

***Förderung der
Beschäftigungsfähigkeit älterer
Fachkräfte in Baden-Württemberg***

Workshopdokumentation

Gerhard Fuchs / Lucy Bangali (Hrsg.)

Nr. 245/ Dezember 2003

Arbeitsbericht

ISBN 3-937018-10-7

ISSN 0945-9553

***Akademie für Technikfolgenabschätzung
in Baden-Württemberg***

Industriestr. 5, 70565 Stuttgart
Tel.: 0711 • 9063-0, Fax: 0711 • 9063-299
E-Mail: info@ta-akademie.de
Internet: <http://www.ta-akademie.de>

Ansprechpartner:
Lucy Bangali, M.A.
Tel.: 0711 • 9093-275
E-Mail: lucy.bangali@ta-akademie.de

Die *Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg* gibt in loser Folge Aufsätze und Vorträge von Mitarbeitern sowie ausgewählte Zwischen- und Abschlussberichte von durchgeführten Forschungsprojekten als *Arbeitsberichte der TA-Akademie* heraus. Diese Reihe hat das Ziel, der jeweils interessierten Fachöffentlichkeit und dem breiten Publikum Gelegenheit zu kritischer Würdigung und Begleitung der Arbeit der Akademie zu geben. Anregungen und

Kommentare zu den publizierten Arbeiten sind deshalb jederzeit willkommen.

Grußwort

Vor dem Hintergrund des demographischen Wandels müssen sich die Unternehmen und die Wirtschaft den Herausforderungen mit zunehmend älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern stellen. Denn die Altersstruktur der Erwerbstätigen verändert sich.

Die Zahl der Senioren über 65 Jahren steigt in Baden-Württemberg von heute rund 1,7 Millionen bis 2015 auf 2,1 Millionen und bis 2035 sogar auf 2,9 Millionen an. Das durchschnittliche Lebensalter der Bevölkerung in Baden-Württemberg steigt von heute 40 Jahren auf 48 Jahre in 2030. Langfristig wird es einen deutlichen Rückgang der Erwerbsbevölkerung, der Altersgruppe von 15 bis 65 Jahren, von heute 7,04 Millionen Menschen auf 6,34 Millionen Menschen im Jahre 2030 geben. Zugleich wird beispielsweise die Zahl der Schulkinder, der Altersgruppe zwischen 6 und 15 Jahren, von heute 1,08 Millionen bis 2010 auf 950.000 und bis 2020 auf 750.000 zurückgehen. Die Altersgruppe der 30- bis 40-Jährigen schrumpft zwischen 2002 und 2010 von 1,76 Mio. auf 1,38 Mio. oder um 22 Prozent. Im gleichen Zeitraum steigt die Zahl der älteren Erwerbsfähigen im Alter von 50 bis 60 Jahren von 1,22 Mio. auf 1,51 Mio. oder um 23 Prozent.

Auf diese Entwicklung müssen sich die Unternehmen vorbereiten. Es gilt, das Potenzial der älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Interesse des Unternehmens und der Wirtschaft sowie des Einzelnen stärker zu nutzen.

Meine sehr geehrten Damen und Herren, der Qualifizierung und der Organisations- und Personalentwicklung kommt hier eine wichtige Rolle zu. Eine Organisations- und Personalentwicklung, die auch die Bedürfnisse der "kalendarisch" älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entsprechend einbezieht, wird vor diesem Hintergrund unentbehrlich. Das bedeutet z.B. die Schaffung entsprechender Arbeitsstrukturen. Intensiver Erfahrungsaustausch zwischen Jung und Alt und gemischte Teams können einen Lerneffekt für alle Altersgruppierungen und damit zugleich für das Unternehmen mit sich bringen.

Die Einbeziehung älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in die Qualifikationsmaßnahmen der Unternehmen sind in diesem Zusammenhang von größter Bedeutung.

Erforderlich ist aber auch, dass die älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von sich aus die Bereitschaft haben, sich weiterzuqualifizieren bzw. an Qualifizierungsmaßnahmen teilzunehmen.

Dem steht aber gegenüber, dass in Baden-Württemberg, ähnlich wie im Bundesgebiet, die 50- bis 64-Jährigen seltener an beruflicher Weiterbildung teilnehmen als die Gruppe der 19- bis 34-Jährigen oder die der 35- bis 49-Jährigen.

So das Ergebnis einer Erhebung von Infratest Burke Sozialforschung "Weiterbildung in Baden-Württemberg", die im Auftrag des Wirtschaftsministeriums Baden-Württemberg durchgeführt wurde.

Danach lag die Teilnahmequote an beruflicher Weiterbildung im Jahre 2000 bei der Altersgruppe der 50- bis 64-Jährigen bei 21 %, während sie zum Beispiel bei der Altersgruppe der 35- bis 49-Jährigen bei 37 % lag.

Meine sehr geehrten Damen und Herren, das Wirtschaftsministerium misst dem Themenfeld der Qualifizierung älterer Fachkräfte eine wichtige Bedeutung zu, damit die Wirtschaft und die Unternehmen die Herausforderungen der Informations- und Wissensgesellschaft meistern können.

Die berufliche Weiterbildung ist hier vor neue Herausforderungen gestellt. Deshalb fördert das Wirtschaftsministerium das Projekt „Förderung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Fachkräfte in Baden-Württemberg“ aus Mitteln der Zukunftsoffensive 3.

Im Rahmen des Projektes erfolgt eine qualitative und quantitative Bedarfsermittlung als Grundlage für zielgruppenorientierte Bildungskonzepte.

Ferner wird durch die Akademie für Technikfolgenabschätzung der Bedarf an beruflicher Qualifizierung für ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bei den kleinen und mittleren Unternehmen ermittelt. Dadurch soll eine Hilfestellung für eine berufsbegleitende Qualifizierung von älteren Fachkräften in Industrie und Handwerk ermöglicht werden.

Studiendirektor Dieter Besemer, Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg

Inhaltsverzeichnis

Einleitung	1
1 Beschäftigungshemmnisse aus Arbeitgeber- und Arbeitnehmersicht	6
2 Leistungs- und Arbeitsfähigkeit von älteren Fachkräften in Unternehmen	9
2.1 Können: Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer	10
2.2 Wollen: Motivation zu lebenslanger Entwicklung	11
2.3 Sollen: Umweltbezogene Anforderungen an Unternehmen und Mitarbeiter	12
2.4 Dürfen: Optionen zum Einsatz und der Entwicklung von Fähigkeiten und Fertigkeiten	13
2.5 Literatur	16
2.6 Abbildungen	17
3 Qualifizierungs- und Weiterbildungspraxis für ältere Arbeitnehmer in Unternehmen	24
4 Zur Beschäftigungsfähigkeit älterer MitarbeiterInnen - Erste Ergebnisse einer qualitativen Studie	26
Literatur	35
5 Ältere Mitarbeiter - kein altes Eisen	36
5.1 Langwieriger Weg	36
5.2 Neuausrichtung gemäß Erfordernissen	37
5.2.1 Fünfzigjährige reaktiviert	37
5.2.2 Kampf den Vorurteilen	38
5.2.3 Marktvorteile	39
5.2.4 Nachwachsendes Potenzial	39
5.3 Fazit	39
6 Fachkräftemangel und Rekrutierungspraxis im Unternehmen	41
7 Demographischer Wandel	43

7.1	Einleitung	43
7.2	Betriebliche Altersstrukturen	45
7.3	Altersgerechte Arbeits- und Personalpolitik	47
7.3.1	Altersgerechte Arbeitsgestaltung	50
7.3.2	Altersgemischte Gruppen und Teams	52
7.4	Schlussfolgerungen.....	53
7.5	Literatur	55
8	Generative Diversity Management als strategische Option.....	56
8.1	Employability	56
8.2	Entwicklungslinien und –phasen.....	56
8.3	Können und Fokus.....	58
8.4	Gestaltungsfelder	59
8.5	Anhang: Abbildungen	60
9	Qualifizierungstarifvertrag Metall- und Elektroindustrie	66

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1: Das Employability Konzept.....	2
Abbildung 2: Interdependenz der Ebenen und Sichtweisen der Beschäftigungshemmnisse älterer Arbeitnehmer	7
Abbildung 3: Lebensalter und Leistungsfähigkeit werden häufig aus zwei Extremperspektiven wahrgenommen und diskutiert	17
Abbildung 4: Die Kerndimensionen von Kompetenz müssen bei der Bewertung der Leistungsfähigkeit älterer Erwerbspersonen berücksichtigt werden	17
Abbildung 5: Der Einfluss des Lebensalters auf die berufliche Leistungsfähigkeit wird überschätzt.	18
Abbildung 6: Ergebnisse gerontologischer Grundlagenforschung zeigen: Die Geschwindigkeit der Informationsverarbeitung wird vom Lebensalter beeinflusst.	18
Abbildung 7: Für die Lern- und somit Leistungsfähigkeit im Alter sind jedoch Lernanreize und –bedingungen entscheidender.....	19
Abbildung 8: Erfahrungsbezogene Kompetenzgewinne - Alterssensible Kompetenzrisiken	19
Abbildung 9: Leistungsmotiviertes Erleben und Verhalten.....	20
Abbildung 10: Leistungsmotivation wird bestimmt durch eine Kombination von Erwartungen und Anreiz.....	20
Abbildung 11: Wir können nicht alles tun, aber wir müssen tun, was wir können.	21
Abbildung 12: Mentoring.....	21
Abbildung 13: Advanced Professionals führen	22
Abbildung 14: Know-how-Tandem	22
Abbildung 15: Der Einstieg	23
Abbildung 16: Betroffenheit der Unternehmen durch Fachkräftemangel	27
Abbildung 17: Wahrnehmung und Thematisierung des Fachkräftemangels als Folge des demographischen Wandels	27
Abbildung 18: Einstellungshemmnisse bei älterer Fachkräfte	29
Abbildung 19: Qualifikationsbedarf älterer Fachkräfte	31
Abbildung 20: Qualifikationsbedarf älterer Fachkräfte: Methodenkompetenz	31

Abbildung 21: Qualifikationsbedarf älterer Fachkräfte: Sozialkompetenz	32
Abbildung 22: Aktuelle Personalprobleme in Unternehmen	44
Abbildung 23: Idealtypische Altersverteilungen: Balanciert vs. alterszentriert	46
Abbildung 24: Längerfristige Orientierung des Personalmanagements	48
Abbildung 25: Entwicklungslinien	57
Abbildung 26: Dominante Verhaltensaspekte in den einzelnen Lebensphasen	57
Abbildung 27: Fokus: Veränderungen im Laufe der Erwerbslebensphasen.....	58
Abbildung 28: Problemlösungsverhalten im Verlauf des Erwerbslebens	58
Abbildung 29: Gestaltungsfelder	60
Abbildung 30: Entwicklungsphasen	60
Abbildung 31: Entwicklung des Könnens in den Entwicklungsphasen	61
Abbildung 32: Dimensionen von Können: Kompetenz und Qualifikation.....	61
Abbildung 33: Persönlichkeit.....	62
Abbildung 34: Fokus.....	62
Abbildung 35: Funktionen und Ressourcen.....	63
Abbildung 36: Gestaltungsfeld 1: Funktionen	63
Abbildung 37: Gestaltungsfeld 2: Ressourcen.....	64
Abbildung 38: Horizonte	64
Abbildung 39: Employability.....	65
Abbildung 40: Weniger als die Hälfte der Bewerber münden in Ausbildung	66
Abbildung 41: Qualifikationen	67
Abbildung 42: Gliederung des „Tarifvertrags zur Qualifizierung“	67
Abbildung 43: Unterscheidungen im „Tarifvertrag zur Qualifizierung“	68
Abbildung 44: Betriebliche Weiterbildung.....	68
Abbildung 45: Wie kommt man zur betrieblichen Weiterbildung ?.....	69
Abbildung 46: Zusätzliche Regelungen	69
Abbildung 47: Die Aufgabe des Betriebsrats	70
Abbildung 48: Kostenübernahme	70
Abbildung 49: Restriktive Arbeitsplätze.....	71
Abbildung 50: Persönliche Weiterbildung.....	71

Abbildung 51: Anspruch auf persönliche Weiterbildung	72
Abbildung 52: Gemeinsame Agenturen der Tarifvertragsparteien zur Förderung der beruflichen Weiterbildung	72

Einleitung

Am 25. Juni 2003 führte die TA-Akademie einen Workshop durch, auf dem erste Zwischenergebnisse einer Untersuchung zum Qualifikationsbedarf und zur beruflichen Weiterbildung älterer Fachkräfte in Unternehmen vorgestellt wurden. Die Untersuchungen wurden im Rahmen des Projektes „Förderung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Fachkräfte in Baden-Württemberg“ durchgeführt. Mit Vertretern aus Wirtschaft und Verwaltung, den Gewerkschaften und Bildungsträgern sowie aus der Wissenschaft wurden Probleme und Lösungsansätze in Bezug auf die Beschäftigungsfähigkeit älterer Fachkräfte erörtert und diskutiert.

Bei der Untersuchung wurde die Gruppe der älteren Fachkräfte in der Metall- und Elektrobranche von Industrie und Handwerk besonders berücksichtigt. Um das Potenzial dieser Erwerbstätigengruppe bestimmen zu können, ist es notwendig, deren aktuelle Beschäftigungsfähigkeit zu untersuchen. Das Projekt hat das Ziel, Defizite der Beschäftigungsfähigkeit der älteren Fachkräfte zu bestimmen und zu fragen, wie mit Hilfe von Qualifizierungsmaßnahmen ein Beitrag zur Aktivierung des Potenzials der älteren Fachkräfte geleistet werden kann.

Basis des Projektes ist eine Auseinandersetzung mit dem Konzept der „Employability“ (dt. Beschäftigungsfähigkeit): „Beschäftigungsfähigkeit beschreibt die Fähigkeit von Personen, auf der Grundlage ihrer Fach- und Handlungskompetenzen, ihrer Wertschöpfungs- und Leistungsfähigkeit ihre Arbeitskraft anbieten zu können und damit in das Erwerbsleben einzutreten, ihre Arbeitstelle zu behalten oder wenn nötig, sich eine neue Erwerbstätigkeit zu suchen.“¹ Angesichts des demographischen Wandels, dem Fachkräfte- und Nachwuchsmangel und einer Internationalisierung, die permanente technologische Herausforderungen und Veränderungen in den Produktions- und Organisationsstrukturen mit sich bringt, werden neue Strategien zum Personalmanagement notwendig, um mit den Auswirkungen dieser Entwicklungen auf den Arbeitsmarkt und in den Betrieben umzugehen. Individuelle Beschäftigungsfähigkeit bedeutet hierbei, dass der Einzelne zum Unternehmer „in eigener Sache“ wird. Er muss zunehmend in der Lage sein, seine spezifischen Fähigkeiten und Kompetenzen, aber auch seine Bedürfnisse zu erkennen und diese einer Organisation anzubieten, Beschäftigungsangebote kritisch auszuwählen und Beschäftigung aufzunehmen. Mit diesen Kompetenzen stehen und fallen Möglichkeiten, eine Erwerbsbeschäftigung zu finden, zu halten oder wenn

¹ Vgl. Blancke, S./Roth, C./Schmid, J. (2001, S:9)

notwendig, eine neue zu suchen – also mobil zu sein. Gleichzeitig beschränkt sich Beschäftigungsfähigkeit nicht nur auf das Individuum. Auch Unternehmen müssen Beschäftigungsfähigkeit unterstützen. Damit organisationale Beschäftigungsfähigkeit geschaffen werden kann, müssen Betriebe lernen, Mitarbeiter nicht länger als „eigene Mitarbeiter“ sondern stärker als Vertragspartner zu betrachten und die Qualifizierung und die flexible Laufbahngestaltung aller Mitarbeiter aktiv zu unterstützen. So können Unternehmen auf kompetentes und leistungsfähiges Personal zurückgreifen, Modernisierungen durchführen, Flexibilität herstellen und Wettbewerbsfähigkeit längerfristig sichern.

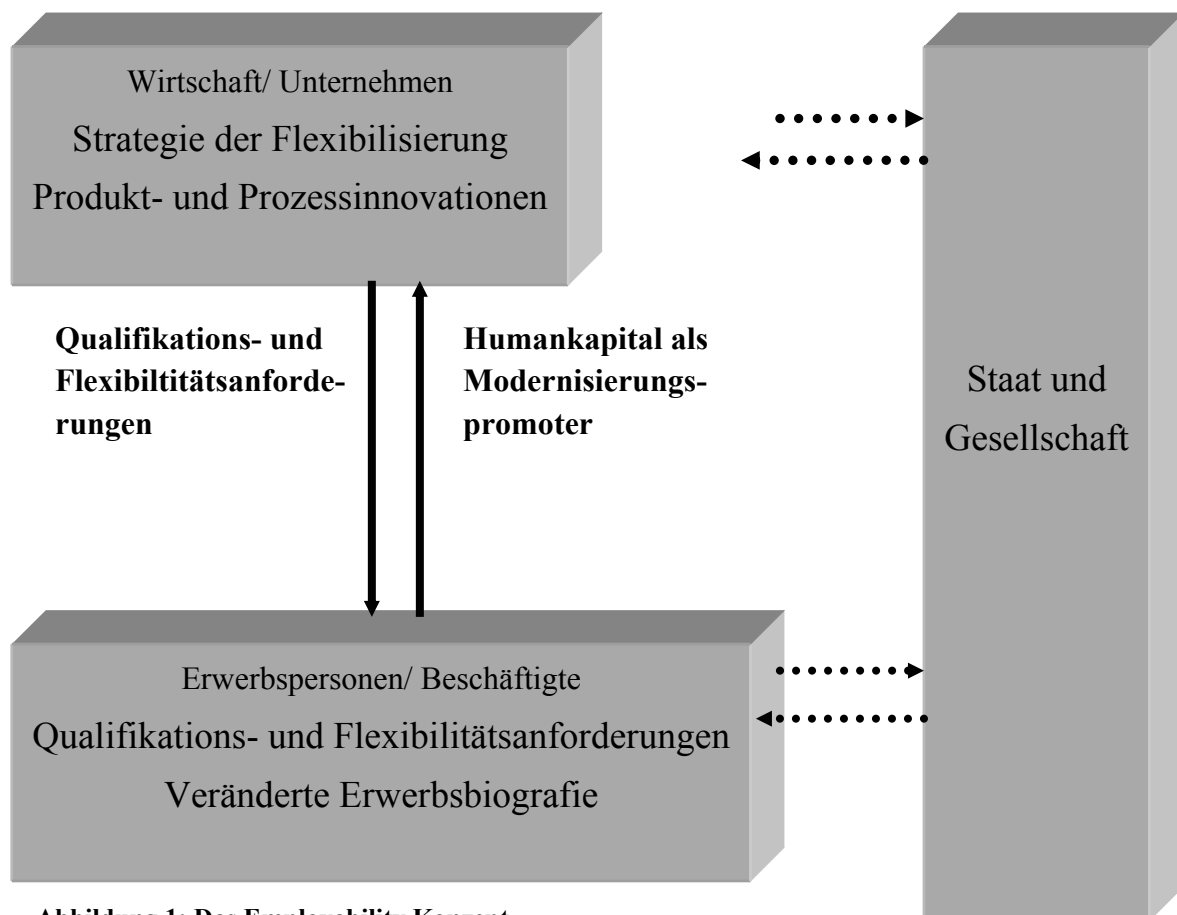


Abbildung 1: Das Employability Konzept

Das Problem Älterer am Arbeitsmarkt besteht zunächst darin, dass ihre Chancen auf einen neuen Arbeitsplatz mit zunehmendem Alter rapide sinken, weil in den Augen der Arbeitgeber Ältere weniger flexibler, innovativ und lernfreudig sind. Die Arbeitslosenzahlen zeigen die Folgen dieser Entwicklung. So ist die Zahl der Arbeitslosen unter den 55- bis 60-Jährigen und Älteren in Baden-Württemberg höher als bei allen anderen Al-

tersgruppen. Das Paradox besteht jedoch darin, dass der technologische Wandel und die neuen Arbeitsformen zu einem höheren Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften in Baden-Württemberg geführt haben. Schon heute fehlen Fachkräfte und durch den demographischen Wandel wird sich dieser Mangel bei wieder anlaufender Konjunktur noch verschärfen.

Der demographische Wandel erfordert also auch die Berücksichtigung älterer Menschen als Arbeitskräfte- und Know-how-Reservoir in den wirtschaftlich starken baden-württembergischen Regionen.

Vor dem Hintergrund dieser Problematik führt die TA-Akademie im Auftrag des Wirtschaftsministeriums das Projekt „Förderung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Fachkräfte in Baden-Württemberg - Eine empirische Untersuchung der betrieblichen und arbeitskraftbezogenen Voraussetzungen und Möglichkeiten“ durch, das aus Mitteln der Zukunftsoffensive III Baden-Württemberg finanziert wird.

Die Veranstaltung vom 25. Juni hatte folgenden Verlauf: In einem ersten Teil wurden aktuelle Entwicklungen und wichtige Forschungsergebnisse in Bezug auf die Beschäftigungsfähigkeit älterer Fachkräfte dargestellt und mit dem Anwesenden diskutiert. Den Anfang machte *Dipl.-Volkswirt Martin Rosemann* vom Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung in Tübingen mit seinem Beitrag zum Thema „*Beschäftigungshemmnisse aus Arbeitgeber- und Arbeitnehmersicht – Ebenen, Handlungsfelder, Akteure*“. Er machte in seinem Beitrag deutlich, dass weitgehend unstrittig ist, dass in der Realität immer noch Beschäftigungshemmnisse für ältere Arbeitnehmer existieren. Dabei umfasst der Begriff Beschäftigungshemmnisse sowohl Einstellungshemmnisse für Ältere als auch Sachverhalte, die der Weiterbeschäftigung Älterer abträglich sind. Frau *Dr. Gabriele Maier* von der *incon GmbH*, der Gesellschaft für innovatives Personal- und Organisations-Consulting in Taunusstein beschrieb den Forschungsstand in Bezug auf die Frage nach der Leistungsfähigkeit älterer Fachkräfte. In ihrem Beitrag mit dem Titel „*Leistungs- und Arbeitsfähigkeit von älteren Fachkräften in Unternehmen – Wo ist Handlungsbedarf?*“ stellte sie dar, dass der Alterungsprozess keineswegs zwangsläufig mit einer umfassenden Abnahme des Leistungsvermögens einhergeht. Anhand von belegbaren Forschungsergebnissen spielen für die Leistungsfähigkeit der älteren Fachkräfte in Unternehmen die Arbeitsbedingungen und das Training der körperlichen und geistigen Fähigkeiten eine wesentliche Rolle.

Am Ende des ersten Teils beschrieb *Prof. Dr. Reinhold Nickolaus*, Professor für Berufswirtschafts- und Technikpädagogik an der Universität Stuttgart der Stand der pädagogischen Forschung in Bezug auf die Frage nach neuen Lernformen für ältere Beschäftigte.

Er referierte über das Thema „*Qualifizierungs- und Weiterbildungspraxis für ältere Arbeitnehmer in Unternehmen – Brauchen wir neue Lernformen in Betrieben?*“. In seinem Beitrag betonte er, dass die Beantwortung der Frage, ob neue Lehr-Lernformen (für ältere Arbeitnehmer) in Unternehmen benötigt werden, nur unter Berücksichtigung der bei methodischen Entscheidungen generell zu berücksichtigenden Faktoren erfolgen kann. Er wies darauf hin, dass rationale methodische Entscheidungen zu berücksichtigen sind: die angestrebten Lehr-Lernziele, kognitive und motivationale Voraussetzungen der Lernenden, die Lehr-Lerngegenstände, mediale Optionen, der äußere Rahmen (räumliche, zeitliche, materielle Bedingungen etc.) und die Effekte (Lernergebnisse/Motivation), die spezifische methodische Arrangements bezogen auf variierende Merkmalskombinationen bewirken.

Der zweite Teil des Workshops befasste sich mit möglichen Lösungsansätzen für die aufgeworfenen Probleme. Zunächst wurden die Zwischenergebnisse des Projektes „*Beschäftigungsfähigkeit älterer Fachkräfte in Baden-Württemberg – Eine empirische Untersuchung der betrieblichen und arbeitskraftbezogenen Voraussetzungen und Möglichkeiten*“ von Dr. Gerhard Fuchs, stellvertretender Leiter des Bereiches Technik, Organisation, Arbeit der TA-Akademie, vorgestellt und diskutiert.

In Anschluss daran wurden die Workshopteilnehmer in drei parallele Foren zu drei verschiedenen Themen aufgeteilt. Beim Forum A ging es um das Thema „*Fachkräftemangel und Rekrutierungspraxis im Unternehmen – Hemmnisse für die Einstellung älterer Fachkräfte: Erfahrungen aus Unternehmen*“. Dr. Thomas Zwick vom Zentrum für Europäische Wirtschaftsforschung in Mannheim referierte über die Einstellungsbedingungen älterer Fachkräfte und das Verhalten der Betriebe gegenüber älteren Mitarbeitern. Dipl.-Ing. Otmar Fahrion von der Fahrion Engineering GmbH konnte im Forum über seine positiven Erfahrungen bei der Einstellung älterer Fachkräfte berichten und dabei wichtige Informationen und Impulse an andere Firmen weitergeben, die diesen Weg gehen wollen.

Im Forum B referierten Bernd Dworschak vom Fraunhofer IAO und Martien Elderhorst von der Elderhorst Beratungsgesellschaft im Rahmen des Forumsthemas „*Strategische Arbeitsorganisation der Zukunft für die Beschäftigungsfähigkeit älterer Fachkräfte in Unternehmen*.“ Das Hauptaugenmerk beider Vorträge waren die strategische und optimale altersgerechte Arbeitsgestaltung, Arbeitsorganisation und Personalentwicklung in Hinblick auf die alternde Belegschaft und den demographischen Wandel.

In Forum C referierten *Monika Lersmacher* von der Gewerkschaft Verdi und *Heidrun Lutzenberger* vom Bildungsverbund Berufliche Qualifikation e.V. im Rahmen des Forumsthemas „*Personalentwicklung und die Gestaltung von Weiterbildung in Unternehmen unter Berücksichtigung der älteren Fachkräfte im Betrieb*“. Frau Lersmacher lieferte einen Beitrag zum Thema „*Qualifizierungstarifvertrag der IG-Metall Bezirk Baden-Württemberg*“ und Frau Lutzenberger stellte ein innovatives Projektkonzept vor zum Thema „*Innovativen Maßnahmen zur Förderungen der Beschäftigungsfähigkeit älterer Fachkräfte*“, das als Projektantrag gestellt wurde sollte, und deshalb nicht als Beitrag in diese Dokumentation integriert wurde.

Wir danken Studiendirektor Dieter Besemer als Vertreter des Wirtschaftsministeriums Baden-Württemberg für sein Geleitwort und die Teilnahme an den Veranstaltung. Unser Dank geht an die Referenten und die Workshop-Teilnehmer für ihre Beiträge und ihre rege Mitwirkung.

1 Beschäftigungshemmnisse aus Arbeitgeber- und Arbeitnehmersicht

Ebenen, Handlungsfelder, Akteure

Martin Rosemann*

Vor dem Hintergrund der zu erwartenden demographischen Entwicklungen, der daraus resultierenden Probleme bei der Finanzierung des Rentenversicherungssystems sowie dem bereits jetzt erkennbaren Mangel an qualifizierten Fachkräften in bestimmten Branchen konnte in den vergangenen Jahren ein Paradigmenwechsel bezüglich der Rolle älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer auf dem Arbeitsmarkt beobachtet werden. Eine offene Frage ist, ob und inwieweit sich dieser Paradigmenwechsel bereits auf die betriebliche Personalpolitik und die Einstellung der (älteren) Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer niedergeschlagen hat und welche Faktoren diese Entwicklung am stärksten hemmen. Diesen Fragen geht das IAW-Forschungsprojekt „Zur Situation älterer Arbeitnehmer in Baden-Württemberg – eine empirische Analyse bestehender Beschäftigungshemmnisse aus Arbeitgeber- und Arbeitnehmersicht“ nach, dessen Ergebnisse Ende 2003 vorliegen werden.

Weitgehend unstrittig ist, dass in der Realität immer noch Beschäftigungshemmnisse für ältere Arbeitnehmer existieren. Dabei umfasst der Begriff Beschäftigungshemmnisse sowohl Einstellungshemmnisse für Ältere als auch Sachverhalte, die der Weiterbeschäftigung Älterer abträglich sind.

Die Beschäftigungshemmnisse lassen sich verschiedenen Ebenen zuordnen:

- Gesellschaftliche Ebene
- Rechtlich-institutionelle Ebene (Dies betrifft sowohl Gesetze als auch Vereinbarungen zwischen den Tarifparteien im Rahmen von Tarifverträgen)
- Betriebliche Ebene
- Individuell-persönliche Ebene

Letztlich werden die Hemmnisse ganz entscheidend von den handelnden Akteuren auf den verschiedenen Ebenen sowie von ihren Interessen bestimmt. Handelnde Akteure im Sinne dieser Definition sind der Staat und die Tarifparteien, die einzelnen Betriebsleitungen und Betriebsräte sowie die Arbeitnehmer selbst.

* Dipl.-Volkswirt Martin Rosemann, IAW-Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung, Tübingen

Gerade weil es vor allem die handelnden Akteure sind, von denen Beschäftigungshemmnisse geprägt werden, bestehen in realen Entscheidungssituationen häufig Unterschiede zwischen dem wirklichen Problem und seiner Wahrnehmung durch die Entscheidungsträger. Daher sollte zwischen real existierenden Hemmnissen (objektive Hemmnisse) einerseits und solchen Hemmnissen, die vor allem auf Vorurteilen oder Wertvorstellungen beruhen (subjektive Hemmnisse), unterschieden werden.

Zwischen den verschiedenen Ebenen sowie den ihnen zugeordneten Hemmnissen bestehen vielfältige Interdependenzen. So entstehen rechtliche und institutionelle Regelungen stets vor dem Hintergrund eines gesellschaftlichen Paradigmas. Ebenso gilt, dass betriebliche Entscheidungen vor dem Hintergrund gesellschaftlicher Vorstellungen und im Rahmen eines Systems von rechtlichen und institutionellen Regelungen getroffen werden. Gleichzeitig sind auch Rückwirkungen von betrieblichen Interessen auf die rechtlich-institutionelle sowie auf die politisch-gesellschaftliche Ebene zu beobachten. Gesellschaftliche Vorstellungen entstehen letztlich als Synthese der Interessen gesellschaftlich relevanter Akteure. Dabei spielen neben der Politik auch die Tarifparteien eine entscheidende Rolle. Das Zusammenspiel der verschiedenen Ebenen und Entscheidungsträger ist in Abbildung 1 veranschaulicht.

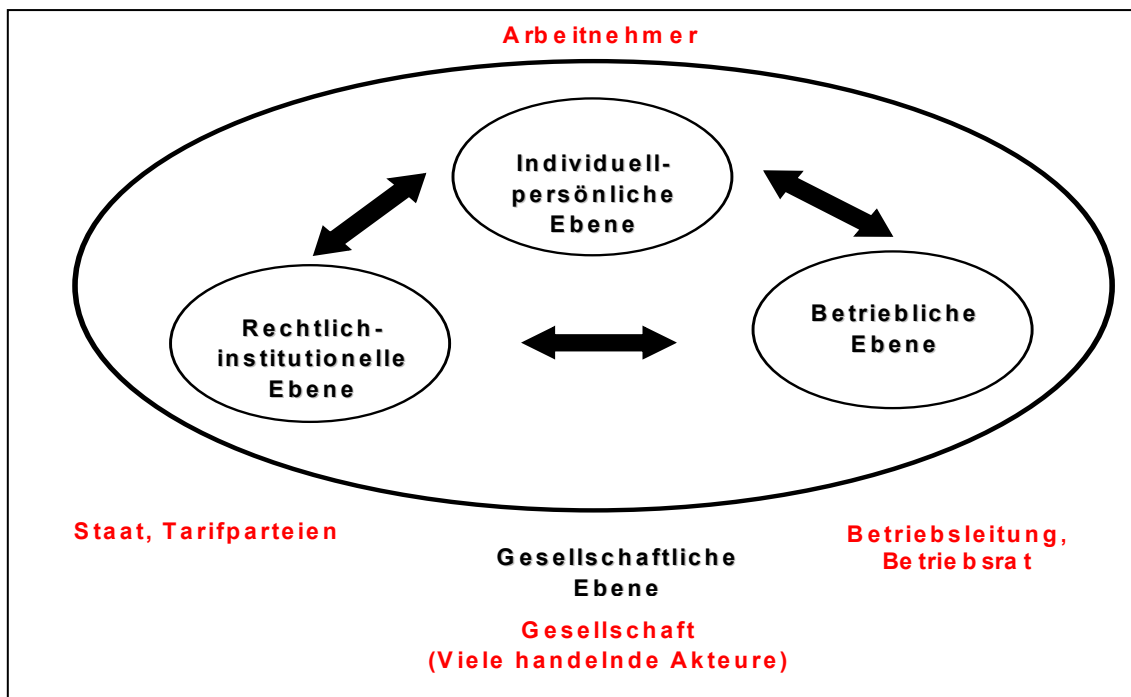


Abbildung 2: Interdependenz der Ebenen und Sichtweisen der Beschäftigungshemmnisse älterer Arbeitnehmer

Es ist offensichtlich, dass kein Beschäftigungshemmnis und keine Ebene allein für die problematische Situation von älteren Arbeitnehmern und älteren Arbeitslosen auf dem Arbeitsmarkt verantwortlich ist. Nur das Zusammenspiel verschiedener Hemmnisse, Ebenen und Akteure kann Externalisierungsstrategien von Unternehmen gegenüber älteren Arbeitnehmern erklären. Es ist ein Geflecht von Regelungen, Einschätzungen und Verhaltensmustern entstanden, das zum Teufelskreis für die Beschäftigungschancen Älterer ausgewachsen ist.

Betrachtet man das Problem vor allem aus der Sicht des betrieblichen Entscheidungskalküls, so stellt sich die Frage nach den vorrangigen Entscheidungskriterien der Betriebe und nach den wesentlichen Beschäftigungshemmnissen Älterer aus betrieblicher Sicht. Es muss gefragt werden, welche Kriterien die Unternehmen heranziehen, wenn sie abwägen, wie sie ihre älteren Beschäftigten einsetzen, ob sie ältere Beschäftigte einstellen oder freisetzen, ob sie Personalentwicklung und Weiterbildung mit älteren Beschäftigten durchführen und wie diese aussieht. Darauf aufbauend muss untersucht werden, in welchen Feldern die Betriebe den größten Handlungsbedarf sehen. Gleichzeitig stellt sich aber auch die Frage nach den eigenen Versäumnissen der Betriebe und ihren Handlungsoptionen zur Verbesserung der Beschäftigungssituation von Älteren. Im Mittelpunkt des IAW-Forschungsprojekts steht deshalb die Untersuchung des betrieblichen Entscheidungskalküls im Rahmen von rechtlich-institutionellen Regelungen, die nicht ohne die gesellschaftlichen Rahmenbedingungen erklärt werden können.

Im Gegensatz zu der überwiegenden Mehrzahl bisheriger Forschungsarbeiten, die regelmäßig jeweils die Sicht einer Betriebspartei in den Mittelpunkt stellen, wird im Rahmen des Projekts bewusst ein interdependenter Ansatz verfolgt werden. Gerade durch die jeweils vorgesehene gleichzeitige Befragung von Personalverantwortlichen, Betriebsräten und Arbeitnehmern in ein und demselben Betrieb sollen daher fundierte Aussagen über die Beurteilung der Hemmnisse aus unterschiedlichen Blickwinkeln, über die betriebliche Personal- und Qualifizierungspolitik sowohl aus Sicht der Verantwortlichen und der Betroffenen sowie über Zusammenhänge zwischen der betrieblichen Personalpolitik und den Einstellungen der Arbeitnehmer möglich werden.

2 Leistungs- und Arbeitsfähigkeit von älteren Fachkräften in Unternehmen

– Wo ist Handlungsbedarf?

Gabriele Maier*

Wirtschaftlicher Erfolg und langfristige Erfolgssicherung von Unternehmen basieren vor allem auf der Fähigkeit, Unternehmensstrategien vorausschauend an relevante Umfeldveränderungen und die daraus resultierenden Anforderungen entsprechend flexibel anzupassen. Dazu wird von den Entscheidungsträgern die Fähigkeit zur Antizipation, kritisch-reflexivem Denken und Handeln gefordert, das eine Reihe von Einflussfaktoren mitberücksichtigt, die untereinander in einer transaktionalen Beziehung stehen. Zu diesen Faktoren zählen nach Einschätzung führender Personalmanager in den nächsten Jahren insbesondere die Bereiche ‚Gesellschaftliche Werte‘, ‚Demographie‘, ‚Wirtschaft‘, ‚Technologie‘ sowie ‚Politik/Gesetzgebung‘. Dabei werden nach Einschätzung der unternehmensinternen Experten die Entwicklungen in den Bereichen Wirtschaft, Technologie und Demographie bis 2010 den stärksten Einfluss auf das Personalmanagement nehmen. Der demographische Wandel ist somit zwar einerseits ‚nur‘ eine Einflussgröße neben anderen, andererseits kommt diesem Aspekt jedoch eine zentrale Bedeutung zu, insofern er sich auf die „Human-Ressourcen“ bezieht, deren Aufgabe es ist, die für die Wettbewerbsfähigkeit notwendigen Maßnahmen zu planen, zu initiieren und zu steuern.

Es sind zwei wesentliche Entwicklungen, die mit dem demographischen Wandel verbunden sind. Einerseits stehen dem Arbeitsmarkt aufgrund des Geburtenrückgangs zukünftig immer weniger junge Arbeitskräfte aus der Gruppe der ‚Generation X‘ bzw. der ‚Nexters‘ zur Verfügung. Andererseits ist damit eine Entwicklung hin zu alternden Belegschaften verbunden, die durch Einstellungsstopps und Personalabbauprozesse der vergangenen Jahre noch verstärkt wird. Konkret wird sich verschiedenen Projektionen zufolge die Zusammensetzung der Erwerbstätigen etwa ab dem Jahr 2010 stark verändern: Die 15- bis 34-Jährigen werden von etwa zwei Fünftel auf ein Fünftel abnehmen, die Gruppe der 35- bis 44-Jährigen werden von einem Fünftel auf etwa ein Drittel zunehmen und die über 45jährigen - die so genannten ‚älteren Arbeitnehmer‘ werden von einem Drittel bis etwa auf die Hälfte anwachsen. Es werden deshalb im Durchschnitt ältere Belegschaften sein, die den Betrieben für die Planung, Entwicklung und Umsetzung innovativer Unternehmensziele zur Verfügung stehen. Darüber hinaus gilt es zu bedenken, dass auch die Gruppe der potenziellen Kunden und Nutzer von Dienstleis-

* Dr. Gabriele Maier, incon ag, Taunusstein

tungen altern: von heute etwa 25% über 60-Jähriger in den westlichen Industrieländern wird deren Anteil in wenigen Jahren auf etwa 1/3 der Gesamtbevölkerung ansteigen.

Angesichts der Tatsache, dass ‚ältere Arbeitnehmer‘ somit künftig in quantitativer Hinsicht zunehmend an Bedeutung gewinnen, greift die Strategie vieler Unternehmen, sich im so genannten ‚War for Talents‘ einseitig auf die Rekrutierung, Entwicklung und Bindung jüngerer Mitarbeiter zu konzentrieren zu kurz. Ferner weisen Studien aus den USA in diesem Zusammenhang darauf hin, dass ‚Diversity Management‘ entscheidende Wettbewerbsvorteile bringt: Vor dem Hintergrund der skizzierten demographischen Entwicklung in den Unternehmen ist deshalb nicht nur relevant, verschiedene Geschlechter und Kulturen gleichberechtigt zu entwickeln, in ihrer Vielfalt einzubeziehen und an Entscheidungsprozessen zu beteiligen; es ist darüber hinaus notwendig, alle Altersgruppen mit ihren jeweils spezifischen Kompetenzen und ihrem Erfahrungswissen für die Wertschöpfung einzubeziehen und deren Beschäftigungsfähigkeit über die gesamte berufliche Lebensspanne zu fördern. Dieser gezielten Förderung ‚intergenerationaler Human-Ressourcen‘ wird in den Unternehmen bislang erst ansatzweise Beachtung geschenkt.

Grundlegend für die Konzeption einer ‚altersintegrativen Personalentwicklung‘ die die Leistungs- und Arbeitsfähigkeit über die gesamte Berufslebensspanne einbezieht, ist ein umfassendes Kompetenzmodell. Dabei ist die Kompetenz von Beschäftigten abhängig von

1. der Leistungsfähigkeit eines Arbeitnehmers (Können)
2. der Motivation, die persönlichen Fähigkeiten und Fertigkeiten einzusetzen und weiterzuentwickeln (Wollen)
3. den umweltbezogenen Anforderungen (Sollen)
4. den Optionen, die sich im Unternehmen bzw. auf dem Arbeitsmarkt bieten, die Fähigkeiten und Fertigkeiten auch einsetzen zu können (Dürfen)

2.1 Können: Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer

Die Einschätzung der beruflichen Leistungsfähigkeit in Bezug auf das Lebensalter wird häufig je nach Argumentationszusammenhang funktionalisiert: Ist es das Ziel der Unternehmensstrategie im Kontext von Veränderungsprozessen Personal abzubauen, dann ist es dem Prozess dienlich, die Leistungsfähigkeit langjähriger, erfahrener Mitarbeiter allgemein eher abzuwerten; während dagegen die aktuelle Situation des Fachkräftemangels in manchen Branchen tendenziell dazu führt, die Kompetenzen der Erfahrung positiv – aber ebenfalls undifferenziert - in den Vordergrund zu stellen.

Die Beziehung zwischen Alter und Leistungsfähigkeit ist nicht linear. Es ist weniger das Lebensalter, das einzelne Kompetenzen beeinflusst, als vielmehr ein Bündel von biographischen Faktoren und Umfeldbedingungen, die die Leistungsfähigkeit in der zweiten Hälfte des Berufslebens bestimmen. Betrachtet man beispielsweise die Qualifikation älterer Arbeitnehmer lassen sich verschiedene Einzelrisiken identifizieren, die je nach persönlicher Entwicklung stark oder weniger stark die Beschäftigungsfähigkeit im Alter tangieren: Das Risiko der Dequalifizierung aufgrund technologischer und arbeitsorganisatorischer Veränderungsprozesse (beispielsweise sinkende Halbwertszeit von Fachwissen), zunehmende intergenerative Qualifikationsdiskrepanzen durch die Weiterentwicklung von fachdidaktischen Rahmenbedingungen in den Ausbildungsgängen, die Entwertung vorhandener Qualifikationen durch betriebsspezifische Spezialisierung sowie die maßgeblich sowohl von Unternehmensseite als auch von der Einstellung älter werdender Mitarbeiter nach dem 40sten Lebensjahr verursachte Abstinenz von Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen.

Der älteren Arbeitnehmern zugeschriebene Leistungswandel ist deshalb weniger als eine altersabhängige Veränderung zu interpretieren, sondern vielmehr als Entwicklungsergebnis einer Arbeitsbiographie und deren arbeitsbezogenen Lernanforderungen und

-angeboten. Je nach (berufs-)biographischem Verlauf sind deshalb individuelle Unterschiede innerhalb einer Generation häufig größer als zwischen Älteren und Jüngeren. Dennoch zeigen Ergebnisse gerontologischer Grundlagenforschung, dass es Ressourcen durchaus bis ins hohe Alter gibt, die Kompetenzrisiken kompensieren können: So konnten Längsschnittuntersuchungen zeigen, dass selbst im 6ten und 7ten Lebensjahrzehnt noch Defizite im kognitiven Bereich mit entsprechendem Training ausgeglichen und wieder auf ihr ursprüngliches Niveau angehoben können, sofern keine ernsthaften Grunderkrankungen wie beispielsweise Herz-Kreislauf-Erkrankungen vorliegen.

Neben alterssensiblen Qualifikations- und Kompetenzrisiken müssen jedoch auch eine Reihe von erfahrungsgebundenen beruflichen Stärken deutlicher beachtet und im Arbeitskontext gezielter eingesetzt und genutzt werden. Dazu zählen beispielsweise synthetisches, strategisches Denken und effektives Planungsverhalten (verbunden mit der Fähigkeit, Anforderungen aus verschiedenen beruflichen Bereichen miteinander zu verbinden) sowie kommunikative Kompetenzen (der vor allem für die positive Beeinflussung von Entscheidungsprozessen innerhalb einer Gruppe große Bedeutung zukommt)

2.2 Wollen: Motivation zu lebenslanger Entwicklung

Jede Situation wird von einem Individuum im Sinne der im Augenblick dominanten Motivations- und kognitiven Systeme und/oder Strukturen wahrgenommen und bewertet. Zu diesen strukturellen Bedingungen zählen persönliche Einstellungen, Wertbegriff-

fe und Motive. Unabhängig von den Potenzialen eines Mitarbeiters wird also die gezeigte Leistung sowohl von der individuell ausgeprägten Bereitschaft, etwas leisten zu wollen, als auch maßgeblich vom sozial-strukturellen Umfeld bestimmt.

In einer eigenen Untersuchung bei Facharbeitern der chemischen Industrie zeigte sich beispielsweise, dass Handlungs- und Entscheidungsspielräume sowie die Möglichkeit, Veränderungen im Arbeitskontext zu erleben eine wesentliche Voraussetzung für die persönliche Motivation darstellen. Da für ältere Arbeitnehmer jedoch zunehmend weniger positive Optionen (wie Entwicklungsmöglichkeiten oder Stellen- und Tätigkeitswechsel) zu Verfügung stehen, sie zugleich durch entsprechende Schutzmaßnahmen (beispielsweise Kündigungsschutz oder finanziell abgefederter und gesellschaftlich erwünschter Wechsel in die Altersteilzeit) vor negativen Konsequenzen gesichert sind und/oder konkret die Erwartung an sie gerichtet wird, für ‚Jüngere Platz zu machen‘, bestehen im Grunde genommen kaum äußere Anreize für eine (pro)aktive Weiterentwicklung persönlicher Kompetenzen. Im Gegenteil, das in der betrieblichen Praxis häufig gebrauchte Schlagwort der ‚inneren Kündigung‘ bzw. die Orientierung hin zum vorzeitigen Berufsaustieg sind die logische Folge.

Um diesen Teufelskreis ‚sich selbst erfüllender Prophezeiungen‘ zu beenden und die Entwicklung und Förderung vorhandener Mitarbeiterpotenziale in jedem Lebensalter zu ermöglichen, bedarf es deshalb einer an der Lebensspanne orientierten Personalentwicklung, die

- ältere Arbeitnehmer als wertvolle Ressource begreift und deren Stärken bewusst für unternehmensstrategische Ziele einsetzt,
- zugleich mögliche Risikopotenziale dieser Gruppe wahrnimmt,
- die Motivation und Qualifikation dieser Zielgruppe kontinuierlich erhält und verbessert,
- den Wissenstransfer und die Kommunikation zwischen den Generationen mittels intergenerativer Lernprozesse initiiert und fördert und damit
- proaktive Strategien zur Vermeidung alterssensibler Kompetenzrisiken entwickelt.

2.3 Sollen: Umweltbezogene Anforderungen an Unternehmen und Mitarbeiter

Die Arbeitswelt von heute ist zudem durch eine weitere gravierende Veränderung gekennzeichnet, die von allen Beteiligten ein Umdenken und eine Abkehr bisheriger Traditionen erforderlich macht. Bislang konnten sich Unternehmen durch die Zusage einer lebenslangen Beschäftigung Loyalität und Engagement der Mitarbeiter erhalten. Dieser der Arbeitswelt von Gestern angemessene „Social Contract“ muss angesichts einer sich

immer rascher verändernden, globalen, von kontinuierlichen Umstrukturierungs- und Personalanpassungsprozessen geprägten Arbeitswelt von morgen erneuert werden. Employability als personalpolitisches Konzept akzeptiert diesen Wandel als Herausforderung, die erfolgreich bewältigt werden kann, wenn Unternehmen **und** Mitarbeiter trotz radikaler Veränderungen über Handlungsperspektiven und –möglichkeiten verfügen. In diesem Sinne setzt das Konzept der Employability auf die Beschäftigungsfähigkeit von Mitarbeitern, die lebenslange Weiterentwicklung von Kompetenzen bezogen auf Personen, genauso wie die Lernfähigkeit von Unternehmen und deren Kulturen. Employability ist somit die Basis auf der Unternehmen und Mitarbeiter ihre Partnerschaft neu gestalten (müssen), um ihre gemeinsame Zukunftsfähigkeit zu sichern.

Der Beitrag des Unternehmens liegt daher nicht nur darin, hohe Performance, Innovationsfähigkeit, Flexibilität und Mobilität von Mitarbeitern zu fordern, sondern diese zukunftsrelevanten Kompetenzfelder zugleich mittels vielfältiger Optionen auch zu entwickeln, zu fördern und wirksam werden zu lassen. Zugleich bringen Mitarbeiter ihre Bereitschaft ein, offen zu sein für sich bietende Chancen, diese aufzugreifen und sie selbstverantwortlich für die Gestaltung und den Erhalt ihrer beruflichen Zukunftsfähigkeit zu nutzen. Dabei darf sich die persönliche Entwicklungsperspektive nicht ausschließlich auf die kontinuierliche Aktualisierung von Fachwissen richten: Zukunftsrelevante Kompetenzen sind insbesondere darauf auszurichten:

- Veränderungen als Chance begreifen zu können, zu wachsen und sich zu entwickeln,
- durch eine entsprechende Work-Life-Balance die eigene physische und psychische Leistungsfähigkeit über die Spanne des Erwerbslebens zu erhalten,
- durch Networking vertrauensvolle Beziehungen innerhalb und außerhalb des Unternehmens herstellen und wirkungsvoll einsetzen zu können,
- das eigene Profil bzw. die eigenen Stärken wirkungsvoll nach außen kommunizieren zu können sowie
- zukünftige Entwicklungen zu antizipieren und sie mit persönlichen Zielen in Einklang bringen zu können.

2.4 Dürfen: Optionen zum Einsatz und der Entwicklung von Fähigkeiten und Fertigkeiten

Bindeglied und entscheidender Promotor in diesem kontinuierlichen Veränderungs- und Anpassungsprozess ist das Personalmanagement, das als strategischer Partner des Unternehmens und Förderer der Kompetenzentwicklung von Mitarbeitern die Ausgestaltung dieses “Social Contracts“ hauptverantwortlich steuert. Konkrete Ansatzpunkte zur

Ausrichtung dieser Balance aus den Interessen des Unternehmens einerseits und der Mitarbeiter andererseits sind unter anderem:

- das Entwickeln eines „Shared Mindset“, d.h. ein in der Organisation auf einer breiten Basis verankertes Wissen um die Vision und strategische Ausrichtung,
- die explizite Unterstützung der Unternehmensziele durch ihre Implikation für die Human-Ressourcen und deren Management,
- das kontinuierliche Monitoring zur Identifikation neuer Entwicklungsmöglichkeiten,
- die Vorbereitung und Befähigung der Organisation zum Umgang mit kontinuierlichen Veränderungsprozessen,
- die Förderung der Führungskräfte und des Managements, als Begleiter lebenslanger Entwicklung agieren zu können,
- die Förderung aller Fähigkeiten, die zum selbstverantwortlichen und selbstgesteuerten Lernen notwendig sind,
- die Förderung von Multi-Skilling,
- die Initiierung und Begleitung von Strategie-Dialogen und Kommunikations-Initiativen,
- die Entwicklung von Kompetenzkarrieren als Weg zur Flexibilisierung von unternehmensrelevanten Strukturen und zugleich Instrument, Anerkennung und Erfolg unabhängig vom Aufstieg zu vermitteln,
- die Nutzung von Erfahrungs- und Expertenwissen sowie der intergenerative Wissenstransfer durch weniger Linien und mehr Projekt- oder Stabsarbeit, graduelle Arbeitszeitreduktion und sukzessive Verantwortungsabgabe, Förderung von intergenerationellen Teams sowie die Möglichkeit zur flexiblen, zeitlich befristeten Weiterbeschäftigung auch nach der Pensionierung,
- systematische Feed-Back-Prozesse in Bezug auf individuelle Kompetenzprofile (beispielsweise Potenzial- und Bildungsbedarfsanalysen sowie Zielvereinbarungen) und entsprechende Entwicklungsperspektiven (u. a. on and off the job training) bis zum Ausscheiden aus dem Erwerbsleben,
- Frühverrentungsprogramme behalten zwar weiterhin ihre Bedeutung. Sie wirken jedoch primär als soziales Auffangbecken insbesondere für Arbeitnehmer mit geringem Entwicklungs- und Leistungspotenzial sowie niedriger Arbeitsmarktfähigkeit,
- Lebensarbeitszeitmodelle dagegen unterstützen Arbeitnehmer darin, die eigene Lebensplanung im beruflichen und außerberuflichen Bereich zu verbessern, bieten die Möglichkeit im mittleren Lebensalter ‚sabbaticals‘ gezielt für die eigene Wei-

terbildung oder persönliche Projekte zu nutzen und erhöhen schließlich die Wahrscheinlichkeit den Ausstieg aus dem Erwerbsleben individuell, flexibel und in Selbstverantwortung zu gestalten.

- die Entwicklung von Standards und Bewertungskriterien für das Management, die Employability zu fördern sowie der Einsatz von Instrumenten zu einem konsequenten Employability-Management.

Dabei stellt sich der Erfolg bei der Entwicklung und Implementierung entsprechender Personalentwicklungsstrategien nicht automatisch ein. Nach einer langjährigen Phase der Diskriminierung von Erfahrung und Lebensalter in Unternehmen, ist allein die Proklamation deren Anerkennung und Wertschätzung noch keine Erfolgsgarantie. Es sind vielmehr eine Reihe von Grundsätzen, deren Berücksichtigung zur Akzeptanzsicherung von Modellprojekten beitragen und eine nachhaltige Wirkung begünstigen. Dazu gehören: Offenheit als Element der Unternehmenskultur, das bedeutet die Bereitschaft seitens der Unternehmensleitung, des Personalmanagements sowie aller weiteren Beteiligten, neue Wege zu beschreiten. Prozessorientierung und Transparenz im Prozess, d.h. größtmögliche Einbeziehung der Zielgruppen von der Planung bis zur Umsetzung und Auswertung der Modelle. Identifikation strategisch bedeutsamer Aufgabenbereiche für die Nutzung von Erfahrungskompetenz innerhalb und außerhalb des Unternehmens (zur Vermeidung von Statusverlust und so genannten ‚Elefantenfriedhöfen‘). Entwicklung klarer Anforderungsprofile für die neuen Aufgabenfelder und damit Definition des Kompetenzprofils der Zielgruppe(n). Bereitstellung von Qualifizierungsangeboten beim Wechsel in neue Aufgabenfelder sowie Begleitung der Beteiligten durch Coaching. Evaluation der Wirtschaftlichkeit der Modelle unter Berücksichtigung von harten (Kosten) und weichen (Motivation, Mitarbeiterzufriedenheit, Wirkung bei nachfolgenden Generationen und Kunden) Gesichtspunkten.

2.5 Literatur

- Dittmann-Kobli, F., van der Heijden, B (1996).* Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer – interne und externe Einflußfaktoren. *Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie* 29, 323-327.
- Kruse, A., Maier, G. (2000).* Psychologische Beiträge zur Leistungsfähigkeit im mittleren und höheren Erwachsenenalter – Eine ressourcenorientierte Perspektive. In Chr. Von Rothkirch, Hg., *Altern und Arbeit: Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft* (S. 72-87). Berlin.
- Maier, G. (1998).* Formen des Erlebens der beruflichen Situation: Ein Beitrag zur Innovationsfähigkeit älterer Arbeitnehmer. *Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie* (31)2, 127-137.
- Rothkirch, Ch. von (Hg.). (2000).* *Altern und Arbeit: Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft.* Berlin.
- Wunderer, R., Dick, P. (2000).* *Personalmanagement – Quo vadis? Analysen und Prognosen bis 2010.* Neuwied.

2.6 Abbildungen

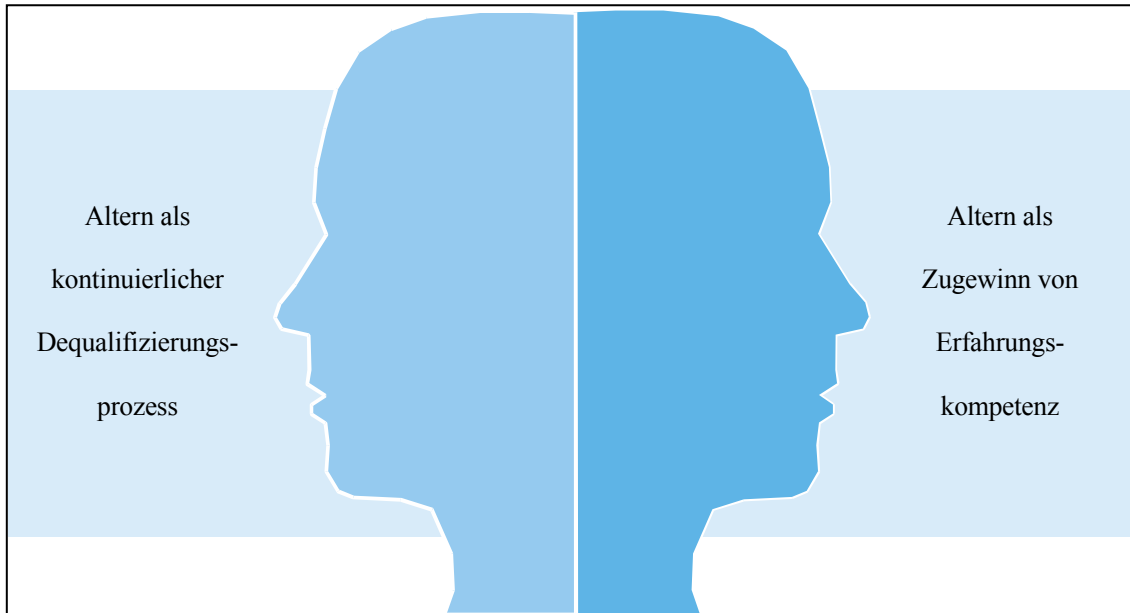


Abbildung 3: Lebensalter und Leistungsfähigkeit werden häufig aus zwei Extremperspektiven wahrgenommen und diskutiert

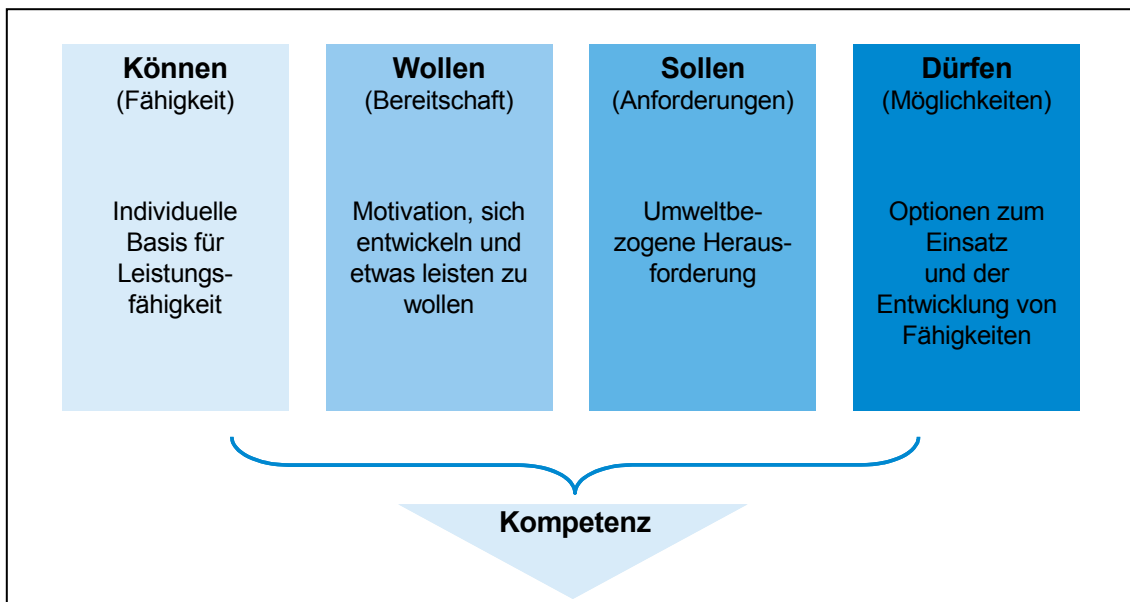


Abbildung 4: Die Kerndimensionen von Kompetenz müssen bei der Bewertung der Leistungsfähigkeit älterer Erwerbspersonen berücksichtigt werden

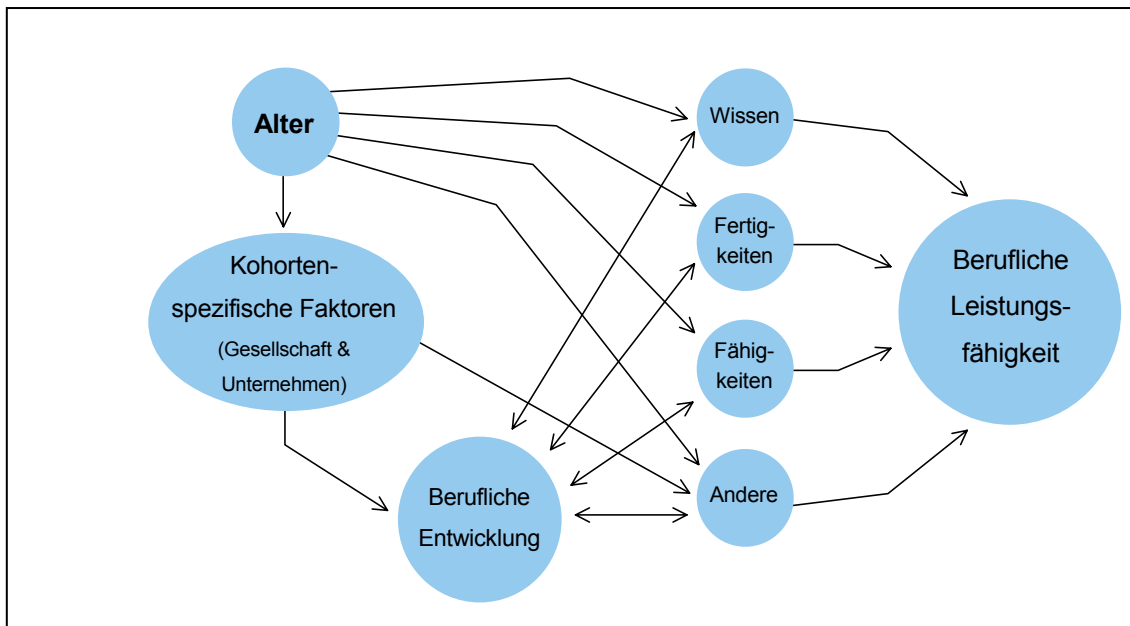


Abbildung 5: Der Einfluss des Lebensalters auf die berufliche Leistungsfähigkeit wird überschätzt.

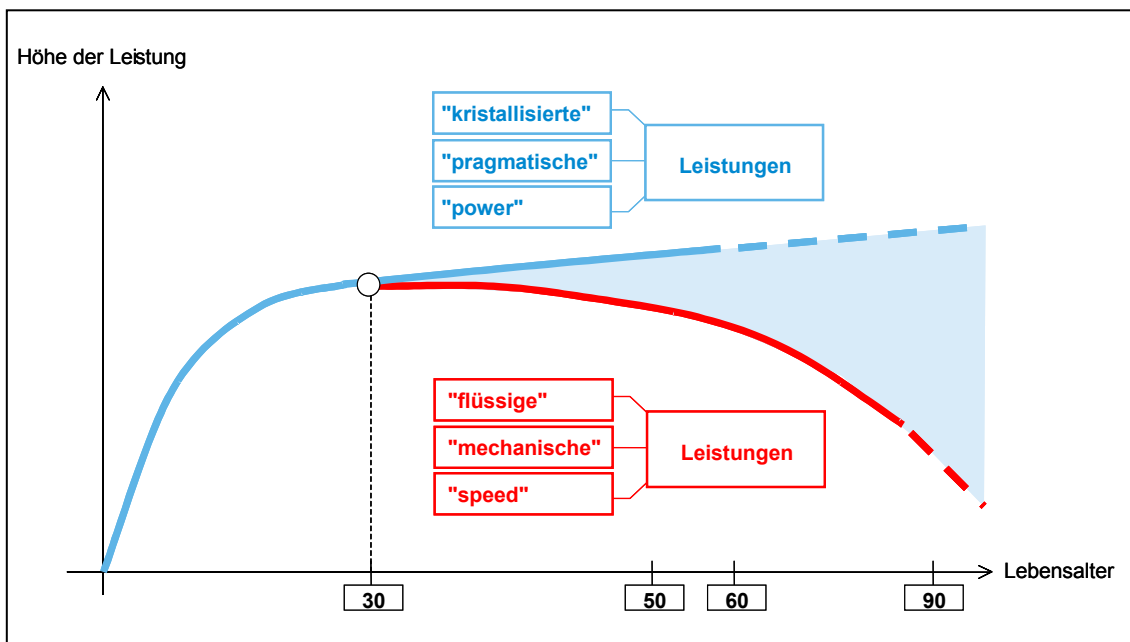


Abbildung 6: Ergebnisse gerontologischer Grundlagenforschung zeigen: Die Geschwindigkeit der Informationsverarbeitung wird vom Lebensalter beeinflusst.



Abbildung 7: Für die Lern- und somit Leistungsfähigkeit im Alter sind jedoch Lernanreize und -bedingungen entscheidender.

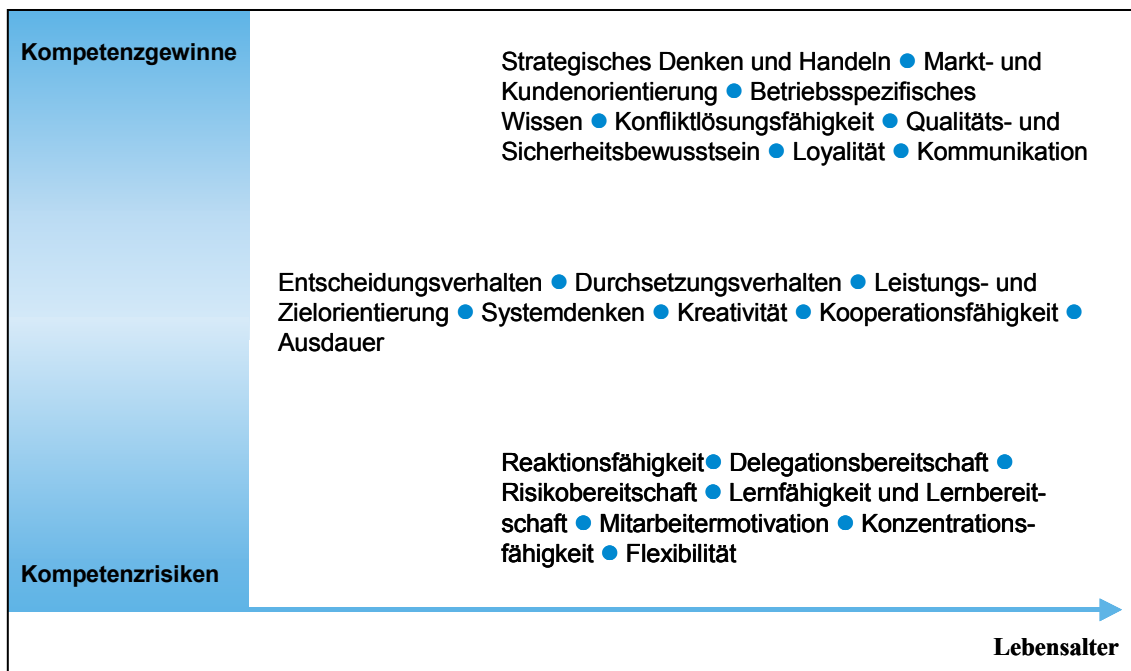
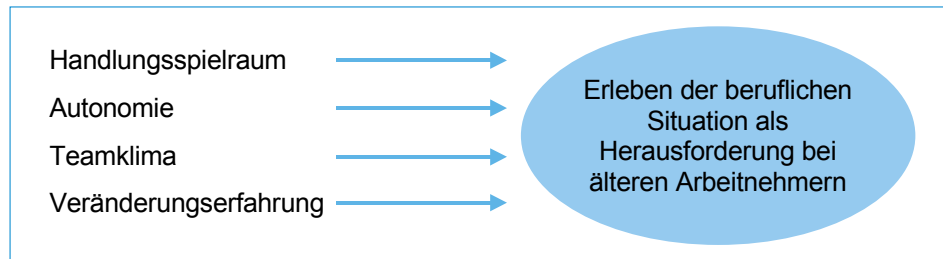


Abbildung 8: Erfahrungsbezogene Kompetenzgewinne - Alterssensible Kompetenzrisiken

Unabhängig von den vorhandenen Potenzialen wird die gezeigte Leistung von der Bereitschaft, etwas leisten zu wollen, bestimmt.



Leistungsmotiviertes Erleben und Verhalten ist immer durch die Auseinandersetzung mit einem Gütemaßstab gekennzeichnet.

Abbildung 9: Leistungsmotiviertes Erleben und Verhalten

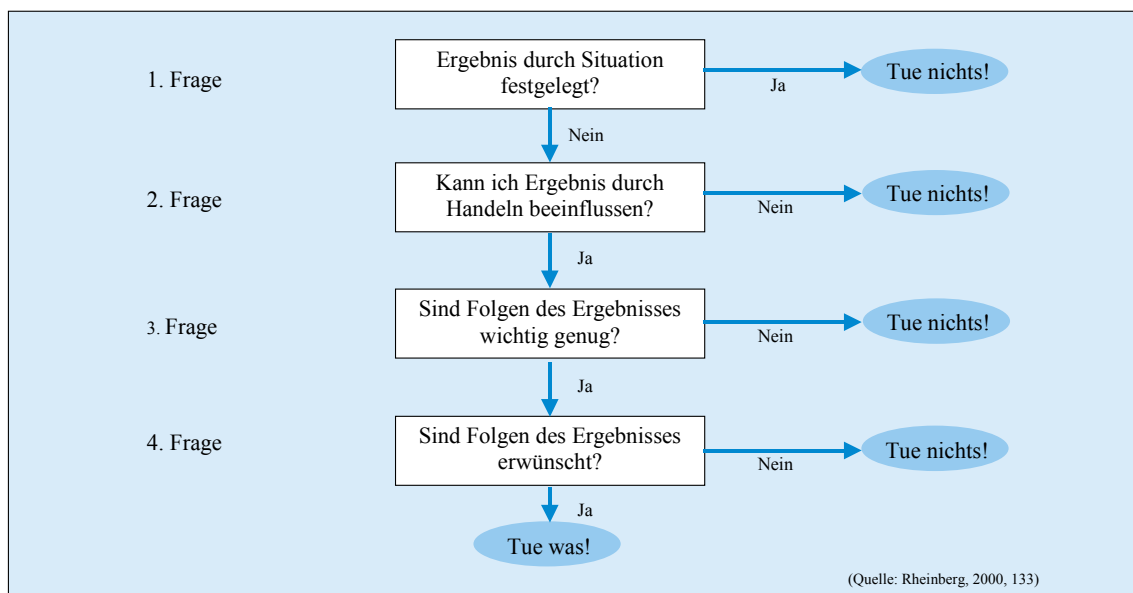


Abbildung 10: Leistungsmotivation wird bestimmt durch eine Kombination von Erwartungen und Anreiz

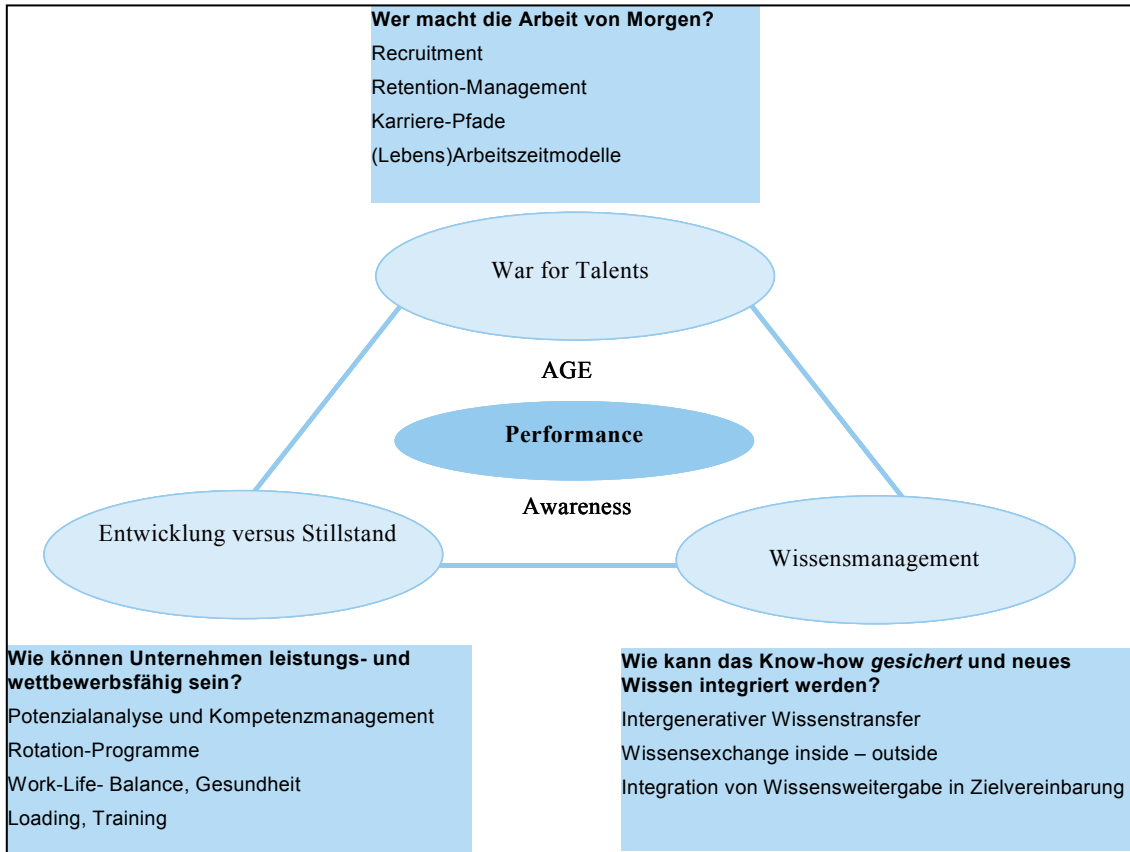


Abbildung 11: Wir können nicht alles tun, aber wir müssen tun, was wir können.

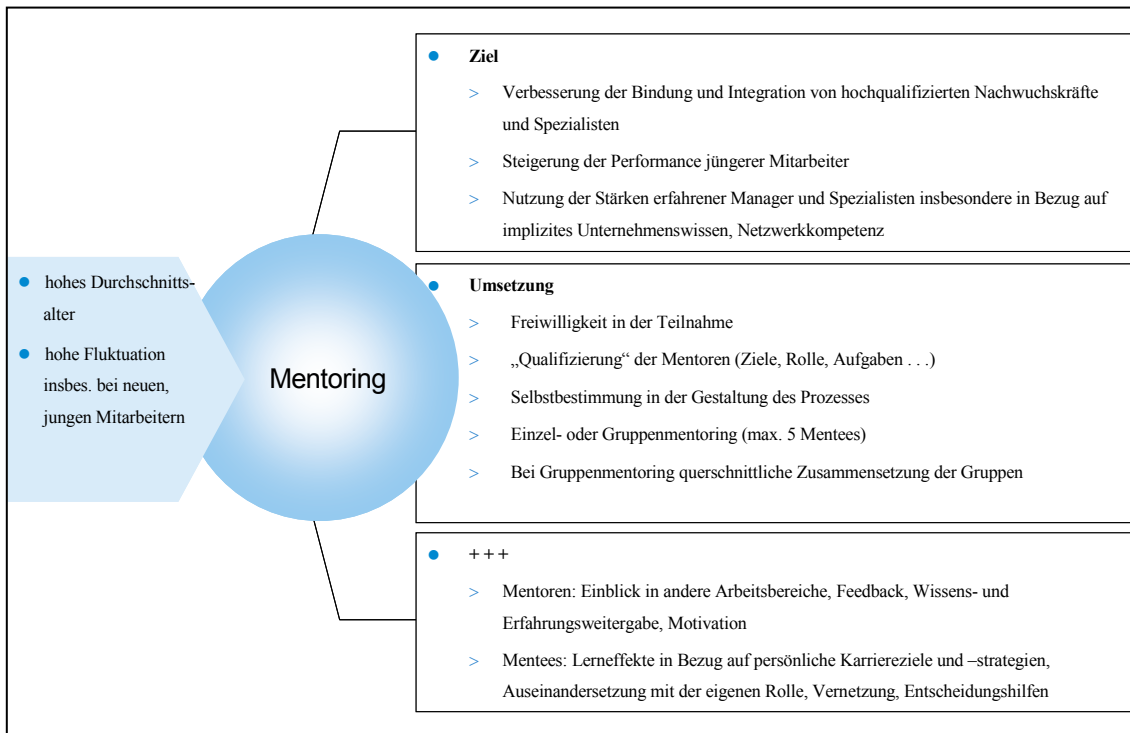


Abbildung 12: Mentoring

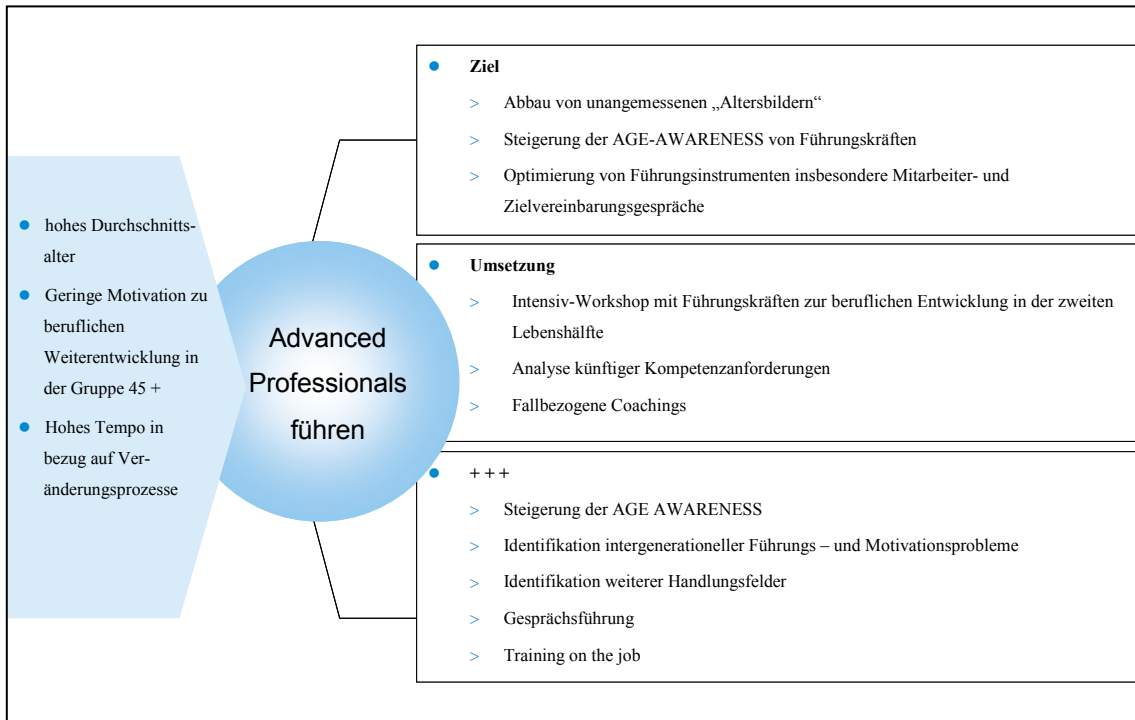


Abbildung 13: Advanced Professionals führen

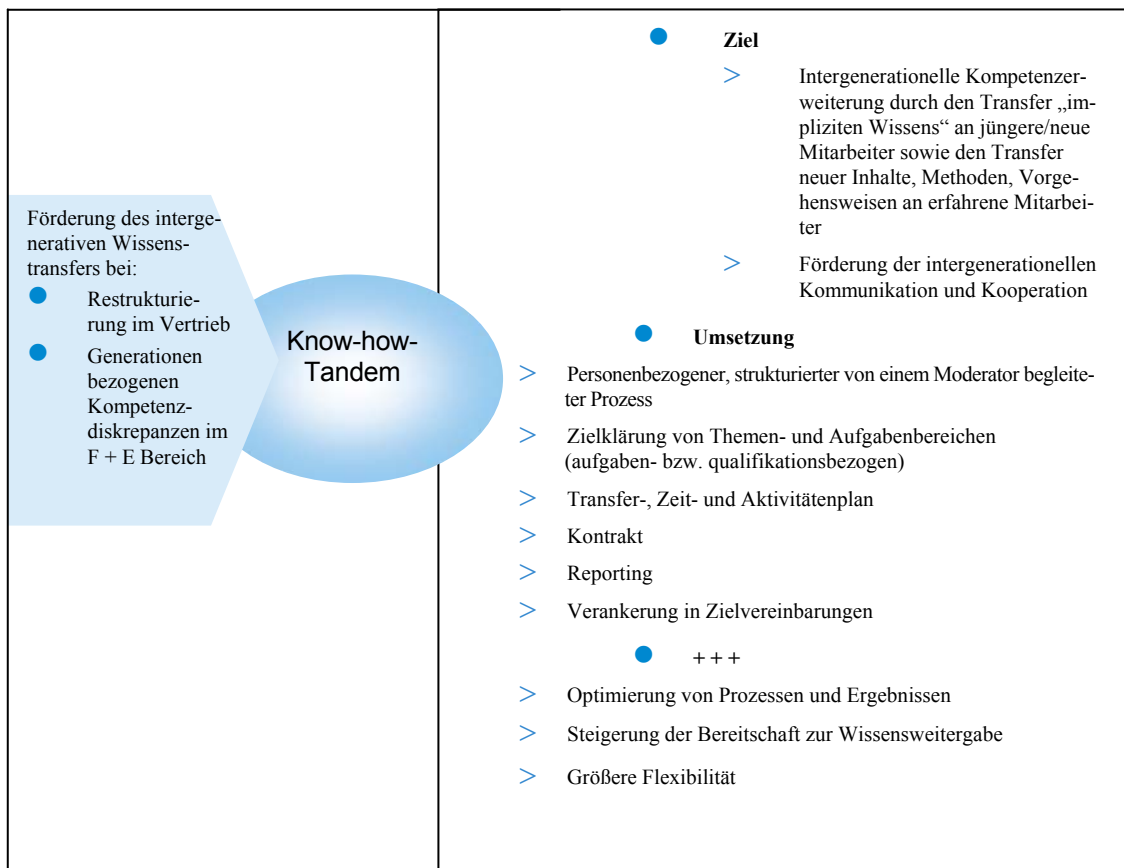


Abbildung 14: Know-how-Tandem

Der Einstieg		
Demografie-Review	Karriere 45⁺!	Miteinander der Generationen
<p>Ziel:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Identifikation des unternehmensspezifischen Handlungsbedarfs 	<p>Ziel:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Identifikation der Ziele, Werte, Erwartungen und Bedürfnisse der Zielgruppe 45⁺ 	<p>Ziel:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Identifikation generationenbezogener Themen und Förderung der intergenerationellen Zusammenarbeit
<p>Vorgehen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Bedarfsanalyse auf der Basis von Unternehmensdaten zur Altersstruktur (bspw. unternehmens-, bereichs-, funktionsbezogen) ● Bewertung personalpolitischer Maßnahmen (bspw. Altersteilzeit, Arbeitszeitmodelle, Zielvereinbarungen) ● Bewertung von Personalentwicklungsmaßnahmen (bspw. Reichweite, Selektionskriterien) ● Aufbereitung der Ergebnisse ● Workshop mit HR-Professionals zur Diskussion und Bewertung der Ergebnisse 	<p>Vorgehen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● Tiefeninterviews mit einer repräsentativen Stichprobe aus bspw. einer Führungsebene und Vertretern der Personalbetreuung ● Themenfelder: Berufliche Herausforderungen, Ziele und Entwicklungsmöglichkeiten, Motivation, Expertenwissen, Diskriminierungen ● Auswertung und Aufbereitung der Ergebnisse ● Workshop gemeinsam mit Vertretern des Personalmanagement zur Diskussion und Bewertung der Ergebnisse 	<p>Vorgehen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 2-tägige Zukunftskonferenz mit Repräsentanten verschiedener Generationen (bereichsspezifisch oder bereichsübergreifend, HR-Professionals, etc.) ● Bewertung der Zusammenarbeit zwischen den Generationen in der Vergangenheit ● Erarbeitung konkreter Handlungsschritte für die Zukunft

Abbildung 15: Der Einstieg

3 Qualifizierungs- und Weiterbildungspraxis für ältere Arbeitnehmer in Unternehmen

– Benötigen wir neue Lehr-Lernformen?

Reinhold Nickolaus*

Die Beantwortung der Frage, ob neue Lehr-Lernformen (für ältere Arbeitnehmer) in Unternehmen benötigt werden, kann nur unter Berücksichtigung der bei methodischen Entscheidungen generell zu berücksichtigenden Faktoren erfolgen. Das bedeutet konkret, rationale methodische Entscheidungen haben zu berücksichtigen: die angestrebten Lehr-Lernziele, kognitive und motivationale Voraussetzungen der Lernenden, die Lehr-Lerngegenstände, mediale Optionen, die äußere Rahmung (räumliche, zeitliche, materielle Bedingungen etc.) und die Effekte (Lernergebnisse/Motivation), die spezifische methodische Arrangements bezogen auf variierende Merkmalskombinationen bewirken.

Vereinfacht lässt sich festhalten, für den Aufbau von Sachwissen eignen sich eher direkte Verfahren, Anwendungswissen entwickelt sich günstig in gestützten, selbstgesteuerten und problemorientierten methodischen Arrangements, metakognitives Wissen u. a. Lernen zu lernen entwickelt sich günstig, sofern gezielt subjektive Lernerfahrungen und deren Reflexion ermöglicht werden und die Veränderung von Wertorientierungen setzt in aller Regel erlebnisintensive Methoden voraus. Weitgehend stabil sind Befunde, wonach kognitiv Schwächere eher von gelenkten und kognitiv Stärkere von eher offenen Lehr-Lernformen profitieren. Als besonders problematisch erweisen sich Lehr-Lernformen, in welchen keine bedarfsgerechte Unterstützung gesichert ist.

Die in den aktuellen Methodendebatten üblicherweise eingeforderte Selbststeuerung des Lernprozesses erweist sich, sofern pauschale Gültigkeit beansprucht wird, bereits vor dem Hintergrund der obigen Befundlage als überzogen. Gerade die Zielgruppe der „Älteren“ ist äußerst heterogen sowohl in den kognitiven Voraussetzungen, der Fähigkeit den eigenen Lernprozess selbst zu steuern, der Motivationslage und den beruflichen Respektiven. Wichtig ist ohne Zweifel für diese Gruppe das Anknüpfen an vorausgegangenen, meist reichhaltigen Erfahrungen, eine Forderung, die im Übrigen lerntheoretisch generell erhoben wird. Zum Teil liegen Befunde vor, die darauf hindeuten, dass ältere Erwachsene im Vergleich zu jüngeren schlechtere Gedächtnisleistungen erbringen und z.B. im EDV-Bereich bei selbstgesteuertem EDV-Training doppelt so viel Zeit

* Prof. Dr. Reinhold Nickolaus, Institut für Berufs-, Wirtschafts- und Technikpädagogik an der Universität Stuttgart

und Unterstützung benötigen. Generell ist bei methodischen Entscheidungen die Zielperspektive zu berücksichtigen!

Neben der Forderung, selbstgesteuertes Lernen stärker zu gewichten, wurde in den letzten Jahren EDV-gestütztes Lernen als besonders attraktive Option hervorgehoben. Untersuchungen zur Nutzung als auch zur Effektivität haben die teils euphorischen Einschätzungen in den 90ern relativiert. Es zeichnet sich in diesem Feld eine partielle Nutzung ab, meist werden neuerdings Mischformen (z.B. die Kombination netzbasierten Lernens mit Präsenzphasen) präferiert. Nach wie vor gibt es erhebliche Qualitätsprobleme bei den Lernprogrammen, obgleich die Gütekriterien seit längerem bekannt sind.

Generell bleibt festzuhalten: Einseitige und generelle methodische Fixierungen sind rational nicht begründbar, die Methodenwahl muss unter Berücksichtigung der eingangs angedeuteten Faktoren erfolgen, die Effekte methodischer Entscheidungen auf das Lernergebnis werden häufig überschätzt und die Qualität innerhalb der gewählten Methode (z.B. Klarheit, Strukturiertheit, Adaptivität) sind mindestens genau so wichtig, wie die gewählte methodische Großform. Da meist mehrere Kompetenzaspekte gefördert werden sollen, spricht vieles für die Kombination unterschiedlicher methodischer Ansätze.

4 Zur Beschäftigungsfähigkeit älterer MitarbeiterInnen - Erste Ergebnisse einer qualitativen Studie²

Gerhard Fuchs

Von November 2002 bis Februar 2003 wurden in einem ersten Schritt 20 Unternehmen (kleine und mittlere Unternehmen – KMU) aus Industrie und Handwerk der Metall- und Elektrobranche für Fallstudien gewonnen. Mit Hilfe eines Interviewleitfadens wurden Expertengespräche mit mindestens zwei Personen pro Fallstudie durchgeführt, zum einen mit einem Vertreter der Unternehmensführung (in Inhaberbetrieben mit dem Unternehmer selbst), zum anderen mit einer älteren Fachkraft. In größeren Unternehmen, in denen die betrieblichen Funktionen organisatorisch stärker ausdifferenziert sind, wurden weitere Mitarbeiter wie Personalreferenten und Fachvorgesetzte mit einbezogen. Insgesamt ergab sich daraus eine Zahl von rund 50 Interviews. Die Interviews wurden auf Band aufgenommen und transkribiert. Die Einzelgespräche dauerten ca. 60 bis 90 Minuten. Meistens gab es die Gelegenheit, nach den Gesprächen eine Firmenführung durch die Produktions- oder Arbeitsbereiche zu machen. Ausgewertet wurde 15 Unternehmen. Das Spektrum reichte vom Kleinbetrieb mit zehn Beschäftigten bis zum mittelständischen Unternehmen mit 250 Beschäftigten.

² Der Bericht wurde als Arbeitsbericht Nr. 240 der TA-Akademie veröffentlicht und ist beziehbar unter: Lucy Bangali/Gerhard Fuchs u.a. :Beschäftigungsfähigkeit älterer Fachkräfte in Baden-Württemberg – Zwischenergebnisse einer qualitativen Untersuchung der Qualifikationsbedarfe in Industrie und Handwerk der Metall- und Elektrobranche. September 2003, Arbeitsbericht Nr. 240, ISBN 3-937018-04-2

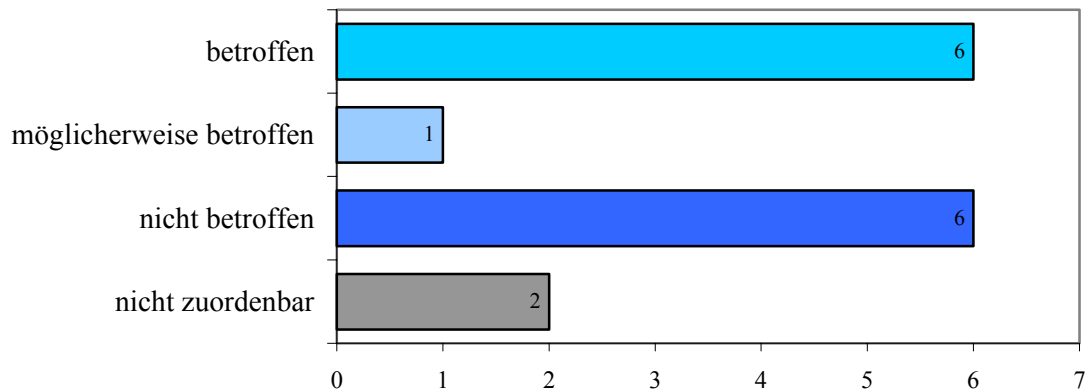


Abbildung 16: Betroffenheit der Unternehmen durch Fachkräftemangel

Die Fallstudien zeigten, dass Betriebe in der baden-württembergischen Metall- und Elektrobranche Schwierigkeiten haben, qualifizierte Fachkräfte zu finden (vgl. Abb. 16). Trotzdem werden ältere Fachkräfte nicht gezielt weiter qualifiziert, sondern nach wie vor früh verrentet und bei Einstellungen benachteiligt. Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen thematisieren den demographischen Wandel noch nicht (vgl. Abb. 17). Die Personalverantwortlichen sehen hier weder mittel- noch langfristig Handlungsbedarf. Derzeit liegt der Anteil der 20- bis 39-Jährigen in Baden-Württemberg noch um knapp ein Fünftel über der 40- bis 59-Jährigen. Doch dieses Verhältnis wird nach Berechnungen des Statischen Landesamtes in den kommenden Jahren kippen.

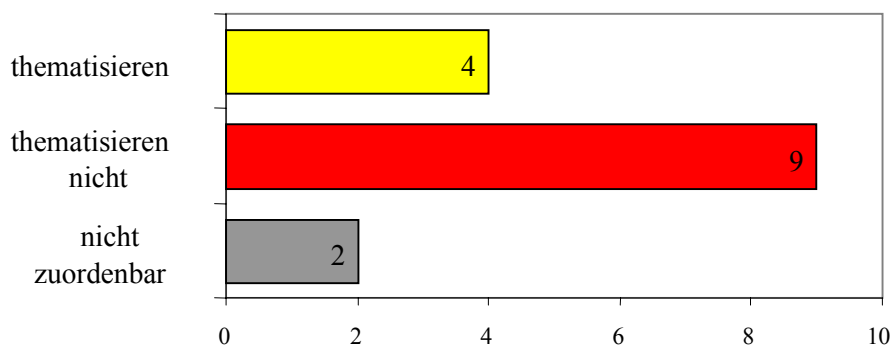


Abbildung 17: Wahrnehmung und Thematisierung des Fachkräftemangels als Folge des demographischen Wandels

So wird es im Jahr 2010 voraussichtlich 20% weniger junge als ältere Erwerbstätige geben, und dieser Trend wird sich bis zum Jahr 2050 fortsetzen.³ In den nächsten Jahr-

³ Vgl. Statisches Landesamt Baden-Württemberg: „Monatsheft – Baden-Württemberg in Wort und Zahlen“ 01/2002. Stuttgart 2002

zehnten müssen sich die Unternehmen daher mit dem strukturell verankerten Problem einer deutlich gealterten Zusammensetzung der erwerbstätigen Bevölkerung im Lande auseinandersetzen. Umso dringender und wichtiger wird es, die Qualifizierung Älterer zu fördern, um ihre Arbeitsfähigkeit zu erhalten.

Im Moment bevorzugen bei der Personalauswahl 11 der 15 untersuchten Unternehmen eindeutig jüngere Bewerber und in zwei Fällen werden Ältere gänzlich abgelehnt, in zwei weiteren offen benachteiligt. Auch bei Weiterbildungsangeboten berücksichtigen die eher jugendzentrierten Unternehmen vor allem jüngere Beschäftigte. Falsche und wissenschaftlich widerlegte aber dennoch hartnäckige Vorurteile (Defizit-Vorstellungen) stehen der Einstellung älterer Fachkräfte im Weg. Die am häufigsten genannten Gründe für eine Nicht-Einstellung sind qualifikatorische Defizite, geringe Lernbereitschaft und -fähigkeit sowie gesundheitliche Mängel in Form von geringerer Belastbarkeit und höherem Krankheitsrisiko. Hinsichtlich der Einstellung von Unternehmen zu älteren Mitarbeitern wurde in unserem Sample festgestellt, dass viele Unternehmen die feste Meinung vertreten, dass Leistungs- und Lernfähigkeit sowie Lernmotivation und -bereitschaft bei Älteren nicht ausreichend vorhanden seien. Ihnen mangle es an notwendigen Kenntnissen, Fähigkeiten und Qualifikationen – insbesondere bei fachübergreifendem Wissen, Sozialkompetenz und kommunikativen Fähigkeiten (vgl. Abb. 18). Diese negative Einstellung wirkt sich zum Nachteil der Älteren aus, sie werden mit auf Grund einer derartigen Einstellung von Weiterbildungsmaßnahmen bewusst ausgeschlossen.

Außerdem werden institutionelle und gesundheitliche Hemmnisse zur Begründung des diskriminierenden Einstellungsverhalten herangezogen: Aus der Sicht der Unternehmen lassen der Kündigungsschutz für Ältere sowie geringere körperliche Belastbarkeit und ein höheres Krankheitsrisiko die Einstellung über 50-Jähriger zu einem teuren Risiko werden. Weitere Gründe sind höhere Gehalts- und Positionsanforderungen und die grundsätzliche Ablehnung langzeitarbeitsloser Bewerber zu denen viele Ältere gehören. Unternehmen, die älteren Bewerbern offen gegenüberstehen, bemängeln deren wenig selbstbewusste Eigenpräsentation bei Bewerbungen.

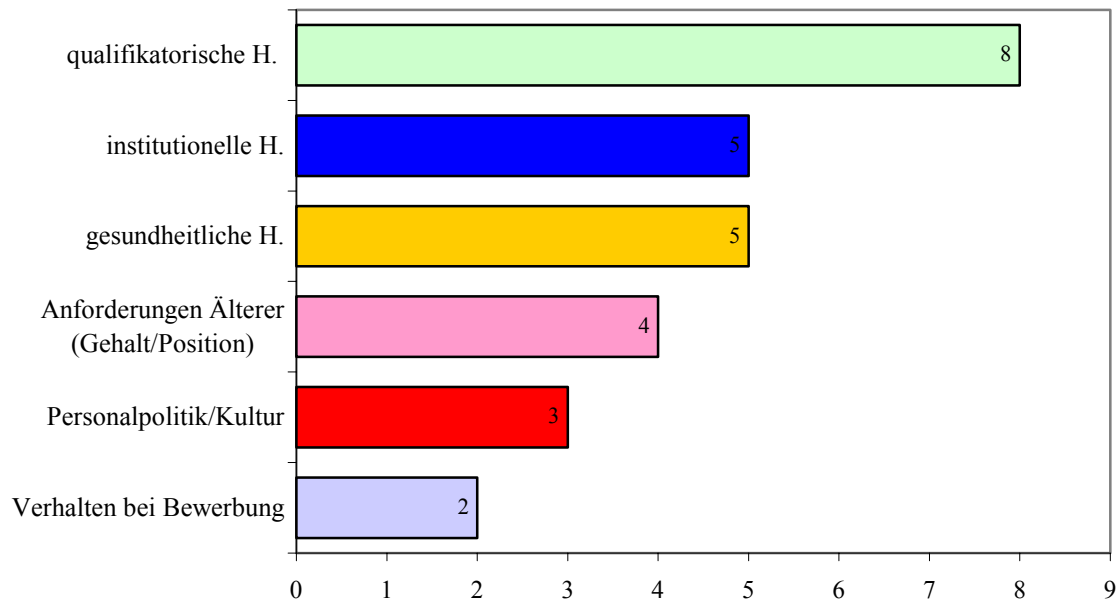


Abbildung 18: Einstellungshemmnisse bei älterer Fachkräfte

In der Fallstudien konnte festgestellt werden, dass nur eines der befragten Unternehmen als Reaktion auf den Fachkräftemangel gezielt ältere Mitarbeiter einstellt. Begründet wird diese Strategie mit rein betriebswirtschaftlichen Überlegungen: Dem Unternehmen waren zahlreiche gut ausgebildete junge Fachkräfte von großen Unternehmen abgeworben worden, die höheren Verdienst und bessere Aufstiegschancen versprochen.

Aufgrund dieser Erfahrung investiert der Betrieb nun in die Weiterbildung Älterer, da diese für die „großen“ weniger attraktiv sind. Außerdem seien die Älteren nicht mehr so stark in die Familie eingebunden und zeigen sich insbesondere bei Auslandseinsätzen flexibler als jüngere.

Zwei Betriebe steuerten dem durch die demographischen Wandel verursachten Fachkräftemangel eher unbewusst entgegen, indem sie Ältere weiter beschäftigten und gezielt neu einstellten. Hier werden Ältere als erfahrene, motivierte und engagierte Mitarbeiter geschätzt.

Aus den Ergebnissen der Fallstudien lässt sich ein erstes Bild des Fort- und Weiterbildungsbedarfs zur Qualifizierung von Mitarbeitern in den befragten Betrieben zeichnen. Wir unterscheiden dabei vier Kompetenz-Kategorien: die Fach-, Methoden- und Sozialkompetenzen mit einer zusätzlichen Kategorie, die unter der Rubrik „Verhalten am Arbeitsplatz“ dargestellt wird. Grundsätzlich ist die Nachfrage nach Weiterbildungsmaßnahmen durch die Betriebe sehr breit. Beim Schwerpunktbereich Fachkompetenz kristallisierte sich heraus, dass es sich beim Weiterbildungsbedarf überwiegend um produkt- und produktionsverfahrensorientierte Schulungen wie CNC, Lasertechnik, EDV-

Weiterbildung wie SAP, Windows, CAD und fachorientierte Qualifikationen wie z.B. Planung und Konstruktion, Arbeitsvorbereitung und Steuerung handelt. Aber auch Schlüsselqualifikationen wie Methoden und Sozialkompetenzen sowie das Verhalten am Arbeitsplatz sind immer wieder gefragt. Bei manchen Firmen, besonders im Handwerk, sieht man den größten Qualifizierungsbedarf sogar in der Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz. Für die Geschäftsführung ist es wichtig, dass die Facharbeiter ihr traditionelles Selbstverständnis als Handwerker ablegen. Dazu gehört, dass sie sich nicht auf die althergebrachten Fertigungsmethoden versteifen sondern lernen, die neuen Fertigungstechniken auch anzuwenden und zusätzlich den Wandel hin zu Dienstleistung und Kundenorientierung mit vollziehen. Diese Unternehmen bevorzugen Beratung und Schulungsangebote für Methoden-, Sozial und Selbstkompetenz.

Bei der Vermittlung von überfachlichen Kompetenzen wurde die Fähigkeit zur altersübergreifenden Gruppenarbeit und Kommunikation sowie lernmethodische Kompetenzen als wichtig betrachtet, um sich das immer wieder benötigte neue Wissen flexibel mit Hilfe vorhandener Informationsmöglichkeiten beschaffen und aneignen zu können. Methodenkompetenz wurde ebenfalls als wichtig betrachtet, um den Arbeitsprozess und die Innovationen mitgestalten zu können.

Die einzelnen Eigenschaften der Sozialkompetenz - mit Ausnahme der Teamarbeit - wurden zwar als wichtig eingestuft, Schulungsangebote gibt es jedoch nicht. Die konkreten Qualifizierungsbedarfe liegen ausdrücklich im Bereich der Fach- Methoden- und Sozialkompetenz.

Die befragten Unternehmen betonen die Notwendigkeit lebenslangen Lernens und kontinuierlicher Schulung in neuer Technik. Dabei bevorzugen sie interne und Multiplikatorenschulungen. 12 der 15 Personalverantwortlichen betonen, dass insbesondere Ältere in der Lage sind, auf neue Arbeitsanforderungen flexibel zu reagieren. Trotzdem haben viele Unternehmen eine negative Einstellung gegenüber den Lerngewohnheit der Älteren und grenzen diese bewusst oder unbewusst von Weiterbildungsangeboten aus.

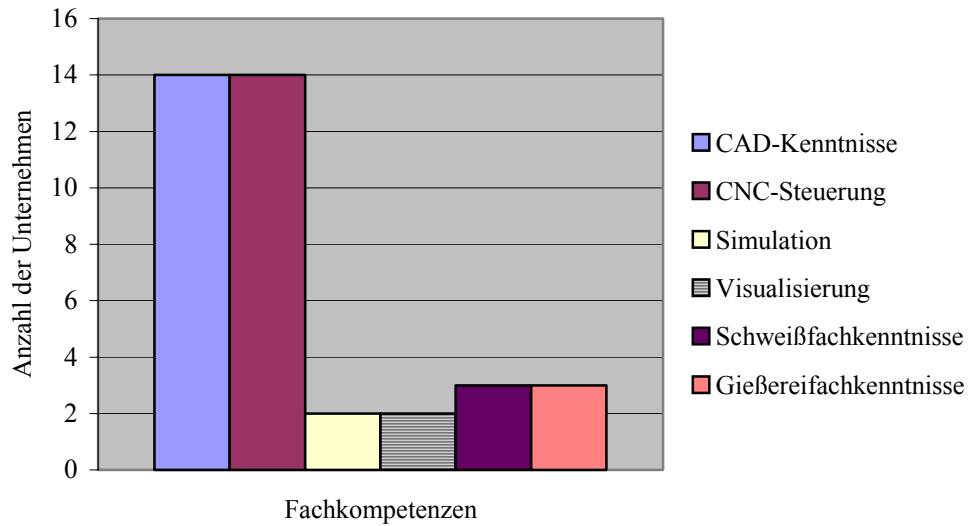
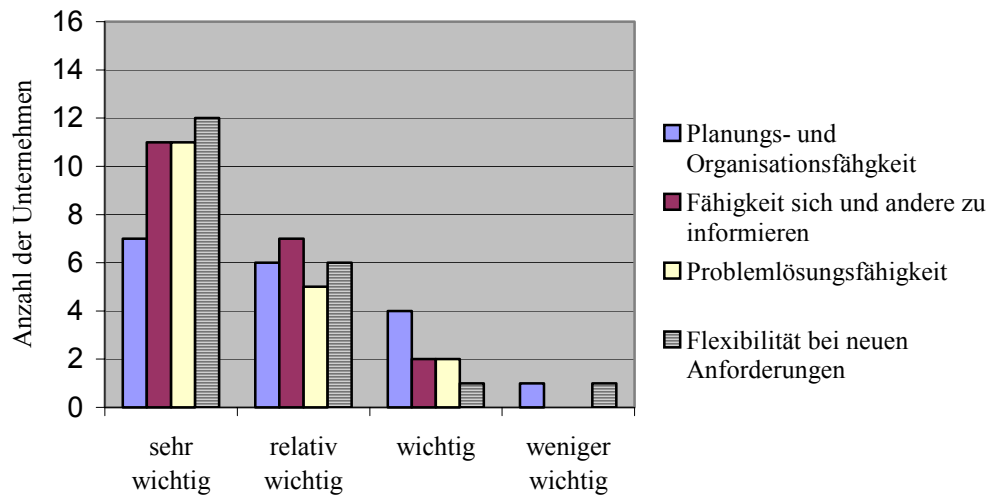


Abbildung 19: Qualifikationsbedarf älterer Fachkräfte

Abbildung 20: Qualifikationsbedarf älterer Fachkräfte: Methodenkompetenz



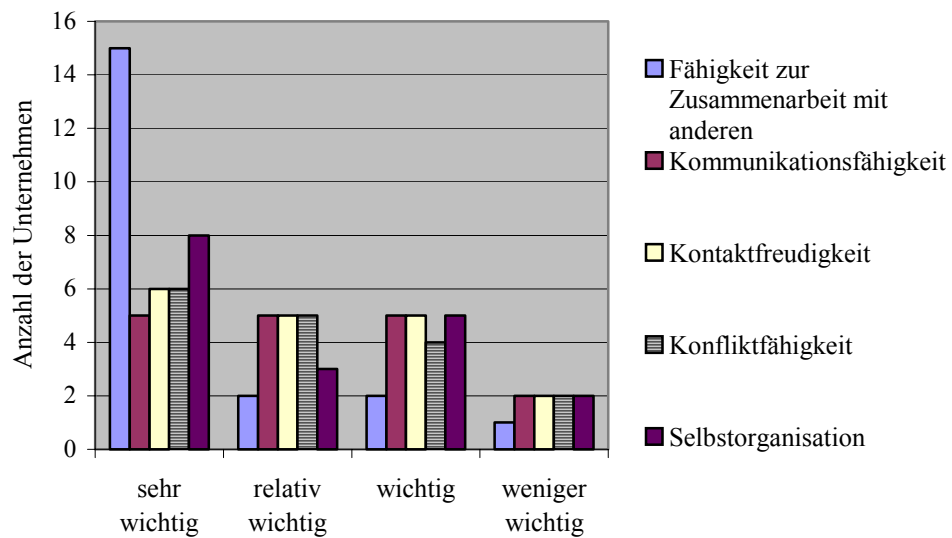


Abbildung 21: Qualifikationsbedarf älterer Fachkräfte: Sozialkompetenz

Die Vorurteile gegenüber älteren Arbeitnehmer in den Unternehmen hemmen wiederum die Weiterbildungsmotivation Älterer. So entsteht ein Teufelkreis aus negativen Zuschreibungen, so dass sich einige Beschäftigte dem ständig wachsenden Leistungsdruck „freiwillig“ durch Frühverrentung entziehen. In den Interviews mit den älteren Fachkräften, wurde deutlich, dass sie nicht als „Altlast“ betrachtet werden wollen und grundsätzlich zum kontinuierlichen Lernen bereit sind. Dabei sind ihnen eine vertraute Umgebung und Rücksicht auf ihre Lerngewohnheiten und ihr Lerntempo wichtig.

Schlussfolgerung

Das Hauptziel der Fallstudien war es, den Bedarf an Qualifikationen für ältere Fachkräfte im Elektro- und Metallbereich zu ermitteln, um deren Beschäftigungsfähigkeit durch gezielte Qualifizierung zu erhalten bzw. zu steigern. Die von uns aus einer qualitativen Forschungsperspektive heraus erzielten Ergebnisse geben uns die Möglichkeit, erste Einblicke in die Unternehmen zu gewinnen, um Erkenntnisse über die Ist-Situation der Qualifikationsangebote und über die Soll-Situation der Qualifikationsanforderungen an ältere Fachkräfte zu identifizieren.

Als wichtigstes Ergebnis der Studie ist festzuhalten, dass die Unternehmen in ihrer Mehrheit kontinuierliche Weiterbildungsmaßnahmen für ihre Beschäftigten als absolut notwendig erachten. Lebenslanges Lernen wird von allen Gesprächspartnern als ein sehr wichtiges Element genannt, besonders in Zeiten des schnellen wirtschaftlichen, technologischen und organisatorischen Wandels

Die Vorstellungen der Arbeitgeber von ihren Arbeitnehmern sind nicht eben bescheiden: der Wunsch-Arbeitnehmer gestaltet seine berufliche Laufbahn aktiv mit und beteiligt sich selbstverständlich an Weiterbildungsmaßnahmen, wenn es sein muss auch finanziell, denn die Unternehmen befürchten, sich die Vielzahl der Weiterbildungsmaßnahmen in Zukunft nicht mehr leisten zu können. Der Anreiz für den Arbeitnehmer könnte darin bestehen, seine Attraktivität auf dem Arbeitsmarkt zu steigern. Will man allerdings die Eigenaktivität der Mitarbeiter weiter ankurbeln, muss man die organisatorischen Strukturen auch stärker auf die Interessen der Belegschaft ausrichten.

Für ein erfolgreiches Lernen brauchen Ältere eine Atmosphäre des Vertrauens und der Sicherheit. Sie brauchen die Unterstützung des Arbeitgebers, der Weiterbildungsträger und des Staates. Im Lernablauf schätzen sie es, wenn sie langsam an neue Herausforderungen herangeführt und Ängste vorsichtig abgebaut werden. Auf der anderen Seite brauchen sie, ebenso wie die jungen Arbeitnehmer, Handlungsspielraum und Mitbestimmungsrechte.

Insofern ist es wichtig, einen Bewusstseinswandel in den Unternehmen zu unterstützen. Ältere Mitarbeiter dürfen nicht mehr als Last, sondern müssen als Chance gesehen werden. Es sollten Zukunfts- und Berufsperspektiven geschaffen und ein gleitender Arbeitsausstieg ermöglicht werden. Ältere sollten in Gruppen integriert werden und die Arbeitsorganisation muss die Aus- und Weiterbildung von außerfachlichen Qualifikationen unterstützen.

Die Unternehmen sollten mit anderen Akteuren aus der Wirtschaft, Politik, Arbeitsverwaltung und Bildungsverbänden zusammenarbeiten, um eine verbesserte personal- und bildungspolitische Strategie hinsichtlich der Beschäftigungsfähigkeit älterer Fachkräfte zu erarbeiten. So können durch motivationsförderliche Initiativen, die Chancen für ältere Fachkräften erhöht werden, an Weiterbildungsmaßnahmen teilzunehmen.

Literatur

- Barkboldt, C., Frerichs, F., Naegele, G. (1995):* Altersübergreifende Qualifizierung – eine Strategie zur betrieblichen Integration älterer Arbeitnehmer, Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 3, 425-436.
- Blancke, S., Roth, C., Schmid, J. (2000):* Employability als Herausforderung für den Arbeitsmarkt – Auf den Weg zur flexiblen Erwerbsgesellschaft. Konzept- und Literaturstudie, Stuttgart: Akademie für Technikfolgenabschätzung, Arbeitsberichte Nr. 157.
- Bosch, G. (Hg.) (1998):* Zukunft der Erwerbsarbeit, Frankfurt/New York.
- Casper, S., Dispan, J., Grammel, R., Iwer, F., Krumm, R., / Steiler, S. (2002):* Strukturbericht 2001/02 – Zur Wirtschaft und beschäftigungspolitischen Lage in der Region Stuttgart. Stuttgart/Tübingen.
- Fuchs, G. (2002):* „Förderung der Beschäftigungsfähigkeit von älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer“ in Tagungsmaterial 2/2002 der *Akademie der Diözese Rottenburg-Stuttgart*: Strategien und Modelle zur Verbesserung der Beschäftigungssituation älterer Erwerbspersonen. Stuttgart-Hohenheim, 23.-24. April 2002.
- Industrie- und Handelskammer Region Stuttgart (2001):* „Arbeitskräftebedarf trotz Arbeitslosigkeit: Umfrage zum Arbeitskräftebedarf in der Region Stuttgart. Stuttgart.
- Kistler, E./Markus, H. (2001):* „Auswirkungen des demographischen Wandels auf Arbeit und Arbeitslosigkeit“ - in „Aus Politik und Zeitgeschichte“, Nr. 03-04 2001.
- Landesarbeitsamt Baden-Württemberg (2002):* Presseinformationen Nr. 49 / 08.10.2002 „Der Arbeitsmarkt im September 2002“, Stuttgart.
- Statisches Landesamt Baden-Württemberg (2002):* „Monatsheft – Baden-Württemberg in Wort und Zahlen“ 01/2002, Stuttgart.
- Wolff, H. u.a. (2001):* Zukunft der Arbeit – Arbeit der Zukunft: Arbeit – Altern - Innovation. PROGNOSE AG, Basel /Wiesbaden: S. 18-19.

5 Ältere Mitarbeiter - kein altes Eisen

Otmar Fahrion*

Aufgrund eines drastischen Personalabbaus sind viele ältere Arbeitnehmer in der deutschen Industrie arbeitslos oder im Ruhestand. Ein großes Potenzial liegt brach und veraltet buchstäblich. Das Beispiel von Fahrion Engineering GmbH & Co.KG zeigt, wie ältere Mitarbeiter über 50 wieder mit Gewinn reaktiviert werden können. Das mittelständische Unternehmen erhielt einen von IHK, HWK und Wirtschaftsförderung Region Stuttgart GmbH (WRS) verliehenen Sonderpreis für sein innovatives Weiterbildungskonzept, mit dem es die Zielgruppe „Ältere Erwerbstätige“ auf den aktuellen Wissensstand der jüngeren Kollegen gebracht und altersgemischte Teams gebildet hat.

5.1 Langwieriger Weg

Die Fahrion Engineering GmbH plant und realisiert Veränderungen an Produktionsanlagen und komplette Fabriken für Industriekunden. Anlässe sind Hoch- oder Rückläufe, Verlagerungen, Fusionen oder Aufspaltungen, Änderungen im Produktmix, neue Produkte, Änderungen der Fertigungstiefe, Rationalisierung usw. Schwerpunktkunden sind metall- und kunststoffverarbeitende Unternehmen. Fahrion Engineering beschäftigt 85 festangestellte Ingenieure verschiedener Fachrichtungen.

Die Arbeiten werden in Projektteams durchgeführt, die in der Regel jeweils aus einem Projektleiter, einem Projektingenieur, einem Prozess-Spezialisten, einem Betriebswirt und einem CAD-Fachmann bestehen. Die vielseitigen und beständig wechselnden Aufgaben erfordern generalistisches Wissen und Standhaftigkeit bei der Umsetzung. Die entsprechende Ausbildung zum Projektingenieur erfolgt in drei bis sechs Jahren und die zum Projektleiter in zehn bis zwölf Jahren.

Leider sind nur wenige junge Leute gewillt, diesen langen, steinigen Weg in der Fabrikplanung durchzustehen oder nach Abschluss eines Projekts weiter zu beschreiten. Von zehn „Startern“ verbleiben auf Dauer nur drei bis vier bei Fahrion. Die dadurch

* Otmar Fahrion, Jahrgang 1940, ist Geschäftsführender Gesellschafter der Fahrion Engineering GmbH & Co.KG, Kornwestheim bei Stuttgart. Dieses Ingenieurbüro erarbeitet mit 85 Ingenieuren und Architekten Planungen und Konstruktionen für neue und zu verändernde Fertigungsstätten der Industrie.

entstehenden ständigen Personalverluste und die zwischenzeitlich sehr kurzfristigen Aufträge haben uns veranlasst, in Bezug auf die Personalrekrutierung Neuland zu betreten. Dazu mussten wir uns drei Fragen beantworten:

1. Welche Aufgaben werden uns zukünftig übertragen?
2. Welchen Typus von „Ingenieur“ brauchen wir dazu?
3. Eignen sich jüngere oder ältere Mitarbeiter besser dafür?

5.2 Neuausrichtung gemäß Erfordernissen

Einschneidende Veränderungen in drei Kundenbereichen der Fahrzeugindustrie - „Fahrzeughersteller“, „Zulieferer“ und „Logistiker“ - ergaben durch Globalisierung, die kürzere Dauer der Modellzyklen, die Begrenzung auf Kernbereiche und andere Einflussfaktoren auch einschneidende Veränderungen in unserer Auftragsstruktur. Dazu gehörten vor allem extrem kurzfristige Termine, reduzierte Planungsdauer, Vorgaben für flexible und wieder verwendbare Anlagen, permanente und gezielte Betreuung von Lieferanten, sowie ständige Erneuerungsprozesse. Daraus resultieren deutlich andere Qualifikationsanforderungen als Einstellungskriterien für zukünftige Mitarbeiter:

- hohe Prozesskompetenz
- Realisierung- und Managementfähigkeit
- Motivation, Loyalität und Bereitschaft zur Arbeit mit modernen Methoden und Geräten, somit zur ständigen Weiterbildung
- Reisebereitschaft und -fähigkeit, Sprachen
- kurzfristige Verfügbarkeit
- Möglichkeit zu einer verlässlichen und planbaren Dauer der Zusammenarbeit

Diese sechs Kriterien erfüllen insgesamt meist nur ältere Mitarbeiter. Das obligate fachliche Defizit im Vergleich zu jüngeren Mitarbeitern, die fehlenden CAD-Kenntnisse, kompensieren wir durch eine interne Pflichtschulung in der Einarbeitungsphase.

5.2.1 Fünfzigjährige reaktiviert

Durch Schließung von Betrieben konnte Fahrion 1999 die dort freigesetzten Planungschefs anstellen. Die Leistungen dieser über 50-Jährigen waren so beeindruckend, dass wir uns im Jahr 2000 entschlossen, gezielt weitere ältere Mitarbeiter zu rekrutieren.

Eine der üblichen Annoncen brachte keinen Erfolg. Wir stellten fest, dass die meisten arbeitslosen Ingenieure über 50 durch ständige Absagen und Brüskierungen resigniert hatten und sich auf herkömmliche Anzeigen nicht mehr bewarben. Darum schalteten wir eine neuartige Anzeige mit der provokanten Überschrift:

„Mit 45 zu alt, mit 55 überflüssig“

Daraufhin erhielt die Firma 523 Bewerbungen. Etwa 280 geeignete Kandidaten kamen in die engere Wahl. Wir entschieden uns, statt der vorgesehenen vier neuen Mitarbeiter sogar 19 Ingenieure einzustellen, davon 15 über 50-Jährige. Mit dieser aufgestockten Mannschaft waren wir in der Lage, unseren Kunden auch neue Geschäftsfelder anzubieten und zusätzliche Aufträge anzunehmen, so aus Südafrika, USA, Mexiko, Brasilien, China, sowie West- und Osteuropa. Diese Situation hat sich nachhaltig positiv entwickelt und stabilisiert. Insofern konnten wir 2002 nochmals sieben Mitarbeiter im Alter zwischen 40 und 55 Jahre einstellen.

5.2.2 Kampf den Vorurteilen

Unternehmen stellen ältere Mitarbeiter oft nicht ein, weil sie angeblich unflexibel und langsam, kränklich und ohne Leistungswillen, sowie beruflich nicht auf der Höhe sind. Tatsächlich aber müssen jüngere Mitarbeiter durch Familie, Kinder, Ausbildung, Sport und Freizeitverpflichtungen oder Bau von Eigenheimen permanent größere Ablenkungen bewältigen. Sie sind also wesentlich mehr eingeschränkt in ihrer betrieblichen Verfügbarkeit und Flexibilität. Auch der Krankenstand lässt bei diesem Personenkreis zu wünschen übrig, weil sie glauben, dass sie sich Fehlzeiten eher erlauben können. Ältere Mitarbeiter sind dagegen bestrebt, ihre Leistungsfähigkeit unter Beweis zu stellen.

Über Aktivität und Initiative entscheidet grundsätzlich nicht das Alter, sondern die individuelle Eignung und Mentalität. Mitarbeiter, die eine zweite berufliche Chance erhalten, sind meist sehr loyal und motiviert. Unsere Wochenendpendler aus Bremen, Bielefeld, Stendal, Dessau, Jena, Amberg und Salzburg sind durchweg älter als 50 Jahre.

Zu einer 6-monatigen Projekt-Realisierung in den USA wollten wir unseren 30- bis 40-jährigen Mitarbeitern eine Chance geben. Nach drei Absagen, Frau in Schwangerschaft, Sportler kann nicht während der Saison weg, Häuslebauer muss Handwerker beaufsichtigen, führte dann ein 62-Jähriger mit größter Motivation die Arbeit vor Ort aus.

Fahrion hält eine gesunde Mischung zwischen jüngeren und älteren Kollegen für ideal, weil sie für den optimalen Wissenstransfer und die besten Ergebnisse sorgt. Inzwischen hat unsere Belegschaft die angestrebte Altersstruktur:

- 30 Prozent unter 35 Jahren
- 40 Prozent unter 50 Jahren
- 30 Prozent über 50 Jahren

Daraus bilden wir gezielt nach Alter gemischte Arbeitsgruppen. Darin sind aktuelles Wissen und moderne Arbeitsmethoden mit Erfahrung und Stehvermögen kombiniert, um so gemeinsam erfolgreich zu sein.

5.2.3 Marktvorteile

Die Vorgehensweise ist für Fahrion hoch wirtschaftlich. Mit jedem Mitarbeiter über 50 können wir nach wenigen Monaten, oftmals auch sofort, Aufträge mit schwierigem Inhalt zusätzlich annehmen. Dieser Stellhebel zur Personalrekrutierung sichert uns enorme Marktvorteile. Zudem sind wir nicht mehr gezwungen, uns mit überhöhten Honoraren um Jung-Ingenieure am dicht gedrängten Arbeitsmarkt Stuttgarts zu beteiligen.

5.2.4 Nachwachsendes Potenzial

Noch viele Jahre wird der Arbeitsmarkt Ingenieure im Alter von über 50 anbieten. Unter den Arbeitslosen befinden sich fast 10% Ingenieure, davon 70 Prozent älter als 50 Jahre. Außerdem steigt der Anteil älterer Arbeitnehmer demographisch bedingt ständig weiter. Viele Unternehmen werden zudem verstärkt ältere Mitarbeiter vorzeitig freistellen. Damit entsteht ein großes Reservoir des „nachwachsenden Wertstoffs - ältere Arbeitnehmer“, das genutzt werden kann und muss.

Für Arbeiten mit großer körperlicher Belastung oder für Akkordarbeiten sind ältere Mitarbeiter nicht geeignet, dafür umso mehr für Berufe, in denen Erfahrung und mentale Leistung verlangt wird, z.B. als Projektmanager, Konstrukteur und Planer. Wir werden dieses Reservoir nutzen und damit unsere Geschäftsprozesse optimieren.

5.3 Fazit

Es muss wieder normal sein, dass arbeitsfähige und arbeitswillige Menschen bis zum Eintritt ins gesetzliche Rentenalter beschäftigt und bei Verlust des Arbeitsplatzes eine

neue Chance am Arbeitsmarkt erhalten. Bei richtigem Einsatz ist ihre Tätigkeit ökonomisch sehr hoch. Gerade kleine und mittelgroße Unternehmen sollten sich deshalb mit der Frage auseinandersetzen, ob es sich nicht auszahlt, ältere Mitarbeiter zu reaktivieren.

Ältere Arbeitnehmer gehören nicht zum alten Eisen. Für Akkordarbeiten oder körperlich stark belastende Tätigkeiten eignen sie sich nicht. Ihre Qualitäten liegen in ihrem Erfahrungsschatz, sowie in größerer betrieblicher Verfügbarkeit und Flexibilität, weil sie in privater Hinsicht weniger stark in Anspruch genommen sind als jüngere Leute. Die neue berufliche Chance lässt sie hoch motiviert an die Aufgaben herangehen, die ökonomischen Nutzen bringen. Eventuelle Defizite können durch Bildungsmaßnahmen vor Ort relativ einfach ausgeglichen werden.

6 Fachkräftemangel und Rekrutierungspraxis im Unternehmen

Hemmnisse für die Einstellung älterer Fachkräfte: Erfahrungen aus Unternehmen

Thomas Zwick*

Im Personalmanagement werden kontinuierlich neue Organisationsprozesse und strategische Maßnahmen entwickelt, die Leistungsanreize für die Mitarbeiter bieten und die Arbeitsproduktivität erhöhen sollen. Diese Strategien betreffen häufig die Einführung innovativer Entlohnungssysteme, die Partizipationsmöglichkeiten und Qualifikation der Mitarbeiter oder die Flexibilisierung der Arbeitszeit. So sind der Abbau von Hierarchiestufen, die Koppelung der Entlohnung an den Unternehmenserfolg, spezifische Weiterbildungs- und Coachingmaßnahmen und Jahreszeitkonten zur Zeit vielfach in der Diskussion.

Oft wissen die Verantwortlichen jedoch nur wenig über die Wirksamkeit dieser neuen Methoden und deren Synergieeffekte oder schrecken vor hohen Reorganisationskosten, die unter anderem durch den Widerstand der Belegschaft sehr hoch sein können, zurück. Der Forschungsschwerpunkt „Personalmanagement“ beschäftigt sich daher mit der Verbreitung, den Wirkungen und den Problemen unterschiedlicher Elemente der betrieblichen Personalpolitik.

Da es für die Bundesrepublik, abgesehen von der Panelbefragung des IAB und dem Hannoveraner Firmenpanel (bis 1998), keine repräsentative Daten über die Nutzung innovativer Personalmaßnahmen gibt, werden für die Analysen auch eigene Fallstudien mit Befragungen durchgeführt. Dies erfolgt in enger Zusammenarbeit mit kooperierenden Unternehmen. Hierzu werden eigene Fragebögen entwickelt und ausgewertet.

Im Rahmen einer Untersuchung, die sich mit den Fragen zur Beschäftigungs- und Einstellungspolitik von älteren Arbeitnehmern beschäftigt, diente als Basis für die eigenen Berechnungen das IAB Betriebspanel, Welle 2002.

Das IAB Betriebspanel ist eine jährliche Wiederholungsbefragung bei stets denselben Betrieben in Deutschland. Diese werden in einer Zufallsstichprobe aus der Betriebsdatei der Bundesanstalt für Arbeit gezogen.

Die eigenen Berechnungen ergaben folgende Ergebnisse für Baden-Württemberg:

* Dr. Thomas Zwick, ZEW-Zentrum für Europäische Wirtschaftsförderung GmbH

Arbeitnehmer ab 50 Jahre sind hauptsächlich in den Bereichen „Bergbau/Energie/Wasser, relativ stark vertreten ist der Bereich des „Wohnungs- und Grundstückswesens“ und der Bereich „Verkehr, Nachrichtenübermittlung“

Bei den Branchen „ Gastgewerbe“, „Datenverarbeitung und -banken“ und „sonstigen Dienstleistungen“, ist der Anteil an Betrieben, die keine Beschäftigten ab 50 Jahre eingestellt haben, am höchsten.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass gut 40% der Betriebe in Baden-Württemberg keine Mitarbeiter über 50 Jahren einstellen oder beschäftigt haben. Darunter sind es vorwiegend die kleinen Betriebe, die dieser negativen Einstellungspolitik folgen.

Bei einer eingehenderen Untersuchung stand zunächst die Wahrnehmung der Charakteristik von älteren Beschäftigten im Vordergrund. Als sehr wichtige Eigenschaft wurde das Erfahrungswissen, das Qualitätsbewusstsein, die Arbeitsmoral und die Loyalität genannt.

Die wahrgenommenen negative Eigenschaften waren vor allem die Lernfähigkeit, gefolgt von der Lernbereitschaft und der körperlichen Belastung. In diesen Punkten ist der Differenzwert zu der Wahrnehmung von jungen Arbeitnehmern am höchsten.

Den Ingenieuren ab 45 Jahren wurde ein unentbehrliches Wissen (auch Netzwerkwissen) und große Erfahrung attestiert, allerdings auch der Faktor „hohe Personalkosten“ zugeschrieben. In etlichen Branchen in Baden-Württemberg bieten über 90% der Betriebe keine spezifischen Maßnahmen für ältere Beschäftigte an, am häufigsten wird die Altersteilzeit genutzt.

Abschließend kann man feststellen, dass der Faktor „zu hohe Personalkosten“ der am häufigsten genannte Punkt bei der Beurteilung von älteren Arbeitnehmern war. Andere Faktoren wie die mangelnde Motivation oder die Lernwilligkeit wurde nur von einer Minderheit genannt.

7 Demographischer Wandel

Folgen für die Arbeitswelt und die Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer

Hartmut Buck, Bernd Dworschak*

7.1 Einleitung

Bisher ist der demographische Wandel - angesichts einer wachsenden Bevölkerungszahl und einer seit drei Jahrzehnten stufenweise bis auf rund vier Millionen angewachsenen Zahl an registrierten Arbeitslosen - als schleichender Prozess eher unbeachtet geblieben. Zwar ist - trotz des gegenwärtig im historischen Vergleich noch günstigen Quotienten von über 65-Jährigen plus der unter 21-Jährigen zur Bevölkerungszahl im erwerbsfähigen Alter (vgl. Deutscher Bundestag 1998, S. 119 f.) das Problem der Finanzierbarkeit der Sozialen Sicherungssysteme angesichts des demographischen Wandels wohl ins breite öffentliche Bewusstsein gelangt, es wurde aber eher nur an gestiegener Lebensdauer und früherem Renteneintritt festgemacht. Dies gilt aber weniger in Bezug auf die Folgen für Arbeitsmarkt und Arbeitswelt.

In den Betrieben - zunächst sehr verallgemeinert betrachtet - als zentrale Akteure für eine Beschäftigung eines älter werdenden Erwerbspersonenpotenzials (aber auch bei den anderen Akteuren) spielen die Themen (Über-)Alterung bzw. demographischer Wandel eine noch eher untergeordnete Rolle.

Nur drei bis vier Prozent aller im IAB-Betriebspanel befragten Personalverantwortlichen hielten in den Umfragen der letzten Jahre die Überalterung der Belegschaft für ein wichtiges Personalproblem der je nächsten beiden Jahre⁴. Damit rangiert dieses Problem weit hinter anderen Personalproblemen (vgl. Abbildung 22). Auch hat die Befragung von rund 14.000 Betrieben des Betriebspanels im Jahr 2000 gezeigt, dass nur gut vier von zehn Betrieben in West- wie Ostdeutschland über Erfahrungen mit älteren (über 50-jährigen) MitarbeiterInnen verfügen. Natürlich sind beide Prozentwerte in grös-

* Hartmut Buck, Bernd Dworschak, Fraunhofer IAO, Germany

⁴ Zwar zielt die perspektivische Frage nach künftig erwarteten Personalproblemen nur auf den Zeitraum der nächsten zwei Jahre, angesichts der schon bisher deutlichen Alterung der Erwerbsbevölkerung und Belegschaften sowie der verbreiteten Externalisierungspraxis Älterer und der Klagen über einen schon bestehenden Nachwuchsmangel vor allem auf der Verbandsebene, sind dies überraschend niedrige Werte.

ren Betrieben und auch in manchen Branchen deutlich höher, dennoch erscheint zumindest auf dieser Ebene die Bezeichnung des demographischen Wandels als schleichendes, eher unbeachtetes Phänomen in Bezug auf die Arbeitswelt gerechtfertigt.

Eine ähnlich gelagerte Einschätzung der Altersproblematik zeigte sich in der Untersuchung „Personal- und Organisationsentwicklung heute“ (Ganz, 2002). Auf die Frage: „Welche Personalprobleme treffen auf ihr Unternehmen aktuell zu?“ gaben 23% der 518 befragten Unternehmen an, dass die Überalterung ihrer Belegschaft ein Problem darstellt. Betriebe mit einem jährlichen Mitarbeiterwachstum von über 5% sahen sich von der Überalterungsproblematik weniger betroffen als die anderen. Noch vor dem Thema „Überalterung der Belegschaft“ stehen zwei öffentlich viel diskutierte Problembereiche. Insgesamt 39,6% der Unternehmen sehen den Fachkräftemangel und insgesamt 27,4% der Betriebe einen „großen Bedarf an Weiterqualifizierung“ als vordringliche personalpolitische Handlungsfelder an.

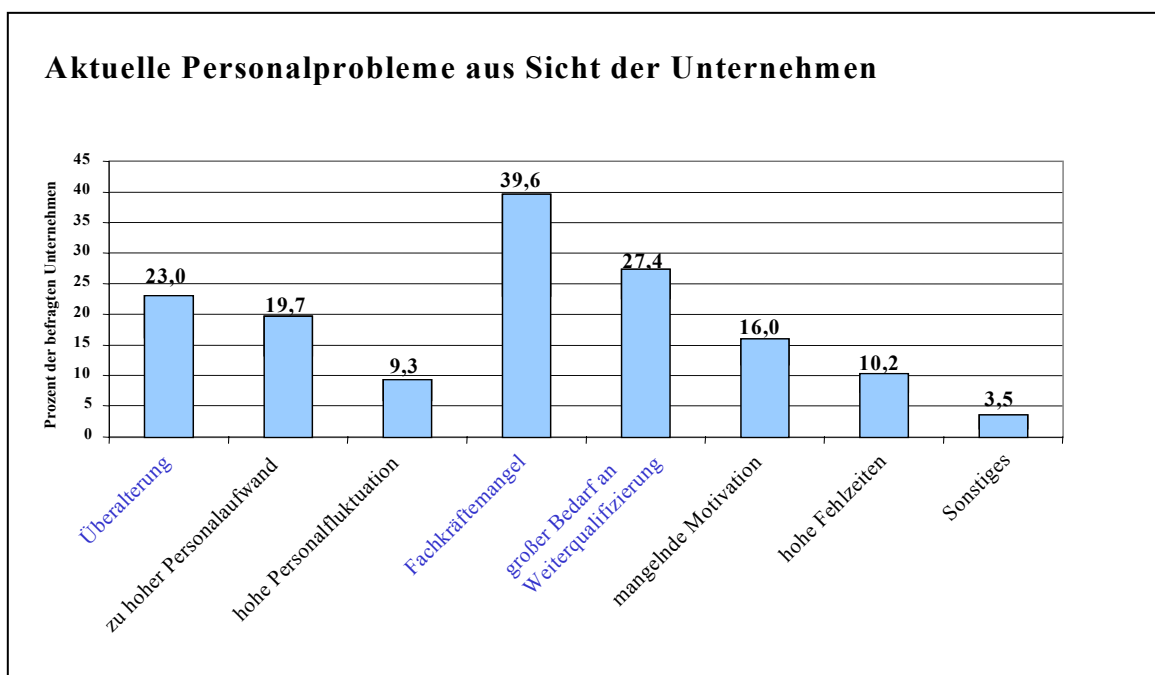


Abbildung 22: Aktuelle Personalprobleme in Unternehmen.

Quelle: Ganz, Personal- und Organisationsentwicklung heute, 2002. Basis: 518 Unternehmen

7.2 Betriebliche Altersstrukturen

Eine zentrale Aufgabe der Personalpolitik sollte darin bestehen, die Altersstruktur in den Betrieben ausgewogen zu gestalten. Eine Dominanz einzelner Altersgruppen (Altershomogenität) sollte vermieden werden, um Alterslücken im Personalbestand sowie außerordentlichen Rekrutierungs- und Verrentungswellen vorzubeugen. Aus diesem Grund besteht eine zentrale Aufgabe darin, die richtige Altersmischung vorausschauend zu planen. Was aber ist die „richtige Altersmischung“? Auf der einzelbetrieblichen Ebene ist sie dann gegeben, wenn jeweils etwa ebenso viele Arbeitskräfte eingestellt werden wie ausscheiden und dabei keine Altersgruppe zahlenmäßig stark aus dem Rahmen fällt, also Altersheterogenität besteht, wie Abb. 23 veranschaulicht. Von einer absoluten Gleichverteilung aller Altersgruppen kann allerdings nicht ausgegangen werden, weil diese auch in unterschiedlicher Besetzung in der Bevölkerung bzw. am Arbeitsmarkt auftreten.

Wenn es absehbar ist, dass ein überproportional großer Teil der Belegschaft in ein paar Jahren in den Ruhestand geht (Alterszentrierung), drohen Unternehmen zwei Gefahren:

- Der schlagartige Verlust von Erfahrungswissen, der kaum noch kompensierbar ist, wenn die MitarbeiterInnen das Unternehmen verlassen haben. Um einen rechtzeitigen Wissenstransfer zu gewährleisten, sind altersgemischte Arbeitsgruppen zu schaffen, der Erfahrungsaustausch zwischen Älteren und Jüngeren zu organisieren und Verantwortung langfristig auf Jüngere zu übertragen.
- Eine massive Einstellungswelle wird notwendig. Auf einen Schlag sind viele neue und nach bisheriger Praxis junge MitarbeiterInnen in das Unternehmen zu integrieren. Die Rekrutierung von neuen MitarbeiterInnen sollte sich daher nicht ausschließlich auf ganz Junge konzentrieren, da ansonsten der gleiche Welleneffekt in Zukunft wieder erzeugt würde. Bei einer rein jugendzentrierten Rekrutierungsstrategie würde die Dominanz einer Altersgruppe durch die einer anderen abgelöst. Die Konsequenz wäre ein massiver „Kulturwechsel“ mit erheblichen Übergangsfriktionen.

Besonders prekär wird die Situation, wenn die Einstellungswelle in einer Situation stattfinden muss, die durch eine Verknappung (verbunden mit Verteuerung) jüngerer Arbeitskräfte charakterisiert ist. Genau damit aber ist bei Unternehmen zu rechnen, denen in fünf bis zehn Jahren derartige Rekrutierungsschübe dann ins Haus stehen, wenn der demographische Wandel tatsächlich greift.

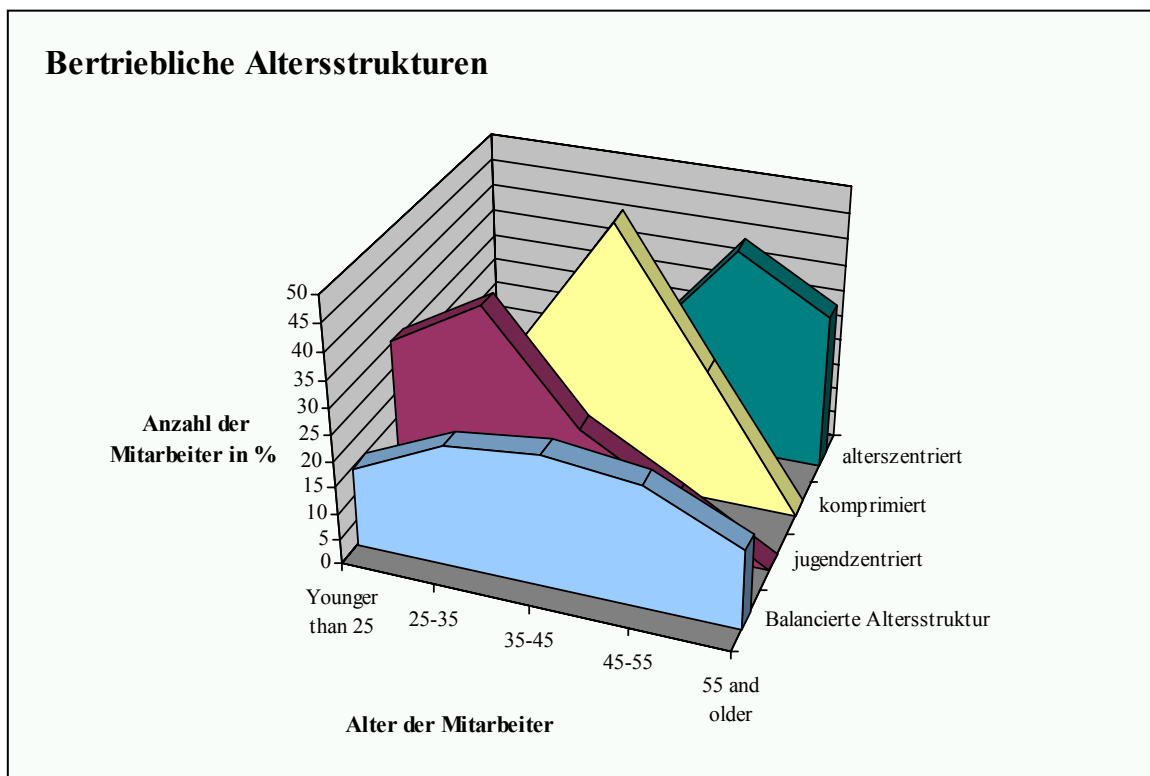


Abbildung 23: Idealtypische Altersverteilungen: Balanciert vs. alterszentriert.

Quelle: Fraunhofer IAO

Viele Unternehmensbereiche haben eigene "gewachsene" Personalstrukturen, die sich in ihrer Homogenität oder Heterogenität deutlich voneinander unterscheiden. Das kann teilweise sachliche Gründe haben (neue Berufsbilder oder Bedarf an Erfahrungswissen), kann aber auch darauf basieren, dass die direkten Vorgesetzten Vorurteile gegenüber bestimmten Beschäftigtengruppen haben, und z.B. "Frauen in Männerberufen" nicht akzeptieren. Vorurteile gedeihen eher in Unternehmen, die bewusst an **homogenen Personalstrukturen** (z.B. jung, männlich, qualifiziert, deutsch) orientiert sind. Diese Orientierung kann sich bei Rekrutierungsproblemen allerdings als Falle erweisen. In anderen Unternehmen finden sich dagegen personalpolitische Leitlinien mit einer deutlichen Orientierung an **heterogenen Belegschaftsstrukturen** und an der Gleichstellung von Arbeitnehmergruppen. Hierzu ist allerdings eine Unternehmenskultur notwendig, welche die unterschiedlichen Interessen und Bedürfnisse berücksichtigt. Betriebe, denen diese Integrationsleistung gelingt, haben bei Nachwuchsmangel die Chance, in wesentlich umfangreicheren Arbeitsmarktsegmenten Personal zu rekrutieren (vgl. Köchling 2001, S. 21).

Es ist notwendig, dass die Personalarbeit sich der altersstrukturellen Thematik zuwendet, um zukünftige Probleme und Ungleichgewichte rechtzeitig zu erkennen und früh-

zeitig handeln zu können. Vielen Personalverantwortlichen ist die Zusammensetzung ihrer betrieblichen oder bereichsspezifischen Altersstruktur nicht bewusst.

7.3 Alternsgerechte Arbeits- und Personalpolitik

Angesichts des von vielen vorhergesagten drohenden Fachkräftemangels in speziellen Qualifikationssegmenten (z.B. Hochschulabsolventen im IT-Bereich) und der unausweichlichen Alterung der Belegschaften geht es für die Unternehmen nicht mehr nur darum, qualifizierte und leistungsfähige MitarbeiterInnen zu rekrutieren und diese zu binden, sondern bei allen Beschäftigten einen Prozess der lebensbegleitenden Kompetenzentwicklung zu fordern und zu fördern. Darüber hinaus wird eine längerfristige Orientierung und stärkere Bedeutung des Personalmanagements notwendig, um eine alternsgerechte Arbeits- und Personalpolitik entwickeln und durchführen zu können.

Die Entwicklung adäquater Bewältigungsmuster muss heute begonnen werden, auch wenn die Konsequenzen des demographischen Wandels erst in den Jahren ab ca. 2020 voll zum Tragen kommen werden. Die aktuelle Debatte in den Unternehmen über offensive Rekrutierungsstrategien für „high potentials“ greift gegenüber dieser Herausforderung zu kurz. Bei Rekrutierungsproblemen von Fachkräften und alternden Belegschaften müssen Betriebe umdenken und verstärkt in die Qualifikation von heute noch teilweise lernentwöhnten 40- und 50-Jährigen investieren. Deren Ressourcen und spezifische Potenziale werden heute oftmals nur unsystematisch oder gar nicht genutzt. Das Problem besteht also nicht nur in einer Ausbildungslücke der Gesellschaft, sondern auch in einer Weiterbildungslücke der Betriebe. Wenn die Unternehmen die Engpässe an qualifizierten Arbeitskräften deutlicher spüren werden, wird ihr Interesse an einer längeren Beschäftigung bzw. Bindung der eigenen MitarbeiterInnen steigen. Der Weggang von MitarbeiterInnen, die betriebsspezifische Erfahrungen aufgebaut haben und in deren Weiterbildung investiert wurde, stellt häufig einen schmerzlichen Kompetenz- und Erfahrungsverlust dar (vgl. Buck 2001b).

Lange Zeit wurden die MitarbeiterInnen im Unternehmen vorwiegend als Kostenfaktor betrachtet. Immer mehr setzt sich jedoch die Erkenntnis durch, dass hoch qualifizierte, motivierte MitarbeiterInnen zu den wertvollsten Ressourcen gehören, über die ein Unternehmen verfügen kann. In der Konsequenz erhalten Fragen des Human-Resource-Managements einen neuen Stellenwert. Im Unterschied zu einer kurzfristigen Politik des „Hire and Fire“ wird sich in Zukunft eine erfolgreiche Personalpolitik durch eine langfristige Orientierung auszeichnen müssen. Sie ist durch die systematische Begleitung der Erwerbsbiographie der MitarbeiterInnen charakterisiert, um Leistungspotenziale auch im höheren Alter nutzen zu können. Hervorzuheben sind aus Unternehmenssicht drei Phasen (Buck et al., 2002 S. 66-67):

- **Finden**
Es geht nicht mehr nur um die Rekrutierung qualifizierter und leistungsstarker MitarbeiterInnen, sondern auch um ihre bestmögliche Integration in das Unternehmen (z.B. Mentoring).
- **Binden**
Optimaler Einsatz der MitarbeiterInnen unter Nutzung der vorhandenen Qualifikationen durch herausfordernde lernförderliche Tätigkeiten und individuelle Weiterbildungsmöglichkeiten durch vertikale und vor allem durch horizontale Karrierepfade.
- **Neu-Positionieren**
Unterstützung der MitarbeiterInnen beim Wechsel des Tätigkeitsfeldes (z.B. Wegfall von Geschäftsfeldern, Neuorientierung auf Wunsch der MitarbeiterInnen). Eröffnen neuer Perspektiven des Arbeitseinsatzes. Gleitenden Übergang in den Ruhestand ermöglichen.

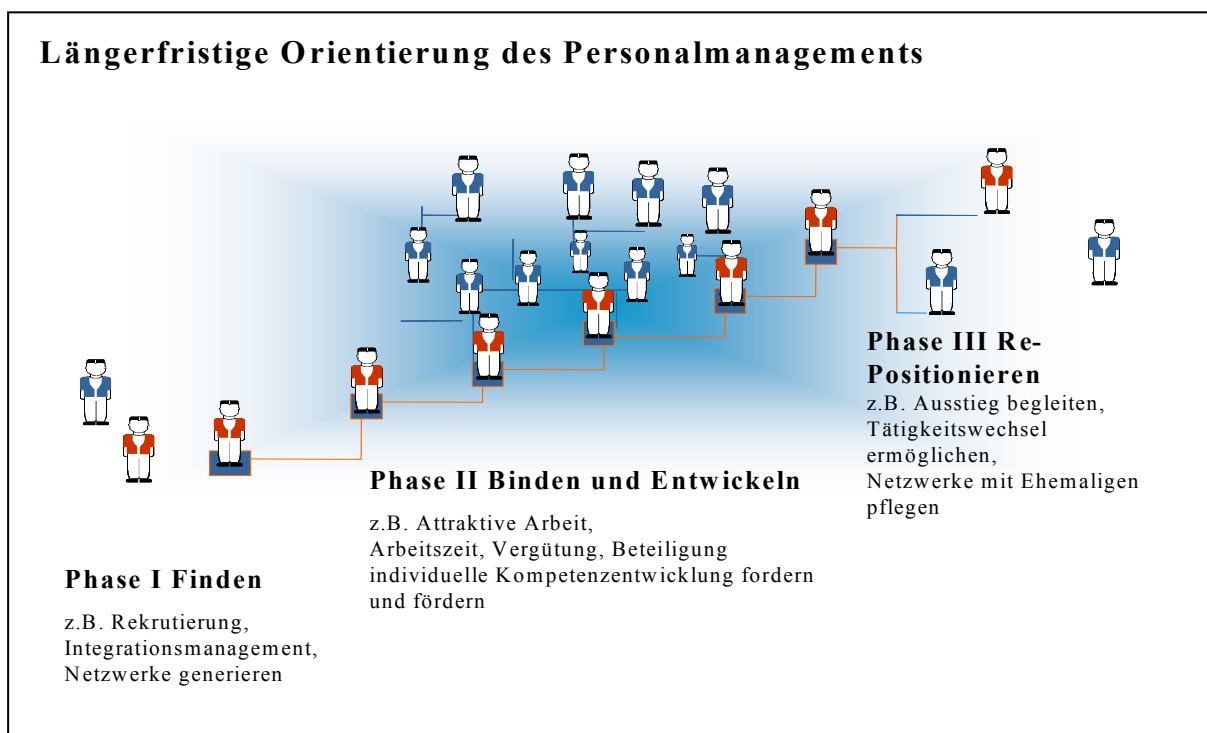


Abbildung 24: Längerfristige Orientierung des Personalmanagements.

Quelle: Fraunhofer IAO

Mit zunehmenden Anforderungen an die Qualifikationen in einem wissensbasierten Wettbewerb steigt der Bedarf an Fachkräften weiter an. Wenn dieser Bedarf nicht abgedeckt werden kann, führt das in vielen Unternehmen zu Beeinträchtigungen beim Wachstum und bei Innovationsvorhaben. Hiervon werden in Zukunft insbesondere Unternehmen betroffen sein, die bezüglich Image, Sicherheit und Vergütung nicht mit den

Spitzenunternehmen mithalten können und deshalb eine relativ schwache Rekrutierungsposition haben, darunter besonders zahlreich KMU. Die Chance dieser Unternehmen liegt darin, die Attraktivität, Vielfältigkeit und Entscheidungsspielräume in ihren Arbeitsfeldern offensiver zu gestalten sowie nach innen und außen zu vermarkten. Darüber hinaus können durch ein systematisches, aber unbürokratisches und dezentrales Personalmanagement die fachlichen und individuellen Entwicklungschancen für die MitarbeiterInnen verbindlich und transparent gemacht werden. Das Instrument des Mitarbeitergesprächs sollte wesentlich konsequenter genutzt werden, um einen persönlichen Entwicklungsplan zwischen Vorgesetztem und MitarbeiterInnen zu vereinbaren. Um ungewollte Fluktuation zu verhindern, ist es auch unabdingbar, die MitarbeiterInnen an Entscheidungsprozessen, welche die Gestaltung ihrer Arbeit und ihre Entwicklungsoptionen betreffen, stärker zu beteiligen.

Unternehmen haben eine Vielfalt an Handlungsoptionen, um den Folgen der demographischen Entwicklung rechtzeitig gegenzusteuern⁵.

Zu unterscheiden sind kurz-, mittel- und langfristige Planungshorizonte.

Kurzfristig einsetzbare Maßnahmen:

- Die betriebliche und bereichsspezifische Personal- und Altersstruktur analysieren, um unausgewogene Altersverteilungen und daraus resultierende Problemfelder identifizieren zu können.
- Altersgemischte Teams (auch Tandems) einführen, um rechtzeitig die Übertragung von Erfahrungen und Wissen künftig ausscheidender MitarbeiterInnen auf ihre Nachfolger zu gewährleisten.
- Angepasste und erweiterte Rekrutierungs- und Personalentwicklungsstrategien zur Ausschöpfung der Arbeitsmarktreserven entwickeln, auch für „neue“ Zielgruppen wie Frauen oder ältere Arbeitslose.

Mittelfristig wirksame Maßnahmen:

- Die Attraktivität der Arbeit im eigenen Unternehmen entwickeln und herausstellen; nur wer auf dem Markt der Bewerber als attraktives Unternehmen wahrgenommen wird, hat eine Chance, die besten Talente anzulocken und zu halten.
- Vorurteile über die Leistungsfähigkeit älterer MitarbeiterInnen abbauen und auch in Innovationsprojekten die Erfahrung Älterer zur Vermeidung von Sackgassen nutzen.

⁵ Diese Handlungsoptionen werden derzeit im Rahmen der vom BMBF geförderten Demographie-Initiative von 150 Unternehmen erprobt und umgesetzt. Unterstützt werden die Betriebe durch die Branchenverbände VDMA, ZVEI und ZV SHK (siehe auch www.demotrans.de).

- Den älter werdenden MitarbeiterInnen eine Entwicklungsperspektive geben und damit die mittlerweile festgefugte Erwartung auf vorzeitige Verrentung aufbrechen, z.B. durch die Entwicklung einer altersgerechten, lebensphasenorientierten Laufbahngestaltung und flexibler Übergänge in die Nacherwerbsphase.
- Etablierung von altersgemischten Teams zur Gewährleistung von Wissens- und Erfahrungstransfer und zur Nutzung der komplementären Stärken von Jüngeren und Älteren.

Langfristig ausgerichtete Maßnahmen:

- Den Status von Fachlaufbahnen neben hierarchischen Karrieren aufwerten; Veränderungs- und Lernfähigkeit durch Wechsel zwischen Aufgaben und Positionen fördern.
- Lebensbegleitende Kompetenzentwicklung fördern; MitarbeiterInnen mittleren und höheren Alters durch Weiterbildung und Tätigkeitswechsel aktivieren.
- Tätigkeiten, die nur begrenzte Zeit ausgeübt werden können, anders zuschneiden oder vermeiden; längerfristige einseitige Belastungen der MitarbeiterInnen verhindern und für Belastungsminderung bzw. -wechsel sorgen.
- Ausgewogenere betriebliche und bereichsspezifische Personal- und Altersstrukturen etablieren, um Einstellungs- und Verrentungswellen zu vermeiden.

Da der demographische Wandel nicht nur mit einzelbetrieblichen Anstrengungen bewältigt werden kann, ist es ebenso notwendig, das betriebliche Umfeld, die intermediären Akteure, wie z.B. Tarifparteien sowie politische Institutionen zu sensibilisieren und zu aktivieren. Unternehmen müssen bei den skizzierten Änderungen ihrer Arbeits- und Personalpolitik begleitet und unterstützt werden. Nur wenn sich die intermediären Akteure, wie z.B. Tarifparteien sowie politische Institutionen dazu verstehen, einen umfassenden konsistenten Handlungsansatz zu entwickeln und gemeinsam voranzutreiben, besteht die Chance, unternehmerische Aktivitäten zu flankieren.

7.3.1 Altersgerechte Arbeitsgestaltung

Arbeitsinhalte und Arbeitsorganisation sollten so gestaltet werden, dass MitarbeiterInnen über ihre Lebensarbeitszeit hinweg ohne arbeitsbedingte physische oder psychische Einschränkungen arbeiten können. Der Erhalt und der Ausbau der Lernfähigkeit ist

hierbei als ein zentrales Moment menschlicher Gesundheit und Leistungsfähigkeit zu verstehen.⁶

In der psychologischen und der sozialwissenschaftlichen Forschung über das Altern ist mittlerweile die Erkenntnis unumstritten, dass zumindest bis zum Erreichen der gesetzlichen Altersgrenzen in der Regel nicht das biologische Alter als solches für die möglicherweise auftretenden Probleme verantwortlich ist, sondern dass es primär die langjährigen Auswirkungen von belastenden und einschränkenden Arbeitsbedingungen sind, die Beeinträchtigungen herbeiführen (vgl. Wachtler: 2000). Deswegen muss das Augenmerk den konkreten Umständen gelten, unter denen die Menschen arbeiten. Davon hängt es ganz wesentlich ab, ob die produktive Leistungsfähigkeit der MitarbeiterInnen und damit ihre vielfältige Einsatzfähigkeit bis ins fortgeschrittene Lebensalter erhalten bleiben, ob ihre Qualifikationen den neuen Anforderungen angepasst werden, ob sie gefördert werden und ob die Entwicklung von Kompensationsmöglichkeiten eventuell vorhandener altersbedingter Veränderungen durch solche Formen von Arbeit unterstützt wird.

Ist bei Beschäftigten eines höheren Lebensalters eine nachlassende Leistungsfähigkeit festzustellen, so hängt dies in vielen Fällen mit den kumulierten Belastungswirkungen der bisherigen Berufstätigkeit zusammen. Dennoch wird die Tatsache, dass ältere ArbeitnehmerInnen aus belastungsintensiven Arbeitsbereichen oftmals an Leistungsfähigkeit verlieren, immer wieder der "Natur" oder dem Alter als solchem zugeschrieben. Zum Problem wird Alter im Erwerbsleben erst dann, wenn das Verhältnis zwischen Arbeitsanforderungen auf der einen Seite und dem individuellen Leistungsvermögen auf der anderen Seite nicht mehr stimmt. Mit verursachend für physischen Verschleiß oder das so genannte Burn-Out-Syndrom, für gesunkene geistige Flexibilität und Lernungewohntheit, ist die Dauer von einseitigen Arbeitsbelastungen (Morschhäuser 1999a; Pack et al. 2000).

Langfristige einseitige Belastungen, seien sie körperlicher oder psychischer Art, erhöhen die Wahrscheinlichkeit von gesundheitlichen Beeinträchtigungen. Das gilt nicht nur für Berufe, in denen ausschließlich schwerste körperliche Arbeit gefordert wird, sondern ebenso für solche, in denen bestimmte einseitige Körperhaltungen überwiegen, wie z.B. bei der Computerarbeit von Softwareentwicklern. So führt eine körperliche Unterforderung durch einförmige Körperhaltungen wie ständiges Sitzen bei der Arbeit zum Abbau der körperlichen Leistungsfähigkeit und letztendlich zum gleichen Ergebnis wie eine Überlastung durch ständiges schweres Heben, nämlich zu Erkrankungen im Bandscheibenbereich.

⁶ Eine "altersgerechte" Arbeitsgestaltung hat ihren Bezugspunkt in der gesamten Erwerbsbiographie, während eine "altersgerechte" Arbeitsgestaltung auf spezielle Maßnahmen für eine Altersgruppe abhebt.

Bei der Gestaltung muss berücksichtigt werden, dass sich je nach Arbeitsanforderung mittel- bis langfristig die körperliche und psychische Leistungsfähigkeit durch Trainings-, Lern- oder auch Abbauprozesse verändert. Die Lösung zur Vermeidung einseitiger Belastungen besteht in einem systematischen Belastungswechsel und nicht in einem pauschalen Belastungsabbau. Es geht darum, einen ausgewogenen Belastungs-Mix zu gestalten, sodass sowohl die körperlichen als auch die psychischen Leistungsvoraussetzungen durch Training erhalten und ausgebaut werden. D.h. die Arbeit sollte die Möglichkeit

- zum vielfältigen Wechsel der Körperhaltungen und der Körperbewegungen (z.B. regelmäßiger Wechsel zwischen gehenden, stehenden und sitzenden Tätigkeiten)
- zum Wechsel zwischen unterschiedlichen psychischen bzw. kognitiven Anforderungen (z.B. zwischen kreativen, problemlösenden Aufgaben und Routinetätigkeiten)

bieten. Ausgewogene Anforderungsstrukturen fördern die körperliche und geistige Fitness! (vgl. Buck 2002)

Ein realistischer Blick auf die Bedingungen in Arbeitsbereichen mit belastungsintensiven Routinetätigkeiten (etwa in Montagebereichen, bei der Maschinenbedienung oder im Einzelhandel) - die es auch in Zukunft geben wird - macht deutlich, dass eine altersgerechte Gestaltung der Arbeitsbedingungen in sehr weitem Sinne verstanden werden muss und sich nicht auf technische Veränderungen und die Beachtung von Regeln des Arbeits- und Gesundheitsschutzes beschränken kann. Betriebliche Maßnahmen der ergonomischen Arbeitsgestaltung und des Gesundheitsschutzes sind zwar oft vorrangig erforderlich - und sollten ein zunehmendes Gewicht erhalten -, mit ihnen alleine lassen sich aber zahlreiche Belastungsfaktoren, die in diesen Arbeitsbereichen auftreten, kaum ausschließen. Wenn Beschäftigte in solch belastungsintensiven Arbeitsbereichen langfristig gesund bleiben sollen, muss die Arbeitsorganisation und das Aufgabenspektrum umgestaltet werden (Huber 2002).

Eine vorausschauende und präventive Arbeitsgestaltung muss darauf abzielen, die psychische und physische Leistungsfähigkeit der ArbeitnehmerInnen (arbeits-) lebenslang zu fördern und das spezifische Leistungsangebot älter werdender MitarbeiterInnen in weit höherem Maße als bisher zu erschließen.

7.3.2 Altersgemischte Gruppen und Teams

Altersgemischte Gruppen werden in erster Linie gebildet, um die Weitergabe des fachlichen und organisationsbezogenen Erfahrungswissens der Älteren zu sichern. Bei der Diskussion, wie es gelingen kann, MitarbeiterInnen auch in höherem Lebensalter zu

beschäftigen oder mit Leistungseinschränkungen wieder zu integrieren, wird von Wissenschaftlern und betrieblichen Praktikern häufig die Organisationsform der altersgemischten Gruppen- oder Teamarbeit als Patentlösung angeführt. Es wird davon ausgegangen, dass die jüngeren Mitarbeiter die älteren bei schwereren körperlichen Tätigkeiten entlasten, während umgekehrt die Älteren die Jüngeren durch ihre Erfahrung unterstützen. Die den Altersgruppen zugeschriebenen jeweiligen Stärken sollen in die Gruppenleistung einfließen. Ein solches auf den ersten Blick überzeugendes Konzept altersgemischter Gruppenarbeit kann jedoch längerfristig fatale Folgen haben, da oft ein Anforderungs- bzw. Belastungswechsel systematisch unterbunden wird (Buck et al., 2002 p. 72).

Bei altersgemischten Arbeitsgruppen oder Teams besteht erfahrungsgemäß die Gefahr, dass sich aufgrund kurzfristiger interner Optimierungsversuche eine zu hohe Arbeitsteilung und Spezialisierung herausbildet. Dieser Sachverhalt ist nicht auf den Bereich der Produktion beschränkt, sondern findet sich ebenfalls im Bereich von Projekt-, Forschungs- und Entwicklungsgruppen mit komplexer Aufgabenstellung. Die Tendenz zu einer hohen Arbeitsteilung ist, da kurzfristig vorteilhaft, in vielen Arbeitsgruppen vorzufinden.

7.4 Schlussfolgerungen

Das Problem der „begrenzten Tätigkeitsdauer“ - also die Beschäftigung an Arbeitsplätzen, auf denen „man nicht alt werden kann“ - ist ein in fast allen Branchen und Unternehmen anzutreffendes Phänomen. Innerbetriebliche Umsetzungen auf so genannte Schonarbeitsplätze werden zunehmend schwieriger, da viele dieser Arbeitsplätze Opfer der Rationalisierung wurden. Das Problem verschärft sich durch einen betrieblichen Arbeitseinsatz, der häufig durch den langjährigen Verbleib in der gleichen Tätigkeit gekennzeichnet ist: Mit geringem Anforderungswechsel und geringer Beteiligung an betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen. Das Veralten der beruflichen Qualifikationen, Lernentwöhnung, sinkende Flexibilität und Innovationsfähigkeit sind die Folge. Aus solchen Berufsverläufen resultiert oft die mangelnde Einsatzfähigkeit Älterer im Falle betrieblicher Umstrukturierungsmaßnahmen. Das heißt: Zum älteren Arbeitnehmer wird man „gemacht“ und zwar im Laufe der gesamten Berufsbiographie. Angesichts der Verbreitung verschleißender Arbeitsbedingungen geht es also nach wie vor vor allem darum, für einen großen Teil der älteren Arbeitnehmer die Erreichbarkeit der Regelaltersgrenze überhaupt wiederherzustellen. Die Weichen müssen in der Arbeitswelt, in den Unternehmen, gestellt werden.

Zu den wichtigsten betrieblichen Gestaltungsoptionen für die Vorbereitung auf den alterstrukturellen Wandel der Belegschaften zählen:

- Eine altersgerechte Arbeitsgestaltung und betriebliche Gesundheitsprävention, um eine Berufsverweildauer bis zum Erreichen der Altersgrenze zu ermöglichen.
- Die ständige Aktualisierung der Wissensbasis durch die Realisierung lebenslangen Lernens im Unternehmen: Wenn neues Wissen zunehmend weniger über die Rekrutierung jüngerer Nachwuchskräfte integriert werden kann, gewinnen die Pflege und Weiterentwicklung der betrieblichen Qualifikationsbasis an Bedeutung. Mehr und auch ältere Beschäftigte müssen künftig in einen kontinuierlichen Prozess betrieblicher Weiterbildung einbezogen werden. Die Tatsache, dass ältere Teilnehmer in Maßnahmen der beruflichen Fortbildung nach wie vor unterrepräsentiert sind, liegt nicht nur an betrieblichen Rentabilitätskalkülen hinsichtlich einer Amortisierung von Weiterbildungsinvestitionen; auch bei den älteren Beschäftigten selbst ist die Bereitschaft zur Weiterbildung zu gering.
- Vermeidung einseitiger Spezialisierungen und statt dessen systematische Förderung von Kompetenzentwicklung und Flexibilität durch Tätigkeits- und Anforderungswechsel im Rahmen betrieblicher Laufbahngestaltung.
- Förderung des Transfers von Erfahrungswissen zwischen den betrieblichen Altersgruppen und systematische Nutzung der komplementären, altersspezifischen Fähigkeiten Jüngerer und Älterer durch altersgemischte Arbeitsgruppen.

Mit den genannten Maßnahmen der Personal- und Organisationsentwicklung sind zugleich die Voraussetzungen geschaffen, die Innovationsfähigkeit der Unternehmen auch mit einer alternden Belegschaften zu sichern: Auch Innovationsfähigkeit ist nicht altersabhängig, sondern wird durch das Arbeitsumfeld im Laufe eines Erwerbslebens „geprägt“. Zahlreiche Beispiele zeigen, dass Unternehmen, die in Märkten mit dynamischer Wissensbasis und hohem Innovationstempo agieren, auch mit älteren Belegschaften überaus erfolgreich sind. Einige der traditionellen Industriezweige in Deutschland, wie z.B. der Maschinenbau, verdanken ihren internationalen Erfolg nicht zuletzt auch ihrem erfahrungsbasierten „Innovationsmilieu“, das auf Kooperation und Austausch zwischen den älteren, erfahreneren und den jüngeren, mit frischem Fachwissen ausgestatteten Entwicklern setzt. Der in der Computer- und Softwarebranche propagierte jugendzentrierte Innovationstyp stellt keineswegs den einzigen gangbaren, ja teilweise nicht einmal einen sinnvollen Weg dar.

Es wird erwartet, dass die Erwerbsarbeit zukünftig durch weiter steigende Flexibilitätsanforderungen gekennzeichnet ist: sowohl hinsichtlich der zeitlichen Verfügbarkeit der Arbeitskräfte, als auch hinsichtlich der Stabilität der Berufsverläufe. Ein zunehmend älter werdendes Erwerbspersonenpotenzial droht auf eine Arbeitswelt zu treffen, deren Verhaltenserwartungen auf jüngere Jahrgänge zugeschnitten ist. Daher ist mit einer Verschärfung der Beschäftigungsprobleme Älterer zu rechnen, wenn nicht rechtzeitig gegengesteuert wird und keine altersgerechte Personal- und Arbeitspolitik Platz greift.

7.5 Literatur

- Buck, H. (2001):* Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel – Ziele und Herausforderungen. In: Bullinger, H.-J. (Hg.): Zukunft der Arbeit in einer alternden Gesellschaft. Broschürenreihe „Demographie und Erwerbsarbeit“. Stuttgart.
- Buck, H. (2002):* Alternsgerechte und gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung – ausgewählte Handlungsempfehlungen. In: Morschhäuser, M. (Hg.): Gesund bis zur Rente – Konzepte gesundheits- und alternsgerechter Arbeits- und Personalpolitik. Broschürenreihe „Demographie und Erwerbsarbeit“. Stuttgart.
- Buck, H., Kistler, E., Mendius, H. G. (2002):* Demographischer Wandel in der Arbeitswelt. Chancen für eine innovative Arbeitsgestaltung. Broschürenreihe „Demographie und Erwerbsarbeit“. Stuttgart.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hg.) (2001):* Berichtssystem Weiterbildung VIII – Erste Ergebnisse der Repräsentativbefragung zur Weiterbildungssituation in Deutschland. Bonn.
- Deutscher Bundestag (1998):* Herausforderungen unserer älter werdenden Gesellschaft an den Einzelnen und die Politik. Zweiter Zwischenbericht der Enquete-Kommission Demographischer Wandel. Bonn.
- Ganz, W. (Hg.) (2002):* Personal- und Organisationsentwicklung heute. Ergebnisse einer Befragung deutscher Unternehmen. Stuttgart.
- Huber, A. (2002):* Betriebliche Gesundheitsförderung im Kontext alternsgerechter Gestaltung von Gruppenarbeit. In: Morschhäuser, M. (Hg.): Gesund bis zur Rente – Konzepte gesundheits- und alternsgerechter Arbeits- und Personalpolitik. Broschürenreihe „Demographie und Erwerbsarbeit“. Stuttgart.
- Köchling, A. (2001):* Alt und Jung im Betrieb. Intergenerative Personalpolitik als Wettbewerbsfaktor. In: Buck, H., Schletz, A. (Hg.): Wege aus dem demographischen Dilemma durch Sensibilisierung, Beratung und Gestaltung. Broschürenreihe „Demographie und Erwerbsarbeit“. Stuttgart.
- Morschhäuser, M. (1999):* Alternsgerechte Arbeit: Gestaltungsaufgabe für die Zukunft oder Kampf gegen Windmühlen? In: Behrens, J., Morschhäuser, M., Viebrok, H., Zimmermann, E.: Länger erwerbstätig – aber wie? Opladen: 20 f.
- Pack, J., Buck, H., Kistler, E., Mendius, H. G., Morschhäuser, M., Wolff, H. (2000):* Zukunftsreport demographischer Wandel – Innovationsfähigkeit in einer alternden Gesellschaft. Bonn.
- Wachtler, G. (2000):* Zusammenfassung. Arbeitsgestaltung – ein Mittel zur Erhaltung der Erwerbsfähigkeit. In: Rothkirch, C. v. (Hg.): Altern und Arbeit – Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft. Berlin: S. 426–429.

8 Generative Diversity Management als strategische Option

Martien Elderhorst*

Die demographische Entwicklung stellt Herausforderungen an Mensch und Unternehmen, die differenziert wahrgenommen und analysiert werden. Die auf dieser Grundlage erarbeiteten und umgesetzten Entwicklungsprozesse sollen die Forderung nach Effektivität und Nachhaltigkeit erfüllen. Das Prinzip des Generativen verbindet Herausforderungen und Perspektiven mit Errungenschaften und Erfahrung und bildet mit Methoden und Instrumenten des Generativen Diversity Managements die Basis für eine entsprechende Prozessgestaltung. Der vorliegende Beitrag beleuchtet ausgewählte Entwicklungen im Laufe des Erwerbslebens und korrespondierende Gestaltungsfelder im Unternehmen.

8.1 Employability

Die symmetrische Begriffsfassung unterscheidet individuelle und organisationale Employability und strukturiert entsprechend unsere Entwicklungs- und Beratungsprozesse. (vgl. Studie 157 „Employability“ der TA-Akademie, 05/2000). Dieser Ansatz tangiert einerseits Unternehmensfelder in denen sich die Herausforderung des demographischen Wandels immer deutlicher zeigt und andererseits die individuelle Entwicklung des Menschen in den verschiedenen Phasen des Erwerbslebens.

8.2 Entwicklungslinien und –phasen

Vier wesentliche Entwicklungslinien kennzeichnen die Phasen im Erwerbsleben einer Person: Biological systems, cognitive systems, wisdom and self-knowledge und personality and social systems. Der jeweilige Verlauf wird maßgeblich durch die Entfaltung im Arbeitskontext beeinflusst.

* Martien Elderhorst, Elderhorst GmbH

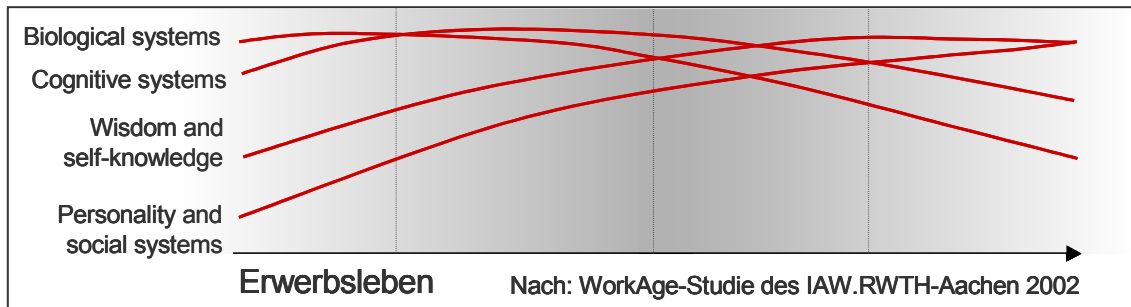


Abbildung 25: Entwicklungslinien

Die Entwicklung in den Bereichen von wisdom and self-knowledge und personality and social systems zeigen eine kompensierende Kraft zum Verlauf im cognitive systems und biological systems. Einzelne Entwicklungsverläufe lassen sich in die vier Erwerbslebensphasen Expansion, Etablieren, Konsolidieren und Konzentration differenzieren. Durch die Schnittpunkte der Entwicklungslinien ergeben sich die Übergänge der einzelnen Phasen. Sie werden durch Krisenmomente deutlicher wahrnehmbar. Die jeweiligen Phasen sind individuell unterschiedlich lang und verhindern daher genaue Altersangaben für die Übergänge.

Folgende Verhaltensaspekte treten in den jeweiligen Phasen verstärkt auf:

Expansion	Etablieren	Konsolidieren	Konzentration
Idealismus	Verbundenheit	Realismus	Freiheit
Tatkraft	Ausdauer	Langmut	Urteilkraft
Ungeduld	Geduld	Toleranz	Distanz

Abbildung 26: Dominante Verhaltensaspekte in den einzelnen Lebensphasen

So kann ein Paradigmenwechsel vom rechnerischen Lebensalter Jüngerer und Älterer zur Entwicklungsphase Einzelner und den damit verbundenen Möglichkeiten stattfinden.

8.3 Können und Fokus

Zwei weitere Dimensionen der individuellen Potenziale sind für dieses Thema wesentlich: Das Können und der spezifische Fokus.

Im Bereich des Könnens spielt vor allem das Entstehen von Kompetenz aus erworbener Erfahrung eine entscheidende Rolle. Sie tritt zunehmend an die Stelle der (formalen) Qualifikation. Der Fokus gibt den spezifischen Zu- und Umgang mit den Aufgaben bzw. Herausforderungen im Erwerbsleben an und differenziert nach analytisch (a), visionär (v), konzeptionell (k) und funktionalistisch (f). Zusammenfassend fallen über den individuellen Kontext hinaus typische Konstellationen des Fokus für die einzelnen Erwerbslebensphasen auf.

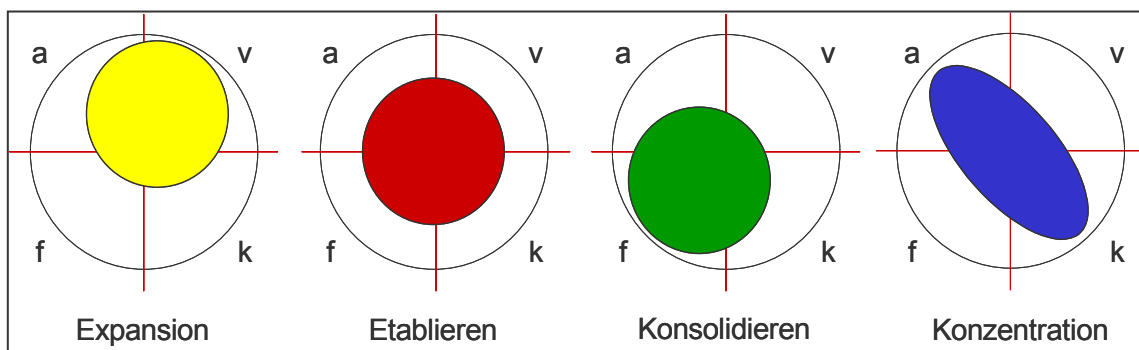


Abbildung 27: Fokus: Veränderungen im Laufe der Erwerbslebensphasen

Das unterschiedliche Problemlösungsverhalten im Verlauf des Erwerbslebens wird hier deutlich erkennbar.



Abbildung 28: Problemlösungsverhalten im Verlauf des Erwerbslebens

Diese Entwicklungslinien und –phasen determinieren maßgeblich das individuelle Leistungspotenzial. Stimmen die Anforderungen einer Stelle nicht oder ungenügend mit den Leistungspotenzialen überein, kommt es zu einer Verringerung der Leistungsbereit-

schaft, die von außen oft mit Resignation oder Demotivation gleichgesetzt wird. Instrumente der extrinsischen Motivation sind hier weitgehend wirkungslos.

8.4 Gestaltungsfelder

Das Generative Diversity Management ermöglicht differenzierte Entscheidungen und Prozesse in Bezug auf individuelle und organisationale Employability – gerade auch bei älteren Fachkräften in der Konsolidierungs- bzw. Konzentrationsphase. Besondere Gestaltungsfelder sind

- Dynamisierung von Aufgaben- und Verantwortungsstrukturen
- Generative Entwicklungsgespräche
- Entfaltung, Erhalt und Vernetzung der Leistungspotenziale Älterer und Jüngerer
- Rekrutierung von Älteren.

Mit der schrittweisen Etablierung der symmetrischen Employability wird über die Entwicklungs- und Projekterfahrungen sowohl eine ökonomische als auch eine sozial-ethische Dimension im Unternehmen erreicht.

8.5 Anhang: Abbildungen

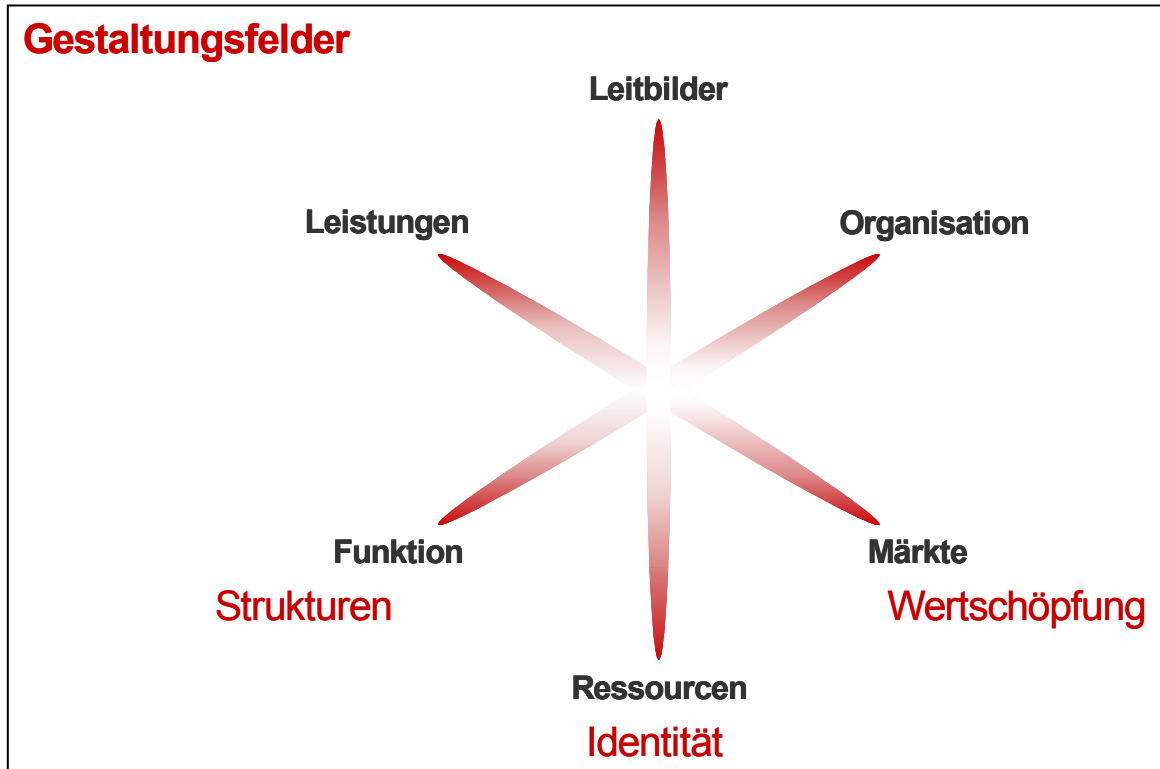


Abbildung 29: Gestaltungsfelder

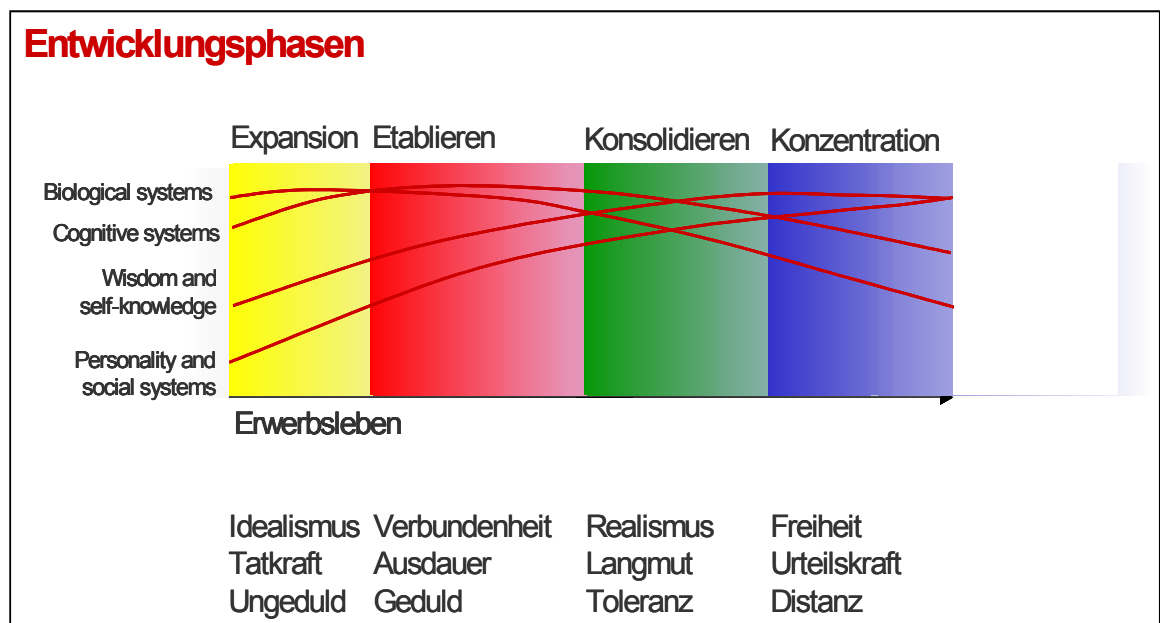


Abbildung 30: Entwicklungsphasen

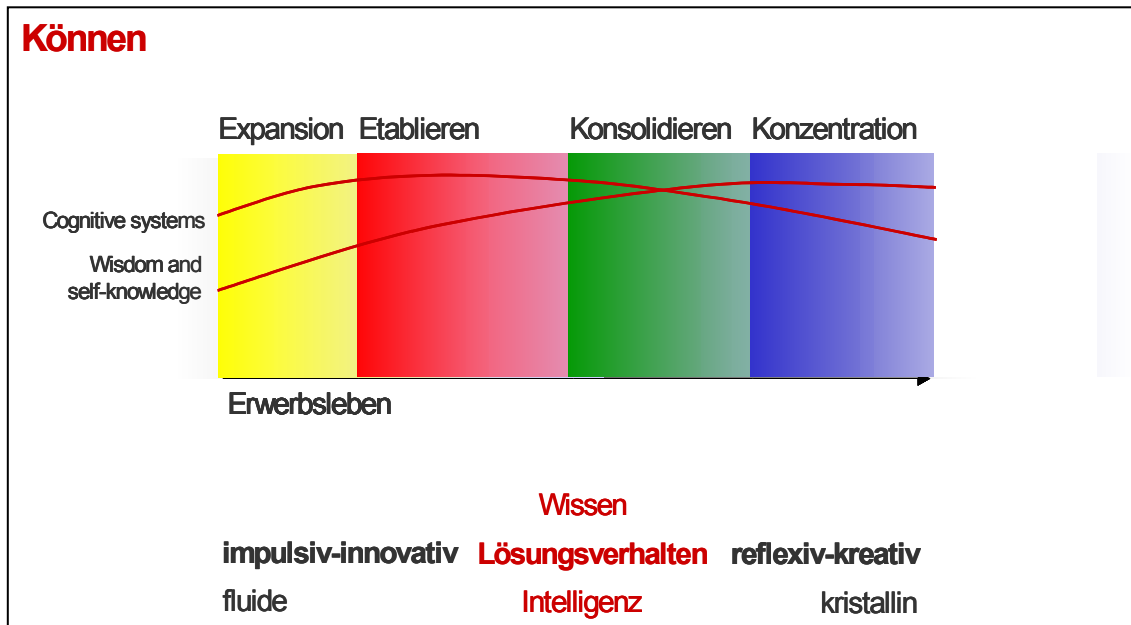


Abbildung 31: Entwicklung des Könnens in den Entwicklungspasen

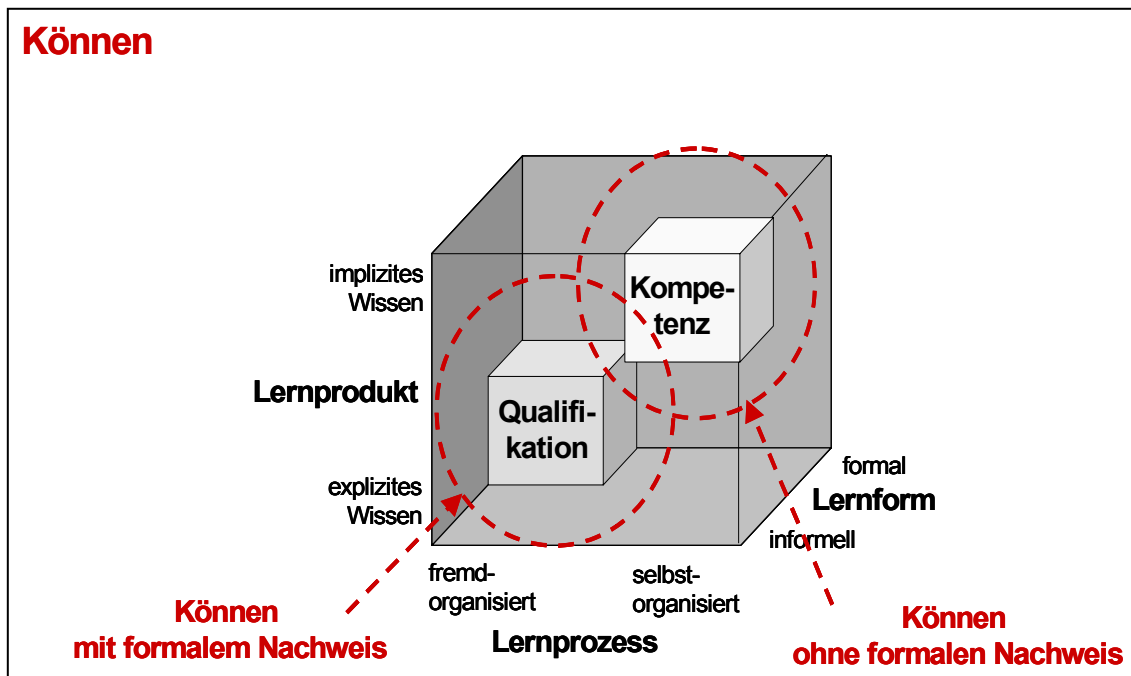


Abbildung 32: Dimensionen von Können: Kompetenz und Qualifikation

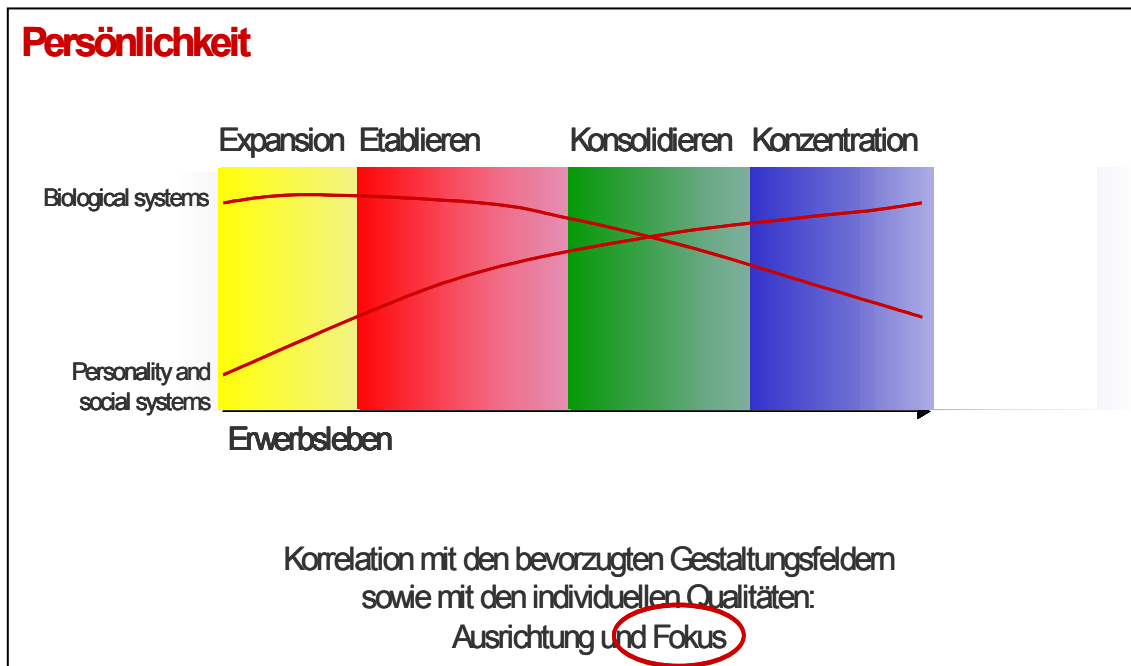


Abbildung 33: Persönlichkeit

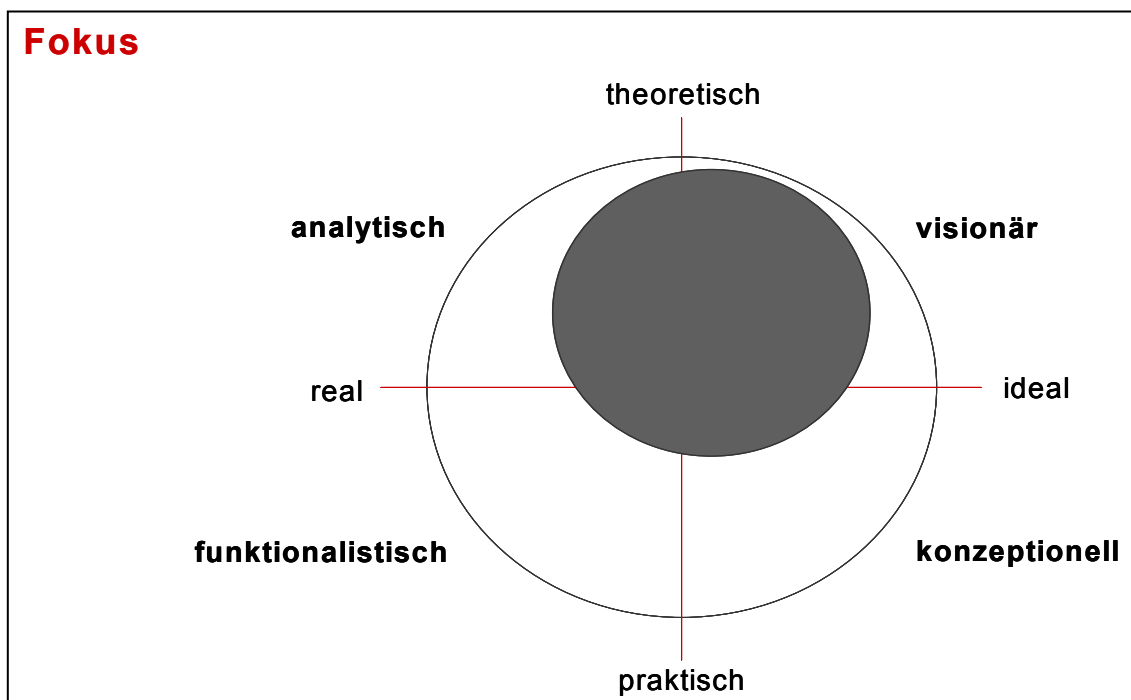


Abbildung 34: Fokus

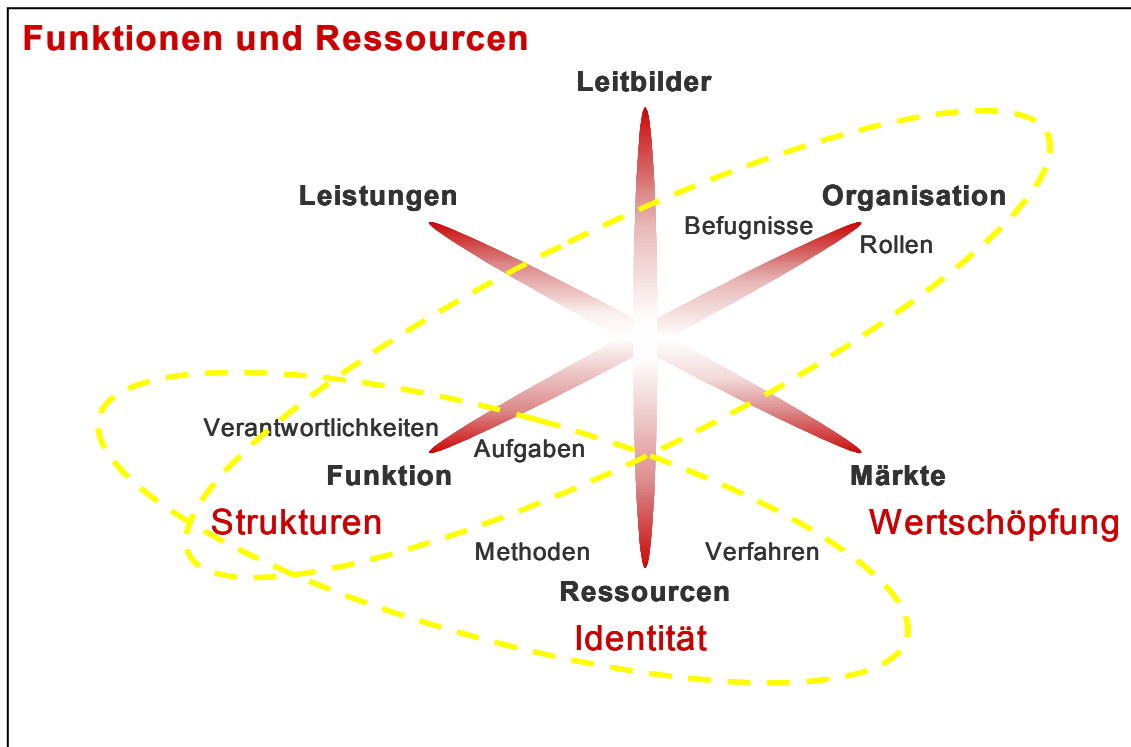


Abbildung 35: Funktionen und Ressourcen

Gestaltungsfeld 1

Funktionen Aufgaben und Verantwortlichkeiten
Befugnisse und Rollen

Dynamisierung von Arbeitskontexten,
so dass sie mit dem sich verändernden Fokus und der
Kompetenzstruktur der Beschäftigten korrespondieren.

Dynamische Gestaltung von Teams unter Berücksichtigung
der Charakteristika der jeweiligen Erwerbslebensphasen.

Abbildung 36: Gestaltungsfeld 1: Funktionen

Gestaltungsfeld 2

Ressourcen Methoden und Verfahren



Führungskräfte und Mitarbeitende benötigen Fähigkeiten für die Wahrnehmung und für die Entwicklung von Konsequenzen von bzw. aus den Gesetzmäßigkeiten der Erwerbslebensphasen und deren Übergängen.

Das HRM benötigt Methoden zum kompetenz- und erwerbslebensphasenorientierten Einsatz von Personal in dynamisierten Arbeitskontexten.

Abbildung 37: Gestaltungsfeld 2: Ressourcen

Horizonte



Kurzfristig - Bewusstsein entwickeln im Management
 - Sensibilisieren von Führungskräften
 - Entwicklungsgespräche methodisch ergänzen
 - Erfahrung sammeln in abgrenzbaren Projekten
 - Organisationale Employability etablieren

Mittelfristig - Erfahrungen auf Organisationseinheiten übertragen
 - Aufgaben- und Verantwortungsstrukturen dynamisieren
 - Organisationale Employability stärken

Langfristig - Kompetenzorientierung in Lohn und Gehaltssystemen
 - Organisationale Employability stabilisieren

Abbildung 38: Horizonte

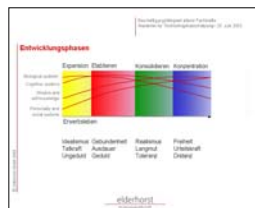
Employability

Individuelle Employability

Die Fähigkeit einer Person, ihre Qualitäten und Kompetenzen

der eigenen Erwerbslebensphase gemäß in Arbeitskontexten ein zu setzen, und weiter zu entwickeln,

um die gegenwärtige und künftige Existenz zu sichern.



Organisationale Employability

Die Fähigkeit einer Organisation, Arbeitskontexte so zu **dynamisieren**,

dass die Wertschöpfungsprozesse mit den **sich verändernden Qualitäten und Kompetenzen** der Beschäftigten realisiert

und die Identität und Existenz der Organisation **in die Zukunft hinein** gesichert werden.

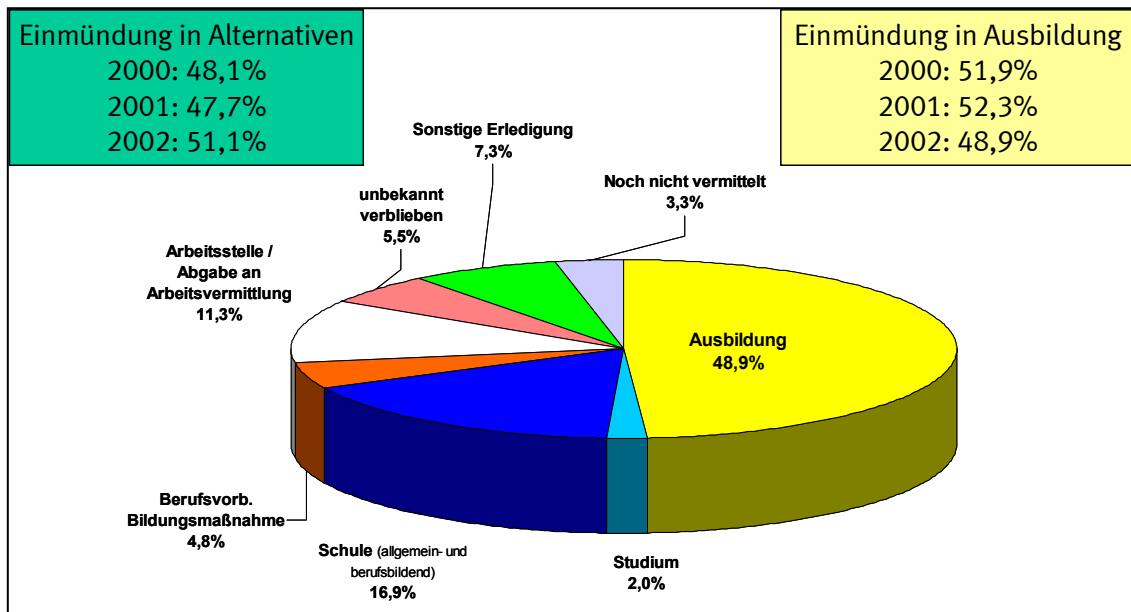


Abbildung 39: Employability

9 Qualifizierungstarifvertrag Metall- und Elektroindustrie

Monika Lersmacher*

Abbildung 40: Weniger als die Hälfte der Bewerber münden in Ausbildung



* Monika Lersmacher, IG-Metall Bezirksleitung Baden-Württemberg

Der Strukturwandel bringt eine dramatische Veränderung der Qualifikationsanforderungen der Tätigkeiten mit sich. Der Trend ist eindeutig: Einfache Tätigkeiten verschwinden, qualifizierte Tätigkeiten nehmen zu.

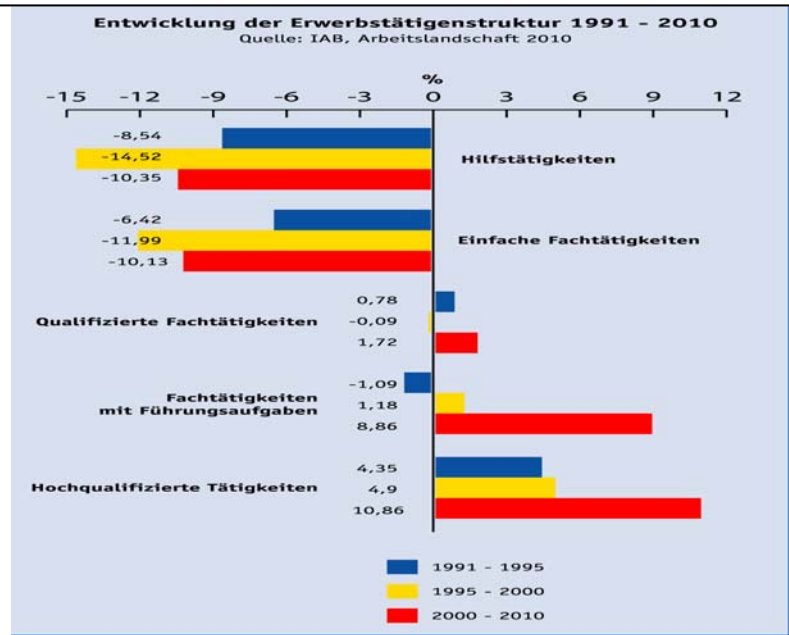


Abbildung 41: Qualifikationen

Gliederung „Tarifvertrag zur Qualifizierung“

Präambel

§ 1 Geltungsbereich

§ 2 Betriebliche Weiterbildung

§ 3 Vereinbarung und Durchführung der Qualifizierungsmaßnahmen

§ 4 Konfliktlösung

§ 5 Persönliche Weiterbildung

§ 6 Gemeinsame Agentur der Tarifvertragsparteien zur Förderung der beruflichen Weiterbildung

§ 7 Schlussbestimmungen

Abbildung 42: Gliederung des „Tarifvertrags zur Qualifizierung“

Tarifvertrag zur Qualifizierung

Der Tarifvertrag unterscheidet in:

- ➔ **betriebliche Weiterbildung**
(bezahlte Arbeitszeit, Kostenübernahme durch Arbeitgeber)
- ➔ **persönliche Weiterbildung**
(Freistellungsanspruch, Kosten trägt der Beschäftigte)

Abbildung 43: Unterscheidungen im „Tarifvertrag zur Qualifizierung“

Betriebliche Weiterbildung ist:

- ➔ **Erhaltungsqualifizierung** mit dem Ziel, die ständige Fortentwicklung des fachlichen, methodischen und sozialen Wissens im Rahmen des eigenen Aufgabengebiets nachvollziehen zu können. Hierzu gehört auch das berufliche Basiswissen.
- ➔ **Anpassungsqualifizierung** mit dem Ziel veränderte Anforderungen im eigenen Aufgabengebiet erfüllen zu können.
- ➔ **Qualifizierung zur beruflichen Weiterentwicklung** mit dem Ziel, andere gleichwertige oder höherwertige Arbeitsaufgaben für zu besetzende Arbeitsplätze übernehmen zu können. Dies gilt insbesondere beim Wegfall von Arbeitsaufgaben.

Abbildung 44: Betriebliche Weiterbildung

Wie kommt man zur betrieblichen Weiterbildung ?

Kern des Tarifvertrages ist der **Anspruch auf ein** (in der Regel jährliches) **Qualifizierungsgespräch**, in dem der **Qualifizierungsbedarf festgestellt** wird und die **Qualifizierungsmaßnahmen vereinbart** werden.

D.h., es besteht ein Anspruch auf eine Vereinbarung von Qualifizierungsmaßnahmen **ohne eine zeitliche Begrenzung**. Allein wesentlich ist das Vorliegen eines Qualifizierungsbedarfes im Sinne der Definition betrieblicher Weiterbildung.

Kommt hier keine Einigung zustande, wird diese Einigung in einem betrieblichen Konfliktlösungsverfahren gefunden.

Abbildung 45: Wie kommt man zur betrieblichen Weiterbildung ?

Zusätzliche Regelungen:




-  Bei der **Rückkehr aus der gesetzlichen Elternzeit** besteht ebenfalls Anspruch auf eine solche Vereinbarung.
-  Bei **älteren Beschäftigten** ist im Besonderen auf das Basiswissen einzugehen.
-  Zusätzlich können Vorgesetzte, Beschäftigte oder Betriebsrat Qualifikationsmaßnahmen vorschlagen. So kann hier in Zukunft das **Initiativrecht nach § 97 BetrVG** genutzt werden.

Abbildung 46: Zusätzliche Regelungen

Die Aufgabe des Betriebsrats:

- ➔ Der Betriebsrat wird mindestens jährlich über den Qualifizierungsbedarf und die mit den Beschäftigten vereinbarten Qualifizierungsmaßnahmen informiert. Die **Umsetzung der Qualifizierungsmaßnahmen** werden mit ihm beraten.
- ➔ Hier schließt auch das **Beratungs- und Mitbestimmungsrecht nach §§ 96 - 98 BetrVG** an. Damit hat der Betriebsrat die Möglichkeit, auch selbstständig Qualifizierungsmaßnahmen zu fordern und durchzusetzen (in den im § 97 beschriebenen Kontext).
- ➔ Für **un- und angelernte Beschäftigte** sollen spezielle Programme vereinbart werden. Diese können die individuelle Vereinbarung ersetzen.

Abbildung 47: Die Aufgabe des Betriebsrats

Kostenübernahme

- ➔ Die **Kosten der Qualifizierungsmaßnahme** werden, soweit sie nicht von Dritten übernommen werden, vom Arbeitgeber getragen.
- ➔ Die **Zeit der Qualifizierungsmaßnahme** gilt als Arbeitszeit. Dies schließt die Reisezeit ein. Qualifizierung außerhalb der vereinbarten täglichen oder wöchentlichen Arbeitszeit wird zuschlagsfrei vergütet.
- ➔ Bei **Kostenübernahme durch Dritte** geht der Arbeitgeber in Vorleistung.
- ➔ Die Beschäftigten sind verpflichtet **mitzuwirken** und ihre erworbene **Qualifikation einzusetzen**

Abbildung 48: Kostenübernahme

Restriktive Arbeitsplätze

- ➔ Beschäftigte an **Fließ-, Fließband und / oder Taktarbeit**
 - bei **einförmig, monoton, sich ständig wiederholenden Arbeitsaufgaben mit geringen Anreizen aus den Arbeitsinhalten** (z. B. kurze Takte)
 - **ohne Möglichkeit zu sozialen Kontakten**(soweit diese Restriktionen nicht durch Arbeitsgestaltung **wirksam** ausgeglichen wurden) sind bei der Besetzung von anderen gleichwertigen oder höherwertigen Arbeitsplätzen bei gleicher Eignung **vorrangig zu berücksichtigen**. Eine entsprechende Qualifizierung hat zu erfolgen.
- ➔ Hier schließt auch das **Mitbestimmungsrecht nach § 95** an. Entsprechende Auswahlrichtlinien sind zu vereinbaren.

Abbildung 49: Restriktive Arbeitsplätze

Persönliche Weiterbildung ist:

- ➔ **Persönliche Weiterbildung** muss im Grundsatz geeignet sein, eine Tätigkeit im freistellenden Betrieb auszuüben, unabhängig von der aktuellen Beschäftigungssituation.
- ➔ Nicht erfasst werden vom Tarifvertrag:
Allgemeine Weiterbildung bzw. Umschulung in Berufsbilder, die in der M+E-Industrie nicht verwendbar sind.
- ➔ Der Tarifvertrag sieht grundsätzlich **keine Eigenbeteiligung** von Beschäftigten in der betrieblichen Weiterbildung vor. Zweifellos bestehen „Grauzonen“ zwischen betrieblicher und persönlicher Weiterbildung. Diese bleiben weiter für die betriebliche Regelung offen (z.B. Betrieb übernimmt die Ausbildungskosten, Beschäftigter bringt Arbeitszeit ein)

Abbildung 50: Persönliche Weiterbildung

Persönliche Weiterbildung

- ➔ Beschäftigte nach 5 Jahren Betriebszugehörigkeit haben **Anspruch** auf eine bis zu 3-jährige
 - **Freistellung** (Ausscheidensvereinbarung mit Wiedereinstellungszusage)
 - **Teilzeit** (50%)
 für persönliche Weiterbildung.
- ➔ Bei Einhaltung von **Ankündigungsfristen** ist dieser Anspruch unabdingbar. Andere Fristen und Formen der Freistellung können vereinbart werden.
- ➔ Dieser Anspruch gilt nicht für Betriebe mit weniger als 50 Beschäftigten.

Abbildung 51: Anspruch auf persönliche Weiterbildung

Abbildung 52: Gemeinsame Agenturen der Tarifvertragsparteien zur Förderung der

Gemeinsame Agentur der Tarifvertragsparteien zur Förderung der beruflichen Weiterbildung

- ➔ Die Tarifvertragsparteien schaffen eine **gemeinsame Agentur zur Förderung der Weiterbildung**. Diese ist **paritätisch** besetzt.
- ➔ **Aufgaben** dieser Agentur sind:
 - die Beratung der Betriebe und TV-Parteien
 - Zertifizierung von Weiterbildung, Entwicklung von Modulen
 - Konfliktlösung

beruflichen Weiterbildung