

Schriftenreihe Nr. 17

**Die Umsetzung alter(n)sensibler
Personalentwicklung in Unternehmen
Vorgehen - Ansatzpunkte -
Modellprojekte**

Herausgeber:

ARBEIT & LEBEN gGmbH
Hintere Bleiche 34, 55116 Mainz
Tel.: (0 61 31) 1 40 86 -0
Fax: (0 61 31) 1 40 86 -40
Mail: info@arbeit-und-leben.de
Internet: www.arbeit-und-leben.de

LQW qualitätszertifiziert

Text und Redaktion:

Dr. Jörg Dombrowski, Dr. Georg Fischer

verantwortlich:

Gabriele Schneidewind (Geschäftsführerin)

erschienen:

Mai 2007

Gefördert durch:

Europäische Union (ESF)
Ministerium für Arbeit, Soziales, Gesundheit, Familie und Frauen
Ministerium für Bildung, Wissenschaft, Jugend und Kultur Rheinland-Pfalz

Entstanden im Rahmen des Projekts „Generation 50+“, durchgeführt von ARBEIT & LEBEN gGmbH in Kooperation mit der Evangelischen Landesarbeitsgemeinschaft für Erwachsenenbildung in Rheinland-Pfalz e.V. und wissenschaftlicher Begleitung durch das Pädagogische Institut der Universität Mainz.



INHALTSVERZEICHNIS

1	EINLEITUNG	3
2	HINTERGRUND: DIE NOTWENDIGKEIT EINER ALTER(N)SENSIBLEN PERSONALENTWICKLUNG	4
3	BASISELEMENTE DER PROZESSBERATUNG VON ARBEIT & LEBEN GGMBH	5
3.1	UNSER VERSTÄNDNIS VON PERSONALENTWICKLUNG	5
3.2	UNSERE VORGEHENSWEISE IN BETRIEBEN	7
4	ANSATZPUNKTE EINER ALTER(N)SENSIBLEN PERSONALENTWICKLUNG	9
4.1	GESUNDHEITLICHE HERAUSFORDERUNGEN	9
4.1.1	Risiko Verschleiß	9
4.1.2	Bewältigungsansätze	10
4.2	HERAUSFORDERUNG KOMPETENZENTWICKLUNG	13
4.2.1	Risiko qualifikatorische Fehlentwicklungen	13
4.2.2	Bewältigungsansätze	14
4.3	HERAUSFORDERUNG MOTIVATION	16
4.3.1	Risiko Missachtung Älterer	16
4.3.2	Bewältigungsansätze	16
4.4	BERÜCKSICHTIGUNG AUßERBETRIEBLICHER BEDINGUNGEN	17
4.4.1	Blickwinkel Betrieb	18
4.4.1.1	Risiko außerbetrieblicher Belastungen	18
4.4.1.2	Lebensbereiche verzahnen	18
4.4.1.3	Arbeitszeit flexibilisieren	19
4.4.2	Blickwinkel Mensch	19
4.4.2.1	Biographie und lebensbegleitendes Lernen	19
4.4.2.2	Individuelle Kompetenzprofile	19
4.4.2.3	Persönlich zugeschnittene Beratung und Weiterbildung	20
4.4.3	Blickwinkel Gesellschaft	20
4.4.3.1	Demografischer Wandel	20
4.4.3.2	Werte und Ziele	20
4.4.3.3	Bürgerschaftliches Engagement	21
5	WISSENSCHAFTLICHE BEGLEITUNG	22
6	LITERATURLISTE UND INTERNET-RECHERCHIERTE MODELLPROJEKTE	23
6.1	VORBEMERKUNG	23
6.2	LITERATURLISTE	23
6.3	INTERNET-RECHERCHIERTE MODELLPROJEKTE	24

1 Einleitung

Ziel dieses Berichts ist es, Ansatzpunkte einer alter(n)sensiblen Personalentwicklung darzustellen und Umsetzungsmöglichkeiten für die Praxis aufzuzeigen. Hierzu wird zunächst die Notwendigkeit einer solchen Vorgehensweise begründet. Anschließend werden, vor dem Hintergrund des skizzierten Personalentwicklungs- und Beratungsansatzes von ARBEIT & LEBEN gGmbH, Modellprojekte aus der Praxis herangezogen, um spezifische Ansatzpunkte für eine Implementierung von alter(n)sensiblen Personalstrategien und -maßnahmen aus den relevanten Handlungsfeldern aufzuzeigen. Eine ausführliche Literatur- und Projektliste gibt den Leserinnen und Lesern einen umfangreichen Überblick über den gegenwärtigen Stand in Wissenschaft und Praxis.

2 Hintergrund: Die Notwendigkeit einer alter(n)sensiblen Personalentwicklung

Aufgrund der Bevölkerungsentwicklung werden Betriebe ihren Arbeitskraftbedarf immer weniger durch junge qualifizierte Berufsanfänger/innen decken können. Auch der Rückgriff auf ausländische Arbeitnehmer/innen wird den erwarteten Mangel nicht kompensieren können.

Vor diesem Hintergrund ist es in Zukunft für Betriebe überlebensnotwendig, die vorhandenen älteren Mitarbeiter/innen in den Betrieben zu halten.¹ Die Arbeitskraft der älteren Mitarbeiter/innen wird stärker gebraucht werden als heute. Die Verlängerung der Lebensarbeitszeit von Mitarbeiter/innen gehört damit zu einer Schlüsselaufgabe zur Bewältigung des demografischen Wandels in der Arbeitswelt.

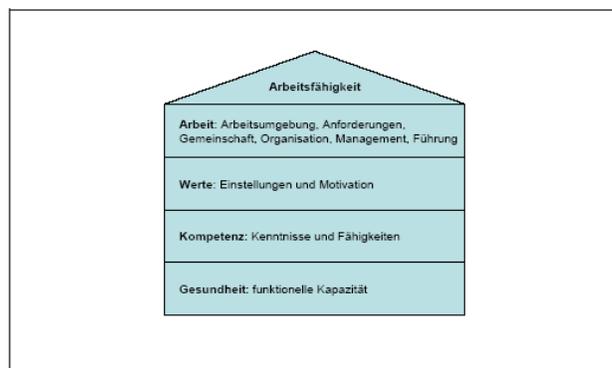
Um diese Aufgabe zu bewältigen reicht es nicht allein, sich vom bisherigen Konsens zu lösen, beim Arbeitsplatzabbau bevorzugt auf ältere Beschäftigte zurückzugreifen. Auch die Anhebung der Altersgrenzen allein führt nicht von selbst zu einer Sicherung von Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit. In der konkreten Arbeitswirklichkeit existieren eine Reihe handfester Bedrohungen der Arbeitsfähigkeit² von älteren Arbeitnehmer/innen, die betriebliches Handeln erfordern.³

Die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit ist bei älteren Arbeitnehmer/innen besonders gefährdet. Deshalb bedarf sie einer besonderen Förderung durch gezielte, bedarfsgerechte Unterstützungsmaßnahmen. Nur mit einer solchen alter(n)sensiblen Personalentwicklung ist es möglich, die vorhandene Manpower der Älteren zu erhalten. Eine solche Förderung sollte dabei vorausschauend, d.h. schon zu Beginn eines Erwerbslebens, einsetzen und über das gesamte Erwerbsleben hinweg aufrechterhalten bleiben.

Alter(n)sensible Personalentwicklung muss, um wirklich wirksam zu sein, alle Ebenen der Arbeitsfähigkeit berücksichtigen und entwickeln. Arbeitsfähigkeit bezieht sich dabei sowohl auf individuelle Faktoren wie auf Faktoren der konkreten Arbeitssituation. Verwendet man zur Veranschaulichung dieser Faktoren das Bild eines Gebäudes (vgl. Abbildung 2), bedarf es einer gezielten Weiterentwicklung der Qualifikationen aller Mitarbeiter/innen des "Hauses", die jedes "Stockwerk" berücksichtigt.

Dabei ist es nur im Dialog mit den Betroffenen möglich, Problemfelder zu ermitteln, gemeinsam Probleme zu priorisieren und über die Reihenfolge der Bearbeitung zu entscheiden.

Abbildung 2: Haus der Arbeitsfähigkeit



(Quelle: J. Ilmarinen, J. Tempel 2002)⁴

¹ Diese Entwicklung wird die Mitarbeiter/innenstruktur in Unternehmen stark verändern. Das Durchschnittsalter der Belegschaft wird in den kommenden Jahrzehnten kontinuierlich ansteigen. Schon jetzt gibt es im Osten Deutschlands mehr Arbeitnehmer/innen über 50 als unter 30 Jahre. In zwei Jahren wird dies in Westdeutschland auch der Fall sein.

² Unter Arbeitsfähigkeit verstehen wir im Projekt Generation 50+ dabei im Folgenden das Potenzial eines Menschen „... eine gegebene Arbeitsaufgabe zu einem gegebenen Zeitpunkt zu bewältigen (auszuführen)“. Beschäftigungsfähigkeit geht weiter. Sie bezeichnet annäherungsweise die Arbeitsmarktrelevanz der Arbeitsfähigkeit. D.h. Beschäftigungsfähigkeit kann als das Potenzial eines Mitarbeiters angesehen werden, seine Arbeitskraft am Markt anzubieten, eine Arbeitsstelle zu bekommen und seine Arbeitskraft dort einzubringen.

³ vgl. Kapitel 4

3 Basiselemente der Prozessberatung von ARBEIT & LEBEN gGmbH

Ausgehend von der These, Arbeitsfähigkeit durch Personalentwicklung maßgeblich über den gesamten Lebensarbeitszyklus erhalten zu können wird im Folgenden der spezifische Beratungsansatz von ARBEIT & LEBEN skizziert.

3.1 Unser Verständnis von Personalentwicklung

Auf das Verhalten von Personen kann man nicht direkt zugreifen, sondern nur über verhaltenssteuernde äußere Bedingungen. Daher bleiben Versuche, Arbeitshandeln zu ändern, immer mit einer Unsicherheit behaftet. Die Schaffung optimaler Arbeitsbedingungen für die Mitarbeiter/innen (was auch die Arbeitskraft einschließt) als das zentrale Ziel von Personalentwicklung erfolgt mittels einer ganzheitlich angelegten Personalentwicklung. Diese soll garantieren, dass bei komplexen Problemen auch wirklich an den „richtigen Schrauben“ gedreht wird und auch Kombinationen unterschiedlicher, aber gut aufeinander abgestimmter Personalentwicklungsansätze zum Tragen kommen können.

Um die notwendige Ganzheitlichkeit zu gewährleisten, darf das Personal, das ja den Gegenstand des Entwicklungsprozesses bildet, nicht mit Personen gleichgesetzt werden, sondern muss auch den spezifischen zwischenmenschlichen und organisationalen Kontext, unter denen Personen in Organisationen arbeiten, umfassen. Personalentwicklung im umfassenden Sinne bedeutet also nicht nur die Entwicklung von Personen, sondern auch die Veränderungen von Arbeitsbeziehungen und von organisatorischen Bedingungen der Arbeitstätigkeit. Anders gesagt, nicht nur das künstlich soziale Atom Individuum wird rein für sich entwickelt, sondern auch die sozialen und organisatorischen Bedingungen, unter denen es arbeitet. Dieses Verständnis basiert auf der Überzeugung, dass zwar Fähigkeiten oder Motive in einzelnen Personen erzeugt werden können, sie jedoch ohne entsprechende organisatorische und soziale Bedingungen nicht verlässlich umgesetzt und nicht sicher handlungswirksam werden.

Was bedeutet und umfasst Personenentwicklung, Beziehungsentwicklung und Strukturentwicklung nun konkret? Diese Frage ist deshalb so wichtig, um die „Stellschrauben“ identifizieren und begrifflich einheitlich fassen zu können.

Bei individuumszentrierten Ansätzen der Personalentwicklung geht es ausschließlich darum, die Arbeitskraft einzelner Personen zu verändern. Die Arbeitskraft von Menschen ist dabei die gesamte Kraft, die sie für die Ausführung ihres Arbeitshandelns einsetzen. Veränderungen dieser Kraft können also folglich zu Veränderungen des Arbeitshandelns führen.

Die Arbeitskraftentwicklung von Menschen umfasst folgende entwicklungsfähige Bereiche:

- **Fertigkeiten & Kenntnisse entwickeln:** Der Bereich von Personalentwicklung ist fast immer gemeint, wenn mit Personalentwicklung die Aussage verbunden wird, die „Qualifikation“ der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen zu erhöhen. Beispiele: Kenntnisse in Fremd- und Programmiersprachen vertiefen, Informationen über betriebliche Neuerungen aufnehmen, Kenntnisse im Arbeitsrecht erweitern usw.
- **Motive & Einstellungen entwickeln:** Bei diesem Bereich geht es um die Veränderung von Persönlichkeitseigenschaften, die zur Arbeit „gebraucht“ werden und häufig als „sekundäre Arbeitstugenden“ bezeichnet werden. Beispiele: Hilfsbereitschaft steigern, Einsatzfreude steigern, Betriebstreue vergrößern, Produktstolz entwickeln.
- **Belastbarkeit entwickeln:** Hier geht es vor allem um die Entwicklung von Techniken und Haltungen, mit den alltäglichen Arbeitsproblemen und Arbeitsbelastungen besser fertig zu werden. Die Entwicklung dieser Merkmale kann schnell zu einer Personalisierung betrieblicher Probleme führen, indem den betroffenen Personen verdeutlicht wird, dass es nicht die strukturellen Schwierigkeiten sind, die sie belasten und frustrieren, sondern die eigene Unfähigkeit, mit diesen „Herausforderungen“ konstruktiv

umzugehen! Beispiele: Arbeitstechniken optimieren, Zeitmanagement verbessern, Stressmanagement verbessern.

- Identität entwickeln: Hier geht es um Bemühungen, arbeitsrelevante Selbstdefinitionen der Personen zu fördern. Dies ist besonders bei Personen mit Kundenkontakt wichtig. Beispiel: Selbstsicherheit steigern, Life-styling verbessern.

Der zweite Bestandteil von Personalentwicklung ist Beziehungsentwicklung. Eine Beziehung ist als ein Phänomen zu begreifen, das nicht in oder an Personen, sondern interpersonal angebonden ist. Die Beziehungsentwicklung umfasst folgende Bereiche:

- Interaktion entwickeln: Gemeint ist damit die Veränderung des konkreten Umgangs miteinander, d.h. der sozialen Interaktion von Personen. Beispiele: Feedbackkultur einführen, Sprache enthierarchisieren.
- Beziehungsmuster entwickeln: Hier geht es um die Entwicklung des Zusammenhangs: „Wer mit Wem und wie oft in Kontakt ist“. Beispiel: funktional notwendige Kontakte intensivieren.
- Rollenzuweisungen entwickeln: Es gibt keine völlig Gleichen oder Gleichgeschalteten, die sich in Arbeitsverhältnissen begegnen, sondern Menschen in/mit verschiedenen Rollen und Positionen. Dabei geht es nicht um abstrakte organisationsweit gültige Festlegungen, sondern um die Tatsache, dass konkrete Menschen in vorgegebenen Rollenschablonen aufeinandertreffen. Beispiel: Gruppenrollen neu besetzen.
- Zwischenmenschliche Regeln und Normen entwickeln: Hier geht es um die Entwicklung der interpersonal geltenden Regeln. Regeln basieren häufig auf spezifischen Machtkonstellationen. Beispiel: Akkordnormen in Gruppen senken.
- Wir-Identität entwickeln: Hier geht es um die Abgrenzung von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen von ihrer Umwelt und ihre Selbstsymbolisierung. Maßnahmen der gruppenorientierten Personalentwicklung können darauf zielen, die Identitäts-Stiftung ausdrücklich zu forcieren.
- Zwischenmenschliche Emotionen beachten: Soziale Beziehungen werden nicht nur durch einen inhaltlich-sachlichen Anteil definiert, sondern auch durch einen sozio-emotionalen Anteil. Es kommt also bei sogenannten Sach-Themen darauf an, die begleitenden (meist latent gehaltenen) Emotionen und Beziehungskonstellationen zu berücksichtigen.
- Machtverhältnisse verändern: Macht ist ein Aspekt jeder sozialen Beziehung und selbst ein Beziehungsbegriff. Die Thematisierung der Macht-Variablen gibt jenen Darstellungen ein Gegen-Gewicht, die sich einseitig auf den Sachaspekt beschränken und damit suggerieren, in Arbeitsbeziehungen ginge es allein um die Lösung von Aufgaben. Es geht immer gleichzeitig auch um Interessensdurchsetzung und Einfluss!

Der dritte Bestandteil von Personalentwicklung ist die Entwicklung von Organisationsstrukturen. Unter Organisationsstrukturen wird hier das Ergebnis von bewussten zielgerechten Gestaltungsvorgängen verstanden. Auch dieser Faktor hat einen zentralen Einfluss auf das Verhalten von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen.

Die Entwicklung von Organisationsstrukturen umfasst im Wesentlichen folgende Bereiche:

- Aufgabenverteilung entwickeln: Hierbei geht es um die Neufassung von Unternehmensbereichen, Aufgaben und Stellen und ihrer formalen vertikalen und horizontalen Beziehungen zueinander. Stellen lassen sich dabei typischerweise durch die drei Dimensionen Aufgaben, Kompetenzen und Verantwortung beschreiben. Beispiel: Neufassung der Einflussbereiche.
- Arbeitsstandards entwickeln: Hierbei geht es um Vor-Regelung von Arbeitsverhalten, d.h. um die Bearbeitungsformen und -methoden vorgegebener Arbeitsaufgaben. Beispiel: Hierbei kann es um die Verstärkung der Vorregelungen gehen, um größere Berechenbarkeit herzustellen. Gleichzeitig kann sich die Entwicklung gegen bürokratische Erstarrungstendenzen richten.

- (Technische) Ausstattung entwickeln: Hierbei geht es um die Entwicklung der betrieblichen, materiellen Bedingungen der Arbeit, mitsamt der EDV. Beispiel: Ergonomische Bedingungen der Büros verbessern.
- Unternehmenskultur entwickeln: Hierbei geht es um die Entwicklung von Werten, die das Unternehmen vertritt. Beispiel: Firmenethik, Corporate Design, Corporate Identity.
- Unternehmensziele & -strategien neu ausrichten: Hierbei geht es um die Ausrichtung des Unternehmens und ihre Vermittlung mittels Leitbildern und Visionen.

3.2 Unsere Vorgehensweise in Betrieben

Um in Unternehmen wirksam und erfolgreich zu handeln, ist eine systematische Vorgehensweise unerlässlich. Unsere Vorgehensweise baut dabei auf die jahrelang erprobten Prozessstandards von ARBEIT & LEBEN gGmbH auf:

A) Auftragsklärung (mit Auftraggeberin / Auftraggeber)

- Sich im System „ortskundig“ machen. Neugierde und Interesse für das Kund/innensystem entwickeln und zeigen.
- Die Gesprächspartner/innen zu einer Auseinandersetzung mit der Situation anregen (systemische Fragen) .
- Erstes Umreißen des Problems, Eingrenzen und Abgrenzen (sowohl organisatorisch/räumlich wie sachlich – nicht zu weit und nicht zu eng).
- Klärung der Notwendigkeit einer weiteren Beteiligung von kompetenten / betroffenen Personen.
- Vorstellungen der Kundin / des Kunden über Art der gewünschten Unterstützung klären.
- Verdeutlichen der Unterstützungs- und Beratungsansätze durch ARBEIT & LEBEN. Problemverantwortung bei der Kundin / beim Kunden, Prozessverantwortung bei ARBEIT & LEBEN.
- Die Zielrichtung des Projektes thematisieren (unter dem Vorbehalt einer genauen Problem- / IST-Analyse).
- Hinsteuern auf eine Entscheidung: Auftrag ja / nein. Erste Klärung der Ziele bezüglich des Auftrags (noch keine entgeltigen Veränderungsziele) herbeiführen.
- Vorgehenskonzept entwerfen (in der Situation oder als Hausaufgabe für den Berater/die Beraterin in Verbindung mit dem Protokoll der Orientierungsgespräche).

B) Situationsklärung / Problemklärung / IST – Analyse (im Kund/innensystem)

- Die einbezogenen Personen im System zu einer Auseinandersetzung mit der Situation anregen.
- Erfassen der Situation und des Problems in seiner ganzen / erforderlichen Komplexität (Historie, Ursachen, Hintergründe, Wechselwirkungen, Erfahrungen, Lösungsversuche) und mit der erforderlichen Vielfalt der Blickwinkel.
- Herstellen eines ganzheitlichen, gemeinsamen Verständnisses der Situation und des Problems.
- Eventuell erste kleine Veränderungsziele und entsprechende Sofortmaßnahmen anregen und vereinbaren.

C) Zieldefinition

- Oft wird sich das Generieren von Veränderungszielen und Lösungswegen unmittelbar an die Situationsklärung / Problemklärung anschließen oder während dessen stattfinden. Gerade in breit angelegten Situationsklärungen (Interviews im System) kann das Aufgreifen und Anregen von Lösungsideen und Veränderungszielen motivierend wirken. Bedingung ist aber, dass die erforderliche Situationsanalyse nicht unter einer vorschnellen Lösungsorientierung leidet.

- Entwickeln von Veränderungszielen und von Kriterien der Zielerreichung („Woran erkennen wir, dass...?“), Berücksichtigen von Zielwechselwirkungen.
- Herbeiführen einer formalen Entscheidung über Prioritäten und Veränderungsziele.

D) Planung Vorgehensweise

- Wenn noch nicht durch die Ziele determiniert: Entwickeln von Lösungswegen und Alternativen, Entscheidung über einen Weg treffen.
- Vorgehenskonzept mit Phasen und Schrittfolgen entwerfen (Projektplan mit sukzessiver Aktualisierung und Detaillierung).
- Klären und Prüfen des Kontexts / Umfeld: Voraussetzungen, Ressourcenverbrauch, Restriktionen, Machbarkeit, Konsequenzen.
- Falls erforderlich: Aufbau einer Projektorganisation, klären der Regelkommunikation im Projekt (Auftraggeber/innen – Projektleitung – Projektmitarbeiter/innen).

E) Durchführung

- Die Arbeit in Teilprojekten wiederum nach der Schrittfolge von Themenorientierung – Bearbeitung – Handlungsorientierung strukturieren
- Ergebnisse festhalten und Rücklauf zur Projektleitung gewährleisten
- Zielbeitrag der Aktivitäten reflektieren

F) Auswertung / Zielkontrolle

- Absicherung der Prozesse und Ergebnisse in der Organisation
- Durchführung von „Meilensteinen“
- Erneute Betrachtung, Aktualisierung der Situationsbeschreibung, der Ziele und Ergebnisse
- Bewerten der eingetretenen Veränderungsdynamik, Nebenwirkungen, Wechselwirkungen im System
- Kontrolle der Zielerreichung und Nutzeneffekte

Die Prozessberatung von ARBEIT & LEBEN stützt sich im Wesentlichen auf diese hier dargelegte Vorgehensweise. Die Beratungsphasen und -schritte werden je nach Situation (Größe und Komplexität des Kundensystems) angepasst, d.h. individuell ausgeweitet und vertieft oder in verkürzter Form durchlaufen. Keine Funktion oder Phase wird jedoch gänzlich ausgelassen.

Bei der Auftragsklärung wird drauf geachtet, diese nicht bis zur Definition von Veränderungszielen auszuweiten. Die Situationsklärung (Analyse, Erhebungen im System etc.) wird in komplexen Projekten zum Gegenstand der Durchführungsphase gemacht. Ebenso kann dies für eine vertiefende Situationsanalyse gelten (z.B. mit dem Ergebnis einer „Machbarkeitsstudie“ oder von alternativen Lösungskonzepten).

4 Ansatzpunkte einer alter(n)sensiblen⁴ Personalentwicklung

Auf der Basis der skizzierten Ausgangssituation von Betrieben angesichts des demografischen Wandels und des dargestellten Personalentwicklungssansatzes von ARBEIKT & LEBEN können im Folgenden konkrete Formen einer problembezogenen Personalentwicklung aufgezeigt werden. Hierzu werden unterschiedliche Modellprojekte angeführt, die Maßnahmen auf den herauszuarbeiten Ebenen der Thematik entwickelt haben.

Mit der alter(n)sensiblen Personalentwicklung soll vor allem die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit von älter werdenden Beschäftigten gesichert werden. Bei der alterssensiblen Personalentwicklung geht es vor allem darum, vorhandene Risiken bei Älteren wahrzunehmen, zu analysieren und weitest möglich zu bewältigen.

Der lebenslagenorientierte Ansatz bildet dabei das Rahmenkonzept für die Entstehung alterstypischer Risiken. Diesem Konzept zufolge weisen ältere Arbeitnehmer/innen grundsätzlich einen höheren Grad an sozialer Gefährdung und ein höheres Risiko sozialer Schwäche auf als jüngere.⁵ Von sozialer Schwäche sind dabei allerdings nur bestimmte Gruppen älterer Arbeitnehmer/innen betroffen. Vor allem strukturelle Benachteiligungen und schichtenspezifische Problemkonstellationen werden – neben biologischen Risikofaktoren – hierfür als ausschlaggebend angesehen. Gefährdungen betreffen vor allem die Dimensionen der psychophysischen Leistungsfähigkeit und -bereitschaft sowie der Qualifizierungsfähigkeit und -bereitschaft. Sie manifestieren sich in der Arbeits- und Beschäftigungsunfähigkeit, können aber auch innerbetrieblich in Versetzungen, Einkommensabstufungen oder Ähnlichem resultieren und damit zu Benachteiligungen führen. Im Folgenden sollen die Risiken und Herausforderungen für Betriebe und Beschäftigte näher beleuchtet werden, denen mit der Umsetzung einer alter(n)sensiblen Personalentwicklung begegnet werden kann.

4.1 Gesundheitliche Herausforderungen

4.1.1 Risiko Verschleiß

Das höhere Krankheitsrisiko älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer wird insbesondere im Kontext arbeitsbedingter Belastungen und im erwerbsbiographischen Kontext thematisiert und gilt als Karriererisiko für die Beschäftigten. Hier stehen zum einen die körperlichen Belastungen der Arbeit im Mittelpunkt. Repräsentative Befragungsergebnisse weisen folgende alterskritische Arbeitsanforderungen aus:⁶

- Körperliche Fehlbeanspruchung wie Heben und Tragen schwerer Lasten oder einseitig belastende Tätigkeiten
- Arbeitsumgebung wie Hitze, Lärm, schlechte Beleuchtungsverhältnisse sowie Schicht und Nachtarbeit

Neben diesen physischen Arbeitsbelastungen, die entgegen früherer Prognosen nicht kontinuierlich und in dem erwartet hohen Maß abnehmen, sind vielfältige psychische Belastungsarten als neue Einflussgrößen hinzugekommen, die speziell von älteren Beschäftigten besonders deutlich wahrgenommen werden. Hierzu gehören insbesondere auch eher unspezifische Faktoren wie ein hohes Mobilitätserfordernis, Hektik, Zeitdruck, Stress, Überforderung, soziale Isolation und „altersunfreundliches“ Arbeitsklima. Überforderung bei Älteren entsteht besonders schnell, wenn an den Arbeitsplätzen Leistungsbestandteile eingeführt werden, wie etwa die Schnelligkeit in der Informationsaufnahme und -verarbeitung, und die zu erbringende Leis-

⁴ die Ergänzung des „n“ verdeutlicht, dass gerade auch der Alterungsprozess der gesamten Belegschaft in den Blick des DW zu nehmen ist.

⁵ Vgl. Naegele (1992)

⁶ Vgl. Morschhäuser (1993)

tung z.B. bei Akkord, Prämie gemessen wird⁷. Ältere Arbeitnehmer/innen haben hier schon allein aus körperlichen Gründen Nachteile und/oder können durch Versagensängste eingeschränkt sein. Stressverstärker können sowohl Vorgesetzte sein, als auch häufig die Arbeitskollegen/-kolleginnen (z.B. bei gruppenförmiger Arbeitsstrukturierung wie Gruppenakkord). Letztere kontrollieren oft enger und stärker als die Vorgesetzten und nehmen oft wenig Rücksicht auf Leistungsschwächere, wie Ältere.

Beide Belastungsarten, die eine Beschäftigung Älterer für den Betrieb möglicherweise als zu belastend erscheinen lassen, verteilen sich derart auf bestimmte Branchen und Berufe, dass sie oftmals zu einem allgemeinen „Berufsrisiko“ stilisiert werden. Folglich gibt es auch eine Vielzahl von Berufen mit sogenannter „begrenzter Beschäftigungsdauer“, also solche, in denen man unter normalen Bedingungen gar nicht alt werden kann, wie z.B. in der Montage im Automobilbereich, bei vielen Zuliefertätigkeiten für die Automobilindustrie, auf dem Bau oder in der Alten- und Krankenpflege.⁸

Die Gefahr des Arbeitsplatzverlustes dominiert in vorwiegend gering qualifizierten Beschäftigungsgruppen mit hohen Anteilen an schweren körperlichen Tätigkeiten und geringen individuellen Handlungsspielräumen und/oder in solchen Arbeitsbereichen, in denen typische Arbeiter- und/oder Produktionstätigkeiten vorherrschen.⁹ Das bedeutet jedoch nicht, dass es auch in anderen Feldern zu erheblichen Beanspruchungen kommt. Ergebnisse von Fallstudien¹⁰ geben z.B. dezidierte Hinweise darauf, dass es auch in weniger tayloristisch organisierten Arbeitsformen für Ältere schwieriger wird, den Belastungen Stand zu halten. So führen Arbeitszeitflexibilisierungen beispielsweise zumeist zu einer Arbeitsintensivierung, indem sie unproduktivere oder Erholzeiten systematisch minimieren und weniger Regenerationsraum bieten. Verschärfter Leistungsdruck entsteht auch dadurch, dass Ausweichmöglichkeiten für Ältere, z.B. in Form von Lager-tätigkeiten, oft stark abgebaut sind. Aber auch „Burn-out“- Prozesse bei Lehrer/innen oder in vielen Sozial- und Gesundheitsberufen zeigen, dass sich starke Beanspruchungen nicht nur auf tayloristisch organisierte Arbeitsplätze beschränken.

Die beschriebenen Belastungen führen zu einem alterstypischen höheren Krankheitsrisiko. Dies zeigt sich darin, dass Ältere zwar seltener unter kurzfristigen Erkrankungen leiden krank, aber im höheren Maße von langwierigen und von Mehrfachbelastungen betroffen sind – mit der Folge höherer Krankenstände jeweils gemessen an der Arbeitsunfähigkeits-Dauer. Zu den zentralen Krankheitsbildern älterer Menschen zählen Herzkreislauferkrankungen, Muskel- und Skeletterkrankungen.

In zahlreichen Fällen mündet das höhere Krankheitsrisiko in eine vorzeitige Minderung oder führt gar zum vorzeitigen vollen Verlust der Erwerbsfähigkeit. So entfielen auf die Neuzugänge des Jahres 2004 in der Rentenversicherung der Arbeiter rd. 28 % und bei den Frauen immerhin auch noch rd. 15 % auf Renten wegen verminderter Erwerbsfähigkeit.

4.1.2 Bewältigungsansätze

Zu einer Verringerung körperlicher Belastungssituationen kann in erster Linie und maßgeblich die Herstellung einer altersgerechten Arbeitsplatzgestaltung beitragen. Grundlage hierfür sind die anerkannten ergonomischen Maßstäbe und Richtlinien der menschengerechten Arbeitsgestaltung. Um die Umsetzung der ergonomischen Richtlinien aber wirklich gewährleisten zu können, ist es wichtig, diese von einem Fachmann regelmäßig überprüfen zu lassen.

Die Firma Hella¹¹ lässt z.B. ihre Arbeitsplätze in regelmäßigen Abständen auf ergonomische Gesichtspunkte überprüfen, da die Entwicklung ergonomischer Standards schnell voranschreitet („Was heute noch gut ist....“). Gerade deshalb sind auch ab und zu Neuanschaffungen wie Bürostühle, Computertechnologie oder auch Steh-/Gehsysteme von hoher Bedeutung. Auch kleine Arbeitsgestaltungsworkshops sind in diesem

⁷ Vgl. Vetter (2003)

⁸ Vgl. Behrens (2003)

⁹ Vgl. Vetter (2003).

¹⁰ Vgl. Frerichs (1998), Frerichs/Georg (1999)

¹¹ Inhalte von Gesprächen mit einem Meister bei der Firma Hella

Zusammenhang sinnvolle Maßnahmen. Hiermit lassen sich gerade individuelle Anpassungen erzielen. Notwendig ist, dass bei den Workshops die älteren Mitarbeiter/innen selber daran teilnehmen und nicht etwa nur ihre Vorgesetzten. Anregungen der Älteren zu ihren Arbeitsbedingungen – etwa Reduzierung der körperlichen Belastungen in Form von Mehr- und Schichtarbeit - hat die KSB AG ebenfalls aufgegriffen.¹² Auch sollten Betriebsräte auf die Einhaltung der ergonomischen Richtlinien bestehen. Dieses Beispiel für altersgerechte Arbeitsplatzgestaltung zeigt deutlich, dass an Arbeitsplätzen mit hoher körperlicher Belastung jüngere und ältere Mitarbeiter/innen auf eine gesundheitsverträgliche Einrichtung drängen sollten. In diesem Zusammenhang liegt es nahe das betriebliche Vorschlagswesen über kurzfristige Optimierungsmethoden auf gesundheitliche Aspekte zu erweitern.

Bei der Firma KSB¹³ in Frankenthal hat man in diesem Zusammenhang großen Erfolg gehabt (leider gibt es keine genaueren Zahlen) mit zwei strukturorientierten Maßnahmen:

Für Mitarbeiter/innen ab 58 Jahre: All diejenigen Mitarbeiter/innen, die dies wünschen, werden von der Nacharbeit befreit. Sind diese Mitarbeiter/innen länger als 25 Jahre bei der KSB beschäftigt, bleibt das Entgelt bei Versetzungen oder organisatorischen Veränderungen mindestens konstant.

Aus Beständen des Langzeitkontos kann ab diesem Alter die wöchentliche Arbeitszeit reduziert werden.

Für Mitarbeiter/innen ab 63 Jahren: Um der längeren Regenerationszeit Rechnung zu tragen, erhalten die Mitarbeiter/innen drei zusätzliche Urlaubstage.

In ähnliche Richtung geht auch die Einrichtung von sogenannten Gesundheitszirkeln. Diese sollen, ähnlich den Qualitätszirkeln, eine kontinuierliche Verbesserung der Arbeitsbedingungen bewirken.

Ein weiterer wichtiger Punkt ist es, bei Berufen faktisch mit begrenzter Ausübungsdauer, einen rechtzeitigen gesundheitserhaltenden Tätigkeitswechsel anzustreben¹⁴, um eine frühzeitige Ausgliederung aus dem Erwerbsleben zu vermeiden. Die zieht nicht notwendigerweise einen vollständigen Tätigkeitswechsel nach sich, sondern kann auch eine Integration andersartiger Tätigkeiten in das bisherige Tätigkeitsprofil bedeuten. Tatsächlich umgesetzte Tätigkeitswechsel älterer Mitarbeiter/innen, die gleichzeitig die Nutzung des Erfahrungswissens für den Betrieb erlauben, zeigen in dem Projekt Prognos durchgeführte Fallbeispiele.

1) Ältere Arbeitnehmer/innen können als Mentoren/innen bei der internen Ausbildung jüngerer Arbeitskräfte oder als Trainer/innen bei der Weiterbildung vermitteln, wie es z.B. anhand des TINA-Netzwerkes¹⁵ in Chemnitz umgesetzt wird.

2) Bei vier Handwerksbetrieben konnten die spezifischen Kompetenzen Älterer für die Entwicklung neuer Marktfelder genutzt werden. So wurden zusätzliche Wartungs-, Dienstleistungs- und Beratungsangebote von Älteren für Ältere entwickelt.

¹² Vgl. zum umfassenden, umgesetzten Konzept der KSB „Ältere sind kein altes Eisen“ www.ksb.de

¹³ Vgl. zum umfassenden, umgesetzten Konzept der KSB „Ältere sind kein altes Eisen“ www.ksb.de

¹⁴ Vgl. die Zusammenfassung eigener Betriebsprojekte unter www.Prognos.de

¹⁵ Vgl. das TINA Netzwerk in Chemnitz: Altersgerechte Weiterbildung in Projektverbund. Unter der Leitung der IHK Südwestsachsen wurde in der Region Chemnitz schon Mitte der 90er Jahre der Projektverbund für betriebliche Weiterbildung gegründet. Durch die frühzeitige Einbeziehung der Unternehmen und ihrer Mitarbeiter in die Planung von Weiterbildungsprozessen konnte von Anfang an eine große Praxisrelevanz erreicht werden. Das führte wiederum zu einer großen Akzeptanz bei den zu qualifizierenden Mitarbeitern.

Durch die externe Unterstützung bei der Themensuche und -formulierung sowie der konzeptionellen Gestaltung von Lehrinhalten stellten die beteiligten Unternehmen fest, dass sie ältere kompetente Mitarbeiter/innen haben, die zu einigen Themen bereits entsprechendes Wissen besitzen. Da aus den verschiedenen Unternehmen sowohl die älteren, erfahrenen als auch einige jüngere, mit neuem Wissen ausgestattete Mitarbeiter/innen mitwirkten, entwickelte sich eine generationen- und unternehmensübergreifende Rotation von Erfahrung und Wissen.

3) In einem großen deutschen Automobilkonzern wurden ältere qualifizierte Fachkräfte höherer Leitungs- und Planungsfunktionen von Tagesaufgaben entbunden, um – in bereichsübergreifenden Arbeitskräftepools organisiert – nach Bedarf ihr Wissen zur Verfügung zu stellen.

Auch Schonarbeitsplätze können an dieser Stelle oft helfen. Leider sind diese mit zunehmender Rationalisierung der Arbeitsplätze stark im Rückgang begriffen. Zudem muss beachtet werden, dass solche Arbeitsplätze oft weniger eine altersgerechte Beschäftigung fördern, als vielmehr die Stigmatisierung des Alters, da sie meist ausschließlich auf einfache, wenig anspruchsvolle Tätigkeiten beschränkt sind und altersspezifische Kompetenzen und Fähigkeiten nicht berücksichtigen. Andererseits zeigen andere Ansätze den Nutzen von Schonarbeitsplätzen. Beispielsweise hat Ford in einem Modellprojekt¹⁶ eine Anzahl miteinander verbundener altersgerechter Arbeitsplätze geschaffen, damit Ältere ab 55 Jahre gemeinsam unter optimalen Bedingungen weiterarbeiten können. Auch der Leistungsdruck wurde auf ein Minimum zurückgefahren.

Ein wichtiger Ansatz der Überforderungssituation Herr zu werden ist es, die Stressbewältigungskompetenz der Älteren zu stärken. Dies kann z.B. mit einem Zeitmanagementseminar geschehen.

Zusätzlich ist der Ausbau der Fitness auch für Ältere notwendig. Hierzu hat das Modell „ergonomisches Arbeiten“ ein sinnvolles, ganztägiges Seminar ausgearbeitet. Dieses wurde z.B. bei der Firma Datev mit großem Erfolg angewandt.¹⁷ Es besticht dabei durch die Zusammenführung verschiedener Ansätze, die als Säulen definiert werden:

Säule 1: Wiederherstellung der Arbeitsfähigkeit, Schmerzfreiheit, Gesundheit.

Eine Möglichkeit der schnellen und effektiven Selbsthilfe am Arbeitsplatz ist die Methode JUST-FIVE – Therapie & Training. Dieses praxiserprobte Behandlungsprinzip ist eine Kombination aus Intervallatmung und symptomfreier Bewegung und kann schnell, ohne Hilfsmittel und mit sofortiger Wirkung eingesetzt werden.

Säule 2: Haltung

- a) korrekte Körperhaltung in allen „Lebenslagen“, vor allem in der Arbeit
- b) Korrekte Haltung bei allen Bewegungen, bei Freizeit, Hobby, Sport

Säule 3: Bewegung/Ausgleich

- a) vorher: 5-Minuten-Erwärmung
- b) während: Mikropausen und Minipausen
- c) danach: Sport

Ähnlich angelegt ist das Modell „45plus“.¹⁸ Ergänzend wird hier noch mit dem Sportbund zusammengearbeitet. Der Sportbund organisiert dabei den Einsatz geeigneter Trainerinnen und Trainer und die Kooperation mit nahe gelegenen Sportvereinen. Seit März wurden bereits 177 Beschäftigte geschult. Es gibt dabei zahlreiche, nachweisbare und schnell sichtbare Effekte, z.B. geringere Fehlzeiten, erhöhte Leistungsfähigkeit, größere Mitarbeiter/innenzufriedenheit und ein gestärkter Teamgeist. Die Attraktivität des Unternehmens und die Identifikation mit der Firma nehmen zu. Ähnlich der Zusammenarbeit mit dem Sportbund ist auch an Kooperationen mit Krankenkassen zu denken oder mit Fitness-Centern (z.B. über eine Vereinbarung bzgl. Sonderkonditionen bei Fitness-Centern für Betriebsangehörige).

¹⁶ www.ford.de

¹⁷ Vgl. das Modell „ergonomisches Arbeiten“ bei Just, Prävention zur Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit 1995

¹⁸ Vgl. das Modell Potenzial 45 plus unter www.cebb-hamburg.de

Diskutiert wird in vielen Betrieben zudem, eine computergestützte Gesundheitsberatung am Arbeitsplatz einzurichten.

Auch bei den Vorgesetzten kann sensibilisiert werden, insbesondere wenn ältere Mitarbeiter/innen ihre eigene Überforderung nicht wahrnehmen. Sie zu einem bewussten Wahrnehmen der Situation zu bringen, ist Aufgabe einer „Beratung in der Phase der Kontextklärung“ vgl. dazu oben S. 7. In diesem Rahmen sind auch sogenannte Krankengespräche zu empfehlen. So werden in dem Betrieb KSB¹⁹ alle 12 Monate mit jedem Mitarbeiter und jeder Mitarbeiterin ein Krankengespräch geführt. Führungskräfte sollen mit Hilfe der Krankenscheine und dem Gespräch zentrale Ursachen für Belastungen am Arbeitsplatz und außerhalb des Betriebs finden und Angebote der Hilfe mit dem/der Betroffenen selber erarbeiten. Hierbei muss allerdings vermieden werden, diese Gespräche als Druckmittel zu instrumentalisieren.

4.2 Herausforderung Kompetenzentwicklung

Neben den gesundheitlichen Herausforderungen und Bewältigungsansätzen, existieren weitere Ansatzpunkte auf der Ebene der Kompetenzentwicklung:

4.2.1 Risiko qualifikatorische Fehlentwicklungen

Die unterschiedliche Bildung, Nutzung und Reproduktion von Qualifikationen in und außerhalb von Betrieben führt insbesondere bei Älteren zu Fehlentwicklungen. Das zentrale Problem, auch vor dem Hintergrund der oft stark arbeitsteilig organisierten Betriebe, ist die lang andauernde und schmale Nutzung von Qualifikationen. Dies wird auch immer wieder unter den Stichworten „Spezialisierungsfalle“ oder „Disuse Effekt“ beschrieben.²⁰ Die Nutzung erfolgt dabei gerade bei älteren Menschen oft jahrzehntelang nur auf eine Weise. Gepaart ist diese Nutzungsart dabei, insbesondere bei niedrigqualifizierten Tätigkeiten, mit starken Unterforderungstendenzen. Das Instrument des horizontalen Wechsels ist vielen Betrieben unbekannt. Es wird ganz auf Spezialisierung gesetzt, um qualifikatorischen Aufwand zu vermeiden. Es fehlen damit betriebliche Laufbahnstrukturen, die z.B. nach betrieblichen Veränderungszyklen oder auch nach Lebensphasen organisiert sind.

Unter solchen Voraussetzungen sind die Mitarbeiter/innen folglich „anfällig“ für den Wegfall ihrer Arbeitsfähigkeit. Darauf mit Weiterqualifizierung der Arbeitskräfte zu reagieren wäre weitaus sinnvoller, als das heute damit verbundene Risiko einer Entlassung von Mitarbeiter/innen – und als die damit einhergehende, meist von der Betriebsleitung unterschätzte, Gefahr des Verlustes an Betriebswissen und der Kompetenzen älterer Mitarbeiter/innen. Im schlimmsten Fall werden die Mitarbeiter/innen nicht nur nicht mehr vom Betrieb gebraucht, sondern haben auch auf dem Arbeitsmarkt keine Chancen mehr. Üblich ist sogar der Austausch des Personals bei technischem oder arbeitsorganisatorischem Wechsel.²¹ Die Anforderungssprünge sind dann oft enorm und vor dem Hintergrund einer erheblichen vorhergehenden Lernabstinenz gewaltig. Viele Betriebe entlassen dann bevorzugt Mitarbeiter/innen, als sich für ihre Qualifizierung zu engagieren. Deutlich wird dies am Beispiel einer Neudefinition eines Meisters bei Einführung von Gruppenarbeit. Dies bedeutet für ältere Meister/innen oftmals den Wegfall seines/ihres klassischen Arbeitsgebietes, der Arbeitsverteilung usw..

¹⁹ Vgl. zum umfassenden, umgesetzten Konzept der KSB „Ältere sind kein altes Eisen“ www.ksb.de

²⁰ Vgl. Wolf/Spieß/Mohr (2001).

²¹ Vgl. Geldermann (2005).

4.2.2 Bewältigungsansätze

Eine regelmäßige Veränderung des Tätigkeitsfeldes kann dieses Risiko deutlich eindämmen. Da es in den meisten Betrieben jedoch kaum vertikale Wechselmöglichkeiten (vielleicht noch Aufstieg zum Vorarbeiter/zur Vorarbeiterin oder bei Gruppenarbeit zum Gruppensprecher/zur Gruppensprecher/in) gibt, (auch durch die verstärkte Einführung von gruppenförmigen Arbeitsprozessen werden Führungspositionen zunehmend abgebaut, die bisher noch als besonders geeignete Positionen für ältere Beschäftigte galten²²), muss verstärkt auf „horizontale Weiterentwicklungsmöglichkeiten“ gesetzt werden.²³ Es geht also darum, Perspektiven auch jenseits der klassischen Hierarchiestufen zu schaffen, für die sich lernen noch lohnt. Für einen solchen systematischen Tätigkeitswechsel ist es als Rahmenbedingung notwendig, eine individuell geplante „Laufbahn“ zu entwickeln. Hier ist eine Laufbahnberatung sinnvoll. Bisher gibt es solche Programme²⁴ aber nur für Führungskräfte.

Im Sinne eines lebenslangen Lernens ergibt sich die Möglichkeit, bei betrieblichen Veränderungen die aufgebauten Kompetenzen zu aktivieren und den Gegebenheiten anzupassen. Dies gelingt natürlich besser, wenn der/die Einzelne durch vielseitige Tätigkeitserfahrungen sich eine gewisse Flexibilität angeeignet hat. Ein wichtiger Ansatzpunkt für die Erhaltung der Arbeitsfähigkeit ist es daher, die „Bildungsferne“ und „Bildungsabstinenz“ bei älteren Mitarbeiter/innen zu verringern und einen praxisorientierten Weg des lebenslangen Lernens zu finden. In einer Reihe von Falluntersuchungen²⁵ konnte gezeigt werden, dass die Beteiligung an beruflicher Weiterbildung bisher deutlich altersselektiv ist. Die Ursachen liegen dabei darin begründet, dass sich Unternehmen von der Weiterbildung Jüngerer eine größere „Restnutzungszeit“ der Arbeitskraft versprechen. Die Unternehmen in den Falluntersuchungen gehen auch davon aus, dass die Motivation und Weiterbildungsbereitschaft bei den Älteren geringer sind. Auch hat sich in Fallstudien gezeigt, dass sich die älteren Beschäftigten diese Perspektive z.T. auch selbst zu Eigen machen, was sich z.B. in Zweifeln daran äußert, ob Weiterbildung sich für sie „noch lohne“.

Es kommt also nach Schwab/Seemann darauf an, Arbeitnehmer/innen den Zugang zu Lernmöglichkeiten zu verschaffen. Sie dürfen nicht im Laufe ihrer Arbeitsbiografie von Lernmöglichkeiten abgeschnitten werden. Erst durch die Separierung von fortlaufenden Lernmöglichkeiten (Lernentwöhnung) entsteht ein qualifikatorisches Anschlussproblem. Lernbarrieren machen sich auch subjektiv besonders dann bemerkbar, wenn Lernanforderungen als eigentlich außerhalb der Normalität liegend und als ungewohnte Zumutung in Erscheinung treten.

Die Ergebnisse dieser Fallstudien zeigen deutlich, dass die Erweiterung der Zugangsmöglichkeiten ein Schlüssel zur Vermeidung von Fehlentwicklungen ist. Diese lassen sich vor allem durch die Integration von Weiterbildungsphasen während der gesamten Erwerbstätigkeit (Förderung von Weiterbildungs-Sabbaticals)²⁶ und mikropolitische Überzeugungsarbeit der Entscheidungsträger (altersstereotype Vorurteile abbauen) vermeiden. Die Verantwortung des Einzelnen für die Erhaltung seiner Arbeitskraft ist ein ebenfalls zentraler Ansatzpunkt dieses Konzepts. Allerdings steht es in einem gewissen (systematischen) Widerspruch zu dem Betriebsnutzen, denn dieser ist an spezifischen Lernleistungen für punktuelle Zwecke interessiert (unter schlägt damit die individuelle Langzeitperspektive).

²² Vgl. Frerichs (2005).

²³ Vgl. DGFP (2004) S. 35

²⁴ Vgl. zum Beispiel Quelle AG, Beschrieben bei Frank/Ende (2002)

²⁵ Vgl. zusammenfassend bei Schwab/Seemann (2005)

²⁶ Vgl. Barkholdt / Frerichs / Naegele / Altersübergreifende Qualifizierung - eine Strategie zur betrieblichen Integration älterer Arbeitnehmer. In: MittAB 3/95

Es reicht aber nicht aus, nur die „Qualifizierungszugänge für Ältere“ zu erweitern, sondern es muss auch eine „altersgerechte Qualifizierung“ stattfinden. Ein zentraler Ansatz ist es hier, ein arbeitsbegleitendes Lernen zu ermöglichen. Hierfür steht das Konzept „Learn on the job“ (oder sogenannte Lernstatt). Es ermöglicht, z.B. in dem Modellprojekt RINSO²⁷, älteren Mitarbeiter/innen eine Weiterbildung auf geeignete Weise arbeitsnah und ohne das klassische Seminarklima in einer „Lehrer/Schüler-Konstellation“. Effiziente Bildungsvermittlung ist besonders in Kleingruppen (max. 6 Personen) möglich. Die Lehrmodule müssen für die meisten Erwachsenen zeitlich stark begrenzt werden. Günstig sind etwa zwei Stunden pro Tag.²⁸ Interessant ist, dass diese Belastungsgrenzen unabhängig von Geschlecht, Alter oder Länge der Betriebserfahrung der jeweiligen Beschäftigten erreicht werden.

Ähnlich ist das Konzept AQUA²⁹ angelegt. Die Idee dabei ist „ein kooperatives Erfahrungslernen“ bei Älteren zu initiieren. Das Lernkonzept enthält Prinzipien des „Action Learning“. Gelernt wird nicht nach einem Curriculum, sondern anhand eines Realprojekts, und so mit Problemlösen verknüpft. Diese Methode ist altersgerecht, da sie die Bedeutsamkeit für die Teilnehmenden sichert und an ihrem Wissen, ihren Erfahrungen anknüpft. Ein zusätzliches zentrales Element von AQUA ist die Reflexion. Wie im Spitzensport die Wettkämpfe im Nachhinein ausgewertet und analysiert werden, werden die Projektschritte in regelmäßigen Reviews, die Bestandteile der Workshops sind, reflektiert und die Ergebnisse als methodisches Inventar festgehalten. Der Ablauf dieser „Lernarrangements“ sieht wie folgt aus: 1. Auftragsklärung, 2. Teilnehmergewinnung, 3. Gruppenbildung, 4. Vorstrukturierung des moderierten Workshops, 5. Durchführung, 6. Information des betrieblichen Umfelds, 7. Präsentation der erarbeiteten Lösung vor den Verantwortlichen, 8. Gemeinsame Bilanzierung des individuellen Lernerfolgs.

Das informelle Lernen bewusst zu machen, zu gestalten und damit aus der Zufälligkeit herauszuführen und zu effektivieren, ist der Sinn einer Infrastruktur des Lernens, die als selbstverständlicher Bestandteil der betrieblichen Arbeitsorganisation alle Hierarchiestufen und Altersgruppen anspricht. Um die aktiv Lernenden adäquat zu unterstützen, bedarf es eines erweiterten Rollenverständnisses des Trainers/der Trainerin. Er/Sie wird nicht überflüssig, sondern handelt unterstützend in einem Arrangement, das selbstorganisiertes Lernen fördert. Das didaktische Handeln verschiebt sich von einer Mikrodidaktik hin zu einer Makrodidaktik, die Raum für die Entwicklung von Lernmöglichkeiten gibt. Besonders wichtig für ein solches arbeitsbegleitendes Lernen ist die gewissenhaft altersgerechte Aufbereitung der Lehrmaterialien, wie z.B. das Modellprojekt FESILI³⁰ vorbildlich zeigt. Es geht insbesondere darum, Lehrmaterialien zu entwickeln, die einen unmittelbaren Bezug zum Arbeitsplatz haben und auf die Voraussetzungen und Lernstile der Älteren eingehen. Solche Lehrmaterialien können damit durchaus computergestützt arrangiert werden, wie z.B. der Modellversuch TECA zeigt.³¹

Selbstverständlich werden daneben formalisierte, fachsystematisch aufbereitete Lehrgänge in Zukunft ihren Platz behalten. Auch mit diesen lassen sich gute Erfolge erzielen, wenn sie altersgerecht aufbereitet sind, wie verschiedene Modellversuche des Bundesinstituts für Berufsbildung zeigen.³² Aus solchen praktischen Modellen haben Stöckl, Spevacek und Straka folgende Leitlinien entwickelt³³:

²⁷ Vgl. das Modellprojekt RINSO.

²⁸ Vgl. Iwersen-Sioltisidis, www.bqs.de

²⁹ Vgl. Das Lernkonzept wurde im Rahmen des EQUAL-Projekts gemeinsam mit Betrieben der Region Nürnberg von der bfz Bildungsforschung entwickelt.

³⁰ Vgl. den Modellversuch FESILI (www.bibb.de)

³¹ Vgl. den Modellversuch TECA (www.bibb.de)

³² Vgl. beispielsweise die Modellversuche KOKOS und den Modellversuch „Erfahrungsgestütztes Lernen – Qualifizierung älterer Arbeitnehmer für CNC und SPS

³³ Vgl. Stöckl/Spevacek/Straka (2003)

- Teilnehmer/innen in die Kurs- und Materialgestaltung einbeziehen
- Vorurteile gegenüber Lern- und Leistungsfähigkeit Älterer abbauen
- Aktivierende Methoden des Lehrens und Lernens verwenden
- Lernstrategien vermitteln
- Personale Beratung und Betreuung gewährleisten
- Vorwissen der Teilnehmer/innen einbeziehen
- Zusammenhänge vermitteln, Lehrstoff strukturieren und Komplexität reduzieren
- Lernaufgaben mit hoher Realitätsnähe verwenden

Bildungsinhalte solcher Kurse dürfen dabei nicht nur betriebsspezifisch sein, sondern müssen auch arbeitsmarktaugliche Inhalte aufweisen. Auch das Nachholen formaler Abschlüsse muss in einem solchen Rahmen möglich sein. Dies ist umso notwendiger, als auch dadurch Probleme mit der Arbeitstauglichkeit entstehen,³⁴ dass die jeweils nachrückenden Arbeitspersonen in aller Regel ein höheres formales Ausgangsqualifikationsniveau besitzen und deshalb i.d.R. auch verstärkt an Weiterbildung teilnehmen (dürfen). Diese Niveauunterschiede können dazu führen, dass ältere Arbeitnehmer/innen, wenn moderne Ausgangsqualifikationen verlangt werden, gegenüber jüngeren Beschäftigten schlechter gestellt sind.

Hierbei darf man sich nicht nur auf interne Qualifizierungsangebote beschränken, sondern muss auch die Weiterbildungsangebote Externer zurückgreifen (z.B. der Weiterbildungswerke). Dass gerade für Ältere an dieser Stelle noch Nachholbedarf besteht, zeigt die Aussage einer Dokumentation über alternsgerechte Qualifizierung und Beschäftigung der Bildungswerke der deutschen Wirtschaft³⁵: „Das Weiterbildungsangebot (der Bildungswerke) werde im Wesentlichen von jüngeren Erwerbstätigkeiten in Anspruch genommen, die sich damit im Anschluss an ihre berufliche Ausbildung weiterqualifizieren. Die Altersgrenze liege in der Regel bei 35 bis 45 Jahren. Ältere Erwerbstätige über 40 bis 45 Jahren seien dagegen nur selten an beruflichen Weiterbildungsmaßnahmen beteiligt. Dementsprechend gibt es kaum Bildungsangebote der Bildungswerke, die sich speziell an die Gruppe der älteren Beschäftigten richten. Eine Ausnahme stellen EDV-Kurse dar.“

4.3 Herausforderung Motivation

4.3.1 Risiko Missachtung Älterer

In vielen Betrieben gibt es eine Altersdiskriminierung, die auch unter den Stichwörtern Reputation und Entmutigung gehandelt werden. Besonders häufig ist in so genannten jungen und dynamischen Branchen anzutreffen (wie etwa im EDV-Bereich). Hier geht es zentral um das Phänomen, das Ältere häufig unmotiviert sind, weil sie (das Gefühl haben) nicht mehr gebraucht bzw. missachtet zu werden. Aussagen wie „30 Jahre Arsch hingehalten und jetzt werde ich dafür noch in den Arsch getreten“ sind hierfür typisch. Die Missachtung fußt auf Vorurteilen gegenüber Älteren und dem Älterwerden. Sie kann in Betrieben die Folge haben, dass ältere Mitarbeiter/innen bei Beförderungen oder bei der Teilnahme an Qualifizierungen übergangen werden.

Gerade für Ältere ist es wichtig, wertgeschätzt zu werden. (Studien zeigen sogar, dass motivierte ältere Arbeitnehmer/innen sogar bei gesundheitlichen Problemen zur Arbeit gehen.)

4.3.2 Bewältigungsansätze

Vor diesem Hintergrund ist es wichtig, dass es in dem Unternehmen ein altersfreundliches Klima gibt. Hier spielt Japan eine Vorreiterrolle. Dort sind auch 70-Jährige noch Attraktiv für Arbeitgeber, weil sie von deren Erfahrungen profitieren wollen (Das Senioritätsprinzip).

³⁴ Vgl. Schiersmann (2000)

³⁵ Vgl. www.Prognos.de

Nicht zuletzt prägen Vorgesetzte als Vorbilder den Umgang miteinander. Fehlt es an dieser Stelle, sind Sensibilisierungseminare ein geeignetes Mittel, den Blick auf die Situation Älterer und den Umgang mit ihnen zu schärfen.

Führungskräfte können an älteren Beschäftigten vor allem durch Lebenserfahrung erworbene Fähigkeiten schätzen. Die Vorgesetzten sollten sensibel werden für die Leistungsfähigkeit und Bedürfnisse der Älteren. Eine geeignete Möglichkeit der Wertschätzung ist es z.B., wenn Ältere in Entscheidungsfindungsprozesse miteinbezogen werden oder wenn sie bei Multiplikatorenschulungen direkt eine Produktschulung vor Ort bekommen. Hier können Betriebe einen maßgeblichen Beitrag zur Bindung von Beschäftigten erzielen („Firma darf nicht nur nehmen, sondern muss auch geben“).

Ein anderer Ansatzpunkt ist es, die Attraktivität der Arbeitsplätze zu steigern, um die Älteren auch bis zum gesetzlichen Rentenalter halten zu können³⁶. In einem Modellprojekt werden umgekehrt die älteren Mitarbeiter/innen durch einen jüngeren Mentor gecoacht, um seine/ihre Zufriedenheit zu steigern. Als Motivationsinstrument ist vor allem das Mitarbeiter/innengespräch zu nennen. Folgende Fragen können sinnvollerweise in Mitarbeiter/innengespräche integriert werden:

- Was sind Ihre beruflichen Visionen für die nächsten Jahre, was möchten Sie noch erreichen?
- Wie sehen Ihre weiteren Entwicklungsziele aus?
- Welche neuen Verantwortungsbereiche könnten Sie sich vorstellen?
- Schaffen Sie das vorgegebene Arbeitspensum in der vorgegebenen Zeit?
- Inwieweit sind Sie derzeit in familiären Verpflichtungen eingebunden?
- Brauchen Sie Unterstützung?
- Ist Ihre Arbeitszeit flexibel genug entsprechend ihrer familiären Situation?
- Wäre eine alternierende Telearbeit eine Lösung für Sie?
- Welche Mentoring-Aufgaben möchten Sie übernehmen?

4.4 Berücksichtigung außerbetrieblicher Bedingungen

Ebenso wie die Notwendigkeit eines Miteinanders von Generationen zur betrieblichen Entwicklung anerkannt ist, geht moderne Personalentwicklung³⁷ davon aus, dass im Übergang zu einer nachindustriellen Gesellschaft der „psychologische Vertrag“ zwischen Arbeitgeber/innen und Wissensträger/innen brüchiger sein wird. Insbesondere die „Senior Professionals“ , d.h. jene Gruppe Arbeitnehmer/innen im Alter von 40+ Jahren, deren Kompetenzen derzeit nur zu 20 % betrieblich genutzt werden³⁸, als Leistungsträger anzuerkennen, wird eine zentrale Aufgabe darstellen. Derzeitige Personalentwicklungsansätze befassen sich nur in Ausnahmefällen mit ihnen. Ein Ausgangspunkt eines solchen zukunftsfähigen Verständnisses von „Employability“ ist die Berücksichtigung der Mitarbeiter/innen-Interessen, die sich (mit zunehmenden Alter) ihr eigenes Lebensdesign konstruieren und die (soziale) Kompetenzen erworben haben, ihre Karriereplanung nötigenfalls ohne den Betrieb umzusetzen.

Im Trend von Auflösung bisheriger Strukturen sind, über den Blickwinkel des Betriebes hinaus, auch jene des Individuums und der Gesellschaft wahrzunehmen, denn die Altersgruppe über 40 Jahren wird zukünftig die Mehrheit der Bevölkerung und auch der Betriebsangehörigen stellen.

³⁶ Prognos

³⁷ Diese Ausführungen beziehen sich v.a. auf DGFP (2004).

³⁸ Buckingham/Clifton (2002), S. 13.

4.4.1 Blickwinkel Betrieb

Entwicklung für „Senior Professionals“ findet v.a. in Form von Arbeitszeitflexibilisierung und Mentoring statt. Diese Konzepte sind jedoch nur begrenzt zukunftsfähig und der Verlust an „tatsächlich gelebter Kundennähe“ ist so hoch, dass es sich empfiehlt, „individuelle Maßnahmen zur Verfügung (zu stellen), die den Stärken der Einzelnen, ihren Interessen und den wechselnden Lebenssituationen angepasst sind“ (DGFP, 44).

Besonders in KMU ist unternehmensspezifisches Wissen häufig an einzelne Personen gebunden. Mit deren Älterwerden muss entschieden werden, ob und wie ein Wissenstransfer organisiert wird.³⁹ Empfohlen wird ein „Frühwarnsystem“ einzuführen, das auch Arbeitsplatzprofile und Gesundheitsfragen berücksichtigt.⁴⁰ Gelingen dürfte dies nur durch Kooperation verschiedener Unternehmens- und Kompetenznetzwerke, die gemeinsam an Sensibilisierung, Wissensgenerierung und -transfer für lernförderliche und altersgerechte Unternehmenskulturen arbeiten.⁴¹

4.4.1.1 Risiko außerbetrieblicher Belastungen

Risiken für die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit liegen jedoch nicht nur innerhalb der betrieblichen Arbeitsbedingungen, sondern auch außerhalb. Dies wird in den allermeisten Modellprojekten oder Untersuchungen nicht berücksichtigt. Jedoch sind auch häusliche Pflegeverpflichtungen gegenüber älteren Angehörigen häufig ein Grund, aus dem Erwerbsleben frühzeitig auszusteigen. Zum anderen sind es aber auch Synchronisierungswünsche des Renteneintritts. Ein weiterer Grund ist, dass die Menschen Rente als wünschenswerte Aktivzeit herbeisehnen.

4.4.1.2 Lebensbereiche verzahnen

Wichtig ist es grundsätzlich, außerbetriebliche Belastungen zur Sprache zu bringen und als Aufgabe der alternssensibilisierten Personalentwicklung anzusehen. Es geht dabei oft um die Aufgabe, das Verhältnis zwischen den verschiedenen Lebensbereichen besser zu verzahnen. Hier sind vor allem die Vorgesetzten im Rahmen von Mitarbeiter/innengesprächen gefragt. Bohn gibt in ihrem Modell einer lebensphasenorientierten Personalentwicklung⁴² zwei sehr konkrete und sinnvolle Hinweise, was in Mitarbeiter/innengesprächen mit älteren Mitarbeiter/innen auch thematisiert werden sollte:

a) Lebensvisionen

Besonders ältere Beschäftigte haben oft konkrete Vorstellungen von dem, was sie noch leisten wollen. Es ist ratsam, bei Personalentwicklungsgesprächen offen und konstruktiv nach deren persönlichen Zielen und Vorhaben zu fragen und diese so weit als möglich zu berücksichtigen.

b) Familiensituation

Die familiäre Situation älterer Mitarbeiter/innen kann sich als sehr komplex und anstrengend darstellen. Sobald z.B. pflegebedürftige Angehörige im Haushalt leben oder Mitverantwortung für die Betreuung von Enkelkindern übernommen wird, rückt die Vereinbarkeit von Beruf und Familie in dieser Lebensphase wieder in den Mittelpunkt. Für Personalbeauftragte gilt es daher, mit den Betroffenen zu überlegen, wie individuelle Lösungen – möglicherweise für eine bestimmte Zeit – aussehen können, damit die teils vorübergehenden Familienpflichten erfüllt werden und das bisherige Arbeitsverhalten erhalten werden kann.

³⁹ Projekt „Nova.PE“ in NRW untersucht nachhaltige PE zum Wissenstransfer von Alt zu Jung. www.novape.rub.de

⁴⁰ Projekt „Indigo – Integrierte Dienstleistung organisieren“ hat für Behinderte ausgelotet, wie sie länger in Betrieben „bis ins Rentenalter leistungsfähig bleiben“ können. Diese Ergebnisse können durchaus verallgemeinert werden – bes. wenn von „Lernbehinderungen“ aus gedacht wird.

⁴¹ Projekte INQA Lernen und INQA Demographie. www.inqa-demographie.de

⁴² Vgl. das umfassende Modell einer lebensphasenorientierten Modell von Bohm in dem Text Work Life Balance älterer Mitarbeiter – Impulse für eine lebensphasenorientierte Personalentwicklung

4.4.1.3 Arbeitszeit flexibilisieren

Neben einem Vollzeitarbeitsverhältnis (das seit Jahren durch Teilzeitarbeitsverhältnisse in allen denkbaren Varianten abgelöst wird) kann sich die Mitarbeit von Wissensträger/innen als (Teil-) Selbständige/r ausprägen. Mögliche Formen sind: freie oder projektgebundene Mitarbeit, Werkvertrag, Interimsmanagement, Zeitarbeit. Durch Umschichten von Aktivitäten (die möglicherweise den Wünschen von „Senior Professionals“ entgegenkommen, ihre Erfahrungen auch außerhalb des Betriebs anzuwenden und sich ein Stück weit aus dem Tagesgeschäft herausziehen) und die Übernahme von Mentorenfunktionen wäre in beiderseitigem Einvernehmen ein angepasstes Zeitprofil weiterer Mitarbeit zu entwickeln. Dabei kann es durchaus zum Austausch oder gar Aufstockung von Aktivitäten kommen.

Ziel wäre ein „altersgerechtes Arbeiten“, das durch überbetriebliche Aktionen und innerbetriebliche Initiativen zu längerem Verbleib in Arbeit führt.⁴³

4.4.2 Blickwinkel Mensch

Im mittleren Lebensalter entwickelt sich das Zeiterleben mit der Folge von neuen Fragestellungen und Rollen. Mit dem Älterwerden und mit Gesundheitsfragen⁴⁴ wird die „Work-Life-Balance“ überdacht. Spätestens wenn ein Arbeitsplatzverlust droht oder der Übergang in den Ruhestand absehbar wird, ergibt sich eine Situation, die in derzeitigem Denken als Ausgrenzung und Anerkennungsverlust wahrgenommen wird – die jedoch als Chance begriffen werden kann, in den Hintergrund getretene Interessen und Kompetenzen neu zu beleben.

4.4.2.1 Biographie und lebensbegleitendes Lernen

Unter dem Stichwort „Übergänge“ können biographische Abschnitte thematisiert werden, die den Menschen das Zurechtkommen in / mit neuen Situationen ermöglichen. Durch biographische Selbstreflexion setzt sich ein Mensch mit Identität und Erfahrung auseinander, deren Erkenntnisgewinn die Grundlage für weitere Lernprozesse bildet. Beratung und Angebote zur Bewältigung von Lebenskrisen sind Teile eines lebensbegleitenden Lernprozesses, die die bisher praktizierte „allgemeine Weiterbildung“ vor neue Aufgaben stellen. „Die Untersuchungen der Biographieforschung bilden die Basis für Kurskonzeptionen, die möglichst weitgehend die Komplexität lebensgeschichtlicher Ereignisse und die verschiedenen Umgangsweisen damit berücksichtigen.“⁴⁵

4.4.2.2 Individuelle Kompetenzprofile

Menschen nach der Lebensmitte stellen sich früher oder später die Frage nach ihren persönlichen Stärken und nach einer Betätigung, in der sie sich sinnvoll verwirklichen können. Dazu gehören eine Wertschätzung im Beruf und ein Freiraum, um nicht als „Rentner-on-the-Job“ zu resignieren. Kompetenzorientierte Lerngestaltung⁴⁶ geht von selbstorganisierten Lernprozessen (SOL) aus, die offen für Eigendynamiken sind, Suchbewegungen zulassen und Handlungsmöglichkeiten entwerfen. Authentische Entwicklungsaufgaben sind mit (ergebnisoffener) Lernbegleitung anzugehen – auch, um kreative Felder und Meta-Kommunikation zu ermöglichen.

⁴³ www.equal-muenchen.de

⁴⁴ Angebote zum gesundheitlichen Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit entwickelte das Modellprojekt „Potential 45plus“ des Hamburger Sportbundes u.a.. www.cebb-hamburg.de

⁴⁵ v.Felden (2006), DIE 1/2007,46

⁴⁶ Projekt Qualifikations-Entwicklungs-Management der AG Betriebsl.WB-Forschung

4.4.2.3 Persönlich zugeschnittene Beratung und Weiterbildung

Während subjektiv erlebte Not eine professionelle Beratung erfordert, verweist das Sich-Bewusst-Werden von Kompetenzen auf organisierte Weiterbildung. Unterstützung von Lernbegleiter/innen auf der Basis von Akzeptanz und Vertrauen ermöglicht es, Irritationen als neue Lernanlässe aufzugreifen. Hierbei scheint die Entwicklung einer „neuen Lernkultur“ unumgänglich.⁴⁷

Die geringe Bildungsbeteiligung von Menschen nach der Lebensmitte (nur 20 % der 45-65-jährigen in betrieblicher Weiterbildung, gegenüber >40% im Gesamtdurchschnitt) beruht auch auf den Vorurteilen gegenüber Älteren. Eine lebensphasenorientierte Arbeitsplatzgestaltung ist einerseits ebenso notwendig wie die Abkehr von (Selbst)Zuschreibungen („jung = innovativ“ und „alt = veraltet“), andererseits. Externe Unterstützung von Menschen und Unternehmen scheint das effektivste Mittel zu sein, Zukunftsfähigkeit im Zeichen des demografischen Wandels herzustellen.

4.4.3 Blickwinkel Gesellschaft

Als gesamtgesellschaftliches Problem wird der demografische Wandel v.a. als Frage der Sozialversicherungen wahrgenommen. Die Erwerbsbeteiligung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer über 55 Jahre soll von derzeit 45,4 % auf mindestens 50 % bis zum Jahr 2010 erhöht werden (EU-Lissabon-Ziel). Diese Einführung wird von verschiedenen Seiten kritisiert, weil sie der Komplexität der Probleme nicht gerecht würde.⁴⁸

4.4.3.1 Demografischer Wandel

Die weitreichenden Herausforderungen als Chancen für eine Erneuerung des Gemeinwesens zu begreifen, wird durch die Alltagspolitik erschwert. Insbesondere die Qualifizierung für aktivere Beteiligung an der Entwicklung der Zivilgesellschaft findet relativ wenig Unterstützung (durch Manpower und Finanzmittel) und wird unterdurchschnittlich genutzt. Hier Änderungen in Wahrnehmung von und Urteilen über die Beiträge von Menschen nach der Lebensmitte herbeizuführen bedarf eines langen Atems. Einer der Kernproblematiken wird die Migrationsfrage sein, die nicht nur als Zuzugs- und Kulturproblem, sondern auch als Aufgabe des Umgangs mit älter werdenden Menschen begriffen werden sollte.

4.4.3.2 Werte und Ziele

Auch um diese zu beschreiben bedarf es einer „Altersstrukturanalyse“, z.B. in Form von Grobclustern der Generationsprägungen.⁴⁹ Diese Ergänzung der subjektiven Antworten auf die Frage „Wo stehe ich, wo will ich hin?“ durch die Fragen nach den allgemeinen Entwicklungslinien, kann nur in umfassendem, demokratischen Meinungs austausch gewonnen werden.

Die gesellschaftlichen Subkulturen, die Beteiligung von Frauen, die Integration von Migrantinnen und Migranten in ihren Strukturen zu begreifen und so zu steuern, dass Zukunftsfähigkeit in kultureller Vielfalt erwächst, sollte vermehrt Teil zielgruppenspezifischer Weiterbildung werden.⁵⁰

⁴⁷ Kirchhöfer 2004

⁴⁸ Unternehmen verweisen auf Qualifikationsdefizite; Gesetzgeber argumentiert mit Rente ab 67; Arbeitsagentur plant Eingliederungszuschüsse; WB-Träger klagen über Zerschlagung von Strukturen; Gewerkschaften bemängeln die Kurzsichtigkeit; Kirchen betonen Lebenswerte jenseits von Job. Aus WB-Sicht sollte die Fixierung „Anpassungsqualifikation“ aufgegeben werden.

⁴⁹ z.B. Rühl in DGFP, 74-77

⁵⁰ zahlreiche Modellprojekte in RhPf dazu sind im Heft des Landesbeirats (2006) dokumentiert.

4.4.3.3 Bürgerschaftliches Engagement

Rund 22 Millionen Deutsche, d.h. ungefähr ein Drittel der Bevölkerung über 14 Jahre, sind in irgendeiner Form ehrenamtlich aktiv und bezeichnen dies als einen wichtigen Aspekt ihres Lebens.⁵¹

Obwohl umstritten ist, wie weit mit den derzeit v.a. auf ehrenamtlich erbrachte Leistungen setzenden Aktivitäten die Herausforderungen bewältigt werden können, finden sich viele Modellprojekte zur Qualifizierungen für ehrenamtliches Engagement. Die Arbeitsfelder sind dabei, sich aus dem sozialen Sektor auf andere (z.B. Umwelt⁵²) auszuweiten. Aus ihren oft detailgenauen Methodenbeschreibungen⁵³ können Anregungen für betriebliche Weiterbildung gewonnen werden, wenn die unterschiedlichen Strukturen berücksichtigt werden.

⁵¹ Freiwilligensurvey 1999, www.bmfsfj.de

⁵² Generationennetzwerk Umwelt, www.generationennetzwerk.de

⁵³ Vgl. ELAG –EFI 4-Tages-Kurse

5 Wissenschaftliche Begleitung

Die Aufgabe des Modellprojekts „Demografischen Wandel durch alter(n)sensible Personalentwicklung gestalten - Die Umsetzung alter(n)sensibler Personalentwicklung in Betrieben!“ besteht darin, Innovationen in der Weiterbildung/Erwachsenenbildung zu entwickeln, zu erproben, zu evaluieren und zu verbreiten.

Anvisiert werden exemplarische Problemlösungen, Veränderungen bzw. Verbesserungen in Betrieben und Bildungseinrichtungen im Hinblick auf die mit dem demografischen Wandel einhergehenden bzw. prognostizierten Herausforderungen unter Berücksichtigung aktueller bildungspolitischer Entwicklungen und wissenschaftlicher Erkenntnisse im Bereich der alter(n)sensiblen Weiterbildung.

Ein Hauptziel des Modellprojekts ist es, die Ergebnisse aus der Erprobungs- und Implementierungsphase vor dem Hintergrund des aktuellen wissenschaftlichen Diskurses zu reflektieren und zu bewerten, um Aussagen mit umfassender Reichweite/Gültigkeit zu extrapolieren und einen Transfer der Ergebnisse auf andere Bereiche ermöglichen zu können.

Die zentralen Aufgaben der wissenschaftlichen Begleitung bestehen insbesondere darin, den Projektverlauf (insb. die Erprobungs- und Implementierungsphase) wissenschaftlich zu unterstützen, die Projektbeteiligten prozessbegleitend zu beraten sowie das Modellprojekt im Hinblick auf die Projektziele bzw. folgende Aspekte zu evaluieren:

- Akzeptanz und Wirksamkeit der eingesetzten Maßnahmen/Instrumente (Fälle) für die Arbeitnehmenden
- Sensibilisierung der Personalverantwortlichen für die Thematik
- Auswirkungen auf Betriebsebene (insb. die Wirksamkeit der Angebote für die strukturellen Bedingungen der Betriebe)
- Transfermöglichkeiten der Projektergebnisse.

Zur Beantwortung der mit diesen Aspekten verbundenen Fragen setzt die wissenschaftliche Begleitung u.a. folgende Instrumente ein:

- Befragung der Weiterbildungsteilnehmenden
- Befragung der Projektmitarbeitenden
- Befragung der Personalverantwortlichen
- Teilnehmende Beobachtung einzelner Maßnahmen

Die wissenschaftliche Begleitung erfolgt durch das Pädagogische Institut/Schwerpunkt Erwachsenenbildung der Johannes Gutenberg Universität Mainz. Ansprechpartnerin: Sybille Straßner, M.A. (E-Mail-Kontakt: strassner@uni-mainz.de).

6 Literaturliste und Internet-recherchierte Modellprojekte

6.1 Vorbemerkung

Nach eingehenden, mehrere Monate umfassenden Recherchen muss auf den doppelten Eindruck hingewiesen werden, der sich im Sprichwort widerspiegelt: Der Teufel sitzt im Detail. Einerseits scheint eine Flut von Modellprojekten sich mit den Themen demografischer Wandel und Personalentwicklung zu beschäftigen; andererseits sind die überwiegende Mehrzahl jener durch ihre spezifischen Interessen in den Ergebnissen nur schwer verallgemeinerbar. Daher entschieden wir uns, im „Arbeitspapier“ unseren Projektrahmen zu formulieren, denn das ursprünglich gedachte Vorgehen, aus abgeschlossenen Modellprojekten die für uns nötigen Inhalte und Methoden herauszuziehen, konnte nicht realisiert werden.

So bietet die folgende Liste bildlich gesehen eine Art Landkarte mit Orten, aus denen für unser Projekt Impulse kamen. Im Bild gesprochen: Einige der Orte sind größer, andere kleiner; manche sind mit mehreren Verkehrsmitteln verknüpft, andere nur mit schmalen Weg verbunden. Und die Höhenunterschiede (d.h. der Qualitätsanspruch) sind zu beachten, denn je nach Bedeutung und Ausstattung ist es auch unterschiedlich anstrengend und nützlich, bestimmte Orte zu erwähnen.

Unsere Auswahl war begrenzt durch die zur Verfügung stehenden Ressourcen und dem Projektziel. Wir nutzten jene Modellprojekte, die wir als relevant ansahen, zudem als eine Art Steinbruch für unser Gebäude und beanspruchen folgerichtig weder Vollständigkeit noch Urteilsgenauigkeit für eines der herangezogenen Modellprojekte. In der bewussten selektiven Wahrnehmung konnten wir allerdings auch unseren Schwerpunkt gegenüber schon anderen, durchgeführten Modellprojekten präzisieren.

Zusammengefasst sind im Folgenden die verwendete Literatur und Internet-Recherchen. Letztere listen wir alphabetisch auf.

6.2 Literaturliste

Barkholdt, C., Frerichs, F., Naegele, G., Altersübergreifende Qualifizierung - eine Strategie zur betrieblichen Integration älterer Arbeitnehmer. In: MittAB 3/95.

Behrens 2003: Fehlzeit, Frühberentung: Länger erwerbstätig durch Personal- und Organisationsentwicklung. Badura, B./Schellschmidt/Vetter, C. (Hrsg): Fehlzeiten-Report 2002.

DGFP (2004): Personalentwicklung für ältere Mitarbeiter.

Doppler/Lauterberg: Chance Management. Frankfurt am Main (1994) 2002.

EafA: Erfahrungswissen für Initiativen in der Kirche. Alterspotentiale wahrnehmen und fördern. Hannover 2006.

EQUAL newsletter 18/ Nov. 2006

Frank/Ende: Erfahrene Leistungsträger im Fokus der Personalentwicklung. In: Behrend (Hrsg.): Chancen für die Erwerbsarbeit im Alter, S. 47-61. Opladen 2002.

Frerichs, F.: Ältere Arbeitnehmer im Demographischen Wandel – Qualifizierungsmodelle und Eingliederungsstrategien, Münster 1996

Frerichs, F.: Das Arbeitspotenzial älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter 2005

- Frerichs, F./Georg, A.: Ältere Arbeitnehmer in NRW. Betriebliche Problemfelder und Handlungsansätze, Münster 1999.
- Geldermann, B.: Weiterbildung für Ältere im Betrieb. In: F-BB (Hrsg.) Wettbewerbsfähigkeit mit alternden Belegschaften, 2005.
- Illmarinen, J./Tempel, J. 2003: Erhaltung, Förderung und Entwicklung der Arbeitsfähigkeit – Konzepte und Forschungsergebnisse aus Finnland. In: Badura, B./Schellschmidt/Vetter, C. (Hrsg): Fehlzeiten-Report 2002.
- Just: Prävention zur Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit 1995.
- Landesbeirat für Weiterbildung in Rheinland-Pfalz (Hg.): Demographischer Wandel in Rheinland-Pfalz. Herausforderung für die Weiterbildung. Mainz 2006.
- mea – newsletter 13, 10/2006.
- Morschhäuser, M., Gesund bis zur Rente? Ansatzpunkte einer altersgerechten Arbeits- und Sozialpolitik. In: Badura, B./Schellschmidt/Vetter, C. (Hrsg): Fehlzeiten-Report 2002.
- Naegele, G. Zwischen Arbeit und Rente. Gesellschaftliche Chancen und Risiken älterer Arbeitnehmer, Augsburg 1992
- Pensky, A.: Resümee 2005 für ältere Arbeitnehmer. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Bremen. Modellversuche + Untersuchungen ab 1995.
- Pressestelle der Landesregierung Rheinland-Pfalz: Demographischer Wandel – Chancen für unsere Kommunen. Anregungen für die Praxis. Mainz 2005
- Schiersmann, C.: Weiterbildung älterer Arbeitskräfte angesichts einer veränderten Weiterbildungsorganisation, Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie 3 2000.
- Schwab/Seemann: Brauchen Ältere eine besondere Didaktik in der beruflichen Qualifizierung? 2005
- Schwuchow, K., Christoph (Hrsg.): Chancen für die Erwerbsarbeit im Alter, S. 47-61. Opladen
- Stöckl, M., Spevacek, G., Straka, G. A., Altersgerechte Didaktik. In Schemme: Personal- und Organisationsentwicklung mit älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter 2003
- v.Felden, H.: Zeiten von (Um-)Deutungen. In: Zf. DIE 1/2007, S. 43.
- Vetter, C. Einfluss der Altersstruktur auf die krankheitsbedingten Fehlzeiten: in: Badura, B./Schellschmidt/Vetter, C. (Hrsg): Fehlzeiten-Report 2002.
- Wolf, H., Spieß, K., Mohr, H., Arbeit, Altern, Innovation, 2001.

6.3 Internet-recherchierte Modellprojekte

www	Titel	Bemerkungen
www.abwf.de	Personalentwicklung in innovativen mittelständischen Betrieben	ein Projektsammelsurium von über 100 Teilen, aus denen wir über 40 ansahen
www.infoquelle.de	Softskills	Ableitungen zu potentielle allg. WB-Themen
www.bellheim-netzwerk.de		bes. auf Gesundheit zugeschnittene Projekte
www.ford.de	Altersgerechtes Arbeiten	Vgl. S. 12

www.rostockerzentrum.de	Arbeitskräfte und Arbeitsmärkte im Demografischen Wandel des Forschungsbereichs Alterung des Arbeitskräftepotenzials (Aging Labor Force)	Altersabhängigkeit kreativer Produktivität auf Firmenebene
www.bqs.de	Iwersen-Sioltisidis	Vgl. S. 15
www.bibb.de	Modellversuch FESILI Modellprojekt RINSO	Vgl. S. 15
	Modellversuche KOKOS Modellversuch TECA	Vgl. S. 15
	Modellversuch „Erfahrungsgestütztes Lernen“	Vgl. S. 15
www.novape.de	Wissenstransfer von Alt zu Jung. CD-ROM: Toolbox "Älter werden im Berufsleben" (<i>Juni '05</i>)	Nova.PE ist eine Entwicklungspartnerschaft im Rahmen der Gemeinschaftsinitiative EQUAL.
www.equal-indigo.de	Projekt „Indigo – Integrierte Dienstleistung organisieren	
www.inqa-de.de	TIK 30,40,50plus	
www.cebb-hamburg.de	„Potential 45plus“ des Hamburger Sportbundes	Vgl. S. 12, 19
	Projekt Qualifikations-Entwicklungs-Management der AG Betriebl.WB-Forschung	Vgl. S. 19
www.bmfsfj.de	Freiwilligensurvey 1999	Vgl. S. 21
www.generationennetzwerk.de	Alt-Jung-Projekte in Seniorenbüros.	Vgl. S. 21 Praxisbeispiele des ehrenamtlichen Engagements älterer Menschen
www.gib.nrw.de/EQUAL-Duisburg	Älter werden – im Job aktiv bleiben	
www.inqa-institut.de	LLL in KMU	Coaching; vgl. S. 18
www.equal-baf.de	beteiligungsorientierte Arbeitsgestaltung	Vgl. S. 15
www.equal-muenchen.de	Altersgerechtes Arbeiten	Vgl. S. 19
www.talentkompass.de	TalentKompass NRW	LLL in KMU
www.aktion2050.de	Aktion Demographischer Wandel	Bertelsmann-Stiftung
www.projekt-faktor.de	DW – Aktiv Altern integrative PE	
www.juelich.de/seniorensnetz	Internet-Treffpunkte Erfahrungsaustausch unter Generationen	
www.ksb.de	Konzept der KSB „Ältere sind kein altes Eisen“	Betriebsprojekt, vgl. S. 11
www.prognos.de	Bildungswerk prognos	Vgl. S. 16
www.quelle.de	Konzept bei Quelle Vgl. S. 14	beschrieben bei Frank/Ende (2002)