

Fachtagung:

Wettbewerbsfähig mit alternden Belegschaften? Berufliche Weiterbildung im demografischen Wandel Probleme – Konzepte – Strategien – Praxisbeispiele

DB Museum Nürnberg, 16. Juni 2004

Bericht zum Workshop I – Ältere Beschäftigte – eine neue Zielgruppe für die Personalarbeit

Die durch den demografischen Wandel mitverursachte Alterung der Belegschaft in den Betrieben erfordert neue tragfähige Konzepte und Strategien in der Personalarbeit mit älteren Beschäftigten, um im Wettbewerb bestehen zu können. Unter der Moderation von **Susanne Bohn**, Geschäftsleitung der Unternehmensberatung solvere nodum, wurde zunächst die Situation in Deutschland näher analysiert. Es folgte die Vorstellung einer Modellversuchsreihe des Bundesinstituts für Berufsbildung (BiBB), die betriebliche Handlungsansätze für eine altersübergreifende Arbeits- und Personalpolitik aufzeigte. Abrundend wurden im Workshop verschiedene Strategien aus der betrieblichen Praxis präsentiert.

Ein pfleglicherer Umgang mit den Humanressourcen tut Not!

Input von Prof. Dr. Ernst Kistler, INIFES – Internationales Institut für Empirische Sozialökonomie, Stadtbergen

Prof. Dr. Ernst Kistler fasste zunächst die unterschiedlichen Prognosen über die künftige demografische Entwicklung der Erwerbsbevölkerung in Deutschland zusammen:

- In naher Zukunft wird es nicht unmittelbar zu einem Arbeitskräftemangel kommen.
- Die Erwerbsbevölkerung wird zwar immer älter, aber erst in den nächsten 50 Jahren wird das Erwerbspotenzial leicht zurückgehen. Bis dahin wirkt der wachsende Anteil erwerbstätiger Frauen und der verzögerte Eintritt in den Altersruhestand ausgleichend.
- Ein Fachkräftemangel wird allerdings ab 2030 wahrscheinlich.
- Generell kann jedoch derzeit nicht von einer Abnahme der Erwerbsbevölkerung gesprochen werden.

Angesichts der Anforderung auch mit alternden Belegschaften wettbewerbsfähig zu bleiben, appellierte Prof. Dr. Kistler an die Betriebe, Verantwortung zu übernehmen. Wie neueste Ergebnisse des IAB-Betriebspanels zeigen, stellen sie sich bislang zu wenig dem Problem alternder Belegschaften:

- Weiterbildungsmaßnahmen werden in Betrieben häufig aus Kostengründen zunächst abgelehnt oder auf spätere Jahre verschoben.

Fachtagung „Wettbewerbsfähig mit alternden Belegschaften?“

Bericht Workshop I

- Dabei ist die Mehrheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durchaus an Weiterbildungsmaßnahmen interessiert. Nur ein geringer Prozentsatz steht ihnen ablehnend gegenüber, dies betrifft nicht nur ungelernete Arbeiterinnen und Arbeiter sondern zieht sich durch alle Qualifikationsschichten.

Der demografische Wandel kann angesichts alternder Belegschaften problematisch werden. Die gegenwärtigen Probleme des Systems der Sozialen Sicherung sind allerdings eher auf den Rückgang der Vollbeschäftigung und die Finanzierung der deutschen Einheit aus dem Sozialversicherungssystem zurückzuführen.

Programmsätze für ein Human-Ressource-Management, das Alternsgerechte Arbeitspolitik in die Tat umsetzt, finden sich, laut Prof. Dr. Kistler, in den „unübertroffenen modernen“ Art. 166ff der Bayerischen Verfassung von 1946.

Betriebliche Handlungsansätze in Modellversuchen für eine altersübergreifende Arbeits- und Personalpolitik

Input von Dr. Dorothea Schemme, Bundesinstitut für Berufsbildung (BiBB), Bonn

Einleitend gab Dr. Dorothea Schemme einen Überblick über die vom Bundesinstitut für Berufsbildung (BiBB) geförderten und wissenschaftlich begleiteten Modellversuche, die gezielt das Thema älterer Belegschaften aufgreifen:

- Zu Beginn der 90er Jahre hatten Modellversuche zunächst zum Ziel, ältere Beschäftigte durch Weiterbildung in technologische Entwicklungsprozesse zu integrieren.
- Im weiteren Verlauf lag der Fokus verstärkt auf der Wertschätzung der Potenziale Älterer und deren Entwicklung.

Die wichtigsten Erkenntnisse, welche zu einem produktiveren und zukunftsbezogenerem Umgang mit alternden Belegschaften beitragen können, waren:

- Gemischte Belegschaften aus Jung und Alt steigern durch Wissenstransfer die Produktivität.
- Die Ablösung des Defizitmodells durch das Differenzmodell. Zentral sind hierbei die Beachtung der Altersheterogenität und die Nutzung der Stärken und Potenziale der verschiedenen Altersstufen.
- Spätere Modellversuche verknüpfen gewinnbringend das Wissen Älterer mit dem der Jüngeren.

Auf der Homepage des Bundesinstituts für Berufsbildung (www.bibb.de) können unter Themen und Projekte detaillierte Informationen zu den Modellversuchen abgerufen werden.

Fachtagung „Wettbewerbsfähig mit alternden Belegschaften?“

Bericht Workshop I

Alt lernt von Jung – Erfahrungsbericht aus dem Modellversuch „Selbstständig lernen im Betrieb“

Input von Dr. Barbara Mohr, Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb), Nürnberg

Dr. Barbara Mohr knüpfte mit einem vertieften Blick auf den Modellversuch „Selbstständig lernen im Betrieb“ an den Vortrag ihrer Vorrednerin an. Der Modellversuch trägt der neuen Rollenverteilung in der Wissensvermittlung im Betrieb Rechnung. Der Wissenstransfer erfolgt nicht mehr nur von Alt zu Jung, sondern auch von Jung zu Alt. Zum einen werden von älteren Beschäftigten Schlüsselqualifikationen vermittelt und Erfahrungswissen an jüngere weitergegeben. Zum anderen sollten auch die älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von dem in der Ausbildung erworbenen aktuellen Fachwissen der Jüngeren profitieren.

Erfahrungen aus dem Modellversuch:

- Im Betriebsalltag stieß diese neue Art der Zusammenarbeit, die Umkehrung des Lehrer-Schüler-Systems, zunächst auf Widerstand. Bei älteren Beschäftigten bestehen Ängste, ihren Expertenstatus abgeben zu müssen. Auszubildende fühlen sich in der Rolle des Experten häufig unsicher und haben mit Akzeptanzproblemen zu kämpfen.
- Der Modellversuch schaffte mit der Bildung von Projektteams aus erfahrenen und frisch ausgebildeten Beschäftigten Akzeptanz für einen gegenseitigen Wissensaustausch.
- Die Qualifizierung älterer Beschäftigter erfolgte gemeinsam mit Azubis in der Lehrwerkstatt und simultan profitierten Jüngere von den Erfahrungen Älterer.
- Die Vorzüge für den betrieblichen Ablauf sind enorm: Die Weiterbildungsbereitschaft älterer Arbeitnehmer ist gestiegen und der Qualifikationsstand insgesamt hat sich erhöht.
- Auch unter Kostenaspekten erscheint das Konzept „Alt lernt von Jung“ attraktiv, da die Azubis ihre Ausbildungsinhalte im Betrieb weitergeben.

Demografischer Wandel im Unternehmen – Eine Herausforderung für die Personalpolitik: Konzepte und Strategien der Datev eG

Input von Josef Mikus, Leiter der Aus- und Weiterbildung der Datev eG, Nürnberg

Das Impulsreferat von Josef Mikus, Datev eG, spannte den Bogen zurück zur Problematik angesichts alternder Belegschaften produktiv und innovativ zu bleiben. Weiterführend stellte er mögliche Handlungsempfehlungen zur Diskussion.

In den nächsten Jahren wird der Altersdurchschnitt der Datev-Belegschaft steigen. Eine Personalfuktuation gibt es faktisch nicht, so dass die Aufgaben zunehmend mit älteren Belegschaften bewältigt werden müssen. Dies ist dann problematisch, wenn zwar einerseits der Erfahrungsaustausch zwischen älteren Beschäftigten an jüngere erfolgt, aber andererseits externe Innovations- und Technologieimpulse durch die Einstellung von Hochschulabsolventen oder Auszubildende ausbleiben.

Fachtagung „Wettbewerbsfähig mit alternden Belegschaften?“

Bericht Workshop I

Weiter ist laut Herrn Mikus nicht nur das biologische Altern der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für die Personalentwicklung von Bedeutung, sondern auch das „Älterwerden auf der Stelle“. Ist eine Position länger durch eine Person besetzt, so kommt es zu deren Spezialisierung und zum Verlust von Wissen in der „Breite“, der Arbeitnehmer wird unflexibler.

Diesem „Älterwerden auf der Stelle“ kann vorgebeugt werden: Innerhalb von Teams rotieren Aufgaben und Jobs. „ChaCha – Chance durch Change“ bezeichnet ein solches Konzept bei dem die Teammitglieder nicht nur über fachliche Kompetenz verfügen sondern sich auch außerefachlich Strategien überlegen müssen, um den neuen Aufgaben gewachsen zu sein. Das überwiegend selbstgesteuerte Modell ist nicht speziell auf ältere Beschäftigte zugeschnitten, sondern stellt vielmehr ein umfassend-integrierendes Weiterbildungskonzept dar.

Ältere Beschäftigte eine Zielgruppe für die Personalarbeit - Bericht aus der betrieblichen Praxis der Barthelmess GmbH

Input von Wolfgang Bastert, Geschäftsführer der Barthelmess Display & Decoration GmbH, Fürth

Für Wolfgang Bastert ist die Weiterbildung älterer Beschäftigter im Betrieb bereits heute eine zentrale Aufgabe:

- Unternehmen mit alternden Belegschaften stehen auf einem globalisierten Markt mit der jungen, ausländischen Konkurrenz im Wettbewerb.
- Die Motivation und Reaktivierung eines älteren Arbeitnehmers ist häufig lohnender als eine Trennung, die mit hohen Kosten verbunden ist.

„Altes Eisen darf es nicht mehr geben“, so Herr Bastert, der einzelne Beschäftigte muss im Betrieb voll, sprich bis zum 65. Lebensjahr, in der Arbeitswelt integriert bleiben. Dies ist eine wichtige Aufgabe auch für Gewerkschaft, Arbeitgeberverband und Arbeitspolitik.