

W poszukiwaniu metody

Model aktywizacji zawodowej
kobiet w wieku 50+ opracowany
we współpracy z Bildungswerk
der Thüringer Wirtschaft e. V.

Auf der Suche nach der Methode

Modell der Berufsaktivierung
von Frauen im Alter von 50+
bearbeitet in der Zusammenarbeit mit
Bildungswerk der Thüringer Wirtschaft

Poznań 2014

**Model aktywizacji zawodowej kobiet w wieku 50+
opracowany we współpracy z Bildungswerk der Thüringer Wirtschaft e.V.**

**Modell der Berufsaktivierung von Frauen im Alter von 50+ bearbeitet
in der Zusammenarbeit mit Bildungswerk der Thüringer Wirtschaft**

**Model aktywizacji zawodowej kobiet w wieku 50+
opracowany we współpracy
z Bildungswerk der Thüringer Wirtschaft e.V.**

**Modell der Berufsaktivierung von Frauen im Alter
von 50+ bearbeitet in der Zusammenarbeit mit Bil-
dungswerk der Thüringer Wirtschaft**

Redakcja merytoryczna/Redaktionelle inhaltliche Bearbeitung
Sławomir Szymczak

Fundacja Familijny Poznań
Poznań 2014



Niniejsza publikacja objęta jest licencją Creative Commons 3.0 Unported

Exemplar przeznaczony do bezpłatnej dystrybucji/Gratis-Exemplar

Redakcja merytoryczna/Redaktionelle inhaltliche Bearbeitung

Sławomir Szymczak

Redakcja techniczna i korekta językowa/Redaktionelle Gestaltung und Textkorrektur

Sławomir Szymczak i Anna Nowotnik

Współpraca/Zusammenarbeit

Jan Kosmowski

Tłumaczenie/Übersetzung

Magdalena Sereďa

Korekta tekstu niemieckojęzycznego/Textkorrektur Deutsch

Joanna Jankowiak i CKJO Maria Marianowska

Publikacja współfinansowana ze środków Unii Europejskiej, w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego, w ramach projektu: „PWP Aktywna na rynku pracy” (POKL.06.02.00-30-197/12-00)

Publikation gefördert aus Mitteln der Europäischen Union, im Rahmen des Europäischen Sozialfonds, Projekt „PWP Aktive Frauen auf dem Arbeitsmarkt” (POKL.06.02.00-30-197/12-00)

Zespół projektowy/Projektteam

Renata Górna (Koordynator Projektu/Projektkoordinatorin)

Małgorzata Müller (Koordynator Projektu/Projektkoordinatorin)

Joanna Lotko (Asystent Koordynatora Projektu/Assistentin, Projektkoordinatorin)

Zofia Machowiak (Asystent Koordynatora Projektu/Assistentin, Projektkoordinatorin)

Marta Pawłowska (Asystent Koordynatora Projektu/Assistentin, Projektkoordinatorin)

ISBN 978-83-938492-4-6

Wydanie elektroniczne/Die elektronische Ausgabe

Realizator projektu i wydawca publikacji/Projektumsetzung und Herausgeber der Publikation

Fundacja Familijny Poznań

ul. Staszica 15, 60-526 Poznań

www.familijny.pl

Partner projektu/Projektpartner

Bildungswerk der Thüringer Wirtschaft e.V.

Außenstelle Jena, Steinweg 24, 07743 Jena

www.bwtw.de

Projekt okładki/Entwurf der Titelseite

Agata Grzeszkiewicz-Mazij

Fotokład i opracowanie graficzne/Fotosatz und grafische Gestaltung

AKAPIT, Poznań, tel. +48 61 879 38 88

Druk i oprawa/Druck und Buchbinderei

OBIO Dom Produkcyjny Marcin Obiegły sp.j., ul. Leszka 88, 61-062 Poznań



Spis treści/Inhaltsverzeichnis

Wstęp 7

Vorwort 9

Renata Górna, Marta Pawłowska – Realizacja projektu współpracy ponadnarodowej „PWP Aktywna na rynku pracy” jako przykład aktywizacji zawodowej kobiet 50+ 11

Kristina Nowak – Współpraca ponadnarodowa pomiędzy Fundacją Familijny Poznań a Stowarzyszeniem Zakład Kształcenia Zawodowego Gospodarki Kraju Związkowego Turynii (Bildungswerk der Thüringer Wirtschaft e.V.): Nowe drogi na rzecz aktywizacji zawodowej kobiet w wieku 50+ 25

Magdalena Sikora – Znaczenie zróżnicowanych form wsparcia – wypracowanych przez Fundację Familijny Poznań oraz stowarzyszenie Bildungswerk der Thüringer Wirtschaft – dla pełnej aktywizacji kobiet w wieku 50+ z perspektywy jobcoacha 41

Anna Ćwiklińska – Aktywni 50+ – wspólne korzyści, wspólna odpowiedzialność 55

Renata Górna, Marta Pawłowska – Transnationale Zusammenarbeit bei der Umsetzung des Projektes „PWP Aktive Frauen auf dem Arbeitsmarkt” als Beispiel der beruflichen Aktivierung der Frauen 50+ 65

Kristina Nowak – Transnationale Zusammenarbeit zwischen Fundacja Familijny Poznan und Bildungswerk der Thüringer Wirtschaft e.V.: Neue Wege für die berufliche Aktivierung von Frauen 50+ 79

Magdalena Sikora – Die Bedeutung der differenzierten Förderungsformen – Ausgearbeitet durch Fundacja Familijny Poznań sowie Verein Bildungswerk der Thüringer Wirtschaft – für vollständige Aktivierung von Frauen 50+, aus der Sicht eines Jobcoaches 95

Anna Ćwiklińska – Aktiv 50+ – gegenseitige Vorteile, gemeinsame Verantwortung 109

Autorzy/Autoren 120



Wstęp

W obecnych dyskursach nad założeniami polityki zatrudnienia i rynku pracy problematyka aktywizacji zawodowej osób bezrobotnych po 50 roku życia zajmuje kluczowe miejsce. Niniejsza publikacja wpisuje się w trwającą w środowiskach przedstawicieli instytucji rynku pracy dyskusję o (bez)skuteczności aktywizacji zawodowej bezrobotnych w wieku 50+. Fundacja Familijny Poznań, podejmując się realizacji współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego projektu „PWP Aktywna na rynku pracy”, postawiła sobie za cel opracowanie we współpracy z niemiecką organizacją Bildungswerk der Thüringer Wirtschaft e.V. (BWTW) nowego modelu aktywizacji bezrobotnych kobiet po 50 roku życia, który zwiększałby efektywność aktywizacji zawodowej.

W obliczu wielu popularnych programów aktywizacji zawodowej nieodzowne stało się zrewidowanie aktualnych w Polsce praktyk łagodzenia skutków bezrobocia, także na podstawie własnych doświadczeń organizacji. Ambicjom zespołu Fundacji, mającym na celu prawidłową realizację projektu poprzez pomoc w przywróceniu na rynek pracy osób bezrobotnych, towarzyszyło

w szczególności pytanie o skuteczność do tej pory stosowanych metod i form aktywizacji zawodowej kobiet. Tak przeprowadzona analiza przyczyniła się do akceptacji ogólnych założeń projektu i z góry zdefiniowanych form wsparcia osób pozostających bez zatrudnienia, pozostawiając miejsce dla rozpatrywania niedostrzeganych jak dotąd przez Fundację szans sukcesu aktywizacji, wpływających z doświadczeń partnera ponadnarodowego (BWTW), a stanowiących propozycję udoskonalenia stosowanego dotychczas modelu aktywizacji zawodowej kobiet w wieku 50+.

Szczegółowo przedstawiony przebieg realizacji projektu „PWP Aktywna na rynku pracy” na terenie wybranych powiatów województwa wielkopolskiego pozwoli czytelnikom na zapoznanie się z założeniami projektu oraz problemami wynikającymi z jego specyfiki i dynamiki. Idea aktywizacji zawodowej zostanie zestawiona z bogatą praktyką organizacji Bildungswerk der Thüringer Wirtschaft e.V. oraz opisem innych przedsięwzięć w tym zakresie zrealizowanych z powodzeniem w Niemczech.

W dalszej kolejności zaprezentowano zróżnicowane formy wsparcia oraz opisano działania, które poszerzają

o nowe obszary model aktywizacji zawodowej bezrobotnych w wieku 50+ stosowany w Polsce. Poszerzają aktualny model o takie formy wsparcia, jak np. trwała opieka nad uczestnikami projektów aktywizacyjnych nie tylko podczas szkoleń, lecz także w trakcie staży zawodowych, jak i po zakończeniu podstawowej ścieżki wsparcia beneficjentów. Ponadto priorytetowym wręcz postulatem, wynikającym z dobrych praktyk BWTW, staje się konieczność włączania do programów aktywizacji zawodowej nowego sposobu kształtowania długotrwałych relacji i współpracy z pracodawcami, o czym mowa w zawartych artykułach pisanych zarówno z perspekty-

wy kadry zarządzającej projektem, jak i osób prowadzących wsparcie z zakresu szeroko rozumianych tzw. kompetencji miękkich.

Wydawca opisanego *Modelu aktywizacji zawodowej kobiet w wieku 50+ opracowanego we współpracy z Bildungswerk der Thüringer Wirtschaft e.V.* pokłada nadzieję, że doświadczenia tej polsko-niemieckiej współpracy staną się inspiracją dla wszystkich, którzy poszukują rozwiązań podnoszących skuteczność udzielanego wsparcia w znalezieniu trwałego zatrudnienia.

Sławomir Szymczak



Vorwort

In der heutigen Diskussion über die Grundsätze der Beschäftigungspolitik und den Arbeitsmarkt, nimmt die Problematik der beruflichen Aktivierung von Arbeitslosen im Alter 50 Plus einen wichtigen Platz ein. Diese Publikation reiht sich in die arbeitsmarktpolitischen Debatten ein, die von den Vertretern der Arbeitsmarktorganisationen über die Sinnhaftigkeit der angebotenen beruflichen Aktivierung von Arbeitslosen im Alter 50+ geführt wird. Als sich die Stiftung Fundacja Familijny Poznań, der Umsetzung des EU-geförderten Projektes im Rahmen des Europäischen Sozialfonds unter der Bezeichnung: „PWP Aktive Frauen auf dem Arbeitsmarkt“ zugewandt hat, setzte sie sich, in der Zusammenarbeit mit dem deutschen Verein Bildungswerk der Thüringer Wirtschaft e.V. (BWTW), zum Ziel, ein neues Modell der Aktivierung von arbeitslosen Frauen nach dem 50-ten Lebensjahr auszuarbeiten und demzufolge die Effektivität der beruflichen Aktivierung zu steigern.

Angesichts der vielen populären Programme für berufliche Aktivierung, erwies sich als unabdingbar, die derzeit in Polen praktizierten Methoden zur Milderung der Folgen der Arbeitslosigkeit auf den Prüfstand zu stellen –

auch nicht zuletzt in Folge der eigenen Erfahrungen der Organisation. Dem Anspruch der Stiftung der Wiedereingliederung der Arbeitslosen in den Arbeitsmarkt, die durch die ordnungsgemäße Durchführung des Projektes möglich war, ging die Frage über die Wirksamkeit der bisher angewandten Methoden und Formen der beruflichen Aktivierung von Frauen hervor. So durchgeführte Analyse trug zur Akzeptanz der allgemeinen Projektansätze und der im Voraus definierten Formen der Förderung von beschäftigungslosen Personen bei, ließ jedoch den Spielraum für die bisher von der Stiftung unerkannten Chancen für berufliche Aktivierung zu, die aus der Erfahrung des transnationalen Projektpartners (BWTW) resultierten und als Vorschlag für die Verbesserung des bisher angewandten Modells der beruflichen Aktivierung von Frauen im Alter 50+ aufgenommen wurden.

Der detailliert beschriebene Verlauf des Projektes: „PWP Aktive Frauen auf dem Arbeitsmarkt“ auf dem Gebiet von einigen ausgewählten Landkreisen der Woiwodschaft Wielkopolska, führt die Leser in die Projektproblematik ein und bringt deren Eigenschaften und Eigendynamik näher. Die Idee der beruflichen Aktivie-

rung wird mit einer ganzen Reihe von zahlreichen Erfahrungen des Bildungswerks der Thüringer Wirtschaft e.V. verglichen und um die Beschreibung von anderen in Deutschland mit Erfolg durchgeführten Projekten auf diesem Gebiet ergänzt.

Weiterhin wurden verschiedene Formen der Unterstützung sowie Maßnahmen, welche das Modell der beruflichen Aktivierung von Arbeitslosen im Alter 50+ in Polen ergänzen, vorgestellt. Sie bauen das bestehende Modell um solche Formen der Unterstützung aus wie z.B. durchgehende Betreuung der Teilnehmer von Aktivierungsprojekten, nicht nur während der Schulungen, sondern auch während der Berufspraktika sowie nach dem Beenden der offiziellen Betreuung der Projektbegünstigten. Zur Priorität wird darüber hinaus, die sich aus den Best Praxis von BWTW ergebende Erkenntnis über die Notwendigkeit der Implementierung von neu-

en Methoden in die beruflichen Aktivierungsprogramme für die Ausgestaltung der langfristig angelegten Beziehungen und Zusammenarbeit mit den Arbeitgebern. Darauf wurde in den einzelnen Artikeln der Publikation hingewiesen, die einerseits aus der Sicht des Projektmanagements und andererseits der Coaches, welche die sogenannten Soft Skills unterrichten.

Der Herausgeber des hier beschriebenen „Modells der beruflichen Aktivierung von Frauen 50+, das in der Zusammenarbeit mit Bildungswerk der Thüringer Wirtschaft e. V. ausgearbeitet wurde“, hofft, dass die Erfahrungen dieser deutsch-polnischen Zusammenarbeit zur Inspiration für all jene werden, die nach effizienzsteigernden Lösungen auf dem Wege zur nachhaltigen Beschäftigung suchen.

Sławomir Szymczak



Realizacja projektu współpracy ponadnarodowej „PWP Aktywna na rynku pracy” jako przykład aktywizacji zawodowej kobiet 50+

Zarys projektu

Tytułowy model aktywizacji zawodowej kobiet w wieku 50+ opracowany został podczas realizacji projektu „PWP Aktywna na rynku pracy” na podstawie umowy o dofinansowanie nr POKL.06.02.00-30-197/12-00, współfinansowanego ze środków Unii Europejskiej w ramach Europejskiego Funduszu Społecznego. Zaprezentowany dalej model został opracowany we współpracy z niemiecką organizacją Bildungswerk der Thüringer Wirtschaft e.V.

Przedmiotowy projekt realizowany był w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki w ramach Priorytetu VI. Rynek pracy otwarty dla wszystkich, Działania 6.1 Poprawa dostępu do zatrudnienia oraz wspieranie aktywności zawodowej w regionie, Poddziałania 6.1.1 Wsparcie osób pozostających bez zatrudnienia na regionalnym rynku pracy.

Realizacja projektu odbywała się w okresie 01.07.2013–31.12.2014 na obszarze województwa wielkopolskiego w podziale na trzy następujące edycje projektu:

- I edycja w okresie 07.2013-04.2014 na terenie Poznania i powiatu poznańskiego,
- II edycja w okresie 11.2013-09.2014 na terenie Konina i powiatu konińskiego,
- III edycja w okresie 03.2014-12.2014 na terenie Gniezna i powiatu gnieźnieńskiego.

Głównym celem projektu był wzrost aktywności zawodowej i kompetencji zawodowych pozostających bez zatrudnienia 90 kobiet w wieku powyżej 50 lat, zamieszkałych na terenie wyżej wymienionych powiatów województwa wielkopolskiego, poprzez realizację Programu Aktywizacji Zawodowej (PAZ) w oparciu o nowo opracowaną metodę w celu doprowadzenia do podjęcia zatrudnienia przez minimum 32 kobiety.

Zgodnie z założeniami wniosku o dofinansowanie projektu przyjęto, iż cel główny zostanie zrealizowany w następujący sposób:

- liczba osób w wieku 50-64 lat, które zakończyły udział w projekcie: 90,
- liczba osób długotrwale bezrobotnych, które zakończyły udział w projekcie: 37,
- liczba osób z terenów wiejskich, które zakończyły udział w projekcie: 14,

- liczba osób objętych Indywidualnym Planem Działania, które zakończyły udział w projekcie: 90,
- liczba osób, które podjęły zatrudnienie w wyniku projektu: 32.

Aby zrealizować wyżej określony cel główny, przyjęto do realizacji zgodnie z założeniami wniosku o dofinansowanie projektu następujące cele szczegółowe:

- zdobycie nowych umiejętności i kwalifikacji zawodowych wchodzących w skład PAZ przez 90 pozostających bez zatrudnienia kobiet w wieku powyżej 50 lat, zamieszkałych na terenie wyżej wymienionych powiatów województwa wielkopolskiego,
- zdobycie doświadczenia zawodowego przez minimum 47 pozostających bez zatrudnienia kobiet w wieku powyżej 50 lat, zamieszkałych na terenie wyżej wymienionych powiatów województwa wielkopolskiego, dzięki udziałowi w stażach zawodowych,
- podjęcie zatrudnienia przez minimum 32 pozostające bez zatrudnienia kobiety w wieku powyżej 50 lat, zamieszkałe na terenie wyżej wymienionych powiatów województwa wielkopolskiego,
- wdrożenie w wyniku współpracy ponadnarodowej nowej metody aktywizacji zawodowej pozostających bez zatrudnienia kobiet w wieku powyżej 50 lat, opracowanej wspólnie przez Fundację Familijny Poznań i Bildungswerk der Thüringer Wirtschaft e.V.

Projekt „PWP Aktywna na rynku pracy” przygotowany i zrealizowany został wśród grupy 90 kobiet w wieku 50-64 lat, pozostających bez zatrudnienia (niezarejestro-

wanych lub zarejestrowanych w Powiatowych Urzędach Pracy jako osoby bezrobotne), legitymujących się następującym wykształceniem:

- minimum podstawowym, aby uczestniczyć w kursie zawodowym: Opiekunka dzieci i osób starszych,
- minimum średnim, aby uczestniczyć w kursie zawodowym: Pracownik biurowy lub Specjalistka ds. kadr i płac.

Zadania projektu

Realizacja projektu „PWP Aktywna na rynku pracy” przebiegała w pięciu założonych we wniosku o dofinansowanie projektu obszarach – zadaniach projektu i tak też została pokrótce omówiona poniżej.

Zadanie 1. Rekrutacja uczestników projektu oraz kadry do projektu

Rekrutacja kadry projektu to jedno z pierwszych działań organizacyjnych, jakie należy podjąć, aby zapewnić dobrą jakość realizowanego wsparcia. Przeprowadzenie wyboru kadry na początku projektu w większości przypadków według procedury *Zasady konkurencyjności* wymaga czasu. Należy pamiętać o tym, że ważna jest wiedza merytoryczna trenera, ale i jego umiejętności interpersonalne czy doświadczenie w pracy ze wspomnianą grupą docelową, bo to trener będzie spędzał większość czasu z uczestniczkami projektu i to on będzie na co dzień łącznikiem pomiędzy nimi a kadrą zarządzającą. Bardzo cenna okazuje się rekomendacja osób, które miały okazję poznać trenera i jego styl pracy.

Drugim obszarem tego zadania była rekrutacja uczestników projektu. Odpowiedzialna za tę część była asystentka koordynatora projektu, wspierana przez specjalistów ds. rekrutacji w przypadku konieczności intensyfikacji działań promocyjnych i rekrutacyjnych. Etap rekrutacji uczestników projektu w każdej edycji był poprzedzony intensywną kampanią promocyjną projektu, która jest jednym z najważniejszych, ale i najtrudniejszych etapów realizacji projektu.

Głównym założeniem kampanii reklamowej projektu „PWP Aktywna na rynku pracy” było dotarcie do kobiet w wieku 50+. Kolportaż plakatów A3 i A4 oraz ulotek, czyli najpopularniejszego z narzędzi reklamy, odbył się w takich miejscach, jak: urzędy miast, urzędy gmin, biblioteki, szpitale, apteki, koła gospodyń wiejskich czy uniwersytety trzeciego wieku. Reklama w mediach w Poznaniu pojawiła się w Radio Merkury, gazecie „Nasze miasto” oraz na stronach internetowych gmin powiatu poznańskiego. W Koninie było to Radio Konin, gazeta „Przegląd Koniński” oraz strony internetowe gmin powiatu konińskiego. W Gnieźnie z kolei spot reklamowy o projekcie pojawił się w Radio Gniezno. Dodatkowo informacje znalazły się na portalu www.informacje-lokalne.pl, który okazał się bardzo popularny i chętnie odwiedzany przez mieszkańców. Podjęte zostały starania o zamieszczenie plakatów na słupach ogłoszeniowych, ale niestety nie było takiej możliwości. Bardzo dobrym pomysłem było umieszczenie plakatów w środkach komunikacji miejskiej.

Zastanawiając się nad miejscami, w których mogą pojawiać się potencjalne beneficjentki, warto odwiedzić miejsko-gminne ośrodki pomocy społecznej, których pentkami bywają także kobiety bezrobotne. Dzięki pracownikom socjalnym, którzy mają bezpośredni kontakt

z paniami, kilka z nich skorzystało z możliwości udziału w projekcie.

Współpraca z powiatowymi urzędami pracy powinna być pierwszym miejscem rekrutacji uczestniczek, choć nie zawsze jednak tak jest. W urzędzie pracy w Koninie liderki klubu pracy bardzo zaangażowały się w promocję projektu wśród bezrobotnych. Współpraca z urzędem pracy w Gnieźnie nie przebiegała jednak już tak dobrze. Dyrekcja i pracownicy podeszli sceptycznie do kwestii pomocy przy rekrutacji uczestniczek na szkolenia. W ostateczności ulotki zostały rozdane przez asystentkę i koordynatora projektu w godzinach pracy urzędu, co przyniosło spodziewany efekt i kilka zainteresowanych pań zadzwoniło, by uzyskać szczegółowe informacje o projekcie.

Doskonałą szansą na przekazanie informacji o projekcie paniom, które chciały powrócić na rynek pracy, były zorganizowane w kwietniu 2014 r. przez Powiatowy Urząd Pracy w Gnieźnie Targi Pracy, w których wzięła udział również Fundacja Familijny Poznań.

Skuteczność poszczególnych narzędzi reklamy, różną w różnych obszarach realizacji, można ocenić na podstawie formularzy zgłoszeniowych, w których znajduje się pytanie, w jaki sposób beneficjentka dowiedziała się o projekcie. W Poznaniu najbardziej skuteczne okazało się ogłoszenie w Internecie, prasie i na ulotkach/plakatach, w Koninie: radio, Internet, ulotki/plakaty, natomiast w Gnieźnie: prasa, plakaty/ulotki oraz Internet.

Po zakończeniu promocji odbyło się kilka spotkań informacyjnych w miejscu przyszłych szkoleń. Jedno ze spotkań odbyło się w Auli Kolegium Europejskiego UAM w Gnieźnie po wykładzie pt. „Psychologia wieku dojrzałego” jednej z trenerek współpracujących z Fundacją przy projekcie „PWP Aktywna na rynku pracy”. Na każdym spo-

tkaniu informacyjnym sporządzone zostały listy osób zainteresowanych udziałem w kursie, które stanowiły podstawę rekrutacji.

W kontekście prowadzenia rekrutacji warto podkreślić, jak istotne jest wsparcie psychologa i doradcy zawodowego. We wszystkich trzech edycjach, niezależnie od obszaru realizacji, niektóre z potencjalnych uczestniczek projektu pojawiały się na rozmowie rekrutacyjnej po wielu latach nieobecności na rynku pracy. Niekiedy w związku z tym widoczne było ich zdenerwowanie i brak pewności siebie. Zarówno psycholog, jak i doradca zawodowy, w atmosferze dialogu, próbowali określić predyspozycje danej uczestniczki w celu wyboru odpowiedniego profilu zawodowego. Bardzo interesujący okazał się fakt, że po zakończeniu udziału w projekcie niektóre beneficjentki, które jeszcze w trakcie rekrutacji były zamknięte w sobie i onieśmiałe, przechodziły prawdziwą metamorfozę. Stawały się pewne siebie, zmotywowane i gotowe, by po latach powrócić na rynek pracy. Oderwanie się od codziennych obowiązków oraz wyjście poza swoje dotychczasowe środowisko społeczne motywowało je do tego, aby zadbać również o swój wygląd zewnętrzny czy podjąć starania o utworzenie relacji z pozostałymi uczestniczkami projektu.

Zadanie 2. Program Aktywizacji Zawodowej (PAZ)

To najważniejsze dla uczestniczek zadanie projektu, bo rozpoczynające ich drogę ku aktywizacji zawodowej, realizowane było w każdej z jego trzech edycji w dwóch następujących etapach.

Na pierwszym etapie tego zadania, realizowanym w okresie 07-09.2013 (w ramach I edycji), 11.2013-01.2014

(w ramach II edycji) oraz 03-05.2014 (w ramach III edycji), najistotniejsza była organizacja Programu Aktywizacji Zawodowej (PAZ) od strony technicznej przez kadrę zarządzającą projektem, polegająca przede wszystkim na znalezieniu odpowiednich sal, zamówieniu cateringu czy materiałów szkoleniowych.

Przy podejmowaniu decyzji o wyborze sal na szkolenia dla kobiet 50+ nieodzowne jest zadbanie o to, aby pomieszczenia nie tylko spełniały standard minimum w zakresie organizacji procesu kształcenia osób dorosłych, ale były także dostosowane do specyficznych potrzeb uczestniczek. Ważna jest lokalizacja – bliskość przystanku autobusowego lub parkingu, przystosowanie budynku dla osób niepełnosprawnych. Należy zwrócić uwagę na właściwe wyposażenie, oświetlenie, przestronność, wentylację oraz temperaturę w salach. W przypadku niniejszego projektu, szczególne ramy organizacyjne kursu Opiekunka dzieci i osób starszych stawały na pierwszym miejscu przestronność pomieszczeń szkoleniowych, choćby ze względu na wzbogacenie kursu o ćwiczenia praktyczne z rehabilitantem i masażystą. Dla kursu Specjalistka ds. kadr i płac istotny był wybór sali z odpowiednią liczbą stanowisk komputerowych z zainstalowanymi programami kadrowo-płacowymi.

W projekcie „PWP Aktywna na rynku pracy” przewidziany był dla uczestniczek catering, którego odpowiedni wybór jest równie istotny. Dla grupy wiekowej 50+ nie bez znaczenia było to, czy posiłki były świeże, urozmaicone i podane na czas.

Przyjazne warunki w salach szkoleniowych oraz domowa kuchnia serwowana w porze obiadowej w szczególności wpływały na poczucie komfortu w nowym otoczeniu, powodując szybszą integrację grupy oraz przyczyniając się do osiągnięcia lepszych wyników pracy.

Na tym etapie niezwykle ważna była również dbałość o dokumentację projektu. Procedura gromadzenia wymaganej dokumentacji dotyczącej uczestniczek projektu rozpoczęła się już podczas rekrutacji, kiedy to wypełniano formularz zgłoszeniowy i kwestionariusz z rozmowy, następnie najpóźniej w dniu rozpoczęcia zajęć panie podpisywały umowę szkoleniową, regulamin oraz deklarację uczestnictwa w projekcie. Dodatkowo jeśli dojazd na zajęcia miał odbywać się środkami komunikacji miejskiej lub samochodem, wypełnić należało wniosek o zwrot kosztów dojazdu. Zwrot kosztów dojazdu dokonywany był na podstawie faktury oraz oświadczenia od przewoźnika o wysokości ceny biletu miesięcznego na trasie od miejsca zamieszkania beneficjentki do miejsca szkolenia. W przypadku, gdy beneficjentka dojeżdżała transportem miejskim, zwrot kosztów dokonywany był na podstawie faktury. W sytuacji gdy uczestniczka dojeżdżała na zajęcia samochodem, zwrot dokonywany był na podstawie faktury za paliwo – wtedy kwota nie mogła przekroczyć ceny biletu miesięcznego na danej trasie.

Po sprawdzeniu formularzy zgłoszeniowych do zadań asystentki koordynatora projektu należało wyegzekwowanie wszystkich wymaganych w momencie przystępowania do projektu dokumentów, takich jak świadectwo ukończenia ostatniej szkoły, w przypadku zarejestrowania w urzędzie pracy – zaświadczenie o zarejestrowaniu, w przypadku korzystania z opieki społecznej – adekwatne zaświadczenie oraz w przypadku niepełnosprawności – orzeczenie o niepełnosprawności. Najbardziej sprawdza się metoda przekazywania uczestniczkom imiennych kart z informacjami o tym, jakich dokumentów brakuje, wraz z telefonicznym przypomnieniem, tak aby przy następnej wizycie kontrolnej beneficjentka rozliczyła się z wymaganych dokumentów.

Na drugim etapie tego zadania, realizowanym w okresie 09-12.2013 (w ramach I edycji), 02-05.2014 (w ramach II edycji) oraz 05-08.2014 (w ramach III edycji), przeprowadzone zostały 3 edycje PAZ, każda składająca się z czterech form wsparcia w odniesieniu do każdego uczestnika, realizowanych w dwóch częściach, prowadzonych w oparciu o nową metodę aktywizacji zawodowej opracowaną w wyniku współpracy ponadnarodowej.

Pierwsza część PAZ projektu „PWP Aktywna na rynku pracy” to szkolenia miękkie z zakresu motywacji i doradztwa zawodowego odbywające się w grupach oraz indywidualne spotkania w ramach jobcoachingu.

Pierwsza forma wsparcia – warsztaty motywacyjne w liczbie 24 godzin szkoleniowych – miała za cel zwiększenie motywacji uczestniczek do zmiany swojej sytuacji na rynku pracy, rozwój umiejętności komunikacji i radzenia sobie ze stresem oraz podtrzymywanie motywacji do uczestnictwa w PAZ. Zajęcia prowadzone przez dwóch doświadczonych psychologów odbywały się w dwóch grupach i trwały średnio 6 godzin szkoleniowych dziennie.

Kolejną formą wsparcia było doradztwo zawodowe grupowe w liczbie 36 godzin szkoleniowych. Celem tych warsztatów było określenie predyspozycji zawodowych uczestniczek, zapoznanie z aktywnymi formami poszukiwania pracy, przygotowanie dokumentów aplikacyjnych oraz przeprowadzenie symulacji rozmów kwalifikacyjnych. Tu również zajęcia trwały średnio 6 godzin szkoleniowych dziennie i były prowadzone w dwóch grupach przez dwóch doświadczonych doradców zawodowych.

Doradztwo zawodowe odbywało się również w trakcie jobcoachingu podczas indywidualnych spotkań z dwoma doradcami zawodowymi. Każda z uczestniczek podczas 12 godzin szkoleniowych z jobcoacherem otrzymała pomoc w zidentyfikowaniu własnych zasobów

osobistych, wzmocnieniu przekonania o możliwości znalezienia pracy, podniesieniu motywacji do jej poszukiwania oraz określeniu planu dalszej kariery edukacyjno-zawodowej (Indywidualny Plan Działania), zmierzającego do jej aktywizacji zawodowej. Spotkania te odbywały się nieregularnie w trakcie całego PAZ, przy czym organizowane były tak, aby trwały każdorazowo nie dłużej niż 2-3 godziny szkoleniowe.

Należy tu zauważyć, iż wiele uczestniczek projektu było niechętnych do wzięcia udziału w powyższych formach wsparcia. Większość z nich przekonała się jednak o wartości zaproponowanych zajęć po pierwszym dniu. Zdarzyło się niestety również tak, że kilka uczestniczek zrezygnowało z uczestnictwa w projekcie po paru dniach szkolenia z zakresu tzw. kompetencji miękkich. Jakkolwiek warsztaty motywacyjne czy doradztwo zawodowe przeprowadzane w grupach nie budziły w uczestniczkach tylu wątpliwości, tak pierwsze zaproszenia na spotkania indywidualne z jobcoacherem powodowały najwięcej obaw – jak pokazuje doświadczenie, jedynie na początku – ponieważ po paru spotkaniach w większości przypadków obawy i wątpliwości ustępowały miejsca zaciekawieniu i satysfakcji z odbywanych zajęć.

Druga część PAZ projektu „PWP Aktywna na rynku pracy” to kursy zawodowe pozwalające zdobyć konkretne kwalifikacje. Uczestniczki projektu miały do wyboru trzy następujące profile, prowadzone przez doświadczonych trenerów, nauczycieli:

- Opiekunka dzieci i osób starszych, kurs obejmujący 240 godzin szkoleniowych i uwzględniający zarówno zagadnienia teoretyczne (40%), jak i zajęcia praktyczne prowadzone metodą warsztatową

i ćwiczeń (60%) o następującej tematyce: podstawa pielęgnacji dzieci, profilaktyka zdrowotna, pierwsza pomoc przedmedyczna, prawidłowa dieta, zabawy w opiece nad dziećmi, podstawy w komunikacji z podopiecznym i rodziną, metody wychowawcze, twórcze myślenie, organizacja opieki zdrowotnej nad osobą starszą, nagła pomoc, pielęgnacja osób starszych, postępowanie w wybranych problemach zdrowotnych itp.,

- Pracownik biurowy, kurs obejmujący 240 godzin szkoleniowych i uwzględniający zarówno zagadnienia teoretyczne (50%), jak i zajęcia praktyczne prowadzone metodą warsztatową i ćwiczeń (50%) o następującej tematyce: zasady funkcjonowania biura, organizacja pracy biurowej, zarządzanie czasem, prowadzenie dokumentacji biurowej, obsługa komputera i innych urządzeń biurowych, archiwizacja dokumentów, komunikacja z klientem, współpracownikami i przełożonym, etykieta biurowa, kierowanie pracą zespołową, podstawowe zagadnienia prawa pracy itp.,
- Specjalistka ds. kadr i płac, kurs obejmujący 300 godzin szkoleniowych i uwzględniający zarówno zagadnienia teoretyczne (30%), jak i zajęcia praktyczne z obsługi programów Płatnik oraz Symfonia Kadry i Płace (70%) o następującej m.in. tematyce: zagadnienia prawa pracy i kodeksu cywilnego w stosunku pracy i umowach cywilnoprawnych, prowadzenie dokumentacji kadrowej, naliczanie wynagrodzeń pracowniczych i z umów cywilnoprawnych, zagadnienia i problematyka zasiłków ZUS z ubezpieczenia chorobowego i wypadkowego, zagadnienia podlegania ubezpieczeniu społecznym i zdrowotnym, wybrane zagadnienia

podatku dochodowego od osób fizycznych w naliczaniu wynagrodzeń, prowadzenie dokumentacji związanej z wynagrodzeniami, podatkami, ZUS itp.

W I edycji projektu w Poznaniu udało się zrealizować wszystkie trzy kursy zawodowe, w II edycji projektu realizowanej w Koninie, tak jak i w III edycji realizowanej w Gnieźnie, największym zainteresowaniem cieszył się kurs Opiekunka dzieci i osób starszych, a następnie kurs Specjalistka ds. kadr i płac. Z powodu znikomego zainteresowania lub jego braku kurs Pracownik biurowy poza Poznaniem nie był realizowany.

Zajęcia w ramach każdego z kursów zawodowych odbywały się średnio w cztery razy w tygodniu (zasadniczo od poniedziałku do czwartku, czasami również w piątek) i trwały średnio 6 godzin szkoleniowych dziennie.

Każdy z kursów zawodowych zakończony został egzaminem praktycznym, a pozytywny wynik egzaminu został potwierdzony na wydanym uczestniczce certyfikacie potwierdzającym podniesienie kwalifikacji zawodowych. W przypadku nieprzystąpienia uczestniczki do egzaminu praktycznego istniała również możliwość wydania certyfikatu ukończenia PAZ, jeśli frekwencja uczestniczki w ramach całości PAZ wyniosła nie mniej niż 80%. Łącznie w ramach PAZ przewidziano: 312 godzin szkoleniowych dla każdej uczestniczki profilu zawodowego Opiekunka dzieci i osób starszych oraz Pracownik biurowy i 372 godziny szkoleniowe w przypadku profilu Specjalistka ds. kadr i płac, w związku z czym każda uczestniczka spędziła na szkoleniach średnio około 57 dni.

Program Aktywizacji Zawodowej realizowany w ramach projektu „PWP Aktywna na rynku pracy” oferował uczest-

niczkom bardzo dużą liczbę godzin szkoleniowych w porównaniu z ofertami konkurencyjnymi, co było niewątpliwie jednym z największych atutów projektu realizowanego przez Fundację Familijny Poznań. Niemniej aby jeszcze bardziej zachęcić uczestniczki do udziału w tym właśnie projekcie, zaproponowano beneficjentkom również między innymi zwrot kosztów dojazdów do miejsca szkolenia i z powrotem oraz zwrot kosztów zapewnienia opieki nad osobami zależnymi w trakcie udziału beneficjentek w szkoleniach.

Podsumowanie Programu Aktywizacji Zawodowej było również możliwe dzięki ankietom ewaluacyjnym, w których uczestniczki na zakończenie każdej edycji projektu oceniały jakość prowadzonych zajęć, pracę trenerów oraz warunki, w jakich odbywały się szkolenia. Były to cenne uwagi, które pozwalały na monitoring szkoleń i pracy kadry projektu oraz, jeśli było to konieczne, umożliwiały dokonywanie zmian, które przyczyniały się do poprawy jakości PAZ.

Zadanie 3. Staże zawodowe

Staże zawodowe były realizowane cyklicznie po każdej z trzech edycji Programu Aktywizacji Zawodowej, tj. w okresie 01-04.2014 (po I edycji), 05-09.2014 (po II edycji) oraz 09-12.2014 (po III edycji). Zgodnie z założeniami wniosku o dofinansowanie każdy staż trwał 3 miesiące, od poniedziałku do piątku, 8 godzin dziennie. To stosunkowo krótki czas na zdobycie doświadczenia zawodowego, biorąc pod uwagę fakt, iż inne projekty kierowane do osób bezrobotnych w tym samym czasie oferowały możliwość odbycia 12-miesięcznego stażu, a następnie 3-miesięcznego zatrudnienia.

Do poszukiwania pracodawców – firm i instytucji z województwa wielkopolskiego – którzy przyjęliby uczestniczki na staż, wykorzystano elementy doboru miejsc stażowych i organizacji staży zawodowych wykorzystywane w Niemczech przez partnera projektu. Jednym z kluczowych obszarów skutecznej aktywizacji zawodowej osób bezrobotnych stosowanych przez Bildungswerk der Thüringer Wirtschaft e.V. jest budowanie długotrwałych relacji na linii ośrodek kształcenia – pracodawcy. Dlatego w omawianym projekcie podstawą organizacji staży zawodowych było stworzenie sieci kontaktów – jeszcze w trakcie trwania PAZ w ramach I edycji projektu – poprzez m.in. sporządzenie listy około 100 firm z obszaru, na którym realizowany był projekt, oraz wysłanie listu informującego o realizowanym przez Fundację projekcie wraz z wyszczególnieniem korzyści płynących z zatrudnienia osób w wieku 50+. W dalszej kolejności następowało telefoniczne umówienie zainteresowanych firm na spotkanie informacyjne w celu zachęcenia do współpracy, a podczas spotkania zaproponowanie metody rekrutacji polegającej na przesłaniu każdemu pracodawcy zanonimizowanych CV uczestniczek projektu, spośród których wybranych zostało przez niego kilka odpowiadających jego oczekiwaniom, a następnie przeprowadzeniu rozmów rekrutacyjnych (w siedzibie Fundacji lub w zakładzie pracy potencjalnego pracodawcy), podczas których pomocą służyć mogli doradcy zawodowi pracujący przy realizowanym projekcie.

Preferencje beneficjentów w wieku 50+, znajdujące także swoje potwierdzenie w innych projektach realizowanych przez Fundację, koncentrują się wokół takich ważnych dla nich kryteriów wyboru pracodawcy jak np. nieodległa lokalizacja zakładu pracy od miejsca zamieszkania. Zainteresowaniem cieszyli się również pracodawcy należący do sfery budżetowej jako podmiot

gwarantujący w opinii uczestniczek największe poczucie bezpieczeństwa. Możliwość ewentualnego podjęcia zatrudnienia po uzyskaniu pozytywnej opinii po zakończeniu stażu nie determinowała poszukiwanego miejsca stażowego.

Na staże zawodowe zostały skierowane uczestniczki projektu, które osiągnęły najlepsze wyniki na egzaminie praktycznym i najwyższą frekwencję w trakcie całego PAZ. Ponieważ okazało się jednak, że nie są to wystarczająco miarodajne kryteria, a także ze względu na ograniczoną liczbę staży, kandydatury potencjalnych stażystek były również szczegółowo omawiane z jobcoachami oraz trenerami kursów zawodowych, aby bazując na wielu różnych ocenach, skierować na staż możliwie najbardziej zmotywowane kandydatki, które wpisywałyby się w oczekiwania pracodawcy w zakresie ich zawodowych kompetencji. Nie bez znaczenia był przy tym fakt, czy pracodawca ma możliwość zatrudnienia stażystki po zakończeniu stażu, oczywiście pod warunkiem pozytywnego zaopiniowania jej osoby przez pracodawcę. Niestety możliwość taką deklarowało niewielu pracodawców, przy czym w zasadzie wszyscy oferowali możliwość zrealizowania stażu.

Na tym etapie niezwykle ważne było dochowanie wymogów związanych z prawidłowym dokumentowaniem przyjęcia beneficjentek na miejsca stażowe. Procedura dokumentacyjna w tym przypadku rozpoczęła się od przekazania stażystkom skierowania na badania wstępne, a w przypadku absolwentek kursu Opiekunka dzieci i osób starszych dodatkowo skierowania na badania sanitarno-epidemiologiczne. Dopiero po otrzymaniu przez stażystkę zaświadczenia o zdolności do pracy podpisywana była trójstronna umowa o odbywanie stażu. W trakcie staży dla beneficjentek projektu przewidziany został zwrot kosztów dojazdu do miejsca odbywania sta-

żu i z powrotem, zwrot kosztów zapewnienia opieki nad osobą zależną w trakcie udziału beneficjentek w stażach oraz stypendium stażowe.

Na tym etapie projektu kontynuowany był również jobcoaching indywidualny w liczbie 6 godzin szkoleniowych przewidzianych dla każdej ze stażystek. Ta forma wsparcia została wprowadzona do projektu „PWP Aktywna na rynku pracy” w wyniku współpracy ponadnarodowej. Mając na uwadze doświadczenia projektowe partnera, Fundacja Familijny Poznań zaadaptowała rozwiązanie BWTW polegające na zintensyfikowanym wsparciu ze strony jobcoacha podczas stażu zawodowego, umożliwiając mu w ten sposób otrzymywanie informacji zwrotnej ze strony pracodawcy na temat przebiegu stażu w trakcie bezpośredniego lub telefonicznego kontaktu jobcoacha z pracodawcą, a w konsekwencji możliwość reagowania przez jobcoacha na pojawiające się trudności adaptacyjne w miejscu pracy.

Jobcoaching odbywał się podczas indywidualnych spotkań z tymi samymi doradcami zawodowymi co w trakcie PAZ. Było to o tyle ważne, że doradcy mieli już wcześniej możliwość poznania stażystek i ich potencjału oraz ograniczeń, a stażystki otwarcia się przed doradcami, co znacznie wpłynęło na szybszą i bardziej efektywną adaptację stażystek w miejscu pracy, a przez to na lepsze warunki ku utrzymaniu przez nie stażu czy nawet stworzenie szansy stałego zatrudnienia.

Zadanie 4. Współpraca ponadnarodowa

W ramach projektu „PWP Aktywna na rynku pracy” Fundacja Familijny Poznań dążyła do opracowania wspólnie ze swoim partnerem współpracy ponadnarodowej, Bildungswerk der Thüringer Wirtschaft e.V. (BWTW)

z Niemiec, posiadającym doświadczenie w realizacji projektów podobnego rodzaju, nową metodę aktywizacji zawodowej kobiet w wieku 50+ (zgodnie z modelem współpracy ponadnarodowej nr 4: Wspólne tworzenie produktu lub systemu). Opracowanie wyżej wymienionej nowej metody zostało poprzedzone wymianą informacji i doświadczeń pomiędzy Fundacją i BWTW na temat problemu aktywizacji zawodowej kobiet w wieku 50+ (zgodnie z modelem współpracy ponadnarodowej nr 1: Wymiana informacji i doświadczeń).

W celu realizacji wyżej wymienionych modeli współpracy w okresie 07.2013-12.2014 zaplanowane i zrealizowane zostały następujące działania:

- przeprowadzenie wizyty zespołu projektowego Fundacji Familijny Poznań, tj. koordynatora projektu, trenera i dwóch doradców zawodowych u partnera współpracy ponadnarodowej (BWTW) w Niemczech w sierpniu 2013 r.,
- przeprowadzenie wizyty przedstawiciela BWTW w Fundacji Familijny Poznań w Polsce we wrześniu 2013 r.

Obie wizyty miały głównie na celu:

- wymianę informacji na temat sytuacji zawodowej kobiet w wieku 50+ na polskim i na niemieckim rynku pracy, której efektem było określenie skali problemu bezrobocia wśród wyżej wymienionej grupy docelowej, szczególnie na obszarach realizowanych projektów, oraz diagnoza przyczyn bezrobocia i nieaktywności zawodowej kobiet w wieku 50+ w obydwu krajach,
- wymianę wiedzy dotyczącej metod i narzędzi aktywizacji zawodowej kobiet w wieku 50+ stosowa-

nych w Polsce i w Niemczech przez różne instytucje, firmy i organizacje,

- wymianę doświadczeń i know-how w zakresie metod i narzędzi wypracowanych w trakcie dotychczasowych działań przez Fundację oraz BWTW w zakresie aktywizacji zawodowej osób bezrobotnych i nieaktywnych zawodowo, w tym w szczególności kobiet w wieku 50+,
- wspólne opracowanie nowej metody aktywizacji zawodowej kobiet w wieku 50+ (szczegóły tej metody zostały przybliżone w opisie Zadania nr 3 – dotyczącym obszaru staży zawodowych),
- wspólne opracowanie poradnika dotyczącego nowej metody aktywizacji zawodowej kobiet w wieku 50+ (jako element działań upowszechniających),
- przygotowanie realizacji przez Fundację Familijną Poznań Programu Aktywizacji Zawodowej zgodnie z nową metodą (po przeszkoleniu innych trenerów przez zespół projektowy Fundacji, biorący udział w opracowaniu ww. metody).

Pod koniec projektu została przeprowadzona jeszcze wizyta monitorująca przez przedstawiciela BWTW w listopadzie 2014 r. w celu sprawdzenia, czy aktywizacja zawodowa kobiet w wieku 50+ odbywa się zgodnie z nową metodą opracowaną w wyniku współpracy pomiędzy partnerami projektu.

W czasie pomiędzy powyższymi aktywnościami, zwłaszcza w początkowej i końcowej fazie współpracy ponadnarodowej, koordynator projektu pozostawał w kontakcie z przedstawicielem partnera, informując go o przebiegu realizacji projektu, w szczególności w kontekście wspólnych ustaleń opracowanych podczas wcześniejszych wizyt.

Zadanie 5. Zarządzanie projektem

Zarządzanie projektem to bardzo ważny obszar realizacji projektu przez cały okres jego trwania, wymagający od kadry zarządzającej intensywnej współpracy ze wszystkimi interesariuszami projektu: beneficjentkami, kadrami szkoleniową projektu, pracodawcami, stażodawcami, dostawcami towarów i usług, a wreszcie partnerem projektu czy pracownikami różnych działów Fundacji Familijnej Poznań i innymi osobami, które w jakikolwiek sposób mogą wpływać na realizację projektu.

Zgodnie z założeniami wniosku o dofinansowanie projektu w ramach zarządzania przedmiotowym projektem przewidziano również powołanie Grupy Sterującej w składzie: koordynator projektu i reprezentant partnera współpracy ponadnarodowej, przede wszystkim w celu konsultowania kluczowych decyzji związanych z realizacją projektu (zwłaszcza w zakresie dokonywania zmian w projekcie).

Z doświadczeń projektowych wynika, iż jednym ze słabszych punktów tego obszaru projektu było bieżące integrowanie jednostkowych praktyk kadry szkoleniowej projektu. Przez cały okres jego realizacji nie udało się spotkać z kompletną kadrami szkoleniową, aby przeanalizować szczegółowo poprzednie i kolejne etapy projektu.

W dużej mierze wynikało to z faktu zamieszkania poszczególnych osób kadry projektu w różnych częściach Polski. W przypadku współpracy ponadnarodowej istotny wpływ na komunikację miały natomiast zmiany personalne, zarówno po stronie Fundacji Familijnej Poznań, jak i BWTW.

Efektom powyższego był wybór sposobu komunikacji pomiędzy kadrami projektu, bazującej głównie

na wykorzystaniu telefonu, e-maila czy poczty tradycyjnej, w znikomym zaś stopniu komunikacji odbywającej się podczas bezpośrednich spotkań, przede wszystkim przy okazji wyjazdów kadry zarządzającej do beneficjentek związanych z kwestiami organizacyjnymi.

Niezależnie od powyższych trudności zespół zarządzający na bieżąco monitorował przebieg realizacji projektu, dokładając starań, aby odbywało się to z korzyścią dla wszystkich uczestników projektu, przede wszystkim zaś dla beneficjentek, co zostało zauważone i docenione głównie w ankietach ewaluacyjnych dotyczących realizacji projektu.

Wnioski

Projekt „PWP Aktywna na rynku” pracy został zrealizowany w większości zgodnie z założeniami wniosku o dofinansowanie. Działania odbiegające od pierwotnej wersji wniosku (jak np. jobcoaching w trakcie staży) zostały wprowadzone do projektu w efekcie współpracy ponadnarodowej. Inne zmiany, charakterystyczne dla dynamiki i specyfiki projektów tego rodzaju, to np. zwiększenie liczby staży wskutek niedokończenia dwóch z nich przez dwie beneficjentki z powodów zdrowotnych.

Podstawowe cele i wskaźniki projektu udało się zrealizować, choć w momencie przekazania niniejszej publikacji do druku (grudzień 2014 r.) monitorowanie wskaźnika efektywności zatrudnieniowej przewidziano do końca marca 2015 r. Zrealizowano następujące cele szczegółowe projektu:

- zdobycie nowych umiejętności i kwalifikacji zawodowych wchodzących w skład PAZ przez 90 pozo-

stających bez zatrudnienia kobiet w wieku powyżej 50 lat,

- zdobycie doświadczenia zawodowego przez 47 kobiet dzięki udziałowi w stażach zawodowych,
- wdrożenie nowej metody aktywizacji zawodowej pozostających bez zatrudnienia kobiet w wieku powyżej 50 lat, opracowanej wspólnie przez Fundację Familijny Poznań i Bildungswerk der Thüringer Wirtschaft e.V. w wyniku współpracy ponadnarodowej.

Podsumowując blisko półtoraroczną realizację projektu, trzeba zwrócić uwagę na dwa bardzo istotne dla efektywnej realizacji projektu obszary, które tylko w pewnym stopniu zależne są od projektodawcy.

Pierwszym z takich obszarów jest rekrutacja uczestniczek do projektu. Niezależnie od podjętych działań, zaangażowania osób realizujących projekt czy uruchomionych środków finansowych, duża część przedstawicielek grupy docelowej preferuje wybór takich dostępnych na rynku projektów, które obok wartości merytorycznych niosą ze sobą również szeroki wachlarz wsparcia finansowego dla nich (np. w postaci stypendium szkoleniowego, kilkudniowego wyjazdu aktywizacyjnego w góry czy bezpłatnych biletów do kina, teatru, na basen wraz z osobą towarzyszącą). Projekty takie często oferują tylko kilkudziesięciogodzinne programy szkoleniowe oraz doraźne wsparcie. Niestety jest ich wiele na rynku bezpłatnych szkoleń finansowanych z Europejskiego Funduszu Społecznego, co stanowi istotne zagrożenie dla jakości programów aktywizujących. W powyższych okolicznościach niezmiernie trudnym wyzwaniem było zrekrutowanie do projektu uczestniczek odpowiednio zmotywowanych do udziału w nim, tym bardziej zmotywowanych do real-

nej zmiany własnej sytuacji zawodowej i życiowej. Kadra zarządzająca projektem „PWP Aktywna na rynku pracy” zrekrutowała założoną we wniosku o dofinansowanie liczbę osób, co stanowi niewątpliwie jej duży sukces.

Drugim z obszarów bardzo istotnych dla efektywnej realizacji projektu, a w zasadzie tylko częściowo zależnym od realizujących projekt, jest efektywność zatrudnienia w projekcie.

Z jednej strony determinującą rolę odgrywają przepisy prawa krajowego i wspólnotowego, dokumentacja programowa oraz konkursowa, na podstawie której projekt został rekomendowany do dofinansowania. Wytyczne dotyczące pomiaru efektywności zatrudnieniowej określone zostały w sposób ogólny, przez co kilkakrotnie konieczne było ich uszczegółowienie w drodze indywidualnych zapytań ze strony Fundacji Familijny Poznań kierowanych do Instytucji Pośredniczącej – Wojewódzkiego Urzędu Pracy w Poznaniu.

Ponadto brak precyzyjnych zapisów o konieczności i sposobie dokumentowania wysokości dochodów osiągniętych w ramach umowy cywilnoprawnej podpisanej przez beneficjentkę projektu. W związku z tym w umowach szkoleniowych zawieranych przez Fundację z beneficjentkami była mowa jedynie o konieczności przekazania umowy o pracę/umowy cywilnoprawnej. W przypadku podjęcia zatrudnienia przez beneficjentkę w ramach umowy-zlecenia, w której podana jest jedynie stawka godzinowa wynagrodzenia, złożoną sprawą staje się wyegzekwowanie rachunków do umowy lub zaświadczenia o wysokości osiągniętych dochodów (co jest konieczne zgodnie z opinią IP WUP w Poznaniu przekazaną w trakcie realizacji projektu w odpowiedzi na indywidualne zapytanie Fundacji).

Należy także zwrócić uwagę na fakt, iż zawartą umowę o pracę lub cywilnoprawną można uwzględnić przy pomiarze wskaźnika efektywności zatrudnieniowej, jeśli została zawarta na okres minimum 3 miesięcy w okresie do 3 miesięcy od ukończenia przez beneficjentkę udziału w projekcie – w Niemczech natomiast (na dużo bardziej dynamicznym rynku pracy) w okresie 6 miesięcy, jak wynika z informacji przekazanych przez partnera współpracy ponadnarodowej, biorącego udział w powyższym projekcie.

Z drugiej strony istotną rolę na tym obszarze odgrywają same beneficjentki.

Choć głównym celem projektu „PWP Aktywna na rynku pracy” była aktywizacja zawodowa bezrobotnych kobiet w wieku 50+, nie wszystkie beneficjentki po zakończeniu udzielanego im wsparcia były rzeczywiście zainteresowane poszukiwaniem zatrudnienia czy podejmowaniem pracy, nawet w ramach rekrutacji prowadzonych przez Fundację do własnych placówek oświatowych czy opiekuńczych, podczas których beneficjentki projektów realizowanych przez Fundację mają pierwszeństwo w procesie rekrutacyjnym na pojawiające się wakaty.

Beneficjentki dużo bardziej zmotywowane do podjęcia zatrudnienia lub samozatrudnienia niestety nie zawsze mogły zmienić swoją sytuację zawodową z braku możliwości uzyskania dofinansowania stanowiska pracy u pracodawcy lub własnej działalności. Najbardziej zmotywowane beneficjentki projektu podjęły zatrudnienie, lecz niektóre z nich nie przekazały Fundacji zawartych z pracodawcami bądź zleceniodawcami umów, wychodząc z założenia, że zobowiązanie to nie dotyczy umów zawartych bez pośrednictwa Fundacji.


Spora część tych beneficjentek wywiązała się jednak ze zobowiązania dotyczącego udokumentowania podjętego zatrudnienia. Z zebranych przez kadrę zarządzającą

dokumentów lub informacji przekazanych telefonicznie przez beneficjentki wynika, że pracę zarobkową podjęło 35 kobiet, a aktywne na rynku pracy w ramach innych umów (np. stażowych) pozostają trzy panie (dane z początku grudnia 2014 r.). Pomimo wielu trudności związanych z pomiarem wskaźnika zatrudnieniowego rezultaty działań podjętych w tym obszarze trzeba uznać za sukces, nawet jeśli nie wszystkie dotychczas zawarte i przekazane Fundacji umowy wpisują się w wąskie ramy efektu zatrudnieniowego.

Choć głównym celem projektu „PWP Aktywna na rynku pracy” była aktywizacja zawodowa bezrobotnych

kobiet w wieku 50+, nie ulega wątpliwości, że większość beneficjentek w wyniku udziału w projekcie zyskała, jeśli nie pracę, to coś równie dla nich ważnego – pewną zdolność stanowiącą potencjał do zmiany, z którym będą mogły, a przede wszystkim chciały, podejmować różnego rodzaju wyzwania, nie tylko na polu zawodowym. Pozytywna metamorfoza w zakresie samooceny beneficjentek, dostrzeganie własnych możliwości odkrytych w trakcie realizacji projektu to z pewnością największy jego sukces.

Renata Górna, Marta Pawłowska



Współpraca ponadnarodowa pomiędzy Fundacją Familijny Poznań a Stowarzyszeniem Zakład Kształcenia Zawodowego Gospodarki Kraju Związkowego Turynгии (Bildungswerk der Thüringer Wirtschaft e.V.): Nowe drogi na rzecz aktywizacji zawodowej kobiet w wieku 50+

Mówiąc o transnarodowej współpracy w ramach projektów Europejskiego Funduszu Społecznego na myśl przychodzi w pierwszej kolejności korzyści, które mają się pojawiać w wyniku wymiany doświadczeń i wiedzy merytorycznej między partnerami projektów. W artykule tym opisujemy wygenerowaną wartość dodaną zrealizowaną w ramach ponadnarodowego projektu „PWP Aktywna na rynku pracy”, którego stronami były organizacje: Bildungswerk der Thüringer Wirtschaft e.V. (BWTW e.V.) i Fundacja Familijny Poznań (FFP). Zainteresowanym przedstawiamy nasze przemyślenia i zalecenia odnośnie do możliwości optymalnej drogi aktywizacji i zatrudniania kobiet w wieku 50+.

Fundacja Familijny Poznań zrealizowała w latach 2013-2014, w odpowiedzi na konkurs ogłoszony przez Wo-

jewódzki Urząd Pracy w Poznaniu, projekt na rzecz poprawy dostępu do miejsc pracy i wsparcia aktywności zawodowej w regionie. BWTW e.V. uczestniczyło w tym projekcie jako partner ponadnarodowy. Celem projektu „PWP Aktywna na rynku pracy” było wypróbowanie innowacji metodycznych zorientowanych procesowo oraz dedykowana poprawa aktywizacji zawodowej kobiet w wieku 50+.

Stowarzyszenie Bildungswerk der Thüringer Wirtschaft e.V., założone w roku 1990, jest doświadczonym podmiotem edukacyjnym działającym samodzielnie pod auspicjami Zrzeszenia Pracodawców i Przedsiębiorców Turynгии, posiadające 13 oddziałów zamiejscowych w całej Turynгии. BWTW e.V. jest między innymi członkiem Zrzesze-

nia Środowisk ds. Rynku Pracy Niemieckiej Gospodarki (ADBW e.V.), członkiem Federalnego Zrzeszenia ds. Pracy, Rehabilitacji Ambulatoryjnej (BAG abR) oraz certyfikowanym organem prowadzącym edukację osób dorosłych i pomocy młodzieży. Stowarzyszenie BWTW e.V. zajmuje się intensywnie projektami w ramach aktywnej polityki pracy. W ramach swoich zadań bada i finansuje realizację efektywnych instrumentów doskonalenia wiedzy, doradztwa i reintegracji grup docelowych na rynku pracy oraz pomaga w pozyskiwaniu pracowników specjalistów. BWTW e.V. stoi na straży podstawowej zasady, w myśl której pomyślnie przeprowadzona integracja osób trwale bezrobotnych wymaga zaangażowania w dwóch miejscach: wsparcia finansowego grupy docelowej osób starszych i uwrażliwiania przedsiębiorstw korzystających z potencjału starszych pracowników.

Ponadnarodowa wymiana doświadczeń kojarzona jest najczęściej z uczeniem się partnerów wzajemnie od siebie. W projekcie „PWP Aktywna na rynku pracy” zeszło się dwóch partnerów, którzy dysponują własnym doświadczeniem, również w kontekście ponadnarodowym, w projektach adresowanych do kobiet 50+. Oddział zamiejscowy BWTW e.V. w Jenie pracuje już od kilku lat z powodzeniem z różnymi partnerami w Polsce. Rozbudował sieć kooperacji w polskich województwach (w Wielkopolsce, na Dolnym Śląsku i w woj. kujawsko-pomorskim). W ramach takiej współpracy z kolei FFP utrzymuje dla przykładu od wielu lat intensywne kontakty ze Szkołą Kofoeda w Kopenhadze. Projekt FFP „PWP Pomoc do samopomocy dla kobiet w wieku 45+” badał, w oparciu o doświadczenia Szkoły Kofoeda, stopień aktywności starszych kobiet i jej wpływ na powstawanie i zwiększenie odpowiedzialności za swoje życie oraz świadome

łagodzenie konsekwencji ich własnych decyzji. Projekt postawił sobie za cel przeciwdziałanie wykluczeniu kobiet, kierując się również motywami humanistycznymi, w których olbrzymią rolę odgrywa poszanowanie własnej osoby¹. Fundacja Familijny Poznań wyciągnęła ze współpracy ze Szkołą Kofoeda duże korzyści, co wydatnie przełożyło się na sposób podejścia do motywowania kobiet w wieku 50+ w projekcie „PWP Aktywna na rynku pracy”.

Partnerów projektu, Fundację Familijny Poznań z Wielkopolski i BWTW e.V. z Turynгии, łączy – biorąc pod uwagę genezę realizowanych tematów – fakt, iż w obu tych krajach dokonał się w latach 90. przełom polityczno-gospodarczy, który niósł ze sobą cały szereg podobnych implikacji w życiu społecznym, zmianie systemu wartości i postaw mieszkańców. Szczególnie wyraźnie odnieść to można do sytuacji długotrwale bezrobotnych kobiet w wieku 50+ w obu krajach, dysponujących, jako jedna z grup społecznych wypartych z rynku pracy, potencjałem ulegającym nieodwracalnemu zanikowi i wiążącym się ze stratami dla gospodarki. Ponadto wykluczenie z rynku pracy powodowało dyskryminację starszych kobiet, podważało ich poczucie własnej wartości i prowadziło do życia w niedostatku i zależności.

Krótki przegląd strategii demograficznej dla osób starszych w Niemczech

Zarówno w Polsce, jak i w Niemczech występuje wiele metod aktywizacji i zatrudniania starszych bezrobotnych

¹ S. Szymczak, *Aktywizacja zawodowa kobiet. Adaptacja metody Szkoły Kofoeda*, seria: *W poszukiwaniu metody*, Poznań 2013, s. 7.

kobiet. W Niemczech wdrożono, przygotowany przez Federalne Ministerstwo Pracy i Polityki Społecznej (BMAS), 10-letni Federalny Program „Perspektywa 50plus” – pakiety zatrudniania osób starszych w regionach, który obecnie realizowany jest w trzeciej fazie programowej (2011-2015). Program ten utworzono w roku 2005 w wyniku uchwał UE dotyczących podniesienia wskaźnika zatrudnienia osób starszych i przypadł dokładnie w momencie, gdy w Niemczech podnoszono wiek emerytalny do 67 roku życia. W roku 2001 w Sztokholmie Rada Europejska porozumiała się co do faktu „zdeklarowania celu UE odnośnie do podwyższenia do roku 2010 średniego wskaźnika wieku zatrudnionych mężczyzn i kobiet (pomiędzy 55 i 64 rokiem życia) do poziomu 50%. W roku 2004 ustalono w 15 krajach członkowskich UE wskaźnik zatrudnienia osób starszych na poziomie 43%. Jedynie Irlandia, Portugalia, Zjednoczone Królestwo Wielkiej Brytanii, Dania i Szwecja mogły pochwalić się wartościami 50% i więcej. Polska, Słowacja i Niemcy zajmują w tym wskaźniku niższe wartości (39%), co wskazuje na niewystarczające wykorzystanie potencjału pracy”².

W Niemczech, zgodnie z prognozowanymi zmianami demograficznymi, w roku 2020 zabraknie najprawdopodobniej do sześciu milionów pracowników, zarówno tych wykwalifikowanych, jak i mniej wykwalifikowanych. W obliczu tych zagrożeń, mających swój wyraz w pojawiających się wąskich gardłach demograficznych, od 2005 roku realizowany jest Federalny Program „Perspektywa 50plus” – pakiety zatrudniania osób starszych

² S. Menning, *Erwerbsbeteiligung und Arbeitslosigkeit im höheren Erwerbsalter – ein statistischer Überblick*, [w:] *Informationsdienst Altersfragen*, Zeszyt 05/2005, Deutsches Zentrum für Altersfragen, s. 1-2.

w regionach na rzecz poprawy szans na zatrudnienie starszych osób długotrwale bezrobotnych³. Od początku 2011 roku program zatrudnienia wszedł w trzecią fazę. Wskaźnik zatrudnienia osób starszych poprawił się znacznie w ostatnich latach w wyniku realizacji pakietu na rzecz zatrudnienia osób 50+⁴.

Dodatkowo w Niemczech istnieje również Federalne Stowarzyszenie Inicjatywa 50 Plus e.V., które zwraca uwagę świata polityki, społeczeństwa i gospodarki na potrzeby i różnorodny potencjał pokolenia 50 Plus. Federalne Stowarzyszenie Inicjatywa 50 Plus e.V. postawiło sobie za cel jako główne zadanie, zwrócenie uwagi na różnorodne kompetencje pracowników w wieku powyżej 50 lat. Federalne Stowarzyszenie Inicjatywa 50 Plus za jedno z najważniejszych kluczowych zadań uznaje zabezpieczenie zatrudniania osób starszych i ich aktywne wspieranie. Podczas gdy priorytetem Federalnego Programu „Perspektywa 50plus” jest przywrócenie trwale bezrobotnych 50+ na rynek pracy. Federalne Stowarzyszenie pragnie zadbać w Inicjatywie Praca 50 Plus o to, aby starsi pracownicy w ogóle nie stawali się bezrobotni⁵.

W związku z tym, że pośród bezrobotnych w wieku 50+ w Polsce i w Niemczech jest więcej kobiet niż mężczyzn,

³ *Damit den Firmen die Leute nicht ausgehen – Der Beschäftigungspakt 50+ geht den richtigen Weg*, Presse - Spiegel, Vogtlandkreis-Landkreis Zwickau-Chemnitz 2013, s. 1.

⁴ T. Freiling, M. Gottwald, *Evaluation arbeitsmarktpolitischer Innovationsprojekte*, [w:] Brauer K., Korge G., *Evaluation regionaler Arbeitsmarktförderung für Ältere: Erfolgsfaktoren – Methoden – Instrumente*, Stuttgart 2007, s. 186.

⁵ U-M. Müller, *Initiative Arbeit 50Plus – erst ändern sich die Verhältnisse, dann ändert sich das Verhalten*, [w:] *Demographie-Blot*, 19.07.2013 r.

nie mniejsze znaczenie w polityce zatrudnienia przypisuje się problematyce płci. Nie chodzi jednak o to, aby w ramach wspierania programowego przyznawać kobietom w wieku 50+ przywileje, lecz głównie o to, aby w sposób przemyślany zwiększać szanse tej grupy zawodowej, poprawiając tym samym równość szans dla wszystkich. Z tej różnorodności narzędzi wsparcia na rzecz wyrównania szans wynika korzyść gospodarcza, o którą tak naprawdę chodzi w koncepcji *diversity management* [zarządzanie różnorodnością]. Odmienność i różnorodność nie są postrzegane jako problem, lecz jako szansa. Jednostki nie można sprowadzać do pojedynczych cech (jak wiek czy płeć). „Przynależą zawsze do kilku grup jednocześnie. W koncepcji *diversity management* wykorzystane mogą być elementy spajające, jak wspólne interesy i wartości”⁶.

Wymiana wiedzy na temat instrumentów aktywizacji zawodowej kobiet w wieku 50+ pomiędzy Fundacją Familijny Poznań a Bildungswerk der Thüringer Wirtschaft e.V.

Fundacja FFP i BWTW e.V. początkowo intensywnie komunikowały się drogą elektroniczną odnośnie do podziału zadań. W sierpniu 2013 r. na zaproszenie BWTW e.V., oddział w Jenie, gościła delegacja składająca się z koordynatora projektu, trenerki i dwóch doradców zawodowych. W trzydniowym programie wymiany wiedzy i doświadczeń odnośnie do instrumentów i metod na

⁶ *Diversity Management. Empfehlungen für Kleine und Mittlere Unternehmen*, Gemeinschaftsinitiative Equal, Berufsbildungswerk des DGB, Saabrücken 2008, s. 9.

rzecz aktywizacji zawodowej kobiet 50+ oba podmioty wymieniły się wiedzą podczas warsztatów, seminariów i wykładów oraz na temat pomysłów odnośnie do dalszego postępowania w przypadku pośrednictwa na rynku pracy. Ponadto BWTW e.V. dało gościom możliwość wysłuchania i dyskusowania na temat referatów z odwołaniem się do praktyki. BWTW e.V. nakreśliło sytuację bezrobotnych w Niemczech oraz Turynii i zaprezentowało następnie Federalny Program „Perspektywa 50plus” oraz Centrum Kompetencyjne Pakt 50+ z Norymbergi i Fürth. Szczególnie wiele uwagi poświęcono czynnikom przyczyniającym się do sukcesu w integracji bezrobotnych w starszym wieku.

Kolejnym ważnym punktem była prezentacja warsztatów zawodowych BWTW e.V. „Jobwerkstatt ALTERnativ” oddział w Nordhausen. Projekt „PROfessionals.int” (we współpracy z instytutem iswgGmbH Halle/Saale) zaliczany jest do kluczowych czynników pozwalających odnieść sukces w pośrednictwie pracy, stanowiąc naturalny łącznik podnoszenia kwalifikacji bezrobotnych, a działami personalnymi i rozwoju organizacji przedsiębiorstw. Dodatkowo narzuca to dopasowanie osób zatrudnianych do wymagań przedsiębiorstwa, dostosowując jednocześnie przedsiębiorstwa do faktycznych możliwości do uzyskania umiejętności potencjalnych pracowników. Postuluje się w tym przypadku przeprowadzenie demograficznego odwrócenia paradygmatu, który będzie się musiał dokonać w gospodarce.

Dyskutowano również o kreatywnych projektach artystycznych przeprowadzanych z osobami starszymi. Po tym, jak BWTW e.V. kontynuowało rozmowy na temat metod na rzecz integracji zawodowej bezrobotnych kobiet 50+, dyskutowano na temat odpowiednich me-

tod aktywizacji kobiet 50+, które powinny były znaleźć zastosowanie w ponadnarodowym projekcie FFP „PWP Aktywna na rynku pracy”.

Ostatniego dnia dwustronnego spotkania BWTW e.V. zainicjowało szereg rozmów z Jenarbeit – COOP 50+, w jeńskim centrum pośrednictwa pracy (Jobcenter), które odpowiada za osoby pobierające w Niemczech zasiłek Hartz IV. Miało to szczególne znaczenie, gdyż wraz z trzecią transzą Federalnego Programu „Perspektywa 50+” (od 2011 r. do 2015 r.) realizację specjalistycznych projektów dla starszych bezrobotnych powierzono również centrom pośrednictwa pracy Jobcenter. Tym samym zrealizował się wymóg, zgodnie z którym Jobcenter w „Perspektywie 50+” znalazły również swoje miejsce w sieci organizacji na rzecz czynnej integracji starszych bezrobotnych osób.

Instytut Kształcenia Zawodowego (Institut für berufliche Bildung GmbH) w Gocie przedstawił również projekt „PANDA”, w którym kształceni byli pracownicy w kilku zakładach pracy w kierunku tzw. „opiekunów demograficznych”. Celem projektu jest wykształcenie specjalistów, znających potrzeby pokolenia pracowników 50+ oraz wymagania przedsiębiorstw, a tym samym będących w stanie doradzić, jak lepiej spożytkować potencjał starszych specjalistów w zawodzie.

Na zakończenie partnerzy omówili metody aktywizacji kobiet w wieku 50+, które przydatne są szczególnie w pracy doradcom zawodowym oraz trenerom. BWTW e.V. starało się wykazać w intensywnym dialogu i wymianie z FFP, które strategie sprawdziły się w Turyn-gii w integracji na rynku pracy kobiet w wieku 50+ oraz jakie są możliwości ich przeniesienia na regionalny rynek pracy w Wielkopolsce.

Specyfika grupy docelowej kobiet w wieku 50+ w Turyn-gii i w Wielkopolsce

Grupa docelowa kobiet 50+ charakteryzuje się cechą, która związana jest jeszcze z przemianami systemowymi w Niemczech Wschodnich i w Polsce. Kobiety te zdobywały swoje wykształcenie i doświadczenie zawodowe przed rokiem 1989 i po tej dacie spotkały się z problemem adaptacji do zmieniających się wymagań wobec pracowników w gospodarce wolnorynkowej. Problem ten dotyczy w szczególnym stopniu kobiet nieprzystosowanych do nowych warunków ramowych, przez co z powodu bezrobocia doświadczają wielu frustracji, odbijających się negatywnie na możliwości podjęcia przez nie ponownie pracy (zanik motywacji). Długotrwałe bezrobocie lub praca w obszarach poza ich pierwotnym kierunkiem wykształcenia prowadzi do zapomniania nabytych umiejętności. Tym samym brak zatrudnienia staje się najważniejszą przyczyną wykluczenia społecznego kobiet w wieku 50+. Ta grupa docelowa, charakteryzująca się wieloma poważnymi ograniczeniami na rynku pracy, wskazuje na poważną potrzebę udzielenia jej poradnictwa wieloobszarowego, pomocy i działań o charakterze edukacyjnym, które jednakże przeprowadzone muszą być w sposób celowy, profesjonalny oraz ze wsparciem, tak aby umożliwić im dostęp do rynku pracy.

Cele projektu „PWP Aktywna na rynku pracy” na poziomie przeprowadzonych działań

Projekt szukał odpowiedzi na pytanie, jakie jest najlepsze nowe podejście, aby jeszcze lepiej zagospodarować potencjał kobiet w wieku 50+ pozostających poza ryn-

kiem pracy. Fundacja FFP przygotowała w ramach *case management* cały szereg świadczeń społecznych dla uczestniczek, jak np. stypendia stażowe i opłacanie składek z tytułu ubezpieczenia społecznego w czasie odbywanych staży, ubezpieczenie NNW w okresie prowadzonych działań, wsparcie finansowe na przeprowadzenie badań lekarskich przed rozpoczęciem staży, ew. zwrot kosztów opieki nad osobami w rodzinie wymagającymi opieki pielęgnacyjnej w okresie prowadzonych działań, bezpłatne obiady w czasie szkoleń, zwrot kosztów przejazdu w okresie prowadzonych działań oraz materiałów szkoleniowych. Zaoferowane świadczenia odpowiadają sytuacji życiowej będących w potrzebie uczestniczek i zasadniczo pozytywnie wpłynęły na ich zadowolenie z przeprowadzonych działań.

Już na początkowym etapie pozyskiwania uczestniczek do projektu kluczowe było przełamanie pasywności mentalnej bezrobotnych kobiet. Dla wielu z nich dużym wyzwaniem było zdobycie się na zgłoszenie swojej kandydatury do uczestnictwa w projekcie. W związku z tym, że realizowanie podstawowych zadań odbywało się w trwającym trzy miesiące szkoleniu prowadzonym przy udziale sprawdzonych specjalistów, wszystkie uczestniczki dobrze poradziły sobie z tą fazą procesu uczenia się. W trzech miastach regionu odbyły się szkolenia w ramach trzech edycji w następujących obszarach: „Pracownik biurowy” (240 godz.), „Specjalista ds. kadr i płac” (300 godz.) oraz „Opiekunka dzieci i osób starszych” (240 godz.).

Poszczególne szkolenia zostały zakończone egzaminem. Dla uczestniczek, które najlepiej zdały egzaminy, zorganizowano 47 staży: 35 w powiecie poznańskim,

6 w powiecie konińskim i 6 w powiecie gnieźnieńskim. Ich szkoleniu towarzyszył, podobnie jak fazie praktyk, trening motywacyjny i jobcoaching, które wywarły niezwykle stabilizujący wpływ na osobowość tych kobiet. W szkoleniach zaoferowano pozyskanie kluczowej wiedzy i kompetencji, aby umożliwić tworzenie przyszłości zawodowej na własną odpowiedzialność. Metoda empowermentu zaliczana jest przez BWTW e.V. do szczególnie skutecznych instrumentów. Dlatego też uzasadnione jest pytanie o wpływ empowermentu wdrażanego w ramach szkoleń na wzmocnienie osobowości uczestniczek.

Empowerment

W początkowej fazie projektu „PWP Aktywna na rynku pracy”, partnerzy projektu zgodni byli co do tego, że empowerment odgrywał będzie kluczową rolę w aktywizacji zawodowej kobiet w wieku 50+.

Sukces aktywizacji zawodowej, względnie reintegracji kobiet w wieku 50+, nie jest żadnym przypadkiem. W ramach empowermentu i samopomocy zainicjować należy procesy nauczania i wprowadzania zmian powodujące refleksje u uczestniczących w projekcie kobiet. Empowerment zastosowany w przypadku tej grupy docelowej wywołuje wzmocnienie wiary we własne siły i wciąga kobiety do koncepcji działań, rozwija pozytywną dynamikę grupową i zmniejsza efekt zniechęcenia, również dzięki pomocy doradców zorientowanych na problemy płci.

W fazie początkowej działania chodziło o stworzenie warunków ramowych dla procesu empowermentu, tak aby uczestniczki nabrały odwagi w pokonywaniu zadań,

które przed nimi postawiono, oraz osiągnęły zrozumienie profilu zawodowego, w ramach którego podjęły szkolenie. Do tego zalicza się aktywne włączanie uczestniczek w kształtowanie oferty szkoleniowej, przeprowadzanie bilansu kompetencyjnego, diagnozy zasobów i, na koniec, wypracowanie indywidualnych założeń co do celu, jaki mają osiągnąć. Czynniki te mają szansę na realizację, gdy kobiety w wieku 50+ zaczną stopniowo uzyskiwać wiarę w swoje możliwości, poszerzając przez to zdolność do działania.

Równoległe do tych działań uczestniczki zachęca się do większej samodzielności w życiu prywatnym w oparciu o refleksje powstające w ramach toczącego się procesu. Ważnym punktem jest tutaj zarządzanie czasem i podział ról w rodzinie i związkach. W ten sposób powstają – często niespodziewanie dla beneficjentek – nowe pomysły na rzecz efektywnego pokonywania kolejnych zadań rozwojowych. Jeśli w trakcie działania pojawi się inicjatywa, zdolność do działania i wzajemna pomoc, wówczas w grupie pojawiają się zaczątki struktur samopomocowych. Stałe sprzężenia zwrotne pomiędzy uczestniczkami i szkoleniowcami odnoszące się do ważnych zdarzeń w grupie utwierdzają uczestniczki w przekonaniu, że są brane na poważnie.

W takim kontekście nie ma miejsca na opiekuńczość. Wzajemne oddziaływanie sił zewnętrznych i samosternowność wyznaczają w tym przypadku sposób działania. Zmiana perspektywy, ze zorientowania na niedoskonałości ku orientacji na silne strony, pozwala na uzyskanie odporności psychicznej dla odparcia zagrożeń i niebezpieczeństw ponownej bezsilności. Ludzie podbudowani w wyniku empowermentu dysponują znacznym kapi-

tałem wewnętrznym, umożliwiającym im produktywne radzenie sobie z osobistymi i zawodowymi kryzysami.

Kobiety aktywne zawodowo powinny, zgodnie z zaleceniami BWTW e.V., otrzymać w ramach jobcoachingu w praktyce zawodowej konkretne wsparcie w środowisku zawodowym, aby utrwalić swój sukces reintegracji na pierwotnym rynku pracy. Jeżeli w przedsiębiorstwie zaakceptowane zostanie odpowiednie usytuowanie w grupie, zdolności komunikacyjne i wiedza merytoryczna kobiet w wieku 50+, wówczas będą miały lepsze szanse na pozytywne dostrzeżenie własnej osoby wśród załogi i kierownictwa, a jednocześnie na lepsze traktowanie. Wdrożony z powodzeniem empowerment ma olbrzymią służebną rolę w fazie szkoleniowej, zapobiega wykluczeniu w trakcie stażu oraz w późniejszym okresie zatrudnienia, przyczyniając się bezpośrednio do utrwalenia sprawiedliwości społecznej. Metoda empowermentu dobrze sprawdziła się w staraniach o reintegrację kobiet wieku 50+, zwłaszcza w zabezpieczaniu miejsc pracy.

Instrumenty i metody w aktywizacji zawodowej kobiet w wieku 50+ z praktyki BWTW e.V.

Myśląc o wyborze starszych uczestniczek do działania, należałoby zasadniczo wspomnieć o poniższych aspektach płynących z doświadczeń BWTW:

- Merytoryczne podniesienie kwalifikacji i przebieg kariery zawodowej nie są z punktu widzenia uczestniczek tak istotne, jak ich motywacja do aktywnego uczestnictwa w jakimś działaniu.

- Jeżeli istnieje finansowa i techniczna możliwość, należy przeprowadzić *assessment center* (testy kompetencyjne) wraz z metodami empowermentu i z wypracowaniem profili kompetencyjnych (podejście historyczne i przyszłościowe). W ramach *assessment center* przedstawiona zostanie aktualna sytuacja osób bezrobotnych, omówione zostaną ich oczekiwania oraz zaproponowana zostanie im ścieżka kariery zawodowej.
- Istnieje potrzeba zachęcenia kobiet 50+ będących długotrwale bezrobotnymi, aby przedstawiły sukcesy osobiste na drodze do integracji zawodowej.

Zalecenia dotyczące działań na rzecz integracji kobiet w wieku 50+:

- Zorientowanie na *background* zawodowy i biografię życiową osób objętych działaniem.
- Wspieranie gotowości i motywacji ponownego wejścia w proces pracy oraz wspieranie kompetencji metodycznych i edukacyjnych.
- Zdefiniowanie kompetencji i ich udokumentowanie (bilans kompetencji), z dokładnym wykazaniem doświadczenia zawodowego, umiejętności i kompetencji nieformalnych oraz wyobrażeń odnośnie do pracy zawodowej.
- Wprowadzenie rozmów zawierających sprzężenie zwrotne i uzgodnienie celów.
- Omówienie kluczowych kompetencji obowiązujących w różnych branżach.
- Budzenie świadomości wśród pracodawców i kierowanie do nich zapytań o możliwości zatrudnienia osób długotrwale bezrobotnych.
- Pośredniczenie w pozyskaniu stażu i miejsc pracy w przedsiębiorstwach potrzebujących starszych pracowników. Staż zawodowy lub okres próbny w pracy ma ogromne znaczenie w zapoznawaniu się z normalnymi warunkami pracy.
- Indywidualny coaching, pokazujący odpowiednie alternatywy i wzmacniający wiarę we własne siły starszych kobiet.

Zalecane instrumenty w działaniach z kobietami w wieku 50+

- Intensywny *case management*, zakładający dużą dozę konieczności kooperacji i koordynacji na rzecz zorganizowania efektywnej pomocy dla starszych kobiet.
- Ścisły kontakt z przedsiębiorstwami lub regionalnymi organizacjami biznesowymi.
- Jeden pracownik projektu pozyskuje stanowiska pracy, nawiązując na bieżąco nowe kontakty biznesowe, ewentualnie pielęgnuje stare, jednak nie zarzuca poszukiwania indywidualnych miejsc staży i pracy.
- Indywidualne dopasowanie pomiędzy uczestniczkami projektu a zakładami pracy, przygotowane przez pracowników socjalnych.
- Nieustanny monitoring przez trenera w czasie stażu zawodowego.
- Bezpośrednie i wcześniejsze włączenie potencjalnych pracodawców do działania wraz z tworzeniem i działaniem rady ds. aktywizacji.
- Anonimowa procedura aplikowania o pracę.

Rada ds. aktywizacji jako „dobra praktyka”

Ten innowacyjny instrument, zwany radą ds. aktywizacji (działania), jest pierwotnie pomysłem BWTW e.V., który sprawdza się w praktyce od roku 2005. Rada została przedstawiona bliżej delegacji FFP w Jenie. Zalecono przejście tego modelu. Gremium rady składa się z jednego pracownika, który odpowiedzialny jest za przeprowadzenie działania, przedstawiciele przedsiębiorstw zainteresowanych poszczególnymi działaniami oraz, fakultatywnie, pojedynczych szkoleniowców. Celem rady jest podnoszenie kwalifikacji zbliżonych do zapotrzebowania danej firmy, a dla przedsiębiorcy oznacza to możliwość uczestniczenia w określaniu zapotrzebowania na określony rodzaj kwalifikacji. Mają jednocześnie możliwość zwrócenia uwagi na przekazywanie na rynek kluczowych kwalifikacji, zależnie od danej branży, oraz mają możliwość doradzania w procesie kształcenia pracowników. Przedsiębiorstwa wywierają wpływ na proces kształcenia dzięki nieprzerwanemu informowaniu o postępach w zajęciach. Podobnie w centrum uwagi rady znajdują się inne ważne kroki realizowane w działaniu, jak: praktyki, praca na próbę, zamiar zatrudnienia, mentoring w pracy i coaching w firmie.

W przypadku działań dla kobiet w wieku 50+ takie gremium doradcze jest jednocześnie właściwym organem komunikującym do innych firm, przeciwdziałającym negatywnemu nastawieniu firm wobec bezrobotnych kobiet. Może to doprowadzić do sytuacji, w której uda się przeprowadzić seminaria dla pracowników przedsiębiorstw na temat zarządzania wiekiem. Poprzez uwrażliwienie przedsiębiorstw można wnieść wkład na rzecz zwiększania zdolności integrowania osób starszych w przedsiębiorstwach.

Ponieważ przedsiębiorstwa pracują często zgodnie z koncepcją zarządzania różnorodnością (*diversity management*), aspekt zróżnicowania pracowników i wynikające z tego wartości dodane są im dobrze znane. Przedstawiciele niektórych przedsiębiorstw wypowiadają się publicznie na temat korzyści wynikających z zatrudnienia kobiet 50+ w ich firmach. Takie działania mogą przyczynić się do poprawy społecznego wizerunku tychże firm. Aktywna praca integracyjna realizowana przy pomocy rady ds. aktywizacji powinna być postrzegana jako kamień milowy w zakorzenianiu projektów adresowanych do kobiet w wieku 50+ w regionalnych organizacjach przedsiębiorców.

Anonimowe arkusze rekrutacyjne

Od 2006 roku BWTW e.V. rozpoczęło w ramach projektu Europejskiego Funduszu Społecznego („Asystent w handlu zagranicznym na Europę Wschodnią”) prace nad anonimowymi arkuszami rekrutacyjnymi. W projekcie trwającym 18 miesięcy pracowali emigranci, którzy borykają się ze złożonymi utrudnieniami w pośrednictwie na rynku pracy, podobnie jak kobiety w wieku 50+. Osoby te odrzucone były na etapie składania podania o pracę w firmach wyłącznie ze względu na ich status emigranta. Z tego powodu BWTW e.V. zdecydowało się na nieuwzględnianie w życiorysach kandydatów danych osobowych, jak nazwisko, płeć, data urodzenia, stan cywilny, obywatelstwo, które mają niewiele wspólnego z merytorycznymi kwalifikacjami potencjalnego pracownika. Firmie nie wysyłano również zwyczajowego zdjęcia kandydatów.

Celem był określony, uzgodniony pomiędzy poszukującymi firmami a kierownictwem projektu przebieg.

Obecnie przedsiębiorstwa zainteresowane są pozyskaniem praktykantów, uczestnicząc jednocześnie w radzie ds. aktywizacji. Osoby odpowiedzialne za projekt pośredniczą pomiędzy firmami, które skonfrontowane zostały z anonimową formą aplikacji, a z drugiej strony między uczestnikami procesu, które wcześniej nie знаły anonimowych arkuszy rekrutacyjnych.

BWTW e.V. przygotowało na początek zestawienie danych wszystkich uczestników działania w formie tabelarycznej, hasłowo przygotowanych dokumentów rekrutacyjnych, i przesłało je firmom. Informacje odnośnie do kandydatów na praktyki znalazły się w dotychczasowych rubrykach: wykształcenie szkolne i zawodowe, praktyka zawodowa, kształcenie ustawiczne, szczególne umiejętności, nietypowe cechy, zainteresowania i hobby.

Tak przygotowane dokumenty rekrutacyjne w pigułce były na tyle proste w obsłudze, że przedsiębiorcy szybko wybrali te kwalifikacje zawodowe, które najlepiej odpowiadały zapotrzebowaniu ich firm. Informacje obejmujące dane osobowe uczestników zostały zakodowane w arkuszach rekrutacyjnych i znane były wyłącznie podmiotowi prowadzącemu działanie. Po otrzymaniu tak przygotowanych dokumentów przedsiębiorcy poinformowali, na który zakodowany numer się zdecydowali (najczęściej był to więcej niż jeden kandydat). Z tymi osobami przeprowadzono rozmowy o pracę w siedzibie BWTW e.V. lub też bezpośrednio w firmach.

Na życzenie danego uczestnika lub firmy przy rozmowie obecna była osoba odpowiedzialna za działanie i mogła w razie potrzeby udzielić dodatkowych informacji o kandydacie. Wszelkie dane osobowe kandydata, jak nazwisko, data urodzenia oraz pozostałe informacje

znajdujące się w życiorysie, ujawniono w czasie rozmowy o pracę.

Opinia uczestniczących przedsiębiorstw, dotycząca skróconej formy prezentacji danych przy pierwszym wyborze kandydatów do rozmowy kwalifikacyjnej, była zdecydowanie pozytywna. BWTW e.V. zawarło przy tej okazji osobiste kontakty z właścicielami firm lub pracownikami HR, co bardzo produktywnie wpłynęło na wynikającą z tego współpracę (praktyki, regularnie organizowane wizyty osób odpowiedzialnych za działanie w przedsiębiorstwie, współpraca w gremium ds. działania, monitoring i ocena działania). Udany wybór praktykantów stworzył natomiast solidne podstawy pod trwałą, ugruntowaną i pełną zaufania współpracę pomiędzy wszystkimi partnerami zaangażowanymi w działanie.

Cele kampanii uwrażliwiania na rzecz zatrudniania kobiet w wieku 50+

- Uświadomienie i przybliżenie pracodawcom konieczności zatrudniania kobiet w wieku 50+ z punktu widzenia ekonomii i odpowiedzialności społecznej.
- Wprowadzenie do świadomości pracodawców, pracowników i bezrobotnych oraz opinii publicznej kompetencji kobiet 50-letnich.
- Promocja pracowników kobiet w wieku 50+ może wskazywać na wartości dodane: przedsiębiorcy zyskują zaangażowanych pracowników, wyróżniających się bardziej dojrzałą postawą wobec pracy i pracodawcy (lojalność) i bardziej zmotywowanych w procesie pracy. W porównaniu z młodszymi koleżankami cechuje je większa stabilizacja, więk-

sza niezawodność i elastyczność, niższy wskaźnik nieobecności w pracy i większa rzetelność.

- Doświadczenie zawodowe starszych kobiet i pozyskane w wyniku szkolenia kompetencje merytoryczne pozwalają im dostosować się do danej załogi i wpływać pozytywnie na wzrost produktywności oraz innowacyjności firmy.
- Zatrudnianie kobiet w wieku 50+ wpływa na wiarygodność firmy, a tym samym na wiarygodność finansową dla inwestorów.
- Wymienione zalety kobiet w wieku 50+ i otwarte ich komunikowanie przyczyniają się do lepszego wizerunku firmy w opinii publicznej.
- W tym znaczeniu, FFP udało się znaleźć dla przewidzianych 47 praktykantek odpowiednie zakłady w powiecie poznańskim, konińskim i gnieźnieńskim oraz zabezpieczyć współpracę projektu „PWP Aktywna na rynku pracy” z regionalną gospodarką.

Czynniki sukcesu w projekcie „PWP Aktywna na rynku pracy”

W analizowanym działaniu dają się wyłonić poniższe centralne warunki i czynniki determinujące jego sukces:

- Koncentracja na wzmocnieniu indywidualnego potencjału do działania uczestników przy uwzględnieniu wyalienowania od nauki i rynku pracy osób długotrwale bezrobotnych.
- Rozwijanie struktur motywujących uczestniczki i przewyżnianie przeszkód w pośredniczeniu na rynku pracy oraz dedykowane elementy aktywizacji (*empowerment*).

- Koordynacja edukacji i rynku pracy.
- Centralna rola empowermentu, pełniącego w tym projekcie kluczową rolę w aspekcie zapewnienia jakości.
- Zastosowanie anonimowych arkuszy rekrutacyjnych.
- Jobcoaching na etapie praktyk.
- Bezpośrednie włączenie potencjalnych pracodawców w przebieg działania (rada ds. aktywizacji), ich uwrażliwienie odnośnie do docenienia potencjału zawodowego kobiet 50+ oraz próby uruchomienia procesu przewartościowania w kontekście zarządzania wiekiem.
- Poprzez intensywny *case management* udostępniono uczestniczkom w efektywny sposób liczne oferty wsparcia społecznego.

Jakie przeszkody mogą utrudnić aktywizację kobiet w wieku 50+?

Istnieje cały szereg „czynników endogennych i egzogennych, które mogą utrudniać lub przyspieszać powodzenie i sukces interwencji politycznych na rynku pracy. Zalicza się do nich w szczególności warunki i procesy na regionalnych rynkach pracy, podejście do zatrudniania w zakładach pracy, specyficzne w danych regionach struktury do realizacji i współpracy przy aktywizacji, kompetencje merytoryczne i dydaktyczne danej organizacji oraz indywidualne predyspozycje uczestniczek”⁷.

⁷ R. Büttner, M. Knuth, O. Schweer, K. Stegmann, *Die Evaluierung des Bundesprogramms*, [w:] K. Bauer, G. Korge, *Evaluation regionaler Arbeitsmarktförderung für Ältere: Erfolgsfaktoren – Methoden – Instrumente*, Stuttgart 2007, s. 308.

Do największych przeszkód w reintegracji kobiet w obu regionach, Turyngii i Wielkopolsce, zalicza się zdystansowanie przedsiębiorstw wobec kobiet w wieku 50+. Zgodnie z wypowiedzią pracowników z BWTW e.V., oddział Nordhausen, „firmy nie mają jeszcze świadomości co do znaczenia i zakresu niezbędnych do podjęcia działań na rzecz pracy w warunkach godnych dla osób starszych”. Stąd nadal tak ważne są działania prowadzące do uwrażliwiania gospodarki na wykorzystanie potencjału kobiet 50+.

Z doświadczeń BWTW e.V. i FFP wynika, że współpraca z instytucjami wspierającymi zatrudnianie w obu regionach mogłaby być prowadzona bardziej efektywnie. Dla przykładu, FFP poszukiwała w powiatowych urzędach pracy i ośrodkach pomocy społecznej potencjalnych uczestniczek swoich szkoleń. W związku z tym, że wyższe urzędy organizują i realizują swoje własne projekty dla kobiet w wieku 50+, napotkano trudności w pośrednictwie kandydatek do projektu FFP. Dobrze zorganizowane wsparcie na rzecz zatrudnienia kobiet 50+ wymaga kooperujących, a nie konkurujących ze sobą lokalnych struktur, które będą w stanie wzajemnie się wspierać.

W Niemczech w trzeciej fazie (2011-2015) Federalnego Projektu „Perspektywa 50plus” zobowiązano również urzędy pracy (Jobcenter), w uzupełnieniu do innych organów socjalnych, do samodzielnego podejmowania działań szkoleniowych i pośrednictwa na rynku pracy dla kobiet w wieku 50+. Odbywać się to powinno w kooperacji i zawsze w ramach większego regionalnego projektu. Tym samym przedsięwzięto pierwsze kroki do redukcji rozdarcia pomiędzy poszczególnymi instytucjami mającymi za cel aktywizację na rynku pracy starszych, trwale bezrobotnych.

W przypadku osób ze złożonymi problemami w powrocie na rynek pracy konieczne było wydłużenie procesu szkoleniowego i przywrócenie ich do społeczeństwa w taki sposób, aby lepiej przygotować te grupy docelowe do wymagań rynku pracy. Praktykowany, krótki czas realizacji, dotyczący tego działania, staje się często ofiarą krótkowzrocznej presji ekonomicznej. Osoby odpowiedzialne za realizację projektu „PWP Aktywna na rynku pracy” stwierdziły, że część szkolenia poświęcona podnoszeniu kwalifikacji zawodowych w poszczególnych kursach była właściwie zbyt krótka (4 miesiące), aby przekazać uczestniczkom ugruntowaną wiedzę zawodową. Dotyczy to w szczególności kursu „Kadry i płace”. Również trzymiesięczny staż powinien trwać dłużej, w kontekście sytuacji, gdy oferowane na rynku staże przedłużane są do 12 miesięcy. Dla porównania przytoczyć można w tym miejscu przedstawiony i zakończony z sukcesem projekt BWTW e.V.: „Asystent w handlu zagranicznym na Europę Wschodnią”, który sfinansowany był przez Europejski Fundusz Społeczny i przeprowadzony w latach 2005-2007. Lwia część jego sukcesu powstała nie tylko w wyniku zastosowania szeregu przemysłanych innowacyjnych metod, lecz również dlatego, że przy odpowiednim zapewnieniu środków finansowych i intensywnym, 18-miesięcznym czasie jego realizacji doprowadzono do jak najbardziej efektywnych wyników.

Zgodnie z określonym wskaźnikiem efektywności zatrudnieniowej obowiązującym w projekcie „PWP Aktywna na rynku pracy” przyjmuje się, że minimum 35% uczestniczek po zakończeniu projektu musi znaleźć zatrudnienie. Wskaźnik ten prowadzi w praktyce do pewnych komplikacji, w zależności od formy prawnej umowy zawartej pomiędzy pracownikiem a zakładem pracy. Podmiot prowadzący aktywizację nie ma wprowadzić

wpływu na zawarcie umowy o pracę, ponosi jednak konsekwencje finansowe, jeżeli dana, konkretna forma zatrudnienia nie zostanie zaakceptowana przez organ finansujący.

Ponadto brakuje wspólnych, jednorodnych, szczegółowych wytycznych w odniesieniu do mierzalności wskaźników zatrudnienia, przez co utrudnione jest udokumentowanie zatrudnienia uczestniczek. Pomimo faktu, że w umowach szkoleniowych z uczestniczkami ustala się konieczność przedłożenia umowy o pracę lub umowy cywilnoprawnej, pewna grupa uczestniczek jest zdania, że obowiązek ten nie dotyczy umów o pracę, które zostały zawarte bez udziału Fundacji. Ponadto niektóre uczestniczki nie były skłonne przyjąć oferowanych przez FFP ofert zatrudnienia w niektórych własnych oddziałach Fundacji.

Inne problemy pojawiają się wskutek braku podejmowania pracy przez uczestniczki. Przyjęcie posady u pracodawcy, względnie założenie własnej działalności gospodarczej, jest po części z tego powodu niemożliwe, gdyż brak jest możliwości występowania o dofinansowanie tego typu działań. Uczestniczki nie są w zasadzie w stanie wnieść własnych środków finansowych.

Nie rozwiązano także problemu, co stanie się z uczestniczkami, które po zakończeniu projektu nie znalazły żadnej pracy. Z 90 uczestniczek projektu dla 47 przewidziano staż zawodowy, pozostałe uczestniczki zobowiązane były radzić sobie we własnym zakresie. Nie przewidziano koniecznej fazy „opieki poprojektowej”, w której beneficjentki byłyby poddane opiece pedagogiczno-społecznej i pośrednictwu na rynku pracy.

Zalecenia końcowe dla tworzenia długotrwałej reintegracji kobiet 50+ w przyszłości

W odniesieniu do realizacji przyszłych działań dla kobiet w wieku 50+ przyjąć należy poniższą wskazówkę doradców zawodowych pracujących przy projekcie „PWP Aktywna na rynku pracy”: w regionie jest zbyt mało działań w kierunku współpracy większej grupy podmiotów społecznych przeciwko wykluczeniu społecznemu. Już sama *Ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy* zakłada jako inicjatorów tego procesu głównie powiatowe urzędy pracy. Natomiast merytorycznym fundamentem akcji podmiotów edukacyjnych przeciwko wykluczeniu kobiet na rynku pracy powinien być „model partnerstwa społecznego”. Bardzo ważnym partnerem w tym kontekście mogliby być oficjalni przedstawiciele pracodawców oraz poszczególne małe i średnie przedsiębiorstwa⁸.

- Coraz ściślejsza współpraca wszystkich partnerów społecznych w zwalczaniu bezrobocia kobiet w wieku 50+ jest w Turynii nadal postulatem, który realizowany jest częściowo w sposób zadowalający.
- Silniejsze uwrażliwienie na problematykę osób starszych w przedsiębiorstwach powinno przebiegać w myśl polityki personalnej dostosowanej do potrzeb wieku pracowników i w sposób zorientowany na przyszłość, również pod względem potrzeb kobiet w wieku 50+.

⁸ M. Rosalska, A. Wawrzonek, *Edukacja dorosłych przeciw wykluczeniu społecznemu kobiet*, [w:] *Aktywizacja zawodowa kobiet. Adaptacja metody Szkoły Kofoeda*, Poznań 2013, s. 27-28.

- Osoby z działów HR i inni decydenci na średnim i wyższym szczeblu zarządzania oraz przedstawiciele pracowników powinni być poddawani dalszemu kształceniu, aby wskazywać na więzi i pozyskiwanie starszych pracowników i nieść aktywną pomoc w przedsiębiorstwie. W tym celu należy stworzyć i sfinansować specjalne oferty w urzędach oraz zlecić ich realizację przez podmioty edukacyjne.
- Należałoby oferować odczyty na temat fenomenu starzenia się pracowników oraz prowadzić międzypokoleniową „wymianę doświadczeń, aby lepiej wychodzić naprzeciw wyzwaniom przemian demograficznych”⁹.
- Należy włączać firmy do przebiegu projektów, tworząc odpowiednie organy doradcze.
- Przeprowadzanie empowermentu w projektach wymaga solidnych podstaw finansowania z tytułu honorariów dla trenerów, psychologów, doradców zawodowych i coachów. Pojawia się zatem pytanie: Jak przeprowadzić dobry jakościowo empowerment, jeżeli nie występuje w zwyczajowym dofinansowaniu? Problem ten traktowany jest po macoszemu zarówno w Polsce, jak i w Niemczech, mimo że wyniki profesjonalnego empowermentu w sposób udowodniony znacznie poprawiają możliwości zatrudnienia kobiet w wieku 50+.
- W przypadku obsadzania stanowisk pracy dla kobiet w wieku 50+ współpraca projektodawcy z urzędami pracy, ośrodkami społecznymi i/lub innymi podmio-

⁹ *Internationale Ansätze zur Begegnung des demografischen Wandels durch eine verbesserte Integration älterer Arbeitsloser sowie älterer Arbeitnehmer*, Antrag BWTW e.V., AST Nordhausen „Jobwerkstatt ALTERnativ” 2012.

tami powinna przebiegać w sposób niebiurokratyczny.

- W przyszłości należałoby uzupełnić przystosowanie osób aktywnych zawodowo do wymagań przedsiębiorstw poprzez dostosowanie przedsiębiorstw do faktycznie możliwych do uzyskania umiejętności potencjalnych pracowników. Można to przyrównać do odwrócenia paradygmatu w procesie zapewniania na rynku pracy fachowców, który dokonał się już w Niemczech w niektórych przedsiębiorstwach¹⁰.


Powyższa prezentacja ponadnarodowego transferu metod i instrumentów w projekcie „PWP Aktywa na rynku pracy” pokazuje, że udało się zidentyfikować niektóre istotne założenia dobrych praktyk, które z powodzeniem wpłynęły na przebieg procesu osiągnięcia celu projektowego, od jego rozpoczęcia (BWTW e.V.) do zakończenia (FPP). Cele postawione w Wielkopolsce i w Turyngii były w dalekim stopniu kompatybilne. Ujawniła się różnorodność struktury w obszarze rynku pracy obu krajów w wyniku opisu sytuacji rzeczywistej. Poczyniono starania w celu wykazania, jak mogłaby wyglądać poprawa procesów i jakie interwencje mogłyby wyłonić nowe i przydatne spojrzenie na sprawy i różne możliwości działania. Każdy nowy ponadnarodowy projekt EFS stwarza partnerom nowe szanse do dalszej pracy nad tymi zagadnieniami.

¹⁰ *Arbeitskräftegewinnung durch Einbeziehung der betrieblichen Integrationsfähigkeit – Diversifizierung der Mitarbeiterpotenziale*, Projektantrag von BWTW e.V., AST Nordhausen und isw Institut für Strukturpolitik und Wirtschaftsförderung gemeinnützige Gesellschaft mbH Halle/Saale, Nordhausen 2012, s. 2.

Bibliografia

- Arbeitskräftegewinnung durch Einbeziehung der betrieblichen Integrationsfähigkeit – Diversifizierung der Mitarbeiterpotenziale*, Projektantrag von BWTW e.V., AST Nordhausen und isw Institut für Strukturpolitik und Wirtschaftsförderung gemeinnützige Gesellschaft mbH Halle/Saale, Nordhausen 2012.
- Büttner R., Knuth M., Schweer O., Stegmann K., *Die Evaluation des Bundesprogramms*, [w:] Bauer K., Korge G., *Evaluation regionaler Arbeitsmarktförderung für Ältere: Erfolgsfaktoren – Methoden – Instrumente*, Stuttgart 2007.
- Damit den Firmen die Leute nicht ausgehen – Der Beschäftigungspakt 50+ geht den richtigen Weg*, Presse – Spiegel, Vogtlandkreis-Landkreis Zwickau-Chemnitz 2013.
- Diversity Management. Empfehlungen für Kleine und Mittlere Unternehmen*, Gemeinschaftsinitiative Equal, Berufsfortbildungswerk des DGB, Saabrücken 2008.
- Freiling T., Gottwald M., *Evaluation arbeitsmarktpolitischer Innovationsprojekte*, [w:] Brauer K., Korge G., *Evaluation regionaler Arbeitsmarktförderung für Ältere: Erfolgsfaktoren – Methoden – Instrumente*, Stuttgart 2007.
- Internationale Ansätze zur Begegnung des demografischen Wandels durch eine verbesserte Integration älterer Arbeitsloser sowie älterer Arbeitnehmer*, Antrag BWTW e.V., AST Nordhausen „Jobwerkstatt ALTERnativ“, Nordhausen 2012.
- Menning S., *Erwerbsbeteiligung und Arbeitslosigkeit im höheren Erwerbsalter – ein statistischer Überblick*, [w:] Informationsdienst Altersfragen, Zeszyt 05/2005, Deutsches Zentrum für Altersfragen.
- Müller U-M., *Initiative Arbeit 50Plus – erst ändern sich die Verhältnisse, dann ändert sich das Verhalten*, [w:] *Demographie-Blog*, 19.07.2013 r.
- Rosalska M., Wawrzonek A., *Edukacja dorosłych przeciw wykluczeniu społecznemu kobiet*, [w:] *Aktywizacja zawodowa kobiet. Adaptacja metody Szkoły Kofoeda*, Poznań 2013.
- Szymczak S., *Aktywizacja zawodowa kobiet. Adaptacja metody Szkoły Kofoeda*, seria: *W poszukiwaniu metody*, Poznań 2013.

Kristina Nowak



Znaczenie zróżnicowanych form wsparcia – wypracowanych przez Fundację Familijny Poznań oraz stowarzyszenie Bildungswerk der Thüringer Wirtschaft – dla pełnej aktywizacji kobiet w wieku 50+ z perspektywy jobcoacha

Nie sposób nie zauważyć, że w tytule poniższego artykułu pojawiło się wyrażenie „pełna aktywizacja”. Otóż założenia projektu „PWP Aktywna na rynku pracy”, realizowanego przez Fundację Familijny Poznań w partnerstwie z niemieckim stowarzyszeniem Bildungswerk der Thüringer Wirtschaft w Jenie, koncentrują się na całościowym podejściu do uczestniczek programu. Co oznacza to całościowe podejście? W myśl ujęcia holistycznego, gdzie holizm pochodzi od gr. *holos* – całość. Oznacza to, że tak pojmowana całość jest czymś więcej niż tylko sumą poszczególnych części i nie da jej się zredukować do elementów w niej zawartych. Jednostkę widzi się szerzej, pełniej, we właśnie całościowym jej ujęciu. Koncentruje się na jej sferze myśli, uczuć, ciele, duchowości, a także obszarze społecznym i kulturowym. Ponadto w projekcie stosowano ujęcie systemowe, koncentrując się na otoczeniu i relacjach uczestniczki z innymi ludźmi, instytucjami itp. Takie szersze postrzeganie beneficjentki dawało więcej możliwości dla specjalistów w sytuacji wspomagania jej

powrotu do aktywności zawodowej. Ważnymi elementami, na których się koncentrowano były właśnie sfera zawodowa, edukacyjna, psychospołeczna i zdrowotna uczestniczek. Pozwoliło to poszerzyć samoświadomość i przyjrzeć się sobie samemu z różnych poziomów i skoncentrować się na potrzebach, wartościach z perspektywy braków, ograniczeń i niedostatków, aż w końcu od strony możliwości, celów, uruchomienia energii do działania i przetwarzania rzeczywistości, w kierunku zaspokojenia owych potrzeb.

Głównym założeniem projektowym była aktywizacja zawodowa 90 bezrobotnych i pozostających bez zatrudnienia kobiet w wieku pomiędzy 50 a 64 rokiem życia, zakładająca ich powrót na rynek pracy i zwiększenie szans na utrzymanie zatrudnienia. Aby to było możliwe, zastosowano szereg wsparć, które miały pomóc uczestniczkom, zarówno tym, które niedawno utraciły pracę, jak również tym, które miały bardzo długi okres bycia nieaktywną w tym obszarze. Były to grupowe

warsztaty motywacyjne oraz warsztaty z zakresu doradztwa zawodowego, wielogodzinne kursy zawodowe, jobcoaching indywidualny w trakcie trwania warsztatów i kursów oraz odbywających się staży zawodowych i w końcu same staże zawodowe. Istotną rolę pełniła zarówno koordynatorka i asystentka koordynatorki projektu, które dbały o prawidłowe funkcjonowanie i realizację programu w trzech miejscowościach, tj. Poznaniu, Koninie i Gnieźnie.

Korzyści dla siebie, jakie obserwowały uczestniczki, dostrzegalne były na różnych płaszczyznach. Panie doceniały możliwość podniesienia kwalifikacji poprzez odbycie kursów i staży zawodowych. Zdecydowana większość z nich doceniała fakt, że usystematyzowały rytm swojego dnia, poprzez systematyczne i stałe uczestniczenie w zajęciach przez kilkanaście tygodni, co powodowało, że miały motywację do wychodzenia z domu, dbania o swój wygląd zewnętrzny, a także o rozwijanie nowych kontaktów. Uczestnictwo w zajęciach było doskonałą szansą na nawiązywanie i utrzymywanie relacji z rówieśniczkami. Mogły zaobserwować, przeżyć i doświadczyć różnego rodzaju podobieństw i różnic, poprzez przebywanie z koleżankami w zbliżonym wieku. Bardzo często zawiązywały się przyjaźnie, umożliwiające wzajemne wsparcie. Kolejnym, ważnym elementem całości projektowej była możliwość zjedzenia regularnych posiłków i celebrowania chwili spędzonej przy nich wraz z innymi osobami.

Poniżej zostały zaprezentowane poszczególne formy wsparcia w ramach programu aktywizacji zawodowej oraz ich wpływ na funkcjonowanie uczestniczek. Omówiono również wdrożone rozwiązania, wypracowane w partnerstwie ze stowarzyszeniem Bildungswerk der Thüringer Wirtschaft.

Warsztaty motywacyjne oraz grupowe doradztwo zawodowe

„Kiedy wokół pewnego celu skupiają się ludzie i chcą do niego wspólnie dążyć, dochodzi do zawiązania się grupy. Osoby składające się na tę grupę wnoszą niejako do niej swoje własne życie – doświadczenia, a także indywidualne i specyficzne tylko dla siebie oczekiwania. Zbierając się w jednym miejscu i o jednym czasie, zaczynają się ze sobą porozumiewać. Sytuacji tworzenia się grupy towarzyszą od początku pewne zjawiska: uruchamia się aktywność poszczególnych jej członków, kształtują się role, wypracowywane zostają wspólne metody działania, a także normy i zasady dotyczące każdego jej członka. Pomiedzy uczestnikami grupy dochodzi również do współpracy, rywalizacji oraz konfliktów”¹.

Można z pewnością powiedzieć, że uczestniczki w wieku 50+ przychodzą z własnym małym bądź dużym doświadczeniem zawodowym oraz ogromnym doświadczeniem osobistym, przez co wnoszą swoje historie do pracy grupowej. To właśnie te indywidualne i różnorodne wkłady w grupę stanowią o jej unikatowości. Z tego punktu widzenia można powiedzieć, że każda z utworzonych w ramach programu grup miała swoją własną tożsamość.

Uczestniczki w zdecydowanej większości nie brały dotychczas udziału w warsztatach psychologicznych ani doradczych. Przychodziły, szczególnie w pierwszych dniach, z własnymi wyobrażeniami, oczekiwaniami i po-

¹ J. Jakubowski, *O procesie grupowym*, Grupa TROP, http://www.grupatrop.pl/images/pliki/artyku%C5%82y_publicacje/artyku%C5%82y_Jaca/Trening/O_procesie_grupowym.pdf (dostęp: 31.07.2014).

trezbami, które mogły być nie do końca osadzone w realiach. Tak zwane warsztaty i treningi „miękkie”, czyli umiejętności psychospołecznych, wymagały uruchomienia własnej aktywności i wchodzenia w różnego rodzaju dyskusje, ćwiczenia, gry i scenki, co nie miało nic wspólnego z systemem nauczania, do którego przywykły i na którym wychowały się uczestniczki. Dawniej jak i obecnie proces edukacyjny zakłada dyrektywną i dominującą rolę nauczyciela/-ki, występującego z pozycji osoby, która poprzez swój wykład przekazuje wiedzę uczniom. Pozycja uczniów w takich realiach kształtowała postawy bierne i częściej odtwórcze, nastawione na podążanie za sposobem i tokiem myślenia nauczyciela/-ki bardziej niż swoim własnym. Pokolenie kobiet 50+, które często nie podnosiło swoich kwalifikacji (poprzez uczestnictwo w treningach kompetencji psychospołecznych) oczekuje, a może bardziej spodziewa się, że warsztaty będą prowadzone właśnie w ten sposób, czyli w formie wykładów. Tak się jednak nie dzieje, co może wywoływać zdziwienie, dezorientację, niepokój, niecierpliwość u uczestniczek. Dlatego też bardzo istotne jest wytłumaczenie i przedstawienie już na samym początku warsztatów ich formy, celów i programu, aby nie zwiększać poziomu lęku w uczestniczkach. Ważne, aby istniała szansa na wyrażenie tych emocji i opowiedzenie o nich, co przy pomocy trenera/-ki zwiększy poczucie bezpieczeństwa, zaufania i szczerości, a także stworzy swoistego rodzaju grunt pod pracę nad celami warsztatowymi.

Podczas warsztatów motywacyjnych uczestniczki miały sposobność poznać siebie nawzajem, zintegrować się jako jedna grupa i doświadczyć własnej roli w nowej sytuacji edukacyjnej. Głównymi zadaniami były w tym miejscu praca nad samopoznaniem, rozpoznaniem swoich wartości i potrzeb, trening komunikacji interpersonal-

nej, efektywnego wyrażania siebie i uważnego słuchania innych, jak również asertywności.

Rozwijanie i wzmacnianie postawy asertywnej w kontekście poszukiwania pracy i wchodzenia w relacje w nowym miejscu stanowi istotną część procesu aktywizacji. Uczestniczki uświadamiały sobie, że mają prawo do tego, aby zajmować się sobą i dbać o siebie, a także że mogą koncentrować się na własnych potrzebach, planach i celach. Uświadamiały sobie, że w ten sposób wcale nie krzywdzą swoich bliskich i rodziny, tylko pozwalają im zadbać o siebie w bardziej zrównoważony i partnerski sposób, bez niepotrzebnej nadopiekuńczości. I w końcu, że początki zmian, które w nich zachodzą i które wyrażają otoczeniu, początkowo mogą wywoływać opór, zdziwienie, lęk, niechęć, złość. W ten sposób uświadamiają też sobie, że mogą słyszeć, często od swoich dzieci: „Mamo, w twoim wieku chce ci się uczyć?”, albo znajomych: „Nie wygłupiaj się z tą nauką, lepiej zostań w domu...”. Mimo to muszą wykształcić w sobie pewnego rodzaju tarczę, granicę oraz uświadomić sobie, że te komentarze to są światy wewnętrznych przeżyć i myśli innych ludzi, znaczących, ale innych. Ważne jest, co sama uczestniczka czuje i uważa oraz co chce osiągnąć w swoim życiu, właśnie po pięćdziesiątym roku życia.

Wykształcenie takiej postawy wymaga wglądu, przyzwolenia i zaakceptowania swoich potrzeb oraz rozpoczęcia wdrażania własnych zamierzeń w życie. Istotne jest, aby uczestniczka rozmawiała ze swoją rodziną i najbliższymi, że rzeczywiście zmienia się, ale tego chce i uważa to za dobre dla niej. Z drugiej strony, uczestnicząc w warsztatach, ma możliwość przebywania z koleżankami i otrzymywania wsparcia od nich. Również często rozumieją sytuację koleżanki i mogą podzielić się swoimi doświadczeniami. Ważne, aby nie były to rady, które

spełniają funkcję bardziej zakłócającą niż pomagającą. Uczestniczka przecież doskonale wie, co ma robić. Nie trzeba jej prawić morałów z poziomu wszystkowiedzącego/-j specjalisty/-ki. Przeciwnie, ona jest ekspertką od swojego własnego życia. To ona ostatecznie ponosi konsekwencje za decyzje i działania, które podejmie bądź których zaniecha.

Zazwyczaj dojrzewanie i zmiany postaw uczestniczek następują na przestrzeni całego projektu, a mają swój punkt początkowy w warsztatach motywacyjnych i doradczych. Stanowią one bowiem również źródło inspiracji i bodźca do dalszych zmian. Warsztaty doradcze kształtują postawy aktywności zawodowej i biznesowej. Koncentrują się w obrębie rozwijania umiejętności autoprezentacji, *savoir vivre*'u, radzenia sobie z sytuacją trudną, jaką jest rozmowa kwalifikacyjna, jak również poruszania się na rynku pracy. Ponadto, poprzez aktywny trening i symulację rozmów kwalifikacyjnych, dają obraz spotkania rekrutacyjnego, do którego uczestniczka przygotowuje się w ramach projektu. Przy tym poruszane są zagadnienia dotyczące wymagań współczesnego rynku pracy, którego jedyną stałą i trwałą zasadą jest to, że jest zmienny. Jest on bowiem tak bardzo odmienny od tego, do którego przywykły uczestniczki, a mianowicie sprzed okresu przemian ustrojowych, że często wywołuje poczucie zdezorientowania, niechęci i zaniechania starań o zatrudnienie.

Głównym zadaniem warsztatów z zakresu doradztwa zawodowego było więc zaznajomienie się uczestniczek z często nową i nieznaną dotychczas okolicznością – nawiązywaniem efektywnej relacji z pracodawcami czy pracodawczyniami podczas spotkań rekrutacyjnych. Uczestniczki bowiem w trakcie trwania programu poszukiwały pracodawców do odbycia staży zawodowych bądź umożliwiających zatrudnienie, następnie wraz z wypracowany-

mi podczas jobcoachingu indywidualnego dokumentami aplikacyjnymi oraz listami intencyjnymi wystosowanymi przez Fundację udawały się na spotkania rekrutacyjne. Wszystkie umiejętności ćwiczone w ramach warsztatów były przydatne na późniejszych etapach projektu.

Kursy zawodowe

Kursy zawodowe realizowane w ramach projektu dotyczyły trzech obszarów, tj. kadr i płac, pracy biurowej oraz opieki nad dziećmi i osobami starszymi. Stanowiły one trzon działań projektowych z uwagi na główną przyczynę, z powodu której zainteresowały się uczestniczki udziałem w programie. Kierowała nimi chęć nabycia nowych umiejętności edukacyjnych i zawodowych. Ponadto poprzez długość ich trwania (od 240 do 300 godz. w zależności od kursu), a co za tym szło, intensywność przebywania ze sobą, były dodatkowo atrakcyjne dla większości z nich. Udział w kursach stanowił doskonałą możliwość do zdobycia nowego zawodu, przekwalifikowania się, co w przypadku pań, które miały długą przerwę w zatrudnieniu, dawało im okazję do startu na rynek pracy z nabytymi umiejętnościami. Pozostałe kursantki, które posiadały doświadczenie w poruszanych w trakcie kursu tematach, aktualizowały swoją wiedzę i tym samym poszerzały swoje kompetencje.

Dobór tematyki kursów zawodowych był poprzedzony doświadczeniami Fundacji w prowadzeniu projektów skierowanych do kobiet w wieku 45+ oraz 50+. Uczestniczki poprzednich programów bowiem wyrażały zainteresowanie właśnie takimi obszarami oraz twierdziły, że oferują im szansę na znalezienie pracy.

„Często mówi się, że grupa jest jak rozkołysana łajba, dryfuje pomiędzy poczuciem bezpieczeństwa a jego bra-

kiem. Jaki ma to wpływ na dążenie do celu? Uważa się, iż poczucie bezpieczeństwa jest zależne od celu, do jakiego zmierza grupa. I tak np. w wypadku celu, jakim jest uczenie się (poza treningiem przetrwania), bezpieczeństwo zdaje się być niezbędne. Inaczej zdaje się być w wypadku gaszenia pożaru. Wtedy brak poczucia bezpieczeństwa jest mobilizujący².

Pracę nad nabywaniem umiejętności zawodowych umożliwiała: atmosfera wypracowana przez uczestniczki oraz osoby prowadzące zajęcia, wyznaczanie granic, znajomość obowiązujących zasad i celów podejmowanych działań oraz szczerść i wzajemny szacunek, które to stanowiły fundament poczucia bezpieczeństwa. Jak w każdej grupie, pojawiały się sytuacje trudne i konfliktowe, ale rola trenera/-ki, wspierająca efektywne ich rozwiązanie i kierowanie grupy na tor pomagania sobie i współpracy, była niezastąpiona. Wszelkie trudne doświadczenia w pracy grupowej stanowiły pewnego rodzaju okazję do przyjrzenia się swoim sposobom reagowania. Miały wówczas możliwość zaobserwowania własnych myśli, emocji i zachowań, które pojawiały się zarówno w sytuacjach konfliktu, jak i współpracy grupowej. Takie bowiem momenty dały szansę na uświadomienie uczestniczkom, że są to wydarzenia realne, zbliżone do tych, które mogą spotkać w miejscu pracy. Często panie z uśmiechem twierdziły, że ten rodzaj regularnego przychodzenia na zajęcia zawodowe traktowały jak wychodzenie z domu do pracy etatowej. Ukazanie podobieństw tych sytuacji było niezwykle cenne z ich punktu widzenia, a miano-

² J. Jakubowski, *O procesie grupowym*, Grupa TROP, http://www.grupatrop.pl/images/pliki/artyku%C5%82y_publicacje/artyku%C5%82y_Jaca/Trening/O_procesie_grupowym.pdf (dostęp: 31.07.2014).

wicie zaobserwowanie i przyswojenie tego, że sposób, w jaki wchodziły w kontakt z innymi osobami, jest podobny bądź identyczny z tym, w jaki wchodziły w relacje dotychczas w środowisku pracy. W związku z tym miały możliwość wypracowania bardziej efektywnych, przez to mniej destruktywnych, sposobów komunikowania się z otoczeniem. Ponadto poprzez przyglądanie się reakcjom innych uczestniczek mogły nauczyć się bardziej asertywnych postaw, wyznaczania granic psychologicznych, po prostu dbania o siebie.

W pewnym momencie trwania projektu uczestniczka mogła uświadomić sobie własny wkład, wpływ na pracę zespołową, znaczenie i rolę, jaką przyjmowała w grupie, a także otrzymać informację zwrotną od innych osób. Aktualnie jedną z bardziej cenionych kompetencji na rynku pracy jest właśnie umiejętność pracy zespołowej, na której w projekcie koncentrowano dużą uwagę. Uczestniczki miały szansę zweryfikować to, czy preferują pracę grupową, czy też indywidualną. Była to też okazja do treningu umiejętności pracy w grupie, aby sprawniej funkcjonować wśród pracowników i pracowniczek w przyszłym miejscu zatrudnienia.

Kursy zawodowe stanowiły w zdecydowanej większości przypadków okazję do przekwalifikowania się i nabycia nowych kompetencji. Uczestniczki z uwagą brały udział w zajęciach oraz z narastającym zaangażowaniem i przejęciem, wraz ze zbliżającymi się terminami egzaminów końcowych. Wówczas ich orientacja na cel i zadaniowe podejście wyostrzały się, ponieważ – jak deklarowały – certyfikat miał dla nich istotne znaczenie w planowaniu dalszej kariery zawodowej. Część z nich wyszukiwała ofert dodatkowych kursów, np. komputerowych, językowych, aby zwiększyć swoje szanse na zdobycie zatrudnienia.

Wsparcie merytoryczne osób prowadzących zajęcia było bardzo ważne z punktu widzenia kursantek, ponieważ umożliwiało naukę nowego obszaru zawodowego poprzez przekazywanie treści teoretycznych, a także praktyczne ćwiczenia przed komputerem w celu nauki jego obsługi, pakietu aplikacji biurowych oraz programów kadrowo-płacowych, jak również profesjonalnej opieki nad dziećmi i osobami starszymi. Z tak nabytymi umiejętnościami uczestniczki zwiększały i wzmacniały poczucie własnej wartości jako przyszłych pracowniczek. Niektóre rozważały także rozpoczęcie własnej działalności gospodarczej bądź wspólnego założenia i prowadzenia spółdzielni socjalnej.

Wraz z trwaniem kursów i nawiązywaniem przyjaźni zdecydowanie zmniejszała się częstotliwość wahań i niepewności typu: „Czy poradzę sobie i czy dam radę w nowej pracy?”. Poza tym panie mniej koncentrowały uwagę na ograniczających i blokujących ich działaniach komentarzach ze strony otoczenia. Częściej zwracały się w kierunku własnych potrzeb i wzmacniały orientację na cel, aby rozpocząć i zaktywizować siebie w sferze zawodowej. Pozytywne, dające zaufanie do siebie samej informacje ze strony osób szkolących stanowiły cenne źródło inspiracji i umacniały wiarę oraz nadzieję na powodzenie w przyszłości. Z drugiej strony, grupa rówieśniczek dająca wsparcie i wzajemną pomoc utwierdzała w przekonaniu, że kobiety w wieku 50+ mogą swobodnie poruszać się po rynku pracy.

Jobcoaching indywidualny

Każda uczestniczka projektu brała udział w sześciu cyklicznych (odbywających się średnio co 2-3 tygodnie) sesjach jobcoachingu z doradczynią zawodową. Po-

dobnie jak w przypadku motywacyjnych i doradczych warsztatów grupowych większość pań nigdy nie brała udziału w tego typu spotkaniach. Tutaj, w odróżnieniu od grupowej formy, indywidualna kierowała się innymi zasadami, ponieważ nie można było „schować się” za inną uczestniczką. Spotkanie indywidualne było doświadczeniem, w którym jobcoach była dla beneficjentki i to ona była na planie pierwszym. Jobcoach podążała, wspierała, nie podawała gotowych rozwiązań i nie doradzała. Taka postawa, początkowo odbierana za mało wyrazistą, na późniejszym etapie pracy dawała możliwość usamodzielnienia się uczestniczki od autorytetu, brania odpowiedzialności za siebie samą w stosunku do wyborów i decyzji, które podejmowała, zarówno zawodowych, jak i osobistych. Podczas sesji indywidualnych nawiązywała się specyficzna relacja pomiędzy obiema stronami. Była to więź oparta na zaufaniu, szczerości, partnerstwie, pozwalająca na swobodne otwieranie się uczestniczki. Jobcoach dbała przy tym o zachowanie granic i nienaruszanie zasad wypracowanego wcześniej kontraktu. Spotkania miały też swoją dynamikę, aż w końcu musiały wygasnąć w trakcie szóstego spotkania.

Celem spotkań było skoncentrowanie się na indywidualnych potrzebach każdej uczestniczki, co oznaczało, że niektóre panie częściej i dokładniej chciały pracować nad wzmacnianiem poczucia własnej wartości w kontekście rozpoczęcia zatrudnienia, inne mocniej pracowały nad kształtowaniem postawy asertywnej, a pozostałe nad aktywnymi formami poszukiwania pracy itp. Praca przebiegała w oparciu o mocne strony i zasoby. Każda uczestniczka po odbytych konsultacjach miała sporządzone dokumenty aplikacyjne, które to były potrzebne jeszcze w trakcie trwania kursów zawodowych. Działo się tak, ponieważ jobcoach, koordynatorka i asystentka

koordynatorki projektu **czynnie wspierały uczestniczki programu w poszukiwaniu miejsc stażowych** i docelowo – podjęciu zatrudnienia. Ten rodzaj wsparcia został wypracowany podczas spotkania z partnerem projektu, stowarzyszeniem Bildungswerk der Thüringer Wirtschaft. W wyniku wymiany wieloletnich doświadczeń obu stron zauważono, że wspomaganie kobiet w wieku 50+ w poszukiwaniu pracy jest cenne. Często bowiem wyrażały one opinie, że wstydzą się „chodzić i wydzwaniać po pracodawcach” oraz „co ci pracodawcy sobie o mnie pomyślą?”. Rolą jobcoacha zatem była również praca nad przekonaniem tego rodzaju i emocjami kryjącymi się za tymi sformułowaniami. Ważnym i przełomowym doświadczeniem było poszerzenie samoświadomości i wzmocnienie samoakceptacji poprzez ugruntowanie przekonania, że istotne jest to, co sama uczestniczka o sobie myśli, a nie inna strona.

Ponadto jobcoach ukazywała uczestniczce specyfikę funkcjonowania współczesnego rynku zatrudnienia, który często wymaga uruchomienia w sobie postawy aktywnej i energii do działania, a więc i bezpośredniego kontaktowania się z pracodawcami. Wzmacnianie przekonania, że uczestniczka udaje się na rozmowę rekrutacyjną w celu zaferowania swoich usług, budowało w świadomości kursantek poczucie partnerstwa i współdecydowania o procesie zatrudnienia. Istotne także było wzmocnienie postawy zaangażowania, jak również podtrzymywanie motywacji, kiedy zbliżał się termin rozmowy kwalifikacyjnej.

Kolejnym elementem wypracowanym w partnerstwie było podkreślenie znaczenia **zarządzania wiekiem w przedsiębiorstwach** jako elementu procesu zarządzania zasobami ludzkimi, a ściślej mówiąc, zarządzania różnorodnością, tak aby efektywniej prowadzić firmę, dzięki

uwzględnianiu możliwości i potrzeb pracowników w różnym wieku. Nie od dzisiaj wiadomo, że kadry pracowników starzeją się, co wymusza po prostu zatrudnianie osób starszych. Jak wynika z badań Komisji Europejskiej z 2009 roku, w większości „starych” krajów członkowskich Unii Europejskiej udział zatrudnienia osób w wieku 55-64 lata dawno przekroczył 50% (w Szwecji wynosi ponad 70%), podczas gdy w Polsce w 2009 roku sięgał zaledwie 31,6%³.

Z uwagi na potrzebę powrotu do budowania dialogu międzypokoleniowego koncentrowano się na wzmocnieniu poczucia własnej wartości uczestniczek i ich znaczenia, m.in. z uwagi na doświadczenia zawodowe i życiowe, którym towarzyszy wiek 50+. Traktowano go jako zasób i mocną stronę, których znaczenie wzrasta w zawodach wymagających koncentracji uwagi, spokoju, opanowania, podejmowania decyzji oraz niesienia wsparcia, czyli zarówno kadrowo-płacowych, pracach biurowych, jak i opiekuńczych. Uczestniczki były wspierane w akceptowaniu swojego wieku, ograniczeń z nim związanych, ale też pracowano nad tym, aby rozwijały swoją sferę zdrowotną, osobistą, rodzinną, przyjacielską, edukacyjną i zawodową i dbały o nią. Dążono do tego, aby miały świadomość konieczności zachowania równowagi pomiędzy sferą zawodową i osobistą, a także zaspokajania własnych potrzeb, z poszanowaniem potrzeb innych ludzi.

Ponadto zaobserwowano, że u większości uczestniczek projektu podczas procesu jobcoachingu zmieniała się perspektywa czasowa, tzn. z orientacji na przeszłość i rozpamiętywanie dawnych, minionych czasów w kie-

³ J. Liwiński, U. Sztanderska, *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie. Publikacja powstała w ramach projektu „Z wiekiem na plus. Szkolenia dla przedsiębiorstw”*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2010.

runku spojrzenia na tu i teraz, doświadczania przeżywanymi chwil, jak również przyszłości i planowania celów. Przez to też zyskiwały one nadzieję na sukces, poczucie sensu i znaczenia podejmowanych w projekcie działań, odpowiedzialności za własne życie i wpływu na nie.

Znaczący był fakt **implementacji jobcoachingu dla uczestniczek odbywających staże zawodowe**, prowadzonych średnio raz w miesiącu. Rozwiązanie to było z powodzeniem stosowane po stronie niemieckiego partnera. Tego rodzaju wsparcie miało na celu kontynuację relacji jobcoacha z uczestniczką, aby wesprzeć ją właśnie w najtrudniejszym momencie, czyli pracy zawodowej. Wejście w nową sytuację zawodową, szczególnie po długim okresie bezrobocia i nieaktywności zawodowej, stanowiło wyzwanie dla uczestniczek. Rolą jobcoacha było więc wsparcie w procesie adaptacji na stanowisko, zarówno od strony merytorycznej, ale przede wszystkim psychospołecznej. Wzmacniano i ewentualnie pomagano korygować pewne zachowania na etapie poznawania się z zespołem pracowniczym, nawiązywania właściwych relacji, autoprezentowania się oraz pracy zespołowej. Ponadto towarzyszono paniom w momentach kryzysów i konfliktów w miejscach pracy, które wynikały często z nieprawidłowej komunikacji, nadinterpretacji bądź przyzwolenia na przekraczanie własnych granic psychologicznych. Koncentrowano też uwagę uczestniczek na celach, jakie sobie wyznaczały w trakcie odbywania stażu, co również pomagało im w efektywnym funkcjonowaniu.

Staż zawodowe

Staż zawodowe organizowane w ramach projektu niosły ze sobą wiele celów, a głównym było zwiększenie szans

uczestniczek na otrzymanie pracy bądź to w firmie – stażodawcy, po jego ukończeniu, bądź w innej. Kiedy więc kursy zawodowe dobiegały końca i zbliżał się termin przystępowania do egzaminów, panie uruchamiały energię do działania, aby poszukiwać staży lub uczestniczyć w rozmowach kwalifikacyjnych, organizowanych przy wsparciu Fundacji. Uczestniczki projektu były wspierane w procesie poszukiwania pracodawców poprzez wypracowanie list firm, które znajdowały się w ich kręgu zainteresowań oraz które stwarzały możliwości dalszego zatrudnienia. Następnie jobcoach bądź osoby zarządzające projektem kontaktowały się z daną firmą, aby zaprezentować założenia aktywizacji zawodowej kursantek oraz samą zainteresowaną rozpoczęciem stażu. Następnie z pracodawcami, którzy wyrażali chęć spotkania się z paniami, ustalano termin i miejsce rozmów rekrutacyjnych oraz wspierano uczestniczki w procesie przygotowania do ważnego dla nich wydarzenia. Istotną była ponownie relacja z jobcoachem. W sytuacji zaakceptowania beneficjentek do odbycia staży zawodowych kontynuowana była z nimi praca w ramach jobcoachingu w trakcie staży, natomiast w przypadku decyzji odmownej istniała możliwość omówienia przyczyn takiej sytuacji podczas jobcoachingów, które miały miejsce jeszcze w trakcie trwania kursów zawodowych.

Staż stanowiły okazję do wzmocnienia umiejętności nabytych podczas kursów zawodowych o doświadczenie zawodowe. Często też zakresy obowiązków stażystek nie różniły się od czynności osób, które były zatrudnione w firmach. I tak np. panie z kursu „Opiekunka dziecięca i osób starszych” od pierwszych dni wykonywały zadania, których uczyły się w ramach projektu. Zajmowały się one chorymi, a także niepełnosprawnymi osobami starszymi, wymagającymi stałej opieki. Inne uczestniczki

natomiast sprawowały opiekę i pomoc w czynnościach opiekuńczych skierowanych do dzieci z przedszkoli publicznych i niepublicznych. Natomiast uczestniczki kursu biurowego oraz kursu z zakresu kadr i płac wspomagały pracowników w bieżącej pracy biurowej, administracyjnej, kadrowej, HR-owej i księgowej. Były to również odpowiedzialne zadania i czynności, w takiej samej mierze jak w przypadku pań opiekunek.

Panie zakwalifikowane do udziału w stażach otrzymały szansę poszerzenia swoich umiejętności nabytych podczas kursów zawodowych o cenne doświadczenia zawodowe. Była to praktyczna część, w ramach której mogły doświadczyć realnych sytuacji, zarówno związanych z danym zawodem, jak również polegających na wchodzeniu w interakcje z zespołem pracowniczym. Mogły także przyjrzeć się, jakie zachowania i kompetencje koleżanek i kolegów zatrudnionych w firmach są atrakcyjne na rynku pracy i umożliwiają utrzymanie się na stanowisku. Stanowiło więc to aspekt motywacyjny, inspirujący do dalszego rozwoju zawodowego, edukacyjnego i pracy nad obszarem psychospołecznym, a więc własnymi postawami i cechami osobowości.

Przy wsparciu jobcoacha panie często też poszerzały perspektywę postrzegania własnego dotychczasowego bezrobocia, które, jak deklarowały, nauczyło je wielu istotnych kwestii. Przede wszystkim był to okres koncentracji na potrzebach rodziny. Doceniały także ten moment w swoim życiu, w którym się znajdowały w trakcie projektu. Umożliwił im on przyjrzenie się swoim potrzebom, systemowi wartości, a także skierowanie uwagi na cele i planowanie kariery zawodowej, z zachowaniem równowagi i przestrzeni w życiu osobistym. Poprzez wgląd panie również doceniały znaczenie pracy we własnym życiu i chęć jej rozpoczęcia. Traktowały ją jako coś zna-

czego i bardzo istotnego, co umożliwiała zwiększenie autonomii i niezależności od rodziny i otoczenia. Miały na uwadze uniezależnienie finansowe, a co za tym szło, psychiczny komfort, poczucie wolności oraz uwolnienia się, ulgi, możliwości realizacji planów edukacyjnych, zaspokajania pasji, a także zwiększonego dbania o swój dobrostan i zdrowie. Twierdziły, że miały poczucie brania odpowiedzialności za siebie oraz akceptacji i przyzwolenia na to, aby zaspokajać własne potrzeby wyższego rzędu, takie jak realizacja zainteresowań estetycznych, intelektualnych, samorozwoju w ogóle. Były też i takie panie, które koncentrowały się na zaspokajaniu potrzeb materialnych, dzięki temu, że miały możliwość zarabiania pieniędzy.

Panie, które podjęły staże zawodowe, generalnie zwiększały również dbanie o swój wygląd zewnętrzny. Podkreślały i komunikowały poprzez to swoje profesjonalne i biznesowe podejście do pracy, a także wyrażały tym zaangażowanie. Obserwowały, jaki panuje *dress code* w organizacji, i adaptowały się do nowych warunków, m.in. poprzez stosowny do wymogów wygląd zewnętrzny.

Jobcoaching indywidualny w trakcie staży zawodowych

Rozwiązanie służące zwiększeniu aktywności zawodowej bezrobotnych kobiet w wieku 50+, które stosuje od wielu lat stowarzyszenie Bildungswerk der Thüringer Wirtschaft, zostało wdrożone również na grunt polski w ramach projektu „PWP Aktywna na rynku pracy”. Stanowiło ono formę przedłużenia pracy z uczestniczką projektu w momencie, który, jak można się pokusić o stwierdzenie, był najbardziej wymagającym od niej etapem podczas

udziału w programie. Panie, przygotowując się w ramach projektu do rozpoczęcia zatrudnienia, kiedy konfrontowały się z rzeczywistą sytuacją jego podjęcia, musiały uruchomić w sobie wiele zasobów energii, a także strategii radzenia sobie z tym nowym doświadczeniem. Tego rodzaju zmiana w ich życiu była różnie interpretowana i przeżywana przez nie. Niektóre uczestniczki traktowały nową pracę jako coś, dzięki czemu wzrastał poziom ich motywacji, mobilizacji do dalszych działań, koncentracji na realizacji celów, a inne jako źródło pewnych trudności i stresu, z którym nie do końca efektywnie i z pożytkiem dla siebie potrafiły sobie poradzić.

Inaczej również przedstawiała się sytuacja uczestniczek, które były niedługo po okresach wypowiedzeń z dotychczasowych miejsc zatrudnienia, a inaczej tych, które nie były zatrudnione od kilku bądź kilkunastu lat. Można powiedzieć, że te z nich, które bardzo krótko pozostawały bez zatrudnienia, przystępując do projektu, odznaczały się obniżonym nastrojem, z uwagi na jeszcze nieprzepracowane i niedomknięte przeżycia, szczególnie gdy były związane lojalnością z byłymi pracodawcami przez okres wielu lat. Kiedy zbliżał się moment rozpoczęcia staży, wspomniane beneficjentki wykazywały zazwyczaj podwyższony nastrój i nadzieję na sukces, które mieszały się z niepewnością, czy historia nie powtórzy się i czy nowy pracodawca nie podziękuje im za współpracę. Uczestniczki, które miały kilkuletnią lub kilkunastoletnią przerwę w zatrudnieniu, z reguły, przystępując do projektu, wykazywały niższą wiarę w powodzenie zawodowe, która to wzrastała wraz z jego trwaniem, przy czym również wykazywały niepewność, czy otrzymają pracę po odbyciu staży.

Pojawiające się emocje i myśli kursantek, które zmieniały się wraz z rozwojem projektu, pracą nad sobą, były również wynikiem wpływu otoczenia rodzinnego i przy-

jaciół uczestniczek. Wymagało to od jobcoacha wsparcia pań we wzmacnianiu poczucia własnej wartości i samoakceptacji, aby były trwałym trzonem, mniej podatnym na sytuacje zewnętrzne i powracającym do „normy” po zaistnieniu jakiegoś ważnego, trudnego i wymagającego wysiłku wydarzenia.

Kiedy wcześniejsze wyobrażenia na temat tego, „jak będzie na stażu”, oddały pole rzeczywistej sytuacji, panie mogły zauważyć, że kierowały dużo energii właśnie w świat imaginacji i oczekiwań, zarówno tych przyjemnych, jak i nieprzyjemnych. Realna praca i kontakt z pracownikami danego zakładu pracy weryfikowały ich wyobrażenia. Uczestniczki w różnym stopniu wymagały dalszej pracy z jobcoachem w tych zakresach, a więc z ich nastawieniem, krytycznym i oceniającym podejściem do stażu.

Rozpoczynając staże zawodowe, uczestniczki musiały się zmierzyć z wieloma wyzwaniem takimi jak: zadbanie o tzw. pierwsze wrażenie, właściwą autoprezentację, nawiązanie relacji z opiekunem/-ką stażu, zespołem pracowniczym, kierownictwem, etc., czyli pewnego rodzaju zaaklimatyzowanie się w nowych warunkach. Jobcoach wspomagała klientki w pozytywnym nastawieniu i we właściwym nawiązywaniu relacji. Ważne również było, żeby dbały nie tylko o stronę psychospołeczną, ale również zawodową i specjalistyczną, która także była rozpatrywana przez przełożonych.

Można stwierdzić, że czymś nieuchronnym było, zgodnie z dynamiką procesu grupowego, wystąpienie trudności w relacjach ze współpracownikami i współpracowniczkami, które czasami przyjmowały formę mniej lub bardziej jawnego konfliktu bądź pogorszenia jakości relacji. Doradczynie pomagała wówczas w rozpoznaniu przyczyn trudności, przyjrzeniu się własnym potrzebom i granicom, jak również wspierała w łagodnym, a zarazem

bardziej stanowczym wyrażaniu siebie przez uczestniczki w miejscu pracy. Istotne było wzmacnianie motywacji i zaangażowania kursantek do mierzenia się z sytuacjami trudnymi, a przede wszystkim ukazanie, że takie postępowanie stawało się najbardziej efektywnym, zwiększającym wzajemny szacunek i sprawnym współdziałaniem w pracy. Wewnętrzne przyzwolenie pań na posiadanie prawa do wyrażania poglądów i uczuć ukazywało im, że takie nastawienie ułatwia uwalnianie się od ciężaru trudnych emocji. Reakcja uległości, którą zwykły preferować pierwotnie, chwilowo pomagała, ale w konsekwencji obniżała zapał do pracy i szacunek do siebie oraz osób, z którymi były w konflikcie. Zdecydowanie mniejsza była liczba uczestniczek, które chciały zbyt odważnie i agresywnie zareagować. One także pracowały nad przekształceniem złości w postawę asertywną, aby nie pogorszyć stosunków interpersonalnych w miejscu pracy.

Towarzystwo jobcoacha w tym procesie było bardzo znaczące, dające kursantkom poczucie, że wyrażenie swojego stanowiska i rozwiązanie konfliktu w pracy, jak również pozytywne nastawienie do pozostałych osób zatrudnionych w zakładzie pracy ułatwi kontynuowanie zatrudnienia po odbyciu stażu. Uczestniczki uświadamiały sobie, że praca z jednej strony wymaga dopasowania się oraz przestrzegania zasad i norm panujących w niej, również tych niepisanych, zawartych w kulturze organizacyjnej. Natomiast z drugiej strony nie oznacza to całkowitego zespolenia się i utraty siebie, a raczej tylko świadomość swoich granic oraz informowania otoczenia o tym, że je przekracza i że nie może tego robić. Odpowiedzialność za dbanie o przestrzeganie psychospołecznych granic spoczywa bowiem na stażystce. Może to być oczywiście trudne, jeśli obawia się, że nie otrzyma pracy, gdy zachowa się – we własnym mniemaniu – zbyt śmiało.

Ostatecznie to ona przecież bierze pełną odpowiedzialność za siebie samą. Ważne, aby miała tego świadomość i to zaakceptowała.

Kolejną, istotną rolę jobcoacha było poprzez utrzymywanie relacji z pracodawcami, jeśli były one potrzebne, wzbudzanie w nich potrzeby zarządzania wiekiem w swoich przedsiębiorstwach. To stanowiło również nowatorskie podejście w kontekście realizacji projektu dla kobiet w wieku 50+. Zmiana nastawienia do zatrudniania kobiet w starszym wieku była tym silniejsza, im bardziej pracodawcy mogli w praktyce zaobserwować wyniki ich pracy, zaangażowania, sumienności, dbałości w doprowadzaniu zadań do końca i sprawnej organizacji czasu. Przedsiębiorstwa sprawniej prosperują i stają się bardziej konkurencyjne, jeśli kierują się zasadą różnorodności w procesach zatrudniania kadry. Różnorodność to akceptacja dla inności i różnic, osób pełnosprawnych i z niepełnosprawnościami, młodszych i starszych, kobiet i mężczyzn.

Refleksje końcowe

Projekty unijne realizowane w ramach Programu Operacyjnego Kapitał Ludzki mają w swych dyrektywach obowiązki przestrzegania horyzontalnej zasady równości szans kobiet i mężczyzn, co wynika z zapisów Traktatu Amsterdamskiego, a także Rozporządzeń Rady Europejskiej, które regulują wdrażanie Europejskich Funduszy Społecznych we wszystkich krajach członkowskich Unii Europejskiej. Projekt „PWP Aktywna na rynku pracy”, prowadzony przez Fundację Familijny Poznań we współpracy ponadnarodowej wraz ze stowarzyszeniem Bildungswerk der Thüringer Wirtschaft, miał na celu wsparcie równości szans kobiet w wieku 50+ na rynku pracy, poprzez pomoc

w ich powrocie do aktywności zawodowej i utrzymaniu zatrudnienia. W artykule zaprezentowano owe wsparcia, do których należy zaliczyć warsztaty motywacyjne, grupowe doradztwo zawodowe, kursy zawodowe, jobcoaching indywidualny, staże zawodowe i w końcu jobcoaching indywidualny w trakcie staży zawodowych. To ostatnie wsparcie zostało wypracowane wraz z partnerem niemieckim i wdrożone do realizacji projektu jako czynnik wzmacniający aktywizację uczestniczek.

Aktywizacja pań biorących udział w projekcie odbywała się na wielu poziomach, które dla porządku można ująć w czterech kategoriach: psychospołeczny, edukacyjny, zawodowy i zdrowotny. Każda z beneficjentek miała możliwość przyjrzenia się i popracowania nad własnym funkcjonowaniem ze sobą samą, otoczeniem – rodziną i przyjaciółmi, a także w grupie rówieśniczek, z którymi przebywała przez wiele tygodni, co stanowiło główny element obszaru psychospołecznego. Ponadto miała okazję zadbać o swój dobrostan fizyczny, zdrowotny, poprzez pracę z jobcoacherem, która zachęcała do zachowania równowagi pomiędzy życiem zawodowym i osobistym, dbania o swoje zdrowie oraz poszukiwanie i rozwijanie pasji. Równolegle uczestniczki kształciły się podczas kursów zawodowych, zwiększając wiedzę fachową, przydatną na interesujących je stanowiskach pracy. I w końcu obszar zawodowy, który był głównym celem wszystkich form wsparcia: zarówno warsztatów motywacyjnych i doradczych oraz indywidualnych sesji z jobcoacherem, aby poprzez poznanie siebie przygotować się do rozpoczęcia pracy; jak również kursów zawodowych, przygotowujących do sprawnego wykonywania danego zawodu; a wreszcie staży zawodowych.

Ideą działań specjalistów, realizujących różne formy wsparcia, było wzmocnienie przekonania, że znalezienie

pracy oraz jej utrzymanie przez kobiety po pięćdziesiątym roku życia jest możliwe i warto dbać o własne potrzeby, wyznaczać plany i cele. Uczestniczki, czerpiąc ze swoich dotychczasowych doświadczeń zawodowych i osobistych, decydowały w sposób bardziej odpowiedzialny i świadomy, co chcą robić w przyszłości. Wykazywały większe zaufanie do siebie samych, swoich możliwości i zasobów oraz akceptowały się bardziej za to, że są, niż za to, co do tej pory zrobiły. Takie widzenie siebie i otoczenia dawało więcej wolności i możliwość dokonywania decyzji zgodnych ze sobą. Przy okazji dopuszczały możliwość popełnienia błędów, które nie powodowały załamania się, lecz stanowiły źródło rozwoju i wyciągania wniosków na przyszłość.

W projekcie pracowano również nad obszarem zarządzania wiekiem. Uczestniczki były zachęcane do akceptacji rzeczywistości zawodowej takiej, jaka jest, czyli faktu, że często kadry kierownicze i specjalistyczne stanowią dużo młodsze od nich osoby. To też stanowiło obszar do dyskusji nad tym, co można było uczynić, aby zwiększyć szanse zatrudnienia kobiet 50+ w przedsiębiorstwach. Na pewno dużym atutem wielu pań była umiejętność prowadzenia indywidualnych rozmów, co można ująć stwierdzeniem, że „zyskiwały w kontakcie bezpośrednim z pracodawcą czy pracodawczynią”. Dlatego też były zachęcane przez jobcoachera do nawiązywania relacji bezpośrednich z osobami decyzyjnymi, odpowiadającymi za rekrutację w organizacjach. Te panie, które odnosiły się do takich sugestii pozytywnie, odwiedzały firmy i przedstawiały siebie oraz założenia projektu, trenując przy tym wiele cech osobowości. Natomiast te uczestniczki, które sceptycznie odnosiły się do tego pomysłu, były wspomagane na etapie nawiązania pierwszego kontaktu z pracodawcą, co znacznie ułatwiło im pójście na spotkanie i zaprezentowanie się. Zdecydowanie warto było pomóc uczestniczkom, dla któ-

rych stanowiło to ogromną trudność. Swoje mocne strony wykazywały później, podczas staży.

W projekcie zrealizowano szereg znaczących form wsparcia skierowanych do uczestniczek. Największym sukcesem zespołu projektowego w odniesieniu do kursantek był wzrost zadowolenia z własnego życia, zwiększenie satysfakcji, a także osiągnięcie założonych celów, co gruntowało w kadrze projektu poczucie dobrze wykonanej pracy i przydatności stosowanych działań. Cenne było również to, kiedy uczestniczki otrzymywały zatrudnienie, o które mocno zabiegały, a o którym informowały Fundację, dzięki dobrym relacjom wypracowanym na przestrzeni projektu. Świadomość przyczynienia się do wzmocnienia przekonania pań, że zasługują na to, aby być szczęśliwymi, zarówno w sferze zawodowej, jak i osobistej, dawała wiele radości.

Bibliografia

- Bennewicz M., *Coaching na Wyspach Szczęśliwych*, OnePress, Gliwice 2013.
- Brzezińska A.I., *Psychologiczne portrety człowieka*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005.
- Corey G., Corey Schneider M., *Grupy. Metody grupowej pomocy psychologicznej*, Instytut Psychologii Zdrowia PTP, Warszawa 2002.
- Hill R.D., *Pozytywne starzenie się*, Laurum, Warszawa 2010.
- Jakubowski J., *O procesie grupowym*, Grupa TROP, http://www.grupatrop.pl/images/pliki/artyku%C5%82y_publicacje/artyku%C5%82y_Jaca/Trening/O_procesie_grupowym.pdf (dostęp: 31.07.2014).
- Jarmuż S., Witkowski T., *Podręcznik trenera*, Moderator, Wrocław 2004.
- Kabat-Zinn J., *Życie piękna katastrofa*, Wydawnictwo Czarna Owca, Warszawa 2013.
- Kossowska M., Jarmuż S., Witkowski T., *Psychologia dla trenerów*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008.
- Kukla D., Bednarczyk Ł., *Poradnictwo zawodowe dla osób z grupy szczególnego ryzyka. Wybrane aspekty*, Difin, Warszawa 2010.
- Liwiński J., Sztanderska U., *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie. Publikacja powstała w ramach projektu „Z wiekiem na plus. Szkolenia dla przedsiębiorstw”*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2010.
- Łaguna M., Fortuna P., *Przygotowywanie szkolenia czyli jak dobry początek prowadzi do sukcesu*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2011.
- Miller W.R., Rollnick S., *Wywiad motywujący. Jak przygotować ludzi do zmiany*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010.
- Neale S., Spencer-Arnell L., Wilson L., *Coaching inteligencji emocjonalnej*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2010.
- Sidor-Rządkowska M., *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009.
- Stuart-Hamilton I., *Psychologia starzenia się*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2006.
- Szczepański J., *Sprawy ludzkie*, Wydawnictwo Czytelnik, Warszawa 1980.

Magdalena Sikora



Aktywni 50+ – wspólne korzyści, wspólna odpowiedzialność

Większość osób 50+ w Polsce nie pracuje

Polska jest krajem mającym jeden z najniższych w Europie wskaźników zatrudnienia osób starszych. Dla osób w przedziale wiekowym 55-64 lata jest on na poziomie 32,3%, dla osób w wieku 50+ zaledwie 29,6%. Dane te pokazują, iż ponad 3 miliony Polaków w wieku 55-65 lat nie pracuje, co nie oznacza, że nie mogliby oni pracować. Spośród około 13 mln osób 50+ nie ma zatrudnienia ponad 9 mln Polaków¹.

Na problematykę aktywności zawodowej osób starszych należy spojrzeć kompleksowo. Analizie warto poddać trzy płaszczyzny, czyli poziom ogólny – społeczeństwo, sytuacja gospodarczo-polityczna, poziom mezo – tu znajdują się przedsiębiorstwa, ich system zarządzania, oraz poziom mikro – jak do aktywności zawodowej podchodzi sama osoba starsza.

Na wszystkich trzech poziomach pojawiają się różne problemy, które wymagają zróżnicowanych środków zaradczych. Warto pamiętać, iż tylko wzięcie pod uwagę

wszystkich powyższych aspektów aktywności zawodowej 50+ może przyczynić się do poprawy sytuacji starszych pracowników.

Spojrzenie na aktywność zawodową osób 50+ z poziomu ogólnego

Spoglądając na sytuację zawodową osób powyżej 50 roku życia z poziomu ogólnego, widać, że jest ona m.in. konsekwencją dotychczasowej polityki państwa, które umożliwiło osobom z tej grupy wiekowej wcześniejszą dezaktywizację zawodową przy jednoczesnym braku zachęcania osób mających możliwość dalszej pracy do jej wykonywania².

Działaniami politycznymi zachęcającymi bądź zmuszającymi osoby starsze do wcześniejszego wyjścia z rynku pracy są:

- Możliwość przejścia na wcześniejszą emeryturę oraz sposób jej naliczania (dłuższa praca nie prze-

¹ T. Schimanek, *Aktywizacja zawodowa osób 50+ i zarządzanie wiekiem. Informacje użyteczne dla instytucji rynku pracy*. Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2010, s. 9.

² T. Schimanek, *Zarządzanie wiekiem i nie tylko. Informacje użyteczne dla pracodawców i pracowników*. Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2010, s. 10.

kładła się na istotny wzrost wysokości emerytury). Wyłączanie osób starszych z rynku pracy było postrzegane jako jeden ze sposobów walki z bezrobociem. Do tej pory spotkać się możemy z przekonaniem, że osoby 50+, pracując dłużej, „zabierają” pracę młodym. Rozwiązanie to było również popierane przez pracodawców, gdyż dawało im możliwość zmniejszenia zatrudnienia bądź odmłodzenia kadry za pomocą publicznych pieniędzy³. W wyniku tych decyzji w pierwszej połowie lat dziewięćdziesiątych z wcześniejszych emerytur i rent inwalidzkich skorzystało niemal 2,8 mln osób⁴.

- Brak rozwiniętego systemu opieki nad dziećmi i osobami starszymi. Konieczność wsparcia osób zależnych wśród najbliższych członków rodziny wywierała presję na kobietach, by wcześniej rezygnowały z pracy i podejmowały opiekę nad wnukami lub starszymi, często chorymi rodzicami. Taka sytuacja była (i nadal często jest) akceptowana społecznie⁵.

W chwili obecnej widać konsekwencje takiej polityki, m.in. koszty społeczne i ekonomiczne. Wcześniejsze przechodzenie na emeryturę powoduje zmniejszenie wpływu z tytułu podatków oraz utratę składek na emeryturę. Dodatkowo wzrost długości ludzkiego życia (o około 20 lat w ostatnim 50-leciu) przekłada się na wydłużenie okresu wypłacania świadczeń emerytalnych.

³ M. Zięba, A. Szuwarzyński, *Model Aktywnego Wspierania Firm i Pracowników 50+. Zarządzanie Wiekiem.*, Politechnika Gdańska Wydział Zarządzania i Ekonomii, Gdańsk 2008, s. 41.

⁴ T. Schimanek, *Zarządzanie wiekiem i nie tylko. Informacje użyteczne dla pracodawców i pracowników.* Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2010, s. 10.

⁵ Tamże, s. 16.

Innym powodem małej aktywności zawodowej osób starszych są gwałtowne przemiany w obszarze rynku pracy. Ponad 20 lat temu większość osób po zakończeniu edukacji znajdowała pracę w swoim zawodzie i zazwyczaj pracę tę wykonywała w jednym zakładzie do końca życia (ewentualnie zmieniany był pracodawca, ale profil wykonywanych czynności był zbliżony). Stałość zatrudnienia, wykonywanie jednego zawodu przez całe życie oraz liniowy model kariery zawodowej to główne cechy tamtego okresu. Aktualnie osoby poruszające się po rynku pracy muszą przygotować się do dużej różnorodności i zachodzących dynamicznie zmian. Pożądanymi cechami są elastyczność i umiejętność ciągłego uczenia się, podążania za trendami i regularnego monitorowania rynku nowych technologii. W takim świecie świetnie odnajdą się osoby, które mają potrzebę rozwijania własnego potencjału, chcą jednocześnie realizować się w wielu rolach, gotowe do przekwalifikowywania się i szukania nowych dróg. Są to jednak bardzo trudne do spełnienia wymagania dla osób starszych przyzwyczajonych do stabilności, przewidywalności, poczucia bezpieczeństwa⁶.

Spojrzenie na aktywność zawodową osób 50+ z poziomu mezo

Zmiany zachodzące na rynku pracy wywołane decyzjami politycznymi istotnie wpłynęły na postrzeganie osób starszych przez samych pracodawców. Konsekwencją wspomnianej polityki są m.in. negatywne stereotypy dotyczące osób 50+.

⁶ M. Czernecka, P. Woszczyk (red.), *Człowiek to inwestycja. Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach.* HRP, Łódź 2013, s. 10.

Niestety część pracodawców nadal uważa, że starsze osoby mają niskie kwalifikacje i wykształcenie, złe nawyki zawodowe, często przebywają na zwolnieniach lekarskich, mają problemy ze zdrowiem, nie chcą się uczyć i rozwijać. Ponadto są mało wydajni, roszczeniowi oraz apatyczni i niewykazujący inicjatywy, mają trudności z adaptacją do nowych warunków, **są niechętni** do wykonywania poleceń młodszych pracowników. Przedsiębiorcy uważają również, iż nie warto inwestować w starsze osoby, gdyż wkrótce przejdą one na emeryturę. Przejawem tych stereotypów jest fakt, że prawie 62% Polaków w wieku 50-64 przeszłoby na emeryturę tak szybko, jak to możliwe⁷.

Z badań Akademii Rozwoju Filantropii w Polsce z 2007 roku wynika, że choć pracodawcy deklarują brak uprzedzeń do osób 50+, to jednak zaledwie niecałe 18% z nich ma oferty pracy skierowane do tych osób. Przy tych samych kwalifikacjach zawodowych – aż 55% badanych pracodawców chętniej zatrudniałoby pracowników młodszych⁸.

Warto pamiętać, że funkcjonujące w społeczeństwie stereotypy mogą być powodem dyskryminacji ze względu na wiek. Walka z dyskryminacją ma na celu zapewnienie starszym pracownikom równego dostępu do oferowanych miejsc pracy, czyli zgodnie z zasadami równego traktowania, sprawiedliwości i uczciwości. Dbanie o przestrzeganie tego prawa nie jest łatwe z dwóch powodów: bardzo trudno udowodnić dyskryminację ze względu na wiek (jest często ukryta i pośrednia) oraz osoby próbujące z nią walczyć posądzane są o wykorzystywanie

wygodnej wymówki. Sytuację tę potwierdza badanie przeprowadzone przez organizację AARP⁹, według którego 67% ankietowanych pracowników w wieku 45-74 lat stwierdziło, że dyskryminacja ze względu na wiek ma miejsce we współczesnym świecie. Nieco mniej – 60% respondentów – stwierdziło, że starsi pracownicy są pierwszymi do zwolnienia w momencie redukcji personelu.

Podjęciem walki z dyskryminacją osób starszych na rynku pracy, warto mieć świadomość, że wymienione powyżej stereotypy są nieprawdziwe, gdyż grupa osób powyżej 50 roku życia jest bardzo zróżnicowana. Są wśród niej osoby urodzone przed II wojną światową, jak również na przełomie lat 60 i 70. Posiadają one bardzo różne doświadczenie i wykształcenie, mają różne preferencje i oczekiwania względem pracodawców i aktywności zawodowej. W grupie tej znajdują się zarówno pracownicy naukowcy, jak i rolnicy, urzędnicy i artyści, kadra zarządzająca i osoby bezrobotne. Część osób korzystająca z prawa do wcześniejszej emerytury jest nadal aktywna (np. działając społecznie). Niewątpliwie znajdują się również tacy, którzy mając wiek emerytalny, o emeryturze nie myślą.

Ma się wrażenie, że pracodawcy nie widzą przyszłych konsekwencji swoich działań. Nie chcąc korzystać z potencjału, wiedzy i doświadczenia osób starszych teraz, rezygnując z inwestowania w nich (za osoby starsze uważani są często pracownicy 45+), będą mieć coraz większy problem ze znalezieniem odpowiednich pracowników. Nierozwijane, nieaktualizowane umiejętności i wiedza stają się coraz trudniejsze do wykorzystywania, a prze-

⁷ T. Schimanek, *Zarządzanie wiekiem i nie tylko. Informacje użyteczne dla pracodawców i pracowników*. Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2010, s. 11.

⁸ Tamże, s. 3.

⁹ M. Zięba, A. Szuwarzyński, *Model aktywnego wspierania firm i pracowników 50+*. *Zarządzanie Wiekiem*. Politechnika Gdańska Wydział Zarządzania i Ekonomii, Gdańska 2008, s. 38

cież starzenie się społeczeństwa jest tendencją ogólnoswiatową i to właśnie starsi pracownicy będą coraz większą grupą osób poszukujących pracy.

Pracodawca poszukujący nowych pracowników lub zastanawiający się nad ich zmianą powinien dokładnie przeanalizować sytuację i podejmować decyzję na podstawie faktów.

Spojrzenie na aktywność zawodową osób 50+ z poziomu mikro

Głównym aktorem rozważanego problemu są osoby starsze. Poznając i utrzymując relacje zawodowe i prywatne z różnymi osobami z tej grupy, można wymienić wiele cech je charakteryzujących. Często mają one dystans do problemów i wykorzystując swoje doświadczenie, sprawnie je rozwiązują, posiadają umiejętność koncentracji na rzeczach ważnych, chętnie dzielą się swoją wiedzą i doświadczeniem, sprawdzają się w roli ekspertów w swojej dziedzinie, potrafią współpracować. Niewątpliwie dodać można również takie cechy, jak rozważa i spokój w relacjach z innymi oraz potrzebę stabilizacji życiowej. Dla części osób z tego grona to czas pełen sukcesów zawodowych, gdyż dzięki wieloletnim doświadczeniom mają wyrobioną swoją „markę”. W pracy wymagają mniejszej kontroli, ponieważ mają większą motywację, są zdyscyplinowani i obowiązki wykonują rzetelnie. Są również mniej skłonni do zmiany pracy niż ich młodsi koledzy. Mając czas, którego wcześniej nie mieli (np. wychowując dzieci), poszukują nowych źródeł satysfakcji i możliwości rozwoju (powyższa charakterystyka jest uogólnieniem i nie każda osoba po pięćdziesiątym roku życia będzie się zgodnie z nim zachowywać).

Pomimo tak dużej ilości różnych mocnych stron osoby starsze bardzo często posiadają niską samoocenę. Zanizone poczucie własnej wartości jest jedną z przyczyn bierności zawodowej. Jak widać, w grupie tej również stereotypy wpływają na podejmowane decyzje – część osób uważa, że nie warto przeglądać ogłoszeń o pracę, chodzić na spotkania z pracodawcami, ponieważ w ich przekonaniu i tak zostanie wybrany ktoś młodszy, 20- czy 40-letni.

Podejmując się różnego typu zadań i obowiązków, warto mieć świadomość swoich możliwości i ograniczeń. Starzenie się jest procesem bardzo indywidualnym i dynamicznym. Każde stanowisko wymaga odmiennych kompetencji i innego doświadczenia. Najlepszą sytuacją jest taka, gdy pracownik ma właściwe kwalifikacje i doświadczenie do realizowania danej pracy, a praca ta nie przyczynia się do powstawania żadnych dolegliwości fizycznych i nie jest uciążliwa psychicznie.

Analizując na poziomie mikro konsekwencje wcześniejszego odchodzenia na emeryturę, widać bardzo duży, negatywny wpływ dezaktywizacji zawodowej na osoby 50+. Z jednej strony nagły brak aktywności zawodowej wpływa na zwiększenie niepewności. Osoby te, przebywając poza rynkiem pracy, mają dużą trudność w sprostaniu wymaganiom transformacji i odnalezieniu się w świecie pełnym ciągłych zmian. Warto pamiętać, że praca dla części osób stwarza przestrzeń na budowanie prestiżu, daje szansę na przynależność do grupy, miejsce i rolę w rodzinie i społeczeństwie, nadaje sens życiu. Niestety aktywność zawodowa bardzo często jest podstawowym i jedynym motywatorem do dbania o kondycję fizyczną i psychiczną, do wychodzenia z domu i dbania o swój wygląd zewnętrzny. Osoby starsze, zwłaszcza samotne, które nie

mają możliwości realizowania się w rodzinie, właśnie pełniąc daną rolę zawodową, odnajdują własną wartość i użyteczność.

Inną konsekwencją zbyt wczesnej dezaktywacji zawodowej jest zagrożenie marginalizacją i wykluczeniem społecznym w wyniku bardzo złej sytuacji materialnej. Niska wysokość emerytur i rent wpływa na pogorszenie sytuacji osobistej i rodzinnej osób starszych.

Brak poczucia sensu, utrata roli i prestiżu zawodowego, znaczące pogorszenie sytuacji materialnej często powodują wycofanie z życia społecznego i publicznego. Według badania „Rynek pracy a osoby bezrobotne 50+. Bariery i szanse” – 42% osób badanych odczuwa izolację społeczną, która pojawiła się po utracie pracy. Ich kontakty z przyjaciółmi stały się rzadsze po przejściu na bezrobocie. Tylko 8% badanych w czasie ostatnich 12 miesięcy było aktywnych w różnych instytucjach lub organizacjach¹⁰. Inne badania¹¹ pokazują, że około 87% Polaków 50+ nie jest zaangażowanych w wolontariaty bądź inicjatywy obywatelskie.

Niska stopa zatrudnienia wśród osób 50+ wpływa nie tylko na ich wykluczenie, ale negatywnie oddziałuje na całe społeczeństwo. Osoby starsze nieuczestniczące aktywnie w życiu społecznym nie są częścią naturalnej wymiany międzypokoleniowej. Mają one ograniczone możliwości przekazywania innym, głównie dzieciom i młodzieży, swoich tradycji, norm i wartości społecznych, narodowych i kulturowych. Z potencjału, wiedzy i doświadczenia osób starszych nie korzystają również pracodawcy.

¹⁰ J. Tokarz (red.), *Rynek pracy a osoby bezrobotne 50+. Bariery i szanse*. Akademia Filantropii w Polsce, Warszawa 2007, s. 47.

¹¹ Zespół Doradców Strategicznych Prezesa Rady Ministrów, *Raport o Kapitale Intelktualnym Polski*, Warszawa 2008, s. 127.

Możliwe rozwiązania – rys europejski

Powyższa analiza sytuacji osób 50+ na rynku pracy z trzech różnych (wpływających na siebie) poziomów sugeruje, że warto szukać rozwiązań w każdej z tych trzech perspektyw.

Działania zaradcze wprowadzane są już na poziomie międzynarodowym. Wiele krajów Unii Europejskiej (w tym Polska) podejmuje działania mające przyczynić się do ograniczenia wczesnego przechodzenia na emeryturę. Istotną rolę pełni tu sama Unia Europejska, która bada problem, sygnalizuje możliwe konsekwencje, proponuje rozwiązania i podejmuje kroki zaradcze w kierunku polepszenia sytuacji osób starszych na rynku pracy.

Przykładem takich działań jest II Światowe Zgromadzenie w sprawie starzenia się społeczeństw, które odbyło się w Madrycie w 2002 r. Międzynarodowa Organizacja Pracy (ILO)¹² przedstawiała następujące rekomendacje związane z rynkiem pracy:

- osoby starsze powinny mieć możliwość łagodnego i stopniowego przejścia z aktywności do bierności zawodowej oraz pozostawania aktywnymi tak długo, jak tego potrzebują,
- powinny być podejmowane działania zapobiegające dyskryminacji ludzi starszych na rynku pracy ze względu na wiek,
- osoby starsze powinny mieć zapewniony dostęp do kształcenia ustawicznego,

¹² *Sprawozdanie z Drugiego Światowego Zgromadzenia na temat starzenia się społeczeństw, Madryt, 8-12 kwietnia 2002 r.*, Organizacja Narodów Zjednoczonych, Nowy Jork 2002, s. 13.

- nowe technologie informatyczne i komunikacyjne powinny być stosowane do włączania starszych osób w rynek pracy,
- powinien być zrównany wiek przechodzenia na emeryturę kobiet i mężczyzn, co ma na celu zwiększenie równouprawnienia w zakresie korzystania ze świadczeń emerytalnych.

W tym samym kierunku zmiernają działania Rady Europejskiej, która już w wytycznych na lata 2005-2008 zawarła hasło: „Promocja pracy w ciągu cyklu życia” (*Promote a lifecycle approach to work*). W dokumencie tym poruszone zostały kwestie dotyczące pracowników z różnych grup wiekowych, w tym pracowników 50+¹³. Rada Europejska względem pracowników powyżej 50 roku życia podkreślała następujące cele:

- wsparcie aktywnego starzenia się, które obejmuje stworzenie właściwych warunków pracy, troskę o stan zdrowia (związany z wykonywaną pracą), zachęcanie różnymi narzędziami i technikami do pracy oraz likwidowanie możliwości wcześniejszego przechodzenia na emeryturę,
- zapewnienie nowoczesnych systemów ochrony socjalnej, m.in.: właściwy system emerytalny, opieka zdrowotna, zwracając uwagę na ich społeczną wydajność, stabilność finansową i reagowanie na zmieniające się potrzeby tak, aby wspierać uczestnictwo w rynku pracy oraz wydłużanie życia zawodowego.

¹³ D. Mól, *Osoby 50+ na rynku pracy*, Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa 2008, s. 5.

Rozwiązania na poziomie mezo stosowane w Niemczech oraz w Polsce w ramach projektu „PWP Aktywna na rynku pracy”

Wsparcie osób starszych w znalezieniu i utrzymaniu zatrudnienia było również celem nawiązania współpracy dwóch organizacji: Fundacji Familijny Poznań z Polski oraz stowarzyszenia Bildungswerk der Thüringer Wirtschaft z Niemiec. W celu wymiany doświadczeń i poszukiwania nowych, cennych rozwiązań przedstawiciele tych organizacji spotkali się w Jenie w sierpniu 2013 r. W trakcie spotkania bardzo często podkreślane było duże znaczenie wsparcia i współpracy z przedsiębiorcami w zakresie aktywności zawodowej osób starszych. Idee te poparte były przykładami konkretnych projektów, których celem jest m.in. zwiększenie świadomości i wrażliwości pracodawców na aktualną sytuację osób 50+ na rynku pracy.

Przedstawiony przez BWTW został m.in. projekt PANDA¹⁴ (*Potenziale Aelterer Nutzen Durch Anpassung*), który główny nacisk kładł na korzyści wynikające z dostosowania i wykorzystania potencjału osób starszych w przedsiębiorstwach. Miało to na celu tworzenie, utrzymywanie i doskonalenie miejsc pracy dla pokolenia 50+. Na spotkaniu w Jenie idea i przebieg projektu zostały omówione przez Wolfganga Gothe z organizacji GFU – Instytut Professional Education gGmbH. Projekt PANDA, który rozpoczął się w maju 2012 r., był projektem pilotażowym skierowanym do firm z miasta Gotha. Został sfinansowany ze środków Europejskiego Funduszu Społecznego, ponadto wspierali go lokalni partnerzy.

¹⁴ <http://www.gfu-gotha.de>

Pierwszym zadaniem stojącym przed projektodawcą było znalezienie wśród małych i średnich firm „organizacji uczących się”. Ostatecznie w projekcie wzięło udział 12 firm, które wydelegowały spośród swoich pracowników po jednym przedstawicielu. Wydelegowani pracownicy znali środowisko pracy swojej firmy oraz miejsca pracy poszczególnych pracowników, byli także świadomi relacji między personelem a kierownictwem firmy itp. Uczestnicy wzięli udział w 160-godzinnym szkoleniu z zakresu: potrzeb pracowników generacji 50+, komunikacji (np. prowadzenia dyskusji), zarządzania zdrowiem, organizacji i tworzenia bezpiecznych stanowisk pracy oraz zabezpieczenia stanowisk już istniejących dla pokolenia 50+, przywództwa i motywacji oraz zarządzania jakością, wspierania pracodawców w tworzeniu kultury przedsiębiorstwa zorientowanego na pracownika. W ten sposób pracownicy małych i średnich przedsiębiorstw zostali przygotowani do pełnienia roli specjalistów zarządzania wiekiem i dzięki temu mogli wspierać menedżerów HR i odpowiednie poziomy zarządzania w firmach.

Nawiązując do analizy sytuacji osób starszych na rynku pracy z perspektywy *mezo* (przedsiębiorstw), można powiedzieć, że tak przygotowani specjaliści pełnią rolę strażników odpowiedzialnych na terenie swoich zakładów pracy za przeciwdziałanie rozpowszechniającym się stereotypom dotyczącym starszych pracowników i walkę z dyskryminacją ze względu na wiek.

Również projekt Fundacji Familijny Poznań¹⁵ zakładał współpracę z pracodawcami w obszarze aktywizacji osób powyżej 50 roku życia. Mimo iż cel główny (wsparcie osób w aktywności zawodowej) był taki sam jak w projekcie PANDA, podjęte zostały w nim inne kroki, by to osiągnąć.

¹⁵ <http://www.familijny.pl>

Projekt Fundacji „PWP Aktywna na rynku pracy” zakładał wiele działań mających na celu wzrost aktywności 90 kobiet powyżej 50 roku życia, będących bez zatrudnienia, by ostatecznie doprowadzić do zatrudnienia minimum 32 z nich. W ramach projektu uczestniczki trzech edycji brały udział w warsztatach motywacyjnych oraz grupowych zajęciach z doradcą zawodowym. Następnie każda z uczestniczek uczęszczała na wybrany przez siebie kurs zawodowy („Specjalista ds. Kadr i Płac”, „Pracownik biurowy” lub „Opiekunka dzieci i osób starszych”). Dodatkowym wsparciem były indywidualne konsultacje uczestniczek z doradcą zawodowym. W projekcie położono szczególny nacisk na przygotowanie kursantek do ponownego wejścia na rynek pracy. Z jednej strony miały one możliwość nabycia wiedzy i umiejętności radzenia sobie ze stresem, automotywacji, nawiązywania i utrzymywania zdrowych relacji, komunikacji i asertywności. Z drugiej strony dostały szereg narzędzi i metod pomagających w poruszaniu się po rynku pracy. Tak przygotowane uczestniczki były w ramach projektu wspierane w poszukiwaniu przyszłych pracodawców. Z każdym pracodawcą utrzymywany był stały kontakt mający na celu monitorowanie i wspieranie uczestniczek na nowych stanowiskach pracy, jak i samych pracodawców, często będących w nowej roli „świadomego pracodawcy osoby 50+”.

Przedstawienie powyższych projektów na spotkaniu w Jenie stało się dla jego uczestników cenną inspiracją do zastanowienia się nad wprowadzeniem nowych rozwiązań mających zwiększyć skuteczność obecnie i w przyszłości realizowanych projektów dotyczących aktywizacji zawodowej osób 50+. Przedstawiciele Fundacji Familijny Poznań analizowali wraz z partnerem projektu kilka pomysłów rozszerzających współpracę z praco-

dawcami, które to idee mogłyby jednocześnie zwiększyć świadomość korzyści wynikających z zatrudniania osób powyżej 50 roku życia i dodatkowo uświadamiać wpływ ewentualnych stereotypów dotyczących tej grupy osób na podejmowane decyzje dotyczące polityki zatrudnienia. Po pierwsze: projektodawca może sam przedstawiać lokalnym pracodawcom korzyści wynikające z zatrudniania osób 50+. Po drugie: proces rekrutacji powinien przebiegać na zasadach pozwalających na uniknięcie dyskryminacji ze względu na wiek (możliwe jest tu np. zastosowanie zanonimizowanych dokumentów aplikacyjnych). Między innymi w ten właśnie sposób projektodawca ma możliwość zwrócić lokalnym przedsiębiorcom uwagę na istniejący problem dotyczący aktywności zawodowej osób 50+, a dodatkowo pokazać i wesprzeć ich we wprowadzaniu różnych metod poprawiających tę sytuację, tak by mogli świadomie korzystać z potencjału, wiedzy i doświadczenia obecnych i przyszłych dojrzałych pracowników.

Zarządzanie wiekiem a zatrudnianie osób w wieku 50+

Warto w tym miejscu podkreślić po pierwsze, że wszelkie działania podejmowane w przedsiębiorstwach zmierzające do świadomego zatrudniania i utrzymywania pracowników 50+ są określane pojęciem „zarządzanie wiekiem”. Po drugie – warto dokładniej przyjrzeć się, jakie pracodawca może mieć korzyści z zatrudniania osób z generacji 50+.

Zarządzanie wiekiem pozwala efektywnie wykorzystać potencjał pracowników w różnym wieku, a używane narzędzia i metody uwzględniają ich dobro i są przyjazne

wszystkim pracownikom i przedsiębiorstwu. Dla pracodawcy stosującego zarządzanie wiekiem wiek jego pracowników nie stanowi problemu, gdyż jest traktowany jako coś naturalnego, co można wykorzystać z pożytkiem dla firmy i pracownika. Takie podejście wymaga z jednej strony zorganizowania takich warunków pracy, w których pracownik dobrze się czuje, i są one zależne od wieku. Z drugiej strony powinny być to takie warunki, które pozwalają w pełni wykorzystać potencjał i kompetencje pracownika (również te zależne od wieku) oraz umożliwią efektywną współpracę przy wykorzystaniu łącznie potencjałów osób w różnym wieku.

Szukając konkretnych argumentów przemawiających za zatrudnianiem osób starszych i stosowaniem kategorii zarządzania wiekiem, warto zacząć od przeanalizowania korzyści, które pojawiają się bezpośrednio dla samego przedsiębiorcy¹⁶:

- dzięki właściwemu wykorzystaniu potencjału osób starszych zwiększa się ich wydajność w pracy oraz motywacja do jej wykonywania,
- efektywnie wykonujący swoje zadania pracownicy 50+ wpływają na zwiększenie wydajności wszystkich pracowników w firmie, gdyż sprzyja temu dobra atmosfera w pracy i ograniczanie konfliktów międzypokoleniowych,
- poprzez stosowanie profilaktyki zdrowotnej i dostosowywanie czasu pracy i stanowisk pracy do potrzeb pracowników 50+ zmniejszają się koszty pracy, przez np. mniejszą absencję w pracy,

¹⁶ *Zarządzanie Wiekiem – szansa dla przedsiębiorcy. Mini przewodnik zarządzania wiekiem*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2010, s. 4.

- dzięki gotowości starszych kolegów do przekazywania swojej wiedzy młodszym pracownikom firma zmniejsza koszty działalności biznesowej,
- posiadanie w firmie bezcennej, pragmatycznej wiedzy doświadczonych, starszych pracowników,
- zmniejszenie fluktuacji pracowników, dlatego że osoby starsze zazwyczaj są bardzo lojalnymi pracownikami względem swojej firmy,
- dzięki powyższemu zmniejszają się również koszty wynikające z procesu rekrutacji nowego personelu,
- firma zatrudniająca i wspierająca pracowników 50+ buduje swój pozytywny wizerunek pracodawcy i zaufania wśród samych pracowników (zwiększa to ich motywację do pracy i lojalność) oraz jej otoczenia biznesowego i klientów (co ułatwia ogólne funkcjonowanie firmie).

Stosowana w firmie polityka zarządzania wiekiem jest również bardzo ważna dla samych zainteresowanych, czyli osób 50+. Dzięki pracy w takiej firmie pracownicy ci posiadają¹⁷:

- możliwość zapewnienia sobie bezpieczeństwa finansowego na poziomie wystarczającym do zaspokojenia potrzeb życiowych,
- możliwość ciągłego rozwoju zawodowego i społecznego,
- poczucie sensu, przynależności społecznej i zawodowej, co wpływa na ich poczucie własnej wartości,
- możliwość dzielenia się z innymi zdobywaną przez lata wiedzą i doświadczeniem,

¹⁷ Tamże, s. 4.

- poczucie sprawiedliwości, uczciwości (że nie są dyskryminowani),
- możliwość aktywności zarówno społecznej, jak i zawodowej, co chroni ich przed izolacją społeczną.

Na pozytywnym nastawieniu pracodawców względem dojrzałych pracowników korzysta także samo społeczeństwo, gospodarka, państwo. Zatrudnianie osób 50+ przyczynia się w wymiarze ogólnokrajowym m.in. do¹⁸:

- uświadamiania społeczeństwa i pracy nad negatywnymi stereotypami dotyczącymi osób 50+,
- walki z dyskryminacją ze względu na wiek,
- promowania kształcenia przez całe życie, aktywnego stylu życia, dbania o zdrowie, pozytywnego nastawienia do pracy,
- zmniejszenia liczby osób 50+ wykluczonych społecznie, wykluczonych cyfrowo,
- ogólnej poprawy sytuacji finansowej państwa,
- wzrostu gospodarki dzięki wykorzystaniu wiedzy i doświadczenia wykwalifikowanych, dojrzałych pracowników.

Powyższe argumenty zachęcają do wspólnej pracy wszystkich podmiotów mających wpływ na aktywność zawodową osób powyżej 50 roku życia. Chcąc jednak w pełni wykorzystać możliwości, które wynikają ze zmniejszającej się liczby osób biernych zawodowo 50+, należy do działań zaradczych przystąpić natychmiast, świadomie wykorzystując różne metody i techniki na wszystkich poziomach.

¹⁸ Tamże, s. 4.

Brak podjętych działań w tym zakresie wpłynie na ogólne obniżenie standardu życia Polaków, zwiększenie liczby osób wykluczonych społecznie, żyjących na granicy ubóstwa, niedostosowanych do oczekiwań współczesnego świata. Istotnie wzrosnie liczba osób korzystających ze świadczeń społecznych, co może przyczynić się do nadmiernego obciążenia finansów publicznych. Ostatecznie poprzez zmniejszającą się liczbę osób aktywnych zawodowo ograniczy się liczba konsumentów, a idąc krok dalej, zahamuje to rozwój gospodarki.

Bibliografia

- Czernecka M., Woszczyk P. (red.), *Człowiek to inwestycja. Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach*, HRP, Łódź 2013.
- Mól D., *Osoby 50+ na rynku pracy*, Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa 2008.
- Schimanek T. (red.), *Aktywizacja zawodowa osób 50+ i zarządzanie wiekiem. Informacje użyteczne dla instytucji rynku pracy*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2010.
- Schimanek T., *Zarządzanie wiekiem i nie tylko. Informacje użyteczne dla pracodawców i pracowników*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2010.
- Sprawozdanie z Drugiego Światowego Zgromadzenia na temat starzenia się społeczeństw, Madryt, 8-12 kwietnia 2002 r.*, Organizacja Narodów Zjednoczonych, Nowy Jork 2002.
- Tokarz J. (red), *Rynek pracy a osoby bezrobotne 50+. Bariery i szanse. Raport syntetyczny z badań.*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2007.
- Zarządzanie Wiekiem – szansa dla przedsiębiorcy. Mini przewodnik zarządzania wiekiem*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2010.
- Zespół Doradców Strategicznych Prezesa Rady Ministrów, *Raport o Kapitale Intelektualnym Polski*, Warszawa 2008.
- Zięba M., Szuwarzyński A., *Model Aktywnego Wspierania Firm i Pracowników 50+. Zarządzanie Wiekiem*, Politechnika Gdańska Wydział Zarządzania i Ekonomii, Gdańsk 2008.

<http://www.familijny.pl/>

<http://www.gfu-gotha.de/>

Anna Ćwiklińska



Transnationale Zusammenarbeit bei der Umsetzung des Projektes „PWP Aktive Frauen auf dem Arbeitsmarkt“ als Beispiel der beruflichen Aktivierung der Frauen 50+

Kurze Projektbeschreibung

Das im Titel erwähnte Modell der beruflichen Aktivierung der Frauen 50+ wurde bei der Umsetzungsphase des Projektes „PWP Aktive Frauen auf dem Arbeitsmarkt“ auf der Basis des Fördervertrags Nr. POKL.06.02.00-30-197/12-00 ausgearbeitet und aus Mitteln der Europäischen Union, des Europäischen Sozialfonds gefördert. Das nachstehend beschriebene Modell ist in der Zusammenarbeit mit einer deutschen Einrichtung, dem Bildungswerk der Thüringer Wirtschaft e.V. ausgearbeitet worden.

Das gegenständliche Projekt wurde im Rahmen des operationellen Programms Humankapital, Schwerpunkt VI. Arbeitsmarkt offen für alle, Maßnahme 6.1 Verbesserung des Zugangs zur Beschäftigung und Unterstützung der beruflichen Aktivität in der Region, Submaßnahme 6.1.1 Unterstützung der Erwerbslosen auf dem regionalen Arbeitsmarkt umgesetzt.

Die Projektdurchführung erfolgte im Zeitraum vom 01.07.2013 bis zum 31.12.2014 in der Wojewodschaft Großpolen in 3 Etappen:

- I. Programmphase im Zeitraum 07.2013-04.2014 in der Stadt und im Landkreis Poznań,
- II. Programmphase im Zeitraum 11.2013-09.2014 in der Stadt und im Landkreis Konin,
- III. Programmphase im Zeitraum 03.2014-12.2014 in der Stadt und im Landkreis Gniezno.

Das Hauptziel des Projektes war es, zur Steigerung der beruflichen Aktivität und der beruflichen Kompetenzen von 90 erwerbslosen Frauen 50+ beizutragen, die in den genannten Landkreisen der Wojewodschaft Wielkopolska (Großpolen) lebten, indem das Programm der beruflichen Aktivierung (PAZ) auf der Basis der neu ausgearbeiteten Methode mit dem Zweck realisiert wurde, dass mindestens 32 Frauen erwerbstätig werden.

Laut Förderantrag hat man das Erreichen des Projekthauptziels wie folgt vorausgesetzt:

- Anzahl der Personen im Alter 50-64, die am Projekt teilgenommen haben: 90

- Anzahl der Langzeitarbeitslosen, die am Projekt teilgenommen haben: 37
- Anzahl der Personen aus ländlichen Gebieten, die am Projekt teilgenommen haben: 14
- Anzahl der Personen, für die ein individueller Maßnahmenplan erstellt wurde, die am Projekt teilgenommen haben: 90
- Anzahl der Personen, die infolge des Projektes erwerbstätig wurden: 32.

Um das Erreichen des Hauptziels des Projektes zu gewährleisten, wurden laut Förderantrag folgende Einzelziele gesetzt:

- Erwerb neuer Kenntnisse und beruflicher Qualifikationen, die Gegenstand von PAZ sind, durch 90 erwerbslose Frauen 50+, die in den vorstehend genannten Landkreisen der Wojewodschaft Großpolen leben,
- Erwerb von beruflichen Erfahrungen durch mindestens 47 erwerbslose Frauen 50+, die in den vorstehend genannten Landkreisen der Wojewodschaft Großpolen leben, durch die Teilnahme an den Praktika,
- Beschäftigung von mindestens 32 erwerbslosen Frauen 50+, die in den vorstehend genannten Landkreisen der Wojewodschaft Großpolen leben,
- Einführung neuer Methode für berufliche Aktivierung von erwerbslosen Frauen 50 Plus, die gemeinsam von Fundacja Familijny Poznań und Bildungswerk der Thüringer Wirtschaft e.V. im Rahmen der transnationalen Zusammenarbeit ausgearbeitet wurde.

Das Projekt „PWP Aktive Frauen auf dem Arbeitsmarkt“ wurde für die Gruppe von 90 erwerbslosen Frauen im Alter 50-64, (sowohl solche, die in Kreisarbeitsämtern als arbeitslos registriert wurden, als auch solche, die dort nicht registriert wurden), die folgenden Abschlüsse vorlegen konnten, konzipiert und realisiert:

- mindestens einen Grundschulabschluss für die Teilnahme an der Schulung für den Beruf: Betreuerin für Kinder und Senioren
- mindestens einen Oberschulabschluss für die Teilnahme an der Schulung für Berufe: Büromitarbeiterin oder Fachkraft für Personal und Lohnbuchhaltung.

Projektaufgaben

Die Umsetzung des Projektes „PWP Aktive Frauen auf dem Arbeitsmarkt“ wurde in 5, im Förderantrag genannten Bereichen realisiert, die als Projektaufgaben galten und die nachstehend dargestellt werden.

Aufgabe 1. Akquise der Projektteilnehmer und des Personals

Eine der ersten organisatorischen Aufgaben, die bewältigt werden müssen, um eine gute Qualität der angebotenen Unterstützung zu gewährleisten, ist die Gewinnung des entsprechenden Personals für die Projektumsetzung. Für die Auswahl der geeigneten Mitarbeiter in der Anlaufphase des Projektes, was in den meisten Fällen laut *Wettbewerbsgrundsatz* erfolgt, ist Zeit erforderlich. Man darf es nicht außer Acht lassen, dass neben der Fach-

kompetenzen eines Trainers auch seine interpersonellen Fähigkeiten und Erfahrung in der Arbeit mit der erwähnten Zielgruppe von Bedeutung sind. Der Trainer ist eben diejenige Person, mit der die Projektteilnehmerinnen die meiste Zeit verbringen und er ist auch eine Schnittstelle für Kontakte zwischen Management und Teilnehmerinnen. Dabei ist die Empfehlung durch solche Personen wertvoll, die den Trainer und seine Arbeitsweise bereits kennen gelernt haben.

Der zweite Teil dieser Aufgabe war es, Projektteilnehmer zu gewinnen. Für diesen Teil war die Assistentin des Projektkoordinators zuständig und wenn es notwendig war, aktiver für das Projekt zu werben und das Auswahlverfahren zu intensivieren, bekam sie Unterstützung von Fachkräften. Vor der Teilnehmerauswahl wurde bei jeder Etappe eine intensive Werbekampagne organisiert und es war eine der wichtigsten und zugleich der schwierigsten Etappen der Projektumsetzung.

Die Hauptaufgabe der Werbekampagne für das Projekt „PWP Aktive Frauen auf dem Arbeitsmarkt“ war es, Frauen 50+ mit dieser Kampagne zu erreichen. Plakate in der Größe A3 und A4 und Flugblätter, also die populärsten Werbungsträger, wurden in Stadtverwaltungen, Gemeindeämtern, Bibliotheken, Krankenhäusern, Apotheken, Landwirtinnenvereinen und Seniorenvolkshochschulen vertrieben. In Poznań gab es Werbung im lokalen Sender „Radio Merkury“, in der Zeitung „Nasze miasto“ und im Internet auf Webseiten der Gemeinden des Landkreises Poznań. In Konin nutzte man „Radio Konin“, die Zeitung „Przełąd Koniński“ und Webseiten der Gemeinden des Landkreises Konin. In Gniezno gab es einen Werbespot über das Projekt in „Radio Gniezno“. Zusätzliche Informationen waren auf dem Portal www.informacjelokalne.pl abrufbar, das sich als sehr populär

und von Einwohnern gern besucht erwies. Man überlegte, Litfaßsäulen für Plakatwerbung zu nutzen, leider bot sich diese Möglichkeit nicht an. Eine sehr gute Idee war es, öffentliche Verkehrsmittel als Werbeträger für Plakate zu nutzen.

Wenn man überlegt, wo potenzielle begünstigte Teilnehmerinnen zu treffen sind, soll man Zentren für soziale Unterstützung in Städten und Gemeinden berücksichtigen, deren Kunden recht oft arbeitslose Frauen sind. Sozialmitarbeiter haben den direkten Kontakt mit diesen Frauen, so konnten sie für das Projekt entsprechend vermitteln und ein paar Teilnehmerinnen gewinnen.

Als erste Ansprechpartner bei der Auswahl der Teilnehmerinnen sollen Kreisarbeitsämter gelten, doch die Zusammenarbeit mit ihnen ist nicht immer zufriedenstellend. Im Arbeitsamt in Konin haben sich Leiterinnen des Arbeitsklubs für die Projektwerbung von arbeitslosen Frauen sehr stark engagiert. Die Zusammenarbeit mit dem Arbeitsamt in Gniezno verlief nicht so gut. Die Leitung und die Mitarbeiter waren eher skeptisch der Idee gegenüber eingestellt, dass sie bei der Werbung für die Schulungsteilnahme mitwirken sollen. Im Endeffekt verteilten die Assistentin und der Projektkoordinator Flugblätter während der Arbeitszeit des Amtes, was die erhofften Ergebnisse mit sich brachte, weil einige Frauen angerufen haben, um sich über das Projekt ausführlicher informieren zu lassen.

Eine exzellente Chance, Informationen über das Projekt an Frauen zu vermitteln, die wieder auf dem Arbeitsmarkt aktiv werden wollen, war die Arbeitsmesse, die das Kreisarbeitsamt in Gniezno im April 2014 veranstaltete. Daran hat sich auch Fundacja Familijny Poznań beteiligt.

Die Effizienz der einzelnen Werbetoole, die in einzelnen Bereichen unterschiedlich war, kann man anhand

der Umfragen bewerten, in denen die Frage danach enthalten ist, wie die Begünstigte über das Projekt erfahren hat. In Poznań waren Anzeigen im Internet, in der Presse und auf den Flugblättern /Plakaten die effizienteste Methode, in Konin: Radiowerbung, Internet, Flugblätter/Plakate, in Gniezno dagegen: Presse, Plakate/Flugblätter und Internet.

Nach dem Abschluss der Werbungsphase fanden einige Informationstreffen an den Orten statt, wo künftige Schulungen geplant waren. Ein solches Treffen organisierte man auch in der Aula des Europa-Kollegs UAM in Gniezno nach dem Vortrag einer mit der Stiftung bei dem Projekt „PWP Aktive Frauen auf dem Arbeitsmarkt“ zusammenarbeitenden Trainerin. Das Thema des Vortrags lautete „Psychologie des reifen Alters“. Jedes Informationstreffen nutzte man, um die an der Schulungsteilnahme interessierten Personen zu bitten, sich in die Liste einzutragen, die dann als Basis für die Auswahlphase fungierte.

In Bezug auf die Auswahlphase soll unterstrichen werden, wie wichtig die Unterstützung durch einen Psychologen oder einen Berufsberater ist. In allen 3 Projektphasen, egal welchen Bereich sie betrafen, meldeten sich zum Bewerbungsgespräch solche potenziellen Teilnehmerinnen, die seit mehreren Jahren dem Arbeitsmarkt fern blieben. Manchmal konnte man beobachten, dass sie sehr aufgereggt und unsicher waren. Sowohl der Psychologe als auch der Berufsberater versuchten im Dialog zu ermitteln, über welche Fähigkeiten die jeweilige Person verfügt, um dann für sie das entsprechende Berufsprofil zu wählen. Es war sehr interessant, beobachten zu können, dass manche Begünstigte, die noch in der Bewerbungsphase verschlossen und befangen waren, eine echte Umwandlung erlebten. Sie wurden selbstsicherer,

motiviert und bereit, nach mehreren Jahren wieder auf den Arbeitsmarkt zurückzukehren. Ein Wechsel von den alltäglichen Pflichten zu Schulungsbeteiligung, der Kontakt mit einer anderen gesellschaftlichen Gruppe motivierte sie dazu, dafür zu sorgen, besser auszusehen oder sich zu bemühen, Beziehungen mit anderen Schulungsteilnehmerinnen aufzubauen.

Aufgabe 2. Programm der beruflichen Aktivierung (PAZ)

Diese Aufgabe ist für die Projektteilnehmerinnen am wichtigsten, weil sie ihnen den Weg zur beruflichen Aktivierung offen macht. In jeder der 3 Projektphasen, realisierte man diese Aufgabe in zwei folgenden Etappen.

In der ersten Etappe dieser Aufgabe, die im Zeitraum 07-09.2013 (in der I. Programmphase), 11.2013-01.2014 (in der II. Programmphase) und 03-05.2014 (in der III. Programmphase) realisiert wurde, war die Organisation des Programms der beruflichen Aktivierung (PAZ) durch das Projektmanagement in der technischen Hinsicht am wichtigsten. Dabei ging es vor allem darum, entsprechende Räumlichkeiten zu finden, Verpflegung zu organisieren oder Schulungsunterlagen in Auftrag zu geben.

Bei der Entscheidung, welche Räumlichkeiten man für Schulungen für Frauen 50+ wählt, ist es notwendig, dafür zu sorgen, dass diese Räumlichkeiten nicht nur dem Mindeststandard in Bezug auf die Organisation der Bildung der Erwachsenen entsprechen, sondern auch den speziellen Bedürfnissen der Teilnehmerinnen genügen. Wichtig ist die Lage – in der Nähe einer Bushaltestelle oder eines Parkplatzes; das Gebäude soll behindertengerecht sein. Es ist darauf zu achten, dass Schulungsräume entsprechend groß, angemessen ausgestattet,

beleuchtet, geheizt und gelüftet sind. Bei diesem Projekt musste insbesondere bei der Organisation der Schulung „Betreuerin für Kinder und Senioren“ vorrangig dafür gesorgt zu werden, dass Schulungsräume ausreichend viel Platz anboten, weil praktische Übungen mit einem Physiotherapeuten und Masseur einen Teil der Schulung ausmachten. Für die Schulung für den Beruf „Fachkraft für Personal und Lohnbuchhaltung“ war es wichtig, einen Schulungsraum mit der entsprechenden Anzahl von Computern mit der Software für Personal- und Lohnbereich zu gewährleisten.

In dem Projekt „PWP Aktive Frauen auf dem Arbeitsmarkt“ war die kostenlose Verpflegung für Teilnehmerinnen vorgesehen, so war die entsprechende Wahl des Auftragnehmers von Bedeutung. Für die Altersgruppe 50+ war es doch wichtig, dass Mahlzeiten frisch, abwechslungsreich und pünktlich angeboten wurden.

Die teilnehmerkonforme Bedingungen in den Schulungsräumen und Hausmannskost, die in der Mittagszeit angeboten wurde, sorgten dafür, dass sich die Teilnehmerinnen komfortabler in der neuen Umgebung fühlten, dass sich die Gruppe schneller integrierte, was zu besseren Arbeitsergebnissen beitrug.

In dieser Etappe war auch die Sorge für die Projektdokumentation von größter Bedeutung. Das Verfahren, notwendige Dokumentation zu erstellen und zu sammeln, begann für die Projektteilnehmerinnen schon in der Bewerbungsphase, indem ein Anmeldeformular und ein Fragebogen zum Gespräch ausgefüllt werden sollte. Danach, spätestens am Tag des Schulungsbeginns, unterzeichneten die teilnehmenden Frauen den Schulungsvertrag, die Geschäftsordnung und eine Erklärung über die Projektteilnahme. Sollten die Teilnehmerinnen mit öffentlichen Verkehrsmitteln oder mit dem Auto zur

Schulung kommen, sollten sie zusätzlich einen Antrag auf die Fahrkostenrückerstattung stellen. Die Fahrkostenrückerstattung erfolgte auf der Grundlage der vorgelegten Rechnung und Bescheinigung des Verkehrsunternehmens über den Preis der Monatskarte auf der Strecke zwischen dem Wohnort der Begünstigten und dem Schulungsort. Ist die Begünstigte mit öffentlichen Verkehrsmitteln zur Schulung gekommen, wurden Fahrkosten gemäß Rechnung zurückerstattet. Ist die Teilnehmerin mit dem Auto zur Schulung gekommen, wurden Fahrkosten gemäß Kraftstoffrechnung zurückerstattet – der Betrag durfte den Preis der Monatskarte für die jeweilige Strecke nicht überschreiten.

Nach der Prüfung der Anmeldeformulare war die Aufgabe der Assistentin des Projektkoordinators, das Vorlegen aller zum Zeitpunkt des Projektbeginns notwendigen Dokumente zu verlangen, wie den Schulabschluss, bei Personen, die im Arbeitsamt als arbeitslos registriert sind, eine Bescheinigung über die Registrierung, bei Personen, die Sozialhilfe in Anspruch nehmen – die entsprechende Bescheinigung und bei Behinderten - ärztlichen Befund über den Behinderungsgrad. Am besten hat sich die Methode bewährt, den Teilnehmerinnen, die personalisierten Karten mit Informationen zu überreichen, welche Dokumente noch fehlen und sie daran per Telefon zu erinnern, damit die begünstigte Teilnehmerin beim nächsten Kontrollbesuch alle erforderlichen Dokumente vorlegen kann.

In der zweiten Etappe dieser Aufgabe, die im Zeitraum 09-12.2013 (in der I. Programmphase), 02-05.2014 (in der II. Programmphase) und 05-08.2014 (in der III. Programmphase) realisiert wurde, wurden 3 Projektauflagen von PAZ durchgeführt, von denen jede 4 Unterstützungsfor-

men für jeden Teilnehmer erfasste. Das Ganze wurde in 2 folgenden Teilen realisiert, die auf der Basis der neuen, infolge der transnationalen Zusammenarbeit ausgearbeiteten Methode der beruflichen Aktivierung durchgeführt wurde.

Den ersten Teil des PZA-Projektes „PWP Aktive Frauen auf dem Arbeitsmarkt“ machten Schulungen aus, die die weichen Kompetenzen betreffen, also Motivation entwickeln sollten und Berufsberatung zum Gegenstand hatten. Im Rahmen von Motivationstrainings und Job-Coaching gab es Gruppentreffen und individuelle Beratung.

Die erste Unterstützungsform – 24 Motivationstrainingsstunden, sollten dazu beitragen, Teilnehmerinnen zu motivieren, ihre eigene Situation auf dem Arbeitsmarkt zu ändern, Kommunikationsfähigkeiten zu entwickeln, Stresssituationen besser meistern zu können und die schon bestehende Motivation zur Teilnahme an dem PAZ-Projekt zu stärken. 2 erfahrene Psychologen unterrichteten in 2 Gruppen, im Durchschnitt gab es 6 Stunden Schulung pro Tag.

Eine weitere Unterstützungsform war die Berufsberatung als Gruppentraining – es gab 36 Schulungsstunden. Ziel dieser Form des Trainings war es, zu ermitteln, über welche Berufskompetenzen die Teilnehmerinnen verfügen, sie mit aktiven Formen der Arbeitssuche vertraut zu machen, Bewerbungsunterlagen vorzubereiten und Vorstellungsgespräche zu üben. Auch hier gab es im Durchschnitt 6 Stunden der Schulung pro Tag, 2 erfahrene Berufsberater unterrichteten in 2 Gruppen.

Die Berufsberatung fand auch beim Job-Coaching während der individuellen Treffen mit 2 Berufsberatern statt. Jede Teilnehmerin beteiligte sich an einem Training mit dem Jobcoach. Während der 12 Trainingsstunden bekam jede der Teilnehmerinnen Unterstützung bei der Er-

mittlung der eigenen Ressourcen, sie wurde in der Überzeugung gestärkt, sie kann einen Arbeitsplatz finden, ihre Motivation, nach der Arbeit zu suchen, wurde gefördert und es wurde ein Plan für weitere Qualifizierung und Berufslaufbahn (Individueller Maßnahmenplan) erstellt, der zu ihrer beruflichen Aktivierung beitragen soll. Die Treffen fanden nicht regelmäßig während der ganzen Projektdauer des PAZ statt, wobei sie derart organisiert wurden, dass sie jeweils nicht länger als 2-3 Trainingsstunden dauerten.

Es soll erwähnt werden, dass viele Projektteilnehmerinnen sich an vorstehend genannten Unterstützungsformen nicht besonders gerne beteiligen wollten. Jedoch schon nach dem ersten Trainingstag hat sich die Mehrheit von ihnen davon überzeugen lassen, dass es viel bringen kann. Es ist leider auch so gewesen, dass einige Teilnehmerinnen nach ein paar Tagen des Trainings in soft skills auf die Projektteilnahme verzichtet haben. Motivationstrainings und Berufsberatung in Gruppen riefen bei Teilnehmerinnen nicht so viele Zweifel hervor. So waren die Einladungen zum ersten individuellen Treffen mit dem Jobcoach dagegen die Quelle von meisten Befürchtungen, aber – wie die Erfahrung zeigt - nur am Anfang, weil nach ein paar Treffen gingen in den meisten Fällen die Befürchtungen und Zweifel zurück und machten Platz der Neugierde und Zufriedenheit über das absolvierte Training.

Der zweite Teil des PAZ-Projektes „PWP Aktive Frauen auf dem Arbeitsmarkt“ umfasste Berufsschulungen, die darauf abzielten, Frauen mit konkreten Berufsqualifikationen auszustatten. Den Projektteilnehmerinnen standen 3 Berufe zur Wahl, die sie mit Hilfe von erfahrenen Trainer und Lehrkräften erlernen konnten:

- Betreuerin für Kinder und Senioren, Schulung mit 240 Schulungsstunden, die sowohl den theoretischen (40%), als auch praktischen Teil mit Workshops und Trainings (60%) beinhaltete, mit folgenden Schwerpunkten: Grundlagen der Kinderpflege, Krankheitsprävention, erste Hilfe, richtige Ernährung, Spiele in Kinderbetreuung, Grundlagen der Kommunikation mit Schützlingen und ihren Familien, Erziehungsmethoden, kreatives Denken, Organisation der medizinischen Versorgung der Senioren, Nothilfe, Pflege der Senioren, Vorgehen bei ausgewählten gesundheitlichen Problemen, u. ä.,
- Büromitarbeiter, Schulung mit 240 Schulungsstunden, die sowohl den theoretischen (50%), als auch praktischen Teil mit Workshops und Trainings (50%) beinhaltete, mit folgenden Schwerpunkten: Grundsätze der Büroorganisation, Organisation der Büroarbeit, Zeitmanagement, Bürodokumentation, Bedienung von Computer und von anderen Bürogeräten, Archivierung der Unterlagen, Kommunikation mit Kunden, Bürokollegen und Vorgesetzten, Umgangsformen im Büro, Leitung der Teamarbeit, Grundlagen des Arbeitsrechts, u. ä.,
- Spezialistin für Personal und Lohnbuchhaltung, Schulung mit 300 Schulungsstunden, die sowohl den theoretischen (30%), als auch praktischen Teil: Arbeit mit der Software Platnik (Steuerzahler) und Symfonia Kadry i Płace (Personal und Lohnbuchhaltung) (70%) beinhaltete, u. a. mit folgenden Schwerpunkten: Fragen des Arbeitsrechts und des Bürgerlichen Gesetzbuches in Bezug auf Arbeitsverhältnis und zivilrechtliche Verträge, Führen der

Personalakten, Berechnung der Mitarbeiterlöhne und der Vergütung aus zivilrechtlichen Verträgen, Fragen aus dem Bereich Geldleistungen der Sozialversicherungsanstalt, Kranken- und Unfallgeld, Sozial- und Krankenversicherung, ausgewählte Fragen zur Berücksichtigung der Einkommensteuer bei der Berechnung der Löhne- und Gehälter, das Pflegen der Dokumentation für Löhne, Steuer, Versicherungen u. ä..

In der I. Programmphase ist es gelungen in Poznań alle 3 Berufsschulungen zu organisieren, in der II. Programmphase, die in Konin realisiert wurde, und in der III. in Gniezno, weckte das größte Interesse die Schulung für den Beruf; Betreuerin für Kinder und Senioren dann an der zweiten Stelle für den Beruf; Spezialistin für Personal und Lohnbuchhaltung. Weil es kaum Interesse für den Beruf; Büromitarbeiter zu verzeichnen war, wurde diese Schulung außerhalb von Poznań nicht realisiert.

Jede berufliche Schulung bot Lehrveranstaltungen an 4 Wochentagen an (grundsätzlich vom Montag bis Donnerstag, manchmal gab es Schulungen auch am Freitag) und in der Regel gab es 6 Schulungsstunden pro Tag.

Jede der Berufsschulungen wurde mit einer praktischen Prüfung abgeschlossen und das positive Prüfungsergebnis fand in einem Zertifikat seine Bestätigung, das der Teilnehmerin die Erweiterung der Berufsqualifikation bescheinigte. Für Teilnehmerinnen, die sich zur praktischen Prüfung nicht gemeldet haben, gab es die Möglichkeit, ein Zertifikat des PAZ-Abschlusses auszustellen, wenn sie mindestens in 80% der Trainings von PAZ anwesend war. Insgesamt waren im Rahmen von PAZ vorgesehen: 312 Schulungsstunden für jede Teilnehmerin des Berufsprofils Betreuerin für Kinder und

Senioren und Büromitarbeiter und 372 Stunden für den Beruf Fachkraft für Personal und Lohnbuchhaltung, so verbrachte jede Teilnehmerin im Durchschnitt etwa 57 Tage in den Schulungen.

Das Programm der beruflichen Aktivierung, das im Rahmen des Projektes „PWP Aktive Frauen auf dem Arbeitsmarkt“ realisiert wurde, bot den Teilnehmerinnen eine große Anzahl der Schulungseinheiten an, im Vergleich mit Angeboten der Wettbewerber, was zweifelsohne ein der größten Vorteile des durch Fundacja Familijny Poznań realisierten Projektes war. Dennoch musste man, um die Teilnehmerinnen zur Beteiligung an diesem Projekt zu ermutigen, u. a. die Rückerstattung der Fahrkosten zum Schulungsort und zurück und Erstattung der Betreuungskosten für pflegebedürftige Familienangehörige in der Zeitdauer der Beteiligung der Begünstigten an Schulungen anbieten.

Die Zusammenfassung der Ergebnisse des Programms der beruflichen Aktivierung konnte mit Hilfe der Evaluierungsumfragen vorgenommen werden. Beim Abschluss jeder Edition des Projektes beurteilten die Teilnehmerinnen die Qualität der Trainings, der Arbeit der Lehrkräfte und der Bedingungen der Durchführung der Maßnahme. Es waren bedeutende Hinweise, die es ermöglicht haben, Monitoring der Schulungen und der Arbeit der Lehrkräfte zu führen und bei Bedarf Änderungen vorzunehmen, die zur Verbesserung der Qualität von PAZ beitragen.

Aufgabe 3. Praktika

Praktika wurden regelmäßig nach jeder der 3 Programmphasen der beruflichen Aktivierung realisiert, d.h. im Zeitraum 01-04.2014 (nach der I. Programmphase),

05-09.2014 (nach der II. Programmphase) und 09-12.2014 (nach der III. Programmphase). Laut Förderantrag dauerte jedes Praktikum 3 Monate, vom Montag bis Freitag, 8 Stunden pro Tag. Es war eine relativ kurze Zeit, um berufliche Erfahrung zu erwerben, wenn man die Tatsache berücksichtigt, dass andere, den arbeitslosen Personen in derselben Zeit angebotene Projekte es ermöglichten, 12-monatige Praktika abzuschließen und danach für 3 Monate eingestellt zu werden.

Bei der Suche nach Arbeitgebern – Firmen und Einrichtungen aus der Wojewodschaft Großpolen, die bereit wären, den Teilnehmerinnen Praktikplätze anzubieten, hat man sich der Methoden der Auswahl der Praktikstellen und der Organisation der beruflichen Praktika bedient, die der Projektpartner in Deutschland nutzte. Ein der Schlüsselbereiche der effizienten beruflichen Aktivierung der erwerbslosen Personen, die das Bildungswerk der Thüringer Wirtschaft e.V nutzt, ist der Aufbau der langfristigen Beziehungen zwischen Schulungszentren und Arbeitgebern. Aus diesem Grund war in dem besprochenen Projekt das Einrichten eines Netzwerkes die Basis für die Organisation der beruflichen Praktika. Noch während der Dauer von PAZ im Rahmen der I. Projektphase, wurde u. a. eine Liste von etwa 100 Firmen aus der Region aufgestellt, in der das Projekt realisiert wurde. An sie wurden Informationsschreiben über das durch die Stiftung realisierte Projekt verschickt, in denen Vorteile der Einstellung der Personen 50+ hervorgehoben wurden. Dem folgte die telefonische Vereinbarung der Termine für ein Informationstreffen für interessierte Firmen, um sie für die Zusammenarbeit zu gewinnen und während des Treffens schlug man die Methode für die Auswahl der Teilnehmerinnen vor. Sie bestand darin, dass jedem Arbeitgeber anonymisierte Lebensläufe der

Projektteilnehmerinnen vorgelegt wurden, aus denen er einige auswählte, die seinen Erwartungen entsprachen. Danach wurden die Vorstellungsgespräche durchgeführt (im Sitz der Stiftung oder im Betrieb des potenziellen Arbeitgebers), bei denen die Hilfe des an dem Projekt beteiligten Berufsberater in Anspruch nehmen konnten.

Präferenzen der Begünstigten im Alter 50+ konzentrieren sich auf die für sie wichtigen Kriterien der Arbeitgebersauswahl, wie z. B. keine große Entfernung zwischen dem Betrieb und Wohnort. Dieses Kriterium bestätigte sich auch in anderen Projekten, die die Stiftung umsetzte. Es gab auch Interesse für Arbeitgeber der öffentlichen Hand, weil sie in der Beurteilung der Teilnehmerinnen das höchste Maß an Sicherheitsgefühl vermitteln. Die Möglichkeit, nach dem Abschluss des Praktikums mit einem positiven Ergebnis eingestellt zu werden, determinierte die Suche nach der Praktikastelle nicht.

Praktika wurden denjenigen Projektteilnehmerinnen angeboten, die in der praktischen Prüfung die besten Noten und die höchsten Anwesenheitsquote im ganzen PAZ-Projekt erzielten. Da es sich aber erwiesen hat, dass dies keine maßgeblichen Kriterien sind und dass die Anzahl der Praktikastellen eingeschränkt ist, haben sich Job-Coaches und Trainer der Berufsschulungen ausführlich über Kandidatinnen für potenzielle Praktikantinnen ausgetauscht, weil es darum ging, auf der Basis von Einschätzung aus unterschiedlichen Perspektiven die am meisten motivierte Kandidatinnen auszuwählen, die in Bezug auf berufliche Kompetenzen den Erwartungen der Arbeitgeber am besten entsprachen. Nicht ohne Bedeutung war dabei der Umstand, ob der Arbeitgeber die Möglichkeit hat, die Praktikantin nach dem Abschluss des Praktikums einzustellen, selbstverständlich unter der Bedingung der positiven Beurteilung ihrer Leistungen

durch den Arbeitgeber. Leider haben sich nur wenige Arbeitgeber bereit erklärt, diese Möglichkeit anzubieten, wobei eigentlich alle bereit waren, Praktika bei ihnen durchführen zu lassen.

In dieser Etappe war es von sehr großer Bedeutung, die Anforderungen bezüglich der korrekten Dokumentation des Aufnahmeverfahrens der Teilnehmerinnen ins Praktikum zu erfüllen. Dieses Verfahren begann damit, dass Praktikantinnen Überweisungen zu betriebsärztlichen Untersuchungen bekamen. Die Personen, die die Schulung zur Betreuerin für Kinder und Senioren absolviert haben, mussten sich zusätzlich auf sanitäre und epidemiologische Krankheiten untersuchen lassen. Erst nachdem die Praktikantin eine Bescheinigung über ihre Arbeitsfähigkeit vorgelegt hatte, wurde ein trilateraler Vertrag über ein Praktikum unterzeichnet. Es war auch vorgesehen, dass den Projektbegünstigten während des Praktikums Fahrkosten zur Praktikastelle und zurück, Betreuungskosten für pflegebedürftige Familienangehörige in der Laufzeit der Beteiligung am Praktikum zurückerstattet und ein Stipendium gewährt wurde.

In dieser Etappe des Projektes wurde auch die Fortsetzung des individuellen Job-Coachings für jede Praktikantin vorgesehen – jeweils 6 Schulungsstunden. Diese Unterstützungsform wurde in das Projekt „PWP Aktive Frauen auf dem Arbeitsmarkt“ als Ergebnis der transnationalen Zusammenarbeit aufgenommen. Fundacja Familijny Poznań hat die Erfahrungen des Projektpartners berücksichtigt und übernahm die von BWTW praktizierte Lösung, dass während des Praktikums die Unterstützung durch den Jobcoach intensiver wird. Es ermöglicht ihm, in einem direkten Kontakt mit dem Arbeitgeber oder per Telefon ein Feedback über den Verlauf des Praktikums zu bekommen und entsprechend zu reagieren, falls das

Einarbeiten an dem neuen Arbeitsplatz für die Teilnehmerinnen zum Problem werden sollte.

Jobcoaching wurde während der individuellen Treffen mit denselben Berufsberatern realisiert, die Teilnehmerinnen während der PAZ-Phase betreuten. Es war aus dem Grund vorteilhaft, dass diese Berater schon früher die Möglichkeit hatten, Praktikantinnen kennen zu lernen, ihr Potenzial und ihre Schwachstellen einzuschätzen und für die Praktikantinnen selbst, offener mit Beratern zu sprechen, was dazu beigetragen hat, dass Praktikantinnen sich schneller und effizienter im neuen Arbeitsort eingearbeitet haben, dadurch größere Chancen hatten, die Praktikantstelle zu behalten oder sogar fest eingestellt zu werden.

Aufgabe 4. Transnationale Zusammenarbeit

Im Rahmen des Projektes „PWP Aktive Frauen auf dem Arbeitsmarkt“ strebte die Fundacja Familijny Poznań, zusammen mit dem Partner aus Deutschland, Bildungswerk der Thüringer Wirtschaft e.V. (BWTW), welches eine Erfahrung in der Umsetzung von ähnlichen Projekten hat, die Ausarbeitung einer neuen Methode für die berufliche Aktivierung von Frauen 50+ (nach dem Modell der transnationalen Zusammenarbeit Nr. 4: Gemeinsame Ausarbeitung eines Produktes oder Systems) an. Die Ausarbeitung der vorstehend genannten neuen Methode wurde zuvor zwischen FFP und BWTW durch einen Informations- und Erfahrungsaustausch über die Problematik der beruflichen Aktivierung von Frauen 50+ (nach dem Modell der transnationalen Zusammenarbeit Nr.1: Informations- und Erfahrungsaustausch) flankiert.

Zwecks Umsetzung der vorstehend genannten Modelle der Zusammenarbeit in der Periode 07.2013-

-12.2014, wurden nachstehende Maßnahmen geplant und umgesetzt:

- 1 Besuch des Projektteams von FFP, bestehend aus einer Projektkoordinatorin, einer Trainerin und zwei Berufsberaterinnen beim Partner der transnationalen Zusammenarbeit (BWTW) in Deutschland, August 2013,
- 1 Besuch des Vertreters von BWTW in der Fundacja Familijny Poznań in Polen, September 2013.

Die beiden Besuche hatten zum Ziel:

- den Informationsaustausch über die berufliche Situation der Frauen 50+ auf dem polnischen und deutschen Arbeitsmarkt. Im Zuge des Informationsaustausches wurde das Problem der Arbeitslosigkeit in der vorstehend genannten Zielgruppe eruiert, insbesondere im Bereich der gegenständlichen Projekte sowie die Lösungsansätze für die Gründe der Arbeitslosigkeit und Erwerbslosigkeit von Frauen 50+ in beiden Ländern identifiziert,
- den Erfahrungsaustausch über die methodischen Innovationen und Werkzeuge für die berufliche Aktivierung der Frauen 50+ in Polen und in Deutschland, die bei verschiedenen Institutionen, Firmen und Organisationen zur Anwendung kommen,
- den Erfahrungs- und Know-How-Austausch auf dem Gebiet der Methoden und Werkzeuge, die im Laufe der bisherigen Maßnahmen von FFP und BWTW im Rahmen der Aktivierung und Beschäftigung von Erwerbslosen, insbesondere der Frauen 50+, ausgearbeitet wurden,
- gemeinsame Ausarbeitung neuer Methode für die berufliche Aktivierung der Frauen 50+ (die Details

dieser Methode wurden in der Beschreibung der Aufgabe Nr.3 beschrieben – betrifft den Bereich der Berufspraktika),

- gemeinsame Erstellung eines Ratgebers über die Aktivierungsmethoden für berufliche Aktivierung von Frauen 50+ (als Bestandteil von Öffentlichkeitsarbeit),
- Vorbereitung durch Fundacja Familijny Poznań eines Programms für berufliche Aktivierung nach der neuen Methode (nach erfolgter Schulung anderer Trainer durch das Stiftung-Projektteam, welches an der Ausarbeitung der o.g. Methode teilgenommen hat).

Gegen das Ende des Projektes, wurde noch ein Monitoring-Besuch eines Vertreters der BWTW im November 2014 durchgeführt, um zu überprüfen, ob die berufliche Aktivierung der Frauen 50+ gemäß der neuen, im Zuge der Zusammenarbeit zwischen den Projektpartnern, ausgearbeiteten Methode, realisiert wird.

In der Zeit, zwischen der Aktivitäten, blieb der Projektkoordinator, insbesondere in der Anfangs- und Endphase der transnationalen Zusammenarbeit, mit dem Vertreter des Partners im Kontakt, und informiert ihn über den Verlauf der Projektumsetzung, speziell vor dem Hintergrund der gemeinsam getroffenen Absprachen, die bei den früheren Besuchen, getroffen wurden.

Aufgabe 5. Projektmanagement

Das Projektmanagement gehört zu den wichtigsten Bereichen während der ganzen Projektumsetzung und erfordert von den Verantwortlichen intensive Zusammenarbeit mit allen Stakeholders im Projekt: den

betroffenen Teilnehmerinnen, dem Projektteam, den Arbeitgebern, den Praktikastellen, Waren- und Dienstleistungslieferanten und nicht zuletzt den Projektpartnern oder Mitarbeitern der verschiedenen Abteilungen der Fundacja Familijny Poznań sowie anderen Personen, die den Projektverlauf anderweitig beeinflussen können.

Gemäß der Anforderungen, die bei der Antragstellung bezüglich der Projektfinanzierung gegolten haben, wurde im Rahmen des Projektmanagements ein Steuerkreis in folgender Zusammensetzung vorgesehen: Projektkoordinator und ein Vertreter des Partners in der transnationalen Zusammenarbeit, vorrangig aber dazu, um Rücksprache bei wichtigen Entscheidungen zur Projektumsetzung zu halten (betrifft vorwiegend die Änderungen im Projekt).

Aus den Projekterfahrungen geht hervor, dass eine der Schwachstellen des Projektumfanges das Erfordernis der laufenden Integration der einzelnen Praktika der Lehrkräfte des Projektes war. Über die ganze Laufzeit der Projektumsetzung, ist es nicht gelungen das gesamte Lehrkräftepersonal zu treffen, um die zurückliegenden und anstehenden Etappen des Projektes zu analysieren. Es resultierte größtenteils daraus, dass die einzelnen Mitglieder des Lehrkräftepersonals im Projekt in verschiedenen Teilen Polens wohnten. Bei einer transnationalen Zusammenarbeit, hatte auf die Kommunikation auch der Personalwechsel einen wesentlichen Einfluss, und zwar, sowohl auf der Seite der Fundacja Familijny Poznań, als auch auf der von BWTW.

Folge des Vorstehenden, war die Wahl der Kommunikationsart zwischen den Projektteilnehmern, die überwiegende am Telefon, via E-mail, oder Post erfolgte, und nur geringfügig bei individuellen Treffen, vor allem

während der Besuche zu den Organisationsfragen der Projektteams bei den Begünstigten gelebt wurde.

Unabhängig von den vorstehend genannten Komplikationen, hat das Projektmanagementteam den Projektlauf laufend zurückverfolgt und alles daran gesetzt, damit sich alles für alle Projektteilnehmer positiv entwickelt, vor allem jedoch für die betroffenen Frauen im Projekt, was übrigens in den Bewertungsumfragen zum Projektlauf festgehalten und positiv gewertet wurde.

Fazite

Das Projekt „PWP Aktive Frauen auf dem Arbeitsmarkt“ wurde größtenteils gemäß der im Förderantrag getroffenen Annahmen umgesetzt. Die Maßnahmen, die von der ursprünglichen Antragsversion abwichen, (wie z.B. Jobcoaching während der Praktika), wurden in das Projekt in Folge der transnationalen Zusammenarbeit zusätzlich aufgenommen. Andere Änderungen, die für die Dynamik und Eigenschaft eines derartigen Projektes charakteristisch sind, war z.B. die Erhöhung der Zahl der Praktikastellen, weil zwei Teilnehmerinnen diese aus gesundheitlichen Gründen nicht abschließen konnten.

Die wichtigsten Ziele und Kennzahlen des Projektes wurden umgesetzt, wenngleich zum Zeitpunkt der Übergabe dieser Publikation zum Druck (Dez. 2014), die Kontrolle der Kennzahl der Beschäftigungseffektivität bis Ende März 2015 vorgesehen wird. Es wurden folgende Projektziele umgesetzt:

- Erwerb neuer Kenntnisse und beruflicher Qualifikationen im Rahmen von PAZ von 90 Frauen im Alter 50 Plus, die erwerbslos waren,

- Erwerb von beruflichen Erfahrungen von 47 Frauen, dank der Teilnahme an den Praktika,
- Einführung neuer Methode für berufliche Aktivierung von erwerbslosen Frauen 50 Plus, die gemeinsam von Fundacja Familijny Poznań und Bildungswerk der Thüringer Wirtschaft e.V. im Rahmen der transnationalen Zusammenarbeit ausgearbeitet wurden.

Zusammenfassend, muss in der nahezu eineinhalb Jahre dauernden Projektumsetzung auf zwei, für das Projekt sehr wichtige Bereiche hingewiesen werden, die nur geringfügig von dem Projektträger abhängig sind.

Der erste ist die Akquise der Teilnehmerinnen zum Projekt. Unabhängig von den getroffenen Maßnahmen, Engagements der Projektteilnehmer und der Lehrkräfte, oder bereitgestellter Fördermittel, bevorzugen die meisten Vertreterinnen der Zielgruppe solche Projekte auf dem Markt, die neben der sachlichen Kompetenz auch eine ganze Bandbreite von Finanzierungsinstrumenten für sie vorsehen (z.B. Ausbildungsstipendien, mehrtägige Aufbautrainings im Gebirge oder kostenlose Eintrittskarten ins Kino, Theater, ins Schwimmbad mit Begleitperson). Solche Projekte werden oft nur für Schulungsmaßnahmen im zweistelligen Stundenpensum oder punktuelle Unterstützung bestimmt. Leider gibt es auf dem Markt sehr viele Projekte mit kostenlosen Finanzschulungen aus dem Europäischen Sozialfonds, was eine wesentliche Gefahr für die Qualität der Aktivierungsprogramme darstellt. In dieser Situation, war das Gewinnen von den gut motivierenden Teilnehmerinnen zum Projekt eine schwierige Aufgabe, und insbesondere, jener die so motiviert waren, damit sie ihre bisherige Le-

benslage und berufliche Situation grundlegend ändern möchten. Das Projektmanagementteam von „PWP Aktive auf dem Arbeitsmarkt“ hat die im Förderantrag erforderliche Zahl der Kandidatinnen erreicht, was ohne Zweifel für den Erfolg dieses Projektes spricht.

Ein zweiter, ebenso für die effektive Projektumsetzung wichtiger Bereich, und eigentlich nur mittelbar von den Projektumsetzenden abhängig, ist die Erfolgsquote der Beschäftigten nach dem Projekt.

Einerseits bestimmen die polnischen Gesetzesvorschriften, das EU-Recht, die Programm- sowie Ausschreibungsdokumentation, die für den Förderantrag zum Projekt eingereicht wurden, die Vorgehensweise. Die Eckdaten für die Bewertung der Beschäftigungseffektivität, wurden allgemein gefasst, wodurch mehrmals die Notwendigkeit bestand, dass Fundacja Familijny Poznań an die vermittelnde Stelle, das Woiwodschaftsarbeitsamt in Poznań, Anfragen richten musste.

Die fehlenden präzisen Vorschriften über die Art und Weise der erforderlichen Dokumentierung der Einkommenshöhe im Rahmen der zivilrechtlichen Arbeitsvereinbarungen, die von den Projektteilnehmerinnen unterschrieben wurden. Aus dem Grunde stand in den Schulungsverträgen, die zwischen der Stiftung FFP und den Teilnehmerinnen unterschrieben wurden, lediglich die Information über die Vorlage eines Arbeitsvertrages / zivilrechtlichen Arbeitsvereinbarung. Im Falle einer Beschäftigung von Teilnehmerinnen im Rahmen eines Dienstleistungsvertrages, in dem als Vergütung nur der Stundensatz ausgewiesen wird, wird zu einer aufwendigen Aufgabe, die Rechnungen zu einem solchen Dienstleistungsvertrag, bzw. eine Bescheinigung über die Höhe der erzielten Einkünfte einzufordern (der Aussage von IP WUP in Poznan nach, die im Laufe der Projektumsetzung

als Antwort auf die Anfrage der Stiftung übermittelt wurde, ist solche Bescheinigung erforderlich).

Es muss auch gesagt werden, dass ein abgeschlossener Arbeitsvertrag oder eine zivilrechtliche Arbeitsvereinbarung bei der Ermittlung der Effektivität der Beschäftigungseffizienz herangezogen wird, wenn dieser/diese für mindestens 3 Monate innerhalb von 3 Monaten nach der Beendigung des Projektes abgeschlossen wurde. In Deutschland sind es 6 Monate (und zwar auf einem viel mehr dynamischen Arbeitsmarkt), wie aus den Informationen, des an diesem transnationalen Projekt teilnehmenden Partners hervorgeht.

Andererseits spielen in diesem Bereich die betroffenen Frauen selbst eine wichtige Rolle. Obwohl das wichtigste Projektziel von „PWP Aktive Frauen auf dem Arbeitsmarkt“ die berufliche Aktivierung von arbeitslosen Frauen 50+ war, waren nicht alle Frauen nach dem Ende der erteilten Unterstützung bereit eine feste Anstellung oder Beschäftigung zu finden, auch nicht im Rahmen der Stellenangebote, die die Stiftung FFP in eigenen Ausbildungs- oder Fürsorgeeinrichtungen angeboten hat. Die Teilnehmerinnen aus den durch die Stiftung organisierten Projekten, haben Vorrang bei der Besetzung von unbesetzten Stellen.

Die betroffenen Frauen, die eine größere Motivation an den Tag gelegt haben, eine feste Anstellung zu finden oder eine Existenzgründung durchzuführen, waren leider nicht immer in der Lage ihre eigene berufliche Situation zu ändern, mangels Fördermittel für die Einrichtung einer Arbeitsstelle beim Arbeitgeber oder für die eigene Existenzgründung. Die am stärksten motivierten Teilnehmerinnen des Projektes haben eine Beschäftigung gefunden, doch einige von ihnen haben der Stiftung keine Arbeitsverträge mit den Arbeitgebern bzw. Dienstleistungsverträge übergeben und sind davon ausgegangen,

dass diese Anforderung, die Arbeitsverträge, die ohne Zutun der Stiftung entstanden sind, nicht betrifft.

Großer Teil der Teilnehmerinnen ist der Pflicht bezüglich der Dokumentierung der Arbeitsaufnahme nachgegangen. Aus den durch das Projektmanagementteam erhobenen Unterlagen und der am Telefon bei den Teilnehmerinnen abgefragten Informationen geht hervor, dass eine bezahlte Beschäftigung 35 Frauen gefunden haben, und aktiv im Rahmen von anderen Arbeitsvereinbarungen (z.B. Praktika) 3 Frauen sind (Angaben vom Anfang Dezember 2014). Trotz vieler Schwierigkeiten bezüglich der Auswertung von Beschäftigungskennzahlen, sind die Ergebnisse der Maßnahmen, die auf diesem Gebiet unternommen wurden, als Erfolg zu bezeichnen, selbst wenn nicht alle von den bisher abgeschlossenen und der Stiftung bereitgestellten Verträgen dem eng abgesteckten Rahmen für einen Beschäftigungserfolg entsprechen.

Obwohl das Hauptziel des Projektes „PWP Aktive Frauen auf dem Arbeitsmarkt“ die berufliche Aktivierung von arbeitslosen Frauen 50 + war, ist über jeden Zweifel erhaben, dass die meisten Teilnehmerinnen im Zuge der Aktivitäten im Projekt einen Vorteil für sich herausgeschlagen haben, wenn nicht direkt eine Anstellung, doch etwas anderes, ebenso wichtiges, eine gewisse Befähigung, aus der ein Wandel abgeleitet werden kann, und dass sie allem voran den Willen ableiten können, verschiedene Herausforderungen, nicht nur der beruflichen Art, einzugehen. Die positive Metamorphose bezüglich des Selbstverständnisses der Teilnehmerinnen, das Entdecken von eigenen Stärken, die im Zuge der Projektumsetzung zu Tage gefördert worden sind, ist mit Abstand sein großer Erfolg.

Renata Górna, Marta Pawłowska



Transnationale Zusammenarbeit zwischen Fundacja Familijny Poznan und Bildungswerk der Thüringer Wirtschaft e. V.: Neue Wege für die berufliche Aktivierung von Frauen 50+

Spricht man über transnationale Zusammenarbeit von Projekten im Rahmen vom Europäischen Sozialfonds, so denkt man zuerst an den erhofften Nutzen, den ein Austausch von Erfahrungen und Fachwissen zwischen den Partnern mit sich bringt. Welchen Mehrwert das Bildungswerk der Thüringer Wirtschaft e. V. (BWTW e. V.) und die Fundacja Familijny Poznan (FFP) in einem transnationalen Projekt „PWP Aktive Frauen auf dem Arbeitsmarkt“ erreicht haben, wird in diesem Artikel erläutert. Unsere Reflexionen und Empfehlungen über optimierte Wege der Aktivierung und Beschäftigung von Frauen 50+ stellen wir hier möglichen Interessenten gerne zur Verfügung.

Die FFP realisierte von 2013 bis 2014 ein vom WUP (Woiwodschaftsarbeitsamt) in Poznan ausgeschriebenes europäisches Projekt über Verbesserung des Zugangs zur Beschäftigung und Unterstützung der beruflichen Aktivität in der Region. Das BWTW e. V. nahm an dem Projekt als ein transnationaler Partner teil. Es ging in dem Projekt „PWP Aktive Frauen auf dem Arbeitsmarkt“ dar-

um, prozessorientierte methodische Innovationen und punktuelle Verbesserungen in der beruflichen Aktivierung von Frauen 50+ auszuprobieren.

Das Bildungswerk der Thüringer Wirtschaft e.V., gegründet 1990, ist ein erfahrenes, selbständiges Bildungsunternehmer unter dem Dach der Thüringer Arbeitgeber- und Wirtschaftsverbände, das 13 Außenstellen in ganz Thüringen besitzt. Das BWTW e. V. ist unter anderem Mitglied der Arbeitsgemeinschaft der Bildungswerke der deutschen Wirtschaft (ADBW e. V.), Mitglied der Bundesarbeitsgemeinschaft ambulante Rehabilitation (BAG abR) sowie Anerkannter Träger der Erwachsenenbildung und der Jugendhilfe. Das BWTW e. V. beschäftigt sich intensiv mit Projekten der aktiven Arbeitsmarktpolitik. Dabei erprobt und fördert es die Durchsetzung neuer effizienter Instrumente der Qualifizierung, Beratung und Reintegration von Zielgruppen des Arbeitsmarktes und hilft, Fachkräftepotenziale zu erschließen. Das BWTW e. V. vertritt das Grundverständnis, dass eine erfolgreiche

Integration älterer Arbeitsloser und Arbeitnehmer an zwei Seiten ansetzen muss: an der Förderung der Zielgruppe älterer Menschen und an der Sensibilisierung von Unternehmen, die Potenziale älterer Erwerbstätiger nutzen.

Unter transnationalem Erfahrungsaustausch versteht man meistens das gegenseitige Lernen unter den Partnern. In dem Projekt „PWP Aktive Frauen auf dem Arbeitsmarkt“ kommen zwei Partner zusammen, die über eigene Erfahrung im Umgang mit Projekten Frauen 50+ auch im transnationalen Kontext verfügen. Bereits seit mehreren Jahren arbeitet die Außenstelle Jena des BWTW e.V. erfolgreich mit verschiedenen Partnern in Polen zusammen. Das BWTW e. V. hat Netzwerke in den polnischen Woiwodschaften Großpolen, Niederschlesien und Kujawien-Pommern aufgebaut und von dieser Zusammenarbeit profitiert. Die FFP wiederum hält z.B. seit einigen Jahren intensive Kontakte mit der Kofoed Schule in Kopenhagen. Das FFP – Projekt „PWP Hilfe zur Selbsthilfe für Frauen im Alter 45+“ versuchte in Anlehnung an die Kofoed Schule, das Gewicht der Aktivität von älteren Frauen auf den Aufbau und Erhöhung ihrer Selbstverantwortung sowie auf die bewusste Verarbeitung von Konsequenzen ihrer eigenen Entscheidungen zu verlagern. Das Projekt stellte sich zum Ziel, der Exklusion von Frauen 50+ auch mit humanistisch verstandener Motivation entgegenzuwirken, in der die Achtung für die eigene Person eine beachtliche Rolle spielt¹. Von diesem Austausch mit der Kofoed Schule hat die FFP großen Nutzen gezogen, was sich in dem Projekt

¹ S. Szymczak, *Aktywizacja zawodowa kobiet. Adaptacja metody Szkoły Kofoeda*, seria: *W poszukiwaniu metody*, Poznań 2013, s. 7.

„PWP Aktive auf dem Arbeitsmarkt“ in der Art und Weise des Umgangs mit Motivation von Frauen 50+ spürbar niedergeschlagen hat.

Beide Projektpartner, die FFP aus Großpolen und das BWTW e. V. aus Thüringen, verbindet von der Genese der zu bearbeitenden Themen her, dass in den beiden Ländern die politischen und wirtschaftlichen Umbruchsituationen in den 90er Jahren stattgefunden haben, die eine Reihe von ähnlichen Implikationen in der sozialen Lage, in Wertesystemen und in Verhaltensweisen der Bevölkerung mit sich brachten. Das bezieht sich explizit auf die Lage von langzeitarbeitslosen Frauen 50+ in den beiden Ländern, die als eine vom Arbeitsmarkt verdrängte soziale Gruppe über Potenziale verfügt, welche der Wirtschaft meistens verloren gehen. Darüber hinaus verursacht diese Exklusion aus dem Arbeitsmarkt Diskriminierungen der älteren Frauen, sie untergräbt ihr Selbstwertgefühl und verursacht ein Leben in Bedürftigkeit und Abhängigkeit.

Ein kurzer Überblick über die demographischen Strategien für Ältere in Deutschland

Sowohl in Polen als auch in Deutschland gibt es bereits eine Vielzahl von Methoden zur Aktivierung und Beschäftigung von älteren arbeitslosen Frauen. In Deutschland wurde das 10jährige Bundesprogramm „Perspektive 50plus – Beschäftigungspakte für Ältere in den Regionen“ vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) aufgelegt, das mittlerweile in der dritten Programmphase (2011-2015) läuft. Dieses Bundesprogramm entstand

2005 infolge der EU – Beschlüsse über die Erhöhung der Beschäftigungsquote für ältere Menschen und zu dem Zeitpunkt, als die Rente mit 67 in Deutschland gesetzlich beschlossen wurde. 2001 in Stockholm kam der Europäische Rat überein, „als EU-Ziel die Steigerung der durchschnittlichen EU-Beschäftigungsquote für ältere Männer und Frauen (zwischen 55 und 64) bis 2010 auf 50 Prozent vorzusehen. 2004 wurde in den 15 EU-Staaten eine Beschäftigungsquote für ältere Menschen von knapp 43 % ermittelt. Lediglich Irland, Portugal, das Vereinigte Königreich von Großbritannien, Dänemark und Schweden haben bereits Werte 50% und mehr vorzuweisen. Polen, Slowakei und Deutschland besetzten die niedrigsten Werte der Beschäftigungsquoten Älterer (39%), was auf ein bislang unzureichend genutztes Arbeitspotenzial hinweist.“²

In Deutschland werden durch den demographischen Wandel voraussichtlich im Jahr 2020 bis zu sechs Millionen Arbeitskräfte fehlen sowohl hochqualifizierte Fachkräfte als auch niedriger qualifizierte Mitarbeiter. Angesichts diesen drohenden Engpasses wird „seit 2005 der Beschäftigungspakt 50+ im Rahmen des Programms „Perspektive 50plus – Beschäftigungspakte für Ältere in den Regionen“ des BMAS ein Projekt zur Verbesserung der Beschäftigungschancen älterer Langzeitarbeitsloser umgesetzt.“³

Seit Anfang 2011 ging der Beschäftigungspakt in die dritte Phase. Die Beschäftigungsquote der Älteren hat in

den letzten Jahren durch den Beschäftigungspakt 50+ deutlich zugenommen.⁴

Außerdem gibt es in Deutschland auch den Bundesverband Initiative 50 Plus e.V., der in Politik, Gesellschaft und Wirtschaft auf die Bedürfnisse und die vielfältigen Potentiale der Generation 50 Plus aufmerksam macht. „Der Bundesverband Initiative 50plus e.V. hat sich speziell der Aufgabe verschrieben, auf die vielfältigen Kompetenzen von Arbeitnehmern über 50 Jahre aufmerksam zu machen. Der Bundesverband Initiative 50Plus sieht es als eine seiner Kern-Aufgaben an, die Beschäftigung Älterer zu fördern und zu sichern. Während das Bundesprogramm die Perspektive 50Plus die Wiedereingliederung von Langzeitarbeitslosen 50+ anstrebt, will der Bundesverband mit der Initiative Arbeit 50Plus dafür sorgen, dass ältere Mitarbeiter erst gar nicht arbeitslos werden.“⁵

Da es mehr Frauen 50+ als Männer 50+ in den beiden Ländern Polen und Deutschland bei den Arbeitslosen gibt, spielt auch die Gender-Problematik bei der Beschäftigung keine geringfügige Rolle. Es geht eben nicht, Frauen 50+ durch Förderung zu privilegieren, sondern es geht darum, gezielt die Chancen dieser Altersgruppe zu erhöhen und somit Chancengleichheit für alle zu fördern. Aus dieser Vielfalt von Förderungen zur Chancengleichheit entsteht ein wirtschaftlicher Nutzen, um den es vor-

² S. Menning, *Erwerbsbeteiligung und Arbeitslosigkeit im höheren Erwerbsalter – ein statistischer Überblick*, in: *Informationdienst Altersfragen*, Heft 05/2005, S. 1-2, Hg.: Deutsches Zentrum für Altersfragen.

³ *Damit den Firmen die Leute nicht ausgehen – Der Beschäftigungspakt 50+ geht den richtigen Weg*, Presse – Spiegel, S.1, Vogtlandkreis-Landkreis Zwickau-Chemnitz 2013.

⁴ T. Freiling, M. Gottwald, *Evaluation arbeitsmarktpolitischer Innovationsprojekte* S. 186, in: K.Brauer, G.Korge,(Hg.): *Evaluation regionaler Arbeitsmarktförderung für Ältere: Erfolgsfaktoren – Methoden – Instrumente*, Stuttgart 2007.

⁵ U-M.Müller, *Initiative Arbeit 50Plus – erst ändern sich die Verhältnisse, dann ändert sich das Verhalten*, in: *Demographie-Blog*, 19.07.2013.

wiegend beim Konzept des Diversity Management geht. Unterschiedlichkeit und Vielfalt werden nicht als Problem, sondern als Chance begriffen. Individuen können nicht auf einzelne Merkmale (wie eben Alter oder Geschlecht) reduziert werden. „Sie gehören immer mehreren Gruppen gleichzeitig an. Verbindende Elemente, wie gemeinsame Interessen und Werte können im Diversity Management genutzt werden“.⁶

Wissensaustausch über Instrumente der beruflichen Aktivierung von Frauen 50+ zwischen Fundacja Familijny Poznan und Bildungswerk der Thüringer Wirtschaft e.V.

Die FFP und das BWTW e. V. haben sich zuerst auf elektronischem Weg über die Verteilung ihrer Aufgaben intensiv verständigt. Im August 2013 verweilte auf die Einladung des BWTW e. V., Außenstelle in Jena, eine Delegation, bestehend aus einer Projektkoordinatorin, einer Traineein und zwei Berufsberaterinnen. In dem 3tägigen Wissens- und Erfahrungsaustausch über die Instrumente und Methoden der beruflichen Aktivierung von Frauen 50+ tauschten sich beide Bildungsträger in Workshops, Seminaren und Vorträgen aus sowie über die Ideen und Vorgehensweisen bei der Vermittlung von älteren Frauen gründlich aus. Außerdem gab das BWTW e. V. den Gästen die Gelegenheit, sich Vorträge aus der Arbeitsverwaltung in Jena, mit ihren praxisnahen Präsentationen anzuhören und darüber zu diskutieren. Das BWTW e. V.

⁶ *Diversity Management. Empfehlungen für Kleine und Mittlere Unternehmen, Gemeinschaftsinitiative Equal, S. 9, Hg.: Berufsbildungswerk des DGB, Saabrücken 2008.*

gab einen Überblick über die Arbeitslosensituation in Deutschland wie in Thüringen und stellte dann das Bundesprogramm Perspektive 50plus sowie das Kompetenzzentrum Pakt50+ aus Nürnberg und Fürth vor. Besonders viel Raum hat das BWTW e. V. für die Erfolgsfaktoren für die Integration älterer Langzeitarbeitslosen vorgesehen.

Ein weiterer wichtiger Punkt war die Präsentation der Jobwerkstatt ALTERnativ von der BWTW e.V. Außenstelle Nordhausen. Das Projekt „PROfessionals.int“ (in Kooperation mit dem Institut isw gGmbH Halle/Saale durchgeführt) zählt z.B. zu den Erfolgsbedingungen bei der Arbeitsvermittlung eine organische Verbindung der Qualifizierung Erwerbsloser mit der Personal- und Organisationsentwicklung in Unternehmen. Zum anderen fordert es eine Anpassung der Erwerbspersonen an die Anforderungen der Unternehmen, indem zugleich eine Anpassung der Unternehmen an die real erreichbaren Fähigkeiten der potenziellen Mitarbeiter stattfindet. Es wird hier ein demographischer Paradigmenwechsel propagiert, der sich in der Wirtschaft noch durchsetzen muss.

Es standen auch künstlerisch kreative Projektansätze mit Älteren zur Debatte. Nachdem das BWTW e. V. die Diskussion über Methoden zur beruflichen Integration arbeitsloser Frauen 50+ fortsetzte, wurde über geeignete berufliche Aktivierungsmethoden für Frauen 50+ diskutiert, die in dem transnationalen FFP-Projekt „Aktive Frauen auf dem Arbeitsmarkt“ zur Anwendung kommen sollten.

Am letzten Tag des bilateralen Treffens arrangierte das BWTW e. V. eine Gesprächsrunde mit Jenaer COOP 50+, also mit dem Jenaer Jobcenter zuständig für Hartz IV-Empfänger. Es war insoweit von Bedeutung, weil mit der 3. Runde des Bundesprogramms „Perspek-

tive 50+“ (Laufzeit von 2011 –bis 2015) auch Jobcenter mit der Durchführung von speziellen Projekten für ältere Arbeitslose beauftragt wurden. Damit erfüllte sich ein Erfordernis, dass Jobcenter in der Perspektive 50+ auch ihren Platz in den Netzwerken für die tätige Integration von älteren Erwerbslosen gefunden haben.

Auf dem Treffen wurde außerdem von der GFU – Institut für berufliche Bildung gGmbH in Gotha - das Projekt PAN-DA vorgestellt, in dem Arbeitnehmer aus mehreren Betrieben zu sogenannten “Demographie-Begleitern” ausgebildet werden. Das Projekt dient dem Zweck, eine Fachkraft zu qualifizieren, die den Bedarf der Arbeitnehmergeneration 50plus und die Anforderungen des Unternehmens kennt und somit beraten kann, wie Potenziale der älteren Fachkräfte noch besser nutzbar gemacht werden können.

Anschließend debattierten die beiden Partner über berufliche Aktivierungsmethoden für Frauen 50+, die besonders brauchbar in der Arbeit von Berufsberatern sowie Trainern sind. In dem intensiven Input und Austausch mit FFP versuchte das BWTW e. V. zu zeigen, welche Strategien sich in der Arbeitsmarktintegration für Frauen 50+ in Thüringen bewährt haben und wie sie auf die regionale Arbeitsmarktsituation in Großpolen übertragbar wären.

Besonderheiten der Zielgruppe arbeitslose Frauen 50+ in Thüringen und in Großpolen

Diese Zielgruppe von Frauen 50+ ist mit einem Merkmal behaftet, das noch mit der Periode vor den friedlichen Revolutionen in Ost-Deutschland und in Polen zusammenhängt. Diese Frauen haben ihre Berufsausbildung

und Berufserfahrung vor 1989 gesammelt und danach sind sie in Schwierigkeiten geraten, den veränderten Anforderungen an die Mitarbeiter in der freien Marktwirtschaft zu entsprechen. Inzwischen trifft es auf diese Frauen aus defizitären Rahmenbedingungen verstärkt zu, dass sie wegen Arbeitslosigkeit mehrfache Frustrationserlebnisse erfahren, die sich negativ auf ihre Berufsfähigkeit auswirken (Motivationsschwund). Jahrelange Arbeitslosigkeit oder Tätigkeit im ungelernten Bereich führt zum Verlernen der alten Qualifikationen. So wird Erwerbslosigkeit zur wichtigsten Ursache sozialer Ausgrenzung von Frauen 50+. Diese Zielgruppe, die mehrere schwerwiegende Vermittlungshemmnisse aufweist und einen gesteigerten, multiplen Beratungs-, Hilfe- und Qualifizierungsbedarf hat, muss daher gezielt und professionell unterstützt werden, um den Zugang zum Arbeitsmarkt doch noch zu erlangen.

Ziele des Projektes „PWP Aktive Frauen auf dem Arbeitsmarkt“ auf der Maßnahme-Ebene

Das Projekt widmete sich der Frage, welche neue Wege geeignet sind, das Potenzial der erwerbsloser Frauen 50+ noch besser zu erschließen. Im Rahmen des Case-Management leistete die FFP eine Reihe von sozialen Leistungen für die Teilnehmerinnen, wie z.B. ein Stipendium und Mitgliedsbeiträge für die Sozialversicherung während des Praktikums, Unfallversicherung in der Zeitdauer der Maßnahme, finanzielle Unterstützung bei medizinischen Untersuchungen vor Beginn des Praktikums, Betreuungskosten für pflegebedürftige Familienangehörige in der Zeitdauer der Maßnahme, kostenloses

Mittagessen während der Schulungen, Fahrkostenrück-
erstattung in der Zeitdauer der Maßnahme sowie Schu-
lungsunterlagen. Die angebotenen Sozialleistungen
passten zu den Lebensumständen der bedürftigen Teil-
nehmerinnen und wirkten sich grundsätzlich positiv auf
ihre Zufriedenheit mit der Maßnahme.

Bereits in der Akquise-Phase von Teilnehmerinnen ging
es um die Brechung der mentalen Passivität der älteren
arbeitslosen Frauen. Es war schon für viele eine Über-
windung, dass sie sich für die Teilnahme an dieser Maß-
nahme durchgerungen haben. Da die Bewältigung von
Aufgaben in der über 3monatigen fachlichen Schulung,
mit bewährten, professionell agierenden Lehrkräften ge-
schah, haben die 90 Teilnehmerinnen diese Lernphase
gut gemeistert. Es gab drei Schulungen mit jeweils drei
Editionen in 3 Städten der Region zu folgenden Schwer-
punkten: „Büromitarbeiterin“ (240 h), „Spezialistin für Per-
sonal und Lohn“ (300 h) und „Betreuerin für Kinder und
Senioren“ (240h).

Die einzelnen Schulungen wurden mit einer Prüfung
abgeschlossen. Es wurden für die Teilnehmerinnen, die
ihre Prüfung am besten bestanden haben, 47 Praktika or-
ganisiert: 35 im Landkreis Poznań, 6 im Landkreis Konin
und 6 im Landkreis Gniezno. Ihre Schulung wie auch die
Praktikumsphase war mit Motivationstrainings und Job-
Coaching begleitet, die einen enorm stabilisierenden
Einfluss auf die Persönlichkeit dieser Frauen ausgeübt
haben. In den Schulungen wurden Schlüsselqualifika-
tionen angeboten und Schlüsselkompetenzen trainiert,
um die eigenverantwortliche Gestaltung der beruflichen
Zukunft zu ermöglichen.

Die Methode des Empowerment gehörte zu den vom
BWTW e. V. besonders empfohlenen Instrumenten. Des-

wegen ist die Frage berechtigt, welchen Einfluss auf die
Stärkung der Persönlichkeit der Teilnehmerinnen das im
Projekt praktizierte Empowerment ausgeübt hat.

Empowerment

In der Input-Phase für das Projekt „PWP Aktive Frauen auf
dem Arbeitsmarkt“ waren sich die beiden Partner einig,
dass das Empowerment methodisch eine zentrale Rolle in
der beruflichen Aktivierung von Frauen 50+ spielen wird.

Erfolgreiche berufliche Aktivierung bzw. Integration
von Frauen 50+ ist bekanntlich kein Zufall. Im Rahmen
des Empowerment und der Selbsthilfe müssen reflexive
Lern- und Veränderungsprozesse für und mit den betrof-
fenen Frauen initiiert werden. Empowerment mit dieser
Zielgruppe bezweckt Stärkung des Selbstbewusstseins
und bezieht die älteren Frauen in die Konzeption der
Maßnahme mit ein, entwickelt unterstützende Gruppen-
dynamiken und verringert Entmutigungseffekte auch
mit Hilfe von geschlechtsspezifischer Beratung.

In der Anlaufphase der Maßnahme galt es, Rahmen-
bedingungen für den Empowerment-Prozess zu schaf-
fen, damit die Teilnehmerinnen Mut für die Bewältigung
der von ihnen zu leistenden Aufgaben gewinnen und
zum beruflichen Selbstverständnis gelangen. Dazu ge-
hörte die aktive Einbeziehung der Teilnehmerinnen in
die Gestaltung des Schulungsangebots, die Durchfüh-
rung von Kompetenzbilanz, Ressourcendiagnostik und
schließlich die Erarbeitung von individuellen Zielverein-
barungen. Diese Faktoren haben eine Chance auf Realis-
ierung, wenn Frauen 50+ stufenweise Vertrauen an sich
selbst gewinnen und ihre Handlungsfähigkeit dadurch
erweitern.

Parallel zu diesen Maßnahmen werden Frauen 50+ durch prozessbegleitende Reflexion zur Selbstständigkeit im privaten Umfeld ermutigt. Ein wichtiger Punkt ist hier Zeitmanagement und Rollenverteilung in Familie und Partnerschaft. Auf diese Weise entstehen - oft überraschend für die Betroffenen selbst - neue, subjektiv unterschiedliche Entwürfe zur effizienteren Bewältigung ihrer neuen Lebensphase. Wenn Eigeninitiative, Handlungsfähigkeit und gegenseitige Hilfe im Verlauf der Maßnahme Realität werden, dann sind Selbsthilfestrukturen in der Gruppe bereits ansatzweise erkennbar. Kontinuierliche Feedbacks zwischen Teilnehmerinnen und Lehrkräften zu allen wichtigen internen Geschehnissen in der Gruppe bestätigen ihnen, dass sie ernst genommen werden.

In diesem Inklusionskontext hat bevormundende Fürsorglichkeit keinen Platz. Ein Zusammenwirken von Selbst- und Fremdsteuerung flankiert hier die Vorgehensweise. Der Perspektivenwechsel von der Defizit- zur Stärkenorientierung erlaubt eine seelische Widerstandsfähigkeit zu erlangen, um Bedrohungen und Gefährdungen erneuter Hilflosigkeit abzuwehren. Die durch das Empowerment ermutigten Menschen verfügen über ein bedeutsames, inneres Kapital, das es ihnen möglich macht, persönliche und berufliche Krisenzeiten produktiv zu bewältigen.

Die beruflich aktivierten Frauen sollten dann, nach Empfehlung vom BWTW e. V., mit Job-Coaching im Betriebspraktikum konkrete Unterstützung im Arbeitsumfeld erhalten, um ihre Erfolge in der Reintegration auf dem ersten Arbeitsmarkt sicher zu stellen. Wenn entsprechendes Teamverhalten, Kommunikationsfähigkeit und fachliches Können der Frauen 50+ im Unternehmen angenommen werden, dann haben sie bessere Chancen, durch die Belegschaft wie durch die Leitung beachtet

und gleich behandelt zu werden. Gelungenes Empowerment leistet große Dienste in der Schulungsphase, es verhindert Exklusion in der Praktikumszeit wie in der regulären Beschäftigung sowie trägt indirekt zur Sicherung sozialer Gerechtigkeit bei. Die Methode des Empowerment hat sich in den Bemühungen um die Reintegration von Frauen 50+ insbesondere in der Beschäftigungssicherung gut bewährt.

Instrumente und Methoden in der beruflichen Aktivierung von Frauen 50+ aus der BWTW e. V. - Praxis

Bei den Überlegungen zur Auswahl von älteren Teilnehmerinnen in eine Maßnahme, wären generell folgende Gesichtspunkte aus der BWTW-Erfahrung heraus erwähnenswert:

- Die fachliche Qualifikation und die Berufsbiografie für die Teilnehmerauswahl ist bei Weitem nicht so ausschlaggebend, wie ihre Motivation zur aktiven Teilnahme an einer Maßnahme
- Falls finanztechnisch möglich, Assessment-Center (AC) mit Empowerment-Methoden und mit Erarbeitung von Kompetenzprofilen (biographie- und zukunftsorientierter Ansatz) durchführen. Im AC wird gemeinsam über den Ist-Zustand der arbeitslosen Älteren reflektiert, ihre Erwartungen werden eruiert und Realisierungswege im Rahmen der Maßnahme aufgezeigt
- Persönliche Erfolgsgeschichten von älteren Frauen vortragen lassen, die länger arbeitslos waren und wie sie ihre berufliche Integration geschafft haben.

Empfehlungen für Maßnahmen zur Integration von Frauen 50+:

- Orientierung am bildungs-, berufs- und lebensbiografischen Hintergrund der Betroffenen
- Förderung der Bereitschaft und Motivation, wieder in den Arbeitsprozess zu kommen, sowie Förderung der Methoden- und Lernkompetenz
- Kompetenzfeststellung und deren Dokumentation (Kompetenzbilanzierung), die detailliert berufliche Erfahrungen, informelle Fähigkeiten und Kompetenzen wie auch berufliche Vorstellungen aufzeigt
- Einsatz von Feedback-Gesprächen und Zielvereinbarungen
- Vermittlung branchenübergreifender Schlüsselqualifikationen
- Sensibilisierung und Ansprache von Unternehmen zwecks Einstellung älterer Langzeitarbeitslosen
- Vermittlung in Praktikums- und Arbeitsstellen bei Unternehmen mit Bedarf an älteren Arbeitskräften. Praktikum oder Arbeitserprobung hat für die Integration in ein Beschäftigungsverhältnis einen enormen Stellenwert
- Individuelles Coaching, das passende Alternativen aufzeigt und das Selbstwertgefühl älterer Frauen stärkt

Empfohlene Instrumente in Maßnahmen mit Frauen 50+

- Intensives Case-Management, das ein hohes Maß an Kooperations- und Koordinationsnotwendig-

keit vorsieht, um Hilfe für ältere Frauen effektiv zu organisieren

- Enger Kontakt zu Unternehmen bzw. zum regionalen Betriebsnetzwerk
- Ein Projektmitarbeiter als Stellenakquisiteur, der laufend neue Betriebskontakte aufschließt beziehungsweise die alten pflegt, aber individuelle Praktikums- und Einstellungssuche der Teilnehmerinnen nicht unterbindet
- Individuell zugeschnittenes Matching zwischen Teilnehmerinnen und Betrieben geleistet durch die sozial-pädagogischen Kräfte eines Projektes
- Kontinuierliche Begleitung durch Job-Coach während eines Praktikums
- Direkte und frühzeitige Einbeziehung potenzieller Arbeitgeber in die Maßnahme mit der Gründung und Tätigkeit eines Maßnahme-Beirats
- Anonymisierte Bewerbungsverfahren

Maßnahme-Beirat als ein best practice-Ansatz

Dieses innovative Instrument, genannt Maßnahme-Beirat, ist eine originale Idee des BWTW e. V., die sich in der Praxis seit 2005 bewährt hat. Sie wurde der FFP – Delegation in Jena vorgestellt, näher erklärt und zur Übernahme empfohlen. Das Beirat-Gremium besteht aus einem Mitarbeiter, der für die Durchführung der Maßnahme verantwortlich ist, aus den Vertretern einzelner an der Maßnahme interessierten Unternehmen sowie fakultativ aus den einzelnen Lehrkräften. Ziel des Beirat-Gremiums ist,

die Qualifizierung dicht am Bedarf der jeweiligen Firma durchzuführen, indem Unternehmer sich bei der Ermittlung der Qualifizierungsbedarfe authentisch beteiligen können. Sie haben dabei die Gelegenheit, auf die Vermittlung von branchenunabhängigen Schlüsselqualifikationen zu achten, sowie den Ausbildungsprozess beratend zu begleiten. Dank kontinuierlicher Informationen über den Unterricht, üben die Unternehmen Einfluss auf die Ausbildung aus. Auch alle anderen relevanten Schritte in der Maßnahme, wie Praktika, Arbeitserprobung, Einstellungsabsichten, Mentoring im Betrieb und Coaching in der Firma stehen im Mittelpunkt der Beiratsaktivitäten.

Bei Maßnahmen für Frauen 50+ ist so ein Berater-Gremium zugleich der richtige Ort, mit gezielter Firmen-Ansprache negativen Zuschreibungen durch Unternehmen gegenüber älteren arbeitslosen Frauen entgegen zu wirken. Das kann dazu führen, dass Seminare für die Betriebsmitarbeiter über das Alter-Management durchgeführt werden. Durch Sensibilisierung der Unternehmen lässt sich ein Beitrag leisten zur Erhöhung der betrieblichen Integrationsfähigkeit von Älteren in den beteiligten Firmen.

Da Unternehmen oft mit dem Konzept Diversity Management arbeiten, ist ihnen der Aspekt der Mitarbeitervielfalt und der daraus resultierende Mehrwert gut vertraut und zugleich bezogen auf Frauen 50+ ausbaufähig. Manche Unternehmen äußern sich öffentlich darüber, welche Vorteile vorgenommene Einstellungen von Frauen 50+ in ihren Firmen konkret zustande brachten, was zur Verbesserung des sozialen Images ihres Unternehmens beitragen kann. Diese aktive Integrationsarbeit mit Hilfe des Maßnahme-Beirats ist als ein Meilenstein in der Verankerung eines Projektes mit Frauen 50+ in dem Milieu der regionalen Unternehmerschaft anzusehen.

Anonymisierte Bewerbungsunterlagen als ein best practice-Ansatz

Seit 2006 begann das BWTW e. V. innerhalb eines ESF-Projektes („Außenhandelsassistenten für Ost-Europa“) mit anonymisierten Bewerbungsunterlagen zu arbeiten. An dem 18monatigen Projekt waren zugewanderte TeilnehmerInnen beteiligt, die ähnlich wie Frauen 50+ multivalente Vermittlungshemmnisse hatten. Bereits bei der Einreichung von Bewerbungsunterlagen bei Unternehmen waren sie oft wegen ihres Migranten-Status schlicht abgelehnt worden. Deswegen hat sich das BWTW e. V. entschlossen, solche Daten wie Name, Geschlecht, Geburtsdatum, Familienstand, Nationalität, die kaum etwas über die fachlichen Qualitäten eines zukünftigen Mitarbeiters aussagen, im Lebensläufen der Teilnehmer nicht zu erwähnen. Ein übliches Bewerbungsfoto wurde an die Firmen ebenfalls nicht eingereicht.

Es ging dabei um einen verabredeten Vorgang zwischen akquirierten Firmen und der Leitung des Projektes. Die Unternehmen haben bereits generelles Interesse an einem Praktikanten gemeldet und waren zugleich am Maßnahme-Beirat beteiligt. Die Verantwortlichen des Projektes vermittelten einerseits zwischen den Firmen, die mit der anonymisierten Form der Bewerbung konfrontiert wurden und andererseits zwischen den betroffenen Teilnehmern, denen die anonymisierte Form der Bewerbungsunterlagen ebenfalls unbekannt war.

Das BWTW e. V. hat zuerst eine Datenzusammenstellung aller TeilnehmerInnen der Maßnahme angefertigt, in Form einer tabellarischen, stichwortartig formulierten Bewerbungsunterlage und hat diese den Firmen zugeschickt. Die Informationen über die Kandidaten für ein

Praktikum fanden sich unter den üblichen Rubriken Schul- und Berufsausbildung, Berufspraxis, Weiterbildung, besondere Kenntnisse, charakterliche Eigenschaften, Interessen und Hobbies.

Diese Sammel-Bewerbungsunterlage war so leicht handhabbar, dass die Unternehmer rasch diese Berufsqualifikationen auswählen konnten, die den Bedürfnissen ihrer Firmen am besten entsprachen. Die Angaben zu den Teilnehmern standen auf der Bewerbungsunterlage unter einer Code-Ziffer, die nur dem Träger der Maßnahme als Familienname bekannt war. Die Unternehmen signalisierten nach dem Erhalt der Sammel-Bewerbungsunterlage, welche „Ziffer“ sie ausgewählt hatten (meistens handelte es sich um mehr als nur um einen Kandidaten). Mit diesen Personen wurden Vorstellungsgespräche beim BWTW e. V. oder aber direkt bei den Firmen arrangiert.

Auf Wunsch eines Teilnehmers bzw. einer Firma, war der Maßnahme-Verantwortliche bei den Vorstellungsgesprächen anwesend und konnte auf Anfrage noch zusätzliche Informationen über die Kandidaten äußern. Erst beim Vorstellungsgespräch wurde der Name, das Geburtsdatum der Kandidaten und sonstige üblichen Angaben, die in einem Lebenslauf stehen, bekannt gegeben.

Die Meinung der beteiligten Unternehmer über diese auf das Wichtigste verkürzte Form der Erstauswahl von Kandidaten für Vorstellungsgespräche war eindeutig positiv ausgefallen. Das BWTW e. V. konnte bei der Gelegenheit persönliche Bekanntschaften mit den Firmeneigentümern bzw. ihren Personalverantwortlichen schließen, was sich auf die darauf folgende Zusammenarbeit (Praktikum, regelmäßige verabredete Besuche des Maßnah-

me-Verantwortlichen im Unternehmen, die Zusammenarbeit in dem Maßnahme-Gremium, Monitoring und Evaluation der Maßnahme) sehr produktiv ausgewirkt hat. Die gelungene Auswahl von Praktikanten schuf wiederum solide Voraussetzungen für eine nachhaltig gute und vertrauensvolle Zusammenarbeit zwischen allen in der Maßnahme verankerten Partnern.

Ziele einer Sensibilisierungskampagne für Einstellung von Frauen 50+

- Den Arbeitgebern die Notwendigkeit einer Einstellungspraxis von Frauen 50+ in wirtschaftlicher und sozialer Hinsicht plausibel zu machen
- Die Kompetenzen der über 50jährigen Frauen ins Bewusstsein von Arbeitgebern, Arbeitnehmern, Arbeitslosen und der Öffentlichkeit zu bringen
- Frauen 50+ werden mit folgendem Mehrwert geworben: Unternehmen gewinnen engagierte Mitarbeiterinnen, die sich durch eine reifere Einstellung zur Arbeit und Arbeitgeber (Loyalität) auszeichnen und stark für den Arbeitsprozess motiviert sind. Im Vergleich mit ihren jüngeren Kolleginnen zeichnen sie sich durch größere Stabilität, höhere Zuverlässigkeit und Flexibilität, geringere Fehlzeiten und eine größere Gewissenhaftigkeit aus
- Die Arbeitserfahrung der älteren Frauen und die durch Schulung gewonnen neusten Fachkenntnisse passen sich an die der jeweiligen Belegschaft gut an und beeinflussen positiv das Anwachsen der Produktivität und der Innovationskraft der Firma
- Einstellung von Frauen 50+ beeinflusst die gesellschaftliche Glaubwürdigkeit des Unternehmens

und somit seine finanzielle Glaubwürdigkeit für die Investoren

- Die erwähnten Vorteile, Frauen 50+ vorbehaltlos gegenüber zu treten, tragen zum besseren öffentlichkeitswirksamen Image der Firmen bei
- In diesem Sinne gelang es der FFP für die 47 vorgesehenen Praktikantinnen passende Unternehmen in den Landkreisen Poznan, Konin und Gniezno zu finden und eine Zusammenarbeit des Projektes „PWP Aktive Frauen auf dem Arbeitsmarkt“ mit der regionalen Wirtschaft abzusichern.

Erfolgsfaktoren in dem Projekt „PWP Aktiv auf dem Arbeitsmarkt“

Folgende zentrale Bedingungen und Faktoren für den Erfolg der analysierten Maßnahme konnten festgestellt werden:

- Konzentration auf die Stärkung des individuellen Handlungsvermögens der Teilnehmerinnen unter Berücksichtigung der Entfremdung Langzeitarbeitsloser vom Lernen und vom Arbeitsamt
- Entwicklung von Motivationsstrukturen der Teilnehmerinnen und Überwindung von Vermittlungshemmnissen durch gezielte Aktivierungselemente (Empowerment)
- Koordinierung von Ausbildung und Arbeitsmarkt
- Zentrale Rolle des Empowerment, das einen wichtigen Aspekt der Qualitätssicherung in dem Projekt erfüllte
- Anwendung von anonymisierten Bewerbungsunterlagen
- Job – Coaching in der Praktikumsphase

- Direkte Einbeziehung potenzieller Arbeitgeber in den Verlauf der Maßnahme (Maßnahme-Berater), ihre Sensibilisierung im Hinblick auf die Aufwertung des Beschäftigungspotentials von Frauen 50+ sowie Versuche, den Umdenkungsprozess bezogen auf Altersmanagement in Gang zu bringen
- Durch intensives Case-Management wurden zahlreiche soziale Unterstützungsangebote auf effektive Weise den Teilnehmerinnen zur Verfügung gestellt.

Welche Hindernisse können die Aktivierung von Frauen 50+ erschweren?

Es gibt eine Reihe von „endogenen und exogenen Faktoren, die den Erfolg von arbeitsmarkt-politischen Interventionen hemmen oder fördern können. Dazu gehören insbesondere die Bedingungen und Prozesse regionaler Arbeitsmärkte, das Einstellungsverhalten von Betrieben, die regional spezifischen Umsetzungs- und Kooperationsstrukturen, die inhaltliche und didaktische Konzeption einer Maßnahme sowie die individuellen Teilnehmervoraussetzungen.“⁷

- Zu den größten Hindernissen bei der Integration von älteren Frauen in den beiden Ländern, Thüringen und Großpolen, gehört das reservierte Einstellungsverhalten von Unternehmen von Frauen 50+. Wie die BWTW e. V. - Kollegen aus der AST Nordhausen formulierten, ist „den Betrieben die

⁷ R. Büttner, M. Knuth, O. Schweer, K. Stegmann, „Die Evaluierung des Bundesprogramms“, S. 308, in: K. Bauer, G. Korge, (Hg.): *Evaluation regionaler Arbeitsmarktförderung für Ältere: Erfolgsfaktoren – Methoden – Instrumente*, Stuttgart 2007.

Tragweite und die Vielfalt der notwendigen Maßnahmen für altersgerechte Arbeit zum Teil noch nicht bewusst.“ Daher sind Maßnahmen zur Sensibilisierung der Wirtschaft, für die Erschließung des brachliegenden Potenzials von Frauen 50+ weiterhin eminent wichtig.

- Aus den Erfahrungen vom BWTW e. V. und von der FFP geht hervor, dass die Zusammenarbeit mit den Institutionen der Beschäftigungsförderung in den beiden Regionen effektiver gestaltet werden könnte. Die FFP hat z.B. in den Kreisarbeitsämtern und Ämtern für Sozialhilfe potenzielle Teilnehmerinnen für ihre Schulungen gesucht. Da die o.g. Ämter ihre eigenen Projekte für arbeitslose Frauen 50+ organisieren und durchführen, gab es dort Schwierigkeiten, Kandidatinnen für das FFP - Projekt zu vermitteln. Eine abgestimmte Förderung der Erwerbstätigkeit von Frauen 50+ braucht vor Ort keine konkurrierenden, sondern kooperierende Strukturen, die imstande sind, sich gegenseitig zu unterstützen.
- In Deutschland wurden in der 3. Phase (2011 – 2015) des Projektes Bundesprogramm Perspektive 50+ auch die Arbeitsämter (Jobcenter) in die Pflicht genommen und gestalten parallel zu anderen sozialen Trägern selbst Maßnahmen zur Aktivierung, Schulung und Vermittlung von Frauen 50+. Das soll kooperativ geschehen, jeweils im Rahmen eines größeren regionalen Projektes. Damit sind erste Schritte unternommen worden, um das Gefälle der einzelnen Instanzen zur Integration von älteren, langzeitarbeitslosen Frauen in die Arbeit zu reduzieren.
- Für Personen mit multivalenten Vermittlungshemmnissen müssten Bildungsprozesse und soziale Eingliederungen generell länger dauern, damit diese Zielgruppen gut auf die Anforderungen des Arbeitsmarktes vorbereitet werden. Die praktizierten Realisierungszeiten für diesbezügliche Maßnahmen fallen jedoch oft dem kurzatmigen ökonomischen Druck zum Opfer. Die Verantwortlichen des Projektes „PWP Aktive Frauen auf dem Arbeitsmarkt“ haben vermerkt, dass der berufliche Schulungsteil der einzelnen Maßnahmen eigentlich zu kurz geraten ist (gute 4 Monate), um den Teilnehmerinnen fundierte Berufskennntnisse zu vermitteln. Insbesondere trifft das auf die Maßnahme „Personal und Lohn“ zu. Auch das 4monatige Praktikum hätte länger dauern können, angesichts der Tatsache, dass es regional Praktika gibt, die bis zu 12 Monaten ausgedehnt werden. Zum Vergleich lässt sich hier das bereits erwähnte erfolgreiche BWTW e. V. – Projekt „Außenhandelsassistent für Osteuropa“ heranziehen, das vom ESF finanziert und in dem Zeitraum von 2005 bis 2007 durchgeführt wurde. Der Löwenanteil seiner Erfolge konnte nicht nur deswegen zustande kommen, weil es über eine ganze Reihe von durchdachten innovativen Methoden verfügte, sondern auch, weil bei einer angemessenen finanziellen Ausstattung tatsächlich die intensive Durchführungszeit von 18 Monaten zu den effektivsten Resultaten führte.
- Die für das Projekt „PWP Aktive Frauen auf dem Arbeitsmarkt“ gültige Proporz-Regel schreibt vor, dass Minimum 35% der Teilnehmerinnen nach der Beendigung des Projektes beschäftigt werden

- müssen. Diese Regelung verursacht in der Praxis einige Schwierigkeiten, je nachdem nach welcher Rechtsform ein Einstellungsvertrag mit einem Betrieb unterschrieben wurde. Der Bildungsträger selbst hat zwar keinen Einfluss auf das Zustandekommen eines Arbeitsvertrages, trägt aber finanzielle Konsequenzen, wenn eine bestimmte juristische Einstellungsart vom Geldgeber nicht akzeptiert wird.
- Darüber hinaus fehlen einheitliche und detaillierte Leitlinien bezogen auf die Messung des Beschäftigungsfaktors, wodurch zugleich die Dokumentation der Beschäftigung von Teilnehmerinnen erschwert wird. Obwohl in den Schulungsverträgen mit den Teilnehmerinnen festgelegt ist, dass der Arbeitsvertrag bzw. die zivilrechtliche Arbeitsvereinbarung dem Bildungsträger vorgelegt werden muss, meint ein Teil der Teilnehmerinnen, dass diese Verpflichtung nicht auf die Arbeitsverträge zutrifft, die ohne Zutun von der Fundacja zustande gekommen sind. Es gibt darüber hinaus manche Teilnehmerinnen, die nicht geneigt waren, die von der FFP angebotene sichere Beschäftigung in den eigenen Außenstellen anzunehmen.
 - Andere Schwierigkeiten treten infolge der fehlenden Arbeitsaufnahme durch die Teilnehmerinnen auf. Eine Einstellung bei einem Arbeitgeber aufzunehmen bzw. eine Existenzgründung durchzuführen, ist teilweise deswegen nicht möglich, weil es dafür keine Möglichkeiten für finanzielle Zuschüsse gibt. Die Teilnehmerinnen sind in der Regel nicht imstande, eigene finanzielle Mittel dafür aufzubringen. Das Problem liegt darin, dass die benötigten

und vorhandenen Zuschüsse hauptsächlich nur in der ersten Hälfte des Kalenderjahres in den Arbeitsämtern erhältlich sind.

- Nicht gelöst ist das Problem, was mit den Teilnehmerinnen passiert, die nach der Beendigung des Projektes keine Arbeit gefunden haben. Von 90 Teilnehmerinnen des Projektes wurden 47 in ein Praktikum vermittelt und die übrig gebliebenen Teilnehmerinnen blieben sich selbst überlassen. Eine professionelle „Nachbetreuungsphase“, in der sie sozial-pädagogisch betreut in Arbeit vermittelt werden, wurde für sie nicht vorgesehen.

Angebote für die Zukunft: Schlussfolgerungen für eine langfristige Integration älterer Frauen

Folgender Hinweis der Berufsberaterinnen in dem Projekt „Aktive Frauen auf dem Arbeitsmarkt“ bezogen auf die Realisierung zukünftiger Maßnahmen für Frauen 50+ ist zu beherzigen: Es gäbe in der Region zu wenig Aktivitäten in Richtung kooperativer Zusammenarbeit mehrerer gesellschaftlicher Subjekte gegen soziale Exklusion. Bereits das „Gesetz über die Unterstützung der Beschäftigung und über die Institutionen des Arbeitsmarktes“ („Ustawa o promocji zatrudnienia i instytucjach rynku pracy“) sieht als Initiatoren dieses Prozesses hauptsächlich Kreisarbeitsämter vor. Als inhaltlicher Koordinator in dem Kampf der Bildungsträger gegen die Ausschließung von Frauen auf dem Arbeitsmarkt sollte wiederum das „Model der Gesellschaftlicher Partnerschaft“ („Model Partnerstwa Społecznego“) herangezogen werden. Ganz wichtige Partner in diesem Zusammenhang wären noch

offizielle Vertretungen von Unternehmerinteressen sowie die einzelnen KMU - Unternehmer.⁸

Eine immer engere Zusammenarbeit aller gesellschaftlicher Partner bei der Bekämpfung der Arbeitslosigkeit von Frauen 50+ ist übrigens auch in Thüringer weiterhin noch ein Postulat, das lediglich partiell zufriedenstellend realisiert wird.

- Stärkere Sensibilisierung für das Thema Ältere in Unternehmen soll anhand von altersgerechter und zukunftsorientierter Personalpolitik auch an den Bedürfnissen von Frauen 50+ festgemacht werden
- Personalverantwortliche und weitere Entscheider auf oberer und mittlerer Managementebene sowie Arbeitnehmervertreter sollen weitergebildet werden, um die Bindung und Gewinnung älterer Mitarbeiter aufzuzeigen und aktive Hilfe im Unternehmen zu leisten. Dafür müssten spezielle Angebote von den Arbeitsämtern finanziert und von Bildungsträgern durchgeführt werden
- Veranstaltungen über das Phänomen der Alterung von Belegschaften anbieten sowie „generationsübergreifenden Erfahrungsaustausch durchführen, um den Herausforderungen des demographischen Wandels besser begegnen zu können“⁹
- Einbindung von Unternehmen in das Projektgeschehen durch Gründung eines Maßnahme-Beirats

⁸ M. Rosalska, A. Wawrzonek, *Edukacja dorosłych przeciw wykluczeniu społecznemu kobiet*, S. 27-28, in: *Aktywizacja zawodowa kobiet. Adaptacja metody Szkoły Kofoeda*, Poznań 2013.

⁹ *Internationale Ansätze zur Begegnung des demografischen Wandels durch eine verbesserte Integration älterer Arbeitsloser sowie älterer Arbeitnehmer*, Antrag BWTW e. V., AST Nordhausen „Jobwerkstatt ALTERNativ“ 2012.

- Empowerment im Projekt durchzuführen erfordert eine solide finanzielle Basis für die Honorare für Trainer, Psychologen, Berufsberater und den Coach. Die Frage ist: Wie soll qualitativ gutes Empowerment durchgeführt werden, wenn es in der Regelförderung gar nicht vorkommt? Dieses Problem wird sowohl in Deutschland wie auch in Polen genauso stiefmütterlich behandelt, obwohl erwiesenermaßen die Ergebnisse des hochwertigen Empowerment die Beschäftigungsfähigkeit von Frauen 50+ signifikant positiv beeinflussen.
- Zusammenarbeit eines Projektes bei Stellenbesetzung für Frauen 50+ mit Arbeitsverwaltung, Grundsicherungsträgern und /oder Dritten müsste in unbürokratischem Rahmen möglich sein
- Die Anpassung der Erwerbspersonen an die Anforderungen der Unternehmen müsste zukünftig ergänzt werden durch die Anpassung der Unternehmen an die real erreichbaren Fähigkeiten der potenziellen Mitarbeiter. Das ist gleichzusetzen mit einem Paradigmenwechsel in der Fachkräftesicherung, der in einzelnen Fällen bereits in Deutschland von Unternehmen vollzogen wird.¹⁰

Die obige Darstellung des überregionalen Transfers von Methoden und Instrumenten in dem Projekt „PWP Aktive Frauen auf dem Arbeitsmarkt“ zeigt, dass einige relevante best-practice-Ansätze identifiziert werden


¹⁰ *Arbeitskräftegewinnung durch Einbeziehung der betrieblichen Integrationsfähigkeit – Diversifizierung der Mitarbeiterpotenziale*, S. 2, Projektantrag von BWTW e. V., AST Nordhausen und isw Institut für Strukturpolitik und Wirtschaftsförderung gemeinnützige Gesellschaft mbH Halle/Saale, Nordhausen 2012.

konnten, die den Weg vom Input (BWTW e. V.) zum Output (FPP) die Erreichung der Ziele des Projektes erfolgreich beeinflusst haben. Die Zielsetzungen in Großpolen und in Thüringen waren weitgehend kompatibel. Unterschiedliche Strukturen im Bereich des Arbeitsmarktes beider Länder sind durch die Deskription des Ist-Zustandes sichtbar geworden. Es wurde versucht aufzuzeigen, wie eine Verbesserung der Prozessabläufe aussehen könnte und welche Interventionen neue und hilfreiche Sichtweisen und Handlungsoptionen hervorbringen könnten. Jedes neue transnationale ESF – Projekt bietet den Partnern eine neue Chance, daran kontinuierlich weiter zu arbeiten.

Anmerkungen

1. Vgl.: Szymczak S. *Aktywizacja zawodowa kobiet. Adaptacja metody Szkoły Kofoeda*, seria: *W poszukiwaniu metody*, S. 7, Poznań 2013
1. Menning S., *Erwerbsbeteiligung und Arbeitslosigkeit im höheren Erwerbsalter – ein statistischer Überblick*, in: *Informationsdienst Altersfragen*, Heft 05/2005, S. 1-2, Hg.: Deutsches Zentrum für Altersfragen
2. *Damit den Firmen die Leute nicht ausgehen – Der Beschäftigungspakt 50+ geht den richtigen Weg*, Presse – Spiegel, S.1, Vogtlandkreis-Landkreis Zwickau-Chemnitz 2013
3. Freiling T., Gottwald M. *Evaluation arbeitsmarktpolitischer Innovationsprojekte* S. 186, in: Brauer K., Korge G.,(Hg.): *Evaluation regionaler Arbeitsmarktförderung für Ältere: Erfolgsfaktoren – Methoden – Instrumente*, Stuttgart 2007
4. Müller U-M: *Initiative Arbeit 50Plus – erst ändern sich die Verhältnisse, dann ändert sich das Verhalten*, in: *Demographie-Blog*, 19.07.2013
5. *Diversity Management. Empfehlungen für Kleine und Mittlere Unternehmen*, Gemeinschaftsinitiative Equal, S. 9, Hg.: Berufsbildungswerk des DGB, Saabrücken 2008
6. Büttner R., Knuth M., Schweer O. Stegmann K.: „Die Evaluierung des Bundesprogramms“, S. 308, in: Bauer, K., Korge G.,(Hg.): *Evaluation regionaler Arbeitsmarktförderung für Ältere: Erfolgsfaktoren – Methoden – Instrumente*, Stuttgart 2007
7. Vgl.: Rosalska M., Wawrzonek A., *Edukacja dorosłych przeciwwykluczeniu społecznemu kobiet*, S. 27 – 28, in: *Aktywizacja zawodowa kobiet. Adaptacja metody Szkoły Kofoeda*, Poznań 2013
8. *Internationale Ansätze zur Begegnung des demografischen Wandels durch eine verbesserte Integration älterer Arbeitsloser sowie älterer Arbeitnehmer*, Antrag BWTW e. V., AST Nordhausen „Jobwerkstatt ALTERnativ“ 2012
9. Vgl.: *Arbeitskräftegewinnung durch Einbeziehung der betrieblichen Integrationsfähigkeit – Diversifizierung der Mitarbeiterpotenziale*, S. 2, Projektantrag von BWTW e. V., AST Nordhausen und isw Institut für Strukturpolitik und Wirtschaftsförderung gemeinnützige Gesellschaft mbH Halle/Saale, Nordhausen 2012

Kristina Nowak



Die Bedeutung der differenzierten Förderungsformen – Ausgearbeitet durch Fundacja Familijny Poznań sowie Verein Bildungswerk der Thüringer Wirtschaft – für vollständige Aktivierung von Frauen 50+, aus der Sicht eines Jobcoaches

Es ist kaum zu übersehen, dass in dem Titel dieses Artikels der Begriff der „vollständigen Aktivierung“ erscheint. Die Annahmen zum Projekt „PWP Aktive Frauen auf dem Arbeitsmarkt“, welches durch die Stiftung Fundacja Familijny Poznań, in der Partnerschaft mit dem deutschen Verein Bildungswerk der Thüringer Wirtschaft in Jena umgesetzt wird, legen die Schwerpunkte auf eine umfassende Gesamtbetreuung der Teilnehmerinnen im Projekt. Was bedeutet denn eine Gesamtbetreuung? Im holistischen Sinne, aus dem griechischen Holos, was also Gesamtheit bedeutet, würde es heißen, dass eine solche Gesamtheit mehr ist als eine pure Addition von einzelnen Elementen und sie lassen sich nicht auf die Inhalte der Elemente reduzieren. Ein Mensch ist umfangreicher, in der Komplexität seines Wesens zu betrachten. Der Holismus behandelt die Gedankenwelt, Gefühle und Geistigkeit sowie die gesellschaftlichen und kulturellen Elemente. Darüber

hinaus wurde in dem Projekt ein systembezogener Ansatz angewandt und man hat sich auf das Umfeld und Wechselbeziehungen der Teilnehmerinnen mit anderen Menschen, Institutionen usw. konzentriert. Eine solche breit angelegte Wahrnehmung der Teilnehmerinnen im Projekt, hat mehr Möglichkeiten für die Fachexperten geschaffen, die Frauen auf dem Weg zur Beschäftigung zu unterstützen und sie auf den Arbeitsmarkt zurückzuführen. Wichtige Elemente, auf die der Focus gelegt wurde waren eben: der Beruf, die Bildung, psychische, gesundheitliche und gesellschaftliche Anpassung der Teilnehmerinnen. Dies hat erlaubt, das Selbstverständnis der Teilnehmerinnen zu revidieren, sich selbst aus der Sicht der Anderen zu betrachten, und sich auf die Bedürfnisse, Werte, Mängel, Einschränkungen und Unzulänglichkeiten zu konzentrieren und nicht zuletzt aus der Sicht der eigenen Möglichkeiten, Ziele, Energieaktivierung und

Wirklichkeitsgestaltung für die Befriedigung eigener Bedürfnisse zu handeln.

Der Hauptansatz des Projektes war die berufliche Aktivierung von neunzig Arbeitslosen, ohne Beschäftigung bleiben Frauen im Alter zwischen 50 und 64 Jahren herbeizuführen und deren Eingliederung auf dem Arbeitsmarkt und Erhöhung der Chancen auch die Beschäftigung zu ermöglichen. Damit dies eintreten kann, wurde eine ganze Reihe von Fördermaßnahmen angewandt, die den Teilnehmerinnen, die neulich ihre Arbeit verloren haben und denen, die über eine sehr lange Periode auf diesem Gebiet nicht aktiv waren, helfen soll. Es waren die Motivations-Gruppenworkshops sowie Workshops über Berufsberatung, mehrstündige Berufskurse, individueller Jobcoaching während der Workshops und der Kurse sowie der Berufspraktika und nicht zuletzt die Berufspraktika selbst. Eine andere Rolle erfüllte die Koordinatorin und Assistentin des Projektes, welche für die ordnungsmäßige Abwicklung und Umsetzung des Programms in drei Städten Poznan, Konin und Gniezno gesorgt haben.

Die Vorteile für sich selbst, welche von den Teilnehmerinnen entdeckt wurden, wurden auf mehreren Ebenen festgestellt. Die Damen haben die Möglichkeiten bekommen, ihre Qualifizierung durch die Teilnahme an Kursen und Berufspraktiken zu verbessern. Die meisten von ihnen, haben es zu schätzen gelernt, dass sie dem Tagesablauf gewisse Regeln verliehen haben – dank der systematischen und ununterbrochenen Teilnahme an den Seminaren, mehrere Wochen lang – wurde eine Motivation entwickelt, das Haus zu verlassen, sich um das eigene Aussehen zu kümmern, sowie neue Kontakte zu knüpfen. Die Teilnahme am Unterricht war eine hervorragende Chance, Beziehungen mit Altersgleichen einzugehen und zu pflegen. Sie waren in der Lage im Umgang mit den Kol-

leginnen zu beobachten, zu erleben und zu erfahren, welche Ähnlichkeiten und Unterschiede bestehen. Sehr oft wurden Freundschaften geknüpft, welche zur gegenseitigen Unterstützung geführt haben. Ein weiteres, wichtiges Element der Projektgesamtheit, waren die gemeinsamen regelmäßigen Mahlzeiten und das Miteinandersein.

Nachstehend wurden die einzelnen Förderungsformen im Rahmen der beruflichen Aktivierung präsentiert sowie deren Einfluss auf den Alltag der Teilnehmerinnen dargestellt. Es wurde auch die Einführung der Maßnahme erläutert, die in der Partnerschaft mit Bildungswerk der Thüringer Wirtschaft erarbeitet wurde.

Motivationsworkshops sowie Gruppen- Berufsberatung

„Wenn sich Menschen um ein Ziel scharren und es gemeinsam anstreben, wird eine Gruppe gebildet. Die Personen, die diese Gruppe bilden, bringen ihr eigenes Leben in sie ein – die Erfahrungen sowie individuelle und unverwechselbare Erwartungshaltung. Sie kommunizieren miteinander wenn sie am selben Ort und zu gleicher Zeit zusammenkommen. Die Entstehung einer Gruppe wird von Anfang an von nachstehenden Faktoren begleitet: Auslösung von Aktivitäten der einzelnen Teilnehmer der Gruppen, Rollenverteilung, Ausarbeitung gemeinsamer Vorgehensweise sowie Normen und Grundsätze für alle Mitglieder. Zwischen den Teilnehmern der Gruppe kommt es auch zur Zusammenarbeit, Rivalitäten sowie Konflikten“¹.

¹ J. Jakubowski, *O procesie grupowym*, Grupa TROP, http://www.grupatrop.pl/images/pliki/artyku%C5%82y_publicacje/artyku%C5%82y_Jaca/Trening/O_procesie_grupowym.pdf (31.07.2014).

Es lässt sich gewiss sagen, dass die Teilnehmerinnen im Alter 50+ mit ihrer eignen geringeren oder größeren Berufserfahrung und mit einem enormen privaten Erfahrungsschatz in die Gruppe kommen und bringen somit ihre Geschichte mit ein. Diese individuellen und verschiedenen Beiträge in die Gruppe machen sie unverwechselbar. Aus dieser Sicht, kann man sagen, dass jede, der im Rahmen des Programms eingerichteten Gruppen, ihre eigene Identität entwickelt hat.

Die meisten Teilnehmerinnen waren bisher an keinen psychologischen sowie beratungstechnischen Kursen beteiligt. Sie kamen, vor allem in den ersten Tagen, mit ihren eigenen Vorstellungen, Erwartungen und Bedürfnissen, die nicht alle der Realität entsprachen. Die sogenannten Workshops und „Soft Skills“- Trainings, das heißt, soziale Kompetenzen, erforderten eigenes Engagement und verschiedene Diskussionen, Übungen und Situationsszenen zu absolvieren, was mit einem Lernprozess nichts zu tun hatte, den sie bisher gewohnt waren und mit dem sie aufgewachsen sind. Sowohl früher als auch heute funktioniert diese Gewaltenteilung in dem Bildungsprozess stets, in der die bestimmende Rolle des Lehrers/ Lehrerin, als eines Wissensvermittlers in den Schulen zementiert wird. Die Rolle der Schüler in einem solchen Prozess der Herausbildung der Individuen hat zur passiven und widergebenden Erwartungshaltung, ausgerichtet auf die Denkweise des Lehrers, und nicht die eigene, geführt. Die Generation der Frauen 50+, die kaum an den Weiterbildenden Kursen für soziale Kompetenzen teilgenommen haben, denken, dass diese Workshops ebenso auf solche Art und Weise gestaltet werden, dass heißt in Form eines Frontalvortrages. Dem wird jedoch nicht so, was bei den Teilnehmerinnen ein Erstaunen, Desorientierung, Unruhe und Ungeduld, hervorru-

fen vermag. Deshalb ist es so wichtig bereits am Anfang der Workshops, den Zweck, Ziele und das Programm genau zu erklären und die Angst der Teilnehmerinnen nicht zu erhöhen. Wichtig ist, dass eine Chance besteht die Emotionen zum Ausdruck zu bringen und über sie zu erzählen, was dank Unterstützung eines Trainers/ Trainerin das Sicherheitsgefühl, Vertrauen und Offenheit sicherstellt und eine gewisse Grundlage für die Arbeit an den Workshops-Zielen schafft.

Während der Motivationsworkshops, hatten die Teilnehmerinnen die Gelegenheit bekommen, sich selbst kennenzulernen, sich als Gruppe zu integrieren und eigene Rolle in der neuen Bildungssituation zu entdecken. Die wichtigsten Aufgaben waren hierzu, die Arbeit an dem Selbstverständnis, Aufdeckung eigener Werte und Bedürfnisse, Kommunikationstraining, effektives Ausdrücken eigener Wünsche und das Zuhören der anderen sowie das Selbstbewusstsein entwickeln.

Die Entwicklung und Verstärkung des Selbstbewusstseins vor dem Hintergrund der Arbeitssuche und das Eingehen von neuen Beziehungen an neuem Arbeitsplatz, war der wichtige Bestandteil im gesamten Prozess der Aktivierung. Die Teilnehmerinnen haben reflektiert, dass sie durchaus das Recht haben, sich selbst in den Mittelpunkt zu stellen ihre Bedürfnisse, Pläne und Ziele zu realisieren. Sie haben erfahren, dass sie durch eine solche Haltung ihre Familien, und Angehörigen nicht verletzen, sondern partnerschaftlich ohne Bevormundung behandeln wollen. Doch die Umwandlung, die sich in ihnen vollzieht und die sie nach Außen projizieren, könnte anfangs auf Widerstand, Stauen, Angst und Abneigung stoßen. Sie werden mit Aussagen, wie die der eigenen Kindern: „Muti, in deinem Alter noch die Schulbank drücken?“, oder der Bekannten: „Sei nicht albern mit der

Schule, bleib besser zu Hause" konfrontiert. Dennoch müssen sie ein gewisses Schutzschild um sich aufbauen, Grenzen setzen und in sich verarbeiten, dass diese Kommentare ein Kopfkino der anderen Menschen, wichtigen aber dennoch anderen Menschen ist. Es ist eben wichtig, was auch von einer Teilnehmerin ausgesprochen wurden, dass sie in ihrem Leben, ausgerechnet nach dem 50-ten Lebensjahr, noch etwas erreichen möchte.

Das Entwickeln einer solchen Haltung erfordert tiefe Einblicke, das Loslassen und Akzeptanz für eigenes Verlangen und Implementation dieses Vorsatz in eigenes Leben. Wichtig ist dabei, die Absprache der Teilnehmerin mit der Familie und Angehörigen, das sie diesen Wandel beabsichtigt, und dass dieses auch gut für die Familie ist. Andererseits, haben die Teilnahme an dem Workshop die Möglichkeit mit anderen gleichaltrigen Teilnehmerinnen zu kommunizieren und von denen Unterstützung zu erfahren. Die gleichaltrigen Frauen verstehen oft auf Anhieb die Situation und teilen ihre eigenen Erfahrungen mit. Wichtig ist, dass das keine Ratschläge sind, die oft mehr verwirren als helfen. Die Teilnehmerin weißt ja selbst was sie tun soll. Sie braucht sich keine Floskeln von allwissenden und fachsimpelnden Quasiexperten anzuhören. Ganz im Gegenteil, sie ist selbst eine Expertin, wenn es um ihr eigenes Leben geht. Sie selbst, trägt ja die Konsequenzen der Entscheidungen und Schritte die sie trifft bzw. unterlässt.

Gewöhnlich erfolgen der Reifeprozess und die Änderung der Lebenshaltung bei den Teilnehmerinnen im Laufe des gesamten Projektes und der Ausgangspunkt liegt in den Motivationsworkshops und Beratungsseminaren.

Sie beide bestimmen nämlich die Quelle der Motivation und den Änderungswunsch. Die Beratungsseminare bestimmen das Verhalten im Berufs- und Geschäftsleben. Ihre Schwerpunkte liegen in der Kompetenz der Selbstdarstellung, *savoir vivre*, Krisenmanagement, wie ein Vorstellungsgespräch, sowie das Verhalten auf dem Arbeitsmarkt aussehen sollen. Darüber hinaus bereiten sich die Teilnehmerinnen auf das Vorstellungsgespräch vor, üben es in den Trainings und zahlreichen Studienfällen. Es werden dabei Fragen behandelt, die die Anforderungen der aktuellen Arbeitsmarktsituation beschreiben, aus dem ein wichtiger und fester Grundsatz resultiert, dass der Arbeitsmarkt volatil bleibt. Dieser Grundsatz unterscheidet sich gravierend von dem was die Teilnehmerinnen bisher gewohnt waren, und zwar, dass die Situation von der Wende ganz anders war, was in vielen Fällen zur Desorientierung, Abneigung und Aufgabe sich eine Beschäftigung zu organisieren, führt.

Die Hauptaufgabe des Workshops auf dem Gebiet der Berufsberatung war es die Teilnehmerinnen mit der neuen und für sie bisher unbekanntem Situation, das ist, aktive Wechselbeziehungen mit den Arbeitgebern einzugehen, vertraut zu machen. Die Teilnehmerinnen haben im Laufe des Programms nach Arbeitgebern gesucht um Praktika absolvieren zu können, bzw. Stelle zu finden und dann anschließend mit den im Jobcoaching individuell erstellten Anträgen, Lebensläufen und durch die Stiftung FFP ausgearbeiteten Absichtserklärungen, an den Vorstellungsgesprächen teilgenommen. Alle Fertigkeiten, die sie im Workshop erlernt haben, waren in den späteren Projektphasen hilfreich.

Berufskurse

Die Berufskurse, die im Rahmen des Projektes umgesetzt wurden, betrafen drei Bereiche: Personal- und Lohnbuchhaltung, Büroarbeit sowie Kinder- und Seniorenbetreuung. Sie machten den Kern der Projektmaßnahmen aufgrund der Hauptkompetenz aus, weshalb die Teilnehmerinnen sich für das Projekt interessiert haben. Sie wurden vom Willen getrieben neue Bildungs- und Berufskompetenzen zu erwerben. Darüber hinaus war die intensive Laufzeit, die sie miteinander verbringen konnten (von 240 bis 300 Stunden, je nach Kurs), für die meisten Teilnehmerinnen sehr attraktiv. Die Teilnahme an den Kursen war eine gute Möglichkeit neuen Beruf zu erlernen, sich umzuqualifizieren, was bei Frauen, die eine lange Unterbrechung in der Beschäftigung hatten, eine Chance auf dem Arbeitsmarkt mit neu erworbenen Qualifikationen zu starten. Die übrigen Kursteilnehmerinnen, die Erfahrung in den gegenständlichen Kursschwerpunkten hatten, haben ihr Wissen auf den neusten Stand gebracht und ihre Kompetenzen verbessert.

Die Wahl der im Berufskurs behandelten Themen wurde dank der Erfahrung der Stiftung, die bereits Projekte für Frauen 45+ sowie 50+ umgesetzt hat, sorgfältig bestimmt. Die Teilnehmerinnen der früheren Programmauflagen haben nämlich Interesse an solchen Wissensbereichen geäußert und bekundeten, dass sie dadurch eine Chance auf dem Arbeitsmarkt bekommen.

„Es wird oft gesagt, dass eine Gruppe wie eine Eisscholle auf dem Meer schaukelt, driftet hin und her zwischen dem Gefühl der Sicherheit und dem Mangel an Sicherheit. Welchen Einfluss hat dies auf die Zielerreichung? Es wird gesagt, dass das Sicherheitsgefühl von dem ab-

hängt das die Gruppe anpeilt. Und zwar z.B. bei einem Ziel wie das Lernen (außer Survival-Schulungen) scheint die Sicherheit unabdingbar zu sein, anders scheint es bei einem Brandlöschen zu sein, dann ist der Mangel an Sicherheit mobilisierend“².

Die Stimmung, die während der Berufskurse ausgearbeitet wurde sowie Trainer, die die Kurse moderieren, die Grenzensetzung, Zielkenntnisse und offener Umgang miteinander sowie der Respekt den anderen gegenüber, welche als Fundament der Sicherheit fundiert haben, haben die Arbeit an dem Erwerb der Berufsqualifikation ermöglicht. Wie in jeder Gruppe, gab es schwierige und Konflikt auslösende Situationen, aber die Rolle des Trainers/-in, der effektiv die Konfliktlösung unterstützt und die Gruppe auf die richtigen Gleise der gegenseitigen Hilfe und Unterstützung bringen soll, war hier nicht zu unterschätzen. Sämtliche schwierige Erfahrungen in der Gruppenarbeit waren eine Art der Revision, wie man in solchen Situationen selbst reagiert. Die Teilnehmerinnen konnten beobachten, wie sie denken, agieren, welchen Emotionen in einer Konfliktsituation und welche bei der Gruppenarbeit entstehen. Solche Momente, waren nämlich die Chance, den Teilnehmerinnen zu verwirklichen, dass dies realistische Situationen sind, die auch so in der Arbeit passieren können. Oft schmunzelten die Damen und behaupteten, dass sie diese Form des regelmäßigen Ausgehens zum Berufskurs, als gewöhnlichen Gang zur Arbeit betrachtet haben. Die Parallelen aufzuzeigen war für sie von großer Bedeutung,

² J. Jakubowski, *O procesie grupowym*, Grupa TROP, http://www.grupatrop.pl/images/pliki/artyku%C5%82y_publicacje/artyku%C5%82y_Jaca/Trening/O_procesie_grupowym.pdf (31.07.2014).

denn die Beobachtung und Verinnerlichung, wie sie mit anderen Menschen in Kontakt getreten sind, war ähnlich oder identisch mit dem, wie sie das bisher in der Arbeit getan haben. Sie hatten somit die Möglichkeit bekommen, effizientere, dadurch weniger destruktive Formen der Kommunikation anzuwenden. Darüber hinaus lernen sie, indem sie das Verhalten anderer Teilnehmerinnen beobachtet haben selbstbewusster zu agieren, Grenzen zu setzen, und gelinde gesagt sich um sich selbst zu kümmern.

Die Teilnehmerinnen konnten sich zum bestimmten Zeitpunkt im Projekt ihren eigenen Beitrag in die Gruppenarbeit überlegen und die Bedeutung, Rolle, welche sie in der Gruppe hatten, entdecken, sowie eine Rückkopplung von anderen Teilnehmerinnen zu bekommen. Derzeit ist die Gruppenarbeitskompetenz eine der meist geschätzten Kompetenzen auf dem Arbeitsmarkt und darauf hat man sich im Projekt konzentriert. Die Teilnehmerinnen hatten eine Chance bekommen zu untersuchen, ob sie für die Gruppenarbeit oder individuelle Arbeit geschaffen sind. Es war auch die Gelegenheit den Training von Gruppenarbeitkompetenzen zu absolvieren, damit man in der künftigen Arbeitsstelle mit den Beschäftigten besser zurecht kommt.

Die Berufskurse waren in den meisten Fällen die Gelegenheit neue Ausbildung zu erlernen und neue Qualifikationen zu erwerben. Die Teilnehmerinnen haben an dem Unterricht fleißig teilgenommen und haben sich immer mehr engagiert, und mit der anrückenden Frist der Endprüfungen richtig ins Zeug gelegt. Dann war deren Ziel- und Aufgabenorientierung besonders angestiegen, weil wie sie erklärt haben, dass das Zertifikat ein wichti-

ger Bestandteil der Karriereplanung ist. Einige von ihnen haben nach Angeboten für zusätzliche Kurse gesucht, z.B. Computer- und Sprachkurse, um ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt zu verbessern.

Die sachliche Unterstützung von Trainern, war aus der Sicht der Teilnehmerinnen sehr wichtig, weil es das Erlernen von neuen theoretischen beruflichen Informationen ermöglicht hat und auch dank der praktischen Übungen vor dem Computer konnten praktische Anwendungen, MS-Office-Pakete sowie LOBU-Softwareprogramme und professionelle Kinder- und Seniorenbetreuung erlernt werden. Mit solchen erlernten Fähigkeiten erhöhen die Teilnehmerinnen ihre Chancen als künftige Arbeitnehmerinnen. Einige haben in Betracht gezogen, eigene Existenz, oder gemeinsam mit anderen eine soziale Genossenschaft zu gründen.

Im Laufe der Kurse und dank geschlossener Freundschaften, ist die Ungewissheit und Zweifel in den Aussagen zurückgegangen, Beispiel: „Werde ich damit fertig, schaffe ich es in der neuen Arbeit?“. Die Frauen haben dann auch mit der Zeit den deprimierenden und blockierenden Kommentaren von der Außenwelt weniger Aufmerksamkeit geschenkt. Sie widmeten sich den eigenen Wünschen und verstärkten die Zielorientierung um sich selbst im Beruf zu aktivieren. Die positiven, das Selbstwertgefühl steigernden Informationen von den Trainern, waren eine wichtige Quelle von Inspirationen und festigten den Glauben und Hoffnung in das Gelingen in der Zukunft. Andererseits, haben die gleichaltrigen Freundinnen sich gegenseitig unterstützt in der Gewissheit bestätigt, dass Frauen 50+ auf dem Arbeitsmarkt frei und ungehindert agieren können.

Individuelles Jobcoaching

Jede der Projektteilnehmerinnen hat an sechs regelmäßig stattfindenden (im Schnitt 2-3 Mal in der Woche) Jobcoaching-Sitzungen mit einem Berufsberater teilgenommen. Wie bei den angesprochenen Motivations- und Beratungsgruppenworkshops, haben die meisten Frauen nie an solchen Veranstaltungen teilgenommen. Abgesehen von den Gruppenworkshops, richteten sich die individuellen Sitzungen nach anderen Regeln, weil man sich in dieser Unterrichtsform in der Gruppe nicht „hinter den anderen“ verstecken kann. Die individuellen Termine waren eine Erfahrung in der der Jobcoach für die begünstigten Teilnehmerin da war und sie stand im Rampenlicht. Jobcoach folgte mit, lieferte keine fertigen Lösungen und beriet nicht. Eine solche Einstellung, die Anfangs von den Teilnehmerinnen als zu sehr zurückhaltend beschrieben wurde, hat ihnen in der späteren Phase mehr Selbstständigkeit abverlangt, die Verantwortung für sich selbst zu übernehmen und zwar vor dem Hintergrund der beruflichen und privaten Entscheidungen, die sie getroffen hat. Während der individuellen Sitzungen wurde eine eigenartige Beziehung zwischen beiden Parteien hergestellt. Es waren die Bindungen, die auf das Vertrauen, die Ehrlichkeit, Partnerschaft aufbauten und es erlaubten den Teilnehmerinnen aus sich selbst zu gehen. Der Jobcoach hatte dabei nach dem Rechten geschaut, damit die Grenzen und die Regeln des zuvor abgestimmten Regelwerkes nicht überschritten werden. Die Treffen hatten eigene Dynamik, bis zum Ende mit dem sechsten Termin.

Das Ziel der Treffen war es, sich auf die individuellen Bedürfnisse jeder Teilnehmerin zu konzentrieren, was bedeutet hat, dass einige Damen häufiger und intensiver an

der Verstärkung von eigenem Selbstwertgefühl bei der Arbeitsaufnahme gearbeitet haben und die sonstigen an den aktiven Formen der Arbeitssuche usw. Die Arbeit verlief in der Anlehnung an die starken Seiten und Ressourcen. Jede Teilnehmerin hatte nach den durchgeführten Konsultationen Bewertungsunterlagen erstellt, welche noch während der Laufzeit der Berufskurse zur Anwendung kamen. Dies war möglich, weil der Jobcoach, die Koordinatorin und Assistentin der Projektkoordinatorin, die **Teilnehmerinnen tatkräftig in dem Programm der Suche nach Ausbildungsplätzen und weiterhin bei der Arbeitsaufnahme unterstützt haben**. Diese Art der Unterstützung wurde während der Treffen mit dem Projektpartner dem Bildungswerk der Thüringer Wirtschaft, ausgearbeitet. Im Zuge des Austausches von mehrjährigen Erfahrungen beider Seiten, wurde bemerkt, dass die Unterstützung der Frauen 50+ bei der Arbeitssuche vom großen Wert ist. Sehr oft haben sie die Meinung geäußert, dass sie sich schämen „bei den Arbeitgebern anzuklopfen und anzurufen“ sowie „was werden sich wohl diese Arbeitgeber von mir denken?“. Die Rolle des Jobcoachs war somit auch Vorurteile dieser Art und Emotionen abzubauen. Wichtige und bahnbrechende Erfahrung war die Erweiterung der eigenen Horizonte und Verstärkung der Selbstakzeptanz dank der Festigung der Erkenntnis, dass das was die Teilnehmerin von sich hält wichtiger ist, als das was die anderen von ihr halten.

Der Jobcoach hat darüber hinaus die Beschaffenheit des heutigen Arbeitsmarktes erklärt, die dadurch geprägt ist, dass man eine aktive Haltung und Energie in der Handlung im Alltag an den Tag legt, was für die Teilnehmerinnen konkret bedeutet, dass sie auf die Arbeitgeber eingehen müssen. Die Verstärkung der Überzeugung, dass die Teilnehmerinnen zum Vorstellungsgespräch ge-

hen, um ihr Können anzubieten, hat die Teilnehmerinnen aufgebaut und das Mitbestimmungsgefühl vermittelt. Wichtig war es auch, vor dem anrückenden Vorstellungsgespräch, die Teilnehmerinnen zum engagierten Verhalten anzuregen und die Motivation aufrechtzuerhalten.

Ein weiteres Element, das in der Partnerschaft ausgearbeitet wurde, war die Unterstreichung der Bedeutung vom **Altersmanagement im Unternehmen**, als Teil des Personalmanagements und genauer gesagt des Management von Diversifiziert. Das Ziel ist eine effektive Unternehmensführung dank besserer Ausschöpfung von Kompetenzen und Erwartungen der Mitarbeiter im unterschiedlichen Alter. Es ist bekanntlich, dass das Personal im Unternehmen immer älter wird, was zur Einstellung von älteren Mitarbeitern führt. Aus den Studien der Europäischen Union aus dem Jahre 2009, geht hervor, dass die meisten „alten“ EU-Mitgliedstaaten mehr als 50% Mitarbeiter im Alter von 55-64 haben (in Schweden über 70%), währenddessen in Polen im Jahre 2009 bei 31,6%³ lag.

Angesichts der Bedürftigkeit der intergenerativen Gerechtigkeit (Dialogs), hat man sich auf die Stärkung des Selbstwertgefühls der Teilnehmerinnen konzentriert und deren Bedeutung für das Unternehmen aus der Sicht der Lebens- und Berufserfahrung von Frauen im Alter 50+ hervorgebracht. Dies wurde als eine Quelle und starke Seite bei den Berufen, wie die Lohn- und Personalbuchhalterung, Bürokräft und Senioren- und Kinderbetreuer, die hohe Aufmerksamkeit, Beherrschung und das Mitgefühl erfordern, angesehen. Die Teilnehmerinnen

3 J. Liwiński, U. Sztanderska, *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie. Publikacja powstała w ramach projektu „Z wiekiem na plus. Szkolenia dla przedsiębiorstw”*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2010.

wurden bei der Akzeptanz für ihr eignes Alter unterstützt und man hat daran gearbeitet, damit sie auf ihre Gesundheit achten, ihr persönliches Umfeld, Familie und Freundschaften pflegen, sowie Bildungs- und Berufsentwicklung forcieren. Es wurde angestrebt, damit sie sich der Gesetzmäßigkeiten die die Balance zwischen Beruf und Familie schaffen, bewusst werden und ihre eigenes Wohlergehen unter der Wahrung der Rechte der anderen Mitmenschen verbessern.

Es wurde darüber hinaus festgestellt, dass bei den meisten Teilnehmerinnen im Projekt während des Jobcoachings die Zeitachse wechselte, d.h. von der Vergangenheitsorientierung und Sehnsucht nach alter vergangener guter Zeit hin zu einem auf das Hier und Jetzt orientiertem Leben und dem Ausblick in die Zukunft und Zielsetzung. Sie haben auch dadurch Hoffnung auf einen Erfolg, Sinn im Leben und die Sinnhaftigkeit der unternommenen Aktivitäten im Projekt bekommen sowie die Verantwortung für ihr eigenes Leben übernommen.

Bedeutend war auch der Umstand, für die Teilnehmerinnen, die Berufspraktika absolviert haben durchschnittlich einmal im Monat **Jobcoaching eingeführt wurde**. Diese Lösung hat mit Erfolg auch der deutsche Partner angewandt. Unterstützung dieser Art hatte zum Ziel gehabt die Fortsetzung der Beziehungen zwischen dem Jobcoach und Teilnehmerin in den schwierigsten Momenten, das ist der Aufnahme von Beschäftigung zu unterstützen. Der Einstieg in eine neue berufliche Situation, insbesondere nach einer langen Phase der Arbeitslosigkeit, war eine Herausforderung für die Teilnehmerinnen. Die Rolle vom Jobcoach war somit die Unterstützung im Anpassungsprozess für diese Funktion, sowohl seitens der fachtechnischen, als auch der gesellschaftlichen Kompetenz. Es wurde verstärkt, und dort

wo notwendig geholfen, bei einigen Verhaltensmuster Korrekturen einzuführen, wie bei der Einarbeitung im neuen beruflichen Umfeld, bei der Kontaktknüpfung, der Übung von Autopräsentation sowie im Teamwork. Man hat die Damen in Krisen- und Konfliktphasen am Arbeitsplatz begleitet, die oft auf fehlerhafte Kommunikation, Missinterpretation, bzw. Überschreitung der eigenen psychischen Grenzen zurückzuführen sind. Man hat die Schwerpunkte der Teilnehmerinnen auf die Ziele gelegt, die sie sich während der Praktika gesetzt haben, was nicht zuletzt bei der Effizienz hilfreich war.

Berufspraktika

Die Berufspraktika im Projekt hatten in sich viele Ziele gehabt, und das wichtigste war die Chancen der Teilnehmerinnen auf die Arbeitsfindung zu erhöhen, bzw. bei der Praktikastelle selbst. Als sich die Berufspraktika dem Ende näherten, und der Termin der Prüfungen anrückte, haben die Damen Energiereserven aktiviert, und nach Praktika gesucht und an den Vorstellungsgesprächen teilgenommen, die mit der Unterstützung der Stiftung FFP organisiert wurden. Die Projektteilnehmerinnen wurden im Prozess der Suche nach den Arbeitgebern unterstützt indem sie selbst Listen mit den Unternehmen erstellt haben, die ihr Interesse geweckt haben und eine langfristige Beschäftigung in Aussicht stellen könnten. Dann kontaktierte der Jobcoach, bzw. Personen, die das Projekt geleitet haben die jeweilige Firma, um die Prämissen des Projektes und die Teilnehmerinnen, die am Praktikum Interesse hatten, selbst zu präsentieren. Anschließend wurde mit den Arbeitgebern, die die Bereitschaft erklärt haben, sich mit den Damen zu treffen, ein

Termin für ein Vorstellungsgespräch festgelegt. Die Teilnehmerinnen bekamen die Unterstützung bei der Vorbereitung für dieses wichtige Ereignis. Hier erneut war das Verhältnis zum Jobcoach von großer Bedeutung. In einer Situation, in der die Teilnehmerinnen eine Praktikumszusage bekommen haben, wurde mit ihnen die Arbeit im Jobcaching während des Praktikums fortgesetzt. Bei einer Absage, bestand immer die Möglichkeit diese entstandene Situation im Jobcoaching im Rahmen der Berufskurse zu diskutieren.

Die Praktika waren die Gelegenheit, die in den Berufskursen erworbenen Kompetenzen zu verstärken. Oft waren es die gleichen Pflichten, wie die der Angestellten, die die Praktikantinnen ausübten. Die Damen im Kurs „Kinder- und Seniorenbetreuer“, haben vom ersten Tag an die Aufgaben erfüllt, die sie im Projekt erlernt haben. Sie pflegten die Kranken und behinderte ältere Personen. Andere Teilnehmerinnen haben unterdessen Pflegearbeiten bei den Aufgaben, die in den öffentlichen und privaten Kindergärten erforderlich sind, ausgeübt. Die Teilnehmerinnen der Lehrgänge für Bürofachkraft und Lohnbuchhaltung, haben die Mitarbeiter in der täglichen Büroarbeit, Verwaltung und Personal- und Lohnabrechnung unterstützt. Sie waren auch in dem Umfang der Aufgaben gleich verantwortlich wie das Pflegepersonal.

Die Damen, die sich für das Praktikum qualifiziert haben, bekamen die Chance ihre in dem Projekt erworbenen Fähigkeiten um wertvolle Berufserfahrung zu ergänzen. Es handelt sich dabei um praktischen Teil, im Rahmen dessen sie reale Situation rund um Beruf erfahren konnten. Sie haben auch Erfahrung in einem Berufsumfeld gesammelt, indem sie das Verhalten und Kompetenzen, der in den Unternehmen eingestellten

Mitarbeiter beobachtet haben und ihre Chancen auf dem Arbeitsmarkt einschätzen durften. Eine feste Anstellung ist somit ein Motivationsfaktor, der für weitere berufliche Entwicklung, Weiterbildung auf Arbeit an sozialen Kompetenzen Anstoß gibt – mit anderen Worten eigene Persönlichkeit zu vervollkommen.

Mit der Unterstützung des Jobcoach haben die Damen oft ihre eigene Arbeitslosigkeit aus anderer Perspektive beleuchtet, welche, wie sie erklärt haben, ihnen viel gelehrt hat. Es war dennoch eine Periode, in sie sich auf die Familie sehr stark bezogen haben. Sie schätzen aber auch diesen Lebensabschnitt, in dem sie in dem Projekt erfuhren, welche Erwartungen sie an das Leben stellen, welches Wertesystem sie leben und nicht zuletzt, dass ihre Aufmerksamkeit auf die Planung der beruflichen Karriere gelenkt wurde, wobei die Balance zwischen Beruf und Familie beibehalten werden soll. Sie lernten die Bedeutung der Arbeit im Leben zu schätzen. Sie betrachteten die Arbeit als etwas wichtiges und sehr bedeutendes, was die Autonomie und Unabhängigkeit von der Familie und Umgebung gesteigert hat. Sie unterstrichen die finanzielle Unabhängigkeit, das Freiheitsgefühl sowie die Befreiung, das Loslassen, die Möglichkeit eigene Bildungspläne umzusetzen, Hobbys nachzugehen sowie sich um eigenes Wohlergehen und Gesundheit zu kümmern. Sie betonten auch, dass sie das Gefühl hatten, für sich zu sorgen und Verantwortung übernommen zu haben sowie die Akzeptanz für die Befriedigung der Bedürfnisse des höheren Ranges, wie die Umsetzung der Interessen für bildende Kunst, Selbstverwirklichung und intellektuelle Ansprüche. Einige Damen konzentrierten sich auf materielle Bedürfnisse, weil sie die Chance bekommen haben eigenes Geld zu verdienen.

Die Damen, die Berufspraktika absolviert haben küm-

merten sich auch mehr um ihr Aussehen. Sie unterstrichen dadurch ihr Engagement, und dass sie professionell an die Arbeit herangehen wollen. Sie beobachteten *dress code* in der Organisation und passten sich an die Bedingungen garderobenmässig an.

Individuelles Jobcoaching während der Berufspraktika

Die Lösung, die der beruflichen Attraktivität von arbeitslosen Frauen 50+ dienen soll, und welche seit vielen Jahren vom Bildungswerk der Thüringer Wirtschaft, angewandt wird, wurde auch auf dem polnischen Markt im Rahmen des Projektes „PWP Aktive Frauen auf dem Arbeitsmarkt“ implementiert. Sie war eine Form der Verlängerung der Arbeit mit der Projektteilnehmerin zum Zeitpunkt, als eine Aussage über ihre Leistung in der anspruchsvollsten Etappe ihrer Projektteilnahme möglich war. Die Damen bereiteten sich im Rahmen des Projektes auf die Beschäftigungszeit vor und mussten unmittelbar vor dem Praktikum die Energie aufbringen, um mit der neuen Erfahrung fertig zu werden. Änderung dieser Art, wurde von ihnen unterschiedlich interpretiert und erlebt. Einige Teilnehmerinnen, behandelten die Arbeit als etwas, wodurch ihre Motivation gesteigert wurde, Aktivität auf den Plan gerufen und Zielsetzung herausgebildet wurde. Für andere Teilnehmerinnen wiederum war es die Quelle von Stresssituationen, mit denen sie nicht effektiv und zu ihrem Vorteil umzugehen wussten.

Die Situation von den Teilnehmerinnen, die gerade von ihrer bisherigen Arbeitsstelle gekündigt wurden, sah anders aus, als derer, die seit mehreren Jahren arbeitslos waren. Man kann sagen, dass die, die sehr kurz ohne Be-

schäftigung waren, im Projekt angeschlagen waren, weil sie ihre Erfahrungen noch nicht verarbeitet haben, insbesondere dann, wenn sie ihren ehemaligen Arbeitgebern viele Jahre treu waren. Als sich der Zeitpunkt der Praktika näherte, haben diese Teilnehmerinnen zugleich eine Aufbruchsstimmung an den Tag gelegt, getrübt durch die Zweifel, ob die Situation nicht wiederkehrt und ob der neue Arbeitgeber ihnen nicht kündigt. Die Teilnehmerinnen, die ein paar oder mehrer Jahre Unterbrechung in der Beschäftigung hatten, haben generell im Projekt kaum Glauben an das Gelingen ihrer beruflichen Karriere gezeigt, der mit der Zeit geringer wurde und ebenso die Zweifel, ob sie Arbeit nach einem Praktikum bekommen, äußerten.

Die auftretenden Emotionen und Gedanken der Teilnehmerinnen, welche im Laufe des Projektes variierten, waren auch das Ergebnis der äußeren Einflüsse aus der Familie und Freundeskreis. Es erforderte vom Jobcoach, dass er die Teilnehmerinnen in der Stärkung des eigenen Selbstwertgefühls und Akzeptanz für das eigene ich unterstützt, damit sie weniger beeinflussbar sind und nach eventuellem Auftreten eines schwierigen, fordernden Ereignisses wieder ins „Gleichgewicht“ kommen.

Als die früheren Vorstellungen darüber „wie das Praktikum wohl aussehen wird“, mit dem wirklichen Leben konfrontiert wurden, haben die Damen bemerkt, dass sie viel Energie mit der Vorstellung, wie schön das Leben wohl aussehen wird, aufgebracht. Die tägliche Arbeit und Kontakte mit den Mitarbeitern in einer Firma haben diese Vorstellungen bestätigt oder auch nicht. Einige Teilnehmerinnen haben auf dem Gebiet mehr, die anderen, weniger Hilfe vom Joabcoach benötigt. Es ging dabei um ihre kritische und bewertende Einstellung zum Praktikum.

Mit dem Beginn der Berufspraktika sollten die Teilnehmerinnen in den ersten Tagen viele Ziele realisieren, wie z.B.: sich um den ersten Eindruck, richtige Autopräsentation, eingehen von Beziehungen mit dem Zuständigen für das Praktikum beim Arbeitgeber, den Geschäftsführung und den Mitarbeitern zu kümmern – eine gewisse Akklimatisierung in neuen Bedingungen sozusagen. Jobcoach unterstützte die Teilnehmerinnen in richtigen Kontakten und positiver Einstellung. Wichtig war auch, dass sie sich nicht nur um die gesellschaftliche Kompetenz, sondern auch die berufliche kümmern, welche von den Vorgesetzten bewertet wurde.

Es muss gesagt werden, dass gemäß der Gruppendynamik, naturgemäß Komplikationen in den Kontakten unter den Teilnehmerinnen und Mitarbeiterinnen aufgetreten sind, die teilweise eine Form eines offenen oder verschleierte Konfliktes, oder Funkstille angenommen haben. In einer solchen Situation half die Beraterin bei der Diagnose der Ursachen, Analyse der eigenen Erwartungen und Grenzen, sowie unterstützte bei einem mildereren dennoch Grenzen setzenden Formulierung der eigenen Erwartungen der Teilnehmerinnen. Die Verstärkung der Motivation und Engagement der Teilnehmerinnen sich mit den schwierigen Situationen auseinanderzusetzen, war ein wichtiger Aspekt. Es ging dabei um gegenseitigen Respekt, Mitwirkung und bessere Arbeitseffektivität. Die Bemächtigung der Damen, eigene Ansichten und Gefühle auszudrücken, hat denen gezeigt, dass solche Einstellung die Last der negativen Erfahrungen abzubauen erlaubt. Die Unterwerfung, die sie bisher als Methode der gesellschaftlichen Anpassung bei der Konfliktlösung angenommen haben, half punktuell, hat jedoch den Ehrgeiz und Respekt sich selbst gegenüber gesenkt. Deutlich geringer war der Anteil der Teilnehmerinnen,

die mutig und aggressiv reagiert haben. Sie haben daran gearbeitet, die Frustration in eine selbstbewusste Haltung umzuwandeln, damit die gesellschaftlichen Kontakte in dem Arbeitsplatz darunter nicht leiden.

Die Begleitung vom Jobcoach bei diesem Prozess war wesentlich und wichtig. Es hat den Teilnehmerinnen das Gefühl vermittelt, dass seine Vorschläge zur Konfliktlösung bei der Arbeit sowie generelle positive Einstellung den anderen Mitarbeitern gegenüber, die Fortsetzung der Arbeit nach dem Praktikum erleichtern wird. Die Teilnehmerinnen waren sich dessen bewusst, dass die Arbeit sowohl mit der Anpassung an die Grundsätze in der Organisation zusammenhängt, auch jener ungeschriebener. Es muss aber nicht zwangsläufig bedeuten, dass man mit der Arbeit eins wird und auf sich selbst verzichtet, sondern eher das Bewusstsein schärft, wo meine Grenzen sind und das Umfeld über deren Überschreitung informieren. Die Verantwortung für die Wahrung der gesellschaftlichen Grenzen ruht nämlich auf der Praktikantin. Es mag ja schwierig sein in einer Situation in der, wenn sie zu deutlich wird um ihre Stelle bangen muss. Sie übernimmt ja selbst die volle Verantwortung für sich. Es ist wichtig, dass sie sich dessen bewusst wird und dies akzeptiert.

Eine weitere wichtige Rolle des Jobcoach, war die richtigen Kontakte zu den Arbeitgebern, falls erforderlich, zu pflegen, das Altermanagement in einem Unternehmen zu einem wichtigen Anliegen hervorzuheben. Das war auch der innovative Ansatz in dem Projekt für Frauen 50+. Die Änderung der Einstellung gegenüber den Frauen im fortgeschrittenen Alter, war umso größer, je mehr die Arbeitgeber in der Praxis die Ergebnisse deren Arbeit, Engagements, Sorgfalt und Arbeitszeitorganisation beobachten konnten. Die Unternehmen agieren besser und sind konkurrenzfähiger, wenn sie dem Prinzip der Vielfalt in den Beschäftigungsprozessen folgen. Die Vielfalt bedeutet die Akzeptanz für das Anderssein, von behinderten Mitarbeitern, Jüngeren und Älteren, Frauen und Männern.

Die Begleitung vom Jobcoach bei diesem Prozess war wesentlich und wichtig. Es hat den Teilnehmerinnen das Gefühl vermittelt, dass seine Vorschläge zur Konfliktlösung bei der Arbeit sowie generelle positive Einstellung den anderen Mitarbeitern gegenüber, die Fortsetzung der Arbeit nach dem Praktikum erleichtern wird. Die Teilnehmerinnen waren sich dessen bewusst, dass die Arbeit sowohl mit der Anpassung an die Grundsätze in der Organisation zusammenhängt, auch jener ungeschriebener. Es muss aber nicht zwangsläufig bedeuten, dass man mit der Arbeit eins wird und auf sich selbst verzichtet, sondern eher das Bewusstsein schärft, wo meine Grenzen sind und das Umfeld über deren Überschreitung informieren. Die Verantwortung für die Wahrung der gesellschaftlichen Grenzen ruht nämlich auf der Praktikantin. Es mag ja schwierig sein in einer Situation in der, wenn sie zu deutlich wird um ihre Stelle bangen muss. Sie übernimmt ja selbst die volle Verantwortung für sich. Es ist wichtig, dass sie sich dessen bewusst wird und dies akzeptiert.

Schlussbemerkungen

EU Projekte, die im Rahmen des operativen Programms „Human Capital“ umgesetzt werden, haben in den Richtlinien als Pflicht die Wahrung des Grundprinzips der Gleichheit von Frauen und Männern, was aus dem Amsterdamer Vertrag, sowie Verordnungen des Europäischen Rates, welche die Implementierung der Europäischen Sozialfonds in allen EU- Mitgliedsstaaten regeln, resultiert. Das Projekt „PWP Aktive Frauen auf dem Arbeitsmarkt“, das von der Fundacja Familijny Poznań in transnationaler Zusammenarbeit mit dem Verein Bildungswerk der Thüringer Wirtschaft umgesetzt wurde, hat zum Ziel, die Chancengleichheit von Frauen 50+ auf dem Arbeitsmarkt mittels Unterstützung bei der Wiedereingliederung auf dem Arbeitsmarkt und Beschäftigungsstabilisierung einzuführen. In dem Artikel wurden diese Fördermethoden zu denen Motivationsworkshops, Gruppen-Berufsberatung, berufliche Lehrgänge, individuelles Jobcoaching, Berufspraktika und last but not least, die individuellen Jobcoachings während der Berufspraktika, gezählt. Die letztere Fördermaßnahme wurde mit einem deutschen Partner ausgearbeitet und in die Projektumsetzung als verstärkender Faktor bei der Aktivierung der Teilnehmerinnen eingeführt.

Aktivierung der Frauen, die am Projekt teilgenommen haben, erfolgte auf mehreren Ebenen, die in vier Kategorien zusammengefasst werden können, und zwar

in der gesellschaftlichen, bildenden, beruflichen und gesundheitlichen. Jede der Teilnehmerinnen hatte die Möglichkeit, das eigene Leben das Umfeld – Familie und Freundeskreis sowie gleichaltrige Teilnehmerinnen, mit denen sie mehrere Wochen verbracht hat, was eigentlich der Schwerpunkt der gesellschaftlichen Kompetenz war, auf den Prüfstand zu stellen. Darüber hinaus, bekam sie die Gelegenheit, sich um ihr eigenes Wohlergehen im physischen, gesundheitlichen Sinne dank der Abarbeitung der Themen mit dem Jobcoach zu kümmern. Der Jobcoach wies auf die Bedeutung von Work Live Balance hin, gesundheitliche Fürsorge sowie Entwicklung der eigenen Interessen. Die Teilnehmerinnen wurden parallel dazu in den beruflichen Kursen ausgebildet und haben ihr Fachwissen in den sie interessierenden Stellen ausgebaut. Der Berufsbereich, ist zum Hauptziel aller Formen der Unterstützung geworden: es handelt sich dabei sowohl um die Motivations- und Beratungsworkshops als auch um die Konsultationen mit dem Jobcoach. Bei diesen Konsultationen ging es darum sich selbst besser kennenzulernen und auf die Arbeit und Berufspraktika vorzubereiten, damit die im Arbeitsleben aufgetragenen Aufgaben zuverlässig erfüllt werden können.

Die Idee der Sondermaßnahmen, welche verschiedene Formen der Förderung umzusetzen hatten, war die Verstärkung der Überzeugung, dass das Finden einer Arbeitsstelle und das Beibehalten von Frauen im Alter 50 plus, möglich ist, und dass es sich lohnt um sich und die Ziele und Pläne zu kämpfen. Die Teilnehmerinnen, die aus ihren bisherigen beruflichen und privaten Erfahrungen geschöpft haben, haben verantwortungsvoll Entscheidungen über ihre Zukunft getroffen. Sie haben ihre Persönlichkeit gestärkt und fanden Akzeptanz dafür, dass sie da sind und nicht für das, was sie bisher gemacht

haben. Eine solche Betrachtungsweise von sich selbst und der Umgebung, hat ihnen mehr Freiheit und Selbstbestimmungsgefühl gegeben. Sie haben schon zugegeben, dass sie Fehler machen können, aus denen sie aber gelernt und als Quelle der Entwicklung in der Zukunft angesehen haben.

In dem Projekt wurde auch an dem Bereich des Altersmanagements gearbeitet. Die Teilnehmerinnen wurden ermutigt, die berufliche Situation, so wie sie ist zu akzeptieren. Diese resultierte aus dem Umstand, dass das Führungs- und Fachpersonal sehr oft jünger als sie selbst war. Dies war auch des Spielfeld der Diskussionen, die man für die Verbesserung der Beschäftigungsaussichten von Frauen 50+ geführt hat. Gewiss war für viele Frauen ein großer Vorteil die Kompetenz individuelle Gespräche zu führen, was man kurz als „Wettbewerbsvorteil beim näheren Kennenlernen durch den Arbeitgeber“ zusammenfassen könnte. Deshalb wurden sie auch vom Jobcoach ermutigt direkte Kontakte mit den Entscheidungsträgern im Unternehmen zu suchen. Diese Frauen welche diese Anweisungen angenommen haben, besuchten die Unternehmen persönlich und stellten sich selbst und das Projekt vor. Sie haben dabei ihre persönlichen Kontaktaufnahmekompetenzen trainiert. Die Teilnehmerinnen wiederum, die diese Idee direkt nicht begrüßten wurden bei der Erstkontaktaufnahme mit dem Arbeitgeber unterstützt, was erlaubt hat die Berührungsängste abzubauen. Es war sicherlich sinnvoll, die Teilnehmerinnen, für die ein persönlicher Kontakt eine Schwierigkeit darstellte, zu unterstützen. Sie haben später, während der Praktika ihre Stärken zur Geltung kommen lassen.

In dem Projekt wurde eine ganze Reihe von wichtigen Formen der Unterstützung für die Teilnehmerinnen angewandt. Der größte Erfolg des Projektteams der

Teilnehmerinnen gegenüber, war Steigerung der Zufriedenheit über eigenes Leben und auch das Erreichen der gesetzten Ziele, was in dem Projektteam das Gefühl der gut und sinnvoll erbrachten Arbeit und Nützlichkeit der Maßnahmen gefestigt hat. Von großem Wert war auch der Umstand, dass die Teilnehmerinnen Beschäftigung bekommen haben um die sie so gekämpft haben, und worüber sie dann die Stiftung informiert haben – dank der guten Beziehungen, die im Projekt entstanden sind. Das Bewusstsein, dass man auf dem Weg zum Glücklichen werden im beruflichen und privaten Leben Beitrag leisten konnte, hat viel Freude bereitet.

Bibliographie

- Bennewicz M., *Coaching na Wyspach Szczęśliwych*, OnePress, Gliwice 2013.
- Brzezińska A.I., *Psychologiczne portrety człowieka*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2005.
- Corey G., Corey Schneider M., *Grupy. Metody grupowej pomocy psychologicznej*, Instytut Psychologii Zdrowia PTP, Warszawa 2002.
- Hill R.D., *Pozytywne starzenie się*, Laurum, Warszawa 2010.
- Jakubowski J., *O procesie grupowym*, Grupa TROP, http://www.grupatrop.pl/images/pliki/artyku%C5%82y_publicacje/artyku%C5%82y_Jaca/Trening/O_procesie_grupowym.pdf (31.07.2014).
- Jarmuż S., Witkowski T., *Podręcznik trenera*, Moderator, Wrocław 2004.
- Kabat-Zinn J., *Życie piękna katastrofa*, Wydawnictwo Czarna Owca, Warszawa 2013.
- Kossowska M., Jarmuż S., Witkowski T., *Psychologia dla trenerów*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2008.
- Kukła D., Bednarczyk Ł., *Poradnictwo zawodowe dla osób z grupy szczególnego ryzyka. Wybrane aspekty*, Difin, Warszawa 2010.
- Liwiński J., Sztanderska U., *Zarządzanie wiekiem w przedsiębiorstwie. Publikacja powstała w ramach projektu „Z wiekiem na plus. Szkolenia dla przedsiębiorstw”*, Uniwersytet Warszawski, Warszawa 2010.
- Łaguna M., Fortuna P., *Przygotowywanie szkolenia czyli jak dobry początek prowadzi do sukcesu*, Gdańskie Wydawnictwo Psychologiczne, Gdańsk 2011.
- Miller W.R., Rollnick S., *Wywiad motywujący. Jak przygotować ludzi do zmiany*, Wydawnictwo Uniwersytetu Jagiellońskiego, Kraków 2010.
- Neale S., Spencer-Arnell L., Wilson L., *Coaching inteligencji emocjonalnej*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2010.
- Sidor-Rządkowska M., *Coaching. Teoria, praktyka, studia przypadków*, Wolters Kluwer Polska, Kraków 2009.
- Stuart-Hamilton I., *Psychologia starzenia się*, Wydawnictwo Zysk i S-ka, Poznań 2006.
- Szczański J., *Sprawy ludzkie*, Wydawnictwo Czytelnik, Warszawa 1980.

Magdalena Sikora



Aktiv 50+ – gegenseitige Vorteile, gemeinsame Verantwortung

Die meisten Menschen in Polen im Alter 50+ arbeiten nicht

Polen ist ein Land mit der niedrigsten Beschäftigtenkennzahl von älteren Menschen in ganz Europa. Für Menschen im Alter zwischen 55-64, liegt die Zahl bei 32,3% aller Beschäftigten, für ältere Mitarbeiter im Alter 50+ bei lediglich 29,6%. Diese Daten zeigen, dass über 3 Millionen Polen im Alter 55-65 nicht arbeiten, was nicht bedeutet, dass sie arbeitsunfähig sind. Von den knapp 13 Mio. Menschen im Alter 50+, bleiben ohne Beschäftigung über 9 Mio. Polen¹.

Das Problem der beruflichen Aktivität von älteren Menschen hat viele Dimensionen. Es gibt drei Ebenen, die damit zusammenhängen. Die allgemeine Ebene, das ist die Gesellschaft und die wirtschaftlich-politische Lage, die Mezo-Ebene, hierzu gehören die Unternehmen, Führungssysteme, sowie die Mikro-Ebene, mit dem Selbstverständnis von Älteren und deren beruflichen Aktivitäten.

¹ T. Schimanek, *Aktywizacja zawodowa osób 50+ i zarządzanie wiekiem. Informacje użyteczne dla instytucji rynku pracy*, S. 9, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2010.

In allen drei Ebenen, treten verschiedene Probleme auf, welche unterschiedliche Gegenmaßnahmen erfordern. Man sollte wissen, dass nur gleichzeitige Betrachtung aller drei vorstehenden Bereiche der beruflichen Aktivität im Alter 50+, zur Verbesserung der Situation von älteren Mitarbeitern beitragen kann.

Die berufliche Aktivität von Menschen im Alter 50+ von der allgemeinen Ebene aus gesehen

Schaut man sich die berufliche Situation von Menschen im Alter 50+ an, so lässt sich feststellen, dass diese u.a. die Folge der bisherigen Politik des Staates ist, die den Menschen aus dieser Altersgruppe ein früheres Ausscheiden aus dem beruflichen Leben ermöglicht hat, und gleichzeitig keine Anreize für diejenigen, die weiterarbeiten wollten, geschaffen hat².

² T. Schimanek, *Zarządzanie wiekiem i nie tylko. Informacje użyteczne dla pracodawców i pracowników*, S. 10, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2010.

Zu den politischen Maßnahmen, die ältere Mitarbeiter zum früheren Ausscheiden aus dem Arbeitsmarkt ermutigen bzw. zwingen sind:

- Möglichkeit einer Frühpensionierung sowie die Bemessungsgrundlage für die Pensionshöhe (eine längere Beschäftigungszeit geht nicht mit einem adäquaten Anstieg der Pension einher). Das Fernbleiben von Älteren vom Arbeitsmarkt, wurde als eines der Instrumente der Arbeitslosigkeitsbekämpfung angesehen. Bis heute werden wir mit der Erkenntnis konfrontiert, dass Menschen 50+, die länger arbeiten, den Jüngeren die Arbeit „wegnehmen“. Diese Lösung wurde auch von den Arbeitgebern unterstützt, weil sie den Stellenabbau ermöglicht hat, bzw. mit den öffentlichen Geldern die Belegschaft verjüngen ließ³. Im Zuge dieser Entscheidungen, haben in der ersten Hälfte der 90er Jahre, die Frühpensionierungs- und Behindertenrentenangebote ca. 2,8 Mio. Menschen in Anspruch genommen⁴.
- Nicht ausreichend entwickeltes System der Kinder- und Seniorenbetreuung. Die Notwendigkeit, die auf die Hilfe von anderen Familienangehörigen angewiesenen Personen zu versorgen, hat auf die Frauen Druck ausgeübt, die Arbeit frühzeitig abbrechen und die Fürsorge für die Enkelkinder und ältere Menschen, nicht zuletzt kranke Eltern, zu übernehmen. Solche Situation wurde (und

³ M. Zięba, A. Szuwarzyński, *Model Aktywnego Wspierania Firm i Pracowników 50+. Zarządzanie Wiekiem*, S. 41, Politechnika Gdańska, Wydział Zarządzania i Ekonomii, Gdańsk 2008.

⁴ T. Schimanek, *Zarządzanie wiekiem i nie tylko. Informacje użyteczne dla pracodawców i pracowników*, S. 10, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2010.

wird größtenteils auch heute) gesellschaftlich akzeptiert⁵.

Die Folgen solcher Politik sind heute, u.a. als gesellschaftliche und ökonomische Kosten zu erkennen. Die Frühpensionierung bewirkt, dass weniger Einkommensteuer vom Staat eingenommen werden, und dass Sozialbeiträge ausbleiben. Darüber hinaus ist die höhere Lebenserwartung der Menschen (um ca. 20 Jahre in den letzten 50 Jahren) mit der längeren Auszahlungsperiode der Pensionsbezüge zu verbinden.

Ein anderer Grund für geringe berufliche Aktivität von älteren Menschen sind die turbulenten Umwandlungen auf dem Arbeitsmarkt. Vor über 20 Jahren fanden die meisten Schulabgänger Arbeit in ihren Berufen und übten diesen Beruf auch meistens bis zum Lebensende in einem Betrieb aus (man hat eventuell den Arbeitgeber gewechselt, doch das Arbeitsprofil blieb fast gleich). Die Beschäftigungssicherheit, das Ausüben eines Berufes lebenslang sowie das lineare Modell der Karriereleiter, haben diese Periode bestimmt. Zurzeit müssen die Arbeitnehmer auf dem Arbeitsmarkt stets auf eine große Vielfalt und Dynamik der Veränderungen vorbereitet sein. Gefragte Eigenschaften sind heute: Flexibilität, lebenslanges Lernen, das Verfolgen der Trends und regelmäßige Aufarbeitung von neuen Technologien. In einer solchen Welt sind die Menschen gut unterwegs, die gerne eigenes Potential entwickeln, sich in vielen Rollen gut zurecht finden, neue Wege suchen und sich gerne weiterqualifizieren wollen. Es sind jedoch sehr schwierige Anforderungen, die von älteren

⁵ T. Schimanek, *Zarządzanie wiekiem i nie tylko. Informacje użyteczne dla pracodawców i pracowników*, S. 16, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2010.

Menschen, die gewisse Stabilität, Planungssicherheit und Weitsicht gewohnt sind, nur schwer zu erfüllen sind⁶.

Die berufliche Aktivität von Menschen 50+ von der MezoEbene aus gesehen

Die Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt, die durch politische Entscheidungen hervorgerufen wurden, haben die Wahrnehmung von älteren Menschen durch die Arbeitgeber stark beeinflusst. Die Folge der angeführten Politik sind u.a. negative Stereotypen betreffend Menschen im Alter 50+.

Leider ist ein Teil der Arbeitgeber der Meinung, dass ältere Menschen niedrige Qualifikationen und Ausbildung, schlechte Gewohnheiten haben, oft krankgeschrieben werden und lernen und sich weiter entwickeln wollen. Darüber hinaus sind sie nicht so leistungsstark, haben Ansprüche, sind lustlos und zeigen keine Initiative, haben Schwierigkeiten sich an neue Bedingungen anzupassen, sind abgeneigt, Anweisungen von jüngeren Mitarbeiter auszuführen. Die Unternehmer sind auch der Meinung, dass es sich nicht lohnt in ältere Mitarbeiter zu investieren, weil sie bald in den Ruhestand gehen. Ein Zeichen dieser Stereotypen darin zu erkennen, dass fast 62% der Polen im Alter von 50-64 so schnell wie möglich in den Ruhestand wechseln würden⁷.

⁶ M. Czernecka, P. Woszczyk, *Człowiek to inwestycja. Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach*, S. 10, HRP, Łódź 2013.

⁷ T. Schimanek, *Zarządzanie wiekiem i nie tylko. Informacje użyteczne dla pracodawców i pracowników*, S. 11, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2010.

Der Studie der Akademie für die Entwicklung der Philanthropie in Polen von 2007 nach, erklären die Arbeitgeber, dass sie keine Vorurteile den Mitarbeitern im Alter 50+ gegenüber hätten, doch nur knapp 18% von ihnen, Arbeitsangebote für diese Mitarbeiter vorweisen können. Ganze 55% der befragten Unternehmen erklärten, sie würden bei gleichen beruflichen Qualifikationen lieber jüngere Mitarbeiter einstellen⁸.

Es soll daran erinnert werden, dass die in der Gesellschaft kursierenden Stereotypen, ein Grund für die Diskriminierung wegen Alter sein können. Der Kampf gegen diese Diskriminierung hat zum Ziel, älteren Mitarbeitern gleichen Zugang zu den verfügbaren Stellenangeboten zu gewährleisten, das heißt, gemäß der geltenden Grundsätzen der Gleichberechtigung, Gerechtigkeit und Ehrlichkeit. Die Wahrung dieses Grundsatzes ist keinesfalls leicht, und zwar aus zwei Gründen nicht: es ist sehr schwierig eine Diskriminierung wegen Alter nachzuweisen (ist oft verschleiert und unmittelbar). Der andere Grund ist, dass denjenigen, die dagegen kämpfen, eine plumpe Ausrede angehängt wird. Diese Situation wird durch eine Studie der AARP45-Einrichtung⁹ bestätigt, der zufolge, 67% der befragten Mitarbeiter im Alter 45-74, geantwortet haben, dass eine Diskriminierung wegen Alter heutzutage ein Fakt ist. Nicht weniger der Befragten, weil 60%, waren der Meinung, dass die älteren Mitarbeiter beim Personalabbau als erste dieser Maßnahme zum Opfer fallen.

⁸ T. Schimanek, *Zarządzanie wiekiem i nie tylko. Informacje użyteczne dla pracodawców i pracowników*, S. 3, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2010.

⁹ M. Zięba, A. Szuwarzyński, *Model aktywnego wspierania firm i pracowników 50+. Zarządzanie Wiekiem*, S. 38, Politechnika Gdańska Wydział Zarządzania i Ekonomii, Gdańsk 2008.

Nimmt man den Kampf gegen die Diskriminierung von älteren Mitarbeitern auf dem Arbeitsmarkt auf, muss man sich dessen bewusst sein, dass die vorstehend genannten Stereotypen nicht zutreffen sind, denn Menschen im Alter über 50 sehr unterschiedlich sind. Es gibt unter ihnen Menschen, die noch vor dem II. Weltkrieg sowie an der Schwelle der 60-er und 70-er Jahre geboren wurden. Sie haben unterschiedliche Ausbildung und Berufserfahrung, Erwartungshaltung gegenüber den Arbeitgebern und berufliche Laufbahn. In dieser Gruppe befinden sich sowohl wissenschaftliche Mitarbeiter, als auch Landwirte, Beamte, Künstler, Führungskräfte und Arbeitslose. Ein Teil der Menschen, die einen Anspruch auf Frühpensionierung haben, ist immer noch aktiv (z.B. Engagieren sich für die Gesellschaft). Gewiss gibt es auch hier welche, die in einem Pensionsalter an eine Pensionierung nicht denken wollen.

Es stellt sich der Eindruck, dass die Arbeitgeber nicht erkennen wollen, welche Auswirkungen für die Zukunft ihre eigenen Aktivitäten haben können. Mit dem Verzicht auf das Potential, Wissen und Erfahrung von älteren Mitarbeitern, dem Verzicht auf die Investitionen in sie (für ältere Mitarbeiter werden schon oft Mitarbeiter 45+ gehalten), bekommen sie immer Probleme richtige Mitarbeiter zu finden. Die nicht weiter entwickelten Kompetenzen und das Wissen der Mitarbeiter lassen sich nicht so gut anwenden und der Trend der Alterung der Gesellschaft ist ein weltweiter Trend. Die älteren Mitarbeiter werden demzufolge zu immer größerer Gruppe, die nach Arbeit suchen werden.

Die Arbeitgeber, die neue Mitarbeiter suchen werden, oder überlegen, diese auszutauschen, werden gezwungen sein die Situation genau zu analysieren und Entscheidung den Fakten gemäß zu treffen.

Die berufliche Aktivität Menschen im Alter 50+ von der MikroEbene aus gesehen

Der Hauptakteur des untersuchten Problems sind ältere Menschen. Bleibt man im beruflichen und privaten Kontakt mit verschiedenen Menschen aus dieser Altersgruppe, so kann man einige Aussagen bezüglich der Merkmale, die sie beschreiben, treffen. Sie gehen oft die Probleme mit Gelassenheit an und nutzen ihre Erfahrung diese effektiv zu lösen. Sie konzentrieren sich auf wichtige Sachen, teilen gerne ihr Wissen und ihre Erfahrung mit anderen, sind gute Experten in ihren Berufen, haben die Fähigkeit zusammenzuarbeiten. Man könnte auch dazu solche Eigenschaften wie Vorsicht und Ruhe im Umgang mit anderen Menschen, sowie stabile Lebenssituation hinzufügen. Für einen Teil der Menschen aus dieser Gruppe, ist das die Zeit vieler beruflicher Erfolge, weil sie mit der jahrelangen Berufserfahrung auch ihren eigenen „guten Namen“ verdient haben. In der Arbeit müssen sie nicht streng kontrolliert werden, weil sie aus eigener Motivation heraus arbeiten, sind diszipliniert und erfüllen ihre Pflichten sorgfältig. Sie sind auch nicht gerne bereit oft den Arbeitgeber zu wechseln, wie ihre jüngeren Kollegen es tun. Sie haben die Zeit, die sie früher nicht hatten (z.B. bei der Kindererziehung) suchen nach neuen Quellen der Selbstverwirklichung und Entwicklung - die vorstehenden Eigenschaften sind allgemein gefasst und treffen nicht auf jede Person im Alter über 50 zu.

Trotz dieser Vielfalt von Stärken, haben ältere Menschen sehr oft schlechte Selbsteinschätzung. Minderwertigkeitskomplexe sind eine der Ursachen für die passive Einstellung zur beruflichen Aktivitäten. Wie zu erkennen ist, beeinflussen in dieser Altersgruppe die Stereotypen die zu treffenden Entscheidungen schwer – ein Teil der

Menschen ist der Meinung, dass es sich nicht lohne, die Stellenangebote zu lesen, die Vorstellungsgespräche zu absolvieren, weil die Stelle, sowieso eine jüngere Person, jemand im Alter zwischen 20- bis 40 Jahre alt, bekommt.

Nimmt man sich vieler Aufgaben und Pflichten an, so muss man sich eigener Grenzen und Kompetenzen Bewusst sein. Das Älterwerden ist ein sehr individueller und dynamischer Prozess. Jede Stelle erfordert andere Kompetenzen und Erfahrung. Die beste Situation ist die, wenn der Mitarbeiter richtige Qualifikationen und Erfahrung für die jeweilige Arbeitsstelle hat und die damit verbundene Arbeit keine körperlichen und psychischen Belastungen hervorruft.

Analysiert man auf der Mikroebene die Konsequenzen der Frühpensionierung, kann man einen sehr großen, negativen Einfluss auf die berufliche Deaktivierung von Menschen 50+ erkennen. Einerseits, beeinflusst ein plötzliches Ausbleiben von beruflichen Aktivitäten das Wohlbefinden der Menschen und führt zur Unsicherheit bei. Diese, ausserhalb des Arbeitsmarktes bleibenden Personen, haben große Schwierigkeiten den Anforderungen der Transformation zu genügen und sich in der Welt der permanenten Änderungen zurecht zu finden. Es soll auch gesagt werden, dass für einige Menschen, die Arbeit den Spielraum für die Wertschätzung und den Imageaufbau darstellt, erlaubt in der Gesellschaft und den Gesellschaftsgruppen anerkannt zu werden und gibt dem Leben einen Sinn. Leider ist die berufliche Aktivität sehr oft einzige und grundlegende Motivation körperlich und geistig fit zu bleiben, eigene Wohnung zu verlassen und sich um eigenes Aussehen zu kümmern. Ältere, insbesondere allein lebende Menschen, welche in der Familie keine Verwirklichung finden können, erfüllen ihre Bedürftigkeit nach

Wertigkeit und Nutzen in der jeweiligen beruflichen Rolle.

Eine weitere Folge eines verfrühten, beruflichen Ausscheidens, ist die Gefahr der Marginalisierung und der gesellschaftlichen Ausgrenzung im Zuge von schlechter, materieller Situation. Niedrige Renten und Pensionen beeinflussen die persönliche und familiäre Situation von älteren Menschen.

Fehlender Sinn, Verlust der Lebensrolle und des beruflichen Status, gravierende Verschlechterung der materiellen Situation, führen oft zum Rückzug aus dem gesellschaftlichen Leben. Der Studie „Der Arbeitsmarkt und die arbeitslosen Menschen 50+. Barrieren und Chancen“ zufolge, nehmen 42% der befragten eine gesellschaftliche Ausgrenzung wahr, welche nach dem Verlust der Arbeit eintritt. Deren Kontakte mit Freunden werden mit der Arbeitslosigkeit immer seltener. Nur 8% der befragten haben sich in den letzten 12 Monaten in verschiedenen Institutionen und Organisationen aktiv betätigt¹⁰. Andere Studien¹¹ legen offen, dass ca. 87% Polen 50+ in Wohltätigkeitsorganisationen bzw. Bürgerinitiativen nicht engagiert sind.

Niedrige Beschäftigungsrate von Menschen 50+, beeinflusst nicht nur deren Ausgrenzung negativ, wirkt sich vielmehr negativ auf die ganze Gesellschaft aus. Die älteren Menschen, die am gesellschaftlichen Leben keinen aktiven Teil nehmen, partizipieren nicht am generationsübergreifenden Austausch. Sie haben eingeschränkte Möglichkeiten anderen, vor allem, den Kindern und Jugendlichen die Tradition, gesellschaftliche, nationale

¹⁰ J. Tokarz, *Rynek pracy a osoby bezrobotne 50+. Bariery i szanse*, S. 47, Akademia Filantropii w Polsce, Warszawa 2007.

¹¹ Zespół Doradców Strategicznych Prezesa Rady Ministrów, *Raport o Kapitale Intelktualnym Polski*, S. 127, Warszawa 2008.

und kulturelle Normen und Werte zu vermitteln. Auch die Mitarbeiter können dann nicht aus dem Potential und Erfahrungsschatz der Älteren schöpfen.

Mögliche Lösungen – europäischer Ansatz

Die vorstehende Analyse, Menschen 50+ auf dem Arbeitsmarkt, aus der Sicht der drei Ebenen (die sich gegenseitig beeinflussen), gibt die Erkenntnis, dass es sich lohnt, Lösungen in jeder dieser Ebenen zu suchen.

Die Gegenmaßnahmen werden bereits international eingeführt. Viele EU-Mitgliedsstaaten (darunter auch Polen), ergreifen Maßnahmen, deren Ziel es ist, die frühzeitige Pensionierung einzuschränken. Eine wichtige Rolle führt dabei die Europäische Union selbst, welche dieses Problem untersucht, auf die Konsequenzen hinweist, Lösungen vorschlägt und Schritte unternimmt, die Situation von älteren Menschen auf dem Arbeitsmarkt zu verbessern.

Ein Beispiel von solchen Maßnahmen ist der II. Weltkongress über alternde Gesellschaften, welcher in 2012 in Madrid staatgefunden hat. Die Internationale Arbeitsorganisation (ILO)¹² stellt nachstehende Empfehlungen zum Arbeitsmarkt vor:

- ältere Menschen sollten die Möglichkeit haben, nahtlos und sukzessiv von der beruflichen Aktivität in die Passivität zu wechseln sowie so lange aktiv bleiben, wie sie nur wünschen,
- es sollten Maßnahmen unternommen werden, die

¹² *Sprawozdanie z Drugiego Światowego Zgromadzenia na temat starzenia się społeczeństw, Madryt, 8-12 kwietnia 2002 r.*, S. 13, Organizacja Narodów Zjednoczonych, Nowy Jork 2002.

die Diskriminierung von Älteren auf dem Arbeitsmarkt wegen Alters vorbeugen,

- Ältere sollten Zugang zum Lebenslanglernen haben,
- neue IT- und Kommunikationstechnologien sollten für das Einbeziehen von Älteren auf den Arbeitsmarkt genutzt werden,
- es sollte das Pensionsalter von Frauen und Männern angeglichen werden, was zum Ziel hat, die Gleichberechtigung im Bereich der Inanspruchnahme von Pensionsleistungen sicherzustellen.

In diese Richtung gehen die Maßnahmen des Europäischen Rates, der bereits in der Richtlinien für 2005-2008 dem Spruch folgte: „Promotion der Arbeit im Lebenszyklus“ (Promote a lifecycle approach to work). In diesem Dokument, wurden Fragestellungen zu den Mitarbeitern aus verschiedenen Altersgruppen thematisiert, darunter der 50+¹³. Der Europäische Rat unterstreicht folgende Zielsetzung gegenüber von Mitarbeitern 50 Plus:

- Unterstützung einer aktiven Alterung, welche die Schaffung von angemessenen Arbeitsbedingungen, gesundheitliche Fürsorge (im Zusammenhang mit dem Arbeitsplatz), Ermutigung mittels verschiedener Werkzeuge und Techniken zur Arbeitsaufnahme sowie Abschaffung der Frühpensionierung, erfassen.
- Sicherstellung moderner Systeme der Sozialfürsorge, u.a.: angemessenes Pensionssystem, gesundheitliche Fürsorge, mit Bezug auf deren soziale

¹³ D. Mól, *Osoby 50+ na rynku pracy*, S. 5, Fundacja Inicjatywy Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa 2008.

Leistung, Stabilität, Finanzierung und Reaktion auf die sich verändernden Bedürfnisse, und zwar so, damit die Präsenz auf dem Arbeitsmarkt und das Berufsleben verlängert werden können.

Die Lösungen auf der MEZO Ebene werden in Deutschland und in Polen im Rahmen des Projektes „PWP Aktive Frauen auf dem Arbeitsmarkt“ angewandt.

Unterstützung für Ältere bei der Findung und Haltung der Beschäftigung, war unter anderem ein Ziel der Zusammenarbeit beider Organisationen: Fundacja Familijny Poznań aus Polen sowie des Vereins Bildungswerk der Thüringer Wirtschaft aus Deutschland. Zwecks Erfahrungsaustausch und Suche nach neuen, wertvollen Lösungen, haben sich die Vertreter beider Organisation im August 2013 in Jena getroffen. Während des Treffens, wurde sehr oft die sehr große Bedeutung der Unterstützung und Zusammenarbeit der Unternehmen bei der beruflichen Aktivität von Älteren unterstrichen. Diese Ideen wurden durch konkrete Projekte untermauert, deren Ziel u.a. ist, das Bewusstsein und Sensibilität der Arbeitgeber für die aktuelle Situation auf dem Arbeitsmarkt der Menschen 50+ zu schärfen.

BWTW hat unter anderem das PANDA-Projekt¹⁴ (*Potenziale Älterer Nutzen Durch Anpassung*), vorgestellt, in dem der Hauptschwerpunkt auf die Vorteile aus der Anpassung und Nutzung des Potentials von Älteren in Unternehmen gesetzt wurde. Dies hatte zum Ziel, die Arbeitsplätze zu schaffen, zu erhalten und für die Gene-

ration 50+ auszurichten. Bei dem Termin in Jena, wurde die Projektidee und der Projektverlauf vom Wolfgang Goethe aus dem GFU – Institut Professional Education GmbH erläutert. Das PANDA-Projekt, welches im Mai 2012 begann, war ein Pilotprojekt, gerichtet an Unternehmen aus der Stadt Gotha. Das Projekt wurde aus den Mitteln des Europäischen Sozialfonds gefördert und zusätzlich durch lokale Partner unterstützt.

Erste Aufgabe, die vor dem Projektträger stand, war es, aus den kleinen und mittelständischen Unternehmen solche auszuwählen, die sich im „Lernprozess befinden“. Letztendlich nahmen an dem Projekt 12 Firmen teil, welche aus der Belegschaft jeweils einen Mitarbeiter zum Projekt abgesandt haben. Die Abgesandten Mitarbeiter kannten das Arbeitsumfeld der eigenen Unternehmen sowie die Stellenbeschreibung der anderen Mitarbeiter, und waren sich auch der Wechselbeziehungen zwischen der Belegschaft und der Führungsebene bewusst. Die Teilnehmer nahmen an einer 160-Stunden Schulung teil. Die Themen der Schulung waren: Bedürfnisse der Mitarbeitergeneration 50+, Kommunikation (zB. Moderation von Diskussionen), das Gesundbleiben, Organisation und Schaffung von sicheren Arbeitsplätzen sowie Absicherung der bestehenden Arbeitsplätzen für die Generation 50+, Führung und Motivation sowie Qualitätsmanagement, Unterstützung der Arbeitgeber bei der Gestaltung einer auf die Arbeitnehmer ausgerichteten Unternehmenskultur. Auf diese Art und Weise würden die Mitarbeiter von kleinen und mittelständischen Unternehmen auf die Rolle der Experten im Altersmanagement vorbereitet werden und könnten somit die HR-Manager beim Personalmanagement unterstützen.

Bezugnehmend auf die Analyse der Situation von Älteren auf dem Arbeitsmarkt aus der *MezoPerspektive*

¹⁴ <http://www.gfu-gotha.de>

(Unternehmen), läßt sich sagen, dass so ausgebildete Fachkräfte, die Rolle der Wächter in eigenen Betrieben im Kampf gegen die Stereotypen, bezüglich der älteren Mitarbeitern und Diskriminierung wegen Alter, erfüllen.

Auch das Projekt der Stiftung Fundacja Familijny Poznań¹⁵ setzt die Zusammenarbeit mit den Arbeitgebern auf dem Gebiet der beruflichen Aktivierung von Menschen 50 plus voraus. Obwohl das Hauptziel (Unterstützung von Menschen in beruflicher Aktivierung) mit dem von PANDA-Projekt einherging, doch wurden andere Maßnahmen ergriffen, um dieses Ziel zu erreichen. Das Projekt „PWP Aktive Frauen auf dem Arbeitsmarkt“ setzte viele Maßnahmen voraus, die die Steigerung von Aktivitäten von 90 Frauen 50+, die ohne Beschäftigung leben, zum Ziel hatte, und bei der Beschäftigung für 32 von ihnen helfen sollte. Im Rahmen des Projektes, nahmen die Teilnehmerinnen von der Projektauflagen an den Motivations- und Gruppenworkshops mit einem Berufsberater teil. Anschließend besuchte jede Teilnehmerin einen von sich selbst ausgewählten Lehrgang („Fachkraft für Personal und Lohnbuchhaltung“, „Büromitarbeiter“ oder „Betreuer für Kinder und Senioren“). Zusätzliche Unterstützung boten die individuellen Rücksprachen der Teilnehmerinnen mit dem Berufsberater. Im Projekt wurde der Schwerpunkt auf die Vorbereitung der Teilnehmerinnen auf die Wiedereingliederung auf dem Arbeitsmarkt gelegt. Einerseits hatten sie die Möglichkeit bekommen das Wissen und die Kompetenzen im Umgang mit Stress zu erlangen, Motivation, Netzwerkpflege, Kommunikation und Selbstbewusstsein zu erlernen. Andererseits bekamen die Teilnehmer viele Werkzeuge und Methoden in die Hand, die ihnen helfen sollen, sich auf dem

Arbeitsmarkt zu bewegen. Die Teilnehmerinnen wurden somit auf die Suche nach neuer Arbeit im Rahmen des Projektes gut vorbereitet. Zu jedem Arbeitgeber wird permanent Kontakt gepflegt und die Situation der Teilnehmerinnen in der neuen Arbeitsstelle untersucht sowie Unterstützung für sie selbst und die Arbeitgeber, die in der neuen Rolle „eines bewussten Arbeitgebers 50+ auftreten“ gewährleistet.

Die Vorstellung der vorstehenden Projekte beim Termin in Jena, wurde zu einer wertvollen Inspiration für die alle Teilnehmer, über die Einführung von neuen Lösungen zur Steigerung der Projekteffizienz der beruflichen Aktivierung von Menschen im Alter 50+ nachzudenken. Die Vertreter der Stiftung Fundacja Familijny Poznań analysierten mit dem Partner einige Ideen, die die Zusammenarbeit mit den Arbeitgebern erweitern sollten, und welche, gleichzeitig das Bewusstsein für die Vorteile aus der Beschäftigung von Menschen im Alter über 50 schärfen und den eventuellen Einfluss von Stereotypen bezüglich dieser Berufsgruppe auf die damit zusammenhängende Entscheidungen in der Beschäftigungspolitik plausibel zu machen. Erstens: der Projektträger, kann selbst den lokalen Unternehmen die Vorteile aus der Einstellung von Menschen 50+ offenlegen. Zweitens: der Prozess der Teilnehmeraufnahme zum Projekt, sollte zu den Bedingungen verlaufen, die die Diskriminierung wegen Alter vermeiden lässt (z.B. die anonymisierten Lebensläufe). Der Projektträger kann auf diese Art und Weise die lokalen Unternehmer auf die Probleme der Menschen 50+ bei der beruflichen Aktivierung hinweisen und obendrein sie bei der Einführung verschiedener Methoden, die diese Situation abwenden könnten zu unterstützen, damit sie bewusst das Potential, Wissen und Erfahrung der Mitarbeiter von heute und morgen nutzen können.

¹⁵ <http://www.familijny.pl>

Altermanagement vs. Beschäftigung von Menschen 50+

Es soll an dieser Stelle unterstrichen werden, dass sämtliche Aktivitäten, die in den Unternehmen zwecks bewusster Beschäftigungspolitik und Erhalt von Mitarbeitern 50+ unternommen werden, als „Altermanagement“ zu bezeichnen sind. Darüber hinaus sollte man genauer untersuchen, wie die Arbeitgeber aus der Beschäftigung von Mitarbeitern 50+ profitieren können.

Das „Altermanagement“ erlaubt das Potential der Mitarbeiter im verschiedenen Alter besser zu nutzen und die angewandten Tools und Methoden berücksichtigen deren Wohlbefinden und allen Mitarbeitern im Unternehmen zuträglich sind. Für die Arbeitgeber, die das „Altermanagement“ anwenden, ist das Alter der Mitarbeiter kein Problem, weil es als etwas ganz natürliches betrachtet wird, was mit einem Nutzen für das Unternehmen und die Mitarbeiter verwendet werden kann. Solcher Ansatz, erfordert u.a. solche Organisation von Arbeitsbedingungen, damit die Mitarbeiter sich wohlfühlen und altersgerecht arbeiten können. Andererseits, sollten diese Bedingungen das Potential und Kompetenzen der Mitarbeiter zur voller Entfaltung bringen (auch diese, die altersbezogen sind) sowie effektive Zusammenarbeit unter Hinzuziehung des gesamten Potential der Mitarbeiter im unterschiedlichen Alter erlauben.

In der Suche nach konkreten Argumenten, die für die Einstellung von älteren Mitarbeitern und für „Altersmanagement“, sollte man mit der Analyse der Vorteile beginnen, welche sich direkt für den Unternehmer selbst ergeben ¹⁶:

¹⁶ *Zarządzanie Wiekiem – szansa dla przedsiębiorcy. Mini przewodnik zarządzania wiekiem*, S. 4, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2010.

- dank effektiver Nutzung des Potentials von älteren Menschen steigt deren Leistung und Motivation,
- die effektiv arbeitenden Mitarbeiter 50+ beeinflussen positiv die Leistung aller Mitarbeiter, weil gute Arbeitsstimmung und ausbleibende generationsübergreifende Konflikte die Leistung fördern,
- durch die Anwendung der vorbeugenden Maßnahmen in der Gesundheitsfürsorge und entsprechende Anpassung der Arbeitszeit und Arbeitsstellen an die Bedürfnisse der Mitarbeiter 50+, gehen die Arbeitskosten zurück, z.B. wegen geringerer Fehlzeiten.
- dank der Bereitschaft von älteren Kollegen ihr Wissen an jüngere Mitarbeiter weiterzugeben, spart das Unternehmen an operativen Kosten,
- das wertvolle Wissen von erfahrenen Mitarbeitern bleibt im Unternehmen,
- Reduzierung der Fluktuation der Mitarbeiter, weil ältere Mitarbeiter gewöhnlich treue Mitarbeiter sind,
- demzufolge fallen auch die Kosten für die Suche nach neuem Personal weg,
- ein Unternehmen, das Mitarbeiter 50+ fördert und beschäftigt, baut positives Image auf, weckt bei den Mitarbeitern das Vertrauen (die Motivation und Unternehmenstreue steigen) sowie zeigt nach Außen und bei den Kunden die Verantwortung für die Gesellschaft.

Die Politik des „Altersmanagements“ ist für die Betroffenen, die Mitarbeitern 50+ selbst vom großen Interesse.

Dank der Arbeit in einem solchen Unternehmen haben diese Mitarbeiter folgende Vorteile¹⁷:

- Finanzielle Sicherheit für den Alltag und notwendige Bedürfnisse,
- permanente berufliche Entwicklung und gesellschaftliche Anerkennung,
- sinnerfülltes Leben und Zugehörigkeit zur Gesellschaft und Beruf, was deren Selbstbewusstsein stärkt,
- Möglichkeit, das über viele Jahre erlangte Wissen und Erfahrung mit anderen zu teilen,
- Gerechtigkeitsgefühl und seriöser Umgang (sie werden nicht diskriminiert)
- Möglichkeit der gesellschaftlichen und beruflichen Aktivität, was sie vor der Ausgrenzung schützt.

Die Gesellschaft, die Wirtschaft und der Staat selbst profitieren von der positiven Einstellung der Arbeitgeber gegenüber älteren Mitarbeitern. Die Beschäftigung von Mitarbeitern 50+ trägt größtenteils u.a. zu nachstehenden Erkenntnissen bei¹⁸:

- Aufklärung der Gesellschaft bezüglich der negativen Stereotypen über Mitarbeitern 50+,
- Kampf gegen Diskriminierung wegen Alter,
- Promotion vom lebenslangen Lernen, aktiven Lebensstil, Sorge um eigene Gesundheit und positive Einstellung der Arbeit gegenüber,

¹⁷ *Zarządzanie Wiekami – szansa dla przedsiębiorcy. Mini przewodnik zarządzania wiekiem*, S. 4, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2010.

¹⁸ *Zarządzanie Wiekami – szansa dla przedsiębiorcy. Mini przewodnik zarządzania wiekiem*, S. 4, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2010.

- Abbau der Zahl der Menschen 50+, die gesellschaftlich und technologisch ausgegrenzt werden,
- allgemeine Verbesserung der Einnahmen des Staates,
- wirtschaftliches Wachstum dank Hinzuziehung des Wissens und Erfahrung von qualifizierten und erfahrenen Mitarbeitern.

Die vorstehenden Argumente regen an zur Zusammenarbeit aller Akteure, die auf die berufliche Aktivität von älteren Menschen Einfluss nehmen können. Möchte man jedoch alle Chancen und Möglichkeiten nutzen, die sich aus zurückgehender Zahl von beruflich passiven Menschen 50+ ergeben, sind sofort Gegenmaßnahmen zu ergreifen, indem man gezielt verschiedene Methoden und Techniken auf allen Ebenen zur Anwendung bringt.

Das Ausbleiben dieser Maßnahmen wird sich auf die Reduzierung des Lebensstandards der Polen auswirken, die Zahl der gesellschaftlich ausgegrenzten Menschen, die in der Armut leben und an die Anforderungen der Welt von Heute nicht angepasst sind, erhöhen. Es wird auch deutlich die Zahl derer steigen, die Sozialleistungen in Empfang nehmen, was zur überproportionalen Belastung der öffentlichen Hand führen wird. Letztendlich wird durch die zurückgehende Zahl der Erwerbstätigen auch die Zahl der Konsumenten zurückgehen, was als weitere Folge die wirtschaftliche Entwicklung bremsen wird.

Bibliographie

Czernecka M., Woszczyk P., *Człowiek to inwestycja. Podręcznik do zarządzania wiekiem w organizacjach*, HRP, Łódź 2013.

Mól D., *Osoby 50+ na rynku pracy*, Fundacja Inicjatyw Społeczno-Ekonomicznych, Warszawa 2008.

Schimanek T., *Aktywizacja zawodowa osób 50+ i zarządzanie wiekiem. Informacje użyteczne dla instytucji rynku pracy*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2010.

Schimanek T., *Zarządzanie wiekiem i nie tylko. Informacje użyteczne dla pracodawców i pracowników*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2010.

Sprawozdanie z Drugiego Światowego Zgromadzenia na temat starzenia się społeczeństw, Madryt, 8-12 kwietnia 2002 r., Organizacja Narodów Zjednoczonych, Nowy Jork 2002.

Tokarz J., *Rynek pracy a osoby bezrobotne 50+. Bariery i szanse. Raport syntetyczny z badań*, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2007.

Zarządzanie Wiekiem – szansa dla przedsiębiorcy. Mini przewodnik zarządzania wiekiem, Akademia Rozwoju Filantropii w Polsce, Warszawa 2010.

Zespół Doradców Strategicznych Prezesa Rady Ministrów, *Raport o Kapitale Intelektualnym Polski*, Warszawa 2008.

Zięba M., Szuwarzyński A., *Model Aktywnego Wspierania Firm i Pracowników 50+. Zarządzanie Wiekiem*, Politechnika Gdańska Wydział Zarządzania i Ekonomii, Gdańsk 2008.

<http://www.familijny.pl/>

<http://www.gfu-gotha.de/>

Anna Ćwiklińska



Autorzy/Autoren

Anna Ćwiklińska – psycholog, trener, doradca zawodowy. Absolwentka psychologii i ekonomii na Katolickim Uniwersytecie Lubelskim im. Jana Pawła II oraz licznych szkoleń rozwijających kompetencje osobiste i zawodowe. W swojej pracy zawodowej pracuje z młodzieżą i dorosłymi, wykorzystując indywidualne i grupowe metody wsparcia. Swoim klientom towarzyszy w rozwoju kompetencji i umiejętności z zakresu m.in. komunikacji interpersonalnej, motywacji, radzenia sobie ze stresem, wyznaczania celów i podejmowania decyzji, kreatywnego rozwiązywania problemów, poszukiwania pracy i wyznaczania indywidualnej ścieżki rozwoju.

Kristina Nowak – doktor nauk humanistycznych, germanistka, adiunkt na Uniwersytecie Wrocławskim oraz na Uniwersytecie Fryderyka Schillera w Jenie, pedagog, tłumacz, trener, doradca zawodowy, manager projektów, w tym również ponadnarodowych w Bildungswerk der Thüringer Wirtschaft e.V. in Jena.

Magdalena Sikora – psycholog, trenerka umiejętności psychospołecznych, doradczyni zawodowa, specjalistka ds. HR, prowadzi firmę szkoleniową. Swoją warsztat pracy rozwijała podczas szkoleń m.in. w Szkole Treningu Grupowego w House of Skills, Centrum Szkoleń i Rozwoju „Drama Way”, Szkole Kofoeda w Kopenhadze oraz Fachhochschule des Mittelstandes w Bielefeld. Od wielu lat prowadzi treningi umiejętności psychospołecznych i aktywizacji zawodowej oraz indywidualne konsultacje psychologiczne, coachingowe i doradcze. Dotychczas odpowiadała m.in. za kompleksową realizację projektów rekrutacyjnych (w tym anglojęzycznych), tworzenie profili kompetencji, prowadzenie ocen pracowniczych oraz Assessment Centre.

Anna Ćwiklińska – Psychologin, Trainerin, Berufsberaterin. Studierte Psychologie und Betriebswirtschaft an der Katholischen Universität Lublin Johannes Paul II. Teilnehmerin von zahlreichen weiterbildenden Kursen und Seminaren. Sie arbeitet im Alltag mit Erwachsenen und Jugendlichen und wendet dabei individuelle und gruppenbezogene Methoden der Förderung an. Sie begleitet ihre Kunden in der Entwicklung der Kompetenzen und Fertigkeiten auf dem Gebiet der zwischenmenschlichen Kommunikation, Motivation, Stressmanagement, Zielsetzung und Entscheidungsfindung, kreativen Problemlösung, Arbeitssuche und Bestimmung der individuellen beruflichen Entwicklung.

Kristina Nowak – Doktor der Humanwissenschaften, Germanistin, Oberassistentin an der Universität in Wrocław dann an der Friedrich-Schiller-Universität in Jena, Pädagogin, Übersetzerin, Trainerin, Berufsberaterin, Projektmanagerin auch von transnationalen Projekten im Bildungswerk der Thüringer Wirtschaft e. V. in Jena.

Magdalena Sikora – Psychologin, Trainerin auf dem Gebiet der psychologischen und sozialen Kompetenzen, Berufsberaterin, HR-Expertin, hat ihre eigene Schulungsfirma. Ihre berufliche Erfahrung hat sie u.a. im Rahmen von Schulungen in der Schule für Gruppentraining in House of Skills, im Zentrum für Schulungen und Weiterbildung „Drama Way“, der Kofoed's School in Kopenhagen sowie Fachhochschule des Mittelstandes in Bielefeld ausgebaut. Ihr Leistungsspektrum reicht von psychosozialen Trainings und beruflicher Aktivierung bis hin zur individuellen psychologischen Beratung und Coaching. Sie war bisher u.a. für die Umsetzung von Recruitment-Projekten in Unternehmen (darunter englischsprachigen), Erstellung von Kompetenzprofilen, Durchführung von Mitarbeiterbewertung sowie Assessment Centre, verantwortlich.



EUROPEAN UNION
EUROPEAN
SOCIAL FUND



HUMAN - BEST INVESTMENT!

This publication is free. It was co-financed with European Union funds by the European Social Fund

Niniejsza publikacja stanowi podsumowanie projektu „PWP Aktywna na rynku pracy” (POKL.06.02.00-30-197/12-00) zrealizowanego przez Fundację Familijny Poznań we współpracy ponadnarodowej z niemiecką organizacją Bildungswerk der Thüringer Wirtschaft e.V. (BWTW). Głównym celem projektu był wzrost aktywności zawodowej i kompetencji zawodowych 90 kobiet w wieku powyżej 50 lat, pozostających bez zatrudnienia i zamieszkałych na terenie wybranych powiatów województwa wielkopolskiego. Opracowanie zawiera propozycję poszerzenia modelu aktywizacji zawodowej osób w wieku 50+ o nowe formy wsparcia w przywracaniu bezrobotnych kobiet na rynek pracy.

Diese Publikation fasst das Projekt „PWP Aktive Frauen auf dem Arbeitsmarkt” (POKL.06.02.00-30-197/12-00) zusammen, welches durch die Stiftung Fundacja Familijny Poznań in der transnationalen Zusammenarbeit mit dem deutschen Verein Bildungswerk der Thüringer Wirtschaft e.V. (BWTW) umgesetzt wurde. Das Hauptziel des Projektes war Steigerung der beruflichen Aktivität und beruflichen Kompetenzen von 90 Frauen im Alter über 50, die ohne Beschäftigung bleiben und in den ausgewählten Landkreisen der Woiwodschaft Großpolen leben. Diese Ausarbeitung beinhaltet Vorschläge für die Erweiterung der Modelle der beruflichen Aktivierung von Menschen im Alter 50+ um neue Formen der Förderung und Wiedereingliederung von arbeitslosen Frauen in den Arbeitsmarkt.



**Bildungswerk
der Thüringer Wirtschaft e. V.**

ISBN 978-83-938492-4-6