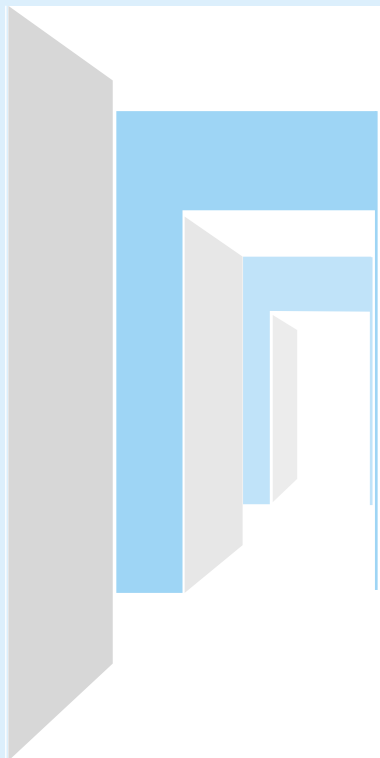


Produktiver Umgang
mit alternden Belegschaften
*Beispiele für erfolgreiche
Lösungsansätze*



EUROPÄISCHE STIFTUNG
zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen

Produktiver Umgang mit alternden Belegschaften
Beispiele für erfolgreiche Lösungsansätze

Die Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen ist ein unabhängiges Gremium der Europäischen Union. Die Stiftung hat die Aufgabe, bei der Erarbeitung künftiger politischer Maßnahmen zu Fragen der Sozial- und Arbeitspolitik unterstützend tätig zu sein. Weitere Informationen sind unter der Internet-Adresse der Stiftung <http://www.eurofound.ie/> zu finden.

Die vorliegende Broschüre wurde von Professor Alan Walker von der Universität Sheffield verfaßt, der die Untersuchungen zum Projekt „Maßnahmen zur Bekämpfung von Altersbarrieren in der Erwerbstätigkeit“ leitete.

Produktiver Umgang mit alternden Belegschaften *Beispiele für erfolgreiche Lösungsansätze*

Alan Walker



EUROPÄISCHE STIFTUNG
zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen

Angaben zur Katalogisierung sind am Ende dieser Publikation zu finden.

Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften, 2000

ISBN 92-828-5584-8

Projekt-Nr. 0151

© Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen, 2000

Anträge auf Übersetzungs- und Reproduktionsrechte sind an den Direktor der Europäischen Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsverhältnisse, Wyattville Road, Loughlinstown, Co. Dublin, Irland, zu stellen.

Printed in Ireland

Das für diese Veröffentlichung verwendete Papier wurde chlorfrei hergestellt und stammt aus bewirtschafteten Wäldern in Nordeuropa. Für jeden gefällten Baum wird mindestens ein neuer Baum gepflanzt.

| | Seite |
|--|-------|
| Einleitung | 1 |
| Was ist unter praxisrelevanten Möglichkeiten zu verstehen? | 3 |
| Wie können Maßnahmen praxisnah umgesetzt werden? | 7 |
| Eine integrierte Strategie für das Altersmanagement | 11 |
| Empfehlungen für die Umsetzung von Initiativen und Maßnahmen in die Praxis | 13 |

Einleitung

Der Inhalt dieser Broschüre stützt sich auf die Ergebnisse eines Projekts (veröffentlicht unter der Bezeichnung *Maßnahmen zur Bekämpfung von Altersbarrieren in der Erwerbstätigkeit*), das von der Europäischen Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen koordiniert wurde. Im Mittelpunkt dieses Projekts, das die Entwicklungen der Arbeitsmärkte in der gesamten EU berücksichtigte, standen Initiativen, die die Weiterbeschäftigung, Wiedereingliederung und Umschulung älterer Arbeitnehmer fördern. Damit wurde erstmals auf diesem Gebiet EU-weit systematisch nach Beispielen für praxisnahe Initiativen und Maßnahmen gesucht.

Die vorliegende Broschüre erläutert die wichtigsten Elemente dieser Initiativen und Maßnahmen im Umgang mit einer immer älter werdenden Erwerbsbevölkerung. Die Broschüre ist als Leitfaden für politische Entscheidungsträger und Führungskräfte gedacht, wobei besonders diejenigen angesprochen werden sollten, die für die Einstellung und die Aus-, Fort- und Weiterbildung von Mitarbeitern zuständig sind.

Kampfansage an Altersbarrieren – warum?

Diskriminierung aufgrund des Alters gilt als die letzte, nicht anerkannte Form einer Benachteiligung. Das dürfte sich jedoch rasch ändern, wenn man beachtet, daß in allen Teilen der EU die Zahl der Fälle von verschiedenen Formen offener wie verdeckter Diskriminierung aufgrund des Alters wächst. Ältere Arbeitnehmer sind z. B. häufiger von Langzeitarbeitslosigkeit betroffen und nehmen seltener an Fort- und Weiterbildungen teil als jüngere Arbeitnehmer.

Gleichzeitig sprechen zahllose wissenschaftliche Hinweise dafür, daß ältere Arbeitnehmer ihrer Erwerbstätigkeit keinesfalls weniger effektiv nachkommen als jüngere, wobei es natürlich arbeitsplatzbedingte Unterschiede gibt. Zudem ist bei älteren Mitarbeitern eine geringere Unfallhäufigkeit zu beobachten als bei jüngeren. Außerdem neigen sie seltener als ihre jüngeren Kollegen dazu, aus einem Unternehmen auszuschneiden. Die dem Arbeitgeber entstehenden durchschnittlichen Nettokosten unterscheiden sich nur unwesentlich von denen für jüngere Arbeitnehmer.

Darüber hinaus gibt es ganz pragmatische Gründe, die die Sozialpartner veranlassen, nach Wegen für eine Abschwächung oder Abschaffung der durch Altersbarrieren verursachten Auswirkungen zu suchen. Einige Unternehmer arbeiten bereits an einem von wirtschaftlichen Überlegungen geleiteten Plädoyer zugunsten älterer Arbeitnehmer.

- Die **Altersstruktur der Erwerbsbevölkerung** verändert sich in allen Ländern sehr rasch. Im Verlaufe der nächsten zehn Jahre wird in der EU die Zahl der Jugendlichen (15-19 Jahre) um über eine Million und die der 20-29jährigen um 9 Millionen zurückgehen, während die Zahl der 50-59jährigen um 5,5 Millionen und die der 60-64jährigen um eine Million zunehmen wird. Die Überalterung der Erwerbsbevölkerung erfordert in bezug auf Personalplanungsstrategien ein radikales Umdenken und im Hinblick auf den Umgang mit älteren Arbeitnehmern eine neue Konzeption. Die Wettbewerbsfähigkeit wird künftig teilweise von der Leistungskraft und der Produktivität älterer Arbeitnehmer und damit von deren effizientem Einsatz abhängen.
- Auf der Ebene der einzelnen Unternehmen werden die **Folgen eines vorzeitigen Ausscheidens** aus dem Arbeitsleben von den Arbeitgebern neu bewertet. Einige sehen darin eine Verschwendung wertvoller Erfahrungen, Kenntnisse und Fähigkeiten sowie ihrer Investitionen in die Arbeitnehmer. Andere vertreten den Standpunkt, daß ältere Arbeitnehmer einen Beitrag zur Ausbildung junger Menschen sowie zur Bewahrung dringend erforderlicher innerbetrieblicher Fachkenntnisse leisten können.
- Arbeitgeber und Gewerkschaften werden sich zunehmend bewußt, daß bei **Neuanstellungen von Mitarbeitern** nur durch den Wegfall von Altersbarrieren alle sich für den Betrieb bietenden Chancen maximal genutzt werden können.

- In einigen Unternehmen gelangt man zu der Erkenntnis, daß Betriebe mit einer **breitgefächerten Altersstruktur**, in der junge und ältere Arbeitnehmer gleichermaßen vertreten sind, am besten in der Lage sein dürften, auf sich rasch verändernde Gegebenheiten zu reagieren. Gerade im Dienstleistungsbereich erkennen die Arbeitgeber, daß eine Abstimmung der altersmäßigen Zusammensetzung ihrer Mitarbeiter auf die ihrer Kunden mit Vorteilen verbunden ist.
- Arbeitslosigkeit und die Finanzierung von Altersrenten bereiten vielen **Regierungen** Probleme. Während das Alter der Erwerbsbevölkerung zunimmt, scheiden die Arbeitnehmer in den meisten EU-Ländern immer frühzeitiger aus dem Erwerbsleben aus. Dies ist für die nationalen Rentensysteme mit hohen finanziellen Aufwendungen verbunden und gleichzeitig ein wichtiger Grund, weshalb die Regierungen Schritte unternommen haben, um die Möglichkeiten für einen vorzeitigen Ausstieg aus dem Erwerbsleben einzuschränken.
- **Entscheidungssträger** aller Ebenen in der EU wenden sich dem Thema der Diskriminierung von Erwerbstätigen aufgrund ihres Alters zu. Die aus dieser Diskriminierung resultierende Problematik bildet nunmehr einen festen Bestandteil der politischen Agenda und wurde in den Vertrag von Amsterdam aufgenommen.

Der europäische Kontext

Die Problematik einer älter werdenden Erwerbsbevölkerung hat in den vergangenen Jahren auf europäischer Ebene zunehmend an Bedeutung gewonnen und nahm in jüngsten demographischen EU-Berichten eine Schlüsselstellung ein. Daß sie zu Beginn der neunziger Jahre besonders in den Vordergrund rückte, war u. a. auch auf die Bildung der Europäischen Beobachtungsstelle „Ältere Menschen“ sowie auf die erste von Eurolink Age vorgelegte europäische Studie zur Altersdiskriminierung zurückzuführen. Die Europäische Kommission hat eine Reihe wichtiger Dokumente erarbeitet, die über die bloße Anerkennung der Tatsache, daß die Erwerbsbevölkerung immer älter wird, hinausgehen. Sie betonen die Bedeutung der Auseinandersetzung mit den Altersbarrieren als Bestandteil der Aktionen gegen die Arbeitslosigkeit und für die Förderung einer aktiveren Arbeitsmarktpolitik.

Auf der Gipfeltagung des Europäischen Rates, die im Juni 1998 in Cardiff stattfand, wurde unterstrichen, daß ältere Arbeitnehmer bezogen auf die Notwendigkeit der Entwicklung einer qualifizierten und anpassungsfähigen Erwerbsbevölkerung besondere Beachtung finden müssen. Gleichzeitig müsse die Diskriminierung auf dem Arbeitsmarkt beseitigt werden. Gemäß den von der Kommission für die Arbeitsmarktpolitik des Jahres 1999 vorgelegten Vorschlägen sind Maßnahmen, die Arbeitnehmer zu einem vorzeitigen Rückzug aus dem Arbeitsleben veranlassen, neu zu bewerten. Außerdem wurde betont, daß älteren Arbeitnehmern Zugang zu Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten zu gewähren ist.

Vorschläge und Empfehlungen für praxisrelevante Initiativen und Maßnahmen

Die vorliegende Broschüre beschäftigt sich unter den folgenden Kapitelüberschriften mit praxisrelevanten Möglichkeiten im Umgang mit einer immer älter werdenden Erwerbsbevölkerung:

- Was ist unter praxisrelevanten Möglichkeiten zu verstehen?
- Wie können sie praxisnah umgesetzt werden?
- Erarbeitung einer integrierten Strategie für das Altersmanagement.
- Empfehlungen praktischer Initiativen und Maßnahmen.

Was ist unter praxisrelevanten Möglichkeiten zu verstehen?

Praktikable Lösungen dürfen nicht nur auf die momentane Situation abzielen. Vielmehr kommt es darauf an, auf allen Ebenen eine Reihe potentieller Maßnahmen zu finden, deren Umsetzung sowohl im Interesse der älteren Arbeitnehmer als auch der jeweiligen Betriebe liegen. Derartige Maßnahmen sind nicht notwendigerweise mit hohen finanziellen Aufwendungen verbunden; ganz im Gegenteil: Es gibt viele wesentliche Veränderungen, die sich mit geringen Kosten herbeiführen lassen. Praktikable Lösungen müssen „zweckentsprechend“, d. h. kostengünstig und angemessen sein. Sie müssen ständig überwacht und evaluiert werden, damit sie ihren Zielsetzungen gerecht werden.

Aufgrund der Altersdiskriminierung von Erwerbstätigen und des seit vielen Jahren üblichen vorzeitigen Ausscheidens aus dem Arbeitsleben fehlt es zahlreichen Organisationen in Wirtschaft und Gesellschaft an Erfahrungen im gezielten positiven Umgang mit älteren Arbeitnehmern. Diejenigen, die sich mit diesem Thema auseinandersetzen, können daher nur selten oder gar nicht auf entsprechende Studien oder Erfahrungsberichte zurückgreifen. Eine der Kernaussagen im Hinblick auf praxisrelevante Maßnahmen ist offenbar, daß kleine Veränderungen zwar nicht in jedem Fall eine Ideallösung darstellen, daß jedoch auch sehr kleine Veränderungen eine positive Wirkung haben können.

Praktikable Initiativen und Maßnahmen im Hinblick auf den Umgang mit einer immer älter werdenden Erwerbsbevölkerung umfassen sowohl spezifische Maßnahmen zur Bekämpfung der Altersbarrieren als auch allgemeine Maßnahmen auf dem Gebiet der Beschäftigungspolitik und der Humanressourcen (HR), durch die ein Klima geschaffen wird, in dem jeder einzelne seiner Erwerbstätigkeit nachgehen kann, ohne aufgrund seines Alters benachteiligt zu werden. Dennoch können ganz spezifische Maßnahmen durchgeführt werden, wie beispielsweise die Abschaffung von Altersgrenzen in Stellenanzeigen, ohne daß sich die Einstellung zum Umgang mit älteren Mitarbeitern in den jeweiligen Betrieben insgesamt ändert. So lassen sich auch in Organisationen, in denen es ansonsten zahlreiche Altersbarrieren gibt, nachahmenswerte Beispiele finden. Die umfassende Beseitigung von Altersbarrieren erfordert eine breit-angelegte Strategie im Hinblick auf den Umgang mit älteren Arbeitnehmern (siehe S. 11).

Nachahmenswerte Beispiele

Die folgenden Beispiele wurden dem Europäischen Katalog der guten Praxis entnommen, der 155 Beispiele aus neun am Projekt der Stiftung beteiligten Ländern enthält. Praxisrelevante Lösungen im Hinblick auf die Bekämpfung von Altersbarrieren erfordern keine speziell auf ältere Mitarbeiter ausgerichteten Maßnahmen. Es gibt durchaus allgemeine HR-Maßnahmen, von denen besonders ältere Arbeitnehmer profitieren. So erwies sich das in einigen Unternehmen im Vereinigten Königreich eingeführte System der Umrechnung der Arbeitszeit auf Jahresbasis gerade für ältere Mitarbeiter mit Betreuungspflichten als besonders vorteilhaft, obwohl es nicht als altersspezifische HR-Strategie gedacht war.

Praxisrelevante Maßnahmen lassen sich in fünf Hauptdimensionen unterteilen.

Die Hauptdimensionen sind:

- Personalbeschaffung
- Ausbildung, berufliche Entwicklung und Förderung
- flexible Gestaltung des Arbeitsverhältnisses
- Ergonomie/Arbeitsplatzgestaltung
- Umdenken innerhalb der Organisationen

Personalbeschaffung

Wenn ein Betrieb gewährleistet, daß ältere Arbeitnehmer gleichen oder bevorzugten Zugang zu offenen Stellen haben und daß potentielle Bewerber weder direkt noch indirekt aufgrund ihres Alters diskriminiert werden, kann dies als praxisnahe Maßnahme verstanden werden. Dazu zählen beispielsweise der Verzicht auf Altersgrenzen und sonstige Diskriminierungsmechanismen in Stellenanzeigen oder anderen Formen der Personalwerbung.

- Ein mittelständisches Unternehmen in Schweden (RAPID), das qualifizierte Metallarbeiter beschäftigt, stellt gezielt eine kleine Anzahl älterer Arbeitnehmer ein, um eine **gleichmäßige Verteilung der Altersgruppen** in der Belegschaft zu sichern und einem Mangel an Fachkräften vorzubeugen.
- Eine große Kommunalbehörde in Großbritannien (London Borough of Hounslow) **verzichtet auf Altersgrenzen** in ihren Stellenanzeigen.
- IBM-Sernet in Italien wurde 1991 als eine Personengesellschaft zwischen einer Gruppe von IBM-Führungskräften und IBM selbst gegründet. Die Firma bietet Beratungsleistungen für Unternehmen sämtlicher Größenordnungen und aller Branchen. Im Rahmen dieser Initiative wurden Leistungen des Unternehmens **ausgelagert**, wobei das Ziel darin bestand, eine Gruppe hochqualifizierter Spezialisten im Einflußbereich von IBM zu behalten.
- Eine lokale Arbeitsvermittlung (Uitzendbureau 55+) in den Niederlanden ist auf die **Vermittlung älterer Arbeitnehmer (über 55)** spezialisiert.

Ausbildung, berufliche Entwicklung und Förderung

Praxisnähe bedeutet hier, auch für ältere Arbeitnehmer geeignete Fort- und Weiterbildungsmöglichkeiten zu schaffen und ihnen ein berufliches Fortkommen zu ermöglichen, ihnen für die Dauer ihres Berufslebens Zugang zu Bildungsangeboten zu gewähren, Ausbildungsmethoden speziell auf ältere Arbeitnehmer zuzuschneiden und eine frühere Benachteiligung gegebenenfalls durch geeignete Maßnahmen auszugleichen.

- Ein deutsches metallverarbeitendes Unternehmen (Keller GmbH) bietet älteren Arbeitnehmern **Fort- und Weiterbildungskurse auf dem Gebiet der Informationstechnologie (IT)** an. Bei der Gestaltung der Kurse wurde auf eine enge Wechselwirkung zwischen den Erfahrungen der älteren Facharbeiter und den zu vermittelnden neuen Fachkenntnissen geachtet.
- FORUM ist eine kommunale Initiative in den Niederlanden, deren Ziel es ist, **altersgerechte personalpolitische Grundsätze** für den Lehrerberuf zu erarbeiten. FORUM unterhält eine „Job-Börse“, die Lehrern die Möglichkeit bietet, freiwillig und auf Zeit eine andere Tätigkeit innerhalb oder außerhalb des Bildungswesens aufzunehmen.
- Das Institut für Hochschulbildung in Italien ist eine Organisation ohne Erwerbscharakter, die ein **Ausbildungsprogramm für Arbeitslose** anbietet, von denen die meisten über 50 Jahre alt sind. Die Initiative, an der eine der größten Gewerkschaften Italiens beteiligt ist, konzentriert sich dabei auf eine der am stärksten benachteiligten Regionen des Landes.
- Ein mittelständisches holländisches Unternehmen (Fontijne Holland) bietet eine **Anpassungsfortbildung** für Arbeitnehmer ab 40 Jahre an, in der es um die **moderne Technik am Arbeitsplatz** geht. Dieser Kurs wendet sich an ältere Arbeitnehmer, die seit geraumer Zeit keine Weiterbildung auf dem Gebiet der Produktionsverfahren absolviert haben, die sich nicht ausreichend in den Produktionsprozeß integriert fühlen oder die sich umfassend mit neuen Verfahren vertraut machen bzw. ihr berufliches Wissen erweitern wollen.
- Das Berufsbildungszentrum eines deutschen Arbeitgeberverbandes hat eine Reihe von **Fort- und Weiterbildungsinitiativen** mit Pilotcharakter entwickelt. Zielgruppe sind **ältere Arbeitnehmer**, die ihren Arbeitsplatz in der Industrie verloren haben. Die Initiativen sollen zur Schaffung von Arbeitsplätzen in kleinen und mittleren Unternehmen beitragen.
- Ein großes Aluminiumverarbeitungswerk in Griechenland (Hellas Can) legt seinen älteren Mitarbeitern eine Teilnahme an sämtlichen **Fort- und Weiterbildungsprogrammen**, einschließlich der **Informationstechnologie**, nahe. Häufig fungieren ältere Arbeitnehmer bei innerbetrieblichen Ausbildungsmaßnahmen selbst als Ausbilder.

Flexible Gestaltung des Arbeitsverhältnisses

Hierbei bedeutet praxisnahe Umsetzung, daß älteren Arbeitnehmern größere Flexibilität im Hinblick auf ihre Arbeitszeit sowie den Zeitpunkt und die Art ihres Ausscheidens aus dem Arbeitsleben gewährt wird. Natürlich können jüngere wie ältere Arbeitnehmer und vor allem Arbeitnehmer mit familiären Hilfe- und Betreuungsverpflichtungen (wie im Falle der Festlegung einer Jahresarbeitszeit) profitieren, doch gerade für ältere Mitarbeiter stellt dies eine wichtige Möglichkeit dar, um ihren Verbleib im Erwerbsleben zu sichern.

- I. Ein mittelständisches belgisches Finanzunternehmen (Fidisco NV) ermöglicht seinen Mitarbeitern eine äußerst **flexible Arbeitszeitgestaltung**. So haben ältere Mitarbeiter (Männer über 60 und Frauen über 55 Jahre) die Möglichkeit, ohne Lohneinbußen pro Woche zwei Stunden weniger zu arbeiten. Diese Arbeitszeitreduzierung kann auch in zusätzlichen Urlaub umgewandelt werden.
- Ein mittelständisches Bauunternehmen in Frankreich schaffte den Vorruhestand 1993 ab und ersetzte ihn durch einen **stufenweisen Vorruhestand**, der zugleich Teil eines Bildungsprogramms ist. Das Ziel besteht darin, für einen allmählicheren Übergang vom Berufsleben in den Ruhestand zu sorgen, die Einstellung neuer Arbeitskräfte zu erleichtern und die ältesten Mitarbeiter zur Qualifizierung der jüngsten heranzuziehen.
- Ein bedeutender französischer Zuckerhersteller gewährt seinen Mitarbeitern, die sich für einen stufenweisen Vorruhestand entschieden haben, bei der **Gestaltung ihrer Arbeitszeit** eine gewisse **Ermessensfreiheit**. Diese Mitarbeiter haben Anspruch auf 90 % ihres früheren Einkommens. Zugleich besteht die Möglichkeit, die Freistellungsansprüche anzusparen und so früher als ursprünglich geplant in den Ruhestand zu gehen.

Ergonomie/Arbeitsplatzgestaltung

Bei der Arbeitsplatzgestaltung sind beispielsweise vorbeugende Maßnahmen oder solche Maßnahmen zu nennen, die einen Ausgleich für physische Leistungsminderungen älterer Arbeitnehmer schaffen. Es gibt zahlreiche Möglichkeiten, die Folgen berufsbedingter Erkrankungen oder Behinderungen durch eine bessere Arbeitsorganisation abzumildern, indem dem Arbeitnehmer beispielsweise schweres Heben oder abrupte Körperbewegungen erspart werden oder für bessere Beleuchtungs- und Sitzbedingungen gesorgt wird. So können Arbeitsplätze für ältere Arbeitnehmer mit körperlichen Einbußen entsprechend angepaßt werden, so daß ihnen ihre Produktivität und damit ihr Arbeitsplatz erhalten bleiben. Zum Beispiel kann die Beleuchtungsstärke entsprechend des sich verändernden Sehvermögens reguliert oder der Arbeitsplatz so verändert werden, daß beschwerliches Beugen und Strecken künftig entfällt.

- Ein großes Familienunternehmen der Nahrungsmittelbranche in Finnland (Ruoka-Saarioinen Oy) investierte in Zusammenarbeit mit staatlichen und privaten Versicherungsunternehmen in ein Projekt, das es Arbeitnehmern ermöglicht, ihr Verbleiben im Unternehmen um ein oder zwei Jahre zu verlängern. Dabei konnten die physischen Arbeitsbelastungen durch den Erwerb neuer Apparaturen verringert werden. **Ergonomische Verbesserungen** ermöglichen eine günstigere Körperhaltung bei der Arbeit. Für die Beschäftigten gibt es individuelle Pausenübungen und Fitneß-Programme. Zudem besteht bei den Mitarbeitern ein hohes Interesse am Thema Gewichtsreduzierung. Das Projekt wirkte sich sehr positiv sowohl auf die physische als auch auf die psychische Belastbarkeit aus.
- Ein mittelständisches Bauunternehmen in Holland (Hazenbergh Construction) versucht, sich durch **Anpassungsmaßnahmen und sozialmedizinische Betreuung** frühzeitig auf potentielle altersbedingte Probleme am Arbeitsplatz einzustellen. Dazu zählen beispielsweise regelmäßige gesundheitliche Kontrolluntersuchungen. Der Betriebsarzt berät sowohl Arbeitnehmer als auch Arbeit-

geber in bezug auf ein ausgewogenes Verhältnis von Belastung und Arbeitsvermögen. Zu den altersgerechten Anpassungsmaßnahmen zählen die Aufgabe der Arbeit in der Tischlerei und die Übernahme von Aufsichtsfunktionen, die Betreuung jüngerer, weniger erfahrener Mitarbeiter im Rahmen von weniger aufwendigen Renovierungsprojekten, die gezielte Zusammenarbeit von jüngeren und älteren Kollegen, wobei die jüngeren Kollegen die körperlich schweren Arbeiten ausführen und die älteren Ausbildungsaufgaben übernehmen, sowie eine Anpassung des Arbeitsrhythmus.

Umdenken innerhalb der Organisationen

Die wichtigste Voraussetzung für die Einführung von Initiativen und Maßnahmen zur Unterstützung älterer Arbeitnehmer in diesen Bereichen ist das entsprechende Engagement leitender Mitarbeiter einer Organisation. Jeder weiß, daß in großen Unternehmen das Bemühen leitender Mitarbeiter um gleiche Chancen für ältere Arbeitnehmer bisweilen durch solche Vorgesetzte zunichte gemacht werden kann, die unmittelbar für die Einstellung und die Aus-, Fort- und Weiterbildung Verantwortung tragen. Daher dürfte ein Umdenken dieser Mitarbeiter in bezug auf ältere Arbeitnehmer eine der Grundvoraussetzungen für die Einführung von entsprechenden Maßnahmen darstellen. Von zentraler Bedeutung ist hierbei die Entwicklung einer umfassenden bewußtseinsbildenden Strategie (siehe S. 11).

So könnte ein offensives Vorgehen im Kampf gegen die betriebliche Altersdiskriminierung darin bestehen, daß Abteilungsleitern, Vorgesetzten und der Belegschaft im allgemeinen anhand von Fakten verdeutlicht wird, welche Vorteile die Beschäftigung von älteren Mitarbeitern und Investitionen in deren berufliches Leistungsvermögen mit sich bringen kann. Hierbei kann es sich um Beispiele aus dem eigenen Betrieb oder ähnlichen Organisationen oder um die Ergebnisse einer breitangelegten wissenschaftlichen Untersuchung handeln. Neben der Sensibilisierung der Mitarbeiter für die Einstellung und Qualifizierung älterer Arbeitnehmer wären auch spezielle Bildungsmaßnahmen zur Chancengleichheit unter besonderer Berücksichtigung des Alters sowie Informationskampagnen im Hinblick auf die speziellen Bedürfnisse einer immer älter werdenden Erwerbsbevölkerung denkbar.

- Als Reaktion auf das Älterwerden seiner Belegschaft reagierte ein schwedischer Autohersteller (Volvo Penta) mit einem Programm, das die Mitarbeiter auf die Möglichkeiten zur internen Mobilität aufmerksam machen sollte. Die Initiative sieht u. a. die finanzielle Förderung von individuellen Entwicklungsprogrammen der Arbeitnehmer vor.
- Eine kleine Zeitarbeitsfirma in Belgien hat eine Kampagne gestartet, die sich mit dem Hinweis, daß ältere Menschen über einen reichhaltigen beruflichen und allgemeinen Erfahrungsschatz verfügen und oft sehr flexibel sind, an die eigene Belegschaft und die eigene Branche wendet.
- Ein mittelständisches veterinärmedizinisches Unternehmen in den Niederlanden arbeitet derzeit an einem Konzept für eine altersbezogene Personalpolitik. Dazu wurde zunächst allen 200 Mitarbeitern ein Fragebogen zugesandt, in dem sie um ihre Meinung zur Qualität des Arbeitsplatzes, zu den Arbeitsbedingungen, zur Motivation sowie zur Mobilität gebeten wurden. Außerdem sollen sie ihre Ansichten zum Verhältnis von Arbeit und Beschäftigung äußern.

Obwohl die fünf verschiedenen Dimensionen des Altersmanagements zum Zwecke der Veranschaulichung getrennt behandelt wurden, sind die Grenzen in der Praxis eher fließend. Dies kann kaum überraschen, denn wenn eine Organisation zur Unterstützung der Chancengleichheit für ältere Arbeitnehmer entsprechende HR-Maßnahmen ergreift, so wirkt sich dies unweigerlich auch auf andere Aspekte der Beschäftigung in dieser Organisation aus.

Wie können Maßnahmen praxisnah umgesetzt werden?

Der vorhergehende Abschnitt vermittelt einen Eindruck von der Vielfalt der nachahmenswerten Beispiele, die von öffentlichen wie privaten Organisationen in verschiedenen Ländern erarbeitet wurden. Bei der Umsetzung in die Praxis sind die folgenden vier Grundsätze zu berücksichtigen.

Grundsätze für die Umsetzung von Initiativen und Maßnahmen:

- Unterstützung durch das höhere Management,
- ein günstiges HR-Umfeld,
- Engagement der beteiligten älteren Arbeitnehmer,
- sorgfältige und flexible Umsetzung.

Unterstützung durch das höhere Management

Ohne diese Unterstützung ist derartigen Initiativen wenig Erfolg beschieden. Im allgemeinen kommt dem für HR zuständigen Mitarbeiter bei der Durchsetzung der Maßnahmen in der Praxis eine Schlüsselrolle zu.

Es gibt eine Vielzahl von Gründen, die das höhere Management veranlassen sollten, Initiativen wie die oben genannten hinsichtlich des Umgangs mit älteren Arbeitnehmern zu unterstützen. Dazu zählen die Anerkennung der mit einer Überalterung der Erwerbsbevölkerung verbundenen Probleme sowie die Notwendigkeit der Fort- und Weiterbildung sowie Weiterbeschäftigung älterer Arbeitnehmer und Engpässe auf dem örtlichen Arbeitsmarkt. Weitere Gründe sind Veränderungen an der Führungsspitze, die eine neue Konzeption oder Firmenpolitik zur Folge haben oder die Bereitstellung öffentlicher Mittel für bestimmte Initiativen. Um das höhere Management für entsprechende Maßnahmen zu gewinnen, muß natürlich auf den speziellen Bedarf seitens des Betriebes sowie auf die im vorhergehenden Abschnitt getroffenen allgemeinen Aussagen verwiesen werden.

Ein günstiges HR-Umfeld

Es ist nicht notwendig, daß ein Unternehmen vor Einführung einer der genannten oder ähnlicher Maßnahmen über eine besonders altersfreundliche HR-Politik verfügt. Derartige Initiativen dürften sich jedoch mit dem größten Erfolg in einem Umfeld umsetzen lassen, in dem insbesondere auch ältere Arbeitskräfte geschätzt werden. Es kann davon ausgegangen werden, daß in einem betrieblichen Umfeld, in dem großer Wert auf Ausbildung und Qualität gelegt wird, spezielle Maßnahmen zur Unterstützung und Integration älterer Arbeitnehmer eher in die Praxis umgesetzt werden.

In der guten HR-Praxis lassen sich unterschiedliche Traditionen feststellen. In einigen Unternehmen ist eine streng hierarchische und bisweilen patriarchalische Betriebsführung üblich, während andere Unternehmen modernen Managementstrategien den Vorzug geben, bei denen Design, Qualität, Kooperation und die Wertschätzung der Humanressourcen im Vordergrund stehen. Betrieben beider Traditionen können Initiativen und Maßnahmen zum Umgang mit älteren Arbeitnehmern vermittelt werden (wenngleich bei den letztgenannten mit beständigeren Ergebnissen gerechnet werden kann). Ein günstiges HR-Umfeld bedeutet auch, daß die Umsetzung entsprechender Initiativen nicht durch Fachbereichsleiter oder andere dafür zuständige Mitarbeiter behindert wird.

Engagement der beteiligten älteren Arbeitnehmer

Die Einführung von Maßnahmen zur Unterstützung und Integration älterer Arbeitnehmer im Betrieb wird zumeist durch eine Führungsentscheidung von oben nach unten bestimmt. Gleichwohl ist die Unterstützung durch die Beteiligten, und zwar vor allem der älteren Arbeitnehmer, zweifellos von ausschlaggebender Bedeutung für den Erfolg derartiger Initiativen. Diese Unterstützung ist nicht in jedem Falle von Anfang an gegeben. Dies gilt insbesondere für Unternehmen, in denen der Vorruhestand die Norm ist. Hier ist erforderlichenfalls intensive Überzeugungsarbeit zu leisten, bevor ältere Arbeitnehmer derartige Initiativen akzeptieren und sich mit ihnen identifizieren. Seminare, in denen die Betroffenen ihre Bedenken äußern können, sind eine Möglichkeit, um die älteren Arbeitnehmer mit den genannten Initiativen und Maßnahmen vertraut zu machen. Wo dies geboten erscheint, können auch Gewerkschaften wertvolle Unterstützung leisten.

Im Falle von Fort- und Weiterbildungsinitiativen ist zu berücksichtigen, daß man ältere Arbeitnehmer nur dann für derartige Maßnahmen gewinnen kann, wenn diese auf die speziellen Bedürfnisse und bevorzugten Methoden der Teilnehmer zugeschnitten sind. Anders formuliert, Fort- und Weiterbildungskurse sind in Zusammenarbeit mit den älteren Arbeitnehmern zu entwickeln. Ein mittelständisches Unternehmen des verarbeitenden Gewerbes in den Niederlanden, das über jahrelange Erfahrungen in der Ausbildung junger Arbeitnehmer verfügt, versuchte, eine Fortbildungsmaßnahme für über 40 jährige durchzuführen. Die Reaktion der Teilnehmer war negativ, weil die Maßnahme nicht ihren Bedürfnissen entsprach. Ausgehend von dieser Reaktion nahm das Unternehmen Veränderungen in bezug auf Inhalt, Präsentation, Dauer und den zeitlichen Ablauf des Kurses vor und sicherte sich so die begeisterte und effektive Teilnahme der älteren Arbeitnehmer.

Sorgfältige und flexible Umsetzung

Soll eine entsprechende Initiative ohne unnötige Anfangsschwierigkeiten realisiert werden, muß behutsam und flexibel vorgegangen werden. Von ganz wesentlicher Bedeutung ist dabei eine gute Kommunikation zwischen Management und Mitarbeitern. Zu einer sorgfältigen Vorbereitung derartiger Maßnahmen gehört, daß alle Beteiligten genau über die geplanten Vorhaben unterrichtet werden. Dabei können spezielle Inhalte von Fortbildungsmaßnahmen – z. B. zur Chancengleichheit und zu Fragen des Altersmanagement – erforderlich sein.

Die folgenden neun Schritte sind notwendig für eine erfolgreiche Umsetzung.

Schritte für eine erfolgreiche Umsetzung der Initiativen und Maßnahmen:

- Eine **sorgfältige Vorbereitung**, die Untersuchungen zu Einstellungstendenzen und Altersprofilen der Erwerbsbevölkerung sowie zu Arbeitsmarktprognosen einschließt;
- **offene Kommunikation** mit den Mitarbeitern im allgemeinen und der Zielgruppe im besonderen über die Ziele der Initiative, im Bedarfsfall unter Einbeziehung von Seminaren, Workshops und Rundschreiben;
- **frühzeitige Einbeziehung von Gewerkschaften**, Betriebsräten und Personalvertretungen;
- **frühzeitige Einbeziehung der älteren Mitarbeiter** selbst;
- **Information und Sensibilisierung** der Fachbereichsleiter;

- **stufenweise Umsetzung**, einschließlich einer Pilotphase, in der die Initiative getestet und Zweifler von deren Wirksamkeit überzeugt werden können (dies kann in einem Teilbereich des Unternehmens erfolgen, der bereits über bestimmte Voraussetzungen zur Umsetzung der Initiative verfügt und einen Multiplikatoreffekt auslösen kann), regelmäßige Kontrolle und Rückmeldungen, wobei die Maßnahme gegebenenfalls entsprechend abgeändert werden kann;
- **regelmäßige Erfolgskontrolle und Bewertung** der über die Rückmeldungen gesammelten Informationen;
- **ständige Kommunikation** mit allen Mitarbeitern, um eine Stigmatisierung oder Minderwertigkeitsgefühle von älteren Arbeitnehmern auszuschließen sowie Meinungsverschiedenheiten und Auseinandersetzungen vorzubeugen;
- **Beachtung anderer Aspekte des Arbeitsplatzumfeldes**, wie z. B. belastende Tätigkeiten und Bedingungen, die verhindern könnten, das gestellte Ziel zu erreichen.

Zusätzlich zu diesen neun Schritten sollten entsprechende Initiativen langfristig begleitet werden, um deren Wirksamkeit zu kontrollieren. Dabei sind die Mitarbeiter über die erzielten Ergebnisse zu informieren, da nur so Erkenntnisse und Lehren abgeleitet werden können.

Für entsprechende Initiativen bei kommunalen Arbeitgebern zur Förderung der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer gelten dieselben Bedingungen im Hinblick auf eine flexible Umsetzung und das Engagement der Zielgruppe; der Finanzbedarf ist ebenfalls zu berücksichtigen, vor allem im Falle von Nichtregierungsorganisationen.

Eine integrierte Strategie für das Altersmanagement

Initiativen zur Förderung und Integration älterer Arbeitnehmer haben dann die größten Aussichten auf Erfolg, wenn sie zusätzlich unter Berücksichtigung der im vorangegangenen Kapitel genannten Umsetzungsgrundsätze Teil einer breitangelegten HR-Strategie sind, die auf eine Minimierung oder Beseitigung von Altersbarrieren abzielt.

Es ist durchaus denkbar, daß sich manche Organisationen als Reaktion auf bestimmte Probleme wie einen Mangel an Fachkräften lieber für relativ klein angelegte Initiativen entscheiden. Dabei muß man sich allerdings der Grenzen derartiger Maßnahmen ebenso bewußt sein wie der potentiellen Probleme, die auftreten, wenn gute und schlechte HR-Praxis im Umgang mit älteren Arbeitnehmern nebeneinander existieren. Spezifische Maßnahmen zur Bekämpfung von Altersbarrieren, die sich lediglich auf einen einzigen Aspekt der Erwerbstätigkeit älterer Arbeitnehmer und/oder auf den letzten Abschnitt des Berufslebens der Arbeitnehmer konzentrieren, sind zwar sehr begrüßenswert, sollten jedoch als Ausgangspunkt für eine ganzheitliche HR-Strategie im Hinblick auf Alter und Beschäftigung betrachtet werden.

Welche wesentlichen Aspekte müssen bei innerbetrieblichen Maßnahmen zur Förderung und Integration älterer Arbeitnehmer berücksichtigt werden?

- Der Schwerpunkt liegt eher auf der **Vermeidung altersbedingter Probleme** wie der Entqualifizierung älterer Arbeitnehmer oder arbeitsbedingter gesundheitlicher Probleme und nicht so sehr auf einer nachträglichen Problemlösung.
- Im Mittelpunkt sollten nicht nur die älteren Arbeitnehmer sondern **das gesamte Arbeitsleben** und alle Altersgruppen stehen.
- Wichtig ist ein **ganzheitlicher Ansatz**, der sämtliche Dimensionen umfaßt, die zu einer effektiven Umsetzung der genannten Ziele und Maßnahmen beitragen.
- Kurzfristig sind **Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen für ältere Arbeitnehmer** vorzusehen, die keine Fachausbildung absolvieren konnten oder bei denen aufgrund der Berufstätigkeit gesundheitliche Probleme aufgetreten sind.

Hauptziel dieses integrativen Ansatzes in bezug auf den Umgang mit älteren Arbeitnehmern ist es, einen Ausgleich für die negativen Auswirkungen zu schaffen, die sich in beruflicher Hinsicht durch das Älterwerden ergeben. Dies sollte das längerfristige Ziel in Politik und innerbetrieblicher Praxis sein. Auch hier gilt: Eine breitangelegte Strategie wie diese ist ebenso wie die in diesem Zusammenhang durchgeführten spezifischen Initiativen regelmäßig auf ihre Wirksamkeit zu kontrollieren.

Empfehlungen für die Umsetzung von Initiativen und Maßnahmen in die Praxis

Es ist die Aufgabe sämtlicher Beteiligten auf dem europäischen Arbeitsmarkt – Entscheidungsträger auf europäischer und nationaler Ebene, Arbeitgeber, Gewerkschaften und die älteren Arbeitnehmer selbst –, die Voraussetzungen dafür zu schaffen, daß im Hinblick auf den Umgang mit einer immer älter werdenden Erwerbsbevölkerung die für die betrieblichen Strukturen genannten Maßnahmen berücksichtigt werden.

Arbeitgeber. Die Arbeitgeber des öffentlichen und privaten Sektors haben dafür Sorge zu tragen, daß die Arbeitnehmer ihre berufliche Entwicklung in allen Abschnitten ihres Erwerbslebens selbst gestalten können. Sie müssen sich der mit einer Überalterung der Erwerbsbevölkerung verbundenen Implikationen bewußt sein. Anhand zahlreicher Beispiele kann nachgewiesen werden, daß sowohl große als auch mittlere und kleine Betriebe und Institutionen Initiativen zur Überwindung der Altersbarrieren erarbeiten können.

Maßnahmen: Entwicklung einer Sensibilität für die Bedürfnisse älterer Arbeitnehmer auf allen Ebenen der Betriebe und Institutionen und Verhinderung einer Bevorzugung oder Benachteiligung bestimmter Altersgruppen bei Einstellung und Ausbildung.

Ältere Arbeitnehmer. Wenn eine der Hauptaufgaben von Arbeitgebern darin besteht, die Bedingungen dafür zu schaffen, daß die Arbeitnehmer ihre berufliche Entwicklung in allen Abschnitten ihres Erwerbslebens selbst gestalten können, dann sollten im Gegenzug dazu ältere Arbeitnehmer die gebotenen Möglichkeiten nutzen.

Maßnahmen: Nutzung von Fort- und Weiterbildungsangeboten und Möglichkeiten des lebenslangen Lernens sowie regelmäßige Bestandsaufnahme der eigenen Ausbildungs- und Entwicklungserfordernisse.

Gewerkschaften. Der Zwiespalt zwischen der Vertretung der derzeitigen Interessen ihrer Mitglieder (als Arbeitnehmer) und der Unterstützung ihrer künftigen Interessen bezüglich des Ausscheidens aus dem Arbeitsleben wird bisweilen als Dilemma dargestellt, mit dem sich die Gewerkschaften auseinandersetzen müssen. Fortschrittliche Gewerkschaften sehen dies jedoch nicht so und konzentrieren sich auf eine Förderung der Chancengleichheit für alle Altersgruppen sowie die Sicherung einer angemessenen Rente für ihre Mitglieder nach dem Ausscheiden aus dem Erwerbsleben.

Maßnahmen: Gewerkschaftsvertreter sollten grundsätzlich an Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen zur Förderung und Integration älterer Arbeitnehmer teilnehmen und darauf achten, daß solche Maßnahmen in Tarifverträge aufgenommen werden, mit denen einer Benachteiligung älterer Arbeitnehmer begegnet wird.

Nationale Arbeitgeberverbände und Gewerkschaften

Maßnahmen: Information ihrer Mitglieder über nachahmenswerte Beispiele in bezug auf Maßnahmen zur Förderung einer positiven Einstellung im Umgang mit älteren Arbeitnehmern.

Regierungen. Im Hinblick auf den Kampf gegen Altersbarrieren erfüllen die nationalen Regierungen drei wesentliche Funktionen, und zwar die direkte Finanzierung oder Subventionierung von Initiativen; eine Altersbarrieren abbauende Regulierung des Arbeitsmarktes oder der Gesellschaft im allgemeinen und/oder die Unterstützung von Arbeitgebern. In ihrer Eigenschaft als Arbeitgeber, Unternehmer, Gesetzgeber und Entscheidungsträger sollten Regierungen mit gutem Beispiel vorangehen.

Maßnahmen: Öffentlichkeitsarbeit: Information der Öffentlichkeit, um einem negativen Image älterer Arbeitnehmer entgegenzuwirken, sowie Förderung des lebenslangen Lernens.

Beschäftigungspolitik: Aktive Arbeitsmarktmaßnahmen, die älteren Arbeitnehmern eine Weiterbeschäftigung oder die Rückkehr auf den Arbeitsmarkt ermöglichen, sowie Förderung einer anspruchsvollen Beschäftigung für diese und andere Altersgruppen.

Renten- und Sozialpolitik: Abschaffung von Arbeitgeberanreizen, die die Entlassung älterer Arbeitnehmer unterstützen.

Einbeziehung älterer Arbeitnehmer: Information der Arbeitgeber über die Möglichkeiten zur Durchführung umfassender Aktionsprogramme zum Thema Alter und Beschäftigung durch Herausgabe von Informationsmaterial zu den genannten Initiativen und Maßnahmen und Bereitstellung von Literatur zur Problematik älterer Arbeitnehmer.

Europäische Union: Der Europäischen Kommission kommt auf diesem Gebiet eine Schlüsselrolle zu, indem sie über nachahmenswerte Beispiele informiert und den Wissensaustausch zwischen den Mitgliedstaaten anregt.

Maßnahmen: Beseitigung der Altersbarrieren in der Einstellungspolitik der Kommission selbst; Gewährleistung dadurch, daß der neue Europäische Sozialfonds ältere Arbeitnehmer zur Schwerpunktgruppe erklärt. Außerdem müssen Beschäftigungsleitlinien und Maßnahmen zur Sicherung der Chancengleichheit die Bedürfnisse älterer Arbeitnehmer angemessen berücksichtigt und ein neuer europäischer Kodex von Maßnahmen und Initiativen zur Förderung der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer eingeführt werden.

Schlußfolgerung

Ganz im Sinne der Entschließung des Rates zur Beschäftigung der älteren Arbeitnehmer aus dem Jahre 1995 wurden bei den Untersuchungen, die diesen Leitlinien zugrunde liegen, gezielt nachahmenswerte Beispiele erfaßt. Obwohl Betriebe und Institutionen, die Maßnahmen zur Bekämpfung innerbetrieblicher Altersbarrieren sowie zur gezielten Integration älterer Arbeitnehmer ergreifen, nach wie vor die Minderheit bilden, weisen sie damit anderen Organisationen den Weg. Die Tatsache, daß unter ihnen führende europäische Betriebe sowie bedeutende öffentliche Behörden sind, macht deutlich, daß sich immer mehr Arbeitgeber der Bedeutung dieser Problematik bewußt werden.

Nationale Regierungen haben begonnen, sich mit dem scheinbaren Widerspruch zwischen Alter und Beschäftigung – der Koexistenz einer alternden Erwerbsbevölkerung und umfassenden Vorruhestandsregelungen – auseinanderzusetzen. Jetzt ist es an den Sozialpartnern, ihre Maßnahmen auf diesem Gebiet zu verstärken. Der vorliegende Leitfaden vermittelt einen Überblick darüber, welche praktischen Schritte notwendig sind, um das Bewußtsein der Arbeitnehmer für diese Problematik zu schärfen und Betriebe zu veranlassen, die Voraussetzungen für einen effektiveren und produktiveren Umgang mit einer alternden Erwerbsbevölkerung zu schaffen.

Weitere Informationen

Ausführlichere Informationen zu dem Projekt, auf dem der Inhalt der vorliegenden Broschüre basiert, sowie zu den erwähnten Initiativen sind in den folgenden Publikationen der Stiftung zu finden:

1. *Maßnahmen zur Bekämpfung von Altersbarrieren in der Erwerbstätigkeit: ein Europäischer Forschungsbericht* (1997) ISBN 92-828-0413-5. Auch in Französisch und Englisch erhältlich. EUR 25.
2. *Maßnahmen zur Bekämpfung von Altersbarrieren in der Erwerbstätigkeit: Zusammenfassung des Forschungsprojekts* (1997) ISBN 92-828-0311-2. In allen EU-Sprachen erhältlich.
3. *Combating Age Barriers in Employment: A European Portfolio of Good Practice* (1998) ISBN 92-828-0412-7. EUR 30.

Diese Publikationen können beim Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften in Luxemburg angefordert werden.

Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen

Produktiver Umgang mit alternden Belegschaften – Beispiele für
erfolgreiche Lösungsansätze

Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften

2000 – 24 S. – 21 x 29,7 cm

ISBN 92-828-5584-8



Produktiver Umgang mit alternden Belegschaften

Beispiele für erfolgreiche Lösungsansätze

Die vorliegende Broschüre erläutert wichtige, praxisnahe Initiativen im Umgang mit einer immer älter werdenden Erwerbsbevölkerung. Sie stützt sich dabei auf die Ergebnisse des Projekts „Maßnahmen zur Bekämpfung von Altersbarrieren in der Erwerbstätigkeit“, das von der Europäischen Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen koordiniert wurde und wichtige Maßnahmen zur Weiterbeschäftigung, Umschulung und Wiedereingliederung von Arbeitnehmern in der zweiten Hälfte ihres Arbeitslebens vorsieht. Die Broschüre ist als Leitfaden für Sozialpartner, politische Entscheidungsträger und Führungskräfte gedacht, wobei besonders diejenigen angesprochen werden sollen, die für die Einstellung und Ausbildung von Mitarbeitern zuständig sind.



AMT FÜR AMTLICHE VERÖFFENTLICHUNGEN
DER EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFTEN

L- 2985 LUXEMBOURG

ISBN 92-828-5584-8



9 789282 855843