noch dazu primär als Arbeitsmarktproblem gesehen wird? Wie etwa die Generation 19plus, 45plus ...

Der in unserer Gesellschaft verwurzelte so genannte Ageism erschwert es, differenzierte Bilder von Alter und Altern zu entwickeln. Durch Generalisierungen werden häufig Vorurteile gegenüber „älteren“ Menschen, dem Alternsprozess und dem Alter reproduziert und verfestigt. Damit gehen soziale Diskriminierungen, wie z. B. die Ausgrenzung aus dem Arbeitsmarkt, einher.

Das Bewusstmachen, Hinterfragen und Aufbrechen gängiger, stereotyper Altersbilder öffnet den Blick für die Vielfalt und Unterschiedlichkeit, die sichtbar wird, wenn wir uns näher mit der - oft unreflektiert homogen dargestellten - Gruppe der Älteren befassen.

Bereits eine kleine Gruppe von zehn Frauen über 45 - wie im zweiten Lehrgang „Lernen bewegt“ – weist

eine große Diversität an Lern-, Berufs- und Lebensbiografien auf. Damit einhergehend findet sich eine Vielfalt an möglichen Zukunftsperspektiven. Das Benennen von Unterschieden ließe sich beliebig fortsetzen. Festzustellen ist, dass eine **Bandbreite an Fachkompetenzen und Erfahrungswissen** vorhanden ist. Diversität, d.h. Unterschiede, Vielfalt und Individualität zu erkennen und gleichzeitig anzuerkennen ist ein erster Schritt. Das damit verbundene Potential für den Arbeitsmarkt zu beachten bedeutet, die **Chancen durch Diversität** für die Wirtschaft wahrzunehmen.



„Natürlich gibt es Ältere die nichts wollen und deshalb nörgeln, aber um die geht es nicht.“ (Teilnehmerin)

„Ich hab' Erfahrung und die will ich einbringen und weitergeben!“
(Teilnehmerin)

„Wenn man die Welt mit den Augen eines anderen betrachtet, fallen die Stereotype des Vorurteils in sich zusammen, und daraus erwachsen Toleranz und Anerkennung von Unterschieden.“
(Daniel Goleman, amerikan. Psychologe)



Sichtwechsel.

Zeit für eine Imagekorrektur

Negativ akzentuierte Altersbilder, oftmals unbewusst und ungewollt formuliert, prägen den Diskurs zum Themenfeld Arbeit und Alter(n). Zuschreibungen schränken Handlungsmöglichkeiten sowohl für Unternehmen wie auch für arbeitssuchende und arbeitslose Menschen ein. Sie sind kulturell und gesellschaftlich geprägte Konstruktionen, sie wirken auf Wahrnehmung, Erwartungshaltung und Selbstbild von ArbeitnehmerInnen wie ArbeitgeberInnen. Das führt oftmals dazu, dass „ältere“ ArbeitnehmerInnen aus UnternehmerInnensicht pauschal als problematisch eingestuft werden. Geschieht dies zu Recht und gilt das für alle „Älteren“? Stimmt das mit der geringen Bereitschaft zu Innovation, der fehlenden Lernmotivation und den häufigen Krankenständen?

Werden die zurzeit bestehenden Zuschreibungen als Konstruktionen wahrgenommen, eröffnen sich neue Denk- und Handlungsräume. Die Dekonstruktion dieser Bilder erlaubt eine Abkehr von der reinen Defizitorientierung zugunsten einer **differenzierten Sichtweise**, die sich an Stärken und Fähigkeiten von „älteren“ Frauen und Männern orientiert. Lösungsansätze, die die Potentiale „Älterer“ anders als bisher wahrnehmen, können entwickelt werden.

Flexibilität & Innovationsfähigkeit

Sind mangelnde Flexibilität und Innovationsfähigkeit ein Nebenprodukt des Alter(n)s? Dem steht entgegen, dass ältere MitarbeiterInnen im Rahmen ihrer längeren Lebens- und Berufserfahrungen meist bereits verschiedene Neuerungen oder auch Brüche erlebt und mitgetragen haben. Die Innovationskraft der MitarbeiterInnen eines Unternehmens entsteht durch **Kontinuität, gegenseitiges Vertrauen und Wissenswanderung** zwischen einzelnen Bereichen. Vom Erfahrungswissen der „Älteren“ können die „Jüngeren“ und damit das Unternehmen profitieren, sofern Austausch und Kooperation zwischen Abteilungen und Personen gefördert werden. Hier eröffnen sich Handlungsspielräume in Situationen, in denen theoretisches Fachwissen oft nicht ausreicht.

Eine Absage an stereotype Bilder.

Produktivität und Belastbarkeit

Ist ein Leistungsabfall im Alter unvermeidlich oder handelt es sich dabei nicht vielmehr um einen alter(n)stypischen Wandel der Leistungsfähigkeit, der festzustellen ist? Die Praxis zeigt, dass es nur einen sehr **geringen Zusammenhang zwischen Alter und Produktivität** gibt.

Fest steht, dass mit einer rechtzeitigen und nachhaltigen innerbetrieblichen Gesundheitsförderung und Konzepten für lebenslanges Lernen einer negativen Entwicklung vorgebeugt werden kann. Durch derartige Instrumente der MitarbeiterInnenbindung können die Krankenstände gesenkt und die Motivation der MitarbeiterInnen ebenso wie die Produktivität gesteigert werden.

Erwerbsverläufe & Qualifizierungen

Ist ein diskontinuierlicher Erwerbsverlauf grundsätzlich negativ zu sehen? Die unterschiedlichsten Gründe können speziell bei Frauen zu Brüchen in der Erwerbsbiographie führen, was aber nicht zwingend Dequalifizierung bedeuten müsste. Im Gegenteil, oft werden gerade in Phasen der Familienarbeit **wertvolle Kompetenzen** erworben, wie z.B. Problemlösungskompetenz, Improvisationsfähigkeit, Zielorientierung, Umgang mit Stressfaktoren, die Fähigkeit, viele Ebenen zu managen und funktionierendes Zeitmanagement. Frauen mit Migrationshintergrund können darüber hinaus auf **interkulturelle Erfahrungen** und auf **Fremdsprachenkenntnisse** verweisen. Damit dieses informell erworbene Know-how im Sinne einer

win-win-Situation für ArbeitgeberInnen wie ArbeitnehmerInnen zum Tragen kommt und die damit verbundenen Ressourcen für Arbeitsmarkt und Volkswirtschaft nicht ungenutzt bleiben, braucht es gezielte Maßnahmen für die **Zertifizierung informell erworbener Kenntnisse** und die **Anerkennung von Qualifizierungen** aus unterschiedlichen Herkunftsländern.

Know-how

Stehen Lebenserfahrungen Innovationen im Wege oder sind sie nicht vielmehr in bestimmten Branchen und Tätigkeitsbereichen ein Kapital? Wissen über Branchen, Technik, Märkte, interne Betriebsabläufe, Teamarbeit und KundInnen stellt ein umfangreiches Erfahrungswissen dar, auf dessen Basis Probleme oft schneller und kompetenter gelöst, Entscheidungen anders getroffen und Fehler vermieden werden können.

Dieses Know-how von ArbeitnehmerInnen mit **langjähriger Lebens- und Berufserfahrung** gezielt einzusetzen, ist ein wesentlicher Beitrag zum langfristigen Unternehmenserfolg.



„Unseren Spruch – Jugendwahn ist Steinzeit – finde ich total richtig.“ (Teilnehmerin)

„Wer erfolgreich sein will, muss den ständigen Dialog suchen.“ (Teilnehmerin)

„Es ist sicher nicht leicht, aber notwendig, dass auch die CheflInnen mitkriegen, wie wichtig ältere ArbeitnehmerInnen in einer Firma sind. Schließlich sind auch die meisten KundInnen nicht besonders jung.“
(Teilnehmerin)



Die „richtige“ Mischung im Unternehmen.

Ohne genau hinzuschauen werden bestimmte Gruppen wie z.B. Frauen, MigrantInnen oder Ältere mit defizitären Bildern assoziiert. Gender und Alter sind soziale Konstruktionen, die herangezogen werden, um auf individuelle Eigenschaften zu schließen. Die damit verbundenen Zuschreibungen wirken sich häufig negativ auf die Zugangschancen am Arbeitsmarkt aus.

Risiko „Frau“ & Risiko „Alter(n)“

Werden Begriffe wie „alt“ und „Frau“ verschränkt, erscheint die Situation der Betroffenen weiter erschwert. Oftmals bleiben fachliches Know-how und Erfahrungswissen ohne Stellenwert und werden nicht genutzt. Um dem **Ziel der (Re)Integration älterer Arbeitnehmerinnen** in den Arbeitsmarkt näher zu kommen, braucht es eine breite Auseinandersetzung mit innovativen Sichtweisen, praxisnahen Denkmodellen und bereits erfolgreich erprobten Lösungsansätzen aus den Bereichen Gender Mainstreaming und Diversity Management. Ein wesentlicher Schritt ist die Sensibilisierung für diese Themen auf allen Ebenen – das heißt, bei den **Unternehmen, in Politik & Gesellschaft**.

Diskriminierungen entgegen wirken – Perspektiven schaffen

Globalisierung, Internationalisierungsprozesse, zunehmende Migrationsbewegungen sowie die Entwicklung neuer Rollenverständnisse von Frauen und Männern,

aber auch von „Jungen“ und „Alten“ stellen eine große gesellschaftliche Herausforderung dar. Auch die Arbeitswelt ist von diesen Entwicklungen betroffen und gefordert, neue Wege zu gehen, Diskriminierung zu verhindern und Integration zu fördern. Integration mit dem **Ziel der Chancengleichheit** bezieht sich zum Beispiel auf Frauen und Männer, „Alt und Jung“, MigrantInnen und InländerInnen, Behinderte und Nicht-Behinderte sowie andere Personengruppen mit ungleichen Chancen am Arbeitsmarkt.

In dieser Broschüre, die den Themenkreis Arbeit/Lernen – Alter(n) – Frauen zum Inhalt hat, liegt der Fokus auf den **Diversity-Dimensionen Gender und Alter** und den **Strategien des Gender Mainstreamings und Agemanagements** im Rahmen von Diversity Management.

Gender Mainstreaming & Diversity Management

Gender Mainstreaming

Gender Mainstreaming ist eine **Strategie** zur Einführung einer geschlechterbezogenen Sichtweise in alle Phasen, Prozesse und Strukturebenen einer Organisation bzw. einer Maßnahme mit dem Ziel, auf diese Art und Weise Verbesserungen bzw. Veränderungen herbeizuführen. In welche Richtung diese Veränderungen gehen sollen, wird durch vorab zu definierende **Gleichstellungsziele** bestimmt.

Das Thema Arbeit und Alter(n) ist nicht geschlechtsneutral zu behandeln. Bilder über Geschlecht und Konzepte über die Entstehung von Geschlecht sowie Strukturen und Prozesse in Organisationen sind bezüglich ihrer Auswirkungen auf die Handlungsmöglichkeiten der jeweiligen Zielgruppe - in diesem Fall ältere Frauen und ältere Männer – zu untersuchen. Das Merkmal Alter und das Merkmal Geschlecht sind im Querschnitt vor dem Hintergrund der jeweiligen Konstruktionsprozesse zu behandeln.

Einige zentrale Fragen könnten sein: Welche Bilder sind in einem definierten Kontext (z.B. einer Organisation) vorherrschend zu „älteren“ Frauen und „älteren“ Männern? Welche Konstruktionsprozesse führen zu den jeweiligen Bildern? Sind diese Bilder hinderlich oder förderlich im Zuge der Erreichung von definierten Gleichstellungszielen? Welche Konsequenzen haben geschlechts- und altersspezifische Zuschreibungen auf Chancen und Möglichkeiten von Frauen und Männern im definierten Bereich?

Diversity Management - Agemanagement

Diversity erhöht in einem hohen Ausmaß Komplexität und Mehrdeutigkeit, für die wir Handlungsstrategien benötigen, um mit den ambivalenten Anforderungen, die sich daraus ergeben, kreativ umzugehen.

Diversity Management – als Unternehmenskonzept und Unternehmenskultur – beachtet die Vielfalt der Beschäftigten und nutzt diese zum Vorteil aller Beteiligten. Die Herausforderung des Diversity Managements liegt darin, mit Unterschieden und Vielfalt, das heißt, mit den vielfältigen Ressourcen und Potenzialen von verschiedenen Menschen produktiv umzugehen. Wann dabei welche Unterschiede zu „relevanten“ Unterschieden werden, hängt vom Kontext ab.

In der Arbeitswelt ist zu beobachten, dass aufgrund der demografischen Entwicklung und ihrer Auswirkung auf die Belegschaftsstruktur von Unternehmen die Kerndimension Alter immer mehr in den Blickpunkt von Unternehmensentwicklung rückt. **Agemanagement** als Teil von Diversity Management ist gefragt.

Durch steigende Lebenserwartung bei gleichzeitigem Geburtenrückgang wird der Anteil der Älteren ständig größer. Zugleich ist in vielen Bereichen ein Fachkräftemangel zu erwarten beziehungsweise bereits zu

beobachten. Unternehmen werden in Zukunft immer weniger auf gut ausgebildete BerufseinsteigerInnen zurückgreifen können und verstärkt auf „ältere“ MitarbeiterInnen angewiesen sein.

Die Diversity-Dimension Alter und das Spannungsfeld, das durch die neue Generationenstruktur entsteht, werden am Arbeitsmarkt eine immer bedeutendere Rolle spielen und stellen eine Herausforderung für Organisationen und Unternehmen dar, auf die es sich vorzubereiten gilt.

„Gerechtigkeit zwischen den Geschlechtern ist nicht natürlich. Ungerechtigkeit zwischen den Geschlechtern ist auch nicht natürlich. Wir haben deshalb das Geschlechterverhältnis zu gestalten.“
(Gertrud Astrom, schwed. Wissenschaftlerin)

„Das Leben ist bunt. In dieser Vielfalt liegen Chancen und Risiken. Wir müssen doch die Vielfalt managen und die Chancen ergreifen!“
(Teilnehmerin)

Erprobte Strategien & Managementansätze



„Ich blicke zurück und erkenne, was wichtig ist.“
(Teilnehmerin)

„Unternehmensführung ist nicht die Beschäftigung mit Gegenwartsproblemen, sondern die Gestaltung der Zukunft.“
(Daniel Goeudevert, franz. Topmanager)

„Ich habe gelernt, Konflikte positiv zu nutzen.“
(Teilnehmerin)

Der rechtzeitige und vorausschauende Umgang mit dieser Herausforderung setzt an mehreren Ebenen des **Personal- und Organisationsmanagements** an. Generationenübergreifende Personalpolitik, innovative Arbeitsorganisations- und Arbeitszeitmodelle so wie alter(n)sgerechte Aus- und Weiterbildung sind Management-Tools, die **Motivation, Arbeitsfähigkeit und Loyalität von MitarbeiterInnen erhöhen** und somit nachhaltig die **Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen** sichern.

Generationenübergreifende Personalpolitik hat den Vorteil, der Alters-Heterogenität der Arbeitskräfte Rechnung zu tragen und die damit verbundenen **Wettbewerbsvorteile** zu nutzen.

Der **Erfahrungsaustausch** zwischen älteren und jüngeren MitarbeiterInnen in **heterogenen Teams** sichert einen Kompetenzzuwachs und damit unternehmerisch-wirtschaftlichen Erfolg. Durch passende, auf die individuellen Bedürfnisse der ArbeitgeberInnen wie der ArbeitnehmerInnen zugeschnittene alter(n)sgerechte Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen wird dieser notwendige **Know-how-Transfer** unterstützt.

Innovative Arbeitsorganisations- und Arbeitszeitmodelle (z.B. Teilzeit, Rahmenarbeitszeitmodelle, Langzeitkonto) berücksichtigen die unterschiedlichen individuellen Interessen der Beschäftigten während verschiedener Lebensphasen und gehen einher mit einer entsprechenden Führungskultur (z.B. Umgang mit Zielvorgaben, Zeitsouveränität der Beschäftigten).

Kostensenkung & Attraktivität als ArbeitgeberIn erhöhen

Alter(n)sgerechte Management-Tools tragen dazu bei, die Leistungsfähigkeit von MitarbeiterInnen zu erhalten oder sogar zu steigern. Generell kann eine höhere **Konstanz der Beschäftigungsverhältnisse** erreicht werden, wenn ArbeitnehmerInnen erleben, dass ihre individuellen Bedürfnisse und Lebenszusammenhänge Berücksichtigung finden und innerbetriebliche Aus- und Weiterbildungskonzepte existieren. All das wirkt sich direkt auf die **MitarbeiterInnenzufriedenheit** aus, erhöht die **Bindung an das Unternehmen**, senkt die Kosten, die durch Krankenstände und Fehler entstehen und bringt somit klare wirtschaftliche Vorteile.

Innovative Unternehmen sichern sich ihre wirtschaftlichen Chancen, indem sie ihre **Strukturen frühzeitig alter(n)sgerecht gestalten** und setzen damit ein Zeichen für gesellschaftlich verantwortungsvolles unternehmerisches Handeln.

Lebenslanges Lernen. Was Mariechen nicht lernt, lernt Marie eben anders.

Lernfähigkeit ist keine Frage des kalendarischen Alters, sondern eine menschliche Eigenschaft, die zeitlebens erhalten bleibt. Neurobiologisch betrachtet können wir gar nicht anders als lernen, da wir alles Wichtige um uns herum aufnehmen und verarbeiten – ein Leben lang. Lebenslanges Lernen ist also nicht nur ein modisches Schlagwort oder eine kühne Forderung, sondern **lebenslanges Lernen findet statt**.

Lebenslanges Lernen impliziert neben persönlicher Entwicklung und sozialer Integration eine beschäftigungsbezogene Perspektive und ist somit ein zentraler Schlüssel für die Teilhabe an der Gesellschaft.

Lernen will gelernt sein

Die Bereitschaft zum Lernen hängt wesentlich von den Rahmenbedingungen ab. Die **Lernmotivation** ist dabei ein wesentlicher Faktor. Um bei Älteren die Lust am Lernen zu wecken oder wach zu halten, ist es wichtig, an die individuellen **Lernerfahrungen** anzuknüpfen, den Anwendungs- und Praxisbezug hervorzuheben und einen ressourcenorientierten Rahmen zu schaffen, in dem neue **Lernstrategien** und **Lernzugänge** angstfrei erprobt und Fehler gemacht werden dürfen.

„Ältere“ lernen anders als „Jüngere“ – beide lernen voneinander

Die Bildungslandschaft ist gefordert, Ältere auf eine Wissensgesellschaft vorzubereiten, in der einmal Erlerntes äußerst rasch an Aktualität verliert und die Fähigkeit, auf ständig neue Arbeitsanforderungen reagieren zu können, zunehmend wichtiger wird.

Ältere verknüpfen Lerninhalte stärker als Jüngere mit ihrem Vorwissen, ihren Erfahrungen und ihrem Lebenszusammenhang. Für die Didaktik bedeutet das, Praxisnähe und Anwendbarkeit einen hohen Stellenwert zu geben. Gleichzeitig ist Neues zu lernen mit zunehmendem Alter(n) immer mit Verlernen verbunden und erfordert ein Adaptieren und teilweises Loslassen von Bekanntem.

Bildungsangebote sprechen Ältere umso mehr an, je mehr Lernen **Selbststeuerung** erlaubt. Selbstgesteuertes Lernen bezieht sich auf eine Mitgestaltung von Lernzielen, Lerninhalten, Lerntempo und Lernmethoden und im besten Fall auch auf die Mitbestimmung bei der Zusammensetzung der TeilnehmerInnen. Denn es gibt nicht die ideale Gruppenzusammensetzung für ältere Lernende, sondern - jeweils abhängig von Personen und Inhalten – unterschiedliche Vor- und Nachteile von altershomogenen und altersheterogenen Gruppen.

„Wenn Du die für dich richtigen Lernmethoden kennst, geht das Lernen ziemlich gut“. (Teilnehmerin)

„Der Sinn des Lernens liegt darin, meine Möglichkeiten zu erweitern.“
(Teilnehmerin)

Lernen unter etwa Gleichaltrigen kann dort sinnvoll sein, wo aufgrund fehlender Vertrautheit mit den Inhalten und Instrumenten – Beispiel IKT-Bereich – größere Schwellenängste vorhanden sind. Altershomogene – manchmal auch geschlechtshomogene – Gruppen können ein angstfreies und somit lernförderliches Klima bieten.

Das Lernen in altersgemischten Gruppen wiederum ermöglicht den Wissens- und Erfahrungstransfer von Alt zu Jung und Jung zu Alt, von dem beide Seiten profitieren. Besonders im Bereich der innerbetrieblichen Weiterbildung fördern altersheterogene Gruppenzusammensetzungen wechselseitige Lernbeziehungen. Der Dialog zwischen den Generationen wird gepflegt, was zum Abbau von Altersstereotypen beiträgt.

Alter(n)sgerechte Aus- und Weiterbildung – ein Leben lang.

„Lebenslang / lebensbegleitend / mein ganzes Leben lang zu lernen bedeutet für mich, Kompetenzen zu erwerben und dadurch einen immer größeren persönlichen und beruflichen Handlungsspielraum zu bekommen.“ (Teilnehmerin)

„Ich bin stolz, bei diesem kreativen Projekt dabei gewesen zu sein.“ (Teilnehmerin)

Investition in die Weiterbildung von MitarbeiterInnen gilt als Voraussetzung für die **Förderung der Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit** von Unternehmen und für die Erhöhung der Motivation, Arbeitszufriedenheit und Unternehmensbindung der Beschäftigten. Dabei ist der jeweilige individuelle Bedarf an Aus- und Weiterbildung zu erheben und mit den unternehmerischen Qualifikationsanforderungen und Perspektiven abzustimmen.

Die Erfahrung zeigt, dass ältere ArbeitnehmerInnen in der Regel seltener als jüngere KollegInnen an Weiterbildungen teilnehmen. Hier gilt es einerseits Vorbehalte seitens der ArbeitgeberInnen gegenüber der Leistungs- und Qualifizierungsfähigkeit Älterer abzubauen und gleichzeitig die Weiterbildungs- und Lernbereitschaft seitens der ArbeitnehmerInnen durch **geeignete Angebote** zu fördern.

Die Aufforderung zu lebenslangem Lernen, zu kontinuierlicher Weiterbildung und Qualifizierung, um möglichst lange erfolgreich im Berufsleben zu stehen, appelliert an die **Eigenverantwortlichkeit** jeder und jedes Einzelnen. Gleichzeitig dürfen **Wirtschaft und Arbeitsmarktpolitik** nicht aus der Verantwortung entlassen werden, Ältere in Weiterbildungen gezielt mit einzubeziehen und sowohl innerbetrieblich wie außerbetrieblich altersbedingte Chancenungleichheiten beim Zugang zu Qualifizierungsangeboten abzubauen. Dies liefert einen Beitrag zur **Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit** und zur **Prävention von Arbeitslosigkeit „Älterer“**.

