

Innovative Maßnahmen zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Fachkräfte in Baden-Württemberg

 Abschlussbericht des Projektes
„Qualifikationsbedarf in Industrie und Handwerk
der Metall- und Elektrobranche“



Baden-Württemberg

WIRTSCHAFTSMINISTERIUM

Impressum

Herausgeber:

Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg
Theodor-Heuss-Straße 4
70174 Stuttgart
www.wm.baden-wuerttemberg.de

Druck:

Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg

Der Abschlussbericht steht im Informationsservice unter www.wm.baden-wuerttemberg.de zum Download zur Verfügung.

Januar 2006

Verteilerhinweis:

Diese Informationsschrift wird von der Landesregierung Baden-Württemberg im Rahmen ihrer verfassungsmäßigen Verpflichtung zur Unterrichtung der Öffentlichkeit herausgegeben. Sie darf weder von Parteien noch von deren Kandidaten oder Helfern während eines Wahlkampfes zum Zwecke der Wahlwerbung verwendet werden.

Missbräuchlich sind insbesondere die Verteilung auf Wahlveranstaltungen, an Informationsständen der Parteien sowie das Einlegen, Aufdrucken oder Aufkleben parteipolitischer Informationen oder Werbemittel.

Untersagt ist auch die Weitergabe an Dritte zur Verwendung bei der Wahlwerbung. Auch ohne zeitlichen Bezug zu einer bevorstehenden Wahl darf die vorliegende Druckschrift nicht so verwendet werden, dass dies als Parteinarbeit der Herausgeberin zugunsten einzelner politischer Gruppen verstanden werden könnte. Diese Beschränkungen gelten unabhängig vom Vertriebsweg, also unabhängig davon, auf welchem Weg und in welcher Anzahl diese Informationsschrift dem Empfänger zugegangen ist.

Erlaubt ist es jedoch den Parteien, diese Informationsschrift zur Unterrichtung ihrer Mitglieder zu verwenden.

Innovative Maßnahmen zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Fachkräfte in Baden-Württemberg

*Abschlussbericht des Projektes
„Qualifikationsbedarf in Industrie und Handwerk der
Metall- und Elektrobranche“*

Lucy Bangali, Gerhard Fuchs, Markus Hildenbrand

Vorgelegt durch das Institut für Politikwissenschaft der Universität Tübingen,
Prof. Dr. Josef Schmid

Ansprechpartner Lucy Bangali M.A.
Melanchthonstr. 36
72076 Tübingen
Telefon: 07071/29-78386
E-Mail: lucy.bangali@uni-tuebingen.de

Ansprechpartner im Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg:
Herr Studiendirektor Dieter Besemer
Referat 37: Berufliche Bildung
Theodor-Heuss-Str. 4
70174 Stuttgart
Tel.: 0711/123-2410
E-Mail: dieter.besemer@wm.bwl.de

Das Projekt wurde durch die ehemalige Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg durchgeführt und vom Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg im Rahmen der Zukunftsoffensive III des Landes Baden-Württemberg gefördert.

Vorwort

Die Märkte, die Unternehmen und damit die Arbeitswelt befinden sich durch die Globalisierung, den zunehmenden internationalen Wettbewerbsdruck und die Informations- und Wissensgesellschaft in einem andauernden Wandel. Damit verbunden sind permanente technische Herausforderungen und Veränderungen in den Produktions- und Organisationsstrukturen. Die Unternehmen müssen sich zu „Lernenden Unternehmen“ entwickeln. Die Notwendigkeit der Veränderungsbereitschaft und eines kontinuierlichen Lernens ist deshalb sowohl für die Unternehmen als auch insbesondere für die Beschäftigten gegeben.

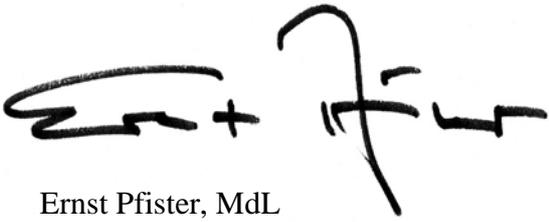
Die Unternehmen müssen sich aufgrund des demografischen Wandels den Herausforderungen der Zukunft mit einer zunehmend älteren Belegschaft stellen. Das Gewicht der verschiedenen Altersgruppen des Erwerbspersonenpotenzials wird sich wohl bereits kurz- und mittelfristig entscheidend ändern. Es gilt die Beschäftigungsfähigkeit der älteren Beschäftigten insgesamt und der älteren Fachkräfte zu fördern und auszubauen.

Der demografische Wandel erfordert ein Umdenken in der Personalpolitik. Personalentwicklung und Qualifizierung müssen zunehmend verstärkt die älteren Beschäftigten mit einbeziehen und diesen den Zugang zu neuem Wissen ermöglichen. Erforderlich ist eine Personalentwicklung und berufliche Weiterbildung, die die verschiedenen Altersgruppen entsprechend berücksichtigt und sich nicht nur auf vorwiegend jüngere Beschäftigte konzentriert. Eine permanente bedarfsgerechte Qualifizierung auch der älteren Fachkräfte ist unabdingbar.

Der vorliegende Abschlussbericht ist das Ergebnis des Projektes „Qualifikationsbedarf älterer Fachkräfte in Industrie und Handwerk der Metall- und Elektrobranche“. Dieses wurde vom Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg aus Mitteln der Zukunftsoffensive Junge Generation finanziell gefördert. Das Projekt wurde von der Akademie für Technikfolgenabschätzung durchgeführt. Der Abschlussbericht wurde vom Institut für Politikwissenschaft der Universität Tübingen in der vorliegenden Form abgefasst und vorgelegt.

Der Abschlussbericht trifft u. a. Aussagen zu dem Qualifizierungsbedarf der älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus Sicht der Betriebe, nach welchen Kriterien das Personal in den Unternehmen rekrutiert wird sowie welche Formen der betrieblichen Weiterqualifizierungsmaßnahmen für die älteren Fachkräfte benötigt und welche angeboten werden.

Ich hoffe, dass der vorliegende Abschlussbericht für alle Interessierten, aber auch für die mit diesem Thema beruflich beschäftigten Personen eine wichtige Informationsbasis und Hilfestellung bietet.

A handwritten signature in black ink, appearing to read 'Ernst Pfister'. The signature is stylized with a large initial 'E' and 'P'.

Ernst Pfister, MdL

Wirtschaftsminister und stellvertretender Ministerpräsident
des Landes Baden-Württemberg

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung.....	6
2	Die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Fachkräfte: Ziele und Wirkungszusammenhänge	9
	Die Wirkungszusammenhänge zwischen betrieblicher Personalpolitik und der Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer.....	10
3	Methode und Relevanz der Untersuchung	15
4	Ergebnisse der quantitativen Untersuchung	17
4.1	Demographischer Wandel als Herausforderung für die Wirtschaft	17
4.1.1	Bedeutung des demographischen Wandels für die Unternehmen	18
4.1.2	Wahrnehmung des demographischen Wandels als Problem und die Umsetzung von Maßnahmen in den Unternehmen	25
4.1.3	Rekrutierungspraxis.....	33
4.1.4	Zusammenfassende Thesen	45
4.2	Weiterbildungsaktivitäten und die Qualifizierungsangebote der Unternehmen	46
4.3	Die Methoden der Weiterbildungsmaßnahmen in den Betrieben – Lernorte für betriebliche Weiterbildung	49
4.4	Qualifikationsanforderungen an ältere Fachkräfte und die Qualifizierungsbedarfe der Unternehmen	53
4.5	Zusammenfassung der quantitativen Ergebnisse	61
5	Ergebnisse der qualitativen Untersuchung: Eine Zusammenfassung	64
5.1.	Thematisierung und Wahrnehmung des demographischen Wandels.....	65
5.2.	Praktizierte Formen der Weiterbildung	67
5.3.	Qualifizierungsbedarfe	68
6	Konkreter Qualifikationsbedarf der Unternehmen: Zusammenfassung der qualitativen und quantitativen Untersuchung	71
7	Schlussfolgerung aus der Gesamtuntersuchung	75
7.1	Handlungsbedarf angesichts des demographischen Wandels	75
7.2	Rekrutierungspraxis der Unternehmen und die Einstellungen gegenüber älteren Fachkräften	76
7.3	Didaktik und Methodik von altersübergreifenden und altersspezifischen Weiterbildungsmaßnahmen in Betrieben	77
7.4	Organisation von und Zusammenarbeit mit überbetrieblichen und innerbetrieblichen Akteuren im Rahmen von Regional- und Beschäftigungsinitiativen	80

8 Zusammenfassung.....	81
9 Literatur.....	84
Anhang.....	87

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Wirkungszusammenhang zwischen betrieblicher Personalpolitik und der Beschäftigungsfähigkeit älterer Fachkräfte	13
Abbildung 2:	Altersverteilung in den Unternehmen	20
Abbildung 3:	Altersverteilung der Unternehmen nach Unternehmensgröße	21
Abbildung 4:	Momentane und zukünftig erwartete Rekrutierungsprobleme.....	22
Abbildung 5:	Stabilität und Wandel in der Erwartung zukünftiger Rekrutierungsprobleme	23
Abbildung 6:	Rekrutierungsprobleme nach Unternehmensgröße	24
Abbildung 7:	Stellenwert des Themas „Alterung der Erwerbsbevölkerung“ in den Unternehmen	27
Abbildung 8:	Stellenwert des Themas „Alterung der Erwerbsbevölkerung“ nach Altersverteilung	28
Abbildung 9:	Durchgeführte Maßnahmen zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit in den Unternehmen	30
Abbildung 10:	Maßnahmen, um einem Fachkräftemangel im Unternehmen entgegenzuwirken	31
Abbildung 11:	Inhaltliche Wahrnehmung der Folgen der „Alterung der Erwerbsbevölkerung“	32
Abbildung 12:	„vergleichende Eigenschaftszuschreibung“ auf jüngere bzw. ältere Fachkräfte über 45 Jahre	35
Abbildung 13:	Bedeutung der Eigenschaften und Fähigkeiten bei der Einstellung von Fachkräften in den Unternehmen.....	36
Abbildung 14:	„gewichtete komparative Eigenschaftsindizes“: Vorteile älterer bzw. jüngerer Fachkräfte bei der Einstellung in die Unternehmen....	37
Abbildung 15:	„gewichtete komparative Eigenschaftsindizes“ nach Unternehmensgröße	38
Abbildung 16:	„gewichtete komparative Eigenschaftsindizes“ nach Wirtschaftsbereichen.....	39
Abbildung 17:	Wahrnehmung von Rekrutierungshemmnissen	40
Abbildung 18:	Rekrutierungspraxis in Bezug auf Alter.....	41
Abbildung 19:	Offen genannte Vorteile älterer Fachkräfte.....	44
Abbildung 20:	Offen genannte Nachteile älterer Fachkräfte	44
Abbildung 21:	Schulungsangebote der baden-württembergischen Unternehmen ...	48
Abbildung 22:	Die häufigsten Schulungsangebote der Betriebe	48
Abbildung 23:	Häufigkeiten der Weiterbildungsformen – A.....	51
Abbildung 24:	Häufigkeiten der Weiterbildungsformen – B.....	51
Abbildung 25:	Beurteilung der Betriebe zur Lerngruppenzusammensetzung	52
Abbildung 26:	Die wichtigsten Qualifikationen mit einem Mittelwert von 1-2	55
Abbildung 27:	Eher wichtige Qualifikationen mit einem Mittelwert von 2,3-2,5 ...	55
Abbildung 28:	Qualifikationsbedarfe älterer Fachkräfte in den Unternehmen in Baden-Württemberg.....	57
Abbildung 29:	Qualifikationsangebote und -bedarfe der Unternehmen in Baden-Württemberg.....	58

Abbildung 30:	Unterschiede zwischen Handwerk und Industrie beim Qualifikationsbedarf.....	58
Abbildung 31:	Qualifikationsbedarfe für Ältere im Handwerk.....	59
Abbildung 32:	Qualifikationsbedarfe für ältere Fachkräfte in der Industrie.....	60
Abbildung 33:	Branchenunterschiede beim Qualifikationsbedarf in der Metall- und Elektrobranche.....	61
Abbildung 34:	Betroffenheit der Unternehmen durch Fachkräftemangel.....	65
Abbildung 35:	Wahrnehmung und Thematisierung des Fachkräftemangels als Folge des demographischen Wandels.....	66
Abbildung 36:	Einstellungshemmnisse bei älteren Fachkräften.....	67
Abbildung 37:	Qualifikationsbedarf älterer Fachkräfte.....	69
Abbildung 38:	Qualifikationsbedarf älterer Fachkräfte: Methodenkompetenz.....	70
Abbildung 39:	Qualifikationsbedarf älterer Fachkräfte: Sozialkompetenz.....	70
Tabelle 1:	Qualifizierungsbedarf Älterer auf der Basis der Ergebnisse der qualitativen Untersuchung.....	72
Tabelle 2:	Qualifizierungsbedarf Älterer auf der Basis der Ergebnisse der quantitativen Untersuchung.....	73

1 Einleitung

Dies ist der Abschlussbericht des Projektes zum Qualifikationsbedarf und zur beruflichen Weiterbildung älterer Arbeitnehmer in den Unternehmen in Baden-Württemberg. Besonders berücksichtigt wurde dabei die Gruppe der älteren Fachkräfte in der Metall- und Elektrobranche von Industrie und Handwerk. Um das Potenzial dieser Erwerbstätigengruppe bestimmen zu können, ist es notwendig, ihre aktuelle Beschäftigungsfähigkeit zu untersuchen. Das Projekt hat zum Ziel, Defizite in der Beschäftigungsfähigkeit der älteren Fachkräfte zu bestimmen und zu fragen, wie mit Hilfe von Qualifizierungsmaßnahmen ein Beitrag zur Aktivierung des Potenzials der älteren Fachkräfte geleistet werden kann.

Das Potenzial älterer Fachkräfte wird bislang vom Arbeitsmarkt in unzureichender Weise genutzt. Der Verzicht auf die Arbeitskraft älterer Fachkräfte bedeutet für die Wirtschaft einen Verlust an Know-how, Kompetenz und Erfahrung und somit auch einen Verlust an Wachstumschancen. Diesen Verlust kann sich Baden-Württemberg als innovativer Standort, besonders in Zuge des verschärften internationalen Wettbewerbs, nicht leisten.

Unter Berücksichtigung der Herausforderungen des demographischen Wandels, des Problems der Sicherung der sozialen Sicherungssysteme (Renten) und des Fachkräftemangels, aber auch um in Zukunft innovations- und wettbewerbfähig zu bleiben, müssen sich Unternehmen dringend mit dem Thema „ältere Fachkräfte“ beschäftigen.

Der vorliegende Endbericht unserer empirischen Untersuchung setzt sich mit der betrieblichen Personalpolitik, der Organisation von Weiterbildungsangeboten und dem konkreten Qualifikationsbedarf unter Berücksichtigung der betrieblichen und arbeitskraftbezogenen Perspektiven zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit und Beschäftigungschancen älterer Fachkräfte auseinander.

Im Hinblick auf unsere Zielgruppe lautet die maßgebliche Frage: „Wer ist eine ältere Fachkraft beziehungsweise ein älterer Arbeitnehmer?“ Alter hat im Berufsleben in verschiedenen Branchen und in Abhängigkeit von Unternehmenskulturen eine sehr unterschiedliche Bedeutung. Das gilt auch für den Arbeitsmarkt, auf dem sich bereits ab dem 40. Lebensjahr die Berufschancen vermindern können. „Alter“ ist daher ein relativer und kein fest umrissener Begriff.

Da man in der Literatur keine einheitliche Definition findet, haben wir den Begriff anhand des kalendarischen Alters und der Branchenzugehörigkeit definiert und weniger anhand der sozialen und gesellschaftlichen Erwartungen. Das Hauptkriterium für die Wahl dieser Definition ist die Schwierigkeit, die Personengruppe ab dem 45. Lebensjahr auf dem Arbeitsmarkt in der Metall- und Elektrobranche zu vermitteln. In Stellenanzeigen ist das gewünschte Eintrittsalter der Bewerber meist niedriger angesetzt, das heißt, es liegt unter 45 Jahren oder manchmal sogar weit unter 40 Jahren. Unsere Definition von „Alter“ bezieht sich auf Personen in den Branchen der Metall- und Elektroindustrie und im Handwerk ab dem 45. Lebensjahr.

Ausgangspunkt für die Durchführung der hier vorgelegten Studie waren die Ergebnisse eines Workshops zum Thema „Altern und Erwerbsarbeit“, den die TA-Akademie im Mai 2001 durchführte. Die Diskussionen auf dem Workshop veranlassten die TA-Akademie dazu, ein Projekt zu den Möglichkeiten der Förderung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Fachkräfte in Baden-Württemberg zu konzipieren. Für

das Projekt wurde beim Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg eine Förderung beantragt. Das Projekt wurde vom Wirtschaftsministerium des Landes Baden-Württemberg aus Mitteln der „Zukunftsoffensive III Baden-Württemberg“ gefördert. Für diese Unterstützung sei hier noch einmal herzlich gedankt.

Mit dem Vorhaben wurde eine dreifache Zielsetzung verfolgt. Das *erste Ziel* bestand darin, empirische Daten zur Beschäftigungsfähigkeit älterer technischer Fachkräfte zu generieren und die hier bestehende Forschungslücke zu schließen. Wir fragten, welche Anforderungen baden-württembergische Unternehmen des Handwerks und der Industrie an die Fähigkeiten, Einstellungen und Qualifikationen ihrer technischen Fachkräfte stellen, wie sie die Beschäftigungsfähigkeit ihrer älteren Fachkräfte einschätzen, und wo konkret sie einen Bedarf für die Entwicklung und Förderung der Beschäftigungsfähigkeit bei dieser Erwerbstätigengruppe erkennen. Die Erhebung des gegenwärtigen Stands der Beschäftigungsfähigkeit älterer Fachkräfte erfolgte durch qualitative Fallstudien in Unternehmen und durch eine repräsentative schriftliche Befragung.

Das *zweite Ziel* war es, auf der Basis der erhobenen empirischen Daten konkrete Anforderungen an berufs begleitende Maßnahmen zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Fachkräfte zu formulieren. Damit soll dem häufig auftretenden Mangel bei Weiterbildungsmaßnahmen entgegengewirkt werden, der darin besteht, dass sich diese einerseits in nicht ausreichendem Maß am variierenden Bedarf unterschiedlicher Branchen und Wirtschaftsregionen orientieren¹, und andererseits die spezifischen Schwierigkeiten und Bedürfnisse des jeweiligen Teilnehmerkreises (hier: der älteren technischen Fachkräfte) in unzureichender Weise berücksichtigen. Im Rahmen unserer Untersuchung erfolgte eine differenzierte Analyse der Anforderungen nach Branchen und Wirtschaftszweigen.

Ein *drittes Ziel* war, die Ergebnisse des Vorhabens einer breiten Öffentlichkeit bekannt zu machen, das heißt, die älteren Fachkräfte selbst, die sie beschäftigenden Unternehmen, die in diesem Feld tätigen Bildungsträger sowie relevante Akteure aus Politik und Verwaltung für das Thema zu sensibilisieren und darüber hinaus die Grundlage dafür zu schaffen, dass die notwendige öffentliche Debatte auf der Basis empirisch gesicherter Befunde erfolgen kann.

Einige Worte zum Aufbau des Berichtes. Im anschließenden zweiten Kapitel stellen wir das Konzept der Beschäftigungsfähigkeit als Strategie und Chance für den längeren Verbleib älterer Fachkräfte in den Betrieben vor. Wir stellen das „Employability“-Konzept aus dem Blickwinkel der Arbeitnehmer und Arbeitgeber dar, vernachlässigen dabei aber nicht die gesellschaftliche Perspektive. Wir definieren Beschäftigungsfähigkeit als Ziel für ältere Fachkräfte, unter Berücksichtigung der Arbeitsmarktsituation und ihrer Chancen, von den Betrieben eingestellt und weiterbeschäftigt zu werden. Wir werfen einen Blick auf die organisatorische Beschäftigungsfähigkeit, diskutieren den Wirkungszusammenhang zwischen „betrieblicher Personalpolitik“, der Ausgrenzung älterer Mitarbeiter und den Herausforderungen für die Unternehmen, die Arbeitnehmer und die Gesamtwirtschaft. Dabei gehen wir auf die Realisierungsmöglichkeiten des Konzepts anhand der Darstellung konkreter Maßnahmen für Unternehmen und ältere Arbeitnehmer ein, die das vorhandene Humanpotenzial besser nutzen sollen. Es geht dabei darum zu zeigen, dass Arbeitgeber ihre

¹ Vgl. z.B. Köhler, A./Sandmann, E./Weißbach, H.-J. (1995): Probleme der regionalen Abstimmung von Wirtschafts- und Arbeitsmarktförderung in vier ausgewählten Kreisen Sachsen-Anhalts, in: Arbeitsmarktforschung für Sachsen-Anhalt. Forschungsbeiträge zum Arbeitsmarkt in Sachsen-Anhalt, Band 7, Magdeburg S. 104.

Haltung gegenüber älteren Arbeitnehmern überdenken und teilweise sogar eine positive „Argumentation“ für die Beschäftigung dieser Gruppe entwickeln müssen. Diese sollte sich auf folgende Punkte stützen:

- die Gewährleistung der Rentabilität von Investitionen in das Humankapital älterer Fachkräfte,
- die Vermeidung eines Mangels an Fachkräften,
- die Maximierung des Einstellungspotenzials,
- die Berücksichtigung der demographischen Veränderungen,
- die stärkere Diversifizierung des Arbeitskräftepotenzials.²

Im dritten Kapitel werden die Forschungsmethoden der qualitativen und quantitativen Befragung ausführlich dargestellt.

Im vierten Kapitel erläutern wir die Ergebnisse der quantitativen Untersuchung.

Im fünften Kapitel werfen wir einen Blick auf die Ergebnisse der qualitativen Befragung.

Im sechsten Kapitel stellen wir die konkreten Qualifikationsbedarfe zusammen, wie sie sich aus der qualitativen und quantitativen Studie ergeben.

Im abschließenden siebten Kapitel formulieren wir aus der Gesamtuntersuchung resultierende Schlussfolgerungen im Hinblick auf die Chancen und den Umgang mit dem Thema der „Beschäftigungsfähigkeit älterer Fachkräfte“.

² Walker, A. (1995): In ältere Arbeitnehmer investieren – Rahmenüberblick zur Analyse vorbildlicher Praxis in Europa, Dublin, Europäische Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen.

2 Die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Fachkräfte: Ziele und Wirkungszusammenhänge

Das Hauptanliegen des Ansatzes zur Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Fachkräfte ist es, die Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten durch innovative berufliche Weiterbildungsmaßnahmen zu erhalten, zu fördern und auszubauen.

Die vorliegende Studie bezieht sich auf das Konzept von „Employability“ (Beschäftigungsfähigkeit³). Angesichts eines demographischen Wandels, eines Fachkräfte- und Nachwuchsmangels und eines Globalisierungsprozesses, der permanente technische Herausforderungen und Veränderungen in den Produktions- und Organisationsstrukturen mit sich bringt, werden neue Strategien zur Personalentwicklung und zum Personalmanagement notwendig, um auf die Auswirkungen der oben genannten Entwicklungen auf den Arbeitsmarkt und in den Betrieben reagieren zu können. In Anbetracht der genannten Herausforderungen, die sich aus der Notwendigkeit einer permanenten Anpassung der Arbeit, der Arbeitsbedingungen und der Qualifikationen ergeben, muss eine Sicherstellung der Beschäftigungsfähigkeit gewährleistet werden. Obwohl der Begriff „Employability“ nicht wirklich exakt definiert werden kann, bedeutet er in diesem Kontext dynamische und auf den neuesten Stand gebrachte Fertigkeiten sowie ökonomisches und arbeitsmarktorientiertes Verhalten der Akteure (hier: Arbeitgeber und Arbeitnehmer).

Es sollen im Folgenden zwei Arten von Beschäftigungsfähigkeit – die individuelle und die organisatorische – und ihre gegenseitige Bedingtheit erläutert werden. Die Grundlage beider Arten sind leistungsfähige Weiterbildungssysteme für ältere Fachkräfte, die auf den Bedarf der Unternehmen und somit den des Arbeitsmarktes reagieren und den Grundstein für ein lebenslanges Lernen legen. Erst dies ermöglicht den Akteuren eine Anpassung an den wirtschaftlichen und strukturellen Wandel.

Individuelle Beschäftigungsfähigkeit bedeutet hier, dass der Einzelne zum Unternehmer „in eigener Sache“ wird. Er muss in die Lage versetzt werden, seine Bedürfnisse sowie seine Fähigkeiten und Kompetenzen zu erkennen und vor diesem Hintergrund seine Leistungen einer Organisation anzubieten, Beschäftigungsangebote kritisch auszuwählen und eine Beschäftigung aufzunehmen. Mit diesen Kompetenzen stehen und fallen seine Möglichkeiten, eine Erwerbsbeschäftigung zu finden, zu halten oder wenn notwendig, eine neue zu suchen – also mobil zu sein.

Andererseits beschränkt sich Beschäftigungsfähigkeit nicht nur auf das Individuum. Auch Unternehmen müssen beschäftigungsfähig sein. Damit **organisationale Beschäftigungsfähigkeit** gegeben ist, müssen Betriebe lernen, Mitarbeiter nicht länger als „eigene Mitarbeiter“ sondern stärker als Vertragspartner zu betrachten und die Qualifizierung und Weiterbildung aller Mitarbeiter aktiv zu unterstützen. Damit die Betriebe wettbewerbsfähig bleiben und auf kompetentes und leistungsfähiges Perso-

³ Vgl. Blancke, S./Roth, C./Schmid, J. (2001): Employability („Beschäftigungsfähigkeit“) als Herausforderungen für den Arbeitsmarkt – Auf dem Weg zur flexiblen Erwerbsgesellschaft. Eine Konzept- und Literaturstudie. Arbeitsbericht Nr. 157 der TA-Akademie, Stuttgart, S.9: Beschäftigungsfähigkeit beschreibt die Fähigkeit von Personen, auf der Grundlage ihrer Fach- und Handlungskompetenzen, ihrer Wertschöpfungs- und Leistungsfähigkeit ihre Arbeitskraft anbieten zu können und damit in das Erwerbsleben einzutreten, ihre Arbeitstelle zu behalten oder wenn nötig, sich eine neue Erwerbstätigkeit zu suchen.

nal zurückgreifen können, müssen sie organisatorische Innovationen durchführen und Flexibilität herstellen.

In diesem Prozess entsteht nun ein neues Arbeits- und Austauschverhältnis zwischen Unternehmen und Mitarbeiter. Dies unterstreicht, warum es für Unternehmen sinnvoll und wichtig ist, über das normale Entgelt hinaus in die Weiterbildung der Mitarbeiter zu investieren. Beschäftigungsfähigkeit von Unternehmen bedeutet, dass sie jetzt und in der Zukunft stärker denn je in das vorhandene Humankapital der (älteren) Mitarbeiter investieren müssen.

Auch aus der Perspektive der älteren Arbeitnehmer darf die Verantwortung für die Beschäftigungsfähigkeit nicht mehr als alleiniges Problem der Arbeitgeber missverstanden werden. Es entsteht ein neuer Austauschprozess: Das Unternehmen benötigt das Know-how und das Können der Mitarbeiter, um den bereits erwähnten Herausforderungen der Arbeitswelt gerecht werden zu können. Gleichzeitig werden Mitarbeiter, die durch „Employability“-Maßnahmen gefördert werden, attraktiver auf dem Arbeitsmarkt und bewältigen die Veränderungen und Herausforderungen der Arbeitswelt schneller und kompetenter.

Eine altersbewusste Personalpolitik im Sinne des Employability-Konzepts, die auch die Beschäftigungsfähigkeit und die (gesetzlich vorgeschriebene) Sicherung guter Arbeitsbedingungen (Arbeitsplatzgestaltung, Gesundheitsschutz) berücksichtigt, ist daher eine notwendige Voraussetzung für ein erfolgreiches Zusammenarbeiten von Arbeitgebern und Arbeitnehmern.

Die Wirkungszusammenhänge zwischen betrieblicher Personalpolitik und der Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer

Das Thema „ältere Fachkräfte“ wurde bisher vorwiegend unter arbeitsmarktpolitischen Gesichtspunkten sowie der Finanzierbarkeit der Renten- und Sozialversicherungssysteme betrachtet. Die Aufmerksamkeit für diese Thematik muss jedoch stärker als bisher in die Betriebe hineinreichen. Denn es zeichnet sich ab, dass diese ihre Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit schon in wenigen Jahren mit einer Belegschaft bewältigen müssen, die, anders als heute, überwiegend aus älteren Mitarbeitern bestehen wird. Die Personalpolitik und der Umgang mit älteren Fachkräften zeigen, dass sich Unternehmen dieser Problematik bislang nur wenig bewusst sind und somit in dieser Hinsicht kaum vorausschauend handeln.

Trotz der unumstrittenen Tatsache, dass das Erwerbspersonenpotenzial älter wird, bleiben „Frühverrentung“ und Ausgrenzung Älterer die bestimmenden Strategien in der Personalpolitik, insbesondere von Großbetrieben. Dies verdeutlicht zum Beispiel die mehr oder weniger umfassende Nutzung des Altersteilzeitgesetzes als Frühverrentungsinstrument.⁴

Das Problem der Älteren am Arbeitsmarkt besteht darin, dass für sie das Risiko, entlassen zu werden, höher ist, ihre Chancen auf einen neuen Arbeitsplatz mit zunehmendem Alter rapide sinken, und sie in den Augen der Arbeitgeber weniger flexibel,

⁴ Vgl. Wolff, H u.a. (2001): Zukunft der Arbeit – Arbeit der Zukunft: Arbeit – Altern – Innovation. PROGNOSE AG, Basel/Wiesbaden S. 18-19.

innovativ und lernfreudig sind. Die Arbeitslosenzahlen zeigen die Folgen dieser Entwicklung. So ist die Zahl der Arbeitslosen unter den 50-Jährigen und Älteren in Baden-Württemberg höher als bei allen anderen Altersgruppen. Das Paradoxe daran ist jedoch, dass der technische Wandel und die neuen Arbeitsformen zu einem höheren Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften in Baden-Württemberg geführt haben. Schon heute fehlen Fachkräfte und durch den demographischen Wandel wird sich dieser Mangel bei wieder anlaufender Konjunktur noch verschärfen. Der demographische Wandel erfordert also gerade die Berücksichtigung älterer Menschen als Arbeitskräfte- und Know-how-Reservoir⁵ in den wirtschaftlich starken baden-württembergischen Regionen.

Unsere Untersuchung bestätigt zunächst die These, dass immer mehr Unternehmen die älteren Mitarbeiter – trotz der Problematik des demographischen Wandels und des Fachkräftemangels – ausgrenzen und primär auf jüngere Mitarbeiter setzen. Die verschlechterten Beschäftigungschancen und die erhöhte Arbeitslosigkeit auch bei gut ausgebildeten älteren Fachkräften mögen damit zusammenhängen, dass Jugendlichkeit in der heutigen Gesellschaft besonders positiv bewertet wird und deren Fehlen zur Zuschreibung negativer Qualitäten führt. Möglicherweise hängt diese Entwicklung auch damit zusammen, dass es nicht nur Unternehmen sind, die ihre älteren Arbeitnehmer in den Vorruhestand schicken, sondern auch viele Beschäftigte aus persönlichen Gründen entsprechende Regelungen anstreben.

Die nur geringen Chancen der älteren technischen Fachkräfte, eine neue Anstellung zu finden, könnten jedoch auch damit zusammenhängen, dass es Vertretern dieser Gruppe an aktuell nachgefragten Fähigkeiten, Kenntnissen und Qualifikationen mangelt. In der Literatur⁶ wird darauf verwiesen, dass sich das Anforderungsprofil an technische Fachkräfte in den letzten Jahren stark verändert hat, und die Bedeutung außerfachlicher Kompetenzen, zum Beispiel sozialer und kommunikativer Fähigkeiten, aber auch von fachübergreifendem Wissen sowie Lern- und Veränderungskompetenzen deutlich zugenommen hat. Des Weiteren wird auf die Verkürzung von Produktzyklen und die Bestandszeit wissenschaftlich-technischen Wissens verwiesen. Hinzu kommen, wie schon angesprochen, neue Tätigkeitsfelder für technische Fachkräfte beispielsweise im Bereich von Verkauf und Kundenbetreuung. Dies alles, so die Literatur, mache gerade bei älteren technischen Fachkräften größere Anstrengungen zur Aktualisierung ihrer beruflichen Qualifikationen notwendig.

Vor diesem Hintergrund möchten wir nun die Wirkungszusammenhänge zwischen der Unternehmenspolitik und der Beschäftigungsfähigkeit älterer Fachkräfte darstellen. Wir wollen diese Wirkungszusammenhänge der Beschäftigungsfähigkeit aus vier Perspektiven beschreiben, nämlich aus der Perspektive des **Sollens**, **Wollens**, **Könnens** und **Dürfens**. Hierbei sollen sowohl die Unternehmensführungen als auch die älteren Fachkräfte als Hauptakteure eine wichtige Rolle spielen und sich gegenseitig unterstützen und ergänzen.

Aus der **Sollen**-Perspektive geht es um die klare Definition der Unternehmenszwecke und Ziele, die sich sehr stark an einem strategischen und professionellen Perso-

⁵ Vgl. Kistler, E./Markus, H. (2001): Auswirkungen des demographischen Wandels auf Arbeit und Arbeitslosigkeit, in: *Aus Politik und Zeitgeschichte*, Nr. 03-04 2001.

⁶ Vgl. Schönberger, K./Springer, S. (Hrsg.) (2003): *Subjektivierte Arbeit. Mensch, Organisation und Technik in einer entgrenzten Arbeitswelt*, Frankfurt/M./New York. Vgl. auch Staudt, E./Kottmann, M. (2001): *Deutschland gehen die Innovatoren aus*, Frankfurt, S.70f; Kurz, C. (2000): *Was geschieht mit der Ingenieurarbeit?* in: *Sofi-Mitteilungen*, 28/ 2000, S. 49ff.

nalmanagement und an einer ebenso gestalteten Personalentwicklung orientieren müssen. Hierbei sollten die Unternehmen die Fähigkeit besitzen, geschäftliche Ziele des Unternehmens gegenüber Kunden und Mitarbeitern zu vertreten, gewinnorientierte Entscheidungen verantwortungsbewusst zu treffen, schnell auf Marktentwicklungen und Wettbewerber zu reagieren und aus eigener Initiative Prozesse anzustoßen und zu gestalten. Diese Perspektive strebt die Förderung des vorhandenen Humankapitals der älteren Arbeitnehmer und die Anerkennung ihrer Leistung an sowie die Berücksichtigung des demographischen Wandels und seine unmittelbaren Folgen für die Wirtschaft. Die Anerkennungsmaßnahmen sind monetäre und nicht-monetäre Handlungen, die die Leistungen der Beschäftigten honorieren und dabei auch zukünftige Handlungen und Einstellungen beeinflussen.

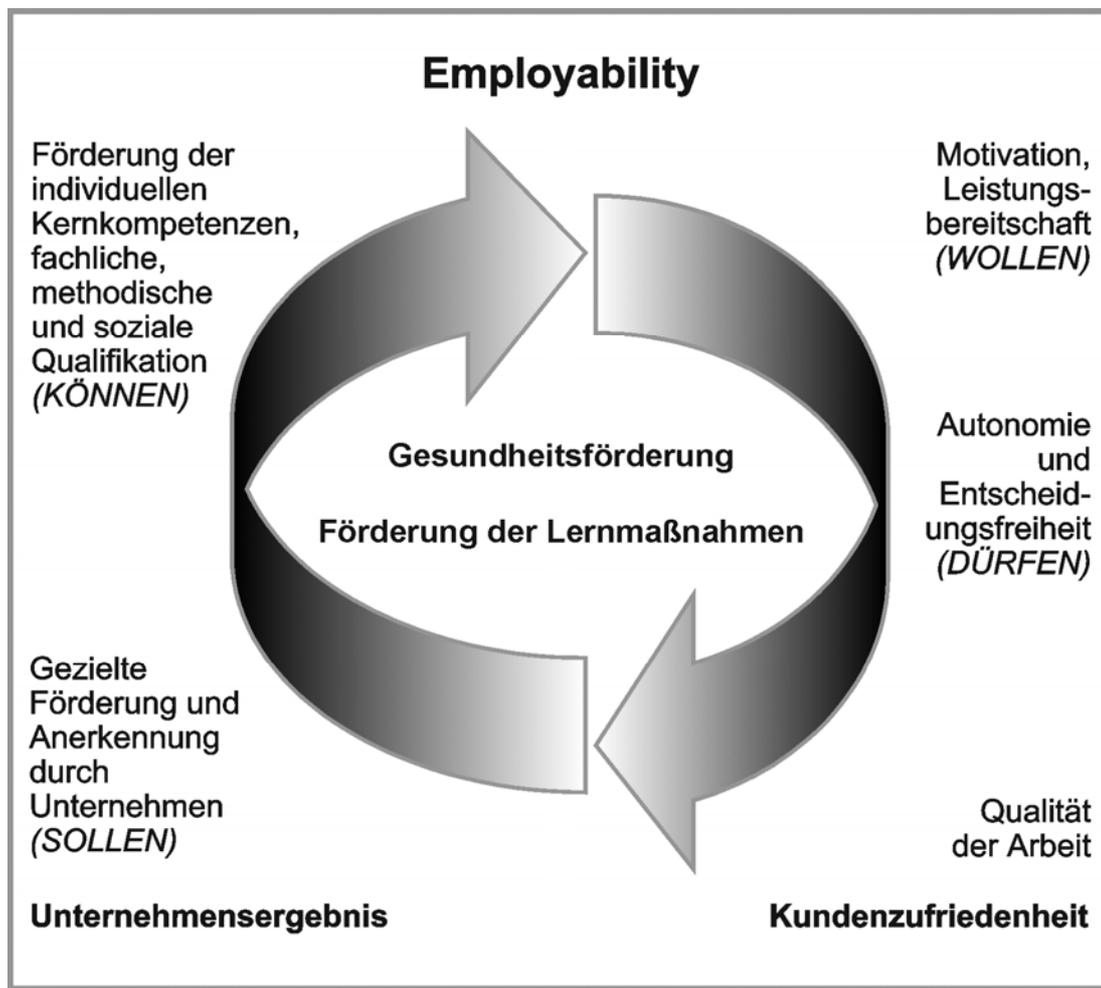
Die **Können**-Perspektive bezeichnet die individuellen Kernkompetenzen, die sich in fachliche, methodische und soziale Qualifikationen einteilen lassen. Dabei setzt man stetige Veränderungsbereitschaft voraus, sowohl zeitlich und thematisch (inhaltlich) als auch örtlich (räumlich). Hier wird der Wandel als Chance für das Unternehmen und für die eigene Person gesehen und dabei aktiv nach Problemlösungsansätzen und nach neuen Produkten gesucht. Wichtig ist dabei die Fähigkeit, sich auf veränderte Situationen schnell und flexibel einzustellen und Offenheit gegenüber neuen Ideen, Strukturen und Erfahrungen zu zeigen. Dadurch entstehen in den Betrieben Lernmaßnahmen und Lernstrategien, die der Einzelne nutzt, um seine Kompetenzen so zu fördern, dass er beschäftigungsfähig bleibt.

Die **Wollen**-Perspektive befasst sich mit der Motivation und Leistungsbereitschaft, die zu einer höheren Qualität der Arbeit führt (und somit auch die Kundenzufriedenheit gewährleistet). Wichtig hierfür ist die Gesundheitsvorsorge für ältere Arbeitnehmer, um deren Leistungsbereitschaft und Motivation zu fördern.

Die **Dürfen**-Perspektive beschäftigt sich in erster Linie mit der inneren und äußeren Unabhängigkeit, Autonomie und Entscheidungsfreiheit der Mitarbeiter. Ältere Mitarbeiter sollen, um Wertschätzung zu erfahren und Sinn und Zweck der Arbeit zu begreifen, befriedigende Möglichkeiten haben, sich zu entfalten. Sie sollen das Gefühl vermittelt bekommen, dass sie noch in vollem Umfang von der Wirtschaft gebraucht werden. Wenn die älteren Mitarbeiter wissen, wofür sie etwas tun, erschließt sich ihnen der Sinn. Je mehr Sinn und Befriedigung die Mitarbeiter in ihrer Tätigkeit finden, desto größere Erfüllung finden sie in der Regel. Dies hat wiederum Auswirkungen auf die Leistungsfähigkeit eines Unternehmens.

In der Vernetzung von Arbeitgebern und Arbeitnehmern hinsichtlich der Förderung von Beschäftigungsfähigkeit ist ein kooperativer Führungsstil notwendig. Dieser kooperative Führungsstil strebt die Herstellung eines grundsätzlichen Gleichgewichts zwischen Management und Mitarbeitern an. Beide werden hier als Kooperationspartner in einem Netzwerk verstanden, die durch Zusammenarbeit den jeweiligen Herausforderungen eher gerecht werden können.

Abbildung 1: Wirkungszusammenhang zwischen betrieblicher Personalpolitik und der Beschäftigungsfähigkeit älterer Fachkräfte



Die Ziele der Beschäftigungsfähigkeit älterer Fachkräfte können nur in Form von gezielten, am Bedarf des Unternehmens orientierten Maßnahmen zur Förderung der Qualifizierung und zur Gesundheitsvorsorge erreicht werden. Die Qualifizierungsmaßnahmen sollen sich jedoch verstärkt an den Lernvoraussetzungen der älteren Fachkräfte orientieren. Die Rahmenbedingungen des Lernens sollen auf die Bedürfnisse Älterer ausgerichtet werden. Dabei muss berücksichtigt werden, dass sie langsamer lernen, mehr Praxisbezug brauchen und bezüglich technologischer Neuerungen vorsichtig sind. Auf diese Weise kann den älteren Mitarbeitern neues technisches Wissen, das die jüngeren schon haben, vermittelt werden. Dieser Faktor der Beschäftigungsfähigkeit bekommt für alle Älteren eine immer größere Bedeutung, da sie ständig lernen und ihre Qualifikationen verbessern müssen. In diesem Zusammenhang ist vielfach von einer Förderung der menschlichen Ressourcen die Rede, und dazu gehören auch Qualifikation und Lernfähigkeit, die durch persönliche Motivation und Zufriedenheit mit der Arbeit gefördert werden.

Die Art und Weise, wie die Arbeitskraft älterer Fachkräfte angeboten und von Betrieben genutzt wird, verändert sich in diesem Konzept. Die älteren Arbeitnehmer sollten zunehmend unternehmerisch denkend mit ihrer eigenen Arbeitskraft umzugehen lernen. Sie entsprechen damit den Forderungen nach mehr Eigenverantwortung und Selbstorganisation bei der täglichen Arbeit. Hier benötigt der ältere Arbeitnehmer verstärkt eine aktive Selbststeuerung der eigenen Arbeit. So wird aus einem nur

gelegentlich und eher passiv auf dem Arbeitsmarkt agierenden Arbeitskraftbesitzer ein strategischer „Vermarkter eigener Fähigkeiten“. Zum einen muss dabei das Arbeitsvermögen effizienzorientiert entwickelt werden, zum anderen ist es kontinuierlich mittels Selbstvermarktung anzubieten und zu verkaufen.

Die betriebliche Gesundheitsvorsorge als Maßnahme zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Mitarbeiter, die die Voraussetzung für eine verbesserte Arbeitsfähigkeit ist, muss immer in zwei Bereichen greifen: Die Maßnahmen müssen die funktionelle Kapazität der Älteren erhalten und/oder verbessern. Außerdem sollen die Arbeitsanforderungen altersbezogen gestaltet werden.

3 Methode und Relevanz der Untersuchung

Das Projekt nutzte eine Mischung aus quantitativen und qualitativen Methoden zur Annäherung an den Forschungsgegenstand.

In einem ersten Schritt wurden 15 Industrie- und Handwerksunternehmen der Metall- und Elektrobranche für Fallstudien im Rahmen einer qualitativen Studie gewonnen. Das Ziel dieses explorativen Vorgehens bestand darin, mit Hilfe von Interviews einen ersten Überblick über die Arbeitssituation und die Qualifikationsanforderungen an ältere Mitarbeiter in den Unternehmen zu gewinnen.

Die Spannweite innerhalb des Untersuchungssamples reichte von einem Kleinunternehmen mit zehn Beschäftigten bis zum mittelständischen Unternehmen mit 250 Beschäftigten. Auf der Grundlage eines Interviewleitfadens wurden Expertengespräche mit mindestens zwei Personen pro Fallstudie durchgeführt. Es handelte sich dabei um einen Vertreter der Unternehmensführung (in Inhaberbetrieben mit dem Unternehmer selbst) sowie eine ältere Fachkraft. In größeren Unternehmen, in denen die betrieblichen Funktionen organisatorisch stärker ausdifferenziert sind, wurden weitere Mitarbeiter wie Personalreferenten und Fachvorgesetzte mit einbezogen. Insgesamt ergab sich daraus eine Zahl von rund 50 Interviews.

Die Ergebnisse der qualitativen Fallstudie ergaben die Basis für die Hypothesenformulierung und Fragebogenentwicklung der anschließenden quantitativen Untersuchung. Hierfür wurden 4.000 Fragebogen an baden-württembergische Unternehmen aus Industrie und Handwerk der Metall- und Elektrobranche versandt. Die Befragung erzielte eine Rücklaufquote von ca. fünf Prozent. Ein Blick auf die Branchen-, Bereichs- und Standortstruktur der teilnehmenden Unternehmen ergibt folgendes Ergebnis: Auf Branchenebene gab es in der Elektrobranche den zahlenmäßig höchsten Rücklauf an Fragebogen (insgesamt 56%). Auf Bereichsebene gab es im Handwerk mit 66,7% gegenüber der Industrie mit 29% den höheren Rücklauf. Mit Blick auf die geographische Verteilung in Baden-Württemberg sind alle Regionen vertreten. Allerdings sind manche Regionen in der Stichprobe überproportional vertreten. Die Region Stuttgart ist mit 69,4% der zurückgesandten Fragebogen am stärksten vertreten, gefolgt von Bodensee-Oberschwaben mit 6,6%, Karlsruhe mit 6%, Reutlingen 4,4%, Ulm 2,7%, Südlicher Oberrhein und Heilbronn 2,2%, Nord-Schwarzwald 1,1% und Schwarzwald-Baar-Heuberg mit 0,5%. Insofern kann nicht von einer repräsentativen Verteilung gesprochen werden.

Fast die Hälfte der untersuchten Unternehmen (49,2%) sind Kleinunternehmen mit ein bis neun Beschäftigten, gefolgt von mittelständischen Unternehmen (41%) mit 10 bis 49 und 50 bis 249 Beschäftigten. Die meisten Unternehmen (87%) haben nur nationale oder überwiegend nationale Kunden und nur 2,7% haben überwiegend internationale Kunden. Die Produkt- und Technologiezyklen betragen für die meisten Unternehmen drei bis zehn Jahre.

Das Ziel der Untersuchung war, eine Bedarfserhebung für die Qualifizierung älterer Fachkräfte unter Berücksichtigung des demographischen Wandels und der Beschäftigungssituation zu erstellen. Im Mittelpunkt der Gesamtuntersuchung in den Unternehmen standen folgende Fragestellungen:

- Sind der Begriff „demographischer Wandel“ und die Alterung der deutschen

- Erwerbsbevölkerung ein Thema für das Unternehmen?
- Ist der Fachkräftemangel trotz der schlechten Konjunkturlage ein Thema?
- Wie kann die Beschäftigungsfähigkeit älterer Fachkräfte durch Qualifizierungsmaßnahmen gewährleistet werden?
- Nach welchen Kriterien wird das Personal in dem Unternehmen rekrutiert?
- Welche Fähigkeiten und Qualifikationen erwarten die betrieblichen Personalverantwortlichen von älteren technischen Fachkräften?
- Welche Formen der betrieblichen Weiterqualifizierungsmaßnahmen werden für die älteren Fachkräfte benötigt und welche werden angeboten?
- Wie sollen ältere Fachkräfte in den Betrieben gefördert werden?
- Welche Qualifizierungsbedarfe haben die Betriebe, um ihre älteren Fachkräfte beschäftigungsfähig zu halten?

4 Ergebnisse der quantitativen Untersuchung

4.1 Demographischer Wandel als Herausforderung für die Wirtschaft

Das Land Baden-Württemberg befindet sich, in gleichem Maße wie auch die gesamte Bundesrepublik Deutschland und die meisten EU-Länder, in einer Phase des sich beschleunigenden demographischen Wandels. Die Alterung der baden-württembergischen Bevölkerung hat Auswirkungen auf die Zusammensetzung des Erwerbspersonen-Potenzials und damit auf die Unternehmen, die Arbeitswelt und die Arbeitsmarktbilanz. Aus dem Spektrum der sich daraus ergebenden Probleme seien hier in einem Überblick die Herausforderungen an das Erwerbssystem und speziell der Aspekt der Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt mit den Folgen für die Unternehmen dargestellt.

Nach den Prognosen des Statistischen Landesamtes wird ein unaufhaltsamer Alterungsprozess der Bevölkerung dazu führen, dass um 2050 etwa jeder dritte Einwohner Baden-Württembergs älter als 60 Jahre sein wird. Das durchschnittliche Alter liegt dann voraussichtlich bei 49 Jahren, acht Jahre höher als heute. Der Anteil der nachwachsenden, noch nicht erwerbsfähigen Generationen der unter 20-Jährigen wird dagegen von 22% auf 16% sinken. Die kontinuierliche demographische Alterung der baden-württembergischen Bevölkerung resultiert aus zwei sich gegenseitig verstärkenden Effekten: der seit Mitte der 70er Jahren anhaltenden geringen Geburtenrate von momentan weniger als 140 Kinder je 100 Frauen und der stetig steigenden Lebenserwartung.⁷

Die Gewichtsverschiebung in der Altersstruktur des Landes zieht (möglicherweise verstärkt durch eine Erhöhung des Rentenalters und der damit verbundenen Verlängerung der Lebensarbeitszeit) gravierende Folgen für die Unternehmen des Landes nach sich. Aufgrund des Nachrückens der geburtenschwachen Jahrgänge in das erwerbsfähige Alter wird der Anteil der jungen erwerbstätigen Personen zwischen 15 und 24 Jahren, ebenso wie der Anteil der 30- bis 40-Jährigen bis 2010 deutlich zurückgehen und sich bis 2040 auf niedrigerem Niveau einpendeln.

Parallel dazu verändern sich die Anforderungen an die Arbeitskräfte. Der technische Wandel und die Einführung neuer Arbeitsformen haben in Baden-Württemberg zu einem höheren Bedarf an qualifizierten Arbeitskräften geführt. Schon heute fehlen Lehrlinge und Fachkräfte. Durch den drastischen Rückgang des Anteils der jüngeren Erwerbstätigen in den nächsten Jahren wird es zu einem verschärften Nachwuchsmangel in den technischen Berufen kommen. Parallel zum sprunghaften Rückgang der jüngeren Erwerbstätigen wird durch das Verbleiben der geburtenstarken Jahrgänge im Erwerbsleben der Anteil der über 50-Jährigen relativ kontinuierlich zunehmen. Beide Prozesse führen zu einer strukturell verankerten und damit dauerhaft wirksamen Alterung der Gruppe der Erwerbspersonen. Liegt gegenwärtig die Zahl der 20-

⁷ Vgl. Statistisches Landesamt Baden-Württemberg (2003): Die Demographische Zeitenwende, in: Statistisches Landesamt Baden-Württemberg (Hrsg.): Statistik Aktuell – Bevölkerung in Baden-Württemberg; vgl. auch: Statistisches Landesamt Baden-Württemberg (2002): Die Altersstruktur der Bevölkerung ändert sich in den nächsten Jahrzehnten gravierend – eine Herausforderung für die Kommunen. Vortrag auf der Messe ‚Zukunft Kommune 2002‘ in Karlsruhe, in: Statistisches Landesamt Baden-Württemberg (Hrsg.): Bevölkerung, Gebiet – Analysen/Prognosen.

bis 39-jährigen Erwerbstätigen um noch knapp 10% höher als die der 40- bis 59-jährigen, wird sich das Verhältnis innerhalb weniger Jahre umkehren. So wird es im Jahr 2010 voraussichtlich 20% weniger junge als ältere Erwerbstätige geben. Über die folgenden Jahrzehnte hinweg müssen sich die Unternehmen dann mit dem strukturellen Problem einer deutlich gealterten Zusammensetzung der erwerbstätigen Bevölkerung im Lande auseinandersetzen. Der demographische Wandel erfordert somit verstärkt die Berücksichtigung älterer Menschen als Arbeitskräfte und als Know-how-Reservoir⁸ in den wirtschaftlich starken baden-württembergischen Regionen.

Unsere Untersuchung geht davon aus, dass der demographische Wandel in Form von Nachwuchskräftemangel und gealterter Erwerbsbevölkerung die baden-württembergischen Unternehmen vor neue Herausforderungen stellt. Adäquate Strategien zur Bewältigung dieser Probleme liegen zum einen in einer veränderten Einstellungspolitik. Unter den Bedingungen sinkender Berufseinsteigerzahlen ist eine jugendzentrierte Personalpolitik nur noch in wenigen, im Wettbewerb um Lehrlinge begünstigten Unternehmen möglich. Auch Strategien des Abwerbens von Fachkräften stellen keine nachhaltige Lösung des strukturellen Problems dar, sondern verschieben dieses nur auf andere Unternehmen. Insgesamt müssen die Unternehmen, wollen sie ihre Mitarbeiterzahlen halten oder weiter expandieren, auf die Potenziale älterer, auch arbeitsloser Fachkräfte zurückgreifen. Neben einer veränderten Rekrutierungspolitik erhält nunmehr unter den sich wandelnden Rahmenbedingungen die Personalpolitik eine zentrale Rolle in den Unternehmen. Die Unternehmen müssen sich darauf einstellen, länger als bisher gewohnt auf ihre Fachkräfte angewiesen zu sein. Die Verabschiedung unmotivierter, gesundheitlich beeinträchtigter oder gering qualifizierter Fachkräfte in den Vorruhestand kann sich die baden-württembergische Wirtschaft im großen Stil nicht mehr leisten. Für die Unternehmen wird es immer wichtiger, geeignete betriebliche Strukturen zu schaffen, um Fachkräfte langfristig zu binden und ihre Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten. Die Potenziale geförderter und richtig eingesetzter älterer Fachkräfte können für jedes Unternehmen von großem Nutzen sein.

Im Folgenden soll der Frage nachgegangen werden, wie groß die reale Bedeutung dieser Frage ist und wie ausgeprägt das Problembewusstsein baden-württembergischer Unternehmen für den demographischen Wandel wirklich ist. Außerdem soll untersucht werden, inwieweit sich dies im Handeln der Unternehmen bereits niedergeschlagen hat.

4.1.1 Bedeutung des demographischen Wandels für die Unternehmen

Von den Folgen der ‚Alterung der Erwerbsbevölkerung‘ sind die Unternehmen in unterschiedlichem Maße betroffen. Einen wichtigen Faktor stellt dabei die momentane Altersstruktur der Unternehmen dar. Betrieben mit überwiegend älteren Fachkräften und zeitverzögert, dafür aber unter verschärften Arbeitsmarktbedingungen, auch Betrieben mit Fachkräften, die sich mehrheitlich im mittleren Alter befinden, brechen innerhalb kurzer Zeit große Teile der „tragenden“ Facharbeiterschaft weg. Aufgrund des Nachwuchsmangels können die entstehenden Lücken nicht immer geschlossen werden. Der Generationenwechsel findet in den Unternehmen nur unvollständig statt und Wissen geht unwiederbringlich verloren.

⁸ Vgl. Kistler, E./Markus, H. (2001): Auswirkungen des demographischen Wandels auf Arbeit und Arbeitslosigkeit, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, Nr. 03-04 2001, S. 19.

Als ideal wird demgegenüber häufig eine ausgeglichene bzw. balancierte Altersstruktur angesehen, die gleitende Übergänge zwischen Berufseinsteigern und Berufsaussteigern und somit eine kontinuierliche Wissens- und Erfahrungsweitergabe erlaubt.

Der Strukturwandel in den 90er Jahren wurde, insbesondere in größeren Industrieunternehmen, durch eine jugendzentrierte Personalpolitik vollzogen: ältere Arbeitnehmer mit veralteten Qualifikationen wurden in den Vorruhestand entlassen und durch junge Fachkräfte ersetzt. Nischen für ältere Fachkräfte mit ihren oft manuellen Qualifikationen blieben eher in traditionellen Handwerksbetrieben mit langen Produkt- und Produktionszyklen erhalten.

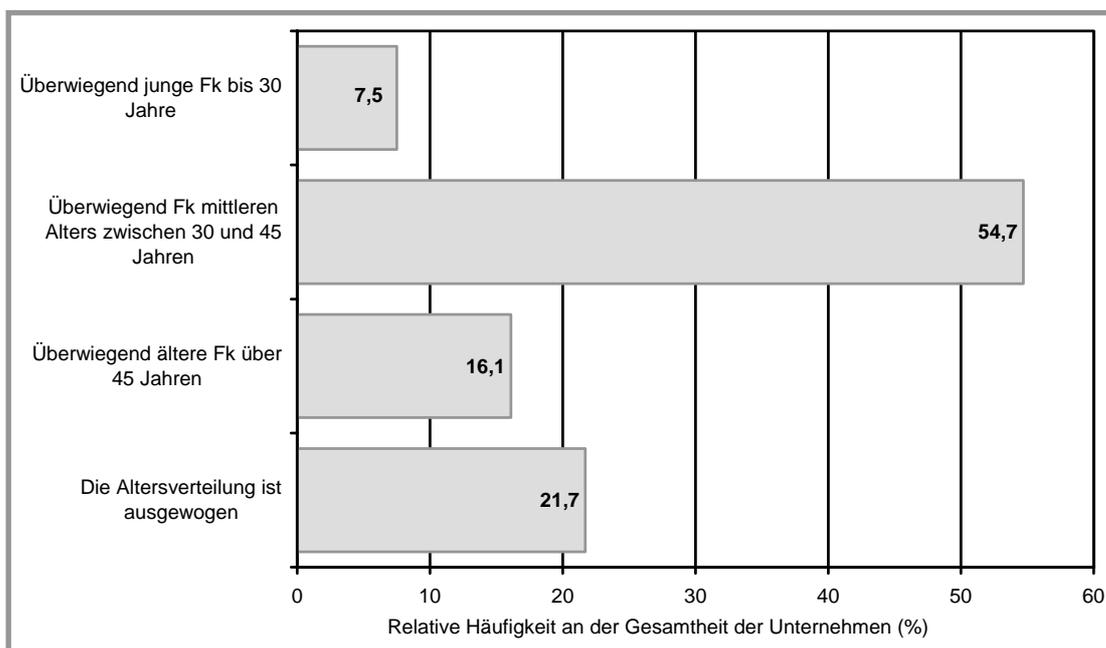
Personalabbau in den Unternehmen erfolgte einerseits zu Lasten der Älteren, da ihnen finanzielle Einschränkungen eher zumutbar erscheinen als jungen Familien. Andererseits sind auch junge Facharbeiter, die aufgrund kürzerer Betriebszugehörigkeit und aufgrund ihres Familienstands in den Unternehmen weniger Schutz vor Kündigungen haben, überdurchschnittlich häufig von Kündigungen betroffen. Wir gehen daher davon aus, dass viele der Unternehmen in Baden-Württemberg – vor allem größere Industrieunternehmen – gegenwärtig mehrheitlich Fachkräfte im mittleren Alter beschäftigen.

Während größere Industrieunternehmen aufgrund der Altersstruktur ihrer Belegschaft anfälliger gegenüber der ‚Alterung der Erwerbsbevölkerung‘ sind, lieferte unsere qualitative Studie Hinweise darauf, dass die Industrieunternehmen durch die Abwerbung von Fachkräften aus kleineren Betrieben wiederum mehr Möglichkeiten haben, dem Fachkräftemangel mit „konventionellen“ Mitteln entgegenzuwirken. Fachkräftemangel stellt in größeren Industrieunternehmen somit eher ein temporäres Problem dar.

Weiterhin legt die qualitative Vorstudie den Schluss nahe, dass der Problematik des demographischen Wandels in den Unternehmen in Baden-Württemberg nicht der Stellenwert eingeräumt wird, den sie verdient. In den meisten Unternehmen wurde weder der Fachkräfte- und Nachwuchskräftemangel ursächlich auf den demographischen Wandel zurückgeführt und als langfristiges Problem wahrgenommen, noch die Problematik alternder Belegschaften thematisiert.

In der quantitativen Untersuchung wurden die Befragten gebeten, die Altersverteilung bei Fachkräften in ihrem Unternehmen einzuschätzen.⁹ Die Altersverteilungen der Unternehmen spiegeln die Personalpolitik der letzten Jahre wider. In über der Hälfte der Unternehmen unserer Stichprobe (55%) konzentriert sich entsprechend unserer Erwartungen die Altersverteilung der Fachkräfte bei der mittleren Altersgruppe (siehe Abbildung 2). Dagegen haben 16% der Unternehmen eine alterszentrierte Verteilung mit überwiegend älteren Fachkräften und nur 8% eine jugendzentrierte mit überwiegend jungen Fachkräften. Weniger als ein Viertel der Unternehmen (22%) weist eine ausgewogene Altersverteilung auf, bei der alle Altersgruppen in etwa gleich stark vertreten sind.

⁹ Die Frage lautete: „Wie sieht die Altersverteilung bei Fachkräften in Ihrem Unternehmen aus?“, mit den Antwortvorgaben: „Wir haben überwiegend junge Fachkräfte bis 30 Jahre“; „Wir haben überwiegend Fachkräfte mittleren Alters zwischen bis 30 und 45 Jahren“; „Wir haben überwiegend ältere Fachkräfte über 45 Jahre“; „Die Altersverteilung ist ausgewogen“.

Abbildung 2: Altersverteilung in den Unternehmen

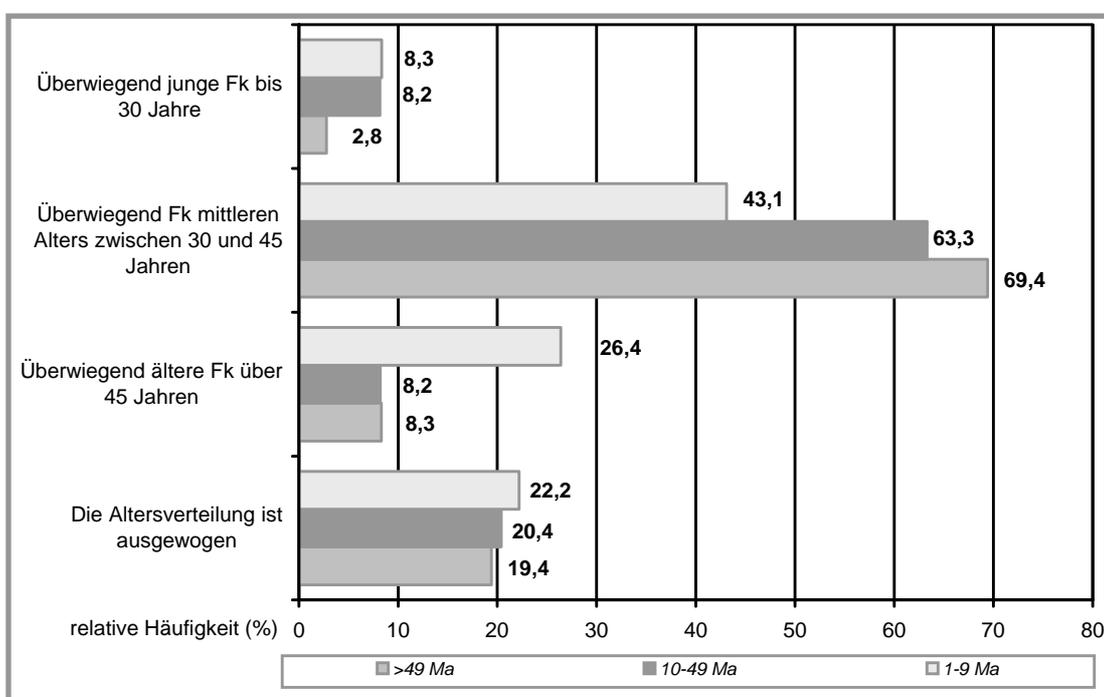
Prinzipiell sind alle Unternehmen, die Schwerpunkte in einer der Altersgruppen haben, überdurchschnittlich stark gefährdet, bei sinkenden Zahlen von Berufseinsteigern diesen „Bauch“ nicht rechtzeitig abbauen und das Ausscheiden der zahlenmäßig dominanten Alterskohorte aus dem Unternehmen nicht durch die notwendige Zahl neuer Mitarbeiter ausgleichen zu können. Bei einem Großteil der Unternehmen in Baden-Württemberg, das heißt Unternehmen mit alterszentrierter und zentrierter Altersstruktur (zusammen 71%), treten diese Probleme in absehbarer Zeit auf. Während jedoch viele der Unternehmen mit einer alterszentrierten Mitarbeiterstruktur wegen des erst beginnenden demographischen Wandels und des konjunkturell bedingten Überangebots an Ausbildungswilligen noch hoffen, den Generationenwechsel rechtzeitig vollziehen zu können, steht in 10 bis 15 Jahren mehr als die Hälfte der badenwürttembergischen Unternehmen vor dem Problem, dass ein Großteil ihrer Belegschaft in Kürze in Rente gehen und Ersatz auf dem Arbeitsmarkt kaum zu finden sein wird. Für diese Unternehmen kommt es jetzt besonders darauf an, neben Rekrutierungsstrategien Konzepte zu entwickeln, die eine langfristige Verfügbarkeit der Arbeitskraft der Mitarbeiter und fließende Firmenaustritte erlauben. Neben Qualifizierungs- und Gesundheitsmaßnahmen kann dies sowohl die Verwirklichung von horizontalen und vertikalen Karrieremöglichkeiten als auch die Ausgestaltung von altersgerechten Karrierepfaden und individuellen Altersteilzeitangeboten umfassen.

Überdurchschnittlich häufig weisen große mittelständische Unternehmen und Großunternehmen mit 50 und mehr Mitarbeitern (69%)¹⁰, aber auch kleinere mittelständische Unternehmen mit 10-49 Mitarbeitern (63%), eine zentrierte Altersstruktur mit überwiegend Fachkräften aus der mittleren Altersgruppe auf. Kleine Unternehmen

¹⁰ Die Betriebsgröße wurde ursprünglich in fünf Kategorien gemessen: 1-9 Beschäftigte, 10-49, 50-249, 250-499 sowie 500 und mehr Beschäftigte. Wegen der geringen Fallzahl der größeren Unternehmen wurden diese zu einer Kategorie, 50 und mehr Beschäftigte, zusammengefasst. Bei der Interpretation werden die Unternehmen mit 1-9 Beschäftigten als kleine, diejenigen mit 10-49 Beschäftigten als kleine mittelständische und diejenigen ab 50 Beschäftigten als große mittelständische und Großbetriebe bezeichnet.

mit bis zu neun Beschäftigten haben dagegen überdurchschnittlich häufig eine alterszentrierte Facharbeiterstruktur (26%) (siehe Abbildung 3). Der Zusammenhang zwischen Mitarbeiterzahl und Altersverteilung in den Unternehmen ist signifikant. Bei den untersuchten Unternehmen zeigt sich bei univariater Betrachtung ebenfalls der erwartete Zusammenhang zwischen Wirtschaftsbereich¹¹ und Altersverteilung: in der Gruppe der Industrieunternehmen haben überdurchschnittlich viele Unternehmen eine zentrierte Altersstruktur. Dieser Zusammenhang zwischen Wirtschaftsbereich und Altersverteilung lässt sich jedoch größtenteils durch den Größeneffekt erklären – Industrieunternehmen haben im Vergleich zu Handwerksbetrieben mehr Beschäftigte¹². Damit sind es vor allem die beschäftigungsstärkeren, großen mittelständischen Unternehmen und Großunternehmen, die aufgrund ihrer Altersstruktur durch die ‚Alterung der Erwerbsbevölkerung‘ betroffen sind.

Abbildung 3: Altersverteilung der Unternehmen nach Unternehmensgröße



Neben der generellen Anfälligkeit der Unternehmen gegenüber der sich verändernden Struktur der Erwerbsbevölkerung interessierte uns auch, inwieweit die Unternehmen momentan vom Fachkräftemangel betroffen sind und wie sie die zukünftige Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt sehen¹³.

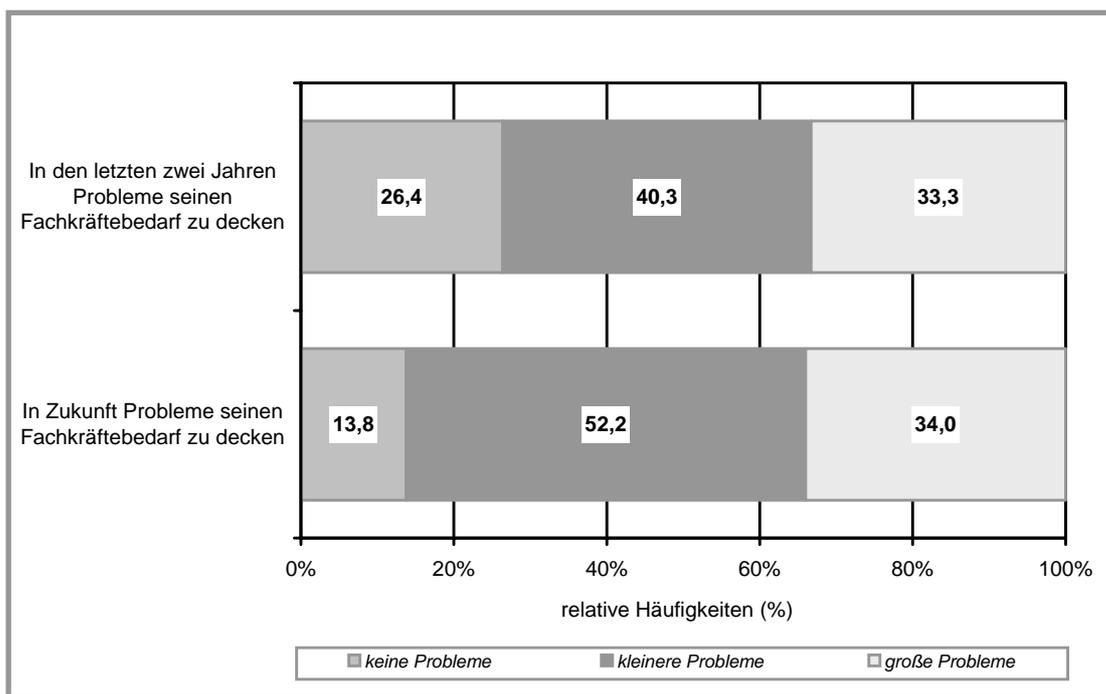
¹¹ Der Wirtschaftsbereich wurde als dichotome Variable mit den Ausprägungen „Industrie“ und „Handwerk“ gemessen und geht als solche in die Untersuchung ein.

¹² In multivariaten Kreuztabellen, in denen die Altersstruktur sowohl nach Mitarbeiterzahl als auch nach Wirtschaftsbereich differenziert betrachtet wurde, verschwanden die Unterschiede zwischen den Wirtschaftsbereichen fast vollständig. Die Unterschiede in Bezug auf Unternehmensgröße bleiben jedoch erhalten.

¹³ Die Fragen lauteten: „Hatte Ihr Unternehmen in den letzten zwei Jahren Probleme, seinen Bedarf an qualifizierten Fachkräften zu decken?“ und „Wie schätzen Sie die Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt ein? Wird Ihr Unternehmen in den nächsten Jahren aller Voraussicht nach Probleme haben, seinen Bedarf an qualifizierten Fachkräften zu decken?“ Die Antwortvorgaben waren „keine Probleme“, „kleinere Probleme“, „große Probleme“.

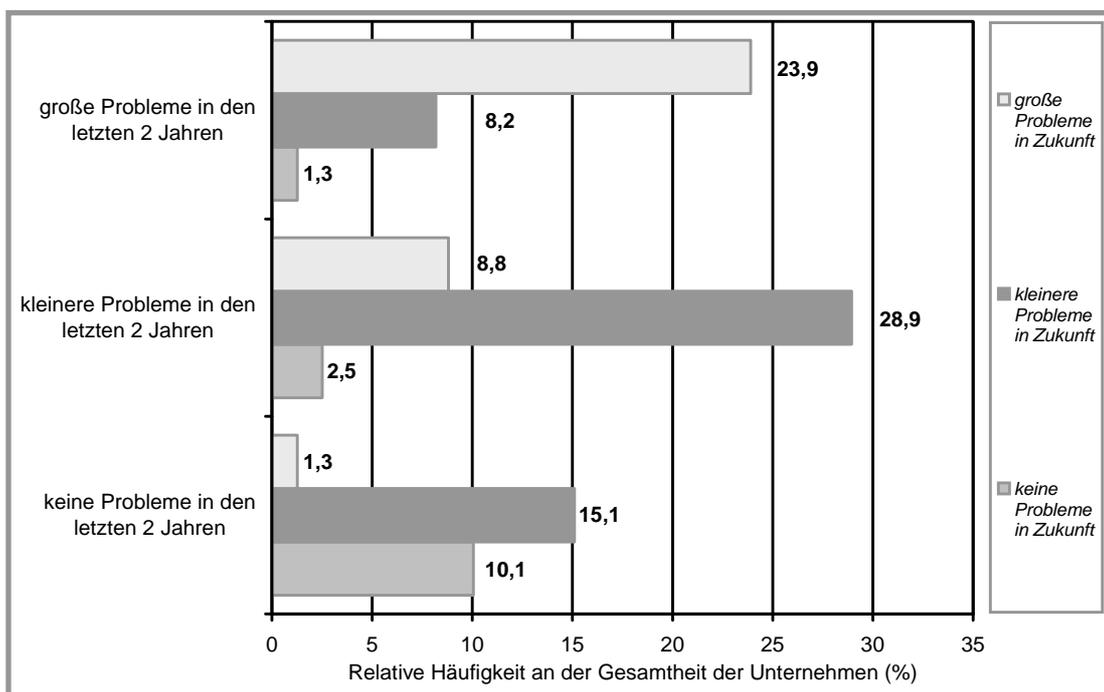
Ein überraschend hoher Anteil der befragten Unternehmen (74%) sieht sich nach unseren Ergebnissen vom Fachkräftemangel betroffen, 33% davon geben sogar an, große Probleme zu haben (siehe Abbildung 4). Entsprechend den Prognosen über die Veränderung der altersstrukturellen Zusammensetzung der Gesellschaft wird sich dieser Anteil in den nächsten Jahren noch erhöhen und die Situation für die schon betroffenen Unternehmen verschärfen. Diese Entwicklung wird von den Unternehmen nur teilweise zur Kenntnis genommen.

Abbildung 4: Momentane und zukünftig erwartete Rekrutierungsprobleme



Für die Zukunft erwarten 86% der Unternehmen Probleme bei der Rekrutierung von Fachkräften, 34% davon größere. Betrachtet man die prozentualen Veränderungen zwischen den gegenwärtigen und zukünftig erwarteten Rekrutierungsproblemen, so zeigt sich, dass zwar mehr Unternehmen Probleme bei der Suche nach Fachkräften erwarten, der Anteil der Unternehmen mit großen Problemen jedoch nicht ansteigt. In ihrer Gesamtheit erwarten die Unternehmen somit keine Verschärfung ihrer Situation. Mehrheitlich wird davon ausgegangen, dass die Probleme auf dem Arbeitsmarkt zu überschauen und zu lösen sind.

Hinter dieser relativen Konstanz in der Einschätzung des momentanen und zukünftig erwarteten Fachkräftemangels können große Unterschiede in der Wahrnehmung auf der Ebene der einzelnen Unternehmen vorhanden sein. Vergleicht man jedoch die Einschätzung der momentanen und der zukünftig erwarteten Rekrutierungsprobleme für jedes einzelne Unternehmen, wird deutlich, dass die Konstanz in der Wahrnehmung auch auf der Unternehmensebene überwiegt (siehe Abbildung 5). Etwa 63% der Unternehmen erwarten keine Veränderung. Dennoch ist eine leichte Zunahme des Anteils an Unternehmen, die in der Zukunft Rekrutierungsprobleme erwarten, nicht nur auf Veränderungen in eine Richtung zurückzuführen. Etwa 25% der Unternehmen erwarten eine Verschärfung, ca. 12% eine Verbesserung ihrer zukünftigen Situation auf dem Arbeitsmarkt.

Abbildung 5: Stabilität und Wandel in der Erwartung zukünftiger Rekrutierungsprobleme

Der Fachkräftemangel stellt somit für die Mehrzahl der Unternehmen in Baden-Württemberg ein Problem dar, von dem sie unterschiedlich stark betroffen sind. Für die Zukunft erwarten insgesamt noch mehr Unternehmen Probleme. Insgesamt betrachtet überwiegt jedoch die Konstanz in der Einschätzung der Arbeitsmarktsituation. Problematisch erscheint, dass die Unternehmen insgesamt keine Verschärfung ihrer zukünftigen Situation erwarten.

Zunehmende Abwerbungen von Fachkräften in den letzten Jahren konstatierten 20% der untersuchten Unternehmen¹⁴. Der Fachkräftemangel scheint somit einen Einfluss auf die Personalpolitik der Unternehmen zu haben und sich in der zunehmenden Konkurrenz um Fachkräfte bemerkbar zu machen.

In der qualitativen Vorstudie ergaben sich Hinweise darauf, dass vor allem Handwerksbetriebe sowie kleinere und mittlere Unternehmen vom Fachkräftemangel betroffen sind, während größere Industrieunternehmen aufgrund ihrer Möglichkeiten bessere Chancen auf dem Arbeitsmarkt haben.

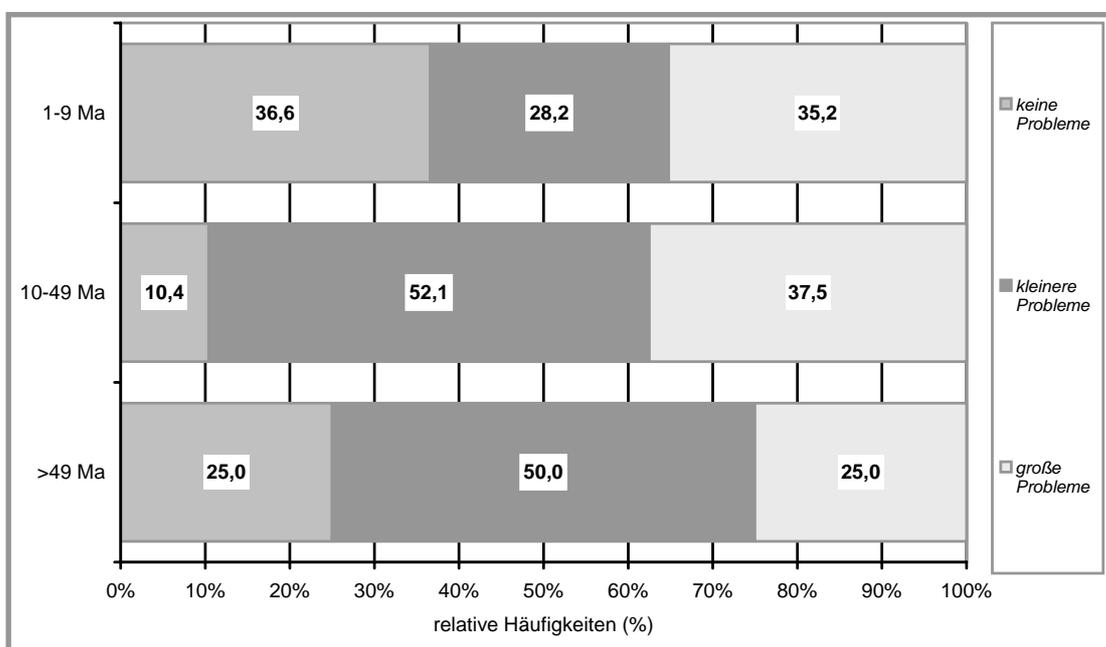
Der Befund muss durch die Ergebnisse der qualitativen Studie relativiert werden. So sind es vor allem die kleineren mittelständischen Unternehmen und nicht die Klein- und Kleinstbetriebe, die zu fast 90% Rekrutierungsprobleme bei Fachkräften haben (siehe Abbildung 6). Dagegen haben 37% der kleinen Unternehmen keine Probleme. Wenn diese jedoch Schwierigkeiten bei der Einstellung neuer Fachkräfte haben, dann überwiegend große (35%). Große Unternehmen haben durchschnittlich häufig Probleme (75%), jedoch selten größere (25%). Große Unternehmen haben somit nicht seltener Probleme, Fachkräfte zu finden, aber – in Übereinstimmung mit den Ergebnissen der qualitativen Studie – bessere Möglichkeiten, diese zu lösen. Treten bei größeren Unternehmen Rekrutierungsprobleme auf, so sind diese meist durch eine

¹⁴ Die Frage lautete: „Hatte das Unternehmen in den letzten Jahren vermehrt Probleme durch die Abwerbung von qualifizierten Fachkräften durch andere Unternehmen?“. Die Antwortvorgaben: „ja“ und „nein“.

Intensivierung der Suche zu lösen. Mit abnehmender Betriebsgröße sinken die Möglichkeiten der Unternehmen, auf Personalengpässe zu reagieren. Bei auftretenden Rekrutierungsschwierigkeiten steigt der relative Anteil der Unternehmen mit großen Problemen. Der hohe Anteil von kleinen Unternehmen ohne Fachkräftemangel kann vermutlich teilweise auf die Kleinst- und Familienunternehmen zurückgeführt werden, die keine weiteren Fachkräfte suchen. Allerdings kann dies auf der Grundlage der vorliegenden Zahlen nicht überprüft werden.

Zwar gibt es auch Unterschiede zwischen Industrie- und Handwerksbetrieben in Bezug auf Rekrutierungsprobleme, die Unterschiede aber werden zwischen den Wirtschaftsbereichen fast vollständig durch die unterschiedlichen Mitarbeiterzahlen von Industrie- und Handwerksbetrieben erklärt.

Abbildung 6: Rekrutierungsprobleme nach Unternehmensgröße



In Zusammenhang mit der Altersstruktur der Unternehmen zeigt sich die Problematik dieser Ergebnisse. Überdurchschnittlich häufig mit 26% haben kleinere Unternehmen eine alterszentrierte Verteilung. Bei einem Viertel der Klein- und Kleinstunternehmen wird somit ein Großteil der Facharbeiterschaft in den kommenden Jahren in das Rentenalter kommen. Gleichzeitig sind es jedoch auch die Unternehmen, die auf dem Arbeitsmarkt die schlechtesten Chancen haben. Für diese kleinen Betriebe mit mehrheitlich älteren Fachkräften kommt es daher schon jetzt darauf an alles zu tun, um die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter zu erhalten und diese möglichst lange zu binden.

Von der Abwerbung qualifizierter Fachkräfte sind in Baden-Württemberg überwiegend die großen mittelständischen Unternehmen und die Großunternehmen mit mehr als 50 Mitarbeitern sowie Industrieunternehmen betroffen¹⁵.

¹⁵ Univariat sind die Zusammenhänge signifikant. In multivariaten Kreuztabellen haben beide Variablen, sowohl der Wirtschaftsbereich als auch die Unternehmensgröße, einen unabhängigen Ein-

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Unternehmen in Baden-Württemberg in einem hohen Maße von der Alterung der Erwerbsbevölkerung betroffen sind. Die Mehrheit der Unternehmen, überwiegend größere, ist aufgrund ihrer betrieblichen Altersstruktur anfällig gegenüber den negativen Folgen der Alterung der Erwerbsbevölkerung. Dadurch besteht einerseits für die Unternehmen selbst die Gefahr, mittelfristig befürchten zu müssen, die Generationenübergabe nicht vollständig vollziehen zu können. Andererseits können jugendzentrierte Personalstrategien als Reaktion auf die Gefahren des demographischen Wandels zur Verschärfung der Situation auf dem Arbeitsmarkt beitragen. Nach den Ergebnissen unserer qualitativen Studie sind gerade diese Reaktionen zu erwarten. Üblicherweise reagierten die Unternehmen auf Überalterung bzw. auf das Problem einer „umgedrehten Bevölkerungspyramide“, wie ein Unternehmen seine betriebliche Altersstruktur bezeichnet hat, mit der vermehrten Einstellung junger Fachkräfte und der Ausbildung von Lehrlingen.

Schon heute spürt die überwiegende Mehrheit der Unternehmen den Facharbeitermangel. Aber noch sind die Rekrutierungsprobleme für viele Unternehmen eine lösbare Aufgabe. Dennoch hat die Abwerbung von Fachkräften in den letzten Jahren zugenommen. Größere Unternehmen haben dabei tendenziell mehr Möglichkeiten auf dem Arbeitsmarkt. Vom zunehmenden Facharbeitermangel werden daher voraussichtlich die kleineren Unternehmen stärker betroffen sein.

4.1.2 Wahrnehmung des demographischen Wandels als Problem und die Umsetzung von Maßnahmen in den Unternehmen

Bisherige Studien kamen zu dem Ergebnis, dass sich die Unternehmen in Deutschland in Anbetracht der anstehenden strukturellen Veränderungen nicht ausreichend den zu erwartenden Problemen stellen und zu wenig für ihre älteren Mitarbeiter tun.¹⁶ In Übereinstimmung damit kamen wir aufgrund unserer qualitativen Studie zu dem Ergebnis, dass Unternehmen sich einerseits zwar von der Wichtigkeit des lebenslangen Lernens überzeugt zeigen und entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen anbieten, andererseits die feststellbaren Weiterbildungsmaßnahmen fast immer auf jüngere Arbeitnehmer zugeschnitten sind. Die Generation der über 45-Jährigen wird häufig als nicht qualifizierungswillig und qualifizierungswürdig angesehen. Generationenübergreifendes Lernen wird als Schulung für neue Mitarbeiter verstanden und Anreize für Ältere und altersgerechte Angebote fehlen nahezu überall. Nur wenige Unternehmen versuchen über Gesundheitsvorsorgemaßnahmen die Beschäftigungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter zu erhalten und durch Altersteilzeit oder neue Karrieremuster ältere Mitarbeiter zu binden.

Wir gingen bei unserer Untersuchung von der Annahme aus, dass die Art der Wahrnehmung der Problematik des demographischen Wandels in den Unternehmen eng damit zusammenhängt, ob und in welcher Weise Maßnahmen gegen Überalterung und Fachkräftemangel in den Unternehmen selbst ergriffen werden. So führte beispielsweise in einem Unternehmen die Wahrnehmung der betrieblichen Altersstruktur als ‚umgekehrte Bevölkerungspyramide‘ zu einer Rekrutierungsstrategie der Verjüngung der Mitarbeiter durch die Suche nach jungen Fachkräften. In einem anderen Fall führte die

fluss. Aufgrund der teilweise geringen Zellenbesetzungen lassen sich allerdings keine gesicherten Aussagen über die Grundgesamtheit machen.

¹⁶ Vgl. Bellmann, L./ Kistler, E./ Wahse J. (2003): Betriebliche Sicht- und Verhaltensweisen gegenüber älteren Arbeitnehmern, in: *Aus Politik und Zeitgeschichte B20*, S. 32f.

Erkenntnis, dass das Unternehmen durch die Abwerbung junger Fachkräfte existenziell bedroht war, zur gezielten Einstellung älterer Fachkräfte und dem Ausbau von Maßnahmen zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Fachkräfte.

Neben der Einschätzung der Wichtigkeit des Themas ‚Alterung der Erwerbsbevölkerung‘ für die Wirtschaft im Allgemeinen¹⁷ wurde in der quantitativen Studie auch der Stellenwert des Themas in den Unternehmen erhoben, anhand der Wahrnehmungsdimension durch Messung der ‚Bekanntheit‘ und ‚Relevanz‘ des Themas in den Unternehmen sowie der Handlungsdimension.¹⁸ Daneben interessierten auch die im Unternehmen eingesetzten Maßnahmen zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Fachkräfte und die Einstellung zu Rekrutierungsmaßnahmen. Um die inhaltliche Dimension zu messen, wurden die Unternehmen gefragt, „durch welche der möglichen Folgen der ‚Alterung der Erwerbsbevölkerung‘ die Unternehmen in Baden-Württemberg betroffen sein werden“. Vorgegeben wurden sieben mögliche Folgen. Bei zwei der Items handelt es sich um eher direkt aus der veränderten altersstrukturellen Zusammensetzung der Erwerbsbevölkerung resultierende Folgen: „steigendes Durchschnittsalter der Mitarbeiter in den Unternehmen“ und „Rekrutierungsprobleme bei jungen Fachkräften“. Bei vier weiteren Items handelt es sich um eher indirekte Folgen: „Know-how-Verlust durch ‚Verrentungswellen‘ beim Ausscheiden starker älterer Jahrgänge aus den Betrieben“, „verstärkter Wettbewerb zwischen den Unternehmen um Auszubildende“, „Gefährdung der Innovationsfähigkeit der Unternehmen“ sowie „hoher Krankenstand und Fehlzeiten in den Unternehmen“, die aus dem steigenden Durchschnittsalter und Lehrlingsmangel resultieren können, aber auch vom Umgang der Unternehmen mit Ihrem Humankapital abhängen. Beim siebten Item handelt es sich um ein bekanntes Problem, das seit längerem auf der politischen Agenda steht und in den Medien kontrovers diskutiert wird, allerdings nicht Folge der ‚Alterung der Erwerbsbevölkerung‘, sondern der sich verändernden altersstrukturellen Zusammensetzung der Gesellschaft insgesamt ist: „hohe Lohnnebenkosten durch stark belastete soziale Sicherungssysteme“¹⁹.

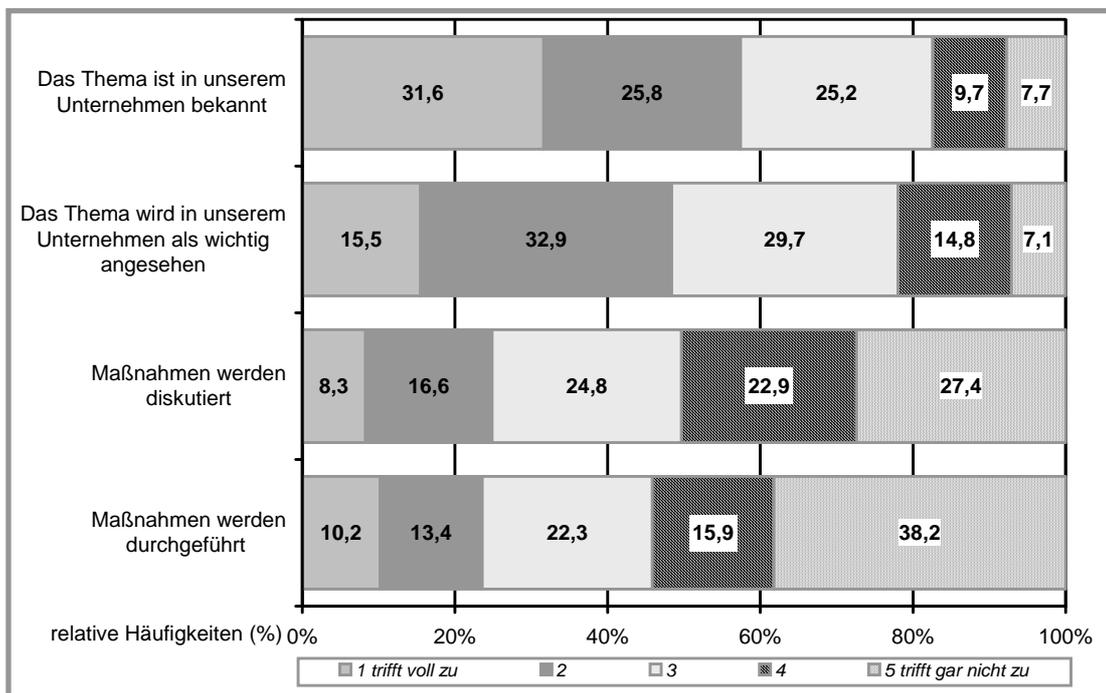
Fast alle Unternehmen (97%) halten das Thema ‚Alterung der Erwerbsbevölkerung‘ für ein wichtiges Thema in der Wirtschaft. Entgegen der positiven Einschätzung der Wichtigkeit für die Wirtschaft ganz allgemein hat das Thema – bezogen auf das eigene Unternehmen – einen deutlich geringeren Stellenwert (siehe Abbildung 7). In 57% der Unternehmen ist das Thema im Unternehmen bekannt und in weniger als der Hälfte (48%) wird es als wichtig angesehen. In nur 43% der Unternehmen ist das Thema sowohl bekannt als auch wichtig.

¹⁷ Die Frage lautete: „Denken Sie, dass die ‚Alterung der Erwerbsbevölkerung‘ ein wichtiges Thema für die Wirtschaft ist oder sein wird?“. Die Antwortvorgaben waren „ja“ und „nein“.

¹⁸ Die Items lauteten: „Das Thema ist in unserem Unternehmen bekannt“; „Das Thema wird in unserem Unternehmen als wichtig angesehen“; „In unserem Unternehmen werden Maßnahmen gegen negative Folgen der ‚Alterung der Erwerbsbevölkerung‘ diskutiert“; „In unserem Unternehmen werden Maßnahmen gegen negative Folgen der ‚Alterung der Erwerbsbevölkerung‘ durchgeführt“. Den Befragten wurde eine Skala mit den Ausprägungen: 1 (trifft voll zu) – 5 (trifft gar nicht zu) vorgegeben. Zur leichteren Interpretation der Ergebnisse wurden die Kategorien für die Präsentation gedreht. Unter der Kategorie zutreffend wurden die Ausprägungen 4 und 5, unter nicht zutreffend die Ausprägungen 1 und 2 zusammengefasst.

¹⁹ Die Skala reicht von 1 (sehr stark betroffen) – 5 (gar nicht betroffen). Zur leichteren Interpretation der Ergebnisse wurden die Kategorien für die Präsentation gedreht. Unter der Kategorie betroffen wurden die Ausprägungen 4 und 5, unter nicht betroffen die Ausprägungen 1 und 2 zusammengefasst.

Abbildung 7: Stellenwert des Themas „Alterung der Erwerbsbevölkerung“ in den Unternehmen



Noch deutlich weniger Unternehmen setzen sich aktiv mit den Folgen der sich verändernden Zusammensetzung der Erwerbsbevölkerung auseinander. In einer geringen Anzahl von Unternehmen (25%) werden Maßnahmen diskutiert. Noch weniger Unternehmen geben an, Maßnahmen durchzuführen (24%). Umgekehrt werden in über 50% der Unternehmen keine Maßnahmen gegen die Folgen der ‚Alterung der Erwerbsbevölkerung‘ durchgeführt. In Anbetracht der zu erwartenden Probleme ist das ein sehr hoher Anteil.

Zwischen der Bekanntheit und vor allem der Wichtigkeit des Themas in den Unternehmen und der Diskussion und Durchführung von Maßnahmen gibt es mäßige bis hohe lineare Zusammenhänge²⁰. Je bekannter das Thema ($\beta = .44$) und je wichtiger ($\beta = .64$) die ‚Alterung der Erwerbsbevölkerung‘ in einem Unternehmen genommen wird, desto häufiger werden Maßnahmen diskutiert. Nicht immer manifestiert sich dies jedoch auch in durchgeführten Maßnahmen. Der Zusammenhang zwischen der Wahrnehmung des Problems und der Durchführung von Maßnahmen ist deutlich geringer²¹. Trotzdem stellt die Art der Wahrnehmung des Problems der ‚Alterung der Erwerbsbevölkerung‘, insbesondere die Wichtigkeit, die dem Thema in den Unternehmen eingeräumt wird, einen wesentlichen Erklärungsfaktor für die Aktivitäten in den Betrieben dar. Ein wichtiger Ansatzpunkt für institutionelle Akteure, damit sich Unternehmen aktiv mit den Folgen des demographischen Wandels auseinandersetzen

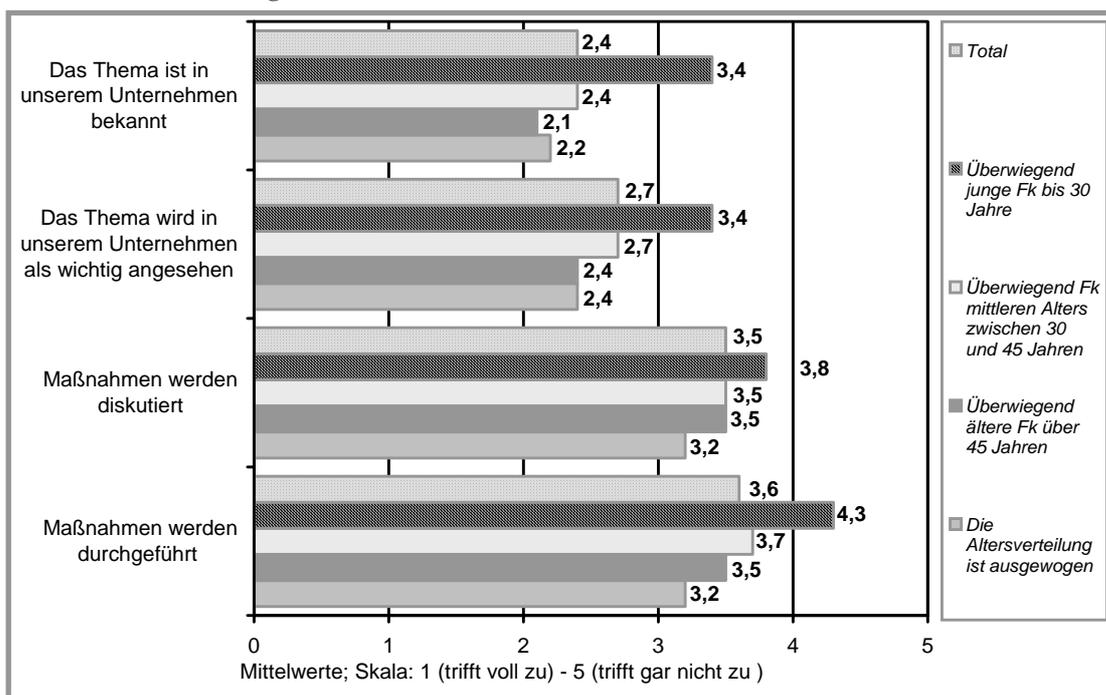
²⁰ Für die dargestellten Ergebnisse wurden vier getrennte univariate Regressionen berechnet. In einem multivariaten Regressionsmodell hat nur die ‚Wichtigkeit des Themas in den Unternehmen‘ einen unabhängigen Einfluss auf die Aktivitäten der Unternehmen. Die ‚Bekanntheit des Themas‘ wirkt vermittelt über dessen eingeräumter Wichtigkeit. Wegen der hohen Korrelation der unabhängigen Variablen untereinander ($r = .63$) und des Multilinearitätsproblems wurde jedoch auf die Darstellung dieser Ergebnisse verzichtet.

²¹ Der Zusammenhang zwischen der Bekanntheit des Themas und der Durchführung von Maßnahmen ist nur mäßig ($\beta = .29$) und zwischen Wichtigkeit und Durchführung mittel ($\beta = .43$).

zen, liegt somit in der Aufklärung. Die Unternehmen müssen in weit höherem Maße als bisher die Relevanz des Themas für ihre eigene Zukunft erkennen.

Die Problemwahrnehmung im Unternehmen sowie die Durchführung von Maßnahmen stehen mit der Altersverteilung im Unternehmen in Zusammenhang. Je älter die Belegschaft in den Unternehmen ist, desto größer ist sowohl die Bekanntheit und Relevanz des Themas als auch die Bereitschaft, Maßnahmen durchzuführen (siehe Abbildung 8). Der Unterschied zwischen den Gruppen in Bezug auf die Diskussion von Maßnahmen ist weniger ausgeprägt und nicht signifikant. Je näher die Probleme für die Unternehmen rücken, desto eher sind sie bereit, sich mit dem Thema der ‚Alterung der Erwerbsbevölkerung‘ zu beschäftigen. Die Gruppe der Unternehmen mit balancierter Altersstruktur zeigt jedoch, dass zwischen der Altersstruktur des Unternehmens und der Auseinandersetzung mit dem Thema der ‚Alterung der Erwerbsbevölkerung‘ kein monokausaler Zusammenhang besteht. Die Altersstruktur im Unternehmen ist immer auch Folge der Beschäftigungspolitik. Als Reaktion auf die Problematik können Unternehmen ihre Rekrutierungsstrategien verändern und damit versuchen, die Altersstruktur im Unternehmen zu beeinflussen.

Abbildung 8: Stellenwert des Themas „Alterung der Erwerbsbevölkerung“ nach Altersverteilung



Eine Handlungsalternative der Unternehmen, sich den verändernden Umweltbedingungen in Form einer ‚Alternden Erwerbsbevölkerung‘ zu stellen, besteht darin, die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter auf Grundlage der betrieblichen Anforderungen und Möglichkeiten zu erhalten. Dabei wird unter Beschäftigungsfähigkeit die Fähigkeit der Mitarbeiter verstanden, „auf der Grundlage ihrer fachlichen Kompetenzen, Handlungskompetenzen sowie Wertschöpfungs- und Leistungsfähigkeit ihre Arbeitskraft anbieten zu können und damit in das Erwerbsleben einzutreten, ihre Arbeitsstelle zu halten oder, wenn nötig, sich eine neue Erwerbsbeschäftigung zu suchen“ und damit „als Unternehmer in eigener Sache“ auftreten zu können. Dazu müssen die Betriebe ihre Mitarbeiter verstärkt als Vertragspartner betrachten und durch ein Bündel von Maßnahmen entsprechend der betrieblichen Möglichkeiten die

Qualifizierung und Leistungsfähigkeit aller Mitarbeiter unterstützen. Insofern ist die Beschäftigungsfähigkeit zugleich eine Grundvoraussetzung für die Entwicklung der Betriebe²².

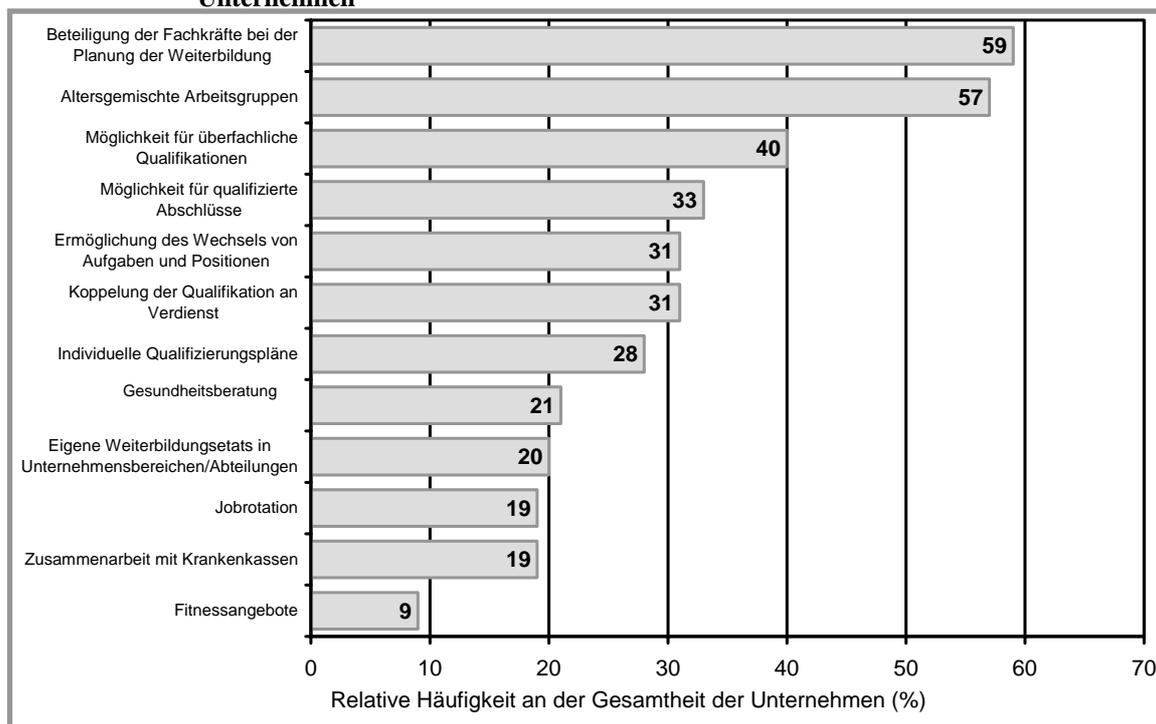
Auch wenn relativ wenige Unternehmen explizit Maßnahmen gegen die Folgen der ‚Alterung der Erwerbsbevölkerung‘ durchführen, so sind doch Maßnahmen zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit relativ verbreitet²³. Sie werden von 72% der Unternehmen durchgeführt. Dabei engagieren sich die großen Unternehmen der Stichprobe häufiger als die kleineren. Sind es in den Kleinstunternehmen nur 67% und in den kleinen mittelständischen 69%, so führen in der Gruppe der Unternehmen mit mehr als 50 Mitarbeiter 86% Maßnahmen zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit durch. Allerdings fällt auf, dass sich die Maßnahmen bei der Mehrzahl der Unternehmen auf einige wenige Aktivitäten beschränken. Insgesamt führen 52% maximal zwei und nur 24% über vier Maßnahmen durch. Im Durchschnitt werden von den Unternehmen 2,7 Maßnahmen eingesetzt. Unterscheiden sich große und kleine Unternehmen weniger in der Beteiligungsquote, so werden in großen mittelständischen Unternehmen und in Großunternehmen mit mehr als 50 Mitarbeitern deutlich mehr Maßnahmen durchgeführt, im Durchschnitt 4,5²⁴. Wenn Maßnahmen in den Unternehmen durchgeführt werden, dann fast nur solche, die in Zusammenhang mit Weiterbildung stehen (siehe Abbildung 9). So werden die ‚Beteiligung an Weiterbildung‘ von 59%, die ‚Möglichkeit überfachliche Qualifikation‘ und die ‚Möglichkeit qualifizierte Abschlüsse‘ zu erwerben von 40% bzw. 33% sowie die ‚Koppelung von Qualifikation und Verdienst‘ von 31% der Unternehmen durchgeführt. Kaum anzutreffen sind jedoch ‚Fitness-Angebote‘ (9%), ‚Zusammenarbeit mit Krankenkassen‘ (19%) und ‚Gesundheitsberatung‘ (21%). Die Anzahl der durchgeführten Maßnahmen in den jeweiligen Unternehmensgrößengruppen spiegelt deutlich die unterschiedlichen Möglichkeiten wider, die kleine und große Unternehmen haben.

²² Vgl. Blancke, S./Roth, C./Schmid, J. (2000): Employability („Beschäftigungsfähigkeit“) als Herausforderung für den Arbeitsmarkt. Auf dem Weg zur flexiblen Erwerbsgesellschaft, S. 8ff.

²³ Die Frage lautete: „Werden Maßnahmen in Ihrem Unternehmen eingesetzt, um die Beschäftigungsfähigkeit Ihrer Fachkräfte zu fördern?“. Bei Zustimmung wurde nach den einzelnen Maßnahmen gefragt. Den Befragten wurde eine Liste mit 12 Items vorgegeben sowie die Möglichkeit zu eigenen Angaben.

²⁴ In den Kleinstunternehmen werden durchschnittlich 1,9 und in kleineren mittelständischen Unternehmen 2,5 Maßnahmen durchgeführt.

Abbildung 9: Durchgeführte Maßnahmen zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit in den Unternehmen



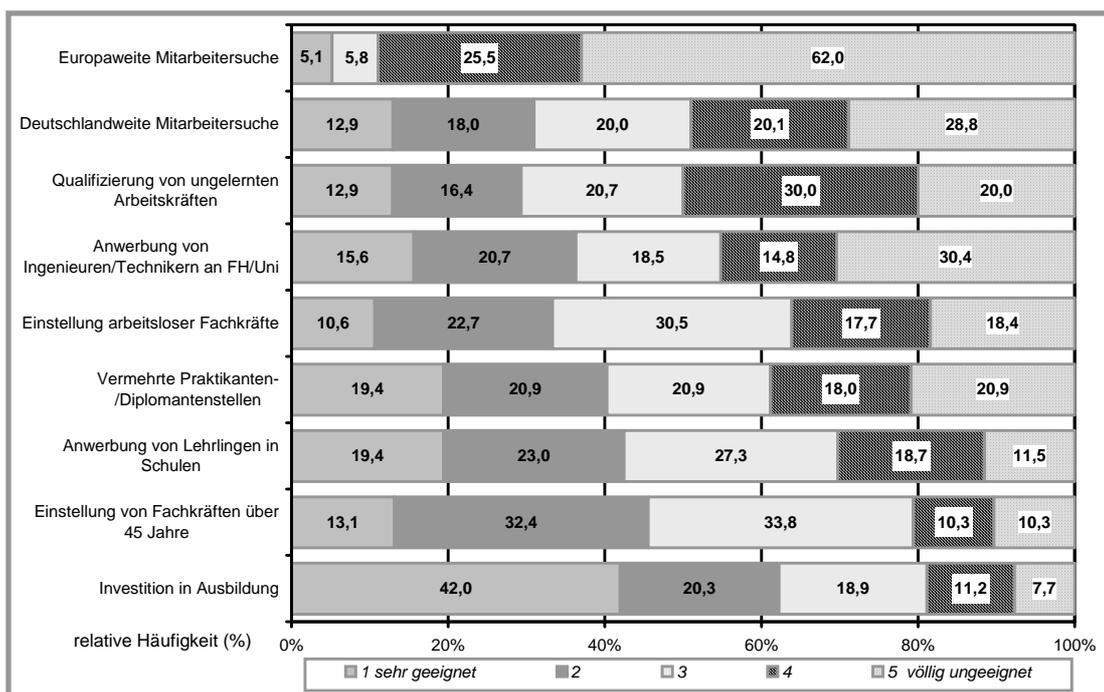
Auch in Anbetracht der Tatsache, dass einige der Maßnahmen wie ‚eigene Etats der einzelnen Unternehmensbereiche/Abteilungen für Weiterbildungsmaßnahmen‘ nicht für jedes Unternehmen praktikabel und geeignet sind, zeigt der hohe Anteil von Unternehmen mit vereinzelt Aktivitäten, dass die meisten Unternehmen weit entfernt sind von einem ausreichenden und konsistenten Konzept, um die Beschäftigungsfähigkeit ihrer Fachkräfte bis ins fortgeschrittene Alter sicherzustellen. So sind viele der Maßnahmen wie die Möglichkeit ‚überfachliche Qualifikationen zu erwerben‘, die ‚Beteiligung der Fachkräfte bei der Planung der Weiterbildungsmaßnahmen‘ und ‚Gesundheitsberatung auch in Zusammenarbeit mit den Krankenkassen‘ durchaus in kleineren Unternehmen durchzuführen, und selbst der relativ hohe Durchschnitt von 4,5 Maßnahmen erscheint für die größeren Unternehmen ungenügend. Die Maßnahmen stellen in den meisten Betrieben kein langfristiges Konzept zum Erwerb beziehungsweise zur Erhaltung der dauerhaften Leistungsfähigkeit und Selbstvermarktungsfähigkeit der Mitarbeiter dar, sondern in erster Linie Qualifizierungsmaßnahmen, die sich an den konkreten Anforderungen im Betrieb orientieren. Positiv in Bezug auf das Konzept der Beschäftigungsfähigkeit als einer präventiven Arbeitsmarktstrategie ist aus unserer Sicht, dass in relativ vielen, wenn auch insgesamt zu wenigen Unternehmen durch die ‚Beteiligung an der Weiterbildung‘ und durch ‚individuelle Qualifizierungspläne‘ den Fachkräften Mitgestaltungsmöglichkeiten an ihrer eigenen beruflichen Zukunft gegeben werden. Durch ‚überfachliche Qualifikationen‘ und ‚qualifizierte Abschlüsse‘ wird es ihnen ermöglicht, Fähigkeiten und Zertifikate, die außerhalb des konkreten Arbeitskontextes verwertbar sind, zu erwerben. Relativiert wird dieses Ergebnis jedoch durch die vorherrschende Form der Ermittlung des Qualifikationsbedarfs in den Unternehmen. Unsere qualitative Studie hat gezeigt, dass dieser meist Top-Down festgesetzt wird. Den Fachkräften bleibt dann nur die Möglichkeit der Auswahl zwischen unterschiedlichen Angeboten. Die Beteiligung an Weiterbildung und individuelle Qualifizierungspläne stehen meist unter dem Primat der konkreten Arbeitsbedarfe in den Unternehmen. Ein Mitspracherecht der Fachkräfte am betrieblichen Weiterbildungsangebot ist selten.

Die Konzentration der Maßnahmen auf qualifikatorische Maßnahmen zeigt jedoch auch, dass viele der Unternehmen einen langfristigen Erhalt der Leistungsfähigkeit ihrer Fachkräfte nicht im Blick haben. Die Erhaltung der Gesundheit spielt in den meisten Unternehmen keine Rolle.

Auch wenn ein Großteil der Unternehmen Maßnahmen durchführt, so ist der Anteil von 28% aller Unternehmen und immerhin noch 14% in der Gruppe der größeren Unternehmen sehr hoch, die gar nichts für die Beschäftigungsfähigkeit ihrer Fachkräfte tun. Alle Maßnahmen dienen letztlich nicht nur den Mitarbeitern, sondern zuallererst der Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen.

Die geeignetste Maßnahme gegen Fachkräftemangel ist aus Sicht der Unternehmen die ‚Investition in die Ausbildung‘ (63%) (siehe Abbildung 10). Als ebenfalls geeignet werden die ‚Einstellung älterer Fachkräfte‘ (46%) und die ‚Anwerbung von Lehrlingen an Schulen‘ (42%) gesehen. ‚Praktikantenstellen‘ sowie die ‚Abwerbung von Ingenieuren oder Technikern von Fachhochschulen oder Universitäten‘ sind nicht für jedes Unternehmen sinnvoll. Unternehmen, die Ingenieure beschäftigen, sehen beide Maßnahmen mit 56% bzw. 51% nach der Investition in die Ausbildung noch vor der ‚Einstellung älterer Fachkräfte‘ (50%) auf Platz zwei und drei. Die ‚Einstellung arbeitsloser Arbeitskräfte‘ (33%) wird deutlich ungünstiger beurteilt als die von älteren Fachkräften. Eine ‚europaweite Mitarbeitersuche‘ lehnen die Unternehmen überwiegend ab. Rekrutierungsstrategien, die auf die Einstellung von jungen Mitarbeitern bauen, gelten in den Unternehmen nach wie vor als die geeignetsten. Im Widerspruch zu der geringen Erwerbsquote und den schlechten Einstellungschancen älterer Erwerbspersonen wird die Einstellung dieser Personengruppe von fast der Hälfte der Unternehmen positiv beurteilt. Zu beachten ist allerdings, dass die Einstellung von Arbeitslosen schon deutlich schlechter bewertet wird. Der Einstellung älterer arbeitsloser Fachkräfte stehen somit auch Vorbehalte gegenüber Arbeitslosen generell entgegen.

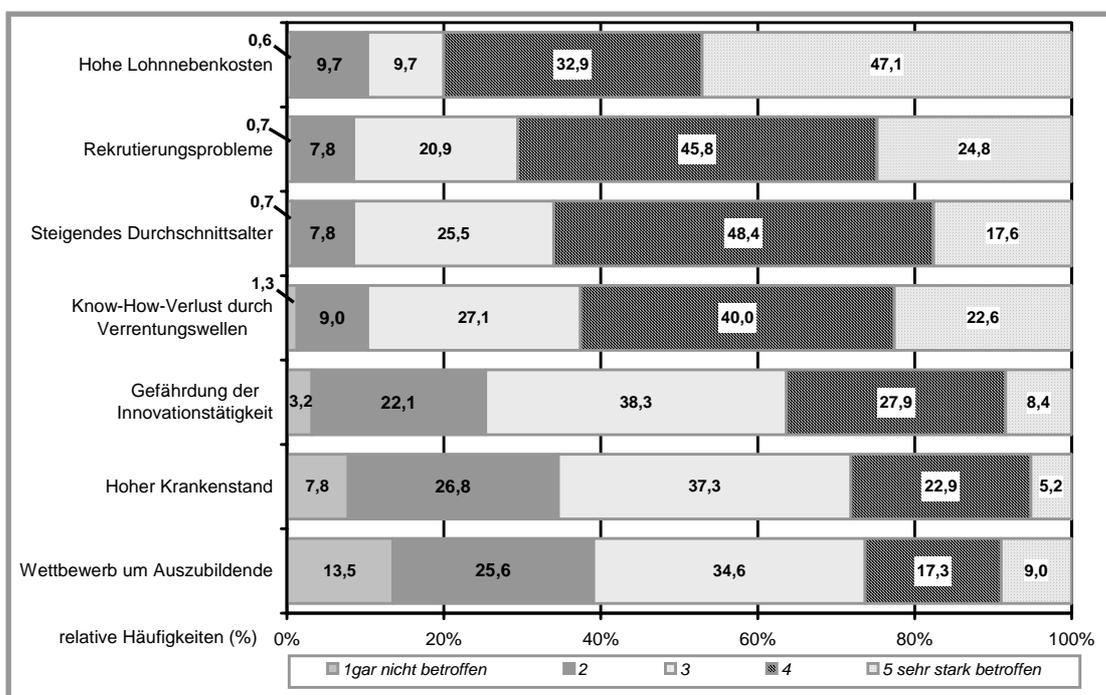
Abbildung 10: Maßnahmen, um einem Fachkräftemangel im Unternehmen entgegenzuwirken



Neben der Wahrnehmung des Problems in den Unternehmen ist es auch wichtig zu erfahren, was die Unternehmen inhaltlich mit dem Problem der ‚Alterung der Erwerbsbevölkerung‘ verbinden.

Für die überwiegende Mehrheit der befragten Betriebe (80%) liegen die Folgen der ‚Alterung der Erwerbsbevölkerung‘ vor allem bei den hohen Lohnnebenkosten (siehe Abbildung 11). Ebenfalls häufig werden Rekrutierungsprobleme bei jungen Fachkräften (71%), steigendes Durchschnittsalter (66%) und Know-how-Verlust (63%) genannt. Als weniger wahrscheinlich für baden-württembergische Unternehmen werden die eher indirekten Folgen eingeschätzt. So sind nur 36% der befragten Betriebe der Meinung, dass die Unternehmen in ihrer Innovationsfähigkeit gefährdet sein werden, 28% erwarten Probleme durch einen hohen Krankenstand und 26% durch den Wettbewerb um Auszubildende.

Abbildung 11: Inhaltliche Wahrnehmung der Folgen der „Alterung der Erwerbsbevölkerung“



Aus unserer Sicht spiegelt dieses Antwortverhalten die in vielen Unternehmen eingeräumte mangelnde Auseinandersetzung mit dem Problembereich der ‚Alterung der Erwerbsbevölkerung‘ wider. So sind die am häufigsten genannten Folgen jene Probleme, die Unternehmen schon jetzt beklagen (beispielsweise hohe Lohnnebenkosten und Rekrutierungsprobleme). Das größte Problem ist allerdings, dass zwar die Problematik eines steigenden Durchschnittsalters erkannt wird, gleichzeitig jedoch, wohl auch in Anbetracht der momentanen Lehrstellenknappheit und der Diskussion um die Lehrstellenabgabe, die Unternehmen sich nicht vorstellen können, dass Lehrlinge in Zukunft ein knappes Gut werden könnten. Obwohl die Unternehmen Investitionen in Auszubildende und in die Anwerbung von Auszubildenden von Schulen für durchaus geeignet halten, dem Fachkräftemangel entgegen zu wirken (siehe unten), erkennen nur wenige Unternehmen, dass diese jugendzentrierten Rekrutierungsstrategien bei gleichzeitig sinkenden Zahlen von Berufseinsteigern in einen Wettbewerb um Auszubildende münden kann. Noch problematischer ist, dass die Unternehmen Rekrutierungsprobleme bei jungen Fachkräften zwar größtenteils als Problem für Baden-Württemberg sehen,

aber, wie oben gezeigt, kaum von einer Verschärfung des Problems für das eigene Unternehmen ausgehen. Das Dilemma besteht für uns darin, dass die Unternehmen in Anbetracht der Probleme mit einem steigenden Durchschnittsalter gerade auf die Rekrutierung Jüngerer anstatt Älterer setzen, um den Altersdurchschnitt zu senken und für die nächsten Jahre gerüstet zu sein.

Zur Überprüfung dieser Annahme wurde der Einfluss der inhaltlichen Wahrnehmung der ‚Alterung der Erwerbsbevölkerung‘ auf die Beurteilung der ‚Einstellung von Fachkräften über 45 Jahre‘ als Maßnahme gegen Fachkräftemangel berechnet. Je mehr ‚hoher Krankenstand und Fehlzeiten‘ ($\beta = -,17$) und hohe Lohnnebenkosten durch belastete Sozialsysteme‘ ($\beta = -,10$) befürchtet werden, für desto ungeeigneter wird die ‚Einstellung älterer Fachkräfte‘ gehalten. Je stärker die Probleme im ‚Wettbewerb um Auszubildende‘ ($\beta = ,20$) und der Rekrutierung junger Fachkräfte ($\beta = ,13$) gesehen werden, als desto geeigneter erscheint die Einstellung Älterer²⁵.

Auch wenn der Zusammenhang nicht sehr groß ist, so hat die Problemwahrnehmung einen Einfluss auf die Rekrutierungsbereitschaft von älteren Fachkräften. Insbesondere die Wahrnehmung von Konkurrenz um Auszubildende erhöht offensichtlich die Bereitschaft, Ältere einzustellen.

4.1.3 Rekrutierungspraxis

Nach Ergebnissen des IAB-Betriebspanels 2002²⁶, einer repräsentativen Stichprobe deutscher Unternehmen, werden „ältere Arbeitnehmer von den Personalverantwortlichen zwar mit einem anderen Leistungsportefeuille wahrgenommen als Jüngere, insgesamt aber keinesfalls als weniger leistungsfähig“²⁷. Dies gilt auch für die Unternehmen in Baden-Württemberg: Älteren Arbeitnehmern werden eher traditionelle Eigenschaften zugeschrieben, die jedoch durchschnittlich als wichtiger erachtet werden als moderne, durch die sich die jüngeren auszeichnen²⁸. Einstellungen über die Leistungsfähigkeit hängen von unterschiedlichen Faktoren wie der Unternehmensgröße und möglicherweise dem Anteil an Älteren im Unternehmen ab. Betriebe mit älteren Mitarbeitern und kleinere Betriebe beurteilen Ältere besser als Betriebe ohne beziehungsweise mit wenigen Mitarbeitern oder Großbetriebe²⁹.

Die Rekrutierungspraxis in den Unternehmen weicht jedoch von den Einstellungsmustern eklatant ab. Trotz der eher positiven Bewertung lehnen 15% der Unternehmen in Deutschland, vor allem kleine, eine Einstellung älterer Arbeitnehmer grundsätzlich ab³⁰. Die grundsätzliche Ablehnung älterer Arbeitnehmer in Baden-Württemberg scheint geprägt durch komparative Vorteile gegenüber der Belastbarkeit, der Flexibilität und der Anpassungsfähigkeit Jüngerer, während bestehende

²⁵ Insgesamt wurden sieben univariate Regressionen berechnet. Berichtet wurden nur signifikante und nennenswerte Zusammenhänge. Multivariat lässt sich die Erklärungsleistung durch zwei Variablen fast vollständig ausschöpfen. ‚Wettbewerb um Auszubildende‘ hat einen positiven Einfluss von ($\beta = ,23$), ‚Hoher Krankenstand und Fehlzeiten‘ ($\beta = -,20$). Beide Einflüsse sind signifikant, allerdings ist die Güte des Modells mit 7% Varianzreduktion ($R^2=,07$) nicht befriedigend.

²⁶ Vgl. Bellmann, L./Kistler, E./Wahse, J. (2003): Betriebliche Sicht- und Verhaltensweisen gegenüber älteren Arbeitnehmern, in: Aus Politik und Zeitgeschichte B20, S. 30ff.

²⁷ Vgl. ebenda

²⁸ Vgl. Strotmann, H./Hess, W. (2003): Eigenschaften und Beschäftigungschancen älterer Arbeitnehmer sowie betriebliche Maßnahmen für ältere Arbeitnehmer in Baden-Württemberg, Tübingen, S.7ff.

²⁹ Vgl. Bellmann, L./Kistler, E./Wahse, J. (Fußnote 26), S. 32.

³⁰ Vgl. Bellmann, L./Kister, E./Wahse, J. (Fußnote 26), S. 32.

günstige Einschätzungen bei den traditionellen Werten keine Rolle für die Einstellungspraxis spielen³¹.

Die geringe Übereinstimmung von Leistungsbewertung und Einstellungsverhalten legen den Schluss nahe, dass andere Orientierungen in den Unternehmen das Rekrutierungsverhalten in weit größerem Maße bestimmen. Neben wahrgenommenen Leistungsdefiziten führen nach den Ergebnissen der qualitativen Vorstudie vor allem der Kündigungsschutz und die Fehlzeiten zur Diskriminierung Älterer. Weitere Einstellungshemmnisse waren hohe Gehalts- und Positionsforderungen, die Unvereinbarkeit Älterer mit der jungen Belegschaft sowie das Bewerbungsverhalten der älteren Fachkräfte selbst.

Die Einschätzung der vergleichenden Leistungsfähigkeit älterer Fachkräfte hat zwei Dimensionen: die Richtung der Eigenschaftszuschreibung, ob sich in den jeweiligen Fähigkeiten eher junge oder eher ältere Fachkräfte auszeichnen³² und die Bedeutung der Eigenschaften für die Unternehmen³³. Beide Dimensionen wurden in unserer Umfrage erhoben. Dabei wurde jedes Mal eine identische Liste mit elf Eigenschaften und Fähigkeiten vorgegeben. Die elf Messungen der Richtung der Eigenschaftszuschreibung werden im Folgenden auch ‚vergleichende‘ oder ‚komparative Eigenschaftszuschreibungen‘ genannt. Aus der Richtung der Eigenschaftszuschreibungen und der Bedeutung der jeweiligen Eigenschaft für die Einstellung von Fachkräften in die Unternehmen wurden elf neue Variablen, im Folgenden ‚gewichtete komparative Eigenschaftsindizes‘ genannt, gebildet. Diese sollen die Vorteile oder Nachteile einer der Altersgruppen in Bezug auf eine Eigenschaft, gewichtet durch deren Bedeutung, zum Ausdruck bringen³⁴. Neben der Bewertung der vergleichenden Leistungsfähigkeit wurde die Wahrnehmung verschiedener, nicht primär das Leistungspotenzial betreffender Einstellungshemmnisse³⁵ sowie die Diskriminierung Älterer bei der Einstellung, gemessen³⁶.

In den Unternehmen unserer Stichprobe wird die Leistungsfähigkeit Älterer im Vergleich zu jüngeren Fachkräften deutlich anders eingeschätzt (siehe Abbildung 12). Die

³¹ Vgl. Strotmann, H./Hess W (Fußnote 28) S. 11 ff.

³² In unserem Fragebogen wurde dies durch die Frage: „Durch welche Eigenschaften und Fähigkeiten zeichnen sich Ihrer Meinung nach eher junge Fachkräfte unter 35 Jahren aus, durch welche eher ältere über 45 Jahre?“ erhoben. Die Antwortvorgaben lauteten: „zeichnen sich jüngere deutlich stärker aus“, „zeichnen sich jüngere stärker aus“, „keine Unterschiede“, „zeichnen sich ältere stärker aus“, „zeichnen sich ältere deutlich stärker aus“.

³³ Die Frage lautete: „Wie groß ist die Bedeutung der genannten Eigenschaften und Fähigkeiten bei der Einstellung von Fachkräften in Ihrem Unternehmen?“. Die Skala reicht von 1: „sehr große Bedeutung“ bis 5: „gar keine Bedeutung“. Zur besseren Interpretation wurde die Skala gedreht.

³⁴ Diese sind multiplikative Indizes aus der Richtung der Eigenschaftszuschreibung und der Bedeutung der Eigenschaften. Bei der Bildung der Indizes wurde die Richtungsdimension um den neutralen Nullwert zentriert, mit Ausprägungen von (-2) bis (+2). Bei negativen Werten wird die Eigenschaft den jungen, bei positiven Werten den älteren Fachkräften zugeschrieben. Die Gewichtungsdimension geht von 0: „gar keine Bedeutung“ bis 4: „sehr große Bedeutung“. Die Indizes können somit Werte von (-8), bei maximalen komparativen Vorteilen Jüngerer, bis (+8) bei maximalen Vorteilen Älterer annehmen und sind 0, wenn keine Unterschiede zwischen den Altersgruppen gesehen werden oder die Eigenschaft keine Bedeutung für die Einstellung von Fachkräften im Unternehmen hat.

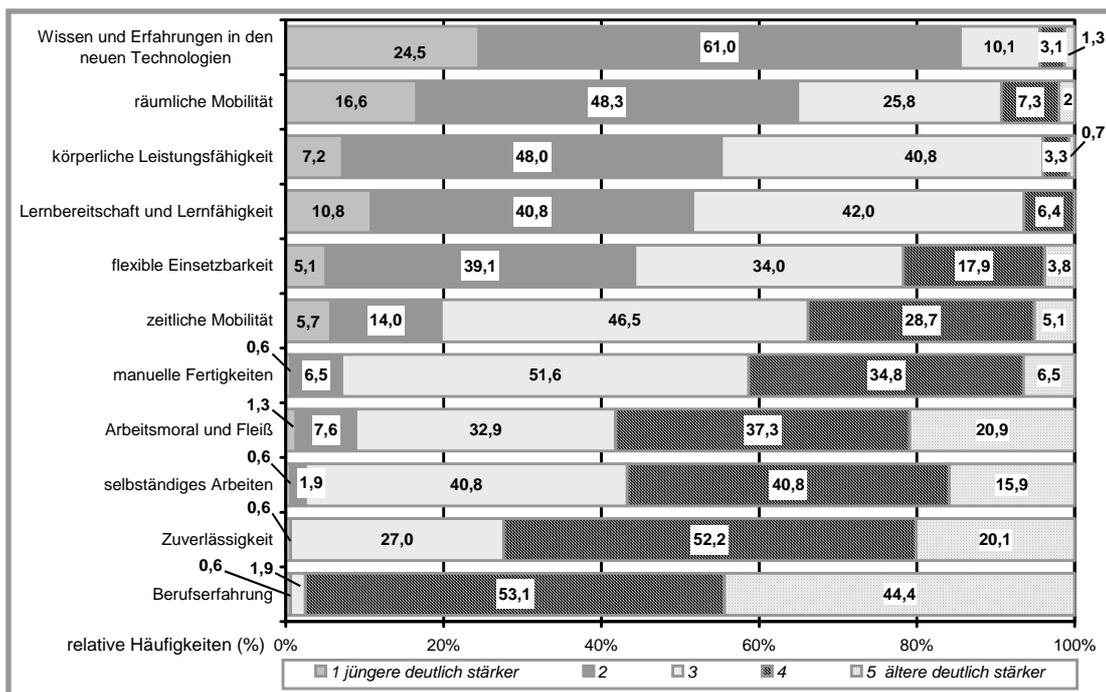
³⁵ Die Frage lautete: „Inwieweit erschweren Ihrer Meinung nach die folgenden, häufig genannten Faktoren die Einstellung älterer Fachkräfte über 45 Jahren in Ihr Unternehmen?“. Die Skala reicht von 1: „erschweren Einstellung sehr“ bis 5: „erschweren Einstellung gar nicht“.

³⁶ Die Frage lautete: „Inwieweit treffen folgende Aussagen bezüglich des Alters von Bewerbern für Ihr Unternehmen zu?“. Das Item: „Bei gleiche Qualifikation stellen wir in unserem Unternehmen lieber jüngere Bewerber ein“. Die Skala reicht von 1: „trifft voll zu“ bis 5: „trifft gar nicht zu“.

‚vergleichenden Eigenschaftszuschreibungen‘ verlaufen dabei größtenteils in Übereinstimmung mit den breiter angelegten Ergebnissen des IAB-Betriebspanels nahezu entlang der Trennlinie zwischen ‚traditionellen‘ und ‚modernen‘ Eigenschaften. Unsere Ergebnisse zeigen jedoch auch, dass älteren Fachkräften in Bezug auf bestimmte Fähigkeiten, die sich eher aus den veränderten Anforderungen durch moderne Arbeitsorganisation und Marktbeziehungen ableiten lassen, durchaus Vorteile gegenüber jüngeren eingeräumt werden. So werden älteren Fachkräften zwar fast einmütig ‚Berufserfahrung‘ (97%) und mehrheitlich Arbeitstugenden wie ‚Zuverlässigkeit‘ (72%), und ‚Arbeitsmoral‘ (58%) sowie ‚manuelle Fertigkeiten‘ (31%) zugeschrieben, allerdings werden ihnen im Vergleich zu jüngeren Fachkräften auch häufiger ‚Selbstständigkeit bei der Arbeit‘ (57%) und ‚zeitliche Mobilität‘ (34%) zugetraut. Beide Ergebnisse waren nicht zu erwarten. Jüngeren Fachkräften werden im Vergleich vor allem moderne Fähigkeiten wie ‚Wissen und Erfahrungen in den neuen Technologien‘ (86%), ‚räumliche Mobilität‘ (65%), ‚Lernbereitschaft und Lernfähigkeit‘ (52%) und in geringem Maße ‚flexible Einsetzbarkeit‘ (44%) zugeschrieben. Allerdings spricht auch ‚körperliche Leistungsfähigkeit‘ (55%) für jüngere Fachkräfte.

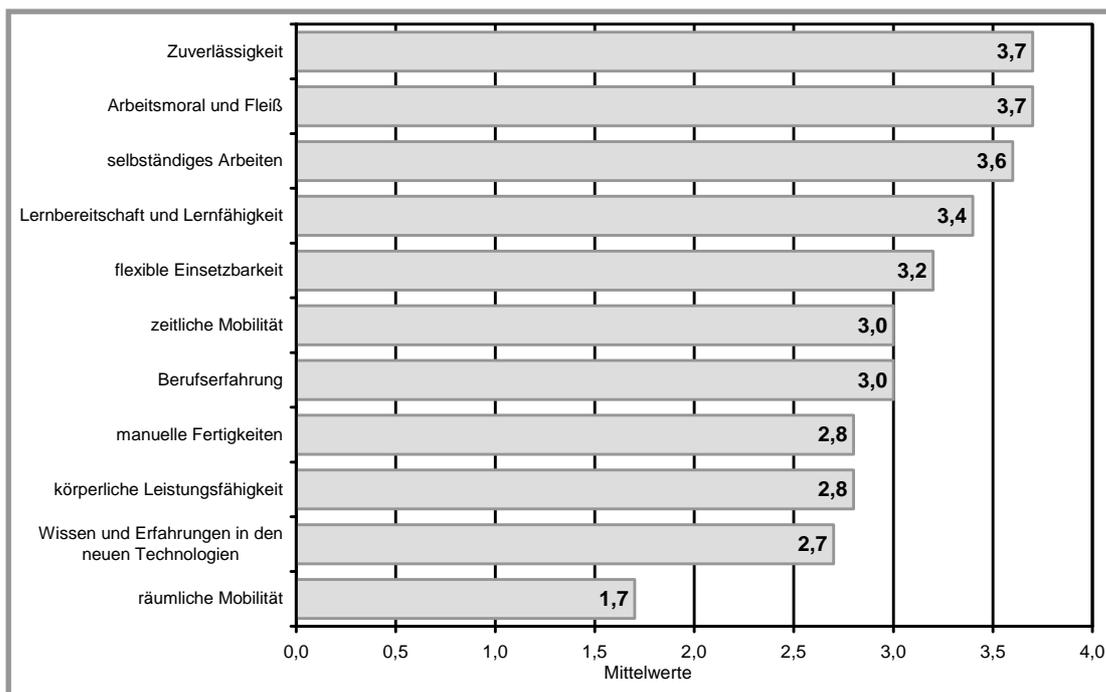
Über die Unterschiedlichkeit der Altersgruppen scheint es in den Unternehmen ein klares Bild zu geben. So gibt es, bezogen auf die meisten Aspekte der Leistungsfähigkeit, eine hohe Übereinstimmung unter den Unternehmen darüber, welche Altersgruppe sich durch welche Eigenschaften auszeichnet. Über fast alle ‚komparativen Eigenschaftszuschreibungen‘ hinweg gibt es kaum Unternehmen, die in ihrer Einschätzung der ‚Mehrheitsmeinung‘ entgegenstehen. Weniger deutliche Eigenschaftszuschreibungen ergeben sich meist nur durch eine Zunahme der Unternehmen, die keine Unterschiede in der Leistungsfähigkeit zwischen den Altersgruppen erkennen können. Dissens über die Eigenschaftszuordnung besteht bei den Unternehmen einzig bei ‚flexibler Einsetzbarkeit‘ und ‚zeitlicher Mobilität‘.

Abbildung 12: ‚vergleichende Eigenschaftszuschreibung‘ auf jüngere bzw. ältere Fachkräfte über 45 Jahre



Bis auf ‚räumliche Mobilität‘ haben die Eigenschaften eine große Bedeutung in den Unternehmen. In Übereinstimmung mit den oben angeführten Ergebnissen haben tendenziell Eigenschaften wie ‚Zuverlässigkeit‘, ‚Arbeitsmoral‘ und ‚Selbstständigkeit‘, durch die sich Ältere deutlich stärker auszeichnen, eine höhere Relevanz bei der Einstellung als Eigenschaften, bei denen den Jüngeren Vorteile eingeräumt werden (siehe Abbildung 13).

Abbildung 13: Bedeutung der Eigenschaften und Fähigkeiten bei der Einstellung von Fachkräften in den Unternehmen



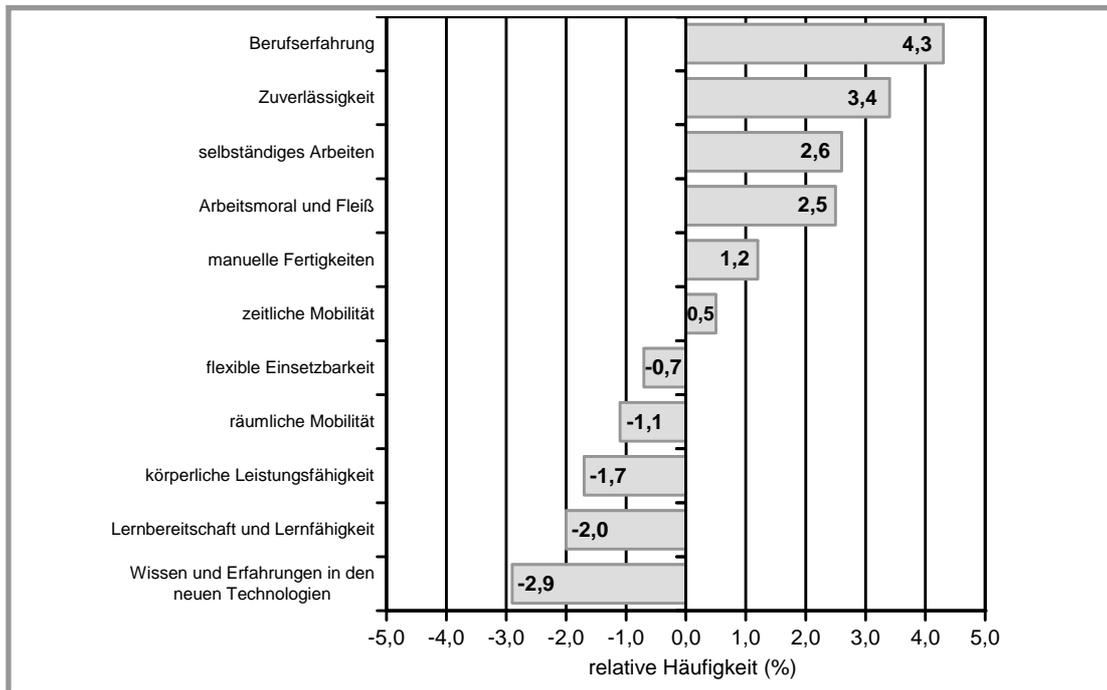
Dies schlägt sich bei den ‚gewichteten komparativen Eigenschaftsindizes‘ nieder (siehe Abbildung 14). Während vor allem ‚Berufserfahrung‘, die traditionellen Arbeitstugenden und ‚Selbstständigkeit‘ deutliche Vorteile in der Leistungsbewertung älterer Fachkräfte nach sich ziehen, hat sich der Vorteil, den Jüngere aufgrund ihrer ‚körperlichen Leistungsfähigkeit‘ und von ‚Kenntnissen in den neuen Technologien‘ haben, relativiert. Werden die einzelnen vergleichenden Indizes summiert, ergibt sich eine insgesamt bessere Beurteilung älterer Fachkräfte im Vergleich zu jüngeren³⁷.

Mit der Einschränkung, dass die in der Untersuchung verwendeten Eigenschafts-Items den Bewertungsraum der Unternehmen in Bezug auf die Leistungsfähigkeit vermutlich weder vollständig noch korrekt wiedergeben, verdichten sich auch in Verbindung mit vergleichbaren Ergebnissen³⁸ die Hinweise darauf, dass die Leistungsfähigkeit älterer Fachkräfte hinsichtlich der Anforderungen der Unternehmen im Durchschnitt zumindest nicht geringer bewertet wird als die der jüngeren.

³⁷ Der Summenindex wurde so gebildet, dass er die gleiche Skalenbreite wie die einzelnen komparativen Indizes hat. Der Mittelwert des Summenindex ist in der Stichprobe positiv (0,5) und unterscheidet sich signifikant von Null. Bei 5%iger Irrtumswahrscheinlichkeit liegt er in der Grundgesamtheit zwischen 0,2 und 0,7.

³⁸ vgl. Bellmann, L./Kistler, E./Wahse J. (2003): (Fußnote 26), B20, S. 30ff; vgl. auch Strotmann, H./Hess W. (2003): (Fußnote 28), Tübingen S.7ff.

**Abbildung 14: ‚gewichtete komparative Eigenschaftsindizes‘:
Vorteile älterer bzw. jüngerer Fachkräfte bei der Einstellung in die Unternehmen**



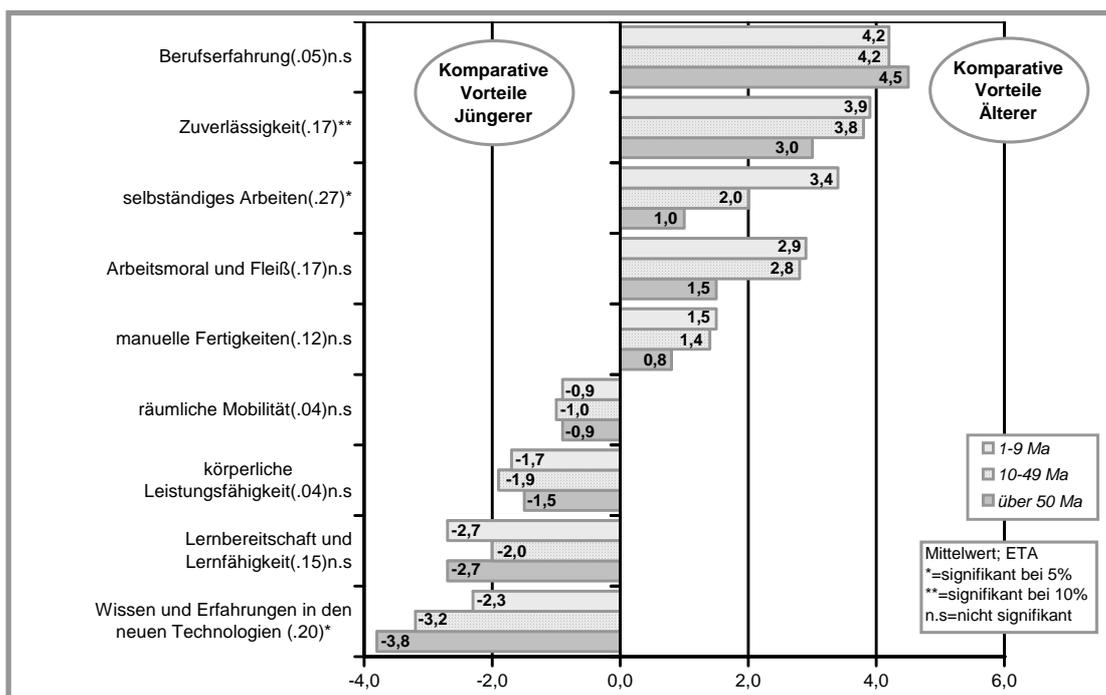
Entsprechend den oben gemachten Annahmen wird die komparative Leistungsfähigkeit älterer Fachkräfte mit zunehmender Betriebsgröße negativer bewertet. Dies lässt sich in erster Linie auf unterschiedliche Eigenschaftszuschreibungen in kleinen und großen Unternehmen zurückführen. Mit zunehmender Mitarbeiterzahl wird älteren Fachkräften im Vergleich über fast alle Eigenschaften hinweg ein geringeres Leistungspotenzial zugesprochen. Ausnahmen stellen einzig die Einschätzung der ‚Berufserfahrung‘ dar, in der sich keine der drei Gruppen nennenswert unterscheidet ($ETA = ,03$) und der ‚körperlichen Leistungsfähigkeit‘, die nicht von den großen, sondern von den kleinen mittelständischen Unternehmen mit 10 bis 49 Mitarbeitern überdurchschnittlich stark den jungen Fachkräften zugeschrieben wird³⁹. Bedeutsame und hoch signifikante Mittelwertunterschiede gibt es bei der Einschätzung der Eigenschaften ‚selbständiges Arbeiten‘ ($ETA = ,28$), ‚flexible Einsetzbarkeit‘ ($ETA = ,25$), ‚Wissen und Erfahrungen in den neuen Technologien‘ ($ETA = ,20$) sowie ‚Arbeitsmoral und Fleiß‘ ($ETA = ,20$). Bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 10% sehen wir schwach signifikante Unterschiede in den Eigenschaften ‚zeitliche Mobilität‘ ($ETA = ,18$) und ‚Zuverlässigkeit‘ ($ETA = ,17$). Im Gegensatz zur Richtung der Eigenschaftszuschreibung sind Unterschiede in der Wichtigkeit der Eigenschaften bei variierender Unternehmensgröße eher gering und größtenteils auf Unterschiede in den Anforderungen zwischen handwerklicher und industrieller Produktion zurückzuführen (siehe unten). Während in kleinen Unternehmen bei der Einstellung mehr Wert auf ‚manuelle Fertigkeiten‘ ($ETA = ,18$) aber auch Eigenschaften wie ‚Flexibilität‘ ($ETA = ,13$) und ‚Selbstständigkeit‘ ($ETA = ,11$) gelegt wird, werden bei zunehmender Unternehmensgröße ‚Wissen und Erfahrungen in den neuen Technologien‘ ($ETA = ,17$) und ‚räumliche Mobilität‘ ($ETA = ,10$) immer wichtiger. In der

³⁹ Der Zusammenhang ist in der Stichprobe nur schwach ($ETA = ,11$) und nicht signifikant.

Gruppe der Unternehmen mit 10-49 Mitarbeitern ist ‚zeitliche Mobilität‘ (ETA= ,10) am bedeutsamsten⁴⁰.

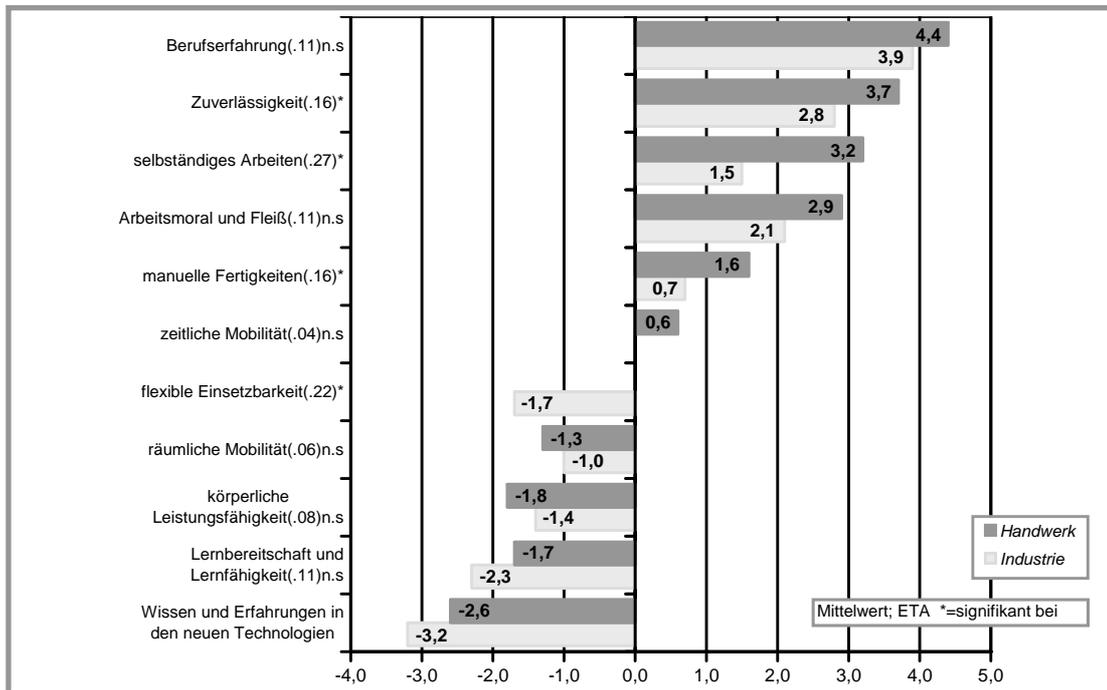
Insgesamt hat dies zur Folge, dass bei zunehmender Unternehmensgröße junge Fachkräfte bei den einzelnen Eigenschaften im Vergleich zu Älteren besser abschneiden: die Mittelwerte aller ‚gewichteter komparativer Eigenschaftsindizes‘, bei denen nennenswerte Mittelwertunterschiede auftreten (ETA \geq ,10) sind in größeren Unternehmen kleiner (siehe Abbildung 15). Bei einer zusammenfassenden ‚komparativen Leistungsbewertung‘ anhand der vorgegebenen Eigenschaften schneiden ältere Fachkräfte daher in kleinen Unternehmen insgesamt besser ab als in großen Unternehmen⁴¹. In Ermangelung eines auf seine Validität getesteten Messinstruments kann jedoch kein abschließendes Urteil über Unterschiede zwischen kleinen und großen Unternehmen gegeben werden. Unterschiedliche Messinstrumente können zu unterschiedlichen Ergebnissen führen. Die Tatsache jedoch, dass verschiedene Studien mit differierenden Messinstrumenten zu vergleichbaren Ergebnissen kommen, untermauert die Annahme einer negativeren Bewertung des Leistungspotenzials älterer Fachkräfte in größeren Betrieben.

Abbildung 15: ‚gewichtete komparative Eigenschaftsindizes‘ nach Unternehmensgröße



⁴⁰ Hoch signifikant ist keiner der Zusammenhänge, schwach signifikant sind, bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 10%, nur die Unterschiede in der Wichtigkeit von ‚manuellen Fertigkeiten‘ und ‚Wissen und Erfahrungen in den neuen Technologien‘.

⁴¹ Die Mittelwerte des ‚Summenindex‘ sind meist positiv: 0,8 in der Gruppe der kleinen Unternehmen, 0,4 in der Gruppe der kleinen mittelständischen Unternehmen. In der Gruppe der großen mittelständischen Unternehmen ist er 0. Der Zusammenhang ist mäßig (ETA = ,21) und signifikant.

Abbildung 16: ‚gewichtete komparative Eigenschaftsindizes‘ nach Wirtschaftsbereichen

Unterschiede in der vergleichenden Leistungsbewertung zwischen Industrie und Handwerk sind sowohl was die beiden Dimensionen, die Richtung und Wichtigkeit der Einstellungsbewertung als auch die zusammenfassende ‚gewichtete komparative Leistungsbewertung‘ betrifft, vergleichbar mit denen der Unternehmensgröße. Außer bei ‚körperlicher Leistungsfähigkeit‘ sowie ‚räumlicher‘ und ‚zeitlicher Mobilität‘, bei denen in der Stichprobe praktisch keine Unterschiede aufgetreten sind ($ETA < ,10$), werden junge Fachkräfte in Industriebetrieben immer vergleichsweise besser bewertet als in Handwerksbetrieben (siehe Abbildung 16).

Dies ist sowohl auf eine unterschiedliche Eigenschaftszuschreibung in Industrie und Handwerk als auch auf eine unterschiedliche Bedeutung der Eigenschaften in den Wirtschaftsbereichen zurückzuführen.

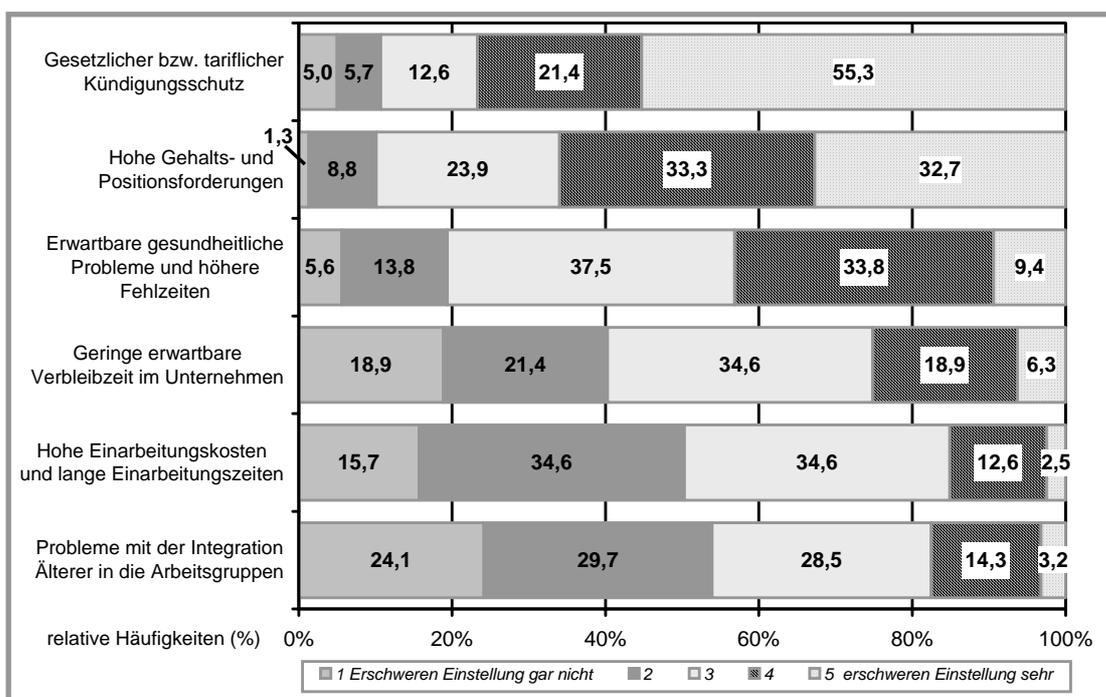
Werden ältere Fachkräfte in Baden-Württemberg nach unseren Ergebnissen im Durchschnitt aller Unternehmen in ihrer Leistungsfähigkeit sogar besser, zumindest jedoch nicht schlechter bewertet als junge, sind es überwiegend die kleinen Handwerksbetriebe mit bis zu neun Angestellten, die ihre Fähigkeiten würdigen. In den Unternehmen mit großem Personalbedarf schneiden sie in der vergleichenden Leistungsbewertung zwar nicht schlecht, jedoch deutlich schlechter ab als Jüngere. Selbst wenn die Leistungsbewertung einen Einfluss auf das Rekrutierungsverhalten der Unternehmen haben sollte, dürften sich daher die Auswirkungen auf Einstellungschancen Älterer und ihre Erwerbsquote relativieren. In Unternehmen mit hohem Mitarbeiterbedarf werden sie vergleichsweise schlechter beurteilt.

Die Ursache für die unterschiedliche Leistungsbewertung in den unterschiedlichen Wirtschaftsbereichen und nach Unternehmensgröße ist mit den vorliegenden Daten nicht abschließend zu klären. Möglicherweise spiegeln sich unterschiedliche Arbeitsanforderungen in den Unternehmen nicht nur in den differierenden Bedeutungszuweisungen der Eigenschaften, sondern auch in der Fähigkeit der Befragten, die Eigenschaften korrekt entsprechend der Leistungsfähigkeit zuzuordnen, wider. Möglicherweise sind kleine Unternehmen aber auch durch die größere Nähe der Entschei-

der zu den Mitarbeitern eher in der Lage, die Leistungsfähigkeit zu beurteilen. Ebenso ist es möglich, dass personalpolitische Strategien in größeren Unternehmen eine größere Rolle spielen und die Rekrutierungspraxis die Wahrnehmung der Leistungsfähigkeit älterer Fachkräfte beeinflusst oder den unterschiedlichen Bewertungen einfach nur unterschiedliche Altersverteilungen zugrunde liegen.

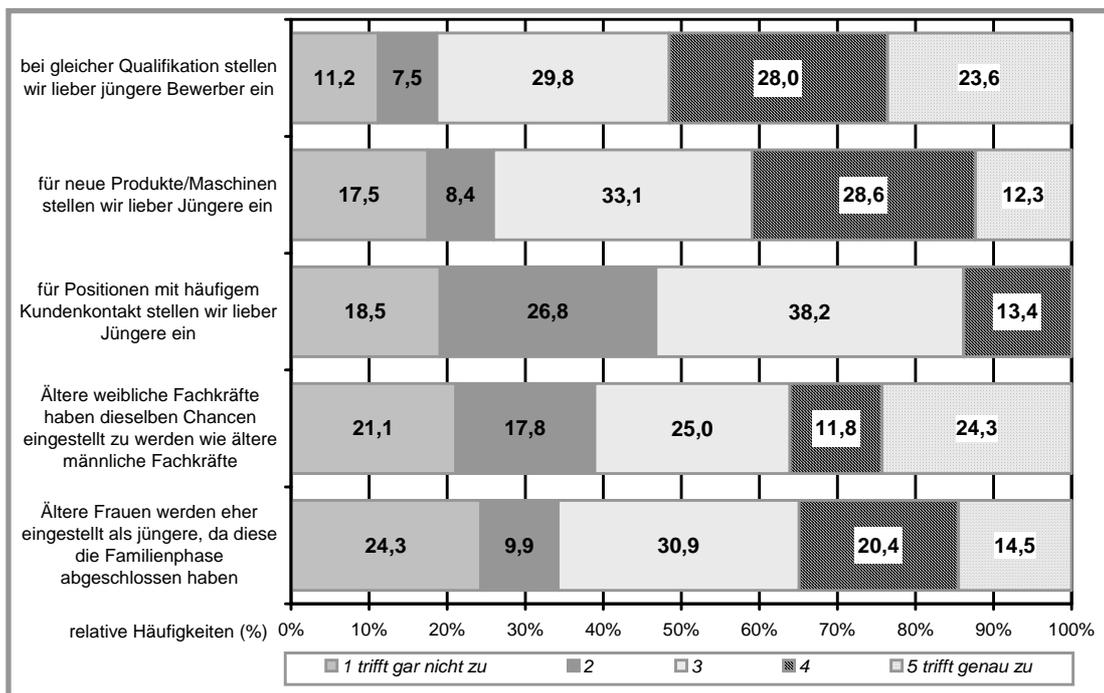
Neben der Einschätzung des Leistungspotenzials spielen weitere Faktoren bei der Rekrutierung von Mitarbeitern eine Rolle. Dies können unter anderem wahrgenommene Rekrutierungshemmnisse sein. Als erschwerend für die Einstellung älterer Fachkräfte sehen die Unternehmen überwiegend den ‚gesetzlichen bzw. tariflichen Kündigungsschutz‘ (77%) und ‚übertriebene Gehalts- und Positionsforderungen‘ (66%) sowie auch ‚Gesundheitsprobleme und Fehlzeiten‘ (43%). Eine geringe ‚Verbleibzeit älterer Fachkräfte‘ (25%), ‚hohe Einarbeitungskosten‘ (15%) und ‚Integrationsprobleme‘ (18%) werden dagegen von den meisten Unternehmen nicht als große Einstellungshemmnisse gesehen (siehe Abbildung 17).

Abbildung 17: Wahrnehmung von Rekrutierungshemmnissen



Trotz der eher positiven Beurteilung ihres Leistungspotenzials werden ältere Fachkräfte bei der Einstellung gegenüber jüngeren diskriminiert: In 52% gegenüber 26% der Unternehmen trifft es zu, dass bei gleicher Qualifikation lieber jüngere Bewerber eingestellt werden (siehe Abbildung 18). Ältere Fachkräfte werden eher bei Positionen für neue Produkte bzw. Maschinen als bei Positionen mit häufigem Kundenkontakt benachteiligt. Dies spiegelt teilweise auch die Eigenschaftszuordnung bei der komparativen Leistungsbewertung wider. So hatten Jüngere vor allem in den neuen Technologien die größten komparativen Vorteile. Es besteht somit die Möglichkeit, dass die geringe Beschäftigungswirkung der eher positiven Leistungsbewertung Älterer auch auf das Stellenangebot zurückgeführt werden kann. Unter Umständen wird das Leistungspotenzial älterer Fachkräfte zwar grundsätzlich als relevant für die Einstellung gesehen, jedoch werden Positionen, für die sich Ältere eignen, seltener in den Unternehmen frei beziehungsweise durch externe Mitarbeiter besetzt.

Abbildung 18: Rekrutierungspraxis in Bezug auf Alter



Mit Mittelwerten von (2,8) bei den kleinen mittleren Unternehmen und (2,7) bei den größeren mittleren Unternehmen und Großunternehmen ist in den beiden Gruppen mit den größeren Betrieben die Diskriminierung von Älteren signifikant stärker ($ETA = ,26$) als in den kleinen Unternehmen (2,2). Einen geringen, wenn auch nicht signifikanten Unterschied gibt es darüber hinaus zwischen Industrie (2,6) und Handwerk (2,3). In den beschäftigungswirksameren größeren (Industrie-)Betrieben werden ältere Fachkräfte nicht nur in ihrem Leistungsvermögen systematisch negativer beurteilt, sondern auch bei der Einstellung stärker diskriminiert.

Damit stellt sich die Frage nach dem Einfluss der komparativen Leistungsbewertung auf das Einstellungsverhalten. Einerseits scheinen Leistungsbewertung und Diskriminierung Älterer in einem Zusammenhang zu stehen, andererseits spricht die Diskrepanz des eingeräumten Leistungspotenzials auf der einen und der niedrigen Erwerbsquote Älterer auf der anderen Seite für einen geringen Einfluss. Ebenso stellt sich die Frage des Einflusses der Rekrutierungshemmnisse, insbesondere des Kündigungsschutzes und der Gehaltsforderungen. Es kann angenommen werden, dass die komparative Leistungsbewertung sowohl Einfluss auf das Einstellungsverhalten gegenüber älteren als auch gegenüber jüngeren Fachkräften hat. Eine bessere Beurteilung älterer Fachkräfte im Vergleich zu jüngeren erhöht die Bereitschaft der Unternehmen, diese einzustellen, und umgekehrt. Im Gegensatz dazu reduzieren die wahrgenommenen Rekrutierungshemmnisse die Bereitschaft der Unternehmen, ältere Fachkräfte einzustellen, erhöhen aber nicht unbedingt die Chancen Jüngerer. Die geringe Erwerbsquote Älterer spricht für einen deutlich stärkeren Einfluss der Wahrnehmung der Kostennachteile Älterer im Gegensatz zur Leistungsbewertung.

Die Bereitschaft, ältere Fachkräfte einzustellen, kann über das ‚Diskriminierungs-Item‘ und die Einschätzung der ‚Einstellung von Fachkräften über 45 Jahre‘ gemessen werden; die Bereitschaft eher jüngere Fachkräfte zu bevorzugen über die Einschätzung der ‚vermehrten Investition in die Ausbildung‘ als Maßnahme gegen Fachkräftemangel im Unternehmen. Für die Wahrnehmung von Rekrutierungshindernissen werden die bei-

den am häufigsten genannten Items ‚Kündigungsschutz‘ und ‚Gehaltsforderungen‘, für die Leistungsbeurteilung der ‚Summenindex‘ der einzelnen ‚gewichteten komparativen Eigenschaftsindizes‘ (vgl. Fußnote 37) herangezogen.

Univariat besteht der erwartete lineare Zusammenhang zwischen komparativer Leistungsbewertung älterer Fachkräfte und der Bereitschaft, diese einzustellen. Je besser das Leistungspotenzial im Vergleich zu Jüngeren eingeschätzt wird, desto geringer ist die Diskriminierung älterer Fachkräfte in den Unternehmen ($\beta = .37$), umso geeigneter wird die Einstellung von Älteren als Maßnahme gegen Facharbeitermangel ($\beta = .21$) und ungeeigneter wird die Investition in Ausbildung gesehen ($\beta = -.20$). Ein Kausalmodell, bei dem neben der komparativen Leistungsbewertung zusätzlich die beiden wahrgenommenen Rekrutierungshemmnisse als Erklärungsvariablen für die Diskriminierung Älterer herangezogen werden, hat eine verbesserte Erklärungsleistung⁴². Allerdings ist die Güte des Erklärungsmodells mit 20% Varianzaufklärung trotzdem nicht besonders hoch. Die komparative Leistungsbewertung hat entgegen der Annahmen den größten Einfluss ($\beta = .35$). Die Wahrnehmung von Rekrutierungshemmnissen spielt jedoch ebenfalls eine erhebliche Rolle bei der Diskriminierung älterer Fachkräfte. Je mehr die Unternehmen der Meinung sind, dass ‚Gehalts- und Positionsforderungen‘ ($\beta = -.18$) und der ‚Kündigungsschutz‘ ($\beta = -.12$)⁴³ die Einstellung Älterer erschweren, desto eher werden Ältere diskriminiert. Zu einem vergleichbaren Ergebnis kommt man auch, wenn alle sechs erhobenen Rekrutierungshemmnisse zu einem Index zusammengefasst werden. Die komparative Leistungsbewertung hat den größten Einfluss auf das Einstellungsverhalten ($\beta = .32$), Restriktionshemmnisse spielen jedoch ebenfalls eine Rolle ($\beta = -.26$).

Diese Ergebnisse relativieren die positive Leistungsbewertung älterer Fachkräfte weiter. Zwar ist Aufklärung über das Leistungspotenzial älterer Fachkräfte ein wichtiger Ansatzpunkt, um die Einstellungsrate älterer Fachkräfte zu verbessern, reicht jedoch nicht aus. Weitere Faktoren bestimmen das Rekrutierungsverhalten von Unternehmen in nicht unerheblichem Ausmaß. Die Wahrnehmung von Rekrutierungshemmnissen, vor allem ‚hohe Lohnkosten‘ und der ‚gesetzliche Kündigungsschutz‘ halten Unternehmen davon ab, mehr ältere Arbeitnehmer einzustellen. Das schlechte Abschneiden älterer Fachkräfte bei den beiden Kostenfaktoren ‚Kündigungsschutz‘ und ‚Gehaltsforderungen‘ machen diese zu einem lohnenden Ansatzpunkt. Die mäßige Varianzaufklärung des Erklärungsmodells zeigt aber auch, dass das Einstellungsverhalten durch weitere, nicht spezifizierte Einflussfaktoren in stärkerem Maße bestimmt wird als durch die Leistungsbewertung und die Wahrnehmung von Gehalts- und Kündigungsschutzschutznachteilen.

Solange Unternehmen in älteren Fachkräften hohe ‚Kostenfaktoren‘ durch Kündigungsschutzregelungen, starre Entlohnungssysteme und hohe Lohnforderungen sehen, haben ältere Fachkräfte trotz ihres Leistungspotenzials schlechtere Chancen auf dem Arbeitsmarkt als junge. Für die Ableitung von Schlussfolgerungen in Bezug auf eine Veränderung der Wahrnehmung der ‚Kostenfaktoren älterer Fachkräfte‘ durch die Unternehmen ist es wichtig zu klären, welchen ‚empirischen Bezug‘ diese Einschätzung der Unternehmen hat, bzw. inwiefern die Einstellungsbildung auf bewussten kognitiven Prozessen beruht. Liegen der Einschätzung der Unternehmen überwiegend rationale Entscheidungsprozesse zugrunde, dürfte eine Veränderung der

⁴² Die Varianzaufklärung steigt von ($R^2 = .13$) auf ($R^2 = .20$) vom univariaten zum multivariaten Modell.

⁴³ Die Einflüsse der ‚Leistungsbewertung‘ und von ‚Gehaltsforderungen‘ sind signifikant bei einer Irrtumswahrscheinlichkeit von 5%, der von ‚Kündigungsschutz‘ nicht.

objektiven Kosten für ältere Fachkräfte, somit eine Lockerung des Kündigungsschutzes, die Gewinnerwartungen der Unternehmen positiv verändern. Ist die Wahrnehmung der Einstellungshemmnisse jedoch eher die Folge mangelnder Elaboration und geprägt durch die Übernahme von ‚Schemata‘ und ‚Stereotypen‘, besteht die Gefahr, durch die politische Diskussion zur Veränderung institutioneller Rahmenbedingungen die vorgefertigten Meinungen eher zu verstärken. Unternehmen, die in älteren Fachkräften überwiegend hohe Kostenfaktoren sehen, werden in dieser Einschätzung bestätigt. Aufklärung über Kostenvorteile und Anregungen, sich mit dem Thema älterer Fachkräfte eingehender zu beschäftigen, dürften in diesem Fall erfolgsversprechender sein.

Diese Frage lässt sich mit den vorliegenden Daten nicht abschließend klären. Allerdings spricht die mangelnde Bereitschaft der Unternehmen, sich mit den Problemen der ‚Alterung der Erwerbsbevölkerung‘ auseinander zu setzen dafür, dass eine Analyse möglicher Vor- und Nachteile älterer Fachkräfte für das Unternehmen selten Grundlage der Einstellungspolitik ist.

Im Zusammenhang mit den Ergebnissen der qualitativen Studie und den Ergebnissen der offenen Frage⁴⁴ in der quantitativen Studie kommen wir zu der Einschätzung, dass die Diskriminierung Älterer in einem nicht unerheblichen Teil der Unternehmen grundsätzlicher Art ist: ältere Fachkräfte werden in vielen Unternehmen unabhängig von ihren tatsächlichen Qualifikationen, Nutzenpotenzialen und Kosten benachteiligt. Institutionelle Rahmenbedingungen wie der Kündigungsschutz und ein unflexibles Entlohnungssystem werden als Begründung für die betriebliche Rekrutierungspraxis herangezogen.

So sieht das Unternehmen, das sich in der qualitativen Studie ausführlich mit den Potenzialen älterer Fachkräfte beschäftigt hat, durchaus Kostenvorteile für diese Gruppe. Ältere arbeitslose Fachkräfte sind nach den Erfahrungen des Unternehmens trotz hoher Qualifikationen durchaus bereit, hohe Abschläge auf ihre letzten Löhne in Kauf zu nehmen.

In der qualitativen Studie zeigte sich ein Zusammenhang zwischen der Wahrnehmung von Rekrutierungshemmnissen, vor allem dem Kündigungsschutz und einer ‚verdeckten Benachteiligung‘ älterer Fachkräfte. Eine in den Unternehmen verbreitete Politik, bei der offiziell ‚Alter keine Rolle spielt‘ und nach ‚rein fachlichen Qualifikationen entschieden‘ wird, ist in Wirklichkeit doch überwiegend junge Fachkräfte einzustellen.

In der offenen Frage der quantitativen Studie haben sich zwar 17% der 75 Unternehmen, die zur Beschäftigungsfähigkeit älterer Fachkräfte Stellung genommen haben, grundsätzlich positiv über ältere Fachkräfte geäußert mit Statements wie: ‚Alter ist bei uns von Vorteil‘, ‚Wir stellen Ältere ein‘ und ‚Wir haben nur gute Erfahrungen mit älteren Fachkräften gemacht‘. Die häufigste positive Eigenschaft, die im Zusammenhang mit älteren Fachkräften genannt wurde, waren ‚Erfahrungen und Kenntnisse‘ (siehe Abbildung 19).

⁴⁴ In einer Frage des Fragebogens wurden die Befragten aufgefordert ohne Antwortvorgaben ihre Meinung zur ‚Beschäftigungsfähigkeit älterer Fachkräfte‘ darzulegen. Die Frage lautete: ‚Über Ihre persönliche Einschätzung der ‚Beschäftigungsfähigkeit älterer Fachkräfte‘ würden wir uns freuen.‘

Abbildung 19: Offen genannte Vorteile älterer Fachkräfte

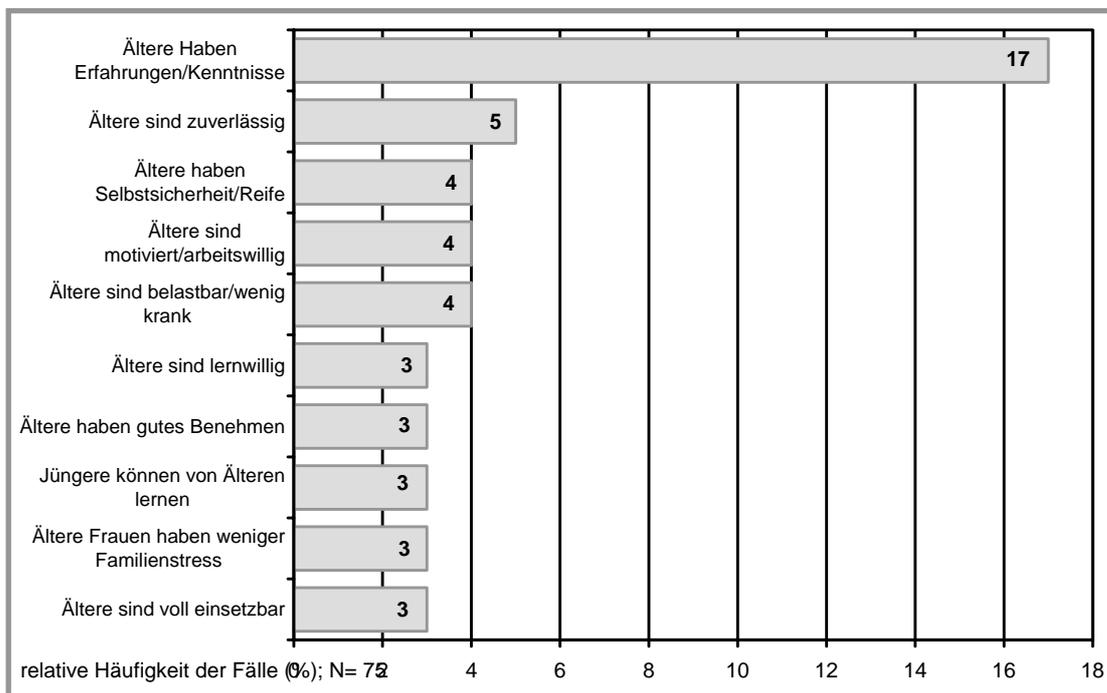
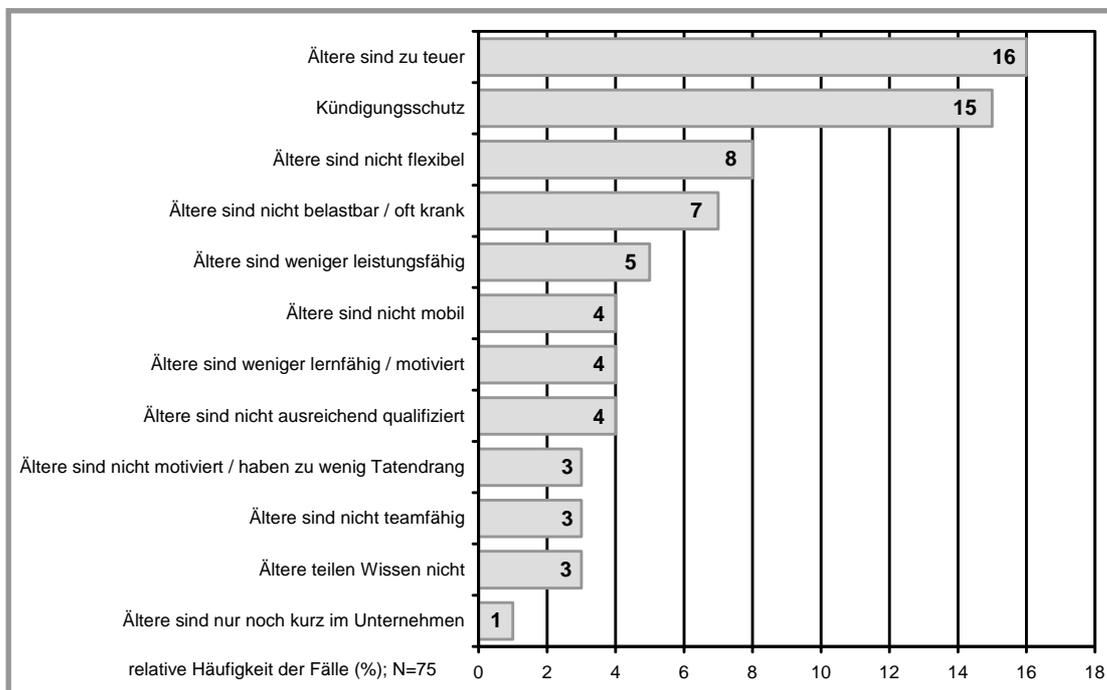


Abbildung 20: Offen genannte Nachteile älterer Fachkräfte



Die Fähigkeiten von Älteren werden also durchaus gewürdigt. Nur ein Unternehmen hat bei der offenen Frage von schlechten Erfahrungen mit älteren Fachkräften berichtet. Sieben Unternehmen (9%) relativierten aber auch ihre positive Einschätzung der Fähigkeiten Älterer. Das Statement: „Beschäftigung Älterer ist kein Problem, aber...“ ist typisch für diese Haltung. Die häufigste Kritik, die in der offenen Frage in Bezug auf ältere Fachkräfte geäußert wurde, waren nicht mangelnde Eigenschaften oder Qualifikationen, sondern die auch im geschlossenen Teil der Befragung dominierenden

Rekrutierungshemmnisse. Ältere werden von 16% der Unternehmen als zu teuer angesehen, was sie einerseits auf zu hohe Lohnforderungen bei der Einstellung und andererseits auf zu starre Entlohnungssysteme beziehen, die es den Unternehmen nicht erlauben, die Entlohnung den verminderten Leistungen entsprechend anzupassen. Den Kündigungsschutz sehen 15 % der Unternehmen als Problem an (siehe Abbildung 20).

Ein weiterer Aspekt ist der Unterschied zwischen älteren männlichen und weiblichen Fachkräften. In knapp über einem Drittel der Unternehmen haben ältere Frauen dieselben Chancen wie ältere Männer, jedoch in eben so vielen Unternehmen nicht (36% zu 39%). Schlechtere Chancen haben ältere Frauen vor allem in der Metallbranche⁴⁵ und in den kleinen und Kleinstunternehmen⁴⁶. In ebenfalls knapp über einem Drittel der Unternehmen werden ältere Frauen eher eingestellt als junge (35%).

4.1.4 Zusammenfassende Thesen

Wir sind der festen Überzeugung, dass ältere Fachkräfte aufgrund ihrer Fähigkeiten auch unter den gegebenen institutionellen Rahmenbedingungen einen Beitrag zur Entwicklung der Unternehmen leisten können und unter den Bedingungen einer alternden Gesellschaft auch müssen. Diese Botschaft ist in den Unternehmen noch nicht ausreichend verstanden worden.

Für die Unternehmen in Baden-Württemberg besteht in Bezug auf den ‚demographischen Wandel‘ und der damit verbundenen ‚Alterung der Erwerbsbevölkerung‘ ein dringender Handlungsbedarf. Viele Unternehmen sind bereits jetzt vom Fachkräftemangel betroffen; ein Problem, das sich angesichts der strukturellen Veränderungen weiter verschärfen dürfte. Aufgrund ihrer Altersstruktur wird für viele Unternehmen Nachwuchsmangel in absehbarer Zeit ein existenzielles Problem. Welche Probleme in welchem Zeithorizont und in welchem Ausmaß dabei auf die Unternehmen zukommen und welche Lösungsmöglichkeiten den Unternehmen zur Verfügung stehen, hängt von vielen Faktoren ab. Für die Unternehmen wird es angesichts ihrer zu erwartenden Probleme und Möglichkeiten darauf ankommen, selbst geeignete Strategien und Maßnahmen zu entwickeln.

Dem Thema ‚Alterung der Erwerbsbevölkerung‘ wird in den Unternehmen bisher nicht gebührende Aufmerksamkeit geschenkt. Die Tatsache, dass häufig die volle Tragweite der Bedeutung der strukturellen Veränderungen für das Unternehmen nicht erkannt wird, wirkt sich nachteilig auf die Bereitschaft aus, sich den Problemen aktiv zu stellen und Maßnahmen einzuleiten. Die geringe Bereitschaft sich mit dem Thema auseinander zu setzen, zeigt sich auch an der inhaltlichen Wahrnehmung der Probleme. So werden zwar Nachteile einer alternden Gesellschaft bzw. Belegschaft gesehen, doch es wird kaum zur Kenntnis genommen, dass sich das nachwachsende Arbeitskräftereservoir deutlich verknappen wird und eine jugendzentrierte Personalpolitik für die Mehrheit der Unternehmen nicht zukunftsweisend sein kann.

Die ungenügende und eindimensionale Wahrnehmung der Probleme der ‚Alterung der Erwerbsbevölkerung‘ hat Auswirkungen auf die durchgeführten betrieblichen Maßnahmen.

⁴⁵ Die Mittelwerte unterscheiden sich signifikant.

⁴⁶ Die Mittelwertunterschiede sind nicht signifikant.

So geht ein Großteil der Unternehmen die Probleme der sich wandelnden Erwerbsbevölkerung nicht aktiv an. Gezielte Maßnahmenbündel zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit gibt es in den wenigsten Unternehmen. Die vereinzelt Maßnahmen sind eher im Zusammenhang mit rein reaktiven Weiterbildungsmaßnahmen in Folge der konkreten bestehenden oder zu erwartenden Arbeitsanforderungen zu sehen. Obwohl die Leistungen älterer Fachkräfte in den Unternehmen gewürdigt werden, sind diese auf dem Arbeitsmarkt nur zweite Wahl.

Gründe für die Bevorzugung Jüngerer bei der Einstellung und die Diskriminierung Älterer liegen zum einen in der Wahrnehmung von institutionellen Hindernissen und Vorurteilen über zu hohe Kosten. Diese wahrgenommenen Rekrutierungshemmnisse sind Teil grundsätzlicher, nicht nur rationaler Bedenken gegenüber Älteren, die sich unabhängig von der Einschätzung des Leistungspotenzials auf das Einstellungsverhalten der Personalverantwortlichen auswirken.

4.2 Weiterbildungsaktivitäten und die Qualifizierungsangebote der Unternehmen

Die Anforderungen an Mitarbeiter und Unternehmen steigen sehr schnell. Nach Schätzung der Arbeitswissenschaft entwickelt sich der ständige Wandel von Produkten und Prozessen zum bestimmenden Element der Wirtschaft.

Insbesondere in dynamisch wachsenden Wirtschaftsbereichen mit anspruchsvollen, innovativen Produkten wandeln sich die Anforderungen an die Qualifikationen der Beschäftigten schnell. Hier kommt eines der grundlegenden Charakteristika der „Wissengesellschaft“ zum Tragen: Wissen kann nicht mehr einmalig zu Beginn der Erwerbsbiographie erworben werden, sondern muss kontinuierlich revidiert und ausgebaut werden.

Ebenso wie die Beschäftigten ist auch das Bildungssystem mit der Anforderung des „lebenslangen Lernens“ konfrontiert. „Qualifikationslücken“ entstehen dadurch, dass das Bildungssystem nicht flexibel genug auf die veränderten Anforderungsprofile reagiert. Offensichtlich gibt es Probleme einerseits bei der Abstimmung zwischen Ausbildungs- und Wirtschaftssystem im Hinblick auf die zukünftig entstehenden Bedarfe, andererseits bei der kommunikativen Vermittlung dieser Bedarfe. Erst wenn diese Probleme gelöst sind, können interessierte Personen stärker als bisher in Aus- und Weiterbildungslehrgänge vermittelt werden, die für den Einzelnen mit entwicklungs-fähigen längerfristigen Berufschancen verbunden sind.

Eine besondere Herausforderung für die berufliche Weiterbildung in den Unternehmen stellen auch die organisatorischen Veränderungen in den Betrieben dar. Ausgangspunkt für die Reorganisationsmaßnahmen waren die oben skizzierten Krisenerfahrungen, die deutsche und baden-württembergische Unternehmen spätestens zu Beginn der 90er Jahre machten. Das bedeutet, der Organisationswandel vollzog sich vor dem Hintergrund des Scheiterns bislang erfolgreicher Organisations- und Technikstrategien. In dieser Lage begannen führende Industrie- und Wirtschaftsunternehmen in Deutschland, sich an den Organisationsmodellen zu orientieren, die japanische und amerikanische Unternehmen entwickelt hatten, und mit denen sie ihre Wettbewerbsfähigkeit offenbar nicht nur auf hohem Niveau halten, sondern auch beachtlich steigern konnten. Die bekanntesten Konzepte waren Lean Production (Womack/Jones/Roos 1990) und Business Reengineering (Hammer/Champy 1994).

Diese und zahlreiche Varianten sowie Unterkonzepte (Kontinuierlicher Verbesserungsprozess, Simultaneous Engineering, Just-in-Time, Gruppenarbeit, Dezentralisierung, Abflachung der Hierarchien usw.) wurden meist relativ kurzfristig von den Unternehmens- bzw. Betriebsleitungen aufgegriffen und überwiegend als neue oder erweiterte Führungsinstrumente entweder probeweise in abgegrenzten Pilotbereichen oder auch breitflächig eingeführt. Alle diese Ansätze sind auf die Humanressourcen ausgerichtet. Immer sollen Erfahrung, Wissen, Kooperationsfähigkeit, Problemlösungskompetenz, Innovationspotenzial usw. der Beschäftigten tiefer und systematischer als bisher erschlossen werden. Die Beschäftigten sollen mehr Verantwortung übernehmen, unternehmerisch denken und handeln (vgl. Abel u.a. 1998).

In unserer quantitativen Untersuchung wurden die Unternehmen gefragt, welche Schulungen sie ihren Fachkräften anbieten und wie häufig sie diese Weiterbildungsmaßnahmen anbieten. Ziel dieser Fragestellung⁴⁷ war, den Ist-Stand der Qualifikationsangebote der Betriebe nach Wirtschaftszweig und Branchen zu erfassen und zu analysieren. Es wurde die folgende Liste von dreizehn Schulungen an die Unternehmen vorgegeben: *spezifische fachliche Qualifikationen* (z.B. *Schweißen, Fräsen, Abkanten, Drehen*), *computergesteuerte Produktionsverfahren* (z.B. *CNC, CAD, CIM, SPS-Steuerungen*), *EDV-Schulungen*, *Sicherheitsausbildung*, *Fremdsprachenkenntnisse*, *betriebswirtschaftliche Schulungen und Managementkompetenzen*, *Personalführung und Moderationstechniken*, *Verkaufsgespräch, Kundenorientierung und -beratung*, *Auftreten und Rhetorik*, *Motivationstraining und Lernbereitschaft*, *Total Quality Management (TQM)*, *Teamfähigkeit*, *Entspannungstraining/Autogenes Training* und *Kommunikationsfähigkeit*.

Die Ergebnisse dieser Bestandsaufnahme von Qualifikationen zeigen deutlich, dass die Unternehmen ihrem Personal im Allgemeinen durchaus eine breite Palette von Schulungsmaßnahmen anbieten. Nur 11% der Unternehmen bieten keine der von uns aufgelisteten Schulungen an, während 24% der Unternehmen alle 13 Schulungen anbieten. Die Angebote orientieren sich dabei sehr stark an den jeweiligen Unternehmensprodukten und Produktionsverfahren.

Die am häufigsten durchgeführten betrieblichen Schulungen sind Sicherheitsausbildungen, EDV-Schulungen, computergesteuerte Produktionsverfahren, Verkaufsschulungen mit Kundenorientierung und spezifische fachliche Qualifikationen. Alle anderen Schulungen werden überwiegend selten angeboten. Unternehmen mit computergesteuerten Produktionsverfahren bieten hierzu häufig Schulungen an.

Die Ergebnisse der Schulungsangebote zeigen einen deutlichen Unterschied in den Angebotspaletten der Industrie und des Handwerks. In der Industrie werden mehr betriebliche Qualifikationsmaßnahmen angeboten als im Handwerk. Es bestehen signifikante Unterschiede bei allen Qualifikationsangeboten außer bei spezifischen fachlichen Qualifikationen, der Sicherheitsausbildung und dem Motivations- und Entspannungstraining. Im Durchschnitt bietet die Industrie 9,4 und das Handwerk 7,1 der von uns aufgeführten Schulungsmaßnahmen an.

⁴⁷ Fragestellung: Werden folgende Schulungen für Ihre Fachkräfte angeboten? Wenn ja, wie häufig?

Abbildung 21: Schulungsangebote der baden-württembergischen Unternehmen

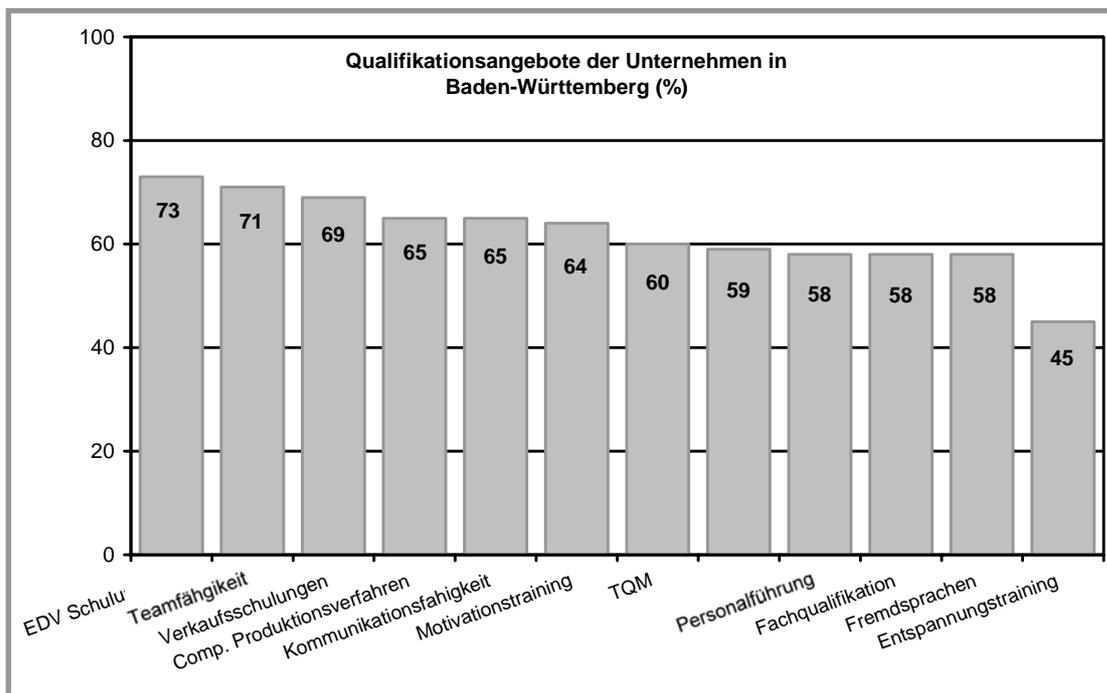
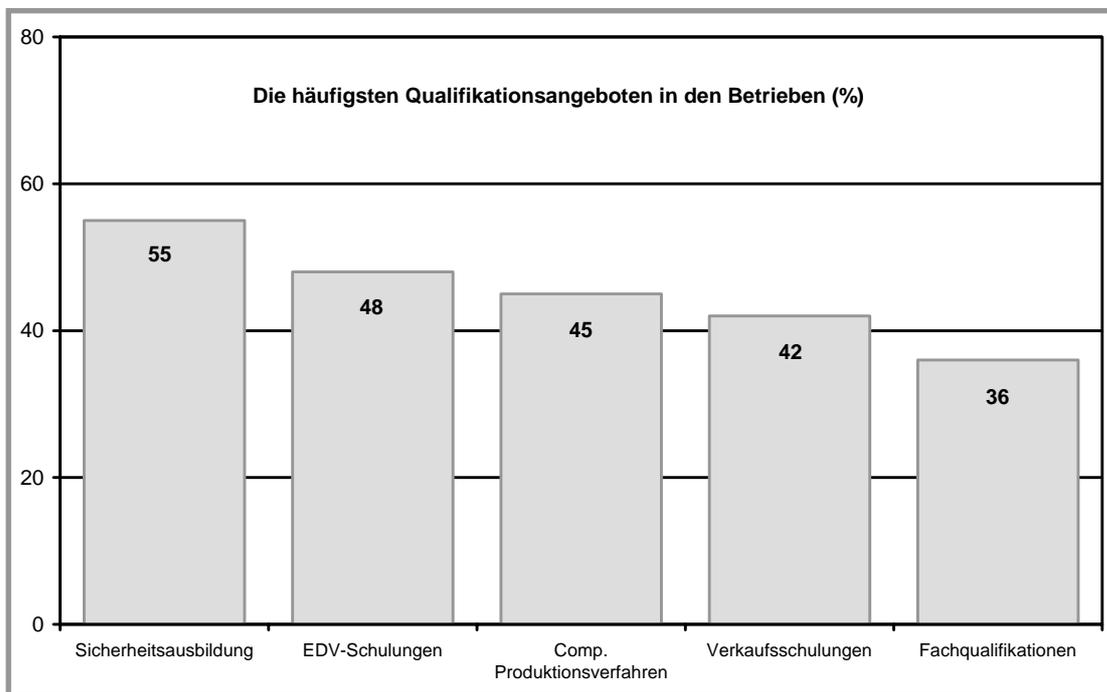


Abbildung 22: Die häufigsten Schulungsangebote der Betriebe



Die Unterschiede in der Angebotspalette der Industrie gegenüber dem Handwerk können möglicherweise von der unterschiedlichen Größe abhängen, denn die meisten Handwerksbetriebe sind kleine Betriebe, die bis zu 10 Mitarbeiter beschäftigen. In der Industrie spielen *EDV-Schulungen*, *computergesteuerte Produktionsverfahren*, *Total Quality Management* und *Fremdsprachen* eine größere Rolle bei den Weiterbildungsmaßnahmen als im Handwerk, wo *Motivationstraining*, *Verkaufsgespräche* und *Kommunikationsfähigkeit* einen breiteren Raum einnehmen.

Betriebswirtschaftliche Qualifikationen und Entspannungstraining spielen in beiden Branchen kaum eine Rolle. Den *Fremdsprachen* wird in der Industrie größere Bedeutung zugemessen als im Handwerk. Die Erklärung dafür könnte darin liegen, dass die Industrie eher international orientiert ist als das Handwerk.

Die Gemeinsamkeiten beider Bereiche liegen bei der Sicherheitsausbildung und den neuen Technologien, wobei die Industrie hier die Vorreiterrolle hat. Durch die relativ häufigen Angebote von Schulungen im Kontext der neuen Technologien in allen Wirtschaftszweigen kann dies als ein Indikator für den Bedeutungsverlust von manuellen Fertigkeiten interpretiert werden. In der Arbeitswelt erhöht sich die Technikanwendung im Arbeitsprozess, und somit erhöhen sich auch die Anforderungen an die Mitarbeiter.⁴⁸

Betrachtet man die Angebote der Branchen näher, wird deutlich, dass Unternehmen der Metallbranche signifikant mehr *spezifische fachliche Schulungen, EDV-Schulungen sowie computergesteuerte Produktionsverfahren*, aber weniger *BWL, Verkaufsgespräche, Kundenorientierung, Teamfähigkeit, Motivationstraining und Kommunikationsfähigkeit* anbieten als die Unternehmen der Elektrobranche. Dienstleistungs- und handelsorientierte Betriebe bieten signifikant weniger Schulungen in *EDV und computergesteuerten Produktionsverfahren* an, dafür aber mehr Schulungen zu *Verkaufsgesprächen, Kundenorientierung, Teamfähigkeit und Kommunikationsfähigkeit*.

Die Vielzahl der Weiterbildungsangebote lässt sich so interpretieren, dass Unternehmen die Weiterbildungsmaßnahmen sehr stark am Bedarf ihrer Unternehmensprodukte orientieren. Das Konzept der Beschäftigungsfähigkeit kommt auf diese Weise zu kurz, denn darin geht es nicht nur um produktionserforderliche Kompetenzen am Arbeitsplatz, sondern auch um extrafunktionale Kompetenzen, wie Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenzen, sowie die Förderung der Gesundheit der Mitarbeiter. Gesundheitsvorsorge, Managementfähigkeiten, Kommunikationsfähigkeiten, Motivationstraining und Lernbereitschaft gibt es zwar, sie werden aber von den Unternehmen sehr selten angeboten.

Aus den Antworten auf die Frage⁴⁹, für welche Schulungen die Unternehmen sich vermehrt Angebote von externen Bildungsträgern wünschen, wird deutlich, dass der Wunsch nach Qualifikationsangeboten mit der Angebotspalette der Unternehmen korrespondiert. Anders ausgedrückt wünschen sich die Unternehmen das am meisten, was sie auch selbst anbieten.

4.3 Die Methoden der Weiterbildungsmaßnahmen in den Betrieben – Lernorte für betriebliche Weiterbildung

Unternehmen sehen sich heute durch veränderte ökonomische Rahmenbedingungen vor große Herausforderungen gestellt. Dies betrifft zum einen den durch die zunehmende Internationalisierung verschärften Wettbewerb, dem viele Unternehmen durch verstärkte Kundenorientierung, innovative Produkte und Dienstleistungen, variantenreichere Produktion, verbesserte und zuverlässige Qualität, kurzfristige Lieferfähigkeit sowie kontinuierliche Verbesserungsprozesse in den betrieblichen Abläufen zu begegnen versuchen, zum anderen sind es die Entwicklungen im Bereich der Technik.

⁴⁸ Vgl. beispielsweise die Einführung von elektronischen Katalogen (E-Procurement) im Rahmen der Dezentralisierung von Beschaffung: Schönberger, K./Springer, S. (2003): E-Procurement und Arbeitshandeln. Arbeitsbericht Nr. 242 der Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg, Stuttgart.

⁴⁹ Fragestellung: Für welche der genannten Schulungen würden Sie sich vermehrt Angebote von externen Bildungsträgern wünschen?

Die Entwicklung neuer Generationen von Technik geht immer rasanter vonstatten. Die Anforderungen an das Bedienungspersonal neuer Geräte werden immer höher.⁵⁰ Darüber hinaus fordern die neue Technik und die neuen Organisationsformen in hohem Maße die Lernbereitschaft und Lernfähigkeit des einzelnen Mitarbeiters, aber auch sozialer Gruppen und ganzer Systeme. Lernbereitschaft und Lernfähigkeit werden unerlässlich und sind von strategischer Bedeutung, um Qualitätssicherung, kontinuierliche Verbesserungsprozesse und Produktinnovation zu bewirken. Die Älteren fühlen sich in dieser Situation oft überfordert, und die Organisation der Weiterbildung in den Betrieben berücksichtigt kaum die Hemmnisse älterer Arbeitnehmer gegenüber dem schnellen Wandel und dem Anpassungsbedarf. Welche Formen der Qualifikationsmaßnahmen sind geeignet, um Ältere aktiv am Lernen zu beteiligen? Um wirkungsvoll und ohne Transferverluste zu lernen, können die **Vielfalt der Lernorte** genutzt und die verschiedenen Lernorte gezielt miteinander kombiniert werden.

Das "klassische" Lernen im Kurs oder Seminar (*learning-off-the-job*) lässt sich durch Lernen am Arbeitsplatz (*training-on-the-job*) und arbeitsplatznahes Lernen (*training-near-the-job*) ergänzen. Diese verschiedenen Lernorte können gezielt miteinander kombiniert werden, so dass beispielsweise das Lernen von spezifischem Wissen im Seminar durch transferorientierte Maßnahmen am Arbeitsplatz ergänzbar wird. Auf diese Weise erwächst aus der "Pluralität der Lernorte" ein "Optimierungsparadigma" für Lernprozesse, insbesondere für Ältere.

Unsere Fragestellung⁵¹ zu den Formen der Weiterbildungsmaßnahmen soll erkunden, wie Arbeit und Lernen in den sich ständig wandelnden Unternehmensstrukturen eingebettet und gestaltet werden können. Wir haben die Unternehmen gefragt, in welcher Form bzw. an welchen Orten die berufliche Weiterbildung in den Unternehmen stattfindet. Es sollte erfasst werden, wie Lern- und Qualifizierungsprozesse, d.h. didaktische und methodische Qualifizierungskonzepte, die partizipative Organisationsentwicklung unterstützen und das erforderliche Engagement in Lern- und Arbeitsprozessen optimal fördern.

Seit Unternehmen immer häufiger mit dem Attribut des „lernenden Unternehmens“ auf die Dynamik von Organisationsentwicklung und betrieblicher Innovationsfähigkeit verweisen und zugleich zum Ausdruck bringen wollen, dass diese sich als kollektive Lernprozesse vollziehen, stellt sich die Frage nach der Bedeutung einer Weiterbildungspraxis, die vor allem die Qualifizierung Einzelner sowie Älterer im Blick hat.⁵² Die Frage in diesem Zusammenhang ist, wie sich der Widerspruch zwischen dem individuellen beruflichen Lernen und dem Lernen in und mit den „lernenden Unternehmen“ auflösen lässt.

Wir haben den Unternehmen neun Formen der beruflichen Weiterbildung vorgegeben: Kurse während der Arbeitszeit, Training-on-the-job, Kurse außerhalb der Arbeitszeit, Kurse in Kooperation mit speziellen externen Bildungsträgern, Kurse bei der IHK, Weiterbildung mit Einsatz von IuK-Techniken (E-Learning), Weiterbildung mit Multiplikatoren, Kurse mit altersgemischten Gruppen, Kurse, die speziell für ältere Fachkräfte angeboten werden. Die Untersuchung ergab, dass 80% der befragten Unternehmen alle von uns vorgegebenen Weiterbildungsformen bzw. Lernorte anbieten. Für die Häufigkeit in den Anwendungen gab es die Möglichkeit von Mehrfachnennungen der Varianten.

⁵⁰ Vgl. Dehnbostel, P. (1995): Arbeitsbezogene Lernorte und Lernortkombinationen – Innovationen in der Berufsbildung, in: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis 24, 175ff.

⁵¹ Fragestellung: In welchen Formen findet die berufliche Weiterbildung in Ihrem Unternehmen statt?

⁵² Antoni, C. (1994): Qualifizierungs- und Beteiligungsstrategien innerhalb der Qualitätszirkelbewegung, in: Peters, S. (Hrsg.), Lernen im Arbeitsprozess durch neue Qualifizierungs- und Beteiligungsstrategien, Westdeutscher Verlag, Wiesbaden S. 29ff.

Training-on-the-job wird mit 74% am häufigsten genutzt, gefolgt von Kursen mit Bildungsträgern, Kursen während der Arbeitszeit und Kursen mit altersgemischten Gruppen. Kurse mit Geschäftspartnern, bei der IHK, mit IuK-Techniken sowie Kurse mit Multiplikatoren-Einsatz und altersspezifischen Gruppen werden relativ wenig angeboten.

Abbildung 23: Häufigkeiten der Weiterbildungsformen – A

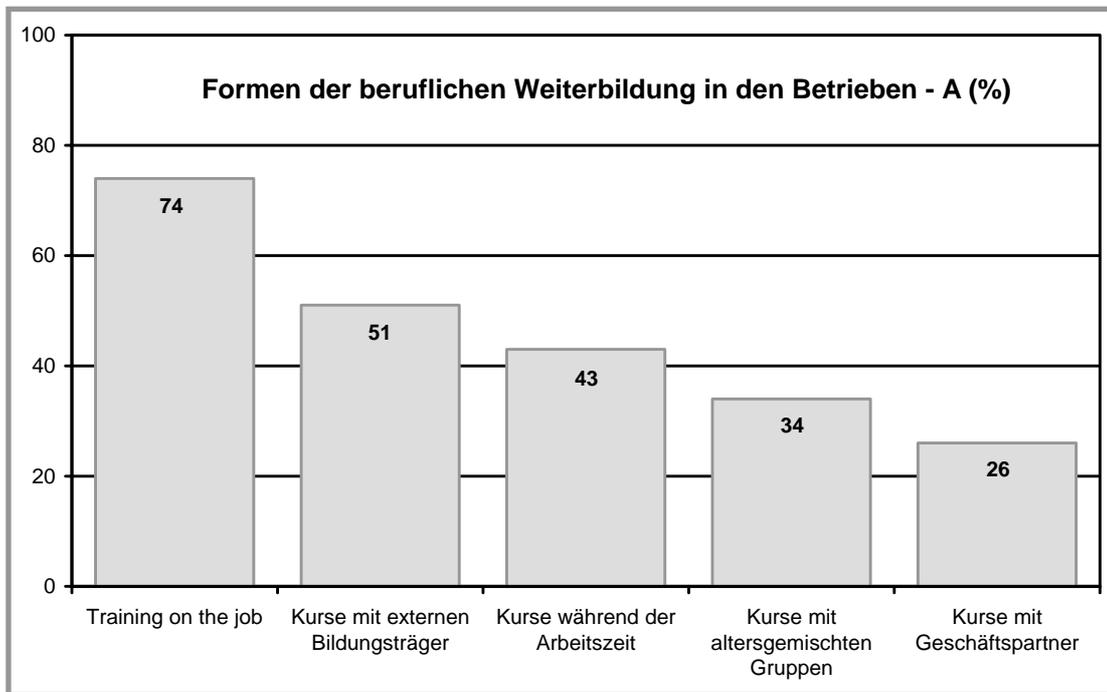
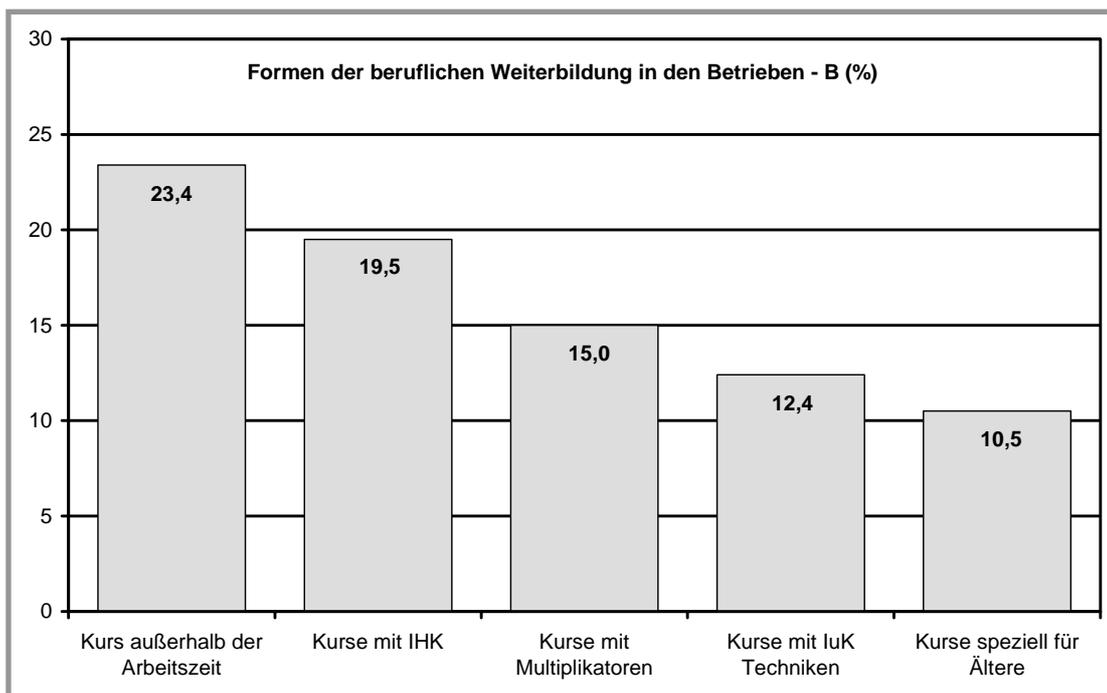


Abbildung 24: Häufigkeiten der Weiterbildungsformen – B



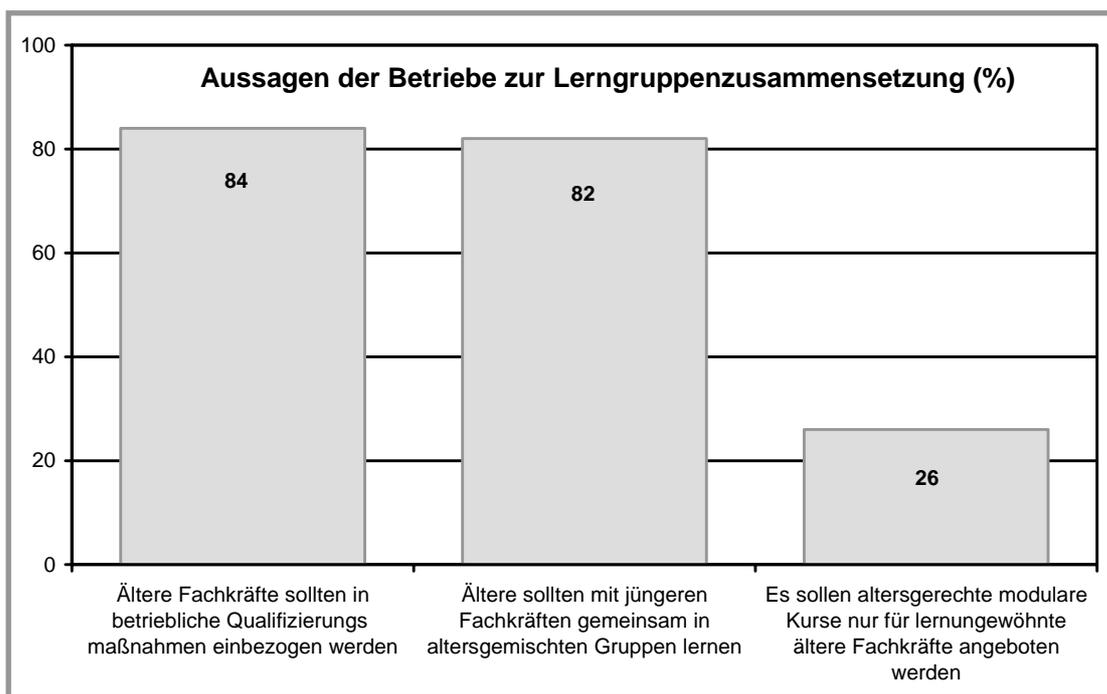
Es wurde allerdings eine geringe Weiterbildungstätigkeit der Handwerksbetriebe beobachtet. In der Stichprobe werden alle Formen der Bildungsmaßnahmen von nur wenigen Unternehmen aus dem Handwerk angeboten. Die Industrie bietet *Training-on-the-job* und *Kurse während der Arbeitszeit* signifikant häufiger an als das Handwerk.

Mit zunehmender Größe bieten die Unternehmen tendenziell häufiger *Training-on-the-job* und *Kurse während der Arbeitszeit* an. Unternehmen der Metallbranche bieten in unserer Stichprobe weniger Kurse mit IuK-Technik und mit Multiplikatoren an als andere Branchen. Sie bieten auch seltener Kurse mit externen Bildungsträgern an, dafür aber häufiger Kurse bei der IHK und mit Geschäftspartnern.

In Übereinstimmung mit der Einstellung der Unternehmen zur Qualifizierung Älterer werden deutlich mehr Kurse mit altersgemischten Gruppen als mit altersspezifischen Gruppen oder speziellen Gruppen für Ältere durchgeführt.

Die Unternehmen wurden weiterhin gefragt, ob ältere Fachkräfte in die Qualifizierungsmaßnahmen der Unternehmen einbezogen werden sollten, wie sie die Gruppenzusammensetzung von Älteren und Jüngeren sowie modulare Kursangebote speziell für Ältere beurteilen. Die Fünfer-Skala reichte von „trifft voll zu“ bis „trifft gar nicht zu“. Die Ergebnisse hierzu zeigen deutlich, dass die Unternehmen mit 84% überwiegend der Meinung sind, dass ältere Fachkräfte in die Qualifizierungsmaßnahmen einbezogen werden sollten, und 82% sind der Meinung, dass Ältere auch in altersgemischten Gruppen mit jüngeren Fachkräften lernen sollen. Dagegen wünschen sich nur 26% der Unternehmen Kursangebote speziell für Ältere. Das bedeutet, dass die Mehrheit der befragten Unternehmen sich keine altersspezifischen Kurse wünscht. Jedoch ist klar zu differenzieren zwischen älteren Mitarbeitern, die ans Lernen gewöhnt sind und anderen, die nicht ans Lernen gewöhnt sind. Für die Gruppe der lernungewöhnten Älteren ist ein passgenaues Kursangebot notwendig, welches Alter, Lernvoraussetzung und Lernbiographie berücksichtigen sollte. Hier besteht die Möglichkeit einer Lernmotivationsförderung für ein lebenslanges Lernen und mögliche Lernerfolge.

Abbildung 25: Beurteilung der Betriebe zur Lerngruppenzusammensetzung



Bei den Aussagen zur Lerngruppenzusammensetzung gab es kaum Unterschiede nach Branchen, Größe und Bereich. Pädagogisch gesehen gäbe es sowohl die Möglichkeit altersgemischter als auch altersspezifischer Lerngruppenzusammensetzungen, um eine bedarfs- und zielgruppengerechte Qualifizierung zu ermöglichen.

In der Studie wurde weiterhin gefragt, wer die Qualifizierungsmaßnahmen der Unternehmen finanzieren sollte. Fast alle Unternehmen (92%) sehen ihre finanzielle Verantwortung für die Weiterbildung, mit einer Ausnahme von 8%. Sie sind jedoch nicht bereit, die Kosten vollständig zu tragen, sondern sind der Meinung, dass auch die Fachkräfte sich an den Weiterbildungskosten beteiligen müssen (81%). Wesentlich weniger Unternehmen, aber immerhin eine klare Mehrheit, wünschen eine Beteiligung des Staates an der Finanzierung (69%). Die Hälfte der Unternehmen will eine paritätische Beteiligung der Unternehmen und der Fachkräfte an der Weiterbildung, 16% sind für einen höheren Anteil der Fachkräfte an der Finanzierung, und 34% sind der Meinung, dass Unternehmen sich stärker an der Finanzierung beteiligen könnten.

4.4 Qualifikationsanforderungen an ältere Fachkräfte und die Qualifizierungsbedarfe der Unternehmen

Der organisatorische und technische Wandel vollzieht sich in einer rasanten Weise, so dass sich die Halbwertszeit des Wissens enorm verringert. Für die Unternehmen ist es heute wichtiger denn je, ihre Innovationsfähigkeit und ihren Qualitätsstandard zu sichern und zu pflegen. Unter diesen Umständen kann es als große Herausforderung angesehen werden, das Fortschreiten des technischen Wandels und die damit einhergehenden Marktveränderungen in die Organisations- und Personalentwicklung aufzunehmen und zu angepassten neuen Strukturen und Prozessen zu finden.⁵³

Anhand von Daten auf der Grundlage des IAB-Betriebspanels bestätigt Leber⁵⁴ eine deutliche Abnahme der Weiterbildungsbeteiligung mit dem Alter. In Anbetracht der Kürze der Zeit, in der neu erworbenes Wissen heute wieder veraltet, muss das Wissen ständig aktualisiert und auf den neuesten Stand gebracht werden. In psychologischer und pädagogischer Hinsicht stellten wir folgende Frage: Mangelt es den Älteren an Lernfähigkeit und Lernbereitschaft? Nach psychologischen Studien ist die Lernfähigkeit keineswegs nur vom Alter abhängig, sondern ist vielmehr ein Bündel von biographischen Faktoren und Umweltbedingungen, die die Lern- und Leistungsfähigkeit in der zweiten Hälfte des Berufslebens bestimmen. Allerdings sind ältere Mitarbeiter laut den von uns befragten Unternehmen seltener als jüngere davon überzeugt, dass ihnen berufliche Weiterbildung nutzen könnte, sie zeigen daher ein geringeres Interesse an Weiterbildung.

⁵³ Bertelsmann Stiftung, Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.) (2003): Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmer – Strategien und Beispiele für betriebliche Praxis, Gütersloh S. 50.

⁵⁴ Leber, U. (2002): Betriebliche Weiterbildung älterer Arbeitnehmer – Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel, in: E. Kistler/H. Gerhard Mendius (Hrsg.): Demographischer Strukturbruch und Arbeitsmarktentwicklung, Stuttgart, S. 87-100.

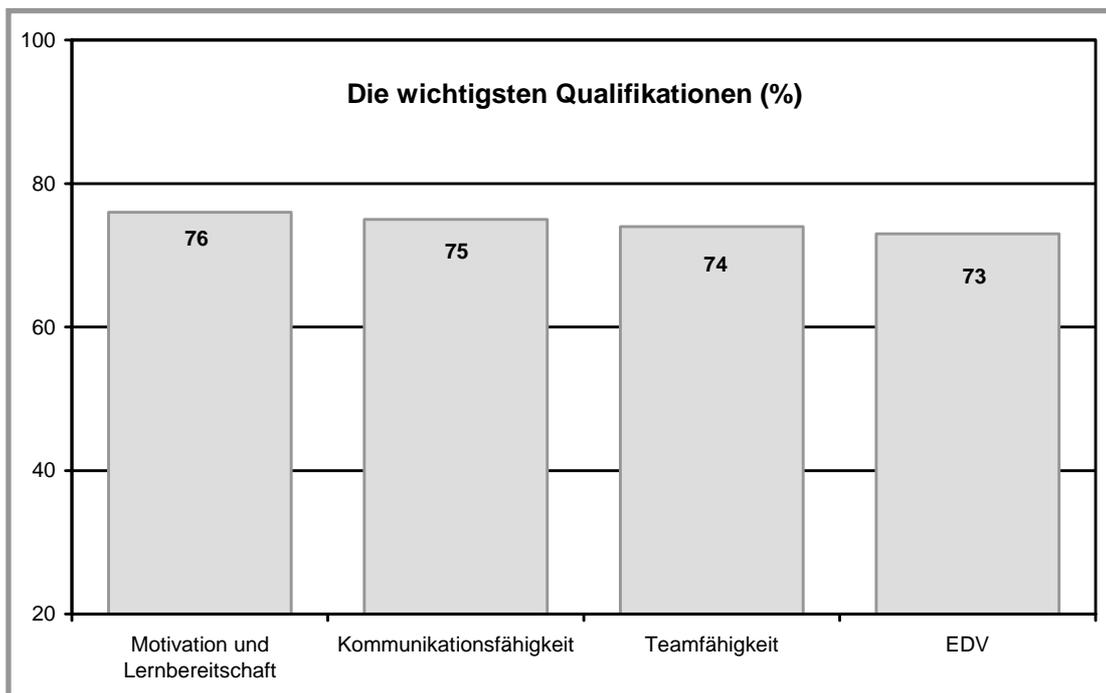
Grundsätzlich gibt es auch nach der „Equib Studie“⁵⁵ mit wenigen Ausnahmen keinen spezifischen Weiterbildungsbedarf für ältere Arbeitnehmer in Bezug auf die Qualifizierungsinhalte. Ausnahmen hiervon ist allenfalls die Qualifizierung im Bereich von EDV und computergesteuerten Produktionstechniken. Hier haben wir in unserer Studie festgestellt, dass Ältere oftmals nicht nur größere Lücken im Wissen und in den Fertigkeiten auszugleichen haben, sondern dass sie in Bildungsmaßnahmen gerade wegen ihrer oftmals größeren Distanzen zu diesem Bereich auch eher Schwierigkeiten haben. Dies betrifft zum Beispiel Schulungen in den Standardanwendungen am PC, Internet, Email, CAD, CNC, SAP und den Wirtschaftssystemen. Diese Defizite sind nach unserer Interpretation darauf zurückzuführen, dass auch Lernen gelernt sein will und wieder verlernt werden kann. Bei den registrierten Qualifikationsmängeln Älterer und den in der Praxis hier und da auftretenden Schwierigkeiten und Motivationsproblemen geht es im Kern weniger um das Alter, wie vorher erwähnt wurde, sondern vielmehr um die bisherige Lerngeschichte der Einzelnen, aber auch die Lernmethoden, die angewendet werden. Hier stößt man vielfach auf einen Teufelskreis von Lernentwöhnung und mangelnder Lernmotivation, der nur durch gezielte und behutsame Arrangements und persönliche Ansprache und Ermunterung durchbrochen werden kann.

Um den konkreten Qualifikationsbedarf quantitativ zu erheben, haben wir die Unternehmen gefragt, für wie wichtig sie die von uns vorgegebene Liste (vgl. Kapitel 4.2) der Qualifikationen ihrer Fachkräfte erachten und bei welchen Qualifikationsanforderungen sie Defizite bei älteren Fachkräfte sehen. Wir sind davon ausgegangen, dass dort ein Qualifizierungsbedarf der älteren Fachkräfte besteht, wo Unternehmen Defizite erkennen und benennen. Der konkrete Qualifikationsbedarf für ältere Arbeitnehmer in den Unternehmen wurde ermittelt anhand des Indexes **Defizite mit Wichtigkeit** (Index: $D*W$: 0=gar kein Bedarf, 16=max. Bedarf). Wir haben vier Ausprägungen von „0 = sehr wichtig“ bis „4 = gar nicht wichtig“ bei der Berechnung dieses Items angewendet und multipliziert. Um die Qualifikationsdefizite bei Älteren auszugleichen und somit den Bedarf für die Unternehmen in dieser Hinsicht zu decken, erscheint die Bereitschaft der Arbeitnehmer zum „lebenslangen Lernen“ oder „berufsbegleitenden Lernen“ eine Voraussetzung zu sein, um die Qualifikationen auf dem erforderlichen neuesten Stand zu halten. Dies ist aber nicht nur eine Anforderung an die Arbeitnehmer, sondern auch an die Unternehmen und deren Organisation von Arbeit und Lernprozessen. Die Möglichkeit zum berufsbegleitenden Lernen setzt voraus, dass am Arbeitsplatz und im Lernprozess Lernanreize durch gute Rahmenbedingungen vorhanden sein müssen.

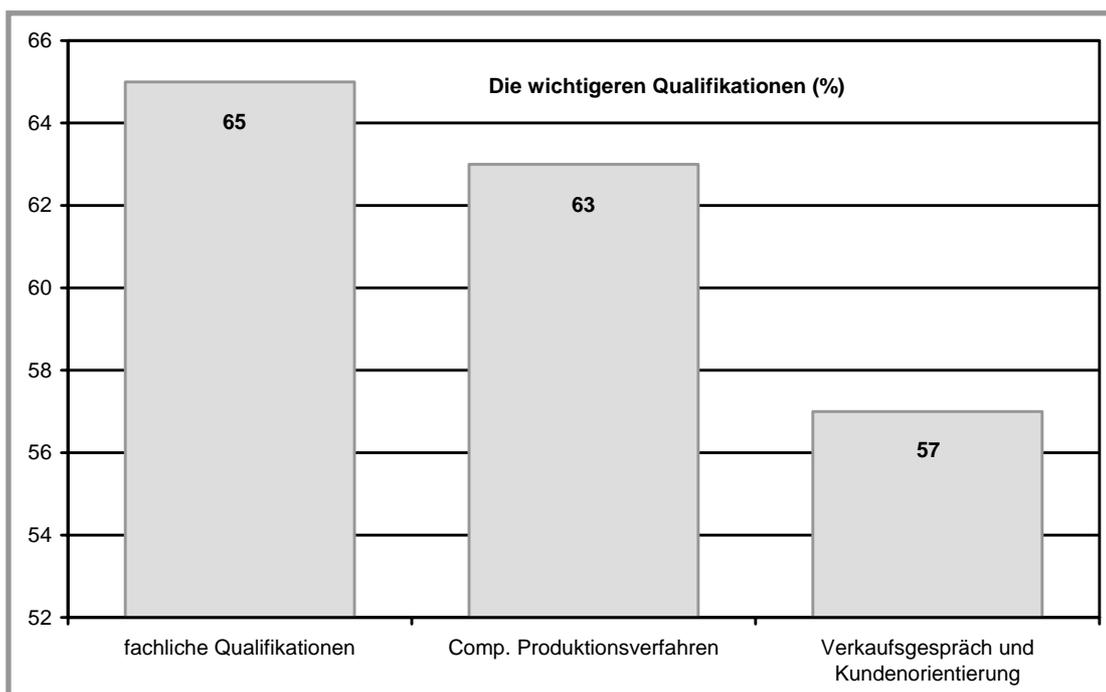
Der in der Studie festgestellte Qualifikationsbedarf liegt nicht nur im „klassischen professionellen Können“, sondern lässt sich auch für die Sozial-, Methoden- und Selbstkompetenz erkennen.

Als die wichtigsten Qualifikationen, mit einem „Skalenwert von sehr wichtig bis wichtig 1-2“, werden Kommunikationsfähigkeit, Motivation und Lernbereitschaft, EDV und Teamfähigkeit genannt.

⁵⁵ Vgl. Benedix, U. u.a. (2002): Beschäftigung und Qualifizierung älterer Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen vor dem Hintergrund des demographischen Wandel – Bestandsaufnahme und qualitativen Untersuchung in Bremen und Bremerhavener Unternehmen, Bremen, S 34ff.

Abbildung 26: Die wichtigsten Qualifikationen mit einem Mittelwert von 1-2

Qualifikationen, die aus der Sicht der Unternehmen eher wichtig sind, haben einen Mittelwert von 2,3-2,5 auf der Fünfer-Skala erreicht. Diese Qualifikationen sind hauptsächlich Fach- und Methodenkompetenzen (wie z.B. Schweißen, Fräsen, Abkanten, Drehen), computergesteuerte Produktionsverfahren (wie z.B. CAD, CNC, CIM, SPS-Steuerungen), sowie Verkaufsgespräche und Kundenorientierung.

Abbildung 27: Eher wichtige Qualifikationen mit einem Mittelwert von 2,3-2,5

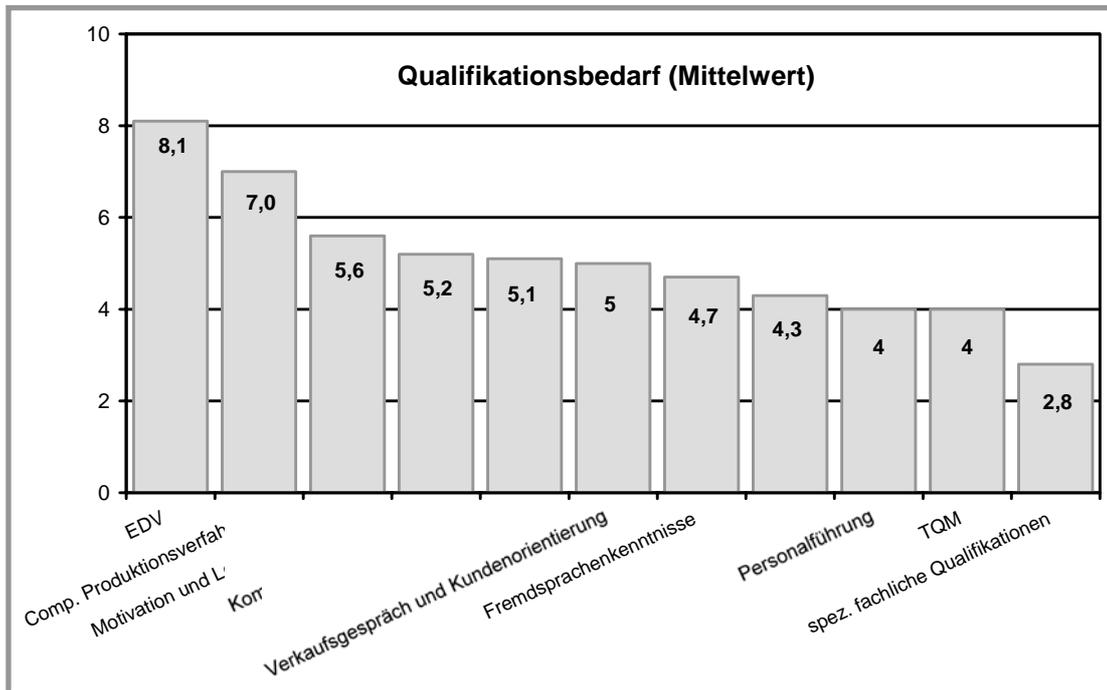
Fremdsprachen, Personalführung, TQM und betriebswirtschaftliche Qualifikationen sind in weniger als 40% der Unternehmen wichtig und somit im Mittel weder wichtig noch unwichtig. Aus der Rangfolge der Qualifikationen lassen sich die Veränderungen der Wirtschaft durch Internationalisierung, IuK-Technik, veränderte Arbeitsorganisation und Kundenorientierung messen. Daraus ergibt sich eine höhere Bewertung der Mitarbeiter als Subjekt in Wirtschaftsprozessen. Hier spielen Motivation und soziale Fähigkeiten in fast allen Unternehmen eine große Rolle, ebenso wie die Kenntnisse in den neuen Medien.

Die Qualifikationsdefizite älterer Fachkräfte bestehen überwiegend bei EDV-Kenntnissen, computergesteuerten Produktionsverfahren und Fremdsprachen. Defizite werden kaum in den fachlichen Qualifikationen gesehen, denn die Älteren haben in diesem Bereich sowohl theoretische als auch praktische Erfahrung.

Im Mittelpunkt unserer Befragung steht die Frage: Welchen Qualifikationsanforderungen stellen die Unternehmen an ihre älteren Fachkräfte, um diese an den schnellen Wandel der Arbeitswelt anzupassen und gleichzeitig die Beschäftigungsfähigkeit dieser Zielgruppe zu gewährleisten? Die größten Qualifikationsbedarfe der Unternehmen für ihre älteren Fachkräfte liegen in den technikorientierten Arbeitsprozessen. Dies sind EDV-Schulungen und computergesteuerte Produktionsverfahren. Es besteht auch großer Qualifikationsbedarf in den Bereichen Motivation und Lernbereitschaft, Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit, Verkaufsgespräch und Kundenorientierung. Bei Fremdsprachenkenntnissen, BWL, Personalführung und TQM ist der Bedarf eher durchschnittlich, und für die spezifischen fachlichen Qualifikationen ist der Bedarf gering. Die Qualifikationen, für die bei älteren Fachkräften der größte Bedarf besteht, sind auch diejenigen, die von den Unternehmen am häufigsten angeboten werden. Daraus leitet sich die Frage ab: Bildet auch jedes Unternehmen bedarfsgerecht weiter? Betrachtet man nur die Unternehmen, welche die folgenden Qualifikationen für ihre Fachkräfte in der Zukunft für sehr wichtig erachten, dann führen 24% der Unternehmen, die (sehr) große Defizite in computergesteuerten Produktionsverfahren bei älteren Fachkräften sehen, keine entsprechenden Qualifikationsmaßnahmen durch. Im Bereich EDV liegt die Zahl bei 18%, bei den Verkaufsgesprächen bei 21%, beim Motivationstraining bei 29%, bei der Teamfähigkeit bei 19%, und bei der Kommunikationsfähigkeit liegt sie bei 26%. Obwohl vor allem EDV und computergesteuerte Produktionsverfahren relativ häufig angeboten werden, haben in vielen dieser Unternehmen ältere Fachkräfte kein entsprechendes Angebot, um mögliche Defizite aufzuholen.

Stellt man die Qualifikationsangebote der Unternehmen dem Bedarf gegenüber, ist deutlich erkennbar, dass der Qualifikationsbedarf für ältere Fachkräfte überwiegend in Bereichen liegt, in denen auch Angebote vorhanden sind. So lässt sich die Aussage formulieren, dass ältere Fachkräfte entweder nicht an den Angeboten der Unternehmen teilnehmen, oder sie schneiden wesentlich schlechter in der Leistung ab, so dass immer noch ein Bedarf vorhanden ist.

Abbildung 28: Qualifikationsbedarfe älterer Fachkräfte in den Unternehmen in Baden-Württemberg



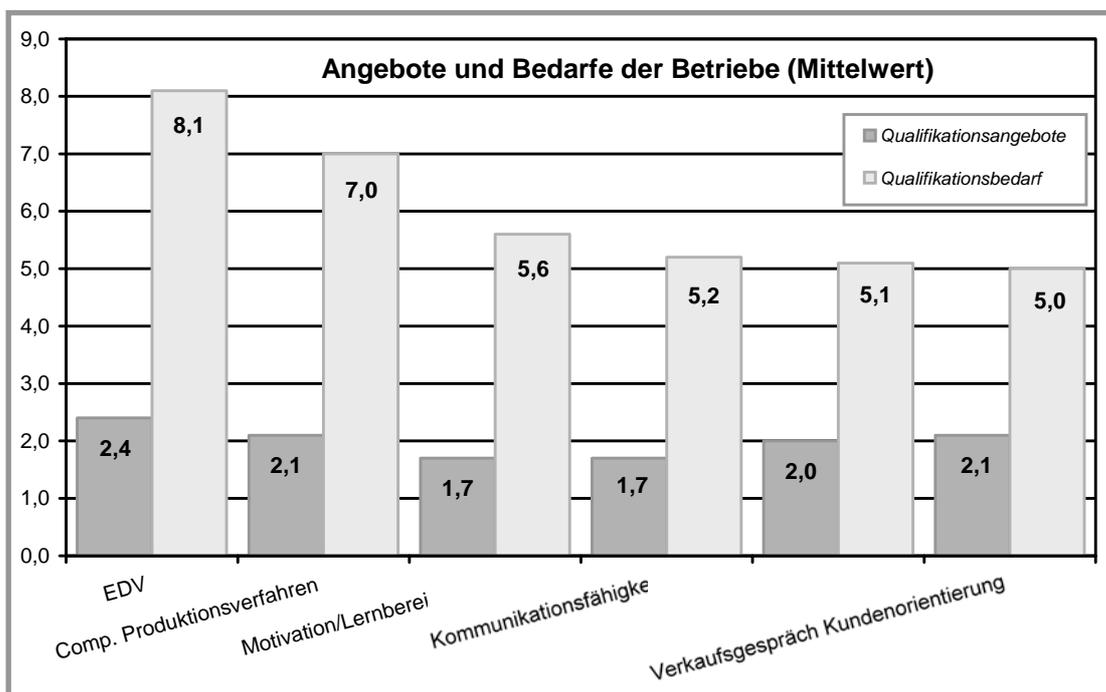
Diese Ergebnisse unterstreichen, dass ältere Fachkräfte in Baden-Württemberg noch unzureichend die Angebote in den Unternehmen wahrnehmen und dadurch Qualifikationsdefizite fortbestehen. Die Voraussetzungen hierfür schafft jedoch das Unternehmen, indem es in konkreten Fällen Weiterbildungsplanung in Absprache mit älteren Mitarbeitern mittel- und langfristig organisiert, um dadurch eine lernförderliche Arbeitsorganisation, in der sich Arbeit und Lernen verzahnen, und Lernanreize zu schaffen.⁵⁶ Letztlich kommt es darauf an, die Entwicklungen nicht nur mit den Jüngeren, sondern mit der gesamten Belegschaft zu gestalten. Dadurch schafft das Unternehmen mittelfristig die beste Voraussetzung für den Erhalt der Lernbereitschaft und Lernfähigkeit seiner Mitarbeiter. Jedes Unternehmen mit einer hohen Veränderungsdynamik braucht eine Belegschaft, die sich in ihrer Gesamtheit kontinuierlich weiterbildet. Für die Planung der Weiterbildung besteht daher die Notwendigkeit, alle Beschäftigten im Sinne einer altersübergreifenden Qualifizierungsstrategie in die Weiterbildungsangebote einzubeziehen⁵⁷.

Die inzwischen hohe Ausgangsqualifikation auch der mittleren und älteren Jahrgänge können hierbei als Chancen genutzt werden.

⁵⁶ Bertelsmann Stiftung, Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.): Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmer – Strategien und Beispiele für betriebliche Praxis. Gütersloh 2003, S. 64ff.

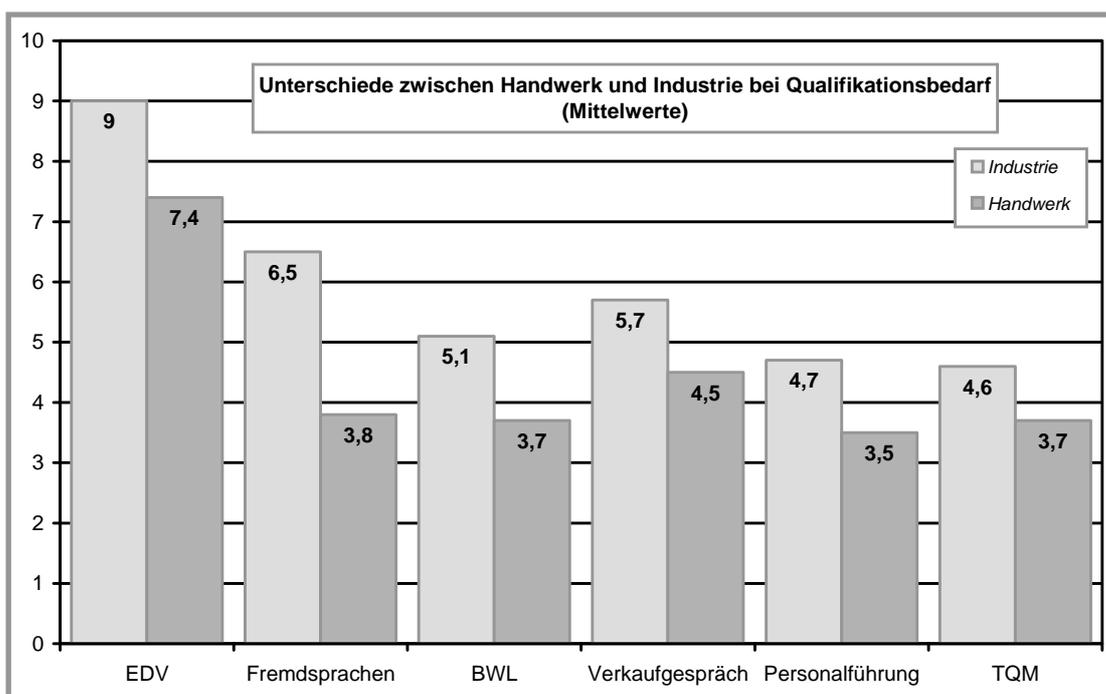
⁵⁷ Barkholdt, C. u.a. (1995): Altersübergreifende Qualifizierung – Strategie zur betrieblichen Integration älterer Arbeitnehmer, S.425-436

Abbildung 29: Qualifikationsangebote und -bedarfe der Unternehmen in Baden-Württemberg



Zwischen der Industrie und dem Handwerk bestehen Unterschiede in den Qualifizierungsbedarfe. Es ist zu beobachten dass es in der Industrie einen höheren Bedarf gibt als im Handwerk, insbesondere in den Bereichen EDV, Fremdsprachen und BWL.

Abbildung 30: Unterschiede zwischen Handwerk und Industrie beim Qualifikationsbedarf

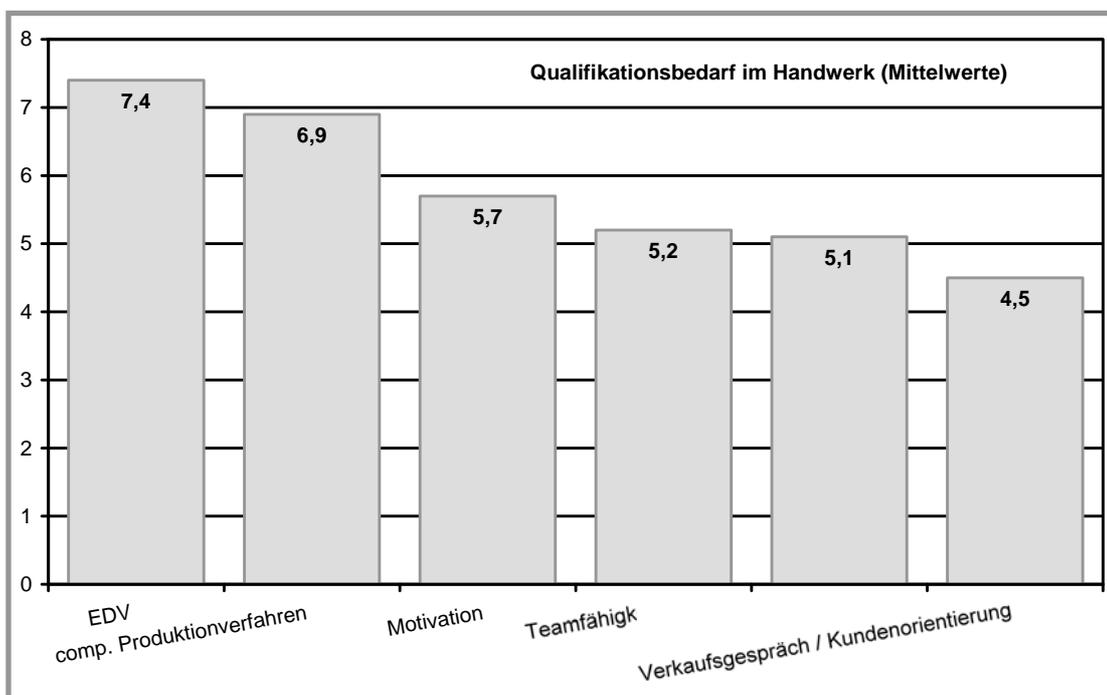


Im Gegensatz zum Handwerk hat die Industrie einen größeren Fortbildungsbedarf in Fremdsprachen, Personalführung und TQM. Der Bedarf an Motivation, Teamfähigkeit

und Kommunikation ist dagegen im Handwerk relativ hoch. Für das Handwerk ist die Kundenorientierung sehr wichtig, denn die Betriebe müssen sich mit Kunden auseinandersetzen, die in den meisten Fällen private Verbraucher sind. In diesem Sinne ist deutlich zwischen handwerklichen Leistungen und Eigenleistungen im Rahmen des Do-it-yourself zu unterscheiden. Oberstes Prinzip aller handwerklichen Arbeit ist daher die Befriedigung von Kundenbedürfnissen und zwar auf konkreter, direkter und persönlicher Ebene.

Von daher ist die Kommunikation mit den Kunden, der direkte Verkauf im handwerklich geführten Geschäft, die Auftragsproduktion für den Kunden oder sogar in seinem Hause und die persönlich erbrachte Dienstleistung der Maßstab für das Verhältnis zwischen Handwerkern und Kunden. Motivation und Teamfähigkeit der Mitarbeiter spielen hier eine wichtige Rolle, um dem Anspruch von Kundenzufriedenheit und Qualität gerecht zu werden.

Abbildung 31: Qualifikationsbedarfe für Ältere im Handwerk



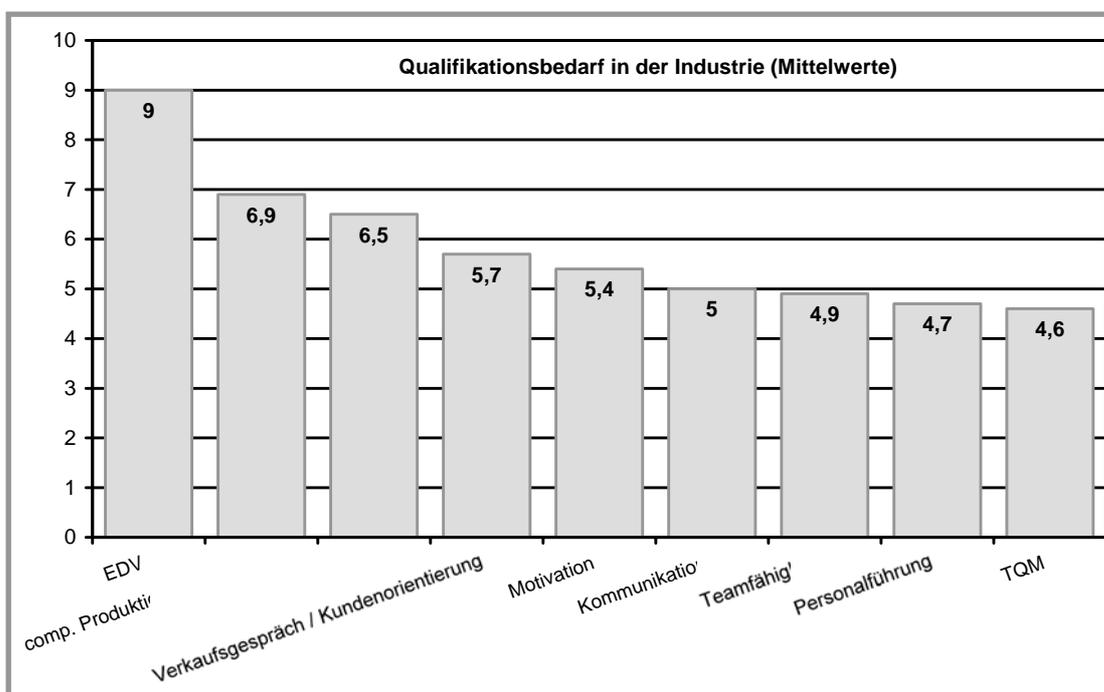
Die oben genannten Qualifizierungsbedarfe im Handwerk haben Auswirkungen auf die Inhalte der Weiterbildung. Für die älteren Mitarbeiter sind, pädagogisch gesehen, arbeitsplatznahe, individuelle, handlungs-/tätigkeitsorientierte und kompetenzerweiternde Qualifikationsstrategien zu entwickeln. Diese strategische Platzierung der Unternehmen in Hinblick auf die Personalentwicklung ihrer Mitarbeiter konnte jedoch in der vorliegenden Studie nicht beobachtet werden. Die didaktischen Ansätze und Methoden erfordern daher einen starken Betriebsbezug und vor allem Strategien zur bedarfsgerechten und altersgerechten Weiterbildung. Die Bedarfsdeckung muss sich jedoch an den vorhandenen Erfahrungen der älteren Fachkräfte orientieren.

Bei den Lernformen und Lernmethoden – in Bezugnahme auf unsere Ergebnisse – wird aus berufspädagogischer Sicht zu einer altersgemäß differenzierten Vorgehensweise geraten, um älteren und besonders lernentwöhnten Arbeitnehmern gerecht zu werden. Die Weiterbildungen könnten methodisch-didaktisch stärker daran ausgerichtet werden;

die Vermittlung vom Konkreten zum Abstrakten sollte gestaltet werden, um auf diese Weise praktische Probleme an den Ausgangspunkt zu stellen, woraus sich theoretische Einsichten ableiten lassen. Das gilt vor allem für die Qualifizierung Älterer im EDV-Bereich.

Die Industrie hat im Allgemeinen mehr Bedarf als das Handwerk. In der Industrie ist der größte Bedarf bei Schulungen für EDV und computergesteuerte Produktionsverfahren. Bei der Vermittlung des methodischen Know-hows, insbesondere beim Erwerb von PC-Kenntnissen, muss das Grundwissen älterer Mitarbeiter berücksichtigt werden, und ihre Ängste im Umgang mit diesem neuen Arbeitsmittel müssen abgebaut werden.

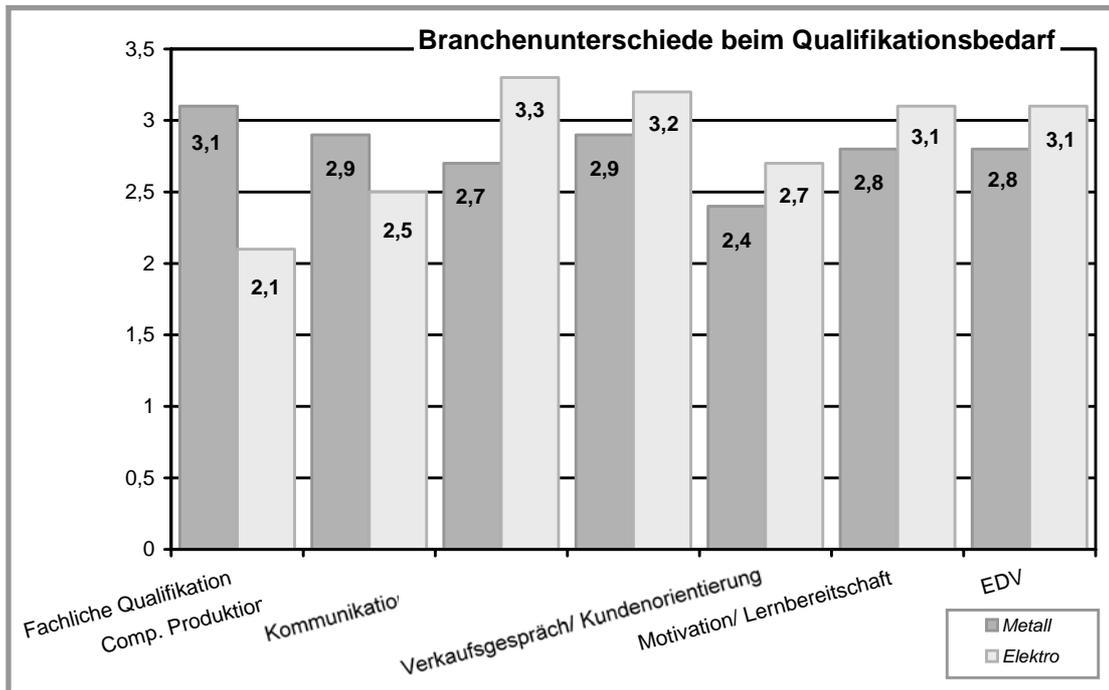
Abbildung 32: Qualifikationsbedarfe für ältere Fachkräfte in der Industrie



Bei der Wichtigkeit der Qualifikationen sowie der Qualifikationsbedarfe zeigen sich Unterschiede zwischen den Betrieben der Metall- und der Elektrobranche. In der Metallbranche liegen die Schwerpunkte auf fachlichen Qualifikationen und computergesteuerten Produktionsverfahren, während in der Elektrobranche zwar diese beiden Qualifikationen wichtig sind, aber Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit, Verkaufsgespräch und Kundenorientierung sowie Motivation, Lernbereitschaft und EDV noch höher bewertet werden. Defizite von Älteren werden nicht unterschiedlich wahrgenommen. In der Metallbranche gibt es einen größeren, aber immer noch recht geringen Bedarf an spezifischen, fachlichen Qualifikationen.

Es gibt jedoch einen signifikant geringeren Bedarf an Motivationstraining und Kommunikationsfähigkeit in der Metallbranche. Die Unterschiede können daher als branchenspezifisch angesehen werden, wobei aber nicht überprüft werden konnte, warum dies der Fall ist. Die nachstehende Grafik gibt einen Überblick der Mittelwerte über Unterschiede zwischen dem Handwerk und der Metallbranche beim Qualifikationsbedarf.

Abbildung 33: Branchenunterschiede beim Qualifikationsbedarf in der Metall- und Elektrobranche



Die Ergebnisse der quantitativen Studie stimmen mit denen der qualitativen Erhebung überein. In beiden Fällen zeigt sich, dass die befragten Unternehmen vielfältige Weiterbildungsmöglichkeiten anbieten, aber bisher kein geeignetes didaktisch-methodisches Konzept zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Fachkräfte anwenden. Die Firmen bieten ausschließlich allgemeine Kurse für alle an, ohne dass eine grundsätzliche Unterscheidung im Hinblick auf die Lernvoraussetzungen der Zielgruppen stattfindet. In der qualitativen Untersuchung lag der Bedarf hauptsächlich in der produkt- und arbeitsprozessorientierten Computertechnologie. Dieser Trend hat sich im quantitativen Teil der Studie bestätigt. Dabei werden die Qualifikationsdefizite Älterer deutlicher sichtbar, denn diese liegen im Bereich der EDV-Kenntnisse, computergesteuerter Produktionsverfahren und Fremdsprachen.

4.5 Zusammenfassung der quantitativen Ergebnisse

Die wichtigsten Ergebnisse der quantitativen Studie (zur Alterung der Erwerbsbevölkerung, der Wahrnehmung des demographischen Wandels durch die Unternehmen, die Weiterbildungspraxis der Betriebe, die Teilnahme älterer Fachkräfte an Weiterbildungsmaßnahmen sowie die Qualifikationsanforderungen an ältere Fachkräfte in den Unternehmen) werden im Folgenden noch einmal zusammengefasst und interpretiert.

Die Ergebnisse zeigen, dass die baden-württembergischen Unternehmen der Metall- und Elektrobranche nur ungenügend auf die strukturellen Veränderungen in der Alterszusammensetzung der Gesellschaft, insbesondere der Erwerbsbevölkerung, vorbereitet sind. Problemen, die durch die Folgen der „Alterung der Erwerbsbevölkerung“ entstehen, wird meist nur eine geringe Bedeutung für das eigene Unternehmen eingeräumt. Zudem werden die Veränderungen kurzfristig als negative Folgen gealterter Belegschaften und weniger als bevorstehender Nachwuchskräftemangel wahrgenommen. So wurde in den Ergebnissen deutlich, dass für die Zukunft über 80%

der Unternehmen Probleme bei der Rekrutierung von Fachkräften erwarten, 34% davon sogar größere Probleme.

Trotz positiver Bewertung der Leistungsfähigkeit älterer Fachkräfte dominiert in den Unternehmen weiterhin eine jugendzentrierte Personalpolitik, die durch den Verweis auf institutionelle und ökonomische Hemmnisse bei der Einstellung Älterer legitimiert wird. So zeigen unsere Ergebnisse, dass 52% der Unternehmen bei gleicher Qualifikation lieber jüngere Bewerber einstellen würden.

Kohärente Strategien zur Erhaltung und Entwicklung der Potenziale der Beschäftigten bis zum jetzigen Renteneintrittsalter von 65 Jahren werden selten entwickelt. Die Maßnahmen zielen überwiegend auf Qualifizierung ab.

Wir haben festgestellt, dass die Unternehmen eine Vielzahl von Weiterbildungsmaßnahmen anbieten und jede Branche sich stark am eigenen Bedarf orientiert. Es wurde allerdings auch festgestellt, dass ältere Fachkräfte in unzureichender Weise und mit wenig Erfolg an Schulungsangeboten der Betriebe teilnehmen. Zudem wurde beobachtet, dass trotz ausreichender Qualifizierungsangebote Ältere weiterhin Defizite haben in Bereichen, in denen von den Unternehmen Angebote bereitgestellt werden. Das macht deutlich, dass ältere Arbeitnehmer nicht oder nur marginal in die betrieblichen Lernprozesse einbezogen werden und somit auch bei der Personalentwicklung keine Berücksichtigung finden.

Wir haben zudem festgestellt, dass die untersuchten Unternehmen bei Lernorten und Weiterbildungsformen immer noch sehr stark das *Lernen im Prozess der Arbeit* bevorzugen. So präferieren 74% und damit die Mehrheit das *Training-on-the-job*, gefolgt von *Kursen mit Bildungsträgern*. Sehr selten, obwohl kostensparend, werden Kurse mit dem *Einsatz von Multiplikatoren und altersspezifische Gruppen* angeboten. Es wurde weiterhin beobachtet, dass die Unternehmen keine Strategien zur Personalentwicklung unter besonderer Berücksichtigung älterer Fachkräfte zur Verfügung stellen oder auch für die Zukunft angedacht haben. Daher kommen wir zu der Schlussfolgerung, dass die Unternehmen vermehrt strategische Konzepte im Hinblick auf die Qualifizierung der Beschäftigten unter Berücksichtigung der „alternden Belegschaft“ entwickeln sollten, um das Gesamtpersonal und die Innovation zu fördern. Unseren Ergebnissen zufolge werden die Lernvoraussetzungen bzw. Lernbiographien der Älteren sehr wenig oder gar nicht berücksichtigt.

Im Hinblick auf die Qualifikationsanforderungen und Qualifikationsbedarfe der Unternehmen machen unsere Ergebnisse deutlich, dass die Unternehmen im Allgemeinen die Sozialkompetenz als wichtigste Qualifikation angeben. Dabei sind vor allem Kommunikationsfähigkeit, Motivation und Lernbereitschaft sowie Teamfähigkeit zu nennen. Die größten Weiterbildungsbedarfe der Unternehmen für ältere Fachkräfte finden sich im Bereich technischer Arbeitsprozesse. Konkrete Bedarfe sind vor allem EDV-Schulungen, computergesteuerte Produktionsverfahren wie CNC, CAD, CIM, SPS-Steuerungen usw., Motivation und Lernbereitschaft, Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit, Verkaufsgespräch und Kundenorientierung. Für die einzelnen Branchen ergeben sich unterschiedliche Schwerpunkte der Qualifizierungsbedarfe. So zeigte sich, dass die Industrie ihren Bedarf für Ältere überwiegend bei EDV, Fremdsprachen und BWL sieht, während das Handwerk Bedarf an Verkaufsgespräch und Kundenorientierung, sowie Motivation und Lernbereitschaft aber auch EDV angibt.

Die Ergebnisse unserer qualitativen Studie (vgl. Kap. 5) wurden somit weitgehend durch die der quantitativen Studie bestätigt. Daraus ergibt sich, dass die baden-württembergischen Unternehmen der Metall- und Elektrobranchen in Industrie und

Handwerk vermehrt in die Weiterbildung ihrer älteren Fachkräfte investieren sollten. Es kommt vor allem darauf an, ein strategisches Personalentwicklungssystem aufzubauen, das dazu beiträgt, die Qualifikationsdefizite älterer Fachkräfte abzubauen. Ältere müssen stärker motiviert werden, an den betrieblichen Weiterbildungsaktivitäten teilzunehmen. Die innerbetrieblichen pädagogischen Ansätze im Hinblick auf Methodik und Didaktik sollten noch einmal überprüft werden, um die Personalentwicklung altersgerecht zu gestalten.

5 Ergebnisse der qualitativen Untersuchung: Eine Zusammenfassung

Von November 2002 bis Februar 2003 wurden in einem ersten Schritt 20 Unternehmen (kleine und mittlere Unternehmen – KMU) aus Industrie und Handwerk der Metall- und Elektrobranche für Fallstudien gewonnen. Mit Hilfe eines Interviewleitfadens wurden Expertengespräche mit mindestens zwei Personen pro Fallstudie durchgeführt, zum einen mit einem Vertreter der Unternehmensführung (in Inhaberbetrieben mit dem Unternehmer selbst), zum anderen mit einer älteren Fachkraft. In größeren Unternehmen, in denen die betrieblichen Funktionen organisatorisch stärker ausdifferenziert sind, wurden weitere Mitarbeiter wie Personalreferenten und Fachvorgesetzte mit einbezogen. Insgesamt ergab sich daraus eine Zahl von rund 50 Interviews. Die Interviews wurden auf Band aufgenommen und transkribiert. Die Einzelgespräche dauerten ca. 60 bis 90 Minuten. Meistens gab es die Gelegenheit, nach den Gesprächen eine Firmenführung durch die Produktions- oder Arbeitsbereiche zu machen. Ausgewertet wurden 15 Unternehmen; das Spektrum reichte vom Kleinbetrieb mit zehn Beschäftigten bis zum mittelständischen Unternehmen mit 250 Beschäftigten.

Die Auswertung der Fallstudien ermöglicht es uns, drei unterschiedliche Strategien des Umgangs mit älteren Arbeitnehmern zu identifizieren. Diese drei von uns identifizierten Typen sollen im Folgenden kurz vorgestellt werden.

Typus A ist gekennzeichnet durch eine starke jugendzentrierte Personalpolitik. Die Mehrzahl der Mitarbeiter ist zwischen 20 und 40 Jahre alt. Es gibt gar keine oder nur wenige ältere Mitarbeiter. Unternehmen, die diese Personalstrategie verfolgen, sehen sich auf einem internationalen Markt agierend, der gekennzeichnet ist von sich ständig wandelnden Herausforderungen. Es wird in flexiblen Arbeits- und Organisationsstrukturen gearbeitet.

Typus B lässt sich als Segmentationsstrategie bezeichnen. Unternehmen, die dieser Gruppe zugeordnet werden können, beschäftigen weiterhin ältere Arbeitnehmer, unter Umständen auch in größerem Umfang, setzen diese aber nur in bestimmten Produktionsprozessen zu bestimmten Leistungserbringungen ein, die sich von den Einsatzbedingungen Jüngerer erheblich unterscheiden. Kurz zusammengefasst könnte man sagen, Ältere arbeiten an „alten“ Produkten in alten Formen der Arbeitsorganisation, Jüngere beschäftigen sich mit den neueren Produkten und experimentieren mit neuen Formen der Arbeitsorganisation.

Schließlich gibt es den **Typ C** mit einer proaktiven Nischenstrategie, bei der sich Unternehmen dazu entschlossen haben, gezielt auf ältere Arbeitnehmer zuzugehen. Diese Strategie finden wir in Unternehmen, die einen Wachstumskurs verfolgen und für weiteres Wachstum auf qualifiziertes Personal angewiesen sind, dieses jedoch nicht auf dem Arbeitsmarkt finden.

In unserem Sample wurde diese Strategie insbesondere von Unternehmen aus dem Ingenieurbereich sowie global ausgerichteten Zuliefererbetrieben gewählt, z.B. Produktionsbetrieben, die Elektroingenieur-Know-how benötigen. In ihren Personalrekrutierungsstrategien setzen sie gezielt auf ältere Fachkräfte. Die Motivation hierfür ist nach Eigeneinschätzung der Betriebe rein betriebswirtschaftlicher Natur. Mit den Ergebnissen ist man sehr zufrieden. Der Hintergrund der Fachkräfteproblematik besteht darin, dass diese Unternehmen sich in direkter Konkurrenz zu finanzkräftigen

Großkonzernen befinden, die ihnen ihre ausgebildeten jungen Fachkräfte abwerben. Im Wettbewerb um die begehrten jungen Fachkräfte unterliegen sie oft, da sie entweder bei den Gehaltsvorstellungen nicht mithalten oder Berufseinsteigern nicht genügend Entwicklungsperspektiven bieten können. Bei dieser Strategie versuchen die Betriebe diejenigen älteren Arbeitlosen einzustellen, die wiederum in den Großkonzernen durch jüngere ausgetauscht worden sind.

5.1. Thematisierung und Wahrnehmung des demographischen Wandels

Die Fallstudien zeigen, dass Betriebe in der baden-württembergischen Metall- und Elektrobranche Schwierigkeiten haben, qualifizierte Fachkräfte zu finden. Trotzdem werden ältere Fachkräfte nicht gezielt weiter qualifiziert, sondern nach wie vor früh verrentet und bei der Einstellung benachteiligt. Mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen thematisiert den demographischen Wandel noch nicht. Die Personalverantwortlichen sehen hier weder mittel- noch langfristig Handlungsbedarf. Derzeit liegt der Anteil der 20- bis 39-Jährigen in Baden-Württemberg noch um knapp ein Fünftel über dem der 40- bis 59-Jährigen. Doch dieses Verhältnis wird sich nach den Berechnungen des Statistischen Landesamtes in den kommenden Jahren entscheidend verändern.

Abbildung 34: Betroffenheit der Unternehmen durch Fachkräftemangel

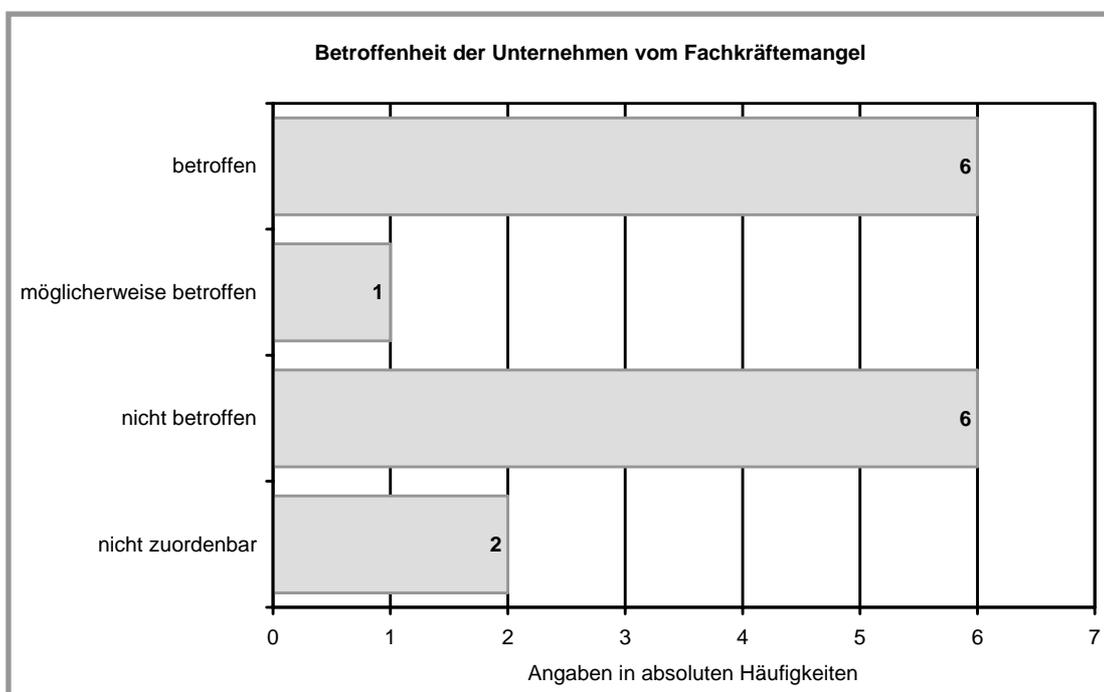
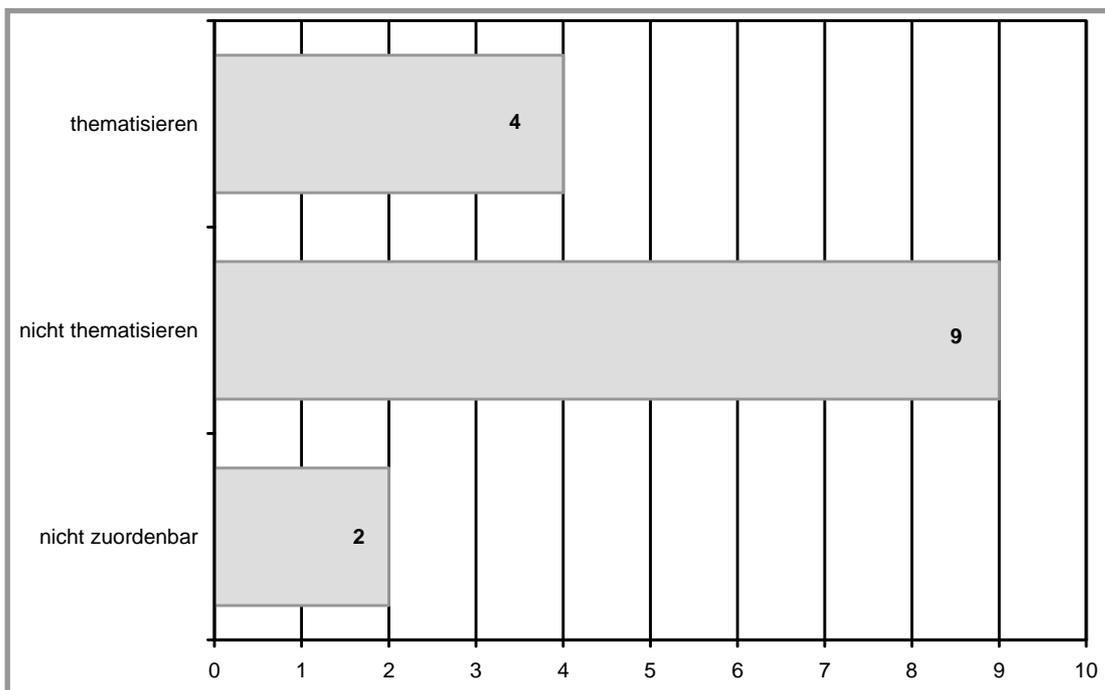


Abbildung 35: Wahrnehmung und Thematisierung des Fachkräftemangels als Folge des demographischen Wandels



So wird es im Jahr 2010 voraussichtlich 20% weniger junge als ältere Erwerbstätige geben, und dieser Trend wird sich bis zum Jahr 2050 fortsetzen.⁵⁸ In den nächsten Jahrzehnten müssen sich die Unternehmen daher mit dem strukturell verankerten Problem einer deutlich gealterten Zusammensetzung der erwerbstätigen Bevölkerung im Lande auseinandersetzen. Umso dringender und wichtiger wird es, die Qualifizierung Älterer zu fördern, um ihre Arbeitsfähigkeit zu erhalten.

Gegenwärtig bevorzugen bei der Personalwahl 11 von 15 untersuchten Unternehmen eindeutig jüngere Bewerber, in zwei Fällen werden Ältere gänzlich abgelehnt und in zwei weiteren offen benachteiligt. Auch bei Weiterbildungsangeboten berücksichtigen die eher jugendzentrierten Unternehmen vor allem jüngere Beschäftigte. Falsche und bereits vielfach widerlegte, aber dennoch hartnäckig fortbestehende Vorurteile (Defizit-Vorstellungen) stehen der Einstellung älterer Fachkräfte im Weg. Die am häufigsten genannten Gründe für eine Nicht-Einstellung sind qualifikatorische Defizite, geringe Lernbereitschaft und Lernfähigkeit sowie gesundheitliche Einschränkungen in Form von geringerer Belastbarkeit und höherem Krankheitsrisiko. Hinsichtlich der Einstellung von Unternehmen zu älteren Mitarbeitern stellen wir in unserem qualitativen Sample bei vielen Unternehmen die Überzeugung fest, dass Leistungs- und Lernfähigkeit sowie Lernmotivation und Lernbereitschaft bei Älteren nicht ausreichend vorhanden seien. Ihnen mangle es an notwendigen Kenntnissen, Fähigkeiten und Qualifikationen – insbesondere bei fachübergreifendem Wissen, Sozialkompetenz und kommunikativen Fähigkeiten (vgl. Abb. 18). Diese negative Einstellung wirkt sich zum Nachteil der Älteren aus, sie werden aufgrund einer derartigen Einstellung von Weiterbildungsmaßnahmen bewusst ausgeschlossen.

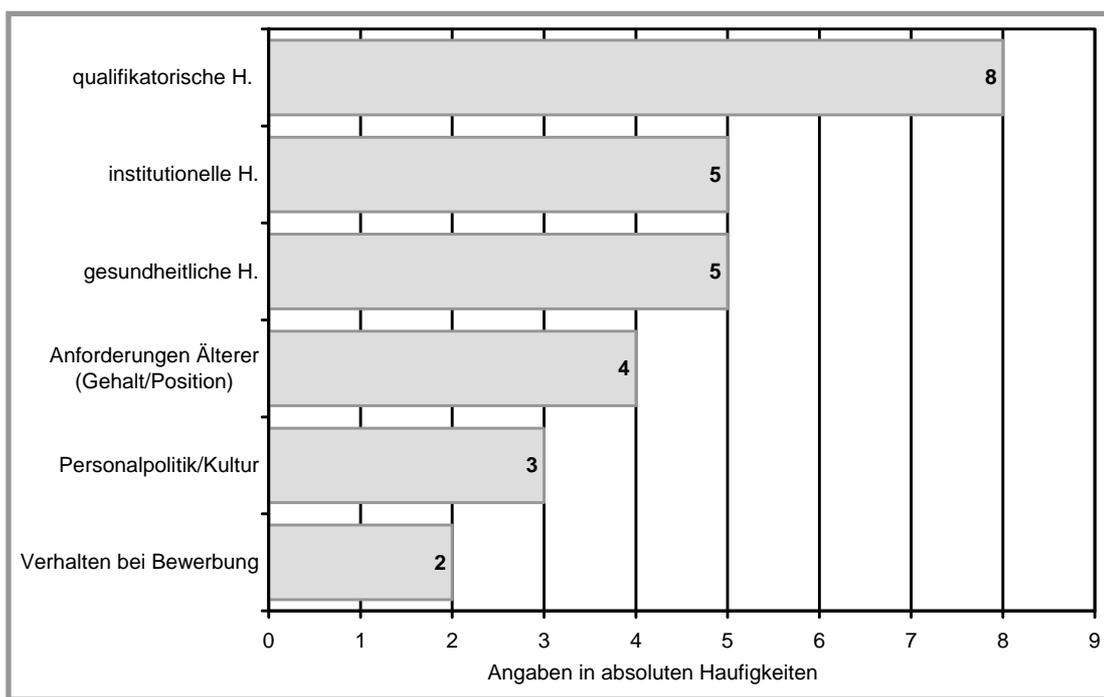
Außerdem werden institutionelle und gesundheitliche Hemmnisse zur Begründung des diskriminierenden Einstellungsverhaltens herangezogen. Aus der Sicht der Un-

⁵⁸ Vgl. Statisches Landesamt Baden-Württemberg (2002): Monatsheft – Baden-Württemberg in Wort und Zahlen 01/2002, Stuttgart.

ternehmen lassen der Kündigungsschutz für Ältere sowie geringere körperliche Belastbarkeit und ein höheres Krankheitsrisiko die Einstellung über 50-Jähriger zu einem teuren Risiko werden.

Weitere Gründe sind höhere Gehalts- und Positionsforderungen und die grundsätzliche Ablehnung langzeitarbeitsloser Bewerber, zu denen viele Ältere gehören. Unternehmen, die älteren Bewerbern offen gegenüberstehen, bemängeln deren wenig selbstbewusste Eigenpräsentation bei Bewerbungen.

Abbildung 36: Einstellungshemmnisse bei älteren Fachkräften



In den Fallstudien konnte festgestellt werden, dass nur eines der befragten Unternehmen als Reaktion auf den Fachkräftemangel gezielt ältere Mitarbeiter einstellt. Begründet wird diese Strategie mit rein betriebswirtschaftlichen Überlegungen. Dem Unternehmen waren zahlreiche gut ausgebildete junge Fachkräfte von großen Unternehmen abgeworben worden, die höheren Verdienst und bessere Aufstiegschancen versprochen.

Aufgrund dieser Erfahrung investiert der Betrieb nun in die Weiterbildung Älterer, da diese für „die Großen“ weniger attraktiv sind. Außerdem seien die Älteren nicht mehr so stark in die Familie eingebunden und zeigen sich insbesondere bei Auslandseinsätzen flexibler als jüngere.

Zwei Betriebe steuerten dem durch den demographischen Wandel verursachten Fachkräftemangel eher unbewusst entgegen, indem sie Ältere weiter beschäftigten und gezielt neu einstellten. Hier werden Ältere als erfahrene, motivierte und engagierte Mitarbeiter geschätzt.

5.2. Praktizierte Formen der Weiterbildung

Bei den praktizierten Formen der Weiterbildung verwenden die Unternehmen ein breites Spektrum an verschiedenen Möglichkeiten, von externen Schulungen bis hin

zu internen Seminaren und Training-on-the-job. Bei externen Schulungen gibt es immer wieder Probleme mit der Freistellung der Mitarbeiter, besonders in kleineren Unternehmen. Beliebter sind daher interne Seminare wie In-House-Schulungen, Training-on-the-job und Multiplikatorenschulungen⁵⁹. Gerade die letzte Form scheint den Bedürfnissen der Arbeitgeber am ehesten gerecht zu werden. Diese Methode ist zwar nicht so sehr verbreitet wie interne Schulungen und das Training-on-the-job, wird aber im Vergleich zu externen Schulungen, für die mehrere Mitarbeiter gleichzeitig freigestellt werden müssen, als kostengünstiger eingeschätzt. Darüber hinaus werden Gruppenarbeit mit heterogenen Arbeitsgruppen und Jobrotation praktiziert. In Unternehmen mit einer Abteilung für Personalentwicklung finden sich auch offene Seminarprogramme und langfristig angelegte Programme, wie zweijährige Umschulungen im Einkauf. Neuen Lernmedien wie dem E-Learning stehen die meisten Firmen skeptisch gegenüber. Sie halten die Software bislang für unausgereift und bemängeln die fehlende Rückkopplung. Unsere Gespräche mit älteren Fachkräften ergeben den deutlichen Wunsch nach einer Lernmethode, die altersgerecht und modular gestaltet sein sollte. Die interviewten Älteren machten deutlich, dass sie sich nur mit großer Mühe in den angebotenen Kursen zurechtfinden konnten. Dies betrifft meist Kurse, die außerhalb der Firma stattfinden. Sie müssen oft in größeren Gruppen an Kursen teilnehmen, bei denen der Dozent keine Rücksicht auf die speziellen Lernanforderungen der Älteren nimmt. Ältere brauchen vor allem eine vertraute Lernumgebung, in der sie sich sicher fühlen. Eine Methodik, die die Lerngewohnheiten der Älteren nicht in Betracht zieht, kann dazu führen, dass diese Zielgruppe eher verunsichert und dadurch das Lernen behindert wird.

5.3. Qualifizierungsbedarfe

Aus den Ergebnissen der Fallstudien ergibt sich ein erstes Bild des Fort- und Weiterbildungsbedarfs zur Qualifizierung von Mitarbeitern in den befragten Betrieben. Wir unterscheiden dabei vier Kompetenz-Kategorien: die Fach-, Methoden-, Selbst- und Sozialkompetenzen und eine zusätzliche Kategorie, die unter die Rubrik „Verhalten am Arbeitsplatz“ gefasst werden kann. Grundsätzlich ist die Nachfrage nach Weiterbildungsmaßnahmen durch die Betriebe sehr breit gefächert. Beim Schwerpunktbereich Fachkompetenz kristallisierte sich heraus, dass es sich beim Weiterbildungsbedarf überwiegend um produkt- und produktionsverfahrensorientierte Schulungen wie CNC, Lasertechnik, EDV-Weiterbildung wie SAP, Windows und CAD sowie fachorientierte Qualifikationen wie z.B. Planung und Konstruktion, Arbeitsvorbereitung und Steuerung handelt. Aber auch Schlüsselqualifikationen wie Methoden- und Sozialkompetenzen sowie das Verhalten am Arbeitsplatz sind immer wieder gefragt. Bei manchen Firmen, besonders im Handwerk, sieht man den größten Qualifizierungsbedarf sogar in der Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz. Für die Geschäftsführung ist es wichtig, dass die Facharbeiter ihr traditionelles Selbstverständnis als Handwerker ablegen. Dazu gehört, dass sie sich nicht auf die althergebrachten Fertigungsmethoden versteifen, sondern lernen, die neuen Fertigungstechniken anzuwenden und zusätzlich den Wandel hin zu Dienstleistung und Kundenorientierung vollziehen. Diese Unternehmen bevorzugen Beratung und Schulungsangebote für Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz.

⁵⁹ Hierbei werden Fachkräfte geschult, um als fachkundige Berater und Trainer für die anderen Kollegen zur Verfügung zu stehen.

Bei der Vermittlung von überfachlichen Kompetenzen wurden die Fähigkeit zur altersübergreifender Gruppenarbeit und Kommunikation sowie lernmethodischen Kompetenzen als wichtig betrachtet, um sich das immer wieder benötigte neue Wissen flexibel mit Hilfe vorhandener Informationsmöglichkeiten beschaffen und aneignen zu können. Methodenkompetenz wurde ebenfalls als wichtig betrachtet, um den Arbeitsprozess und die Innovationen mitgestalten zu können.

Die einzelnen Eigenschaften der Sozialkompetenz, mit Ausnahme der Teamarbeit wurden zwar als wichtig eingestuft, Schulungsangebote gibt es jedoch nicht. Die konkreten Qualifizierungsbedarfe liegen ausdrücklich im Bereich der Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz.

Die befragten Unternehmen betonen die Notwendigkeit lebenslangen Lernens und kontinuierlicher Schulung in neuer Technik. Dabei bevorzugen sie interne und Multiplikatorenschulungen. Zwölf der fünfzehn Personalverantwortlichen betonen, dass insbesondere Ältere in der Lage sind, auf neue Arbeitsanforderungen flexibel zu reagieren. Trotzdem haben viele Unternehmen eine negative Einstellung gegenüber den Lerngewohnheiten der Älteren und grenzen diese bewusst oder unbewusst von Weiterbildungsangeboten aus.

Abbildung 37: Qualifikationsbedarf älterer Fachkräfte

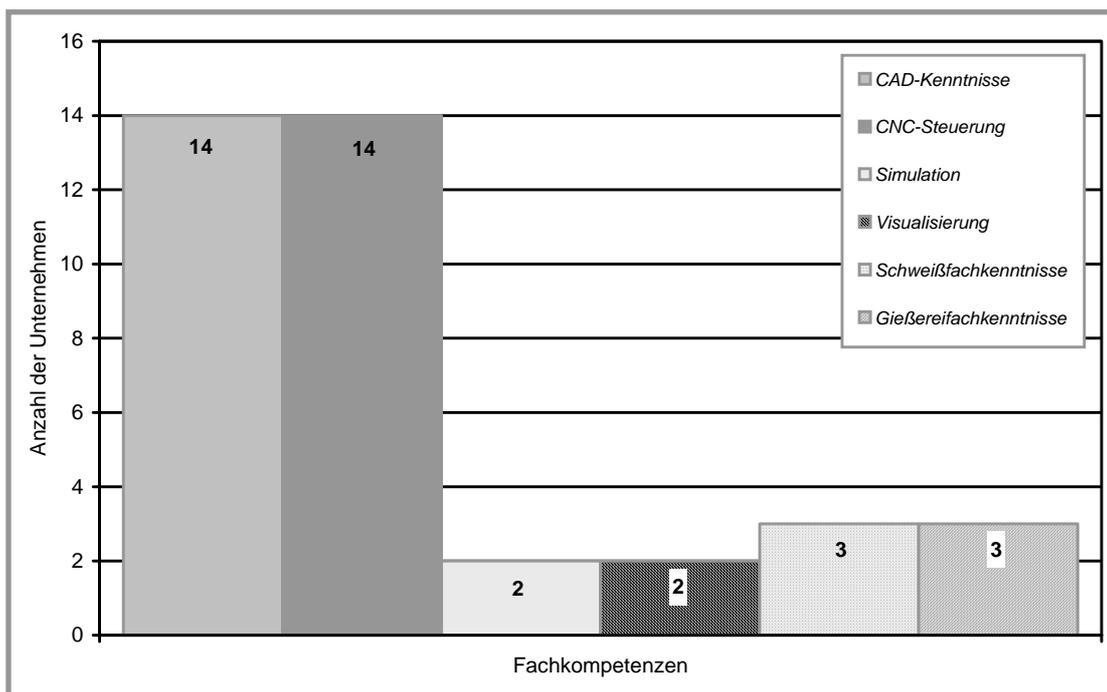


Abbildung 38: Qualifikationsbedarf älterer Fachkräfte: Methodenkompetenz

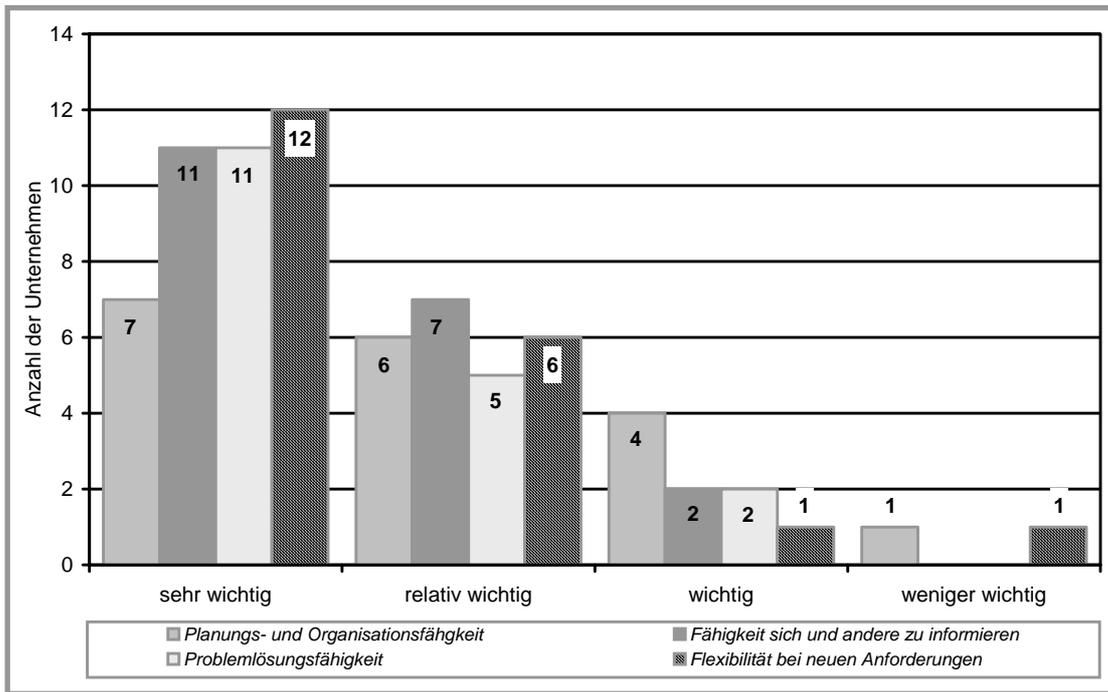
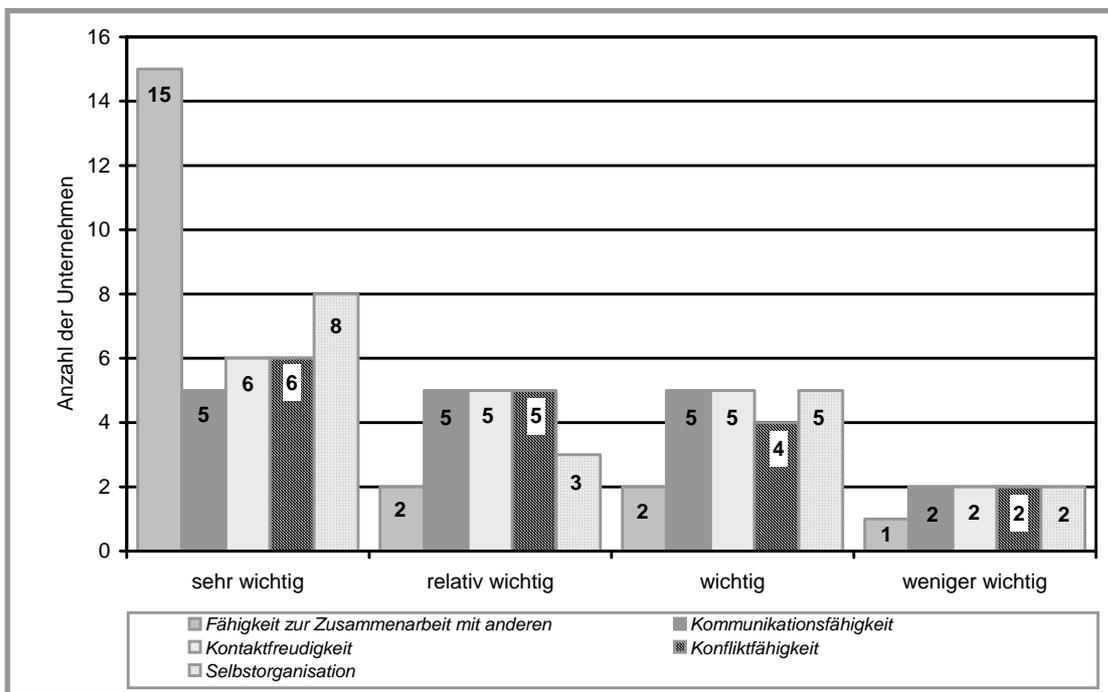


Abbildung 39: Qualifikationsbedarf älterer Fachkräfte: Sozialkompetenz



Die Vorurteile gegenüber älteren Arbeitnehmern in den Unternehmen hemmen die Weiterbildungsmotivation Älterer. So entsteht ein Teufelskreis aus negativen Zuschreibungen und wachsendem Leistungsdruck, dem sich einige Beschäftigte „freiwillig“ durch Frühverrentung entziehen. In den Interviews mit den älteren Fachkräften wurde deutlich, dass sie nicht als „Altlast“ betrachtet werden wollen und grundsätzlich zum kontinuierlichen Lernen bereit sind. Dabei sind ihnen eine vertraute Umgebung und Rücksicht auf ihre Lerngewohnheiten und ihr Lerntempo wichtig.

6 Konkreter Qualifikationsbedarf der Unternehmen: Zusammenfassung der qualitativen und quantitativen Untersuchung

Die Ergebnisse der Gesamtstudie unterstreichen, dass Untersuchungen in diesem Bereich erforderlich sind, um den Qualifikationsbedarf möglichst früh zu erkennen, neue Qualifikationsprofile und entsprechende Angebote und Weiterbildungsstrukturen auszumachen und festzulegen. Als wesentliches Ergebnis der Untersuchung kann gelten, dass die Leistungen der betriebsinternen Weiterbildungsangebote und der Einsatz arbeitsplatznaher Qualifizierungsformen für ältere Arbeitnehmer notwendig sind und bleiben. Die Entwicklung von Instrumenten, Materialien, Lernmethoden und Organisationsformen für einen gelungenen Einsatz in der Arbeitswelt im Interesse der älteren Beschäftigten verlangt fundierte betriebspädagogische Kenntnisse, vor allem eine praktische Begleitung von spezialisierten Bildungsexperten.

Traditionelle auf die Seminarform bezogene Kooperationsformen zwischen Unternehmen und Bildungsträgern reichen für die Erbringung innovativer Leistungen nicht mehr aus. Es liegt auf der Hand, dass die Leistungen der betriebsexternen Bildungsträger für die Gestaltung von arbeitsplatznahen Weiterbildungsformen eine andere Intensität der Zusammenarbeit voraussetzt, um so eine bedarfsgerechte Gestaltung von Lehrgängen zu ermöglichen. Die Verzahnung von Lern- und Arbeitsprozess unter besonderer Berücksichtigung älterer Arbeitnehmer kann nur insoweit gelingen, wie sich die Bildungsträger mit den Details der Anwendung neuer Qualifikationen befassen und Betriebspraktiker dem Bildungsträger Einfluss auf die didaktische Gestaltung von Arbeitsprozessen einräumen. Die Bildungsträger könnten betriebspädagogisches, didaktisches und methodisches Fachwissen in die Gestaltung arbeitsplatznaher Lernarrangements erbringen.

Die Kooperationsnotwendigkeit für Bildungsträger und Unternehmen für das arbeitsplatznahe Lernen ist ein wichtiges Element bei der Durchführung der Maßnahmen in den Betrieben. Die konkreten Qualifikationsbedarfe müssen daher so konzipiert werden, dass geeignete Lehr- und Lernmethoden den erforderlichen Lernerfolg bringen.

Aus den Ergebnissen unserer Studie lässt sich ein Gesamtbild des Fort- und Weiterbildungsbedarfs zur Qualifizierung älterer Fachkräfte in Baden-Württemberg in den befragten Betrieben ableiten.

In den qualitativen Interviews wurde der Qualifikationsbedarf in fünf Kategorien unterteilt: Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz und Verhalten am Arbeitsplatz.

Tabelle 1: Qualifizierungsbedarf Älterer auf der Basis der Ergebnisse der qualitativen Untersuchung

Weiterbildungsbedarf bei älteren Fachkräften, auf der Basis der Ergebnisse der qualitativen Fallstudien			
<i>Fachkompetenzen</i>	<i>Methodenkompetenz</i>	<i>Verhalten am Arbeitsplatz</i>	<i>Sozialkompetenz</i>
CAD	Planungsfähigkeit	Pünktlichkeit	Fähigkeit zur Zusammenarbeit mit anderen
CNC-Steuerung	Organisationsfähigkeit	Zuverlässigkeit	Kommunikationsfähigkeit
EDV-Anwendungen	Flexibilität bei neuen Anforderungen	Eigenverantwortung	Kontaktfreudigkeit
Fremdsprachen		Durchsetzungsvermögen	Konfliktfähigkeit
Ständige Weiterbildung		Selbstkompetenz	Selbstorganisation
Simulation		Kreativität	
Visualisierung		Psychische Belastbarkeit	
Schweißfachkenntnisse		Physische Belastbarkeit	
Gießereifachkenntnisse		Selbstständiges Arbeiten	
		Problemlösungsfähigkeit	Akzeptanz

Die Nachfrage nach Weiterbildungsmaßnahmen durch die Betriebe ist sehr breit gefächert. Beim Schwerpunktbereich Fachkompetenz kristallisierte sich heraus, dass Weiterbildungsbedarf überwiegend bei produkt- und produktionsverfahrensorientierten Schulungen wie CNC, Lasertechnik, EDV-Weiterbildung wie SAP, Windows, CAD und fachorientierten Qualifikationen wie z.B. Planung und Konstruktion, Arbeitsvorbereitung und Steuerung besteht. Aber auch Schlüsselqualifikationen wie Methoden- und Sozialkompetenzen sowie das Verhalten am Arbeitsplatz sind immer wieder gefragt. Bei manchen Firmen, besonders im Handwerk, sieht man den größten Qualifizierungsbedarf sogar in der Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz. Für die Geschäftsführung ist es wichtig, dass die Facharbeiter ihr traditionelles Selbstverständnis als Handwerker ablegen. Dazu gehört, dass sie sich nicht auf die althergebrachten Fertigungsmethoden versteifen, sondern lernen, die neuen Fertigungstechniken anzuwenden und zusätzlich einen Orientierungswandel hin zu Dienstleistung und Kundenorientierung vollziehen. Diese Unternehmen bevorzugen Beratung und Schulungsangebote für Methoden-, Sozial und Selbstkompetenz. Bei der Vermittlung von überfachlichen Kompetenzen wurden die Fähigkeit zur altersübergreifenden Gruppenarbeit und Kommunikation sowie zu lernmethodischen Kompetenzen als wichtig betrachtet, um sich das immer wieder benötigte neue Wissen flexibel mit Hilfe vorhandener Informationsmöglichkeiten beschaffen und aneignen zu können. Es wurde ebenfalls als wichtig betrachtet, die Methodenkompetenz, den Arbeitsprozess und die Innovationen mitgestalten zu können. Die einzelnen Eigenschaften der Sozialkompetenz – mit Ausnahme der Teamarbeit – wurden zwar als wichtig eingestuft, werden aber nicht als Schulungen angeboten.

Die konkreten Qualifizierungsbedarfe liegen ausdrücklich im Bereich der Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz.

Tabelle 2: Qualifizierungsbedarf Älterer auf der Basis der Ergebnisse der quantitativen Untersuchung

Weiterbildungsbedarf bei älteren Fachkräften, auf der Basis der Ergebnisse der quantitativen Untersuchung	
<i>Schulungsmaßnahmen</i>	<i>Mittelwert</i>
EDV-Schulungen	8,1
Computergesteuerte Produktionsverfahren (CNC, CAD, CIM)	7,0
Motivation/Lernbereitschaft	5,6
Kommunikation	5,2
Teamfähigkeit	5,1
Verkaufsgespräch/Kundenorientierung	5,0
Fremdsprachenkenntnisse	4,7
BWL	4,3
Personalführung	4,0
Total Quality Management	4,0
spezifische fachliche Qualifikationen (Schweißen, Fräsen, Drehen)	2,8

Die oben genannten Ergebnisse wurden weitgehend durch die quantitative Studie bestätigt. Dabei wurden die Defizite der Älteren im Bereich der Qualifikationsanforderung deutlich sichtbar.

Ein großer Unterschied in den Ergebnissen liegt darin, dass in den qualitativen Fallstudien die fachlichen Qualifikationen wie Fräsen, Drehen, Abkanten und Schweißen als wichtiger Bedarf der Unternehmen gemeldet wurden. Diese Bedarfsmeldung hat sich jedoch in der quantitativen Untersuchung auf einer breiteren Basis nicht mehr bestätigt. So ist der Bedarf an spezifischen fachlichen Qualifikationen für ältere Fachkräfte in der quantitativen Untersuchung deutlich geringer ausgefallen.

Die Qualifikationsdefizite der älteren Fachkräfte müssen noch einmal kurz erwähnt werden, denn daran müssen sich die zukünftigen Angebote stärker orientieren.

Die Unternehmen haben im quantitativen Teil der Untersuchung angegeben, dass die älteren Mitarbeiter erhebliche Defizite in den Bereichen *EDV-Kenntnisse*, *computer-gesteuerte Produktionsverfahren* sowie *Fremdsprachen* haben. Sie sehen, wie schon erwähnt, kaum Defizite in den spezifischen fachlichen Qualifikationen.

Das vorhandene Humankapital älterer Fachkräfte kann verstärkt genutzt werden, wenn der Abschreibung durch eine Ausweitung der Weiterbildung entgegengewirkt wird.

Dies gilt besonders in Bereichen, in denen ihre unmittelbaren Defizite liegen. Dabei ist eine altersspezifische und altersgerechte Differenzierung angeraten, da ältere Menschen eine andere Art des Lernens praktizieren als jüngere. Auch ist den so genannten „Disused-Effekten“, zu denen vor allem Verschleißerscheinungen aufgrund monotoner Tätigkeit und einseitiger Belastungen zählen, durch geeignete Ausstattung der Arbeitsplätze und durch eine altersspezifische Gestaltung der gesamten Erwerbsbiographie entgegen zu wirken.⁶⁰

Die vorliegende Bedarfsanalyse hilft den Unternehmen und Bildungsträgern, anhand der Qualifikationsdefizite inhaltlich und methodisch adäquate Maßnahmen zu entwickeln, diese anzupassen, älteren Fachkräften entsprechende Angebote zu machen und somit ihre Beschäftigungsfähigkeit zu erhöhen.

⁶⁰ Bertelsmann Stiftung, Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.) (2003): Beschäftigungschancen für älterer Arbeitnehmer – Internationaler Vergleich und Handlungsempfehlungen, S. 73.

7 Schlussfolgerung aus der Gesamtuntersuchung

Aus unseren Ergebnissen lassen sich einige Schlussfolgerungen zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Fachkräfte in Baden-Württemberg ableiten. Sie basieren auf den Gesamtergebnissen unseres Projekts. Die Erkenntnisse, die in den Expertengesprächen und durch die quantitative Befragung gewonnen wurden, verstehen wir als Leitlinien und Hilfestellungen für die Bestimmung eines möglichen Handlungsbedarfs. Der ständige wirtschaftliche, technologische und organisatorische Wandel muss von einer veränderten Auffassung der beruflichen Weiterbildung begleitet werden, insbesondere im Hinblick auf ältere Fachkräfte. Bereits jetzt zeichnet sich die berufliche Weiterbildung durch Flexibilität, Bedarfsorientierung, Marktnähe und Vielfalt aus und bietet damit Ansatzpunkte für eine zukunftsfähige Entwicklung der Weiterbildung dieser Zielgruppe. Um der Gefahr einer Verringerung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Fachkräfte frühzeitig vorzubeugen, sind Maßnahmen zur Gestaltung einer altersgerechten betrieblichen Weiterbildungspraxis und Arbeitsorganisation notwendig.

Die Schlussfolgerungen sind nach folgenden Schwerpunkten gegliedert:

- Handlungsbedarf angesichts des demographischen Wandels,
- Rekrutierungspraxis der Unternehmen und die Einstellungen gegenüber älteren Fachkräften,
- Didaktik und Methodik der altersübergreifenden und altersspezifischen Weiterbildungsmaßnahmen,
- Organisation und Zusammenarbeit mit überbetrieblichen und innerbetrieblichen Akteuren im Rahmen von Regional- und Beschäftigungsinitiativen.

7.1 Handlungsbedarf angesichts des demographischen Wandels

Der demographische Wandel wird zukünftig eine deutliche Alterung der Erwerbsbevölkerung sowie die kontinuierliche Abnahme der Zahl jüngerer Erwerbstätiger mit sich bringen. Wir haben gezeigt, dass sich viele der befragten Unternehmen noch nicht über den anhaltenden Prozess des demographischen Wandels und dessen Konsequenzen bewusst sind. Obwohl manche Unternehmen bereits mit Nachwuchs- und Fachkräftemangel zu kämpfen haben, ist es für die Mehrheit jedoch noch kein dringliches Thema. Unsere Empfehlung als Konsequenz aus der Studie ist, dass die Sensibilisierung von Unternehmen und Arbeitnehmern größer werden muss. Die Unternehmen müssen über die Folgen des demographischen Wandels aufgeklärt werden, damit sie sich stärker als bisher auf ältere Fachkräfte einstellen und deren Kompetenzen und Erfahrungswissen nutzen können, um der Gefahr des zunehmenden Fachkräftemangels und gleichzeitig der Innovationsdefizite zu entgehen. In dieser Hinsicht sind ein Umdenken und eine Abkehr von der jugendzentrierten Personal- und Einstellungspolitik notwendig. Ein solches Umdenken betrifft allerdings nicht nur die Unternehmen, sondern alle Akteure in diesem Bereich. Es sollte Aufklärungsarbeit mit Hilfe von Informationsveranstaltungen und Kampagnen angeboten werden,

um diese Thematik im Hinblick auf die Zukunft der Arbeitswelt in Baden-Württemberg und vor allem die Nutzung des Potenzials älterer Fachkräfte stärker in das Bewusstsein zu rücken. Es könnte beispielsweise eine Plattform aufgebaut werden, wo Dialoge und Diskurse zwischen den Akteuren stattfinden, um durch Lösungsansätze die Zusammenarbeit im Hinblick auf diese Thematik zu verstärken.

Fall 07: „Ja, die Betriebe sind immer noch nicht aufgeklärt. Das ist ein politisches Defizit. Die trauen sich nicht, der Bevölkerung in einfachen Worten zu sagen, dass diese Schere, weniger Leute auf der einen Seite, auf der anderen Seite ein zusätzlicher Verbrauch von Ressourcen für über eine halbe Million Leute besteht. Und dass dadurch die rein statistischen Renten- und Krankenversicherungen bis in wenigen Jahren nicht mehr ausreichen. Dass wir dem demographischen Trend jetzt entgegenwirken, ist rein zufällig. Wir werden manchmal gelobt für etwas, was wir nicht absichtlich machen. Dass wir Ältere einstellen, weil sie das Wissen mitbringen, ist der einzige innovative Ansatz. Aber es ist keine humane Betriebsführung, sondern betriebswirtschaftliche Notwendigkeit.“

7.2 Rekrutierungspraxis der Unternehmen und die Einstellungen gegenüber älteren Fachkräften

Unsere Ergebnisse zeigen, dass die Rekrutierungspraxis und die Einstellungen der Unternehmen gegenüber älteren Arbeitnehmern nicht positiv ausfallen. Aus unserer qualitativen Studie haben wir sechs Kategorien von Rekrutierungshemmnissen gegenüber Älteren aufgelistet. Zwei der meist genannten Hemmnisse sind institutionell und qualifikatorisch. Bei den institutionellen Hemmnissen handelt es sich vor allem um den Kündigungsschutz für ältere Mitarbeiter sowie deren hohe Lohnkosten. Ältere Arbeitnehmer erscheinen den Unternehmen aus betriebswirtschaftlichen Gründen zu teuer, und aufgrund von Überlegungen zur Kosteneinsparung werden sie häufig in die Altersteilzeit oder Frühverrentung gedrängt, weil sie schwer kündbar sind.

Diese Ergebnisse wurden auch weitgehend in der quantitativen Studie bestätigt, denn die Mehrheit der Unternehmen bewertet das Erfahrungswissen, die Arbeitsmoral und den Fleiß, die Zuverlässigkeit und das selbstständiges Arbeiten positiv zu Gunsten der älteren Fachkräften, wollen sie jedoch nicht einstellen. Die Hemmnisse im quantitativen Teil der Studie liegen hauptsächlich im Bereich des gesetzlichen Kündigungsschutzes, der Gehalts- und Positionsforderungen und der Gesundheitsprobleme, weniger jedoch im Bereich mangelnder Qualifikationen.

Viele Unternehmen aus den qualitativen Fallstudien vertreten die Überzeugung, dass Leistungs- und Lernfähigkeit sowie Lernmotivation und Lernbereitschaft bei Älteren nicht ausreichend vorhanden seien. Dieses „Defizitmodell“ wird für die Älteren zum Nachteil und bedingt ihren bewussten Ausschluss von Weiterbildungsmaßnahmen. Es ist aber wichtig, dass die Unternehmen unter Berücksichtigung des technologischen, wirtschaftlichen und organisatorischen Wandels im Betrieb ihre älteren Fachkräfte motivieren und unterstützen, sich dem schnellen Wandel anzupassen. Für die kontinuierliche Qualifizierung älterer Mitarbeiter müssen Arbeitsumfeld und Arbeitsorganisation lernförderlich gestaltet sein. Unternehmen müssen aufgeklärt sein über die Leistungsfähigkeit der Älteren. Es muss dabei berücksichtigt werden, dass ältere Fachkräfte auch über spezifische Stärken und Kompetenzen und vor allem über viel Erfahrungswissen verfügen. Darüber hinaus ist darauf zu achten, dass Defizite in der Beschäftigungsfähigkeit nicht unbedingt vom biologischen Alter, sondern

vielmehr von den Arbeits- und Lernbedingungen sowie von der Art und Dauer der Tätigkeit abhängen. So geht unsere Empfehlung dahin, dass Unternehmen die Qualifikation und Beschäftigungsfähigkeit Älterer durch eine gut gestaltete Arbeitsorganisation, vorurteilsfreie Personalpolitik, Laufbahngestaltung und gezielte bedarfsgerechte Weiterbildung unterstützen sollten.

Fall 13: „In einem Tarifvertrag sind natürlich Hemmnisse drin, dass man ältere Mitarbeiter manchmal nicht so berücksichtigt wie jüngere, angefangen bei der Verdienstsicherung im Alter, dem Kündigungsschutz im Alter, dass jemand nur noch aus wichtigen Gründen fristlos gekündigt werden kann, anders geht es nicht mehr. Da überlegt man sich zweimal, ob man einen 52- oder 53-Jährigen einstellt, der in Kürze dann im Kündigungsschutz ist. Das sind wieder die Hemmschwellen, ältere Mitarbeiter einzustellen.“

Die Personalverantwortlichen in den Unternehmen sollten aufgeklärt werden über die Auswirkung des demographischen Wandels auf die Wirtschaft in Baden-Württemberg, und sie sollten auch insofern sensibilisiert werden, dass sie die Potenziale ihrer älteren Fachkräfte schätzen lernen und auch sinnvoll nutzen. Es könnten Managementkurse für diese Zielgruppen mit simulierten Lösungskonzepten und Lösungsmodellen angeboten werden. Denn die Entscheidungen und unmittelbaren Handlungen der Personalverantwortlichen sind von entscheidender Bedeutung für die zukunftsfähige Implementierung des Employability-Konzepts.

7.3 Didaktik und Methodik von altersübergreifenden und altersspezifischen Weiterbildungsmaßnahmen in Betrieben

Wir haben festgestellt, dass die befragten Unternehmen vielfältige Weiterbildungsangebote haben, es aber bisher an geeigneten didaktisch-methodischen Konzepten zur besonderen Förderung älterer Fachkräfte mangelt.

Ältere lernen anders als Jüngere. Ob der Lernerfolg gleich bleibt, hängt von der Motivation und den gewählten Methoden ab. Das Ziel und der Zweck eines jeden Lernschrittes müssen für die Lernenden einsichtig, verständlich und nachvollziehbar sein. Die Methoden müssen angepasst werden, denn anhand von wissenschaftlichen Untersuchungen zum Lernverhalten Älterer wurde gezeigt, dass Ältere zu mehr implizitem Lernen neigen. Das bedeutet, es müssen Lernmethoden eingeführt werden, die vom Prinzip her das Lernen möglichst in die Arbeit integrieren oder laufend das theoretisch Gelernte mit praktischen Übungen begleiten. Das bedingt auch eine Anpassung der Lehrenden. Jeder Arbeitsort ist auch ein Ort des Lernens, also eine Lernumgebung, doch in den meisten Fällen wird er nicht unter diesem Aspekt betrachtet oder organisiert. Das Integrieren oder das noch verstärkte Integrieren des Lernens am Arbeitsort kommt der Lernweise älterer Arbeitnehmer entgegen und sollte effizienter gestaltet werden.

Gemäß dem Konzept der Beschäftigungsfähigkeit sollen die Älteren ihre eigene berufliche Laufbahn und ihre Weiterbildung selbst steuern und mitgestalten, damit sie für den Arbeitgeber und für den Arbeitsmarkt attraktiv bleiben und sich an den schnellen Wandel in der Arbeitswelt anpassen. Dafür müssen sie aber Unterstützung vom Arbeitgeber bekommen. Es gibt bereits vielfältige pädagogische Maßnahmen für die betriebliche Weiterbildung, die zur Qualifizierung älterer Fachkräfte eingesetzt werden können. Es sollten Weiterbildungskurse insbesondere für altersübergreifende Gruppen wie auch für altersspezifische Gruppen angeboten werden. Bei

der Zusammensetzung der Zielgruppen soll in erster Linie berücksichtigt werden, dass eine Lerngruppe nur zusammengesetzt wird, wenn die Lernvoraussetzungen übereinstimmen. Es sollen lernungewohnte ältere Fachkräfte motiviert und aktiviert werden, an Weiterbildungsmaßnahmen teilzunehmen. Die inhaltliche Vermittlung der Stoffe sowie die Methodik der Kurse sollen an die Zielgruppen angepasst werden. Modulare Inhalte in Kursen und Seminaren sollten angeboten werden, besonders bei der Einführung von arbeitsprozessbezogenen neuen Techniken. Wir haben in unserer Untersuchung festgestellt, dass die Firmen, um Kosten zu sparen, nur allgemeine Kurse (für alle) anbieten, ohne dass eine grundsätzliche Unterscheidung im Hinblick auf die Lernvoraussetzungen der Zielgruppen stattfindet. Die Ergebnisse machen deutlich, dass die Qualifizierungsbedarfe überwiegend im Bereich von EDV und produkt- und arbeitsprozessorientierten Computertechnologien liegen; insofern sollten mehr EDV-Anwenderschulungen, CNC-Kurse und andere Steuerungsmodule wie SPS-speicherprogrammierbare Steuerung, Multiplikatorenkurse usw. besonders für Ältere angeboten werden. Einige Unternehmen haben die Bedeutung der Methode des Multiplikatoreneinsatzes schon erkannt und wollen dies in Zukunft noch mehr forcieren, denn es ist nicht nur kostensparend für die Unternehmen, sondern auch motivationsfördernd für die Mitarbeiter, sich gegenseitig zu qualifizieren.

Fall 03: „Wir möchten ja auch die Potenziale unserer eigenen Mitarbeiter besser nutzen, das haben wir dieses Jahr auch praktiziert und das ist sehr gut gelaufen. Wir haben Mitarbeiter mit Fachkompetenz als Referenten intern eingesetzt, die Mitarbeiter übernehmen dann Verantwortung. Das ist sehr wichtig. Das sind die internen Potenziale, die es zu nutzen gilt. Ein weiterer Punkt ist, dass wir unsere Mitarbeiter schon auf externe Seminare schicken, dass diese aber dann intern als Multiplikatoren wirken. Das werden wir künftig forcieren. Wir müssen diese Richtung auch einschlagen, weil wir ja keine 400 Leute zu einem Seminar schicken können.“

Fall 13: „Über 45 Jahre ist überhaupt kein Problem. Es wird erst kritisch, wenn die 5 vorne steht. Das hat auch seine Gründe. Je komplexer unsere Anlagen werden, auch die programmierbaren Anlagen, je länger wird die Einarbeitungs- und Qualifizierungszeit. Wenn wir die Leute einstellen, die 52 bis 53 Jahre alt sind, die brauchen ein bis zwei Jahre, bis sie soweit sind, wenn sie überhaupt in der Lage sind, die neuen Technologien zu erlernen.“

Nach dem Verständnis der Erwachsenenpädagogik, die die Selbstständigkeit der Teilnehmer als Voraussetzung, Weg und Ziel begreift, sollten die älteren Lernenden als Mitgestalter in die Qualifikationsmaßnahmen einbezogen werden. Vorurteile bezüglich der Lern- und Leistungsfähigkeit Älterer führen häufig zu Motivationshindernissen und Lernhemmnissen aufgrund des mangelnden Selbstvertrauens in die eigene Lernfähigkeit. Damit hängt die Lernentwöhnung vieler Älterer durch Vernachlässigung in der Vergangenheit zusammen. Motivationsdefizite und mangelhafte Lernstrategien sind somit die Folge. Es sollten daher vermehrt Weiterbildungsmaßnahmen und Lernformen angeboten werden, die auf Vorwissen und Erfahrung beruhen und neue Erkenntnisse entsprechend einzuordnen erlauben.

- Die Beteiligung älterer Fachkräfte an Weiterbildungsmaßnahmen sowie die Berücksichtigung ihrer spezifischen Anforderungen sollte durch selbstorganisiertes Lernen und ein individuell definiertes Lerntempo gefördert werden. Für diese Zielgruppe ist daher der Einsatz von geeigneten Lehr- und Lernmethoden sinnvoll, die insbesondere auch die Selbstlernfähigkeit fördern.

- Verbindung von neuen Lerninhalten mit Erfahrungswissen, Praxisrelevanz und persönlichem Bezug.
- Betriebs- und Arbeitsplatznähe, die die unmittelbare Erprobung und Anwendung des Gelernten zulässt.
- Individuelle, auf die persönlichen Interessen und Lebensbedingungen eingehende Aufbereitung des Lernstoffs. Ältere wünschen sich verstärkt personale Beratung und Betreuung beim Lernen. Bezogen auf die Kursleitung ist daher „Team-Teaching“ zu empfehlen, wobei die Teilnehmerzahl sechs bis acht Personen pro Dozenten nicht überschreiten sollte.
- Aktive Beteiligung der Teilnehmer durch kommunikative Lernstrukturen und die Fortbildung der Trainer, um spezifisch auf die Bedürfnisse und Lerngewohnheiten der älteren Mitarbeiter einzugehen sowohl in altersübergreifenden als auch altersspezifischen Kursen. Es sollten in den Qualifizierungsmaßnahmen vermehrt aktivierende Methoden des Lernen und Lehrens eingesetzt werden. Klassischer dozentenorientierter Unterricht ist weitgehend zu vermeiden, da eine starke Steuerung durch den Dozenten und die damit verbundene Schülerrolle von älteren Erwachsenen häufig als störend empfunden werden.

Bei der altersgerechten Gestaltung von Aufgaben sind folgende Aspekte zu berücksichtigen:

- Es sollten Aufgaben mit hoher Realitätsnähe und starkem Bezug zur Lebens- oder Arbeitswelt der Älteren verwendet werden.
- Prinzipiell sind bei der Gestaltung der Aufgaben sowohl Unter- als auch Überforderung zu vermeiden. Es ist ein breites Spektrum an Aufgaben unterschiedlicher Komplexität bereitzustellen und an die jeweiligen Bedürfnisse des einzelnen älteren Teilnehmers anzupassen.
- Jede einzelne Aufgabe sollte die Struktur eines vollständigen Arbeitsauftrags haben. Spätere Aufgaben sollten weitgehend die früher gestellten Anforderungen und zusätzlich neue Anforderungen enthalten.⁶¹

Ältere Beschäftigte, besonders in der Industrie, haben einen von der tayloristischen Arbeitsteilung mit starker Funktionsteilung und geringem Dispositionsspielraum geprägten beruflichen Sozialisationshintergrund. Ihre Flexibilität und Kreativitätspotenziale sind häufig verschüttet. Teamfähigkeit wurde nicht verlangt und Maßnahmen zur Förderung von extrafunktionaler Kompetenz und Sozialkompetenz sind für sie daher besonders notwendig.

Die Notwendigkeit eines Arbeitsplatz- oder sogar Berufswechsels selbst nach vielen Jahren der Erwerbstätigkeit ist heute keine Seltenheit mehr. Für eine entsprechende Neuorientierung fehlen vielen Älteren die Kenntnisse über die Veränderungen außerhalb ihrer eigenen Arbeitsumgebung und über ihre möglichen Perspektiven. Spezielle Beratungsangebote sollten auf diese Defizite eingehen.

⁶¹ Vgl. Stöckl, M. (2002): Altersgerechte Didaktik. Qualifizierung, Personal- und Organisationsentwicklung mit älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, in: D. Schemme (Hrsg.): Berichte zur beruflichen Bildung 247, Bielefeld, S. 89ff.

Die Tendenz zu neuen arbeitsplatznahen und selbstorganisierten Lernformen, wie schon erwähnt, kommt den älteren Beschäftigten entgegen. Sofern in Zukunft „lebenslanges Lernen“ tatsächlich die übliche Praxis sein sollte, nivellieren sich die Differenzen von Alt und Jung, von Berufserfahrenen und Berufsanfängern immer mehr. Langjährige Erfahrung in einem Arbeitsbereich wird tendenziell zum Schatz, den sich Jüngere oft gar nicht mehr aneignen können. Deshalb stellt sich die Frage, wie das Erfahrungswissen und Know-how der Älteren genutzt und weiterentwickelt werden sollte, um den Anforderungen der Arbeitswelt gerecht zu werden.

Die obigen Schlussfolgerungen zur Didaktik und Methodik für die Weiterbildung älterer Mitarbeiter gehen davon aus, dass die Emotionalität in der Lernsituation die konkrete Bereitschaft beeinflusst, am Lernangebot produktiv teilzunehmen. Für den Lernprozess bedeutet dies, dass selbstverständlich die Frage immer im Vordergrund stehen muss, welche Lernstrategien und Lernprozesse für die Lerngruppe angemessen sind. Für die Weiterbildung heißt dies, dass die Zusammenstellung der Lernmethoden situationsangemessen sein muss, damit deutlich wird, worauf sich alle Beteiligten einlassen. Für die Lehrenden (Trainer) hat diese Sichtweise die Konsequenz, dass sie Lernsituationen mit altersübergreifenden und altersspezifischen Gruppen mit hoher Aufmerksamkeit und hohem Aufwand planen und durchführen müssen, wenn eine optimale Lernumgebung geschaffen werden soll, in der die Lernenden ihre Optionen wählen können. Bei den Lerngruppen liegt es in ihrer Eigenverantwortung, sich Lernmöglichkeiten anzueignen.

7.4 Organisation von und Zusammenarbeit mit überbetrieblichen und innerbetrieblichen Akteuren im Rahmen von Regional- und Beschäftigungsinitiativen

Angesichts der Situation der Älteren, insbesondere im Hinblick auf den demographischen Wandel, auf den Fachkräftemangel und den wirtschaftlichen, technologischen und arbeitsorganisatorischen Wandel, müssen alle Akteure zusammenarbeiten, um die Beschäftigungsfähigkeit älterer Fachkräfte zu fördern. Wir empfehlen die Einrichtung eines Netzwerkes für Baden-Württemberg, das folgende Probleme angehen soll:

- Sensibilisierung der Unternehmen: Die Aufbereitung und Weitergabe von Informationen zur altersgerechten Beschäftigung mit Hinweisen auf Good-Practice-Beispiele, themenspezifische Broschüren oder Veranstaltungen für Unternehmen, Personalverantwortliche und Arbeitnehmer,
- bedarfsgerechte Entwicklung und Durchführung von altersübergreifenden und altersspezifischen Qualifizierungsmaßnahmen und Laufbahngestaltung in Kooperation mit Bildungsträgern, Unternehmen und Kammern,
- eine effektive Zusammenarbeit zwischen den Arbeitsämtern und den Unternehmen, um eine bedarfsgerechte und profilkonforme Vermittlung der älteren Fachkräfte zu gewährleisten,
- die Anpassung, Überprüfung und effektive Anwendung von überbetrieblichen Regelungen zur altersgerechten Beschäftigung, wie z.B. Tarifverträge, Betriebsvereinbarungen, Arbeitsschutzvorschriften usw.

8 Zusammenfassung

Das Ziel der vorliegenden Studie war, den Bedarf an Qualifikationen für ältere Fachkräfte im Elektro- und Metallbereich zu ermitteln, um ihre Beschäftigungsfähigkeit durch gezielte Qualifizierung zu erhalten und zu steigern. Die von uns aus einer qualitativen und quantitativen Forschungsperspektive erzielten Ergebnisse gaben uns die Möglichkeit, Einblicke in die Unternehmen zu gewinnen, um Erkenntnisse über die Ist-Situation der Qualifikationsangebote und über die Soll-Situation der Qualifikationsanforderungen an ältere Fachkräfte zu gewinnen.

Als wichtigstes Ergebnis der Studie ist festzuhalten, dass die Unternehmen in ihrer Mehrheit kontinuierliche Weiterbildungsmaßnahmen für ihre Beschäftigten als sehr notwendig erachten. Lebenslanges Lernen wird von allen Gesprächspartnern als ein sehr wichtiges Element genannt, besonders in Zeiten des schnellen wirtschaftlichen, technologischen und organisatorischen Wandels. Die Ergebnisse machen auch deutlich, dass ein Problembewusstsein hinsichtlich des demographischen Wandels und Fachkräftemangels bei der Mehrheit der Befragten noch nicht ausreichend vorhanden ist. Die Hälfte der Unternehmen ist jedoch vom Fachkräftemangel betroffen. Die Stärke der Betroffenheit variiert allerdings erheblich, denn sie ist abhängig von der Größe der Unternehmen, wobei viele kleine und mittlere Unternehmen ihr Fachpersonal an größere Unternehmen verlieren, die diese Fachkräfte mit besseren Angeboten abwerben. Die Betroffenheit zeigt sich auch in den Qualifikationsanforderungen an Ingenieure in Elektroberufen, denn hier ist die Nachfrage nach Fachkräften am stärksten. Trotz eines relativ hohen Anteils betroffener Unternehmen schlägt sich der Fachkräftemangel nicht in der Unternehmenspolitik und im unternehmerischen Handeln nieder. Der größte Teil der Unternehmen thematisiert den demographischen Wandel im Unternehmen nicht, und ältere Fachkräfte werden bei Einstellungen benachteiligt. Desgleichen spielt Gesundheitsvorsorge kaum eine Rolle in den Unternehmen.

Die Unternehmen haben den Aspekt des demographischen Wandels also noch nicht hinreichend zum Thema gemacht und sehen keinen unmittelbaren Handlungsbedarf, weder mittel- noch langfristig.

Die meisten Unternehmen sind nach eigenen Angaben grundsätzlich bereit, Ältere einzustellen, bevorzugen aber aufgrund qualifikatorischer⁶², gesundheitlicher⁶³, und institutioneller⁶⁴ Hemmnisse jüngere Mitarbeiter. Weitere Hemmnisse sind das Bewerbungsverhalten und höhere Gehalts- und Positionsforderungen von älteren Stellensuchenden. Unternehmen, die diese (Vor-)Urteile vorbringen, sind nicht gewillt, ältere Arbeitnehmer einzustellen. Die Personalrekrutierungspraxis der Unternehmen zeigt deutlich, dass die Einstellung gegenüber älteren Fachkräften in baden-württembergischen Betrieben des Elektro- und Metallhandwerks und der Elektro- und Metallindustrie tendenziell negativ ist.

Die älteren Mitarbeiter sehen Weiterbildung als notwendig an und sind grundsätzlich bereit daran teilzunehmen, haben aber Motivationshemmnisse. Denn sie werden in der betrieblichen Realität in den Vorruhestand geschickt und häufig als „Altlast“

⁶² Qualifikatorische Hemmnisse bedeuten hier die fehlende Bereitschaft, auf dem Niveau neuer Technologien im Arbeitsprozess zu bleiben, die Lernbereitschaft, -motivation und -fähigkeit.

⁶³ Fehlzeiten wegen häufiger Krankheitsfälle und Leistungsfähigkeit.

⁶⁴ Vor allem der Kündigungsschutz.

betrachtet. Qualifikationsangebote enthalten Kurse für neue Technologien, die von Jungen dominiert werden. Dabei stellen die Älteren fest, dass sie andere inhaltliche Probleme, andere Lerngewohnheiten und -geschwindigkeiten haben. Insofern ist ein deutlicher Handlungsbedarf sichtbar geworden. Die Unternehmen müssen grundsätzlich sensibilisiert werden für eine altersgerechte Personalpolitik, denn sie werden zukünftig wegen des Fachkräfte- und Nachwuchsmangels verstärkt auf die älteren Fachkräfte angewiesen sein. Die Mehrheit der befragten Unternehmen verfolgt dennoch eine jugendzentrierte Personalpolitik.

Zwei positive Beispiele aus den Fallstudien zeigen, dass sich Arbeits- und Leistungsfähigkeit verlängern und die Gesundheit erhalten lassen. Denn Ältere sind in der Lage, neue Technologien zu lernen, können mobiler, motivierter und durch Erfahrung flexibler sein. Unsere Interpretation ist, dass es Motivations- und Lernprobleme gibt, die teilweise durch die betriebliche Praxis verursacht und gefördert werden. Hier sollte das Konzept der Beschäftigungsfähigkeit noch stärker in den Unternehmen als Ansatzpunkt dienen.

Hinsichtlich der Weiterbildungsbedarfe werden sowohl Fach- als auch außerfachliche Qualifikationen als wichtig für die Zukunft angesehen. Aus der qualitativen Studie wird das Qualifikationsdefizit bei Facharbeitern jedoch vor allem in der Sozial- und Methodenkompetenz ausgemacht. Teamfähigkeit, Flexibilität, Problemlösungsfähigkeit, Informationsfähigkeit und Eigenverantwortung sind in fast allen Unternehmen sehr wichtig. Aus der quantitativen Studie sind die Defizite der Älteren in EDV-Anwendungsprogrammen sowie computergesteuerten Produktionsverfahren abzuleiten. In vielen Betrieben werden zudem noch Selbstorganisation sowie Planungs- und Organisationsfähigkeit gefordert. Die wichtigsten fachlichen Qualifikationen liegen in den elektronischen Bereichen wie CAD, CNC-/SPS-Programmen. Manuelle Fertigkeiten werden dagegen in weit weniger Betrieben als sehr wichtig erachtet. Im Gegensatz zu den überfachlichen Qualifikationen wird in den Unternehmen im fachlichen Bereich von einer vorhandenen Grundqualifikation ausgegangen. Die Bedarfe bestehen jedoch in der Anpassung der Qualifikationen an Produkte, Prozesse, Kunden und Produktionslinien.

Die Qualifikationsangebote sind fast ausschließlich fachlich ausgerichtet, zumeist auf CAD, CNC und EDV. Unsere Interpretation ist, dass eine Diskrepanz zwischen dem betrieblichen Weiterbildungsbedarf und den Weiterbildungsangeboten besteht. Schulungsangebote für Sozial- und Methodenkompetenzen sollten ausgeweitet werden. Die betriebliche Weiterbildung berücksichtigt kaum die Anforderungen einer altersgemischten oder altersspezifischen Qualifizierung. Eine weitere Problematik der Qualifizierungspraxis besteht darin, dass viele der befragten Unternehmen eine negative Einstellung gegenüber den Lerngewohnheiten von Älteren haben. So werden diese bewusst oder unbewusst von der Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen ausgeschlossen. Qualifikationserfordernisse, die als bereichsübergreifende Querschnittskompetenzen im Rahmen eines ganzheitlichen, selbstgesteuerten und sozial vernetzten Konzepts anzusehen sind, scheinen kaum im Blickfeld der Befragten zu sein. Die Unternehmen haben keine langfristige Personalentwicklungspraxis oder Personalentwicklungskonzepte, denn es handelt sich bei Fortbildungsmaßnahmen in vielen befragten Unternehmen um ein kurzfristiges Reaktionsmuster auf sichtbaren Qualifikationsbedarf im Sinne eines Crashkurses, z.B. weil eine neue Maschine eingeführt wird. Daher fehlt eine bewusste und zielgerichtete strategische Weiterbildungspolitik mit einer langfristigen Perspektive für die Beschäftigten.

Insofern ist es wichtig, einen Bewusstseinswandel in den Unternehmen herbeizuführen. Ältere Mitarbeiter dürfen nicht mehr als Last, sondern müssen als Chancen gesehen werden. Es sollten Zukunfts- und Berufsperspektiven geschaffen und ein gleitender Arbeitsausstieg ermöglicht werden. Ältere sollten in Gruppen integriert werden, und die Arbeitsorganisation muss die Aus- und Weiterbildung von außerfachlichen Qualifikationen unterstützen.

Die Unternehmen sollen mit anderen Akteuren aus Wirtschaft, Politik, Arbeitsverwaltung und Bildungsverbänden zusammenarbeiten, um eine verbesserte personal- und bildungspolitische Strategie hinsichtlich der Beschäftigungsfähigkeit älterer Fachkräfte zu erreichen. So können durch motivationsförderliche Initiativen die Chancen für ältere Fachkräfte erhöht werden, an Weiterbildungsmaßnahmen teilzunehmen.

9 Literatur

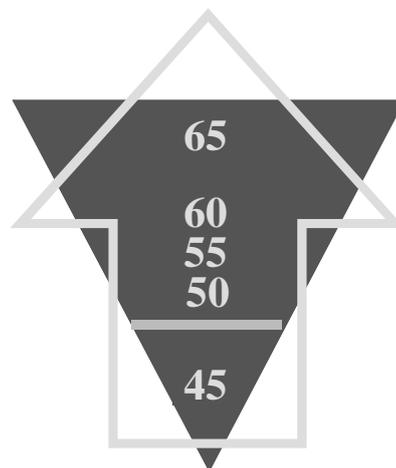
- Abel, Jörg/ Braczyk, Hans-Joachim/ Renz, Christian/ Töpsch, Karin (1998): Wandel der Arbeitsregulation. Arbeitsbericht Nr. 118 der TA-Akademie, Stuttgart.
- Antoni, Conny (1994): Qualifizierungs- und Beteiligungsstrategien innerhalb der Qualitätszirkelbewegung. In: Peters, S. (Hrsg.), Lernen im Arbeitsprozess durch neue Qualifizierungs- und Beteiligungsstrategien, Westdeutscher Verlag, Wiesbaden.
- Bangali, Lucy/ Fuchs, Gerhard u.a. (2003): Beschäftigungsfähigkeit älterer Fachkräfte in Baden-Württemberg. Zwischenergebnisse einer qualitativen Untersuchung der Qualifikationsbedarfe in Industrie und Handwerk der Metall- und Elektrobranche. Arbeitsbericht Nr. 240 der TA-Akademie, Stuttgart.
- Barkholdt, Corinna u.a. (1995): „Altersübergreifende Qualifizierung – eine Strategie zur betrieblichen Integration älterer Arbeitnehmer“. Mitteilung aus der Arbeitsmarkt und Berufsforschung MittAB (28) 3, S. 425-436, Nürnberg.
- Bellmann, Lutz u.a. (2003): Betriebliche Sicht- und Verhaltenweisen gegenüber älteren Arbeitnehmer. In: Aus Politik und Zeitgeschichte Heft B 20/ 12. Mai 2003, S. 26-34, Hrsg. Bundeszentrale für politische Bildung, Bonn, Frankfurt am Main.
- Benedix, Ulf u.a. (2002): Beschäftigung und Qualifizierung älterer Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen vor dem Hintergrund des demographischen Wandel – Bestandsaufnahme und qualitativen Untersuchung in Bremen und Bremerhavener Unternehmen. Regionales Monitoring System Qualifikationsentwicklung (Projekt EQUIB), Bremen.
- Bertelsmann Stiftung und Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände Hrsg. (2003): Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern – Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis. Gütersloh.
- Bertelsmann Stiftung und Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände Hrsg. (2003): Beschäftigungschancen für ältere Arbeitnehmer – Internationaler Vergleich und Handlungsempfehlungen. Gütersloh.
- Blancke, Susanne/ Roth, Christian/ Schmid, Josef (2000): Employability („Beschäftigungsfähigkeit“) als Herausforderungen für den Arbeitsmarkt – Auf dem Weg zur flexiblen Erwerbsgesellschaft. Eine Konzept- und Literaturstudie. Arbeitsbericht Nr. 157 der TA-Akademie, Stuttgart.
- Dehnbostel, Peter (1995): Arbeitsbezogene Lernorte und Lernortkombinationen – Innovationen in der Berufsbildung. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis 24.
- Egbringhoff, Julia/ Kleemann, Frank/ Matuschek, Ingo/ Voß, Günter G. (2003): Subjektivierung von Bildung. Bildungspolitische und bildungspraktische Konsequenzen der Subjektivierung von Arbeit. Arbeitsbericht Nr. 233 der TA-Akademie, Stuttgart .

- Fischer, M./ Rauner, F.: Hrsg.(2002): Lernfeld: Arbeitsprozesswissen. Ein Studienbuch zur Kompetenzentwicklung von Fachkräften in gewerblich-technischen Aufgabenbereichen. Nomos Verlagsgesellschaft, Baden-Baden.
- Fuchs, Gerhard/ Bangali, Lucy (2003): Förderung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Fachkräfte in Baden-Württemberg. Workshopdokumentation – Arbeitsbericht Nr. 245 der TA-Akademie, Stuttgart.
- Fuchs, Gerhard/ Renz, Christian (2001): Altern und Erwerbsarbeit – Workshop-Dokumentation – Arbeitsbericht Nr. 201 der TA-Akademie, Stuttgart.
- Hammer, M./ Champy, J. (1994): Business Reengineering – Radikalkur für das Unternehmen. Frankfurt/Main, New York: Campus.
- Heimer, Andreas u.a. (2001): Arbeitspapiere „Alters- und altersgerechte Qualifizierung und Beschäftigung – eine Herausforderung für die Bildungswerke der Wirtschaft“ – Europäisches Zentrum für Wirtschaftsforschung und Strategieberatung – Prognos AG. Basel.
- IG-Metall Baden-Württemberg (2001): Metallnachrichten Nr. 10/01 zum Abschluss der Tarifrunde Qualifizierung: Meldung vom 06.07.2001, Stuttgart.
- Kistler, E./ Markus, H (2001): Auswirkungen des demographischen Wandels auf Arbeit und Arbeitslosigkeit. In: „Aus Politik und Zeitgeschichte“ Heft Nr. B 03-04/19. Januar 2001, S. 5-13 – Herausgegeben von Bundeszentrale für politische Bildung, Bonn, Frankfurt am Main.
- Köhler, Armin/ Sandmann, Eberhard/ Weißbach, Hans-Jürgen (1995): Probleme der regionalen Abstimmung von Wirtschafts- und Arbeitsmarktförderung in vier ausgewählten Kreisen Sachsen-Anhalts. In: Arbeitsmarktforschung für Sachsen-Anhalt. Forschungsbeiträge zum Arbeitsmarkt in Sachsen-Anhalt. Band 7. Magdeburg.
- Kurz, Constanze (2000): Was geschieht mit der Ingenieurarbeit? In: Sofi-Mitteilungen, 28/2000, S. 33-58, Göttingen.
- Leber, Ute (2002): „Betriebliche Weiterbildung älterer Arbeitnehmer – Ergebnisse aus dem IAB Betriebspanel“. Demographischer Struktur und Arbeitsmarktentwicklung. Hrsg. Kistler, Ernst und Mendius, Hans-Gerhard. Broschürenreihe Demographie und Erwerbsarbeit, S. 87-100, Stuttgart.
- Muhr, Thomas (1997): Scientific Software Development. ATLAS/ti – Visual Qualitative Data Analysis Management – Model Building Release 4.1 User's Manual. 1st Edition – 11/97, Berlin.
- Schnell, R./ Hill, P.B/ Esser, E (1995): Methoden der empirischen Sozialforschung, Oldenbourg Verlag, München.
- Schönberger, Klaus/ Springer, Stefanie (2003): E-Procurement und Arbeitshandeln. Arbeitsbericht Nr. 242 der Akademie für Technikfolgenabschätzung in Baden-Württemberg, Stuttgart.

- Schönberger, Klaus/ Springer, Stefanie (Hg.) (2003): *Subjektivierte Arbeit: Mensch, Organisation und Technik in einer entgrenzten Arbeitswelt*. Frankfurt/M./New York.
- Statisches Landesamt Baden-Württemberg (2002): *Die Altersstruktur der Bevölkerung ändert sich in den nächsten Jahrzehnten gravierend – eine Herausforderung für die Kommunen*. Vortrag auf der Messe ‚Zukunft Kommune 2002‘ in Karlsruhe. Statisches Landesamt Baden-Württemberg (Hrsg.): *Bevölkerung, Gebiet – Analysen/Prognosen*, Stuttgart.
- Statisches Landesamt Baden-Württemberg (2003): *Die Demographische Zeitenwende*. Statisches Landesamt Baden-Württemberg (Hrsg.): *Statistik Aktuell – Bevölkerung in Baden-Württemberg*, Stuttgart.
- Staudt, E./Kottmann, M. (2001): *Deutschland gehen die Innovatoren aus. Zukunftsbranchen ohne Zukunft?* Frankfurter Allgemeine Zeitung Verlagsbereich Buch, Frankfurt.
- Stöckl, Markus/ Spevacek, Gert/ Straka, Gerald A. (2002): „Altersgerechte Didaktik“. *Qualifizierung, Personal- und Organisationsentwicklung mit älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern*. Hrsg. Dorothea Schemme. *Berichte zur beruflichen Bildung* 247. Bielefeld, S. 89-113.
- Strotmann, H./ Hess W. (2003): *Eigenschaften und Beschäftigungschancen älterer Arbeitnehmer sowie betriebliche Maßnahmen für ältere Arbeitnehmer in Baden-Württemberg*, IAW-Kurzbericht 7/2003, Tübingen.
- Wittel, Andreas (1996): *Belegschaftsstruktur im Schatten der Firmenideologie. Eine ethnologische Fallstudie*. Ed. Sigma, Berlin.
- Wolff, H./ Spieß, K./ Mohr, H. (2001): *Arbeit – Altern – Innovation*. Universum Verlagsanstalt, Wiesbaden.
- Womack, James P./ Jones, Daniel T./ Roos, Daniel (1990): *Die zweite Revolution in der Automobilindustrie*. Frankfurt, New York: Campus.

Anhang

Fragebogen



Befragung zur Qualifizierung älterer Fachkräfte in Baden-Württemberg

Eine empirische Untersuchung der betrieblichen und arbeitskraftbezogenen Voraussetzungen und Möglichkeiten

Das Projekt „Förderung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Fachkräfte in Baden-Württemberg“, wurde vom Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg im Rahmen der Zukunftsoffensive des Landes Baden-Württemberg gefördert.

Alterung der Erwerbsbevölkerung

1. Denken Sie, dass die „Alterung der Erwerbsbevölkerung“ ein wichtiges Thema für die Wirtschaft ist oder sein wird?

Ja Nein

Wenn ja, durch welche der unten genannten, möglichen Folgen der „Alterung der Erwerbsbevölkerung“ werden die Unternehmen in Baden-Württemberg betroffen sein?

	Sehr stark betroffen			Gar nicht betroffen	
Rekrutierungsprobleme bei jungen Fachkräften (Facharbeiter/Gesellen, Meister/Techniker, Ingenieure)	<input type="checkbox"/>				
Steigendes Durchschnittsalter der Mitarbeiter in den Unternehmen	<input type="checkbox"/>				
Gefährdung der Innovationsfähigkeit der Unternehmen	<input type="checkbox"/>				
Hoher Krankenstand und Fehlzeiten in den Unternehmen	<input type="checkbox"/>				
Hohe Lohnnebenkosten durch stark belastete soziale Sicherungssysteme	<input type="checkbox"/>				
Know-how-Verlust durch 'Verrentungswellen' beim Ausscheiden starker, älterer Jahrgänge aus den Betrieben	<input type="checkbox"/>				
Verstärkter Wettbewerb zwischen den Unternehmen um Auszubildende	<input type="checkbox"/>				

2. Welchen Stellenwert hat das Thema „Alterung der Erwerbsbevölkerung“ in Ihrem Unternehmen?

	Trifft voll zu			Trifft gar nicht zu	
Das Thema ist unserem Unternehmen bekannt	<input type="checkbox"/>				
Das Thema wird in unserem Unternehmen als wichtig angesehen	<input type="checkbox"/>				
In unserem Unternehmen werden Maßnahmen gegen negative Folgen der „Alterung der Erwerbsbevölkerung“ diskutiert	<input type="checkbox"/>				
In unserem Unternehmen werden Maßnahmen gegen negative Folgen der „Alterung der Erwerbsbevölkerung“ durchgeführt	<input type="checkbox"/>				

3. Wie sieht die Altersverteilung bei Fachkräften⁶⁵ in Ihrem Unternehmen aus?

⁶⁵ Unter Fachkräften werden im Folgenden Facharbeiter/Gesellen, Meister/Techniker und Ingenieure verstanden.

- Wir haben überwiegend junge Fachkräfte bis 30 Jahre
- Wir haben überwiegend Fachkräfte mittleren Alters zwischen 30 und 45 Jahren
- Wir haben überwiegend ältere Fachkräfte über 45 Jahren
- Die Altersverteilung ist ausgewogen (alle Altersgruppen sind in etwa gleich stark vertreten)

4. Wie hoch ist in etwa der Anteil der über 45jährigen Fachkräfte in Ihrem Unternehmen?

		Der Anteil ist nicht bekannt	Diese Fachkräfte gibt es im Unternehmen nicht
bei Facharbeitern/Gesellen beträgt der Anteil in etwa%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
bei Meistern/Technikern beträgt der Anteil in etwa%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
bei Ingenieuren beträgt der Anteil in etwa%	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Werden Maßnahmen in Ihrem Unternehmen eingesetzt, um die Beschäftigungsfähigkeit Ihrer Fachkräfte zu fördern?

- | | |
|--------------------------|--------------------------|
| Ja | Nein |
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |

wenn ja, welche?

- Altersgemischte Arbeitsgruppen um die Übertragung von Erfahrungen und Wissen zwischen den Generationen zu gewährleisten
- Beteiligung der Fachkräfte bei der Planung der Weiterbildungsmaßnahmen
- Eigene Etats der einzelnen Unternehmensbereiche/Abteilungen für Weiterbildungsmaßnahmen
- Erstellung von individuellen Qualifizierungsplänen für die Fachkräfte
- Koppelung von Verdienstmöglichkeiten an erworbene Qualifikation, um die Fachkräfte für Weiterbildung zu motivieren
- Zusammenarbeit mit den Krankenkassen zum Erhalt der Gesundheit der Mitarbeiter
- Gesundheitsberatung
- Betriebliche Fitnessangebote
- Jobrotation bei einseitigen oder gesundheitsschädigenden Tätigkeiten der Mitarbeiter
- Möglichkeiten des Wechsels zwischen Aufgaben und Positionen im Unternehmen, um die Veränderungsfähigkeit der Mitarbeiter zu fördern
- Möglichkeiten, überfachliche Qualifikationen zu erwerben

- Möglichkeiten, qualifizierte Abschlüsse zu erwerben
- Sonstige: _____

Fachkräftemangel

6a. Hatte Ihr Unternehmen in den letzten zwei Jahren Probleme, seinen Bedarf an qualifizierten Fachkräften zu decken?

keine Probleme kleinere Probleme große Probleme

6b. Wie schätzen Sie die Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt ein? Wird Ihr Unternehmen in den nächsten Jahren aller Voraussicht nach Probleme haben, seinen Bedarf an qualifizierten Fachkräften zu decken?

keine Probleme kleinere Probleme große Probleme

7. Hatte das Unternehmen in den letzten Jahren vermehrte Probleme durch die Abwerbung von qualifizierten Fachkräften durch andere Unternehmen?

Ja Nein

8. Für wie geeignet halten Sie die folgenden Maßnahmen, um einem möglichen Fachkräftemangel in Ihrem Unternehmen entgegen zu wirken?

	Sehr geeignet				Sehr un- geeignet
Vermehrte Investitionen in die Ausbildung von Lehrlingen	<input type="checkbox"/>				
Vermehrte Angebote von Praktikanten- und Diplomandenstellen	<input type="checkbox"/>				
Anwerbung von Lehrlingen aus den Schulen	<input type="checkbox"/>				
Anwerbung von Ingenieuren und Technikern von Fachhochschulen und Universitäten	<input type="checkbox"/>				
Qualifizierung von ungelerten Arbeitern für Facharbeitertätigkeiten	<input type="checkbox"/>				
Deutschlandweite Mitarbeitersuche	<input type="checkbox"/>				
Europaweite Mitarbeitersuche	<input type="checkbox"/>				
Einstellung arbeitsloser Fachkräfte	<input type="checkbox"/>				
Einstellung von Fachkräften über 45 Jahre	<input type="checkbox"/>				

Rekrutierung älterer Fachkräfte

9a. Durch welche Eigenschaften und Fähigkeiten zeichnen sich Ihrer Meinung nach eher junge Fachkräfte unter 35 Jahre aus, durch welche eher ältere über 45 Jahre?

	zeichnen sich jüngere deutlich stärker aus	zeichnen sich jüngere stärker aus	keine Unterschiede	zeichnen sich ältere stärker aus	zeichnen sich ältere deutlich stärker aus
Durch Arbeitsmoral und Fleiß	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Durch Wissen und Erfahrung mit den neuen Technologien – z.B. CNC, CAD, CIM, EDV	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Durch Lernbereitschaft und Lernfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Durch Berufserfahrung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Durch Zuverlässigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Durch selbständiges Arbeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Durch flexible Einsetzbarkeit im Unternehmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Durch manuelle Fertigkeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Durch körperliche Leistungsfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Durch räumliche Mobilität – der Bereitschaft Aufgaben an anderen deutschen Standorten oder im Ausland anzunehmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Durch zeitliche Mobilität – der Bereitschaft, Überstunden oder Wochenendschichten in Kauf zu nehmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

9b. Wie groß ist die Bedeutung der genannten Eigenschaften und Fähigkeiten bei der Einstellung von Fachkräften in Ihrem Unternehmen?

	Sehr große Bedeutung			Gar keine Bedeutung	
Arbeitsmoral und Fleiß	<input type="checkbox"/>				
Wissen und Erfahrung mit den neuen Technologien – z.B. CNC, CAD, CIM, EDV	<input type="checkbox"/>				
Lernbereitschaft und Lernfähigkeit	<input type="checkbox"/>				
Berufserfahrung	<input type="checkbox"/>				
Zuverlässigkeit	<input type="checkbox"/>				
Selbständiges Arbeiten	<input type="checkbox"/>				
Flexible Einsetzbarkeit im Unternehmen	<input type="checkbox"/>				
Manuelle Fertigkeiten	<input type="checkbox"/>				
Körperliche Leistungsfähigkeit	<input type="checkbox"/>				
Räumliche Mobilität – der Bereitschaft Aufgaben an anderen deutschen Standorten oder im Ausland anzunehmen	<input type="checkbox"/>				
Zeitliche Mobilität – der Bereitschaft, Überstunden oder Wochenendschichten in Kauf zu nehmen	<input type="checkbox"/>				

10. Inwieweit erschweren ihrer Meinung nach die folgenden, häufig genannten Faktoren die Einstellung älterer Fachkräfte über 45 Jahren in Ihr Unternehmen?

	Erschweren Einstellung sehr			Erschweren Einstellung gar nicht	
Gesetzlicher bzw. tariflicher Kündigungsschutz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Probleme mit der Integration Älterer in die Arbeitsgruppen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hohe Einarbeitungskosten und lange Einarbeitungszeiten älterer Fachkräfte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Geringere erwartbare Verbleibzeit älterer Fachkräfte im Unternehmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Hohe Gehalts- und Positionsforderungen älterer Fachkräfte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Erwartbare gesundheitliche Probleme und höhere Fehlzeiten älterer Fachkräfte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

15. Wer sollte Ihrer Meinung nach Qualifizierungsmaßnahmen für Fachkräfte finanzieren?

	Vollständig	Überwiegend	Teilweise	Gar nicht
Die Unternehmen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die Fachkräfte	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Die öffentliche Hand (über Qualifizierungsgutscheine, Zuschüsse usw.)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

16. Wie beurteilen Sie die folgenden Aussagen zur Lerngruppenzusammensetzung?

	Trifft voll zu			Trifft gar nicht zu	
Ältere Fachkräfte sollten in betriebliche Qualifizierungsmaßnahmen einbezogen werden.	<input type="checkbox"/>				
Es sollten ältere und jüngere Fachkräfte gemeinsam in altersgemischten Gruppen lernen.	<input type="checkbox"/>				
Es sollten altersgerechte modulare Kurse nur für lernungewohnte, ältere Fachkräfte angeboten werden.	<input type="checkbox"/>				

Qualifikationsbedarf

17. Für wie wichtig erachten Sie die folgenden Qualifikationen Ihrer Fachkräfte in der Zukunft?

	Sehr wichtig			Gar nicht wichtig	
spezifische fachliche Qualifikationen (z.B. Schweißen, Fräsen, Abkanten, Drehen)	<input type="checkbox"/>				
computergesteuerte Produktionsverfahren (CNC, CAD, CIM, SPS-Steuerungen)	<input type="checkbox"/>				
EDV-Kenntnisse (Windows, SAP usw.)	<input type="checkbox"/>				
Fremdsprachenkenntnisse	<input type="checkbox"/>				
Betriebswirtschaftliche Kenntnisse und Managementkompetenzen	<input type="checkbox"/>				
Personalführung und Moderationstechniken	<input type="checkbox"/>				
Verkaufsgespräch, Kundenorientierung und -beratung, Auftreten und Rhetorik	<input type="checkbox"/>				
Motivation und Lernbereitschaft	<input type="checkbox"/>				
Total Quality Management Kenntnisse	<input type="checkbox"/>				
Teamfähigkeit	<input type="checkbox"/>				
Kommunikationsfähigkeit	<input type="checkbox"/>				

18. Bei welchen Qualifikationsanforderungen sehen Sie für ältere Fachkräfte noch Defizite?

	Sehr große Defizite			Gar keine Defizite		
spezifische fachliche Qualifikationen (z.B. Schweißen, Fräsen, Abkanten, Drehen)	<input type="checkbox"/>					
computergesteuerte Produktionsverfahren (CNC, CAD, CIM, SPS-Steuerungen)	<input type="checkbox"/>					
EDV-Kenntnisse (Windows, SAP usw.)	<input type="checkbox"/>					
Fremdsprachenkenntnisse	<input type="checkbox"/>					
Betriebswirtschaftliche Kenntnisse und Managementkompetenzen	<input type="checkbox"/>					
Personalführung und Moderationstechniken	<input type="checkbox"/>					
Verkaufsgespräch, Kundenorientierung und -beratung, Auftreten und Rhetorik	<input type="checkbox"/>					
Motivation und Lernbereitschaft	<input type="checkbox"/>					
Total Quality Management Kenntnisse	<input type="checkbox"/>					
Teamfähigkeit	<input type="checkbox"/>					
Kommunikationsfähigkeit	<input type="checkbox"/>					

Über Ihre persönliche Einschätzung der „**Beschäftigungsfähigkeit älterer Fachkräfte**“ würden wir uns freuen

.....

.....

.....

.....

.....

.....

Unternehmensdaten

19. Zu welchem Zweig der Metall- oder Elektrobranche gehört Ihr Unternehmen?

- Metallerzeugung und Bearbeitung, Herstellung von Metallerzeugnissen
- Anlagen- und Maschinenbau
- Feinmechanik
- Fahrzeugbau
- Industrietechnik
- Elektroinstallation
- Klempnerei, Gas- Wasserinstallation
- Installation von Heizungs-, Lüftungs-, Klimaanlage
- Elektrotechnik
- Herstellung von elektrischen Geräten
- Telekommunikation
- Instandhaltung & Reparatur (elektrischer Geräte)
- Sonstiges: _____

20. Zu welchem Bereich gehört Ihr Unternehmen?

- Handwerk
- Industrie

21. Erwirtschaftet Ihr Unternehmen seinen Umsatz überwiegend durch die:

- Industrielle Herstellung vom (Fertig- und Zwischen-) Produkten
- Handwerkliche Produktion bzw. Baustellenfertigung von Gütern oder Anlagen
- Erbringung von Dienstleistungen (Instandhaltung, Reparatur, Planung, Koordination, Beratung, usw.)
- Handel

22. In welcher Region innerhalb Baden-Württembergs hat Ihr Unternehmen seinen Standort?

- Bodensee-Oberschwaben
- Heilbronn
- Hochrhein-Bodensee
- Karlsruhe
- Nord-Schwarzwald
- Ostwürttemberg

- Region Stuttgart
- Reutlingen
- Rhein-Neckar
- Schwarzwald-Baar-Heuberg
- Südlicher Oberrhein
- Ulm

23. Wie ist der Status Ihres Unternehmens?

- Eigenständiges Unternehmen
- Tochterunternehmen
- Abteilung/Bereich
- Sonstiges: _____

24. In welchem Jahr wurde das Unternehmen gegründet?

25. Arbeitet Ihr Unternehmen für nationale oder internationale Kunden?

- nur für nationale Kunden
- überwiegend für nationale Kunden
- für nationale und internationale Kunden gleich häufig
- überwiegend für internationale Kunden

26. Wie lange sind die Produktlebenszyklen in Ihrem Unternehmen üblicherweise?

- bis zu einem Jahr
 - ein bis zu drei Jahre
 - drei bis zu zehn Jahre
 - über zehn Jahre
-
- trifft für unser Unternehmen nicht zu

27. In welchen Zyklen werden Technologien in Ihrem Unternehmen üblicherweise ersetzt?

- jedes Jahr
- alle zwei bis zu drei Jahre
- alle drei bis zu zehn Jahre
- In Zyklen über zehn Jahren

28. Wie viele Beschäftigte arbeiten in Ihrem Unternehmen?

- 1-9 Beschäftigte
- 10-49 Beschäftigte
- 50-249 Beschäftigte
- 250-499 Beschäftigte
- 500 und mehr Beschäftigte

Vielen Dank für Ihre Mitarbeit!