

INTEGRATION VON ARBEIT UND LERNEN: Strategien zur Förderung von Beschäftigungsfähigkeit¹

1. Die demografische Herausforderung:
mehr ältere, weniger jüngere Erwerbspersonen ... 54
2. Lösungsstrategie „Weiterbildung“:
nur eine Seite der Medaille 57
3. Ansatzpunkte einer zukunftsorientierten
Arbeits- und Personalpolitik 61

Auszug aus WISO 1/2003

isw

Institut für Sozial- und Wirtschaftswissenschaften

Weingartshofstraße 10

A-4020 Linz, Austria

Tel.: +43(0)732 66 92 73, Fax: +43 (0)732 66 92 73 - 2889

E-Mail: wiso@ak-ooe.at

Internet: www.isw-linz.at

**Martina
Morschhäuser**

**Dipl. Psychologin und
Sozialwissenschaftlerin;
wissenschaftliche
Angestellte am
Institut für Sozial-
forschung und
Sozialwirtschaft in
Saarbrücken**

„Eine besonders signifikante Änderung der Einstellungen zeigt der Vergleich zweier Alterskohorten von Pariser Arbeitern, die 1972 und 1984 in Pension gingen. Angehörige der älteren Gruppe – befragt 1975 – waren bemüht, sich zu entschuldigen, wenn sie vor 65 pensioniert worden waren: Sie seien keineswegs faul, hätten jedoch keine Arbeit finden können. In der jüngeren Gruppe – befragt 1987 – entschuldigen sich dagegen diejenigen, die erst spät ‚in Rente‘ gegangen waren: Sie hätten keineswegs den Jüngeren Jobs stehlen wollen.“

Josef Ehmer, 1990 (aus: Sozialgeschichte des Alters)

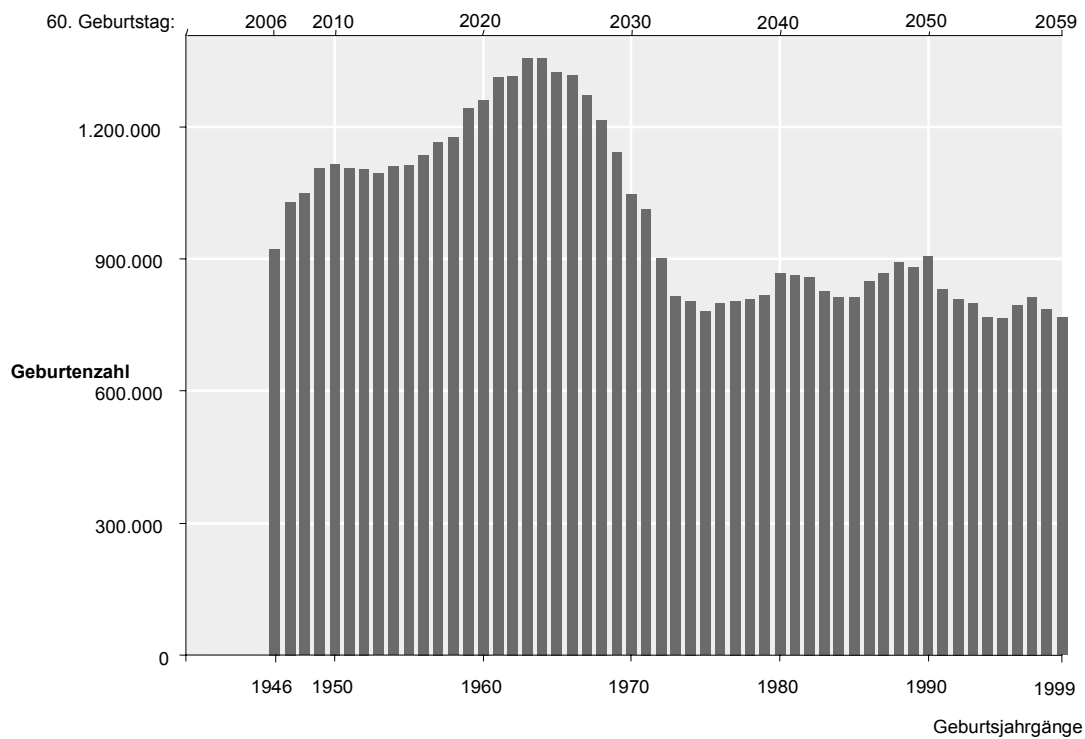
1. Die demografische Herausforderung: mehr ältere, weniger jüngere Erwerbspersonen

Obwohl die Bevölkerung altert und die Lebenserwartung kontinuierlich gestiegen ist, sind ältere Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen in Unternehmen aktuell eine eher seltene Erscheinung: Lediglich ca. 20 % der Personen in der Altersgruppe der 60- bis 65-Jährigen sind heute in Deutschland erwerbstätig. Und in fast 60 % der Betriebe gibt es nach einer Studie des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung sogar keine Beschäftigten mehr, die älter als 50 Jahre sind (vgl. Leber 2001, S. 7).

Neben Verrentungen wegen Berufs- und Erwerbsunfähigkeit² sind Beschäftigte in der Vergangenheit vor allem im Rahmen betrieblicher Personalabbaumaßnahmen vorzeitig aus dem Erwerbsleben ausgeschieden. In vielen Fällen wurden komplette Jahrgänge von 57- oder gar 51-Jährigen aus Betrieben ausgegliedert. Diese insbesondere in Großbetrieben verbreitete Frühverrentungspraxis erfolgte bislang weitgehend sozialverträglich, sprich: finanziell gut abgedeckt sowie im Einverständnis der Sozialpartner und der Beschäftigten selbst. Betriebliche Personalpolitik gegenüber älteren Arbeitnehmern beschränkte sich also in der Vergangenheit im Wesentlichen auf die Ausgestaltung von Frühverrentungsprogrammen. Zukünftig wird der Anteil Älterer in der Erwerbsbevölkerung

jedoch drastisch steigen, so dass eine jugendzentrierte Beschäftigungspolitik – zumindest gesellschaftspolitisch – immer widersinniger wird. Folgende Entwicklungen sind dabei zu berücksichtigen:

Abbildung 1: Die Geburtsjahrgänge von 1946 bis 1999 in Deutschland



Quelle: Statistisches Bundesamt 2000

- Der Anteil Älterer wächst: Während die Anzahl und der Anteil junger Arbeitskräfte aufgrund der seit den 70er Jahren niedrigen Geburtenzahlen rückläufig ist, kommt die „Baby-Boom“-Generation in die Jahre (vgl. Abb.1). Die heute ca. 35- bis 45-Jährigen sind die bei weitem personen-

der Anteil Älterer wächst

stärkste Alterskohorte in der Erwerbsbevölkerung und auch in vielen Betrieben bilden sie die am stärksten besetzte Altersgruppe („gestauchte“ betriebliche Altersstrukturen). Dieser Tatbestand stellt für Unternehmen gegenwärtig kaum ein Problem dar, weil die Beschäftigten mittleren Alters unter Innovations- und Leistungsgesichtspunkten die Aktivposten sind. Denkt man die Entwicklung jedoch nur ein paar Jahre weiter und lässt den „Berg an Mittelalten“ durch die Jahrgänge wandern, so sind in absehbarer Zeit die Älteren die quantitativ bedeutendste Beschäftigungsgruppe. Schon 2010 wird es mehr über 45-Jährige als unter 35-Jährige im Erwerbspersonenpotenzial geben (Naegele 2001).

*Frühverrentungs-
möglichkeiten
verringern sich*

- Frühverrentungsmöglichkeiten verringern sich: Seit Mitte der 90er Jahre haben viele Staaten, so auch die Bundesrepublik Deutschland, die Anreize für einen vorzeitigen Eintritt in den Ruhestand verringert.³ Es kann davon ausgegangen werden, dass weitere politische Weichenstellungen „weg von der Frühverrentung“ folgen werden, insbesondere wenn die geburtenstarken Jahrgänge in das rentennahe Alter kommen. Heute schon werden Forderungen nach einer Anhebung des Rentenalters erhoben. Ein vorzeitiger Berufsaustritt wird für die zukünftig Älteren mit beträchtlichen finanziellen Nachteilen verbunden sein. Viele von ihnen werden zudem aufgrund eines späteren Berufseinstiegs und diskontinuierlicher Erwerbsverläufe weniger Rentenbeitragsjahre nachweisen können, so dass sie gezwungen sein werden, länger erwerbstätig zu sein. „Der Traum von ‚ich werde 55 und kann dann nach Hause gehen‘“, so ein Betriebsrat, „ist ausgeträumt.“

Während die über 50-Jährigen zukünftig also einen sehr viel größeren Anteil der Erwerbspersonen stellen werden als heute, werden sie zugleich aller Voraussicht nach später aus dem Berufsleben ausscheiden. Dabei sind schon in der Vergangenheit manche Betriebe bzw. Belegschaften deutlich gealtert. Dies gilt beispielsweise für viele ostdeutsche Unternehmen: Aufgrund der in den neuen Bundesländern flächen-

deckend erfolgten Vorruhestandsregelungen nach der Wende bei gleichzeitig drastischem Personalabbau und der Abwanderung junger Arbeitskräfte sind die Altersstrukturen dort oftmals noch kompakter und disproportionaler als in westdeutschen Unternehmen; keineswegs selten sind die 40- bis 50-Jährigen in den Belegschaften weitgehend unter sich (vgl. Lippert/Astor/Wessels 2001).

Der „demografische Ernstfall“ steht jedoch in der Breite sowohl in Deutschland als auch in anderen europäischen Ländern erst noch bevor. Die wirklichen demografischen Herausforderungen stellen sich erst nach dem Jahr 2010, einem Zeitpunkt, ab dem sich das Erwerbspersonenpotenzial insgesamt zudem merklich verringern wird (vgl. Fuchs/Thon 1999). Die zentrale Frage ist, ob die „Baby-Boomer“, die zukünftig auch als „Ältere“ das Gros der Erwerbspersonen stellen werden, den Arbeitsanforderungen der Zukunft gewachsen sein werden. Angesichts der künftigen Altersstruktur unserer Bevölkerung sollten damit bereits heute gerade die geburtenstarken mittelalten Jahrgänge im Blickfeld stehen, die gemeinhin schon 15 bis 20 Erwerbsjahre hinter sich, voraussichtlich aber noch ebenso viele Arbeitsjahre vor sich haben. Um ihre Leistungsfähigkeit zu sichern und um zu verhindern, dass die schon existierenden Mismatch-Probleme auf dem Arbeitsmarkt – Fachkräftemangel bei gleichzeitig weit mehr als vier Millionen Arbeitsuchenden – zukünftig in noch weit größerem Ausmaß auftreten, müssen heute schon die richtigen Weichen gestellt werden.

*der
„demografische
Ernstfall“ steht
noch bevor*

2. Lösungsstrategie „Weiterbildung“: nur eine Seite der Medaille

„Der Großvater Bal Bahadur Karki in Nepal (85) hat im vierzehnten Anlauf seine Abiturprüfung geschafft. Seine Augen sind so schlecht, dass jemand ihm die Fragen vorlesen musste. „Ich wollte meinen Kindern und Enkelkindern zeigen, dass es nichts gibt, was nicht zu schaffen ist, wenn du dich nur richtig anstrengst“, sagte Karki. Der nahe dem Mount

Everest lebende Vater von sechs Kindern würde gerne Pädagogik studieren, berichteten Zeitungen.“
Frankfurter Rundschau, 8.8.2001

Als eine der aussichtsreichsten Strategien zur Sicherung der langfristigen Beschäftigungsfähigkeit von Arbeitnehmern und Arbeitnehmerinnen gilt die berufliche Weiterbildung (vgl. Frerichs/Naegele 1996, Schemme 2001). Mit der Qualifikation wachsen gemeinhin auch Einsatz- und Beschäftigungsmöglichkeiten. Angesichts der demografischen Herausforderungen forderte die EU-Kommission die Mitgliedstaaten schon in den Jahren 1999 und 2000 auf, Maßnahmen zur beständigen Qualifizierung im Sinne einer Politik des „aktiven Alterns“ zu ergreifen. Ebenso zielen der Rat der Europäischen Union sowie die UNECE-Ministerkonferenz darauf, mehr für die berufliche Weiterbildung zu tun, um die Erwerbsbeteiligung Älterer zu erhöhen.⁴

*formale
Ausgangs-
qualifikation*

Was die formale Ausgangsqualifikation der unterschiedlichen Altersgruppen in unserer Bevölkerung anbelangt, so hat hier in den vergangenen Jahrzehnten ein deutlicher Angleichungsprozess stattgefunden. Nach einer IAB-Untersuchung (Reinberg/Hummel 2001) hat sich dabei gerade die Qualifikation der mittleren Altersgruppe der 35- bis 49-Jährigen im Zeitraum zwischen 1976 und 1998 deutlicher als in jeder anderen Alterskohorte erhöht, so dass diese im Jahr 1998 – unter dem Aspekt des Ausbildungsabschlusses – die „am besten qualifizierte Altersgruppe“ bildet. Und selbst Personen im Alter zwischen 50 und 64 Jahren sind nach den statistischen Berechnungen „heute im Gegensatz zu früher kaum noch schlechter qualifiziert als die 25- bis 34-Jährigen“ (ebd., S. 5).

Die formale Ausgangsqualifikation bildet jedoch nur eine Facette im Qualifikationsprofil Erwerbstätiger. Wichtiger ist die Frage, ob Kenntnisse und Kompetenzen mit den Beschäftigungsjahren auf einem aktuellen Stand gehalten und erweitert werden. Da sich die Qualifikationsanforderungen in unserer Arbeitswelt ständig erhöhen und immer schneller

verändern, reicht das in der Erstausbildung erworbene Know-how nur für eine immer geringer werdende berufliche Zeitspanne und es bedarf beständiger Weiterbildung, um im Berufsleben qualifiziert zu bleiben. So allgemein formuliert, besteht zu diesem Sachverhalt ein breiter gesellschaftlicher Konsens, der in der Formel vom lebenslangen Lernen seinen programmatischen Ausdruck findet.

*lebenslanges
Lernen*

Wie ist es mit der Fähigkeit bestellt (lebenslang) zu lernen und sich immer wieder auf Neues ein- und umzustellen? Nimmt diese naturgemäß mit dem Alter ab? „Wenn ich einen Betrieb habe“, so ein Firmenchef, „und ich habe die Möglichkeit einen 30-Jährigen einzustellen, da werde ich keinen 50-Jährigen einstellen. Das ist normal. Da muss man nicht drüber reden.“ Und er begründet seine Haltung mit „der größeren Bereitschaft Jüngerer sich weiterzubilden.“ In Kontrast zu dieser Alltagserfahrung belegen wissenschaftliche Erkenntnisse jedoch, dass die Qualifizierungsfähigkeit Älterer nicht von dem Alternsprozess als solchem, sondern natürlich⁵ in hohem Maße von der Berufsbiografie und den im Erwerbsverlauf gestellten Anforderungen und ausgeübten Tätigkeiten abhängt. Konzentriert sich die Arbeit von Beschäftigten beispielsweise jahrzehntelang auf bestimmte Verfahren oder Arbeitsvorgänge, so kann dies „dazu führen, dass die ursprünglich vorhandene Qualifikationsbreite und Lernfähigkeit zum Teil erheblich beeinträchtigt wird“ (Frerichs/Naegele 1998, S. 240). Haben sich Arbeitnehmer über viele Jahre hinweg an ganz bestimmte Tätigkeiten gewöhnt, so lässt auch ihr Zutrauen nach sich in neue Aufgabengebiete einzuarbeiten und sie entwickeln Widerstände gegenüber neuen Anforderungen. Für Koller und Plath (2000, S. 112) sind langfristig ausgeführte Tätigkeiten, in denen es nichts zu lernen gibt, die „größte Leistungs- und Lernbarriere für Ältere“, da dadurch über das Verlernen bereits erworbener Fähigkeiten hinausgehend sogar das Lernen verlernt werde (Disuse-Effekt bzw. Verschleiß durch Routine).

*Disuse-Effekt
bzw. Verschleiß
durch Routine*

*Entwicklungs-
fähigkeit der
Älteren*

Anders verhält es sich, wenn die Lernfähigkeit und das Umstellungsvermögen aufgrund kognitiver Herausforderungen und beruflicher Wechsel im Arbeitsleben trainiert werden. So sind z. B. gerade in hoch qualifizierten Berufsfeldern mit hohen Entscheidungsspielräumen und vielfältigen Arbeitsaufgaben vergleichsweise viele Ältere erwerbstätig – man denke etwa an Manager oder Professoren –, ohne dass diesen gemeinhin eine geringe Lernfähigkeit oder -bereitschaft zugeschrieben wird. Nach Aussage eines Projektmanagers aus einem Maschinenbaubetrieb haben ältere Meister neue Arbeitsanforderungen in diesem Betrieb im Zuge der Einführung von Gruppenarbeit und organisatorischer Umstrukturierungen teilweise weitaus besser bewältigt als jüngere: „Wir haben alte Meister, die kurz vor der Pensionierung stehen, ... die haben einen unvorstellbaren Wandlungsprozess mitgemacht und sind heute Meister in der Gruppenarbeit. Wir haben ganz junge Meister, die sich gerade ihr Königreich aufgebaut hatten, die wollen sich jetzt nicht reinreden lassen!“ Und er erklärt die Entwicklungsfähigkeit der Älteren damit, „dass viele von ihnen früher auf See [waren]. Sie haben Berufswechsel und Brüche in ihrer Karriere gehabt – vielleicht ist es ihnen aus diesem Grund leichter gefallen als den jüngeren Kollegen.“

Haben Arbeitnehmer im Verlauf ihres Erwerbslebens die Fähigkeit ausgebildet, sich immer wieder neue Kenntnisse anzueignen, so könnten sich ihnen – gerade aufgrund der zunehmenden Kurzlebigkeit von Wissen– grundsätzlich auch verbesserte Chancen bieten, sich in neue Aufgabenbereiche einzuarbeiten: Das in der Berufsausbildung erworbene Fachwissen verliert gegenüber dem Learning on the Job an Bedeutung und der mögliche Qualifikationsvorsprung junger Arbeitskräfte aufgrund eines in der Erstausbildung erworbenen aktuelleren Fachwissens schwindet immer früher. In Fällen qualifizierter Berufsausübung beklagen Unternehmensvertreter keineswegs eine mangelnde Leistungsfähigkeit und Qualifikation älterer Arbeitnehmer. Vielmehr fürchten sie umgekehrt eher den Know-how-Verlust, wenn diese Älteren das Unter-

nehmen verlassen, und sind bestrebt, sie möglichst lange im Betrieb zu halten.⁶

Je qualifizierter Erwerbstätige eingesetzt sind, desto eher nehmen sie auch an Weiterbildungsmaßnahmen teil (vgl. Kistler/Schönwälder 2001). Die Tatsache, dass es sich bei dem überwiegenden Anteil betrieblicher Weiterbildungsmaßnahmen um Anpassungsqualifizierung handelt (vgl. Weiß 2000), verdeutlicht, dass die Teilnahme an solchen Maßnahmen entscheidend mit der Anforderungsdynamik im Arbeitsprozess zusammenhängt. Umgekehrt laufen institutionalisierte Weiterbildungsmaßnahmen – unter beruflichen Gesichtspunkten – dann ins Leere, wenn das Gelernte im Anschluss nicht in die Arbeit eingebracht werden kann und die Qualifizierung den Lernenden keine beruflichen Entwicklungsperspektiven eröffnet. Von daher bedarf es einer Integration von Arbeit und Lernen bzw. einer Personalentwicklungsplanung, die Weiterbildung und Personaleinsatz strategisch miteinander verzahnt. Die Anforderung an Beschäftigte jeden Alters, lebenslang zu lernen, muss um die Gestaltung lern- und entwicklungsförderlicher Arbeits- und Beschäftigungsstrukturen ergänzt werden (Morschhäuser 1999a).

*Integration
von Arbeit
und Lernen*

3. Ansatzpunkte einer zukunftsorientierten Arbeits- und Personalpolitik

„Es gibt also im Leben des gelernten Arbeiters einen kritischen Wendepunkt, eine Art Majorsecke, wenn ich so sagen darf. Ist es ihm im 40. Jahre noch nicht gelungen, emporzusteigen, so ist ein allmähliches Herabsinken schwer zu vermeiden.“

Heinrich Herkner, 1911 (aus: Schriften des Vereins für Sozialpolitik)

3.1. Lernförderliche Arbeitsgestaltung

Wie können Arbeit und Lernen miteinander verknüpft und die Lernfähigkeit sowie die berufliche Weiterentwicklung der Beschäftigten gefördert werden? Ein Ansatz besteht in den schon lange bekannten Konzepten der Arbeitsgestaltung, die darauf abzielen, Arbeitsinhalt und Entscheidungsspielräume der Beschäftigten – unterstützt durch begleitende Weiterbildungsmaßnahmen – auszuweiten und damit ihr Qualifikationsspektrum und ihre Einsatzbreite zu vergrößern (job enlargement, job enrichment).

Entgegen eines immer wieder festgestellten Trends steigender Qualifikations- und Flexibilitätsanforderungen kann nach Bosch (2000, S. 5) aufgrund einer Sekundärauswertung deutscher und europäischer Erhebungen belegt werden, dass in Deutschland „der Anteil wenig lernförderlicher Arbeitsplätze zunimmt, und ... an den Arbeitsplätzen, die Lernen ermöglichen, im Unterschied zu den skandinavischen Ländern und den Niederlanden, zu wenig in die begleitende Weiterbildung investiert wird“. Von daher kann keineswegs vorausgesetzt werden, dass sich die Arbeitsaufgaben in Produktions- und Dienstleistungsbereichen quasi im Selbstlauf in eine lernförderliche Richtung entwickeln. Angesichts dieser Ausgangslage plädiert Bosch dafür, dass die Lernförderlichkeit von Arbeit über eine innovative Arbeitsgestaltung verbessert werden solle und stellt fest, dass „die Arbeitsgestaltung, die in den 70er und 80er Jahren sehr stark unter dem Aspekt des Belastungsabbaus (Humanisierung der Arbeit) diskutiert wurde, wieder an Bedeutung [gewinne]“ (ebd., S. 25).

Arbeitszeitregelungen

Essenzieller Bestandteil einer lernförderlichen Arbeitsgestaltung sind Arbeitszeitregelungen, die Freiräume zum arbeitsbegleitenden Lernen schaffen. So wurde bspw. schon vielfach festgestellt, dass prinzipiell vorhandene Möglichkeiten des Arbeitsplatzwechsels bei Gruppenarbeit aufgrund mangelnder Weiterbildungszeiten nicht ausgeschöpft werden und sich dadurch qualifikationseinengende Spezialisierungen in Teams

herausbilden. Für den Bereich angelernter Tätigkeiten kommt in diesem Zusammenhang dem jüngst bei der Volkswagen AG abgeschlossenen Tarifvertrag zur Qualifizierung für das Projekt „5000 x 5000“ eine Pilotfunktion zu: Vereinbart wurde hier u. a. eine fortdauernde prozessorientierte Qualifizierung von drei Stunden pro Woche im Rahmen eines arbeitsplatznahen Lernstattkonzepts. Zugleich haben die Beschäftigten einen Anspruch auf einen individuellen Entwicklungs- und Qualifizierungsplan.

Aber auch bei höher qualifizierten Tätigkeiten können definierte bzw. reservierte Weiterbildungszeiten dabei helfen, dem Sog des Tagesgeschäftes etwas entgegenzusetzen und sich gezielt zukunftsrelevante neue Kenntnisse und Verfahren anzueignen. Anstelle kollektiv geregelter Qualifizierungszeiten ist hier allerdings eher ein vorausschauendes individuelles Zeitmanagement erforderlich. Für umfangreichere Aneignungsprozesse sind schließlich weiterreichende Arbeitszeitregelungen und neue Lebensarbeitszeitkonzepte wichtig (z. B. Langzeit- bzw. Lernzeitkonten, „Qualifizierungssabbaticals“, phasenweise Teilzeitarbeit zur beruflichen Weiterbildung).

3.2. Entwicklungsplanung im Erwerbsverlauf

Nicht alle Tätigkeiten können lernrelevant gestaltet werden. Und auch qualifizierte Arbeit kann mit erheblichen Vereinseitigungen und einer Verengung von Fähigkeiten sowie Burn-out-Gefahren verbunden sein, wenn es sich um sehr spezifische und anstrengende Arbeitsaufgaben handelt, die über viele Jahre und Jahrzehnte hinweg ausgeübt werden. Berufliche Weiterentwicklung ist häufig daran gebunden, dass unterschiedliche Betätigungsfelder und Positionen im Verlauf des Erwerbslebens eingenommen werden.

Gerade für die geburtenstarken Jahrgänge, die zukünftig länger erwerbstätig sein werden bzw. müssen als die heute ältere Generation, sehen die beruflichen Entwicklungsperspektiven keineswegs rosig aus: So bieten sich beispiels-

weise alleine schon aufgrund der Personenstärke dieser Generation weniger klassische Aufstiegsmöglichkeiten; zudem haben sich Karrierewege im Zuge neuer Organisationskonzepte wie Lean Production oder Lean Management in der Vergangenheit deutlich verringert.

unzufriedene betriebliche „Sandwich-generation“

Eine von Jasper, Rohwedder und Duell (2001) durchgeführte Fragebogenerhebung zu Bedingungen innovativen Handelns in vier kleinen und mittelständischen ostdeutschen Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen kommt zu folgenden Ergebnissen: Im Vergleich zu den Jüngeren (bis 35 Jahre) und Älteren (ab 46 Jahre) sind die Beschäftigten mittleren Alters (36 bis 45 Jahre) besonders unzufrieden in ihrer Arbeit, was von den Befragten auf zwei Faktoren zurückgeführt wird: „Erstens sind die Mittelalten höher qualifiziert und zu wenig entsprechend ihrer Qualifikation am Arbeitsplatz gefordert. ... Zweitens sehen die Mittelalten zu wenig Aufstiegs- oder Entwicklungsmöglichkeiten für sich ... Zugleich sind die Mittelalten jene, von denen Anleitung und Unterstützung gegenüber den Jüngeren erwartet werden. Ihre eigene Entwicklung jedoch stagniert. So gelangen die Mittelalten fast unbemerkt in die Rolle einer unzufriedenen betrieblichen ‚Sandwich-generation‘“ (ebd., S. 56–57). Während die „Baby-Boomer“ in ihrer Ausbildungsphase in den 70er und 80er Jahren von der Bildungsexpansion profitiert haben und die vergleichsweise höchste Ausgangsqualifikation vorweisen können, geraten viele von ihnen nun in eine Phase beruflicher Stagnation.

systematische Planung neuer „alternsgerechter“ Laufbahnen

Da klassische Karrierewege immer mehr Personen dieser Altersgruppe nicht mehr offen stehen, wird die systematische und gezielte Planung neuer „alternsgerechter“ Laufbahnen im Sinne lernrelevanter Positionswechsel und „horizontaler“ Fachkarrieren zu einer wichtigen Gestaltungsaufgabe. Während entsprechende Konzepte schon sehr lange in der Wissenschaft diskutiert werden (vgl. Dohse/Jürgens/Russig 1982, Behrens 1994), stößt die Umsetzung der Modellvorstellungen in der betrieblichen Praxis jedoch an vielfältige Barrieren (vgl. Morschhäuser 1999b): Maßnahmen müssen sich nachweis-

bar und in kurzen Zeiträumen „rechnen“. Das Tagesgeschäft dominiert und reagiert wird zumeist erst dann, wenn „die Probleme auf dem Tisch liegen“. Präventive zukunftsorientierte Qualifizierungsmaßnahmen finden daher selten statt. Und Personalentwicklung ist, sofern sie überhaupt in Firmen als explizite Aufgabe wahrgenommen wird, ganz überwiegend an junge High Potentials adressiert. Gerade die Beschäftigtengruppen, bei denen am häufigsten Einsatzprobleme mit dem Älterwerden auftreten, sind dagegen in der Regel ebenso wenig einbezogen wie ältere Arbeitnehmer oder gar Arbeitnehmerinnen.

Andererseits hat das Thema „demografischer Wandel“, nachdem es lange nahezu ausschließlich in Wissenschaft und Politik behandelt wurde, auf betrieblicher Ebene gerade erst die Wahrnehmungsschwelle erreicht. Manche Unternehmensvertreter registrieren, dass die Ressource „Arbeitskraft“, präziser: „junge hoch qualifizierte Arbeitskraft“ knapp, die Belegschaften älter und der Erhalt von Employability der nicht mehr so jungen Beschäftigten wichtiger werden. Das Bundesministerium für Bildung und Forschung hat in diesem Zusammenhang im Jahr 2002 eine „Demografie-Initiative“ gestartet, in deren Rahmen mehr als 120 Betriebe der Metall- und Elektrobranche sowie Handwerksfirmen Konzepte einer altersgerechten Arbeits- und Personalpolitik entwickeln und umsetzen. Von daher gibt es eine Reihe von Unternehmen, die – teilweise angestoßen durch weitere öffentlich geförderte Projekte – Ansätze einer Personalentwicklungsplanung für langjährig beschäftigte Mitarbeiter erprobt oder entsprechende Vorhaben konkret geplant haben:

„Demografie-Initiative“

- Kompass-Training: Eine Mitarbeiterbefragung bei der SIE-MENS AG im Zentralbereich Technik führte – ähnlich wie die von Jasper u. a. durchgeführten Erhebungen – zu dem Ergebnis, dass gerade die Beschäftigten zwischen 40 und 50 Jahren, die den größten Teil der Belegschaft ausmachen, besonders unzufrieden mit ihrer beruflichen Situation sind. Das Unternehmen habe sich, so der Kommentar

Kompass-Training

des Personalleiters Horst Harenberg, wie die meisten anderen Firmen in den vergangenen Jahren vor allem auf die Nachwuchsentwicklung konzentriert. Nun habe man gemerkt, dass Personalentwicklung verstärkt auch auf Beschäftigte mittleren und höheren Alters bezogen werden müsse, um deren Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten. Deshalb wurde ein spezielles Angebot für über 40-jährige Mitarbeiter unter dem Titel „Kompass-Training“ entwickelt. Dabei handelt es sich um Workshops, die zunächst mittels Erfahrungsaustausch und Reflexion bei den Orientierungen der Beschäftigten selbst ansetzen und diesen helfen sollen, sich beruflich zu verorten und sich ggf. neue Ziele in der Arbeit zu setzen. Der Erfolg dieser Maßnahme ist zugleich daran gebunden, dass die Führungskräfte auf entwickelte Veränderungsabsichten der Teilnehmer offen und unterstützend reagieren und es betrieblicherseits prinzipiell möglich ist, die Position zu wechseln oder neue Arbeitsaufgaben wahrzunehmen.

- neue
Entwicklungs-
wege*
- Neue Entwicklungswege: In Anbetracht eines wahrgenommenen Fachkräftemangels auf dem regionalen Arbeitsmarkt und eines gleichzeitig rückläufigen Bedarfs an un- und angelernten Arbeitskräften plant die SICK AG zurzeit ein Pilotprojekt, das auf die Erschließung und Weiterentwicklung interner Mitarbeiterressourcen und Kompetenzentwicklung setzt: Langjährig Beschäftigten aus dem Montagebereich – Frauen wie Männern – soll die Möglichkeit einer berufsbegleitenden Weiterbildung zu Industriemechanikern und Bürokaufleuten angeboten und ihnen damit qualifizierte Einsatzperspektiven im Unternehmen eröffnet werden. Dieses Konzept richtet sich explizit an Un- und Angelernte; es ist geschlechts- und generationenübergreifend angelegt und beinhaltet von vorneherein eine Verzahnung umfangreicher Qualifizierungsmaßnahmen mit neuen Personaleinsatzstrategien und Arbeitszeitregelungen. Während die Firma bereit ist, unterstützende zeitliche und organisatorische Rahmenbedingungen zu schaffen, ist jedoch noch unklar, ob sich die örtliche Arbeitsverwaltung finanziell an den geplanten Maßnahmen beteiligen wird.

- Gruppenarbeit, Wiederbesetzungsketten und Begrenzung der Verweildauer: Gerade in industriellen Großunternehmen mit stark zergliederten Arbeitsaufgaben besteht die Gefahr, dass die Lernfähigkeit einseitig entwickelt wird, die körperliche Leistungsfähigkeit mit der Dauer der Tätigkeitsausübung abnimmt und damit die Flexibilität auf dem internen Arbeitsmarkt eingeschränkt wird. Mit dem Ziel, die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmer „bis zur Rente“ zu fördern, setzt VW Nutzfahrzeuge auf durchgängige Rotation und Qualifizierung im Rahmen von Gruppenarbeit. Um darüber hinaus Tätigkeitswechsel und „Neuanfänge“ im Laufe des Erwerbslebens zu fördern, wurde im Personalwesen u. a. das Prinzip der Wiederbesetzungsketten entwickelt: In Zusammenhang mit Berufsaustritten älterer Arbeitnehmer bei Altersteilzeit, bei Ausscheiden aus der Produktion in den indirekten Bereich oder beim Einsatz von Beschäftigten in langfristigen Projekten werden frei werdende Positionen nicht unmittelbar von neu eingestellten (jüngeren) Mitarbeitern besetzt, sondern Mehrfachversetzungen von drei bis fünf Beschäftigten angestrebt. Außerdem verhandeln Betriebsrat und Geschäftsführung aktuell über eine „begrenzte Verweildauer“ an besonders belastenden Arbeitsplätzen und über damit verbundene neue Personalentwicklungswege für die dort Beschäftigten.

*Gruppenarbeit,
Wieder-
besetzungsketten
und Begrenzung
der Verweil-
dauer*

Die betrieblichen Beispiele veranschaulichen innovative Strategien der Entwicklungsplanung für Erwerbstätige mittleren Alters, mittels derer die Lern- und Leistungsfähigkeit langfristig erhalten und gefördert werden kann. Damit solche Konzepte tatsächlich in berufliche Weiterentwicklung münden und um sie zu verbreiten und nachhaltig abzusichern, bedarf es jedoch weitergehender Überlegungen und flankierender Maßnahmen. Besondere Anstrengungen sind nötig, um An- und Ungelernten in gering qualifizierten Tätigkeitsfeldern Entwicklungswege zu eröffnen. Und nicht allen Beschäftigten können lernförderliche Positionswechsel im Sinne einer alternsgerechten Laufbahngestaltung angeboten werden. Aber es können betriebliche „Möglichkeitsräume“ für Neuorientierungen in Arbeit und Beruf

*flankierende
Maßnahmen*

überprüft und erweitert werden, die von den Beschäftigten wiederum wahrgenommen und eingefordert werden müssen. Zugleich gilt es, individuelle, betriebliche und überbetriebliche Aktivitäten aufeinander abzustimmen und miteinander zu verzahnen.

Des Weiteren stellt sich die Frage, welche staatlichen Unterstützungsangebote geeignet und notwendig sind, damit Beschäftigte sich selbst bzw. Betriebe ihr Personal zukunftsorientiert beruflich weiterentwickeln können. In diesem Kontext sind neue arbeitsmarktpolitische Konzepte gefragt, mittels derer eine zukunftsorientierte Weiterbildung und der Erwerb von Kompetenzen für neue Aufgabenfelder auch der nicht arbeitslosen Erwerbspersonen gefördert werden können. *Conditio sine qua non* einer erfolgreichen lebensbegleitenden Qualifizierungspolitik ist schließlich – gerade auch angesichts zunehmend diskontinuierlicher Erwerbsverläufe – eine betriebliche Einstellungspolitik, bei der vor allem die individuelle Kompetenz zählt und „Alter“ nicht von vornherein ein Negativkriterium darstellt.

Anmerkungen:

- 1 Bei diesem Beitrag handelt es sich um die leicht überarbeitete Fassung eines gleichnamigen Artikels, der erschienen ist in: Kistler, E., Mendius, H.-G., Miethe, H. (Hg.): Demographischer Strukturbruch und Arbeitsmarktentwicklung. Broschürenreihe: Demographie und Erwerbsarbeit, Stuttgart 2002. Die den Ausführungen zugrunde liegenden Forschungsprojekte wurden gefördert durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (im Rahmen der Gesamtstrategie „Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel“ und der „Demographie-Initiative“) sowie durch das Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (Gemeinschaftsinitiative Equal).
- 2 In 2001 waren 200.579 bzw. 19,7 Prozent aller Rentenneuzugänge in Deutschland Renten wegen verminderter Erwerbsfähigkeit. Dabei sind es vor allem körperlich anstrengende Tätigkeitsfelder, die mit hohen Erwerbsunfähigkeitszahlen korrelieren, während es sich bei Berufen mit vorrangig kognitiven Anforderungen und hohem Sozialprestige genau umgekehrt verhält (vgl. Morschhäuser 2003).
- 3 In Deutschland wurden beispielsweise die Altersgrenzen zum Renteneintritt angehoben und Rentenabschläge bei einem früheren Rentenbezug eingeführt.
- 4 Vgl. die vom Rat der Europäischen Union im Februar 2002 verabschiedeten Leitlinien für beschäftigungspolitische Maßnahmen sowie den von der UNECE Ministerkonferenz im September 2002 verabschiedeten Weltaltenplan.

- 5 Aus gerontologischer Sicht hat die Plastizität der Nervenzellen, die für Lernvorgänge wesentlich ist, „über den gesamten Lebenslauf hinweg Bestand“ und „die Nervenzellen zeichnen sich grundsätzlich und in allen Lebensaltern durch eine hohe Veränderungskapazität (oder Lernfähigkeit) aus“ (Kruse 2000, S. 74). Die Umstellungsfähigkeit und die Geschwindigkeit der Informationsverarbeitung gehen allerdings im mittleren und höheren Erwachsenenalter bei mangelnden Anregungen in der Umwelt und eingeschränkten Aktivitäten zurück (ebd., S. 73).
- 6 Im Zuge des demografischen Wandels erhöht sich sukzessive auch die Anzahl der aus dem Erwerbsleben austretenden älteren Arbeitnehmer. Von daher gewinnen – gerade in qualifizierten Beschäftigungsbereichen – effektive Formen des Wissenstransfers zwischen Alt und Jung an Stellenwert.

Literatur:

- Behrens, J.: Der Prozeß der Invalidisierung – das demographische Ende eines historischen Bündnisses, in: Behrend, C. (Hg.): Frühinvalidität – ein Ventil des Arbeitsmarktes? Berufs- und Erwerbsunfähigkeitsrenten in der sozialpolitischen Diskussion, Berlin 1994, S. 105–135
- Bosch, G.: Betriebliche Reorganisation und neue Lernkulturen. Graue Reihe des Instituts für Arbeit und Technik 2000-09, Gelsenkirchen 2000
- Dohse, K., Jürgens, U., Russig, H.: Die gegenwärtige Situation älterer Arbeitnehmer im Beschäftigungssystem – Einführung in die Probleme, in: Dohse, K., Jürgens, U., Russig, H. (Hg.): Ältere Arbeitnehmer zwischen Unternehmensinteressen und Sozialpolitik, Frankfurt/Main 1982, S. 9–60
- Frerichs, F., Naegele, G.: Schlußfolgerungen und Empfehlungen für die verbesserte Integration älterer Arbeitnehmer im Betrieb, in: Frerichs, F. (Hg.): Älterer Arbeitnehmer im Demographischen Wandel – Qualifizierungsmodelle und Eingliederungsstrategien, Münster 1996, S. 221–235
- Frerichs, F., Naegele, G.: Strukturwandel des Alters und Arbeitsmarktentwicklung – Perspektiven der Alterserwerbsarbeit im demographischen und wirtschaftsstrukturellen Wandel, in: Clemens, W., Backes, G. (Hg.): Altern und Gesellschaft, Opladen 1998, S. 237–256.
- Fuchs, J., Thon, M.: Potentialprojektion bis 2040. Nach 2010 sinkt das Angebot an Arbeitskräften. IAB Kurzbericht, Nr. 4, 1999
- Hilpert, M., Kistler, E., Wahse, J.: Demographischer Wandel, Arbeitsmarkt und Weiterbildung, in: Zeitschrift „Arbeit und Beruf“, 9/2000
- Jasper, G., Rohwedder, A., Duell, W.: Alternde Belegschaft und Innovativität: Herausforderungen an das Innovations- und Personalmanagement, in: Astor, M., Jasper, G. (Hg.): Demographischer Wandel als Wachstumsbremse oder Chance? – Innovations- und Personalstrategien in den neuen Bundesländern. Broschürenreihe Demographie und Erwerbsarbeit, Stuttgart 2001, S. 35–63
- Kistler, E., Schönwälder, T.: Die alternde Gesellschaft in Deutschland und in der Europäischen Union erzwingt ein lebenslanges Lernen, in: LebensLangesLernen. Expertisen zu Lebenslangem Lernen – Lebensarbeitszeiten – Lebensweiterbildungskonten. Schriftenreihe der Senatsverwaltung für Arbeit, Soziales und Frauen, Band 44, Berlin 2001, S. 29–68
- Koller, B., Plath, H.-E.: Qualifikation und Qualifizierung älterer Arbeitnehmer, in: MittAB 1/2000, S. 112–125

- Kruse, A.: Psychologische Beiträge zur Leistungsfähigkeit im mittleren und höheren Erwachsenenalter – eine ressourcenorientierte Perspektive, in: von Rothkirch, Ch. (Hg.): Altern und Arbeit: Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft, Berlin 2000, S. 72–87
- Leber, U.: Ältere – ein Schatz muß gehoben werden. IAB Materialien, Nr. 2/ 2001, S. 6–7.
- Lippert, I., Astor, M., Wessels, J.: Demographischer Wandel und Wissenstransfer im Innovationsprozess, in: Astor, M., Jasper, G. (Hg.): Demographischer Wandel als Wachstumsbremse oder Chance? – Innovations- und Personalstrategien in den neuen Bundesländern. Broschürenreihe: Demographie und Erwerbsarbeit, Stuttgart 2001, S. 10–34
- Morschhäuser, M.: Gesund bis zur Rente? Ansatzpunkte einer altersgerechten Arbeits- und Personalpolitik, in: Badura, B., Schellschmidt, H., Vetter, Ch. (Hg.): Fehlzeiten-Report 2002, Demographischer Wandel. Herausforderung für die betriebliche Personal- und Gesundheitspolitik, Berlin 2003, S. 59–71
- Morschhäuser, M.: Grundzüge altersgerechter Arbeitsgestaltung, in: Gussone, M., Huber, A., Morschhäuser, M., Petrenz, J.: Ältere Arbeitnehmer. Altern und Erwerbsarbeit in rechtlicher, arbeits- und sozialwissenschaftlicher Sicht, Frankfurt/Main 1999a, S. 101–185
- Morschhäuser, M.: Altersgerechte Arbeit: Gestaltungsaufgabe für die Zukunft oder Kampf gegen Windmühlen?, In: Behrens, J., Morschhäuser, M., Viebrok, H., Zimmermann, E.: Länger erwerbstätig – aber wie?, Opladen 1999b, S. 19–70
- Naegele, G.: Demografischer Wandel und Erwerbsarbeit im Alter, in: Fuchs, G., Renz, Ch. (Hg.): Altern und Erwerbsarbeit. Workshopdokumentation. Arbeitsbericht der Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg, Nr. 201, Stuttgart 2001, S. 5–21
- Reinberg, A., Hummel, M.: Bildungsexpansion in Westdeutschland. Stillstand ist Rückschritt. IAB Kurzbericht, Nr. 8, 2001
- Schemme, D. (Hg.): Qualifizierung, Personal- und Organisationsentwicklung mit älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, Bonn 2001
- Weiß, R.: Wettbewerbsfaktor Weiterbildung – Ergebnisse der Weiterbildungserhebung der Wirtschaft. Reihe „Beiträge zur Gesellschafts- und Bildungspolitik“, Nr. 242, Köln 2000

INSTITUT FÜR SOZIAL- UND WIRTSCHAFTSWISSENSCHAFTEN

WISO

WIRTSCHAFTS-UND SOZIALPOLITISCHE ZEITSCHRIFT

Die Zeitschrift WISO wird vom Institut für Sozial- und Wirtschaftswissenschaften (ISW) herausgegeben. Sie dient der Veröffentlichung neuer sozial- und wirtschaftswissenschaftlicher Erkenntnisse sowie der Behandlung wichtiger gesellschaftspolitischer Fragen aus Arbeitnehmersicht.

Lohnpolitik, soziale Sicherheit, Arbeitsmarkt und Arbeitslosigkeit, Arbeit und Bildung, Frauenpolitik, Mitbestimmung, EU-Integration - das sind einige der Themen, mit denen sich WISO bereits intensiv auseinander gesetzt hat.

WISO richtet sich an BetriebsrätInnen, GewerkschafterInnen, WissenschaftlerInnen, StudentInnen, Aktive in Verbänden, Kammern, Parteien und Institutionen sowie an alle, die Interesse an Arbeitnehmerfragen haben.

Erscheinungsweise: vierteljährlich

Preise:* Jahresabonnement EUR 22,00 (Ausland EUR 28,00)
Studenten mit Inskriptionsnachweis EUR 13,00
Einzelausgabe EUR 7,00 (Ausland EUR 12,00)

(* Stand 2005 - Die aktuellen Preise finden Sie auf unserer Homepage unter www.isw-linz.at)

Wir laden Sie ein, kostenlos und ohne weitere Verpflichtungen ein WISO-Probeexemplar zu bestellen. Natürlich können Sie auch gerne das WISO-Jahresabonnement anfordern.

Informationen zum ISW und zu unseren Publikationen - inklusive Bestellmöglichkeit - finden Sie unter www.isw-linz.at.



BESTELLSCHEIN*

Bitte senden Sie mir kostenlos und ohne weitere Verpflichtungen

- 1 Probeexemplar der Zeitschrift WISO
- 1 ISW Publikationsverzeichnis

Ich bestelle _____ Exemplare des WISO-Jahresabonnements (Normalpreis)

Ich bestelle _____ Exemplare des WISO-Jahresabonnements für StudentInnen mit Inskriptionsnachweis

* Schneller und einfacher bestellen Sie über das Internet: www.isw-linz.at

Name _____

Institution/Firma _____

Straße _____

Plz/Ort _____

E-Mail _____

BESTELLADRESSE:

ISW
Weingartshofstr. 10, A-4020 Linz
Tel. ++43/732/66 92 73-33 21
Fax ++43/732/66 92 73-28 89
E-Mail: wiso@ak-ooe.at
Internet: www.isw-linz.at