



Ältere Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen durch zukunftsfähige betriebliche Fort- und Weiterbildung fördern

Workshopdokumentation

Teil I: Einleitung

Lucy Bangali und Josef Schmid (Hrsg.)



Eberhards Karls Universität Tübingen

Institut für Politikwissenschaft
Melanchthonstraße 36
72074 Tübingen

www.sowi.uni-tuebingen.de/wip/

Ansprechpartner:

Lucy Bangali, M.A.

Institut für Politikwissenschaft/
Forschungsinstitut für Arbeit, Technik und Kultur e.V. (F.A.T.K.)
Haüßerstraße 43
72076 Tübingen
Tel: 07071-29-78386
Fax: 07071 – 27467

lucy.bangali@uni-tuebingen.de

www.uni-tuebingen.de/fatk/

***Das Projekt wird gefördert durch das Wirtschaftsministerium
Baden-Württemberg aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds – Ziel 3***



Inhaltsverzeichnis

- 1. EINLEITUNG 1**
- 2. DAS LEBENSLANGE LERNEN IM PROZESS DER ARBEIT – METHODEN UND STRATEGIEN ZUR INTEGRATION ÄLTERER ARBEITNEHMER IN DAS BETRIEBLICHE QUALIFIZIERUNGSSYSTEM**
- 3. BEISPIELE AUS DER PRAXIS**
 - 3.1. LEBENSLANGES LERNEN ALS MOTOR FÜR DIE ERHALTUNG DER BESCHÄFTIGUNGSFÄHIGKEIT ÄLTERER ARBEITNEHMER IN DEN BETRIEBEN
 - 3.2. ENTWICKLUNG UND NUTZUNG DES HUMANPOTENZIALS ÄLTERER ARBEITNEHMER AUS DER UNTERNEHMENSPERSPEKTIVE
- 4. FÖRDERUNG DER LERNMOTIVATION UND LEISTUNGSFÄHIGKEIT ÄLTERER ARBEITNEHMER IN EINER SICH WANDELNDEN ARBEITSWELT**
- 5. BRAINSTORMING UND DISKUSSION: WELCHE ZUKUNFTSFÄHIGEN METHODEN UND STRATEGIEN SIND WICHTIG, UM DEN BEDARF DER UNTERNEHMEN ZU DECKEN? WELCHE INFORMATIONEN UND WISSENSCHAFTLICHEN HILFESTELLUNGEN WERDEN AUS DEM PROJEKT ERWARTET?**

1. Einleitung

Am 22. September 2004 führte das Institut für Politikwissenschaft der Eberhard Karls Universität Tübingen in Zusammenarbeit mit dem Forschungsinstitut für Arbeit, Technik und Kultur e.V. (F.A.T.K.) einen Workshop durch, auf dem das Thema „*Ältere Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen durch zukunftsfähige betriebliche Fort- und Weiterbildung fördern*“ diskutiert wurde. Der Workshop ist Teil eines vom Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg im Rahmen des Europäischen Sozialfonds Ziel 3 geförderten Projekts: In einem Altersatlas¹ für Baden-Württemberg sollen die bisher bei verschiedenen Institutionen verstreuten Daten über ältere Erwerbspersonen zusammengefasst werden. Außerdem sollen Strategien zur Nutzung dieses Potentials entwickelt werden. Das Projekt hat das Ziel bereits im Vorfeld die unterschiedlichen Zielgruppen - vor allem die Unternehmen – in den Diskurs einzubeziehen und für das Thema zu sensibilisieren. Defizite in der Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer sollen mit Hilfe von Informationsbereitstellung und Lösungsvorschlägen gemindert werden und so einen Beitrag zur Aktivierung des Potenzials älterer Fachkräfte leisten.

Das Problem älterer Arbeitnehmer besteht in fast allen Branchen darin, dass sie mit den gängigen Stereotypen konfrontiert sind, sie seien im Vergleich zu jüngeren Mitarbeiter weniger lernfähig und lernmotiviert, erbrächten weniger Leistung und seien weniger integrationsfähig. Die Chancen auf einen neuen Arbeitsplatz am Arbeitsmarkt sinken mit zunehmendem Alter rapide. Die derzeitigen Arbeitslosenzahlen zeigen die Folgen dieser Entwicklung. Dementsprechend ist die Zahl der Arbeitslosen unter den 55- bis 60-Jährigen und Älteren in Baden-Württemberg höher als bei allen anderen Altersgruppen.

Mehrere Arbeitsmarkt-Studien auf der europäischen Ebene haben ergeben, dass die Erwerbsbeteiligung älterer Arbeitnehmer in Deutschland im Vergleich zu anderen EU- und OECD-Ländern niedrig ist. Denn in Deutschland wird die Zahl der 60- bis 64-Jährigen, die immer noch im Erwerbsleben stehen, immer weniger. Nur noch jeder fünfte der über 60-Jährigen ist erwerbstätig, weil die Unternehmen ihren Personalabbau und ihre Restrukturierungsmaßnahmen in großem Stil über die gesetzliche Vorruhestandsregelung bewältigen. Auf der anderen Seite nutzen viele Arbeitnehmer diese gesetzlichen Regelungen, um frühzeitig aus dem Erwerbsleben zu scheiden, weil sie mangels gezielter betrieblicher Förderung demotiviert sind

¹ Der Altersatlas ist eine Datensammlung zur demografischen Entwicklung, Arbeitsmarktsituation und beruflichen Fort- und Weiterbildung älterer Arbeitnehmer von dem Handlungsempfehlungen abgeleitet werden sollen.

oder aus gesundheitlichen Gründen frühzeitig aufhören müssen. Folglich investieren viele Personalverantwortlichen auch kaum in die Fort- und Weiterbildung älterer Mitarbeiter. Verwehrt man Teammitgliedern aber den Zugang zu Fort- und Weiterbildung, durch die sie ihre Qualifikationen auf den neuesten Stand bringen könnten, sinken die Leistungen tatsächlich. Dieser Teufelskreis kann dazu führen, dass ältere Arbeitnehmer kaum noch Chancen auf einen Wechsel des Arbeitsplatzes haben und verfrüht aus dem Arbeitsleben ausscheiden.

Das Paradoxon besteht jedoch darin, dass der technologische Wandel und die neuen Formen der Arbeitsorganisation zu einem vermehrten Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften in Baden-Württemberg geführt haben und auch in Zukunft führen werden. Heute fehlen in manchen Branchen bereits Fachkräfte und durch den demographischen Wandel wird sich dieser Mangel bei wieder anlaufender Konjunktur noch verschärfen. Um eine Kehrtwende in der Unternehmenshaltung und eine bessere Integration älterer Arbeitnehmer in firmeninterne und firmenexterne Bildungsprozesse zu erreichen, wurden Bildungsträger, Personalentwickler und Wissenschaftler zum Austausch eingeladen.

Die Veranstaltung vom 22. September 2004 nahm folgenden Verlauf: Im ersten Teil wurden die Teilnehmer von *Prof. Dr. Josef Schmid*, Leiter des Projektes, und Herr Studiendirektor *Dieter Besemer*, Referat für Berufliche Bildung im Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg, begrüßt. Der erste Vortrag wurde von *Prof. Dr. Felix Rauner* vom Institut für Technik und Bildung der Universität Bremen zum Thema „*Das lebenslange Lernen im Prozess der Arbeit – Methoden und Strategien zur Integration älterer Arbeitnehmer in das betriebliche Qualifizierungssystem*“ gehalten. Er machte in seinem Beitrag deutlich, dass wenn man die umfängliche Literatur zur Weiterbildung, zum Entwicklungsstand, zu den Problemfeldern und zu den Vorschlägen für ihre Weiterentwicklung sichtet, dann kommt man rasch zu der Erkenntnis, dass die große Entwicklungsdynamik der Weiterbildung offenbar einhergeht mit einer die anderen Bildungssektoren (Hochschule, allgemeine und berufliche Bildung) weit übertreffenden Unübersichtlichkeit. In seinem Vortrag versuchte er mit zehn Thesen zur beruflichen Weiterbildung aus der Perspektive des technologisch-ökonomischen Wandels einen Diskussionsbeitrag zur Strukturierung dieses aktuellen Themas zu leisten.

Herr Karl-Hans Steiner, Vorstand der Kreisbaugenossenschaft in Kirchheim Teck, beschrieb den Personalentwicklungsstand in seinem Unternehmen. In seinem Beitrag mit dem Titel „*Lebenslanges Lernen als Motor für die Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer in den Unternehmen*“ beschrieb er wie mit konkreten Fort- und Weiterbildungsangeboten das Personal unabhängig vom Alter gezielt gefördert wird, indem Maßnahmen und

berufliche Beratungen auch für ältere Mitarbeiter zugänglich gemacht werden. Für das Unternehmen spielt das Alter keineswegs eine Rolle bei der beruflichen Förderung, denn die Arbeitsbedingungen und Unternehmensstruktur in einer sich ständig wandelnden und innovativen Bauwirtschaft setzt auf die individuelle aber auch auf die kollektive Leistungsfähigkeit aller Mitarbeiter um einen langjährigen Unternehmenserfolg zu gewährleisten. Diese Unternehmensstrategie zahlt sich aus. Trotz schwacher Konjunktur schreibt das Unternehmen anhaltend schwarze Zahlen.

Das zweite Praxisbeispiel am Ende des ersten Teils referierte *Herr Martien Elderhorst* von der TÜV Rheinland Group - Expert Service im Rahmen des Themas „*Entwicklung und Nutzung des Humanpotenzials älterer Arbeitnehmer aus der Unternehmensperspektive*“. Hauptaugenmerk dieses Vortrags war die strategische und optimale altersgerechte Personalentwicklung durch das „Generatives Diversity Management“ in Hinblick auf das Employability-Konzept und die Nutzung des Humankapitals innerhalb der Unternehmen unter Berücksichtigung einer alternden Belegschaft und des demographischen Wandels.

Der zweite Teil des Workshops befasste sich mit der Förderung der Lernmotivation und der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer. In diesem Themenkomplex referierte *Prof. Dr. Stapf* vom Institut für Psychologie an der Eberhard Karls Universität Tübingen zum Thema „*Förderung der Lernmotivation und Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer in einer sich wandelnden Arbeitswelt*“. Er stellte in seinem Vortrag dar, dass das Defizitmodell über die Leistungsfähigkeit und Lernmotivation älterer Erwerbspersonen ein Pauschalurteil darstellt. Er stellte weiterhin dar, dass Ältere genauso lernfähig sind wie Jüngere, jedoch anders lernen und auch anders gefördert werden müssen. Durch gezielte und altersgerechte Lernförderung in den Unternehmen können die Lernmotivation und somit die Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer gefördert und erhöht werden.

In Anschluss daran wurden die Workshopteilnehmer aufgefordert, an einem Brainstorming mit Diskussion teilzunehmen. Unter dem Titel „*Welche zukunftsfähigen Methoden und Strategien sind wichtig, um den Bedarf der Unternehmen zu decken? Welche Informationen und wissenschaftlichen Hilfestellungen werden aus dem Projekt erwartet?*“ wurden mit Hilfe von Mindmapping als Moderationsmethode zahlreiche Ideen und Fragestellungen gesammelt. Kern der Diskussion war es herauszuarbeiten wie Bildungsträger und Unternehmen erfolgreich miteinander kooperieren können und wie wichtige Probleme durch Zusammenarbeit bei dem Thema „Ältere Arbeitnehmer“, gelöst werden können. Dabei wurden viele Probleme aufgelistet, die bei der Zusammenarbeit im Rahmen des Themenfeldes vorkommen.

Wir danken Herr Studiendirektor Dieter Besemer als Vertreter des Referats für Berufliche Bildung des Wirtschaftsministeriums Baden-Württemberg für sein Grußwort und die Teilnahme an der Veranstaltung. Unser Dank geht auch an die Referenten und die Workshop-Teilnehmer für ihre Beiträge und ihre rege Mitwirkung.

Für die Mitarbeit an der Konzeption, der Durchführung, der Organisation, der Auswertung und der Dokumentation des Workshops seitens der Eberhard Karls Universität und des Forschungsinstitut für Arbeit, Technik und Kultur e.V. (F.A.T.K.) sei Frau Julia Ruppel und Frau Anna Altenburger gedankt.