



> Dokumentation <

**Erfolgsfaktor ältere Arbeitnehmer**

Wissen sichern – Kompetenz erhalten

# Veranstalter

## Regionalbüro für berufliche Fortbildung

der Arbeitsgemeinschaften  
Mühlacker · Pforzheim · Calw



Leiterin: Stephanie Mittnacht

c/o vhs Pforzheim-Enzkreis GmbH  
Zerrennerstraße 29, 75172 Pforzheim  
Tel.: 07231 3800-42  
Fax: 07231 3800-34  
regionalbuero@vhs-pforzheim.de  
www.fortbildung.bw

### Unsere Ziele

Ziel des Regionalbüros ist es, die Arbeitsgemeinschaften für berufliche Fortbildung in ihren Aufgaben zu unterstützen, die Transparenz des Weiterbildungsmarktes im regionalen Umfeld zu erhöhen und ein weiterbildungsfreundliches Klima zu schaffen.

### Unsere Aufgaben

- Information über Weiterbildungsangebote
- Werbung für Weiterbildungsveranstaltungen
- Öffentlichkeitsarbeit
- Schaffung von regionalen Netzwerken
- Qualifizierungsbedarfsanalysen
- Schulung der Bildungseinrichtungen
- Verbesserung der Transparenz

### Wissen schafft Vorsprung

Unser Ziel ist es, Wege und Möglichkeiten der Weiterbildung sowie der Informationsbeschaffung aufzuzeigen.

Aufgabenschwerpunkte sind:

- Organisation regionaler Werbeaktionen
- Herausgabe von Informationsmaterialien
- Kooperation mit regionalen Arbeitskreisen

Wir verstehen uns als Servicestelle für Wirtschaft, Bildungsträger sowie für interessierte Bürger. Der regionale Austausch soll gefördert werden.

# Inhaltsverzeichnis

S. 03

Programm

S. 04

**Erfahren, leistungsbereit, grauhaarig – zu früh für das Abstellgleis**  
Kompetenzen älterer Arbeitnehmer

**Demographische Entwicklung: Immer mehr ältere Arbeitnehmer**  
Land fördert Weiterbildungsmaßnahmen für über 50-Jährige verstärkt

S. 05

**Wie man Wissen sichern kann**  
Know-how Älterer in Unternehmen

S. 06

**Workshop: Bilder aus der Praxis – Sonderfall oder Modellcharakter?**  
Altersgerechte Arbeits- und Personalpolitik

**Fit am Arbeitsplatz**  
Mit einfachen Übungen die Leistung erhalten

S. 07

**Workshop: Bilder aus der Praxis – Sonderfall oder Modellcharakter?**  
Gefragt: Spezialwissen älterer Arbeitnehmer

S. 08

**Blick in die Zukunft**  
Meinungen der Teilnehmer  
**Altes Eisen mit viel Erfahrung**

### Impressum:

Verantwortlich für den Inhalt:  
Stephanie Mittnacht  
Elke Simon

Redaktion:  
Stephanie Mittnacht

Bilder:  
Jörg Tanneberger  
Elke Simon

Gestaltung:  
Tanne, Büro für Grafik und Werbung

Nachdruck nach Vereinbarung  
mit dem Regionalbüro.  
Tel.: 07231 3800-42

### Kooperationspartner:

Industrie- und Handelskammer  
Nordschwarzwald,  
Handwerkskammer Karlsruhe -  
Außenstelle Pforzheim,  
Wirtschaftsförderungsgesellschaft  
Zukunftsregion Nordschwarzwald  
GmbH.

Die Veranstaltung wurde aus  
Mitteln des Europäischen  
Sozialfonds und der  
Wirtschaftsverwaltung Baden-  
Württemberg finanziert.

S.03

Programm

S. 03

Programm

S.04

**Erfahren, leistungsbereit, grauhaarig – zu früh für das Abstellgleis**  
Kompetenzen älterer Arbeitnehmer  
**Demographische Entwicklung: Immer mehr ältere Arbeitnehmer**  
Land fördert Weiterbildungsmaßnahmen für über 50-Jährige verstärkt

S. 04

**Erfahren, leistungsbereit, grauhaarig – zu früh für das Abstellgleis**  
Kompetenzen älterer Arbeitnehmer  
**Demographische Entwicklung: Immer mehr ältere Arbeitnehmer**  
Land fördert Weiterbildungsmaßnahmen für über 50-Jährige verstärkt

S.05

**Wie man Wissen sichern kann**  
Know-how Älterer in Unternehmen

S. 05

**Wie man Wissen sichern kann**  
Know-how Älterer in Unternehmen

S.06

**Workshop: Bilder aus der Praxis – Sonderfall oder Modellcharakter?**  
Altersgerechte Arbeits- und Personalpolitik  
**Fit am Arbeitsplatz**  
Mit einfachen Übungen die Leistung erhalten

S. 06

**Workshop: Bilder aus der Praxis – Sonderfall oder Modellcharakter?**  
Altersgerechte Arbeits- und Personalpolitik  
**Fit am Arbeitsplatz**  
Mit einfachen Übungen die Leistung erhalten

S.07

**Workshop: Bilder aus der Praxis – Sonderfall oder Modellcharakter?**  
Gefragt: Spezialwissen älterer Arbeitnehmer

S. 07

**Workshop: Bilder aus der Praxis – Sonderfall oder Modellcharakter?**  
Gefragt: Spezialwissen älterer Arbeitnehmer

S.08

**Blick in die Zukunft**  
Meinungen der Teilnehmer  
**Altes Eisen mit viel Erfahrung**

S. 08

**Blick in die Zukunft**  
Meinungen der Teilnehmer  
**Altes Eisen mit viel Erfahrung**

# Programm



## **Begrüßung**

Achim Rummel, Hauptgeschäftsführer IHK Nordschwarzwald



## **Grußwort**

Rose Köpf-Schuler,  
Stellvertretende Präsidentin des Landesgewerbebeamtes Baden-Württemberg



## **Einführung**

Stephanie Mittnacht, Leiterin Regionalbüro für berufliche Fortbildung



## **Erfahren, leistungsbereit, grauhaarig – zu früh für das Abstellgleis**

Prof. Dr. Markus-Oliver Schwaab, Hochschule Pforzheim, Professor in den Studiengängen Personalmanagement und MBA in International Consulting



## **Fit am Arbeitsplatz – Übungen zum Leistungserhalt**

Peter Hennrich, Sportlehrer,  
AOK – Die Gesundheitskasse Enzkreis und Stadt Pforzheim



## **Wissenssicherung von altersbedingt ausscheidenden Mitarbeitern**

Siegfried Backes, Geschäftsführer PersonalTransfer GmbH



## **Workshop: Bilder aus der Praxis – Sonderfall oder Modellcharakter?**

### ■ **Altersgerechte Arbeits- und Personalpolitik**

Wolfgang Mutschler,  
Leiter Training Services HOMAG Holzbearbeitungssysteme AG

### ■ **Gefragt: Spezialwissen älterer Arbeitnehmer**

Dr. Jürgen Bihler, Gebr. Bellmer GmbH Maschinenfabrik



Diskussion und Fragen

Moderator: Franz-Josef Bartsch, Partner CONTRACT KG



## **Schlusswort**

Stephanie Mittnacht,  
Leiterin Regionalbüro für berufliche Fortbildung

# Erfahren, leistungsbereit, grauhaarig – zu früh für das Abstellgleis



## Kompetenzen älterer Arbeitnehmer

Arbeitnehmer bis zu einem Alter von 35 Jahren gelten nach Professor Dr. Markus-Oliver Schwaab, Hochschule Pforzheim, als so genannte "High Potentials", ab 45 Jahren als "Potential Problem". Dabei besitzen ältere Arbeitnehmer viele Vorteile, wie zum Beispiel einen breiten Erfahrungsschatz, bereits existierende Netzwerke und geringere Fluktuationsgefahr, größere Mobilität und eine schnellere Integration.

missen eingehen. Die Anforderungen an die Mitarbeiter lauten: Flexibilität, Mobilität und lebenslanges Lernen, welches dazu beitragen kann, die Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten.

Zum Zeitpunkt ihrer Pensionierung stehen viele Arbeitnehmer vor dem Problem, ihre Leistungsfähigkeit plötzlich von 100 auf Null in einer Sekunde zu drosseln. Gleichzeitig entsteht durch Ausmusterung von Routiniers Wissensverlust in Unternehmen und Vergeudung von Humankapital. Beide Seiten ließen sich durch gleitende Übergangszeiten in den Ruhestand statt verblockter Arbeitsteilzeit berücksichtigen. So könne das Wissen älterer Arbeitnehmer gesichert werden. Über Jahre gesammelte Erfahrungen könnten durch Mentoren- und Patenschaften weitergegeben werden.

"Zwischen jüngeren und älteren Arbeitnehmern muss mehr Offenheit bestehen", forderte

Professor Schwaab. "Teamlösungen müssen angestrebt werden." Die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer müsse zum Imagefaktor der Firma werden. ■

### Demographische Entwicklung Immer mehr ältere Arbeitnehmer

Land fördert Weiterbildungsmaßnahmen für über 50-Jährige verstärkt

Die Zahl der Erwerbstätigen nimmt stetig ab, das Durchschnittsalter der Beschäftigten an. Rosa Präsidentschaft des Landesgewerbeamtes zeigt den Verlauf des demographischen Wandels in der Altersgruppe der 30 bis 40-Jährigen.

Zahl der Erwerbstätigen sinkt, das Durchschnittsalter steigt. 50 bis 60-Jährige sind die stärkste Gruppe.

"Diese Entwicklung ist ein Problem für die Wirtschaft. Die Weiterbildung ist ein wichtiger Faktor, um die Arbeitskraft zu erhalten."

Es ist wichtig, Wissen und Kompetenzen der Wirtschaft und des einzelnen Unternehmens zu entwickeln.

Allen Vorurteilen zum Trotz verfügen ältere Arbeitnehmer über einen großen Erfahrungsschatz und viele Qualifikationen, die es zu sichern gilt. Das Land Baden-Württemberg hat erkannt und reagiert auf den demographischen Wandel. So können ab Februar 2004 die Fördermöglichkeiten für die Weiterbildung und Umschulung von älteren Arbeitnehmern um 20 Prozent gegenüber jüngeren Arbeitnehmern erhöht werden. Die gesamte Zahl der Weiterbildungsinvestitionen in den letzten Jahren liegt bei 50 Prozent, für alle Arbeitnehmergruppen.

### Die demographische Gewissheit (I)



Auf die Gruppe der älteren Arbeitnehmer und besonders deren Qualitäten sind bereits erste Unternehmen aufmerksam geworden. Mitunter muss man jedoch nach Schwaab als älterer Arbeitnehmer auf Kompro-



# Wie man Wissen sichern kann



## Know-how Älterer in Unternehmen gezielt nutzen

Dass ältere Arbeitnehmer wertvolles Potenzial besitzen, weiß Siegfried Backes, 52, der selbst zur Gruppe der "älteren Arbeitnehmer" gehört. Der Berliner ist

Geschäftsführer von Personal-Transfer, die sich unter anderem mit Wissenssicherung von altersbedingt ausscheidenden Mitarbeitern beschäftigt. Dieses Wissen und besonders die Erfahrung sind für Unternehmen immens wichtig, so Backes. Mit seinen Mitarbeitern hat er ein Konzept erarbeitet, mit dem man in Betrieben herausfindet, welcher Mitarbeiter welches "Insider-Wissen" besitzt, das es vor seinem Ausscheiden zu sichern gilt.

Implizites Wissen, also verborgener Erfahrungsschatz, werde erst im Augenblick der Anwendung offenbar. Dieses Wissen gelte es zu transformieren in explizites Wissen, das dokumentierbar, übertragbar und nicht personengebunden ist. "Ältere Arbeitnehmer verfügen über einen unglaublichen Erfahrungsschatz, den ein junger Uni-Absolvent nicht haben kann", so Backes.

Um dieses Wissen zu sichern, geht Siegfried Backes mit seinen Mitarbeitern in die Betriebe

und prüft dort die Personalplanung. Zunächst stellt sich die Frage, ob eine Wissenssicherung sinnvoll erscheint. Trifft dies zu, findet ein Interview mit dem ausscheidenden Mitarbeiter statt. Er wird gezielt über seine Qualifikationen und Erfahrungen befragt. Auch die Kollegen des ausscheidenden Mitarbeiters werden interviewt. Anschließend wird ein Maßnahmenet erarbeitet. Dies kann zum Beispiel eine Prioritätenliste für schriftlich zu dokumentierendes Wissen enthalten oder Lösungsszenarien und Fallkonstruktionen für kritische Situationen.

Diese Ergebnisse dienen als Grundlage für die Einarbeitung von Nachfolgern und als Grundlage für die Reorganisation von Aufgaben und Prozessen. Für den ausscheidenden Mitarbeiter kann sich aus einem oben beschriebenen Prozess ein Honorarvertrag ergeben, so dass auch nach Beendigung des Arbeitsverhältnisses auf dessen Wissen zurückgegriffen werden kann. ■

g:  
hmer  
nahmen

ig ab. Gleichzeitig steigt das Durch-  
e Köpfe-Schuler, stellvertretende  
Baden-Württemberg, kennzeichnete  
andels: Demnach schrumpfte die  
bis 2010 um 22 Prozent, während die  
er älteren Erwerbsfähigen im Alter von  
60 Jahren um 23 Prozent steige.

Entwicklung stellt Unternehmen und  
ildungsträger vor neue Herausforde-  
", so die Vizepräsidentin des Landes-  
beamtete Baden-Württemberg. Daher  
z älterer Arbeitnehmer im Interesse  
ernehmens zu erhalten und weiterzu-

ältere Erwerbstätige über einen großen  
nen, auf die aufgebaut werden kann,  
h-Württemberg hat diese Entwicklung  
phischen Wandel sowie die steigende  
kleine und mittelständische Unterneh-  
eines externen Beraters beantragen,  
tzung eines Konzeptes zur  
ng für ältere Beschäftigte unterstützt.  
eminare und Fortbildungsmaßnahmen  
öher bezuschusst als die Maßnahmen  
uschusshöhe für Personen über 50  
nderen bei 30 Prozent je Maßnahme.

# Workshop

## Bilder aus der Praxis



### Altersgerechte Arbeits- und Personalpolitik

Eine vorausschauende Personalpolitik ist unverzichtbar. Wie eine solche in der Praxis aussehen kann, erläuterte Wolfgang Mutschler, Leiter des Training Service bei der Firma Homag Holzbearbeitungssysteme. Sein Konzept: Mitarbeiter müssen an die Firma gebunden werden. Dies geschieht durch Schaffung

- einer entsprechenden Unternehmenskultur,
- eines positiven Arbeitsklimas,
- von Gesprächsmöglichkeiten für den kollegialen Austausch, z.B. lockere Atmosphäre am Kaffeeautomaten.



Ebenso muss dafür Sorge getragen werden, dass das Wissen der erfahrenen, altersbedingt ausscheidenden Mitarbeiter für das Unternehmen nicht verloren geht. "Wissen ist das Einzige, das man behalten kann, auch wenn man es hergibt", so Mutschler. Genau dies versucht Mutschler seinen Mitarbeitern klar zu machen, wenn es darum geht, ihr Wissen an andere zu vermitteln. Für die älteren Arbeitnehmer müsse es Anreize geben, ihr Wissen an die jüngere Generation weiterzugeben. In der Praxis werden bei Homag folgende Anreize geboten:

- Shopping-Gutscheine für Trainer,
- Weiter-Schuler: jeder darf sein Wissen weiterreichen.

Arbeitnehmer können ihr Wissen auf verschiedene Weise vermitteln, auch wenn sie bereits aus der Firma ausgeschieden sind. Dies geschieht durch:

- Berater-Verträge: Pensionäre stehen bei Fragen mit ihrem Wissen und ihrer Erfahrung

- der Firma und den jüngeren Mitarbeitern zur Verfügung,
- "Patenschaften" älterer Arbeitnehmer für jüngere Mitarbeiter,
- frühzeitige Nachfolger-Einführung.

Aber nicht nur im Bereich der Wissenssicherung wird auf die älteren Mitarbeiter zugegangen, auch wenn es um Fort- und Weiterbildungsseminare geht, werden ältere Arbeitnehmer nicht außer Acht gelassen. Jüngere wie ältere Arbeitnehmer haben dieselbe Chance an Weiterbildungsangeboten teilzunehmen und nutzen dies auch gleichermaßen. ■

### Fit am Arbeitsplatz

Mit einfachen Übungen die Leistu

*Als älterer Arbeitnehmer – und dazu muss r  
Konku  
Sportle  
Viel zu  
geren  
es um  
che Fit*



*einfache Übungen reichen aus, so f  
Dehn- und Streckübungen, die sich lei  
lassen, können einen wesentlichen Bei  
Leistungsfähigkeit am Arbeitsplatz zu*



# Sonderfall oder Modellcharakter?



## Gefragt: Spezialwissen älterer Arbeitnehmer

"Bei uns ist sehr viel Spezialwissen gefragt, das sich die Mitarbeiter über Jahre hin aneignen", berichtete Dr. Jürgen Bihler, Vertrieb der Firma Bellmer. Deshalb habe das Unternehmen auch einen hohen Anteil älterer Arbeitnehmer, zwölf Prozent seien über 58 Jahre.



Selbst Mitarbeiter, die eigentlich altersbedingt ausgeschieden sind, stellen ihr Wissen der Firma zur Verfügung. Dafür werden mit bereits ausgeschiedenen Arbeitnehmern Beraterverträge abgeschlossen, so dass diese weiterhin dem Unternehmen für bestimmte Aufgaben beratend zur Seite stehen und auch eingesetzt werden können.



Spezielle Programme zur Weitergabe des Wissens älterer Erwerbstätiger gebe es nicht, da vieles auf informellem Wege laufe, z.B. gemeinsames Bearbeiten einer Aufgabe. Dementsprechend finden auch Seminare und Kurse zur Weiter- und Fortbildung in altersgemischten Gruppen statt.



Bihlers Resümee: Mitarbeiter müssen möglichst lange an ein Unternehmen gebunden werden, um ihr Wissen weiterzugeben und zu erhalten. "Ältere Arbeitnehmer", so Bihler, "sind das Potenzial für die Zukunft." ■

ng erhalten

*gehören mitunter schon 45-Jährige – man sich fit halten, um mit der "jungen Konkurrenz" mithalten zu können, darauf wies Lehrer Peter Hennrich von der AOK hin. Oft vergessen aber auch schon die jüngeren Arbeitnehmer, dass man, gerade wenn die geistige Leistung geht, seine körperliche Fitness nicht vernachlässigen sollte. Schon im Berufsalltag integrieren sie Sport in den beruflichen Alltag, um die Konzentrations- und Leistungsfähigkeit zu erhalten.*





# Blick in die Zukunft



## Meinungen der Teilnehmer

Ob die Modelle nur Einzelfälle sind oder zum Modellcharakter werden können, darüber diskutierten die Tagungsteilnehmer mit Moderator Franz-Josef Bartsch von der Unternehmensberatung Contract.

### Aussagen der Teilnehmer

- "Wenn eine betagte Person stirbt, verbrennt eine Bibliothek."
- "Es ist eine Kunst zu finden, wo das Wissen liegt."
- "Wir haben zu viele junge Leute in den Betrieben, die keiner qualifiziert."
- "Ein Fortschritt wäre, dass qualifizierte ältere Arbeitnehmer behalten werden und andere gehen müssen."
- "Wir brauchen Mittler, um festzustellen, dass man in bestimmten Bereichen weiterentwickeln und weiterqualifizieren muss."
- "Mitarbeiter müssen motiviert werden, ihr Wissen weiterzugeben."

### Wie also motiviert man ältere Mitarbeiter, ihr Wissen weiterzugeben?

- "Ein beidseitiger Austausch von Wissen zwischen Jung und Alt kann z.B. bei einem lockeren Gespräch am Kaffeautomaten, in der Kantine usw. stattfinden."
- "Für ältere Arbeitnehmer darf es keine ‚Sonderlösungen‘ geben, nur eine andere Sensibilität, mit der mit dem Thema Wissenssicherung und Kompetenzerhaltung umgegangen wird."
- "Man muss den älteren Arbeitnehmern Sicherheit geben."

### Anregungen und Ausblicke zum Thema Weiterbildung

- "Betriebe müssen mehr in Weiterbildungsprozesse eingebunden werden, um Weiterbildung zu etablieren."
- "Wir müssen uns alle daran gewöhnen, in einem Acht-Stunden-Arbeitstag eine halbe Stunde über Weiterbildung nachzudenken."
- "Das Arbeitsamt bietet finanzielle Unterstützung bei der Weiterbildung älterer Arbeitnehmer." ■

### Altes Eisen mit viel Erfahrung

*In unserer Gesellschaft herrscht immer noch in vielen Unternehmen der Jugendwahn. Die demographische Entwicklung weist jedoch einen anderen Weg: Die Produktivität eines Betriebes wird in absehbarer Zeit von der mittleren Generation der 40- bis 60-Jährigen abhängen. Bereits heute bilden ältere Mitarbeiter mit langjährigem Erfahrungswissen und ihren jobspezifischen Kompetenzen ein bedeutendes Potenzial für die Wirtschaft.*

*"Es hat sich gezeigt, dass man bald nicht mehr auf die Älteren verzichten kann. Die Kompetenzaktivierung und Wissenssicherung erfahrener Mitarbeiter ist das Thema der Zukunft. Erste Denkanstöße wurden gegeben", resümierte Stephanie Mitlnacht, Leiterin des Regionalbüros für berufliche Fortbildung. "Jetzt sind die Unternehmen gefragt, die Ideen aufzunehmen und umzusetzen."*