



5. Europäischer Gesellentag

Ältere Arbeitnehmer/-innen weisen den Weg –
Potentiale erkennen und Chancen nutzen!



WESTDEUTSCHER HANDWERKSKAMMERTAG



Besuchen Sie uns im Internet: www.gesellentag.de



5. Europäischer Gesellentag

5th European Apprentice Day

5ième Journée européenne des artisans

**23. November 2002 –
Messe-Congress-Centrum Ost Köln**



WESTDEUTSCHER HANDWERKSKAMMERTAG



Inhalt

<i>Zum Geleit</i>	5
<i>Gesellentagsprogramm</i>	6
<i>Eröffnung</i>	8
Fred Balsam, Vizepräsident der Handwerkskammer zu Köln	
<i>Begrüßung</i>	10
Klaus Feuler, stv. Vorsitzender des Westdeutschen Handwerkskammertages	
<i>Grußwort der Landesregierung</i>	12
Harald Schartau, Minister für Wirtschaft und Arbeit des Landes Nordrhein-Westfalen	
<i>Der demographische Wandel und seine Auswirkungen auf die Arbeitswelt in Europa der KMU/SME</i>	16
Dr. Hans Gerhard Mendius, Institut für sozialwissenschaftliche Forschung e.V. – ISF München	
<i>Anforderungen an eine alter(n)sgerechte Personalpolitik in Unternehmen</i>	26
Dr. Lutz Packebusch, Professor an der Hochschule Niederrhein	
<i>Lebenslanges Lernen als Schlüssel zur Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer/-innen?</i>	38
Dr. Hans-Carl Jongebloed, Professor an der Universität Kiel	
<i>Produktiver Umgang mit älteren Belegschaften – Beispiele für erfolgreiche Lösungsansätze</i>	46
Dipl.-Sozialök. Alexander Frevel, Handwerkskammer Hamburg	
<i>Einführungsreferate: Qualifizierung von älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in kleinen und mittleren Unternehmen</i>	54
Pat O’Callaghan, Regional Director FAS South West, Irland	
Ingrid Steen Malt, NHO, Oslo	
<i>Podiumsdiskussion</i>	66
Moderation: Fred Balsam, Vizepräsident der Handwerkskammer zu Köln	
Diskussion:	
Dr. Wolfgang Uellenberg-van Dawen, Vorsitzender DGB – Region Köln	
Ingrid Steen Malt, NHO, Oslo	
Patrick Guilfoyle, Regional Secretary, TEEU, Dublin	
József Hefter, Vizepräsident BKJK Budapest	
Viktors Tiškins, Handwerkskammer Lettland	
André Malicot, Direktor Compagnons du Devoir	
Pat O’Callaghan, Regional Director FAS South West, Irland	
<i>Schlusswort zum 5. Europäischen Gesellentag</i>	
Fred Balsam, Vizepräsident der Handwerkskammer zu Köln	

Zum Geleit



Nach den erfolgreichen Veranstaltungen in den Vorjahren hat sich der Europäische Gesellentag des Westdeutschen Handwerkskammertages (WHKT) als Plattform für Angestellte von KMU aus ganz Europa und den Beitrittsländern etabliert. Rund 200 Teilnehmer aus 9 Ländern sowie renommierte internationale Referenten auf dem fünften Europäischen Gesellentag in Köln zeigten einmal mehr, welch großer Bedarf an internationalem Erfahrungsaustausch und Zusammenarbeit besteht.

»Ältere Arbeitnehmer/-innen weisen den Weg – Potentiale erkennen und Chancen nutzen!« lautete das Thema der diesjährigen Veranstaltung, und hat damit abermals eine aktuelle Diskussion auf internationaler Ebene weitergeführt und vertieft. Ältere Arbeitnehmer einmal nicht als »Last« der Arbeitgeber, sondern als Chance für Wissen und Erfahrungsaustausch innerhalb kleiner und mittlerer Unternehmen zu begreifen, war das zentrale Anliegen des fünften Europäischen Gesellentages. In den Diskussionen und Vorträgen zeigte sich einmal mehr die Kurzsichtigkeit, mit der Regierungen und Wirtschaft in ganz Europa in den letzten Jahren ein wichtiges Kapital, nämlich die Erfahrung älterer Arbeitnehmer, verschenkt haben.

Der fünfte Europäische Gesellentag hat ein Forum geboten, auf dem sich nicht nur europäische Arbeitnehmer aus kleinen und mittleren Unternehmen, sondern auch Arbeitgeber davon überzeugen konnten, dass ein wirtschaftliches und gesellschaftliches Umdenken hinsichtlich älterer Belegschaften und des demographischen Wandels von Nöten ist. Der Gesellentag hat hierfür auf europäischer Ebene den Startschuss gegeben.

Unser Dank gilt allen Referenten und allen Teilnehmern des fünften Europäischen Gesellentages. Für die finanzielle Unterstützung danken wir dem Ministerium für Wirtschaft und Arbeit, namentlich Herrn Minister Harald Schartau für die Unterstützung der Anliegen der Veranstaltung und des WHKT.

Das positive Echo und die greifbaren Ergebnisse des Europäischen Gesellentages sind die besten Argumente, an diesem Forum auch in Zukunft festzuhalten und es im nächsten Jahr weiterfortzuführen.



Reiner Nolten
Geschäftsführer

Gesellentagsprogramm

5. Europäischer Gesellentag Ältere Arbeitnehmer/-innen weisen den Weg – Potentiale erkennen und Chancen nutzen!

23. November 2002

Messe-Congress-Centrum Ost Köln

Veranstalter:

Westdeutscher Handwerkskammertag (WHKT)

Kongressleitung:

Dipl.-Volksw. Reiner Nolten

Eröffnung

Fred Balsam, Vizepräsident der Handwerkskammer zu Köln

Begrüßung

Klaus Feuler, stv. Vorsitzender des Westdeutschen Handwerkskammertages

Grußwort der Landesregierung

Harald Schartau, Minister für Wirtschaft und Arbeit des Landes Nordrhein-Westfalen

Der demographische Wandel und seine Auswirkungen auf die Arbeitswelt in Europa der KMU/SME

Dr. Hans Gerhard Mendijs, Institut für sozialwissenschaftliche Forschung e.V. – ISF München

Anforderungen an eine alter(n)sgerechte Personalpolitik in Unternehmen

Dr. Lutz Packebusch, Professor an der Hochschule Niederrhein

Lebenslanges Lernen als Schlüssel zur Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer/-innen?

Dr. Hans-Carl Jongebloed, Professor an der Universität Kiel

Produktiver Umgang mit älteren Belegschaften –

Beispiele für erfolgreiche Lösungsansätze

Dipl.-Sozialök. Alexander Frevel, Handwerkskammer Hamburg

Qualifizierung von älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern in kleinen und mittleren Unternehmen

Einführung:

Pat O'Callaghan, Regional Director FAS South West, Irland

Ingrid Steen Malt, NHO, Oslo

Podiumsdiskussion und Plenum

Fred Balsam, Vizepräsident der Handwerkskammer zu Köln

Dr. Wolfgang Uellenberg-van Dawen, Vorsitzender DGB –
Region Köln

Ingrid Steen Malt, NHO, Oslo

Patrick Guilfoyle, Regional Secretary, TEEU, Dublin

József Hefter, Vizepräsident BKJK Budapest

Viktors Tiškins, Handwerkskammer Lettland

André Malicot, Direktor Compagnons du Devoir

Pat O'Callaghan, Regional Director FAS South West, Irland

Schlusswort

Fred Balsam, Vizepräsident der Handwerkskammer zu Köln



Europäischer Gesellentag

European Conference for Employees in SMEs

Réunion de Compagnons

UNION

KAMMER

Eröffnung

Fred Balsam,
Vizepräsident der Handwerkskammer zu Köln

*Liebe Kolleginnen und Kollegen, verehrter Herr Minister
Schartau, meine Damen und Herren,*

als ich vor sechs Jahren die Idee hatte, eine Veranstaltung mit internationalem Charakter speziell für die Mitarbeiter der kleinen und mittleren Unternehmen durchzuführen, standen meine Mitstreiter und ich vor dem Problem, dass es spezielle Organisationen für die Mitarbeiter der KMU nur mit den Handwerkskammern in Deutschland gibt. Dennoch ist es uns über die Jahre gelungen, Kolleginnen und Kollegen, aber auch interessierte Betriebsinhaber aus ganz Europa zu speziellen Belangen der Arbeitnehmer unserer mittelständischen Unternehmen zusammenzuführen. Es freut mich deshalb besonders, zu dieser inzwischen etablierten Veranstaltung, die heute hier zum 5. Mal stattfindet und durch die Anwesenheit unseres zuständigen Ministers für Wirtschaft und Arbeit besonders ausgezeichnet wird, Gäste aus Frankreich, Großbritannien, Irland, Lettland, Luxemburg, Norwegen, Österreich, Ungarn und natürlich aus der gesamten Bundesrepublik zu begrüßen. Herzlich Willkommen.

Liebe Kolleginnen und Kollegen, der Europäische Gesellentag des Westdeutschen Handwerkskammertages hat als Forum der Begegnung für Vertreter und Mitarbeiter von kleinen und mittleren Unternehmen begonnen und sich in den letzten fünf Jahren zu einer fachlich-fundierten Veranstaltung entwickelt, die sich besonders bedeutsamen Themen der Arbeit widmet.

Meine Damen und Herren, Liebe Kolleginnen, Liebe Kollegen, »Ältere Arbeitnehmer/-innen weisen den Weg –

*»Wir sind der festen Meinung,
dass das über viele Berufsjahre erlernte
Wissen der älteren Arbeitnehmerinnen
und Arbeitnehmer nicht einfach verloren
gehen kann und darf.«*

Potentiale erkennen und Chancen nutzen!« lautet unser diesjähriges Thema und es widmet sich – vor dem Hintergrund des demographischen Wandels, eines absehbaren Fachkräftemangels, vor dem Hintergrund der Tatsache, dass unsere Sozialversicherung eine längere Lebensarbeitszeit erfordert – dem besonderen Thema, wie wir uns mit der Problematik »Qualifizierung und Wissenserhalt von älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern unserer Unternehmen« nähern. Hier bestehen gerade im Handwerk und in den kleinen und mittleren Unternehmen besondere Defizite. Andere Staaten, von denen wir heute lernen können, sind weiter als wir, und angesichts einer sich immer schneller verändernden Wissensgesell-



schaft, in der Wissen nach drei Jahren seine Bedeutung verloren hat, sind hier zusätzliche Anstrengungen erforderlich.

Wir führen diese Diskussion hier heute nicht, weil es sich bei den älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern um eine Problemgruppe handelt, und wir führen diese Diskussion heute nicht aus einem sozialen Verständnis, sondern deshalb, weil unsere Unternehmen auf diese älteren Arbeitnehmer angewiesen sind und deshalb anders mit ihnen umgehen müssen.

Wir sind der festen Meinung, dass das über viele Berufsjahre erlernte Wissen der älteren Arbeitnehmerinnen

und Arbeitnehmer nicht einfach verloren gehen kann und darf.

Das Handwerk, die kleinen und mittleren Unternehmen, dürfen nicht die Fehler der Industrie nachmachen, die schon die 50-jährigen aus reinem wirtschaftlichen Egoismus in Vorruchstände schickt, weil sie meint, mit jüngeren Mitarbeitern mehr Profit machen zu können. Das Wissen und die langjährige Berufserfahrung werden einfach weggeschmissen.

Dies ist sehr kurzfristig, denn es schadet mittel- und langfristig nicht nur den Unternehmen und Betrieben – nein – es schadet auch der gesamten Volkswirtschaft eines Landes.

Auf der einen Seite geht ein Aufschrei der Wirtschaft nach den »tollen« PISA-Ergebnissen durch die Republik und es werden Schuldige gesucht, andererseits wirft die gleiche Klientel die Erfahrung und das Know-how der älteren Arbeitnehmer auf den Müll, oder anders ausgedrückt: auf den Aktienhaufen!

Wir sind der Meinung, dass das Handwerk, der Mittelstand und die kleinen und mittleren Unternehmen den Spagat zwischen unerfahrenen, jungen, lernbegierigen und älteren, wissenden und berufserfahrenen Arbeitnehmern hinbekommen muss und kann.

Ich freue mich deshalb, dass wir uns nach dem Grußwort unseres Ministers für Wirtschaft und Arbeit, bei dem ich mich auch ganz herzlich für die Förderung der heutigen Veranstaltung bedanken darf, mit wissenschaftlichen Vorträgen dem Thema nähern, ehe wir dann am Nachmittag internationale Ansätze vergleichen.

Ich wünsche unserer Veranstaltung nun einen guten Verlauf und uns allen fruchtbare und ansprechende Diskussionen.

Begrüßung

Klaus Feuler, stellvertretender Vorsitzender des Westdeutschen Handwerkskammertages



Sehr geehrte Damen und Herren,

als stellvertretender Vorsitzender des Westdeutschen Handwerkskammertages der Arbeitnehmerseite freue ich mich, auch in diesem Jahr im Rahmen unserer speziellen Arbeitnehmerversammlung, hier bei der Kölner-Messe, nach dem Initiator der Europäischen Gesellentage, Fred Balsam, einige Worte an Sie richten zu dürfen.

Ganz besonders begrüße ich natürlich unseren IG-Metall-Kollegen und den Minister für Wirtschaft und Arbeit unseres Landes Harald Schartau und darf entsprechend der klaren Sprache, die man im Ruhrgebiet spricht,

den Titel unseres heutigen Gesellentages »Ältere Arbeitnehmer/-innen weisen den Weg – Potentiale erkennen und Chancen nutzen!« zunächst erst einmal etwas verdeutlichen.

Meine Damen und Herren, die Jungen mögen schneller laufen, aber die Älteren kennen den Weg. Und wenn dies so ist – und ich bin mir sicher, dass das der Fall ist – dann sind unsere Unternehmen, so wie Fred Balsam es schon ausgeführt hat, in besonderem Maße auf diese älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer angewiesen und müssen diese Potentiale erkennen und nutzen. Da allerdings im 21. Jahrhundert angesichts von Internet und

*»Die Jungen mögen schneller laufen,
aber die Älteren kennen den Weg.«*

Satellitenverbindungen, von Fernverwaltung, Fernsteuerung und Prozessortechnik das Wissen unserer Gesellschaft sich in nie gekannter Weise verändert, müssen sich die Unternehmerinnen und Unternehmer, wenn sie dann auf diese wichtigen älteren Arbeitnehmer zurückgreifen wollen, auch im besonderen Maße der Qualifizierung dieser Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer widmen.

Da mittelfristig die jüngeren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zukünftig nicht mehr in der Zahl zur Verfügung stehen, wie sie benötigt werden und da bereits heute die jüngeren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer nicht die Qualifikation besitzen, wie es erforderlich

wäre, gibt es keine Alternative zu dem Weg, sich offensiv und konstruktiv den älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern zu widmen. Sie so zu qualifizieren, dass sie ständig auf dem neuesten Stand sind, sie auch an die kleinen und mittleren Betriebe zu binden und ihnen eine Lebensarbeitszeit zu ermöglichen, die an den veränderten körperlichen und gesundheitlichen Bedingungen orientiert ist.

Ich freue mich deshalb, dass wir heute hier, nachdem wir auf den demographischen Wandel und seine Auswirkungen auf die Arbeitswelt entsprechend hingewiesen worden sind, von den Anforderungen einer altersentsprechenden Personalpolitik auch besonders in kleineren Unternehmen hören werden. Den Ansätzen eines produktiven Umgangs mit älteren Belegschaften aus Deutschland stellen wir dann am Nachmittag die wesentlich weitergehenden Erfahrungen unserer europäischen Partner sowie die Bedürfnisse in anderen europäischen Staaten gegenüber. Hier freue ich mich besonders auf unsere Gäste aus Skandinavien, da dort – aufgrund von Arbeitslosenquoten um die drei Prozent – bereits heute um jeden älteren Arbeitnehmer und jede ältere Arbeitnehmerin seitens der Betriebe gekämpft wird und entsprechend auch Programme angeboten werden, die diese dauerhaft qualifizieren und damit das nun bereits einige Jahre alte Schlagwort des »Lebenslangen Lernens« in die Praxis umgesetzt wird.

Allen, die heute den Weg hier nach Köln gefunden haben, gilt mein besonders herzliches Willkommen und der Wunsch auf konstruktive Diskussionen und informative Vorträge.

Herzlichen Dank.

Grußwort der Landesregierung

Harald Schartau, Minister für Wirtschaft und Arbeit des Landes Nordrhein-Westfalen



*»Ältere Menschen sind leistungsfähig,
ihre Leistungen, Erfahrungen
und Fähigkeiten werden gebraucht.«*

Meine sehr geehrten Damen und Herren,

ich bedanke mich sehr herzlich für die Einladung zu Ihrem Kongress. Ich muss sagen, dass auch ich mich im Laufe meiner Jahre zunehmend mit dem Thema beschäftige, »Was wird eigentlich aus dir, wenn du älter wirst?«.

Ich freue mich, dass ich heute in einem Kreis von Experten aus dem Handwerksbereich über eins der größten Probleme der Arbeitswelt zu Ihnen reden kann. Wir sind eine Gesellschaft, die immer älter werden kann, was schön ist, die auf der anderen Seite aber auch gerade im Arbeitsleben, und vor allem, wenn man bereits arbeitslos ist, unbarmherzig einem Jugendwahn nachgeht und kaum Chancen lässt für Menschen, die aus dem Arbeitsleben herausgefallen sind. Über dieses Thema müssen wir sprechen, ansonsten wird ein Keil in diese Gesellschaft ge-

trieben. Ich halte auch nichts davon, sich am Sonntag darüber zu freuen, dass wir alle länger leben, um uns dann im Alltag wiederum nur mit dem Teil zu beschäftigen, der leistungsfähig ist, der im Betrieb arbeiten und wie ein Hamster im Rad laufen kann, aber alles andere ausblenden.

Die heutige Diskussion führen wir in einer schlechten konjunkturellen Lage. Das Handwerk ist in vielen Bereichen davon mitbetroffen, Arbeitsplatzverluste stehen an der Tagesordnung. Es lässt sich momentan auch nicht Hoffnung machen, dass wir in absehbarer Zeit den Weg aus diesem Tal der Tränen finden. Trotzdem dürfen wir zwei Dinge nicht vergessen:

1. Wir wollen uns nicht in diesem Tal häuslich niederlassen, sondern mit allen Mitteln, die uns zur Verfügung stehen, versuchen, diese Situation zu ändern, und

2. Wir müssen uns auch in einer Krisensituation über Strukturelles unterhalten, um die langfristige Perspektive nicht zu vergessen.

Zu diesen langfristigen Projekten zählt in Deutschland die Reform des Umgangs mit Arbeitslosigkeit, die Reform des Arbeitsmarktes, und natürlich auch die Reform der Sozialsysteme. Deutschland hat seine internationale Position nicht trotz, sondern gerade wegen seiner sozialen Sicherungssysteme, da sich Menschen im Arbeitsprozess gerade nicht immer Gedanken machen müssen, was passiert, wenn sie arbeitslos werden. Dieses System muss aber immer wieder zum »TÜV«, um zukunftssicher zu bleiben.

Wenn man eine allgemeine Diskussion über Reformen anfängt, applaudieren in der Regel alle, wenn man dann aber versucht, die Reformen anzugehen, erhält man als Antwort: »Reformen sind schön und gut, aber bitte nicht bei mir.« Die Politik ist aber dafür da, diese strukturellen Veränderungen zu bewerkstelligen.

Das Handwerk ist als wesentlicher Teil des Mittelstands – nicht nur in Nordrhein-Westfalen – bekannt dafür, Lösungen zu finden, nach Neuem zu suchen und nicht auf der Stelle zu treten, und gerade in kritischen Situationen, neue Perspektiven zu bieten. Diese Flexibilität und dieser Mut zur Erneuerung sind eine Mischung aus familiengeführten Kleinunternehmen und der Qualifikation ihrer Mitarbeiter. Ich möchte das »Verantwortung aus einem

Guss« nennen. Daher setzen wir von der Landesregierung insbesondere auf das Handwerk, das wir immer als einen Partner verstanden haben, für Impulse auf dem Weg nach vorne.

Meine Damen und Herren, der demographische Wandel ist eins der drängendsten Probleme, das eine Beteiligung aller Partner bei der Lösung dieser Frage sucht. Dieser Kongress macht deutlich, dass sich das Handwerk der Herausforderung stellt, über Risiken und vor allem Chancen einer immer älter werdenden Arbeitnehmerschaft zu diskutieren. In vielen Diskussionen hat die Bezeichnung »älter werdend« ein negatives Vorzeichen. Wir müssen uns dagegen wehren, diesen an sich erfreulichen Umstand des menschlichen Lebens immer wieder in ein schlechtes Licht gerückt und diskreditiert zu sehen.

Die Zahl der in Deutschland lebenden Menschen über 60 hat sich im vergangenen Jahrhundert mehr als vervierfacht, und ein Blick in die Belegschaften der Betriebe zeigt eine sogenannte Mittelbau-Struktur. Es werden nur wenige Mitarbeiter unter 30 und über 55 beschäftigt. Es gibt also einen großen Teil der Beschäftigten, der zukünftig kollektiv altert. Diese Entwicklung hat nicht nur im Bereich der Renten- und Krankenversicherung Konsequenzen, sie wirkt sich auf die gesamte Arbeitswelt aus.

Es ist paradox, dass wir einerseits alle wissen, dass immer mehr Menschen immer älter werden, aber gleichzeitig in den Unternehmen eine Personalpolitik betreiben,

»Qualifikation und Berufserfahrung sind untrennbar miteinander verbunden.«

die immer wieder jüngeren Menschen den Vorzug gibt. Es kann gleichzeitig nicht sein, dass über ein Renteneintrittsalter von 67 diskutiert wird, während im selben Moment Vierzigjährige in Unternehmen diskriminiert werden und auf dem Arbeitsmarkt als schwer vermittelbar gelten.

Die Hypothese, dass Ältere weniger innovativ, leistungsfähig, kreativ oder belastbar seien, ist längst durch die Realität widerlegt. Und ich kann deutlich sagen: Wer vor dieser Entwicklung die Augen verschließt und meint, demnächst einfach über Zuwanderung junge Leute nach Deutschland zu holen, der hat zumindest mich nicht als Partner!

In unserer Gesellschaft muss kräftig umgedacht werden. Ältere Menschen sind leistungsfähig, ihre Leistungen, Erfahrungen und Fähigkeiten werden gebraucht. Ich zitiere hierzu unseren Bundespräsidenten Johannes Rau: »Mit 50 nicht mehr vermittelbar – dieser Satz muss bald der Vergangenheit angehören. Dieser Satz ist eine geistige und menschliche Bankrotterklärung.«

Auch das Handwerk ist vom demographischen Wandel und dem damit einhergehenden Problem des Fachkräfte- und Nachwuchsmangels betroffen. Das Handwerk steht in Konkurrenz mit dem Dienstleistungssektor und der Industrie um qualifizierte Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Aber wenn wir über ein längeres Verbleiben im Arbeitsprozess nachdenken, dann weiß jeder, dass man sich das nicht nur wünschen darf, sondern dass man auch etwas dafür tun muss. Daher muss mehr passieren, als nur das Rentenalter auf 67 in der Meinung heraufzusetzen, das Problem sei damit gelöst. Wenn wir das Leben vor der Rente nicht verändern, brauchen wir auch nicht das Rentenalter zu verändern. Daher muss es in den Fachdiskussionen darum gehen, wie man Arbeitsbedingungen im

biografischen Verlauf verändert, beispielsweise durch flexiblere Arbeitszeiten oder Übergangsmodelle vom Arbeitsleben in die Rente. Viele größere Unternehmen mussten sich in den letzten Jahren darüber gar keine Gedanken mehr machen, da man alle älteren Arbeitnehmer längst nach Hause geschickt hatte.

Zu altersgerechten Arbeitsbedingungen gehören auch gesundheitsbezogene Aspekte. Wir können uns noch so lange darüber unterhalten, dass es wünschenswerter wäre, länger im Arbeitsleben zu bleiben, wenn wir die Realität von zum Teil härtester körperlicher Arbeit, die in Nordrhein-Westfalen in den Betrieben teilweise noch anzutreffen ist, außer Acht lassen. Denn viele Arbeiter sind in den letzten Jahren nicht nur wegen der Personalpolitik aus den Betrieben ausgeschieden, sondern weil sie aufgrund ihrer außerordentlich harten Arbeitsbedingungen froh waren, diese altersbedingte Ziellinie zu überschreiten.

Zur Frage des längeren Arbeitens gehört auch die Frage der Qualifikation. Wir haben in Deutschland ein gutes Erstausbildungssystem. Aber was passiert nach der beruflichen Erstausbildung? Wieso ist die Realität so, dass der junge Geselle organisiert seine berufliche Erstausbildung macht, aber alles, was ab dem ersten Tag nach der Abschlussprüfung kommt, keinem System mehr unterliegt? Dass es ab dann auf einen selbst, den Betrieb und andere Bedingungen ankommt, ob man noch etwas lernt, oder das Lernen sogar sukzessive nach und nach verlernt. Wer zehn oder fünfzehn Jahre nach der Ausbildung an keiner Qualifizierungsmaßnahme mehr teilgenommen hat, der geht mit gemischten Gefühlen in den ersten Lehrgang. Er wird mit außerordentlich großer Unruhe darauf reagieren, wenn er sich weiterqualifizieren soll. Ich finde den

»Die Hypothese, dass Ältere weniger innovativ, leistungsfähig, kreativ oder belastbar seien, ist längst durch die Realität widerlegt.«

Begriff »Lebenslanges Lernen« ja auch ganz toll, aber wenn dieser Begriff Beine, Arme und einen Kopf bekommen soll, dann muss man überlegen, wie man dies in einem Betrieb praktisch umsetzen kann. Können wir zu einem System kommen, in dem die Menschen nicht mehr das Lernen verlernen, weil sie zu einer stetigen Weiterqualifizierung aufgerufen sind, und vielleicht soweit kommen, dass sich die Unterschiede zwischen normaler Arbeit hier und Qualifizierung dort durch Integration in den Arbeitsprozess verflüchtigen? Solche Systeme entwickelt mein Ministerium in Zusammenarbeit mit Praktikern aus der Wirtschaft, weil ich möchte, dass Wissensgesellschaft und »Lebenslanges Lernen« praktikabel und nicht mehr von den Menschen teilweise als Bedrohung empfunden werden. In Deutschland wird der Begriff der Qualifizierung mit zunehmendem Alter in die Ecke gestellt, aber ich



weiß, wenn wir über ein längeres Verbleiben im Arbeitsleben reden, dann gehören Fragen von Arbeitsbedingungen, von gesundem Arbeiten und insbesondere Fragen von Qualifizierung in den Mittelpunkt der Diskussion.

Im Handwerk wird sehr viel Wert auf Erfahrung gelegt, dort gibt es keine Fließbandarbeit. Man muss Erfahrung haben, man muss Umsicht haben, aber man muss auch immer etwas können. Qualifikation und Berufserfahrung sind untrennbar miteinander verbunden, und wenn wir dies unter den eben genannten Voraussetzungen unter einen Hut bekommen, dann werden wir auch im Arbeitsleben einer älter werdenden Gesellschaft gerecht. Ich als Minister in einem vor-älteren Stadium möchte in meinem Alter noch so viel dafür tun, dass ich, wenn ich in die Sechziger komme, immer noch als Minister gerne gesehen werde. Dem Kongress wünsche ich einen guten Verlauf.

Der demographische Wandel und seine Auswirkungen auf die Arbeitswelt in Europa der KMU/SME

Dr. Hans Gerhard Mendius, Institut für sozialwissenschaftliche Forschung e.V. – ISF München
(Darstellung des Vortrags anhand der Präsentationsunterlagen)

A. Funktionswandel des dualen Systems – ist die Basis der Fachkräfteversorgung im Handwerk in Gefahr?

Eingangsthesen:

Entwicklungsstadien der dualen Ausbildung als Basis der Fachkräfteversorgung im Handwerk

1. Gleichgewicht

Solange die Abwanderung von im Handwerk Ausgebildeten sich in Grenzen hielt, orientierte sich das Ausbildungsvolumen weitgehend am Bedarf

2. Der Überausbildungszirkel im Handwerk

Mit Einsetzen der starken Abwanderung von Fachkräften in Industrie und Dienstleistungssektor setzte verstärkt Überausbildung ein, die Abwanderung nahm zu usw. («Henne und Ei-Syndrom»: Verursacht Überausbildung Abwanderung oder Abwanderung Überausbildung?)

3. Überausbildung ohne Probleme: die Phase der Symbiose

Solange andere Wirtschaftszweige Handwerksabsolventen aufnehmen: Überausbildung für die Auszubildenden meist kein Problem; für Industrie und Dienstleistungssektor vorteilhaft; für die ausbildenden Handwerksbetriebe akzeptabel



4. Weiterführung der Überausbildung trotz Ende der Symbiose

Wenn die Aufnahmebereitschaft anderer Wirtschaftszweige zurückgeht, kann Überausbildung in Arbeitslosigkeit enden (für die Betroffenen wird sie dann zur Fehlausbildung; für die ausbildenden Betriebe im Handwerk droht die weitere Verschlechterung der Arbeitsmarktposition)

5. *Bedarfsorientierte Ausbildung und Mobilisierung von Arbeitsmarktreserven: der Zwang der demographischen Verhältnisse (s. B., C., D.)*

Wenn (ab ca. 2008) die Nachwuchsjahrgänge schrumpfen, wird für Handwerksbetriebe aufgrund ihrer schwachen Arbeitsmarktposition Überausbildung tendenziell unmöglich, selbst bedarfsorientierte Ausbildung immer schwieriger. Chance: Nicht übernommene Gesellen zurück ins Handwerk holen, neue Arbeitskräftegruppen (u.a. Frauen) mobilisieren

zu 2.

Der Überausbildungszirkel im Handwerk – Die Fachkräfteabwanderung

Die meisten Handwerksbetriebe haben eine gegenüber Industrie und Dienstleistungssektor schwächere Arbeitsmarktposition (weit hinten in der »Schlange«) und die eigene Ausbildung als einzig wirklich bedeutenden Weg der Rekrutierung. 84 % der im Handwerk Beschäftigten wurden auch dort ausgebildet, in der Industrie sind es nur 54 % und im öffentlichen Dienst sogar nur 41 %.

Das Handwerk ist Arbeitskräftelieferant: 29,4 % der in der Industrie und 23 % der im öffentlichen Dienst Tätigen haben ihre Ausbildung im Handwerk gemacht. Verloren gingen dem Handwerk nicht zuletzt besser qualifizierte Arbeitskräfte, die es gerne gehalten hätte; Schwankungen auf dem Arbeitsmarkt haben daran nichts Grundlegendes geändert.

zu 3.

Überausbildung ohne Probleme – die Phase der Symbiose

Die Überausbildung war solange kein Problem, wie die nicht übernommenen Auszubildenden anderweitig Arbeitsplätze fanden (Industrie, Dienstleistungssektor, »Symbiose mit dem Handwerk«); sowie die ausbildenden Betriebe so viele Lehrlinge rekrutieren konnten, dass per Saldo die Versorgung einigermaßen gewährleistet war, und die mit der Überausbildung einhergehende Nichtübernahme das Arbeitsmarktimage des Handwerks nicht noch weiter beeinträchtigte.

Anfang der 90er Jahre kam das Ende der Symbiose.

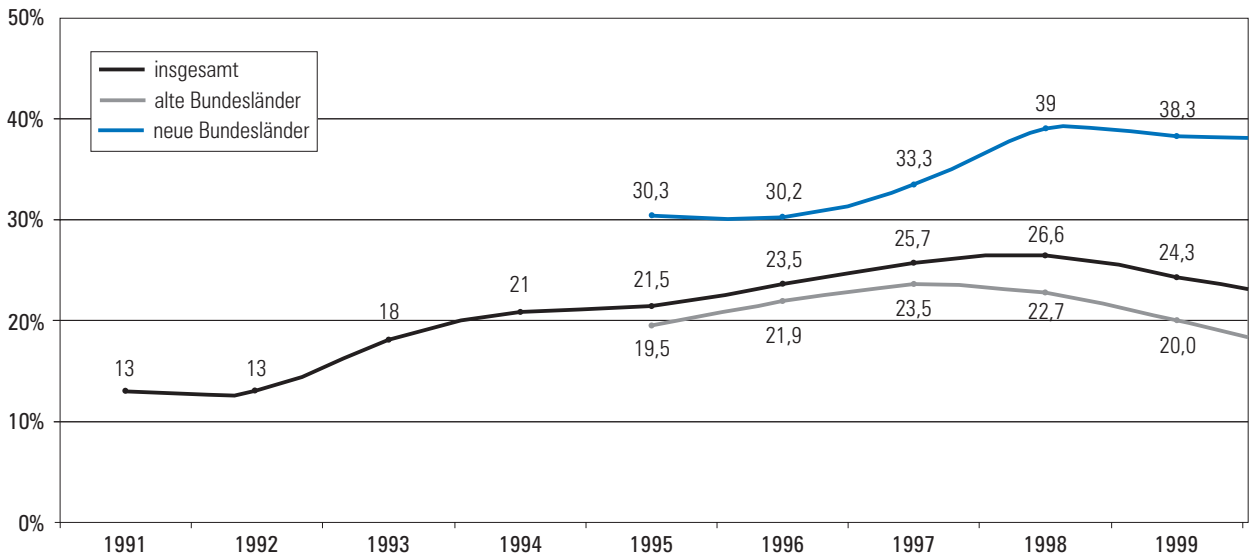
zu 4.

Weiterführung der Überausbildung trotz Ende der Symbiose (ca. ab Anfang der 90er Jahre)

In aufnehmenden Wirtschaftsbereichen (d.h. bei Industrie und Dienstleistungssektor) werden die Arbeitsplätze für Un- und Angelernte massiv reduziert. Zugleich wird verstärkt in Bereichen selbst ausgebildet, für die man früher »fach-nahe« Handwerker bevorzugt einsetzte; außerdem werden zielgerichtet neue Ausbildungsberufe geschaffen. Expandierende Wirtschaftsbereiche (insbesondere der IT-Bereich) entwickeln eigene neue Berufe und benötigen kaum Fachkräfte aus dem Handwerk.

Im Handwerk führt die Nichtübernahme nach der Lehre verstärkt zu Arbeitslosigkeit. Die freiwillige Abwanderung aus dem Handwerk geht zurück, es gibt einen ersten Impuls zum »Altern« der Belegschaften; zugleich treten – trotz hoher Nichtübernahmequoten – Klagen über Lehrlingsmangel auf.

zu 4. Das Ende der Symbiose – die Folge: Zweite Schwelle steigt (arbeitslos nach dualer Ausbildung)



B. Handwerk und demographischer Wandel in der Arbeitswelt

Der bevölkerungspolitische Umbruch ist in vollem Gange und nicht aufzuhalten – die wirklichen Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt kommen aber erst noch.

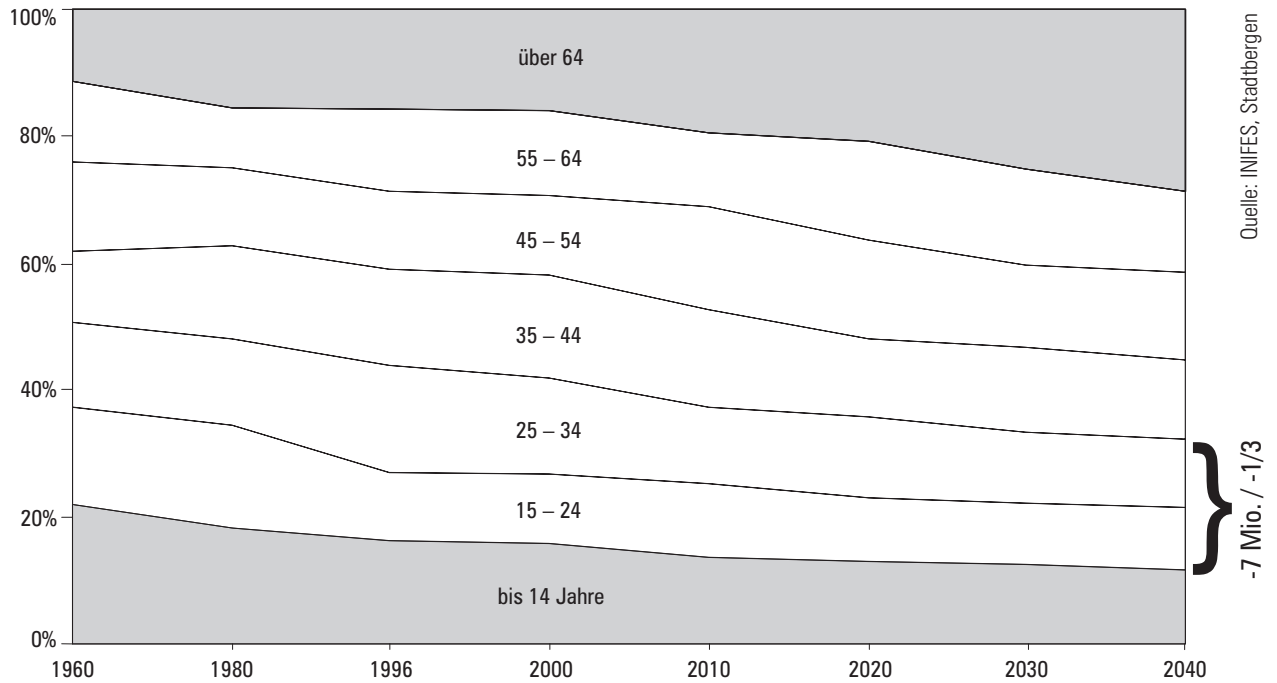
Die Geburtenzahlen gehen laufend zurück, die Menschen werden – bislang zumindest – immer älter. Noch treten geburtenstarke Jahrgänge ins Erwerbsleben ein, aktuelle Arbeitsmarktengpässe haben andere Ursachen. Erst ab ca. 2007/2008 werden die ins Erwerbsleben eintretenden Jahrgänge kleiner, dabei sind Engpässe bei der Versorgung mit Nachwuchs mittelfristig absehbar. Das Durchschnittsalter nicht nur der Bevölkerung, sondern auch der Belegschaften wird steigen.

Bei Aussagen über die demographische Entwicklung immer beachten

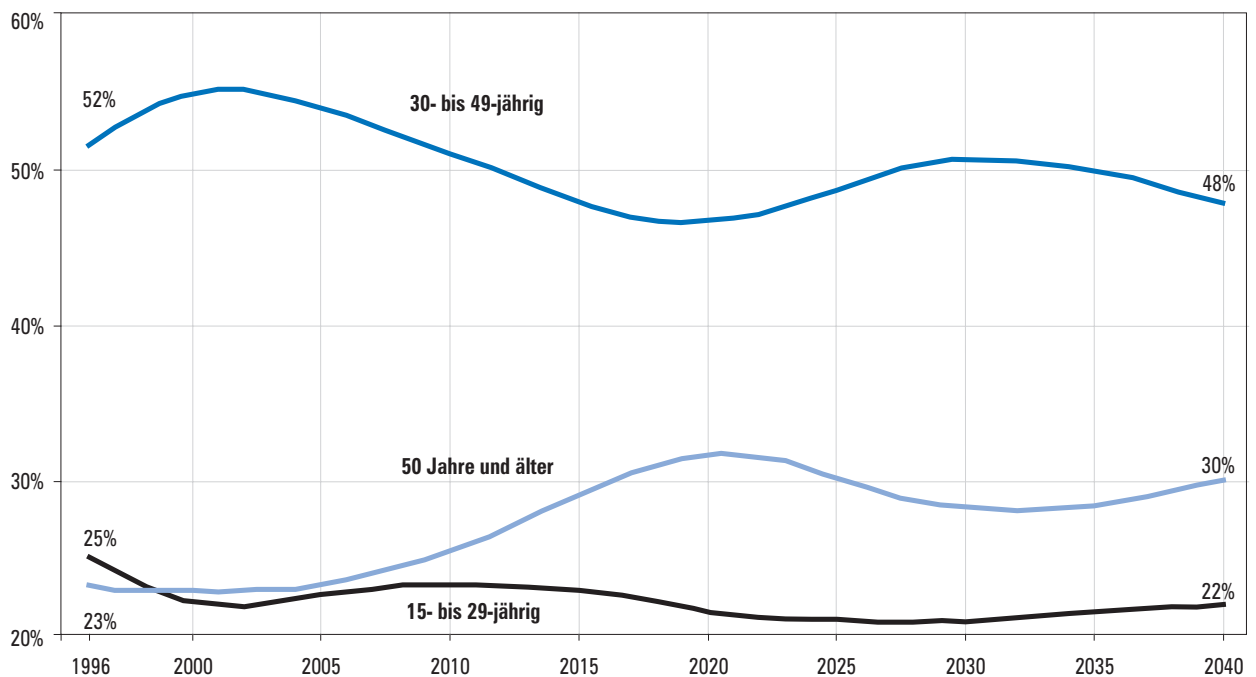
- Was beruht auf Daten? (z.B. über die schon geborenen bzw. im Erwerbsleben befindlichen Personen)
- Was beruht auf Prognosen? (z.B. über das erwartete Anhalten niedriger Geburtenraten, das unterstellte Weiterwachsen der künftig erreichten Lebensdauer [»Lebenserwartung«] oder der Zuwanderung aus dem Ausland)

Diese Größen können sich schnell und umfassend ändern. Beispiele sind der massive Einbruch der Geburtenhäufigkeit in den neuen Bundesländern nach 1990, die abrupte Veränderung der »Lebenserwartung« (afrikanische Staaten vor und nach Auftreten der AIDS-Epidemie), oder das erwartete Volumen der Zuwanderung vor und nach der Osterweiterung der EU.

Bevölkerung nach Altersgruppen in Deutschland 1960 – 2040



Projektion: Altersstruktur des Erwerbepersonenpotentials in Deutschland 1996 bis 2040



(Quelle: Fuchs/Thon: Nach 2010 sinkt das Angebot an Arbeitskräften, IAB-Kurzbericht 4/1999)

Wie ist die aktuelle Lage?

Die Bevölkerung altert derzeit schnell, auch die Erwerbsbevölkerung (15 bis 64 Jahre) wird älter, wenn auch weniger rasch. Die Änderungen heute (z.B. durch verstärkte Geburtenraten) wirken sich erst in 15 bis 20 Jahren aus; nicht auszuschließen sind auch Einbrüche bei der »Lebenserwartung« (Aids, BSE, andere Epidemien, Finanzierbarkeit des medizinischen Fortschritts für alle). Nur eine ausgeprägte Auslandszuwanderung in kaum realistischem Ausmaß würde rasch wirken.

Auslandszuwanderung das Mittel gegen die »Alterung« unserer Gesellschaft?

»Naturwüchsige« Zuwanderung bringt vielleicht jüngere, aber in der Regel niedrigqualifizierte Arbeitskräfte – für die gibt es aber kaum Nachfrage auf dem Arbeitsmarkt. Ein gezieltes »Einkaufen« von jüngeren Hochqualifizierten aus dem Ausland (s. die Green-Card-Debatte) ist problematisch; die europäischen Nachbarstaaten, auch die »Beitrittskandidaten zur EU«, sind ebenfalls vom Alterungsprozess betroffen und verfügen über keine großen Wanderungsreserven.

Nur in Fern-Ost gibt es entsprechende Potentiale, eine massive Nutzung wäre aber in vieler Hinsicht problematisch. Die »Zuwanderungsoption« darf nicht missbraucht werden, um eigene Versäumnisse von Unternehmen und des Bildungssystems zu verschleiern und fällige Umorientierungen zu vermeiden oder zu verschieben.

Die demographisch bedingte Verknappung von Arbeitskräftenachwuchs – (k)ein Problem für alle Unternehmen? Die Betroffenheit vom Nachwuchsmangel hängt ab von der Position in der Nachfragerschlange.

*»Die 'Zuwanderungsoption'
darf nicht missbraucht werden, um eigene
Versäumnisse von Unternehmen und
des Bildungssystems zu verschleiern und
fällige Umorientierungen zu vermeiden
oder zu verschieben.«*

Marktmächtige und ertragsstarke Unternehmen (z.B. Automobilindustrie, Chemie, Maschinenbau, große Versicherungen oder Banken, IT-Unternehmen oder Medienkonzerne, aber auch kleinere Betriebe z.B. aus der Software-Branche) werden die Verknappung kaum spüren, für den Bedarf dieser Unternehmen an Auszubildenden reicht auch der kleinste anstehende Altersjahrgang noch bequem aus. Diese Unternehmen können sich weiter die »Rosinen« aus dem Gesamtangebot herauspicken – um so eher, je leichter es ihnen die Wettbewerber um Personal z.B. aus dem Handwerk machen. Das Problem reduziert sich auf die finanzielle Dimension: Wenn etwas knapper wird, wird es bekanntlich teurer. Wer genügend zahlen kann, muss keinen Mangel leiden



Die große Gefahr ist ein Umgang mit demographischen Engpässen, der betriebswirtschaftlich unproblematisch, aber gesamtgesellschaftlich fatal wirkt: Firmen mit den besten Voraussetzungen zur Bewältigung der demographischen Herausforderungen können sich ihnen am ehesten entziehen.

Unternehmen dieses Typs haben die besten Erfahrungen mit der Einrichtung altersgerechter Arbeitsplätze, der Entwicklung entsprechender Qualifizierungsangebote usw., bzw. verfügen zumindest über die dafür erforderlichen personellen und finanziellen Ressourcen.

Wenn es aber nicht gelingt, sie in eine Strategie zur gemeinsamen Bewältigung der Herausforderungen einer alternden Erwerbsbevölkerung einzubinden, können sie dem verbreiteten »Jugendlichkeitskult« weiterhin frönen

und die Alterungsprobleme weiterwälzen. Aber je erfolgreicher diese Unternehmen an der Spitze der Arbeitskraftnachfrager-Schlange die knapper werdenden Jungen rekrutieren und die Älteren ausgrenzen, desto mehr trifft die Knappheit die Betriebe am Ende der Schlange. Das ist auch ein Aufgabe für die Arbeitnehmer und ihre Vertretungen.

Handwerksbetriebe in der demographischen Klemme?

Große Teile des Handwerks sind Schlusslichter in der »Nachfrager-Schlange« auf dem Arbeitsmarkt. Daher ist bei rückläufigen Nachwuchsjahrgängen eine Ausbildung im bisherigen Umfang kaum noch möglich. Die Probleme, sich im Wettbewerb um die »guten und motivierten Arbeitskräfte« zu behaupten, werden eher anwachsen.

Nicht nur der Zustrom an Auszubildenden wird zurückgehen, sondern auch der Abfluss von Ausgelernten!

Schon jetzt wird in vielen Regionen und Gewerken eine Abnahme der freiwilligen Fluktuation aus dem Handwerk in andere Wirtschaftszweige konstatiert, weil dort der Bedarf – insbesondere an »Angelernten« – zurückgeht. In der Folge ist mit rascher Alterung der Belegschaften zu rechnen; Arbeiten im Handwerk müssen mit Altersgruppen durchgeführt werden, die in vielen Gewerken bislang kaum noch vorhanden waren (wird von vielen überhaupt noch nicht gesehen).

Fazit

1. Der demographische Strukturbruch muss keineswegs zu massiven zahlenmäßigen Arbeitskräfteengpässen im Handwerk führen.

»Der demographische Strukturbruch muss keineswegs zu massiven zahlenmäßigen Arbeitskräfteengpässen im Handwerk führen.«

2. Ins Haus steht aber die gewaltige Aufgabe, vorhandene Arbeitsplätze so zu gestalten, dass sie auch von Älteren noch voll ausgefüllt werden können.

Das erfordert u.a. die Förderung lebenslangen Lernens, eine altersgerechte Weiterbildung, eine generelle Akzentverschiebung von der Erstausbildung auf die Aus- und Weiterbildung sowie die Entwicklung von Konzepten generationenübergreifenden gemeinsamen Lernens.

Dabei sind nicht zuletzt die Arbeitnehmer und ihre Vertretungen gefragt. Sie verfügen auf diesen Feldern über erhebliche Erfahrungen und umfassende Kompetenz. Weil das Handwerk von der »Alterung« besonders betroffen ist, wäre entsprechendes Engagement hier von besonderer Bedeutung.



C. Einige Ergebnisse einer Befragung von Handwerksexperten

- Eine ergänzte Zusammenfassung der Ergebnisse erschien im November 2002
- Download als PDF-Datei möglich unter:
www.isf-muenchen.de/iah/iah_index.htm

D. Wege aus der »Sackgasse Überausbildung«

Einige Ansatzpunkte für eine zukunftsfähige Fachkräfteversorgung im Handwerk liegen in der Entwicklung der Potentiale der Belegschaften, der Stärkung der Arbeitsmarktposition der Betriebe und der Erschließung von Arbeitsmarktreserven. Einige Überlegungen zum Schluss als Diskussionsanreize für jetzt oder später.

Die neue Situation für Handwerksunternehmen

Wegen der verringerten Abwanderungsmöglichkeiten und des damit vorgezeichneten längeren Verbleibs im Handwerk, sowie der Erschwerung der vorzeitigen Verrentung und einer möglichen weiteren Erhöhung der Altersgrenzen und der voraussichtlich überproportionalen Betroffenheit vom Rückgang der nachrückenden Jahrgänge stellt sich die Aufgabe, ältere Belegschaftsmitglieder in den Betrieben zu halten (ggf. auch zusätzliche ältere Arbeitskräfte zu integrieren) und Arbeitsplätze so zu gestalten, dass sie von Älteren dauerhaft ausgefüllt werden können sowie mittelfristig auch bestehende Arbeitsmarktreserven zu nutzen.

Ansatzpunkte zur Stärkung der Arbeitsmarktposition und Sicherung der Fachkräfteversorgung von Handwerksbetrieben

- Verbesserung der Arbeitsbedingungen
- Abbau der noch immer in vielen Handwerksbereichen hohen körperlichen und psychischen Belastungen
- Innovative Arbeitsgestaltung (Delegation von Verantwortung und Entscheidungsbefugnissen, Autonomie-spielräume schaffen, Führungsverhalten optimieren)
- Aufstiegs- und Entwicklungsperspektiven realisieren (Beispiele: qualifikatorische Zwischenstufen wie Kfz-Servicetechniker schaffen, »Großen Befähigungsnachweis« aufwerten)
- Angebot berufsbegleitender Qualifizierung
- Förderung lebenslangen Lernens, Integration von Arbeiten und Lernen
- Entwicklung von Konzepten für altersgerechte Weiterbildung
- Schaffung der Voraussetzungen für generationenübergreifenden Erfahrungstransfer und Qualifizierung (das »BridgeSystem« der Hartz-Kommission setzt falsche Signale!)
- Sozialleistungen verbessern, leistungsgerechte, »motivationsorientierte« Bezahlungskonzepte entwickeln
- Ausbildung stärker am mittelfristigen Bedarf ausrichten
- Möglichst qualifizierte und motivierte Auszubildende gewinnen
- Qualität der Ausbildung verbessern (nicht zuletzt Ausbilder ausreichend freistellen und weiterqualifizieren)
- Für die Ausgebildeten betriebliche (Personal-)Entwicklungsperspektiven bieten

*»Der Trend
zu weiter steigenden
Qualifikationsanforderungen
setzt sich fort.«*

- Wegen künftig rückläufiger Nachwuchsjahrgänge jetzt Lösungen zur Integration der in den letzten Jahren nicht übernommenen Handwerksabsolventen suchen
- Ansätze zur Mobilisierung von Arbeitsmarktreserven entwickeln (z.B. Ausschöpfung der Erwerbspotenziale bei Frauen, Weiter- oder Wiederbeschäftigung Älterer usw.)
- Wenn das nicht ausreicht: Konzepte zur wirksamen Integration von Zuwanderern erarbeiten

Sicherung der Fachkräfteversorgung der Zukunft nur durch Gewichtsverschiebung von der Erstausbildung zur Fort- und Weiterbildung erreichbar? – Einige Thesen:

- Die nachrückenden Jahrgänge werden wegen der niedrigen Geburtenraten ab ca. 2010 deutlich kleiner
- Der Anteil derjenigen, die eine Ausbildung im dualen System aufnehmen, wird bei Anhalten des Trends zu weiterführenden Schulen und Studium sinken und

nicht mehr durch Rückgang des Anteils von Personen ohne Bildungsabschluss kompensiert werden können

- Die Zahl der Ausbildungseinsteiger im Handwerk dürfte darüber hinaus sogar überproportional zurückgehen, wenn es nicht gelingt, die Arbeitsmarktposition der Betriebe des Handwerks zu verbessern (vgl. hierzu ISF-Szenarien)
- Zugleich steigt der Anteil der über 50-Jährigen rasant an, die Belegschaften werden daher stark altern
- Weiter verstärkt wird diese Tendenz, wenn die vor allem aus Gründen der Finanzierbarkeit der sozialen Sicherungssysteme angestrebte Heraufsetzung der Altersgrenzen nicht nur beschlossen, sondern auch tatsächlich umgesetzt wird

Der Trend zu weiter steigenden Qualifikationsanforderungen setzt sich fort (auf dem Weg zur »Wissengesellschaft«).

In absehbarer Zeit wird die Zahl der Absolventen des dualen Systems stagnieren und wird später voraussichtlich rückläufig sein. Dies gilt besonders ausgeprägt im Bereich des Handwerks; daher müssen mehr Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen angeboten werden, wobei zunehmend auch ältere Arbeitskräfte einzubeziehen sind. Die bisherigen Anbieter von beruflicher Erstausbildung und von Fort- und Weiterbildung werden davon nachhaltig betroffen.

Erwartbare Folgen des Rückgangs der Erstausbildung

Wegen der rückläufigen Schülerzahlen wird sich die Auslastung der beruflichen Schulen verringern. Auch die in

den letzten Jahren stark ausgebauten überbetrieblichen Unterweisung im Rahmen der Erstausbildung wird betroffen sein, die dort tätigen Einrichtungen (oft von Kammern oder Innungen getragen) müssen mit niedrigerer Auslastung rechnen. Bei der von einem breiten Spektrum von Trägern durchgeführten außerbetrieblichen Ausbildung dürften diese Entwicklungen ebenfalls zu merklich verringerter Auslastung führen. Der drohende »Kampf Jeder gegen Jeden« um Marktanteile in der Fort- und Weiterbildung wirft gravierende Fragen auf u.a.:

- Kann der reine Marktmechanismus bei einem schwer beurteilbaren Gut wie »Fortbildung« eine adäquate Auswahl sicherstellen?
- Besteht die Gefahr, dass eigentlich für die Weiterbildungsaufgabe dringend benötigtes Humankapital still- und vorhandene Sachkapazitäten brachgelegt werden?
- Lassen sich Kooperationen verschiedener Einrichtungen (z.B. zwischen handwerklichen Bildungszentren und Berufsschulen) verwirklichen?
- Welche Voraussetzungen wären dafür zu schaffen? (z.B. Ermittlung der Bedarfsverschiebungen, Bewertung der vorhandenen Qualifizierungskapazitäten, räumliche Verteilung, inhaltliche Schwerpunkte, innovative Finanzierungsmodelle)

Trotz demographischer Verschiebungen und Umbrüchen bei der Arbeitskräfteversorgung: Arbeitslosigkeit wird nicht automatisch verschwinden. Die Bekämpfung durch zusätzliche Beschäftigungsmöglichkeiten bleibt das vorrangige Ziel.

Gerade das Handwerk hat die Aufgabe (neben der entsprechenden Gestaltung der vorhandenen), zusätzliche zukunftsfähige Arbeitsplätze zu schaffen! Daran müssen

und können sich auch die Arbeitnehmervertretungen im Handwerk beteiligen.

Die wirksamste Politik zur Verbesserung der Arbeitsmarktchancen der sogenannten »Problemgruppen« bleibt die Wiederherstellung von Vollbeschäftigung. Jeder zusätzliche Arbeitsplatz hilft immer auch den »Alten«; wird er von Jüngeren eingenommen, wird an anderer Stelle ein Arbeitsplatz für einen »Älteren« frei. Neu zu schaffende Arbeitsplätze können aber auch speziell an die Qualifikationen und besonderen Fähigkeiten Älterer anknüpfen. Die Schaffung zusätzlicher Arbeitsplätze im Handwerk ist möglich, Chancen gibt es gerade bei umweltorientierten Tätigkeitsfeldern. So lässt sich zur notwendigen nachhaltigen Entwicklung beitragen und die Möglichkeit herbeizuführen, im Handwerk »in Ehren« alt zu werden.

*»Gerade das Handwerk
hat die Aufgabe,
zusätzliche zukunftsfähige
Arbeitsplätze zu schaffen!«*

Anforderungen an eine alter(n)sgerechte Personalpolitik in Unternehmen

Ohne Ältere geht's nicht! – Mit Älteren auch nicht?

Lutz Packebusch, Birgit Weber
Fachhochschule Niederrhein

In diesem Beitrag werden wir am Beispiel des Handwerks erste Ansätze einer alter(n)sgerechten Personalarbeit skizzieren, die in dem vom BMBF geförderten Umsetzungsprojekt zur Laufbahngestaltung¹ erprobt wurde und wird.

1. Personalprobleme im Handwerk

Handwerksbetriebe haben heute schon Probleme, qualifiziertes Personal zu finden und zu halten.

Junge gehen nicht ins Handwerk, weil es für sie nicht attraktiv ist. Trotz Jugendarbeitslosigkeit ist es für Handwerksbetriebe schwierig, geeignete Bewerber/Bewerberinnen mit ausreichender Betriebsbindung zu bekommen. Immer mehr Betriebe haben aufgrund der gestiegenen Qualifikationsanforderungen einen Bedarf an Realschulabgängern/Realschulabgängerinnen, aber Schwierigkeiten in der Rekrutierung.²

Eine Ausübung des erlernten Berufs bis zur Rente ist nur bedingt möglich. Ältere qualifizierte Fachkräfte wechseln in andere Berufe, weil sie für sich keine andere Perspektive mehr sehen oder weil sie auf Dauer die gesundheitlichen Belastungen nicht mehr verkraften.³

Verschärft wird dies noch durch die demographische Entwicklung (Geburtenrückgang und Überalterung der



Bevölkerung) und den wirtschaftlichen Strukturwandel. Vor diesem Hintergrund ist es notwendig, Maßnahmen zu entwickeln, die die Leistungsfähigkeit und die Motivation der Beschäftigten erhalten. Ziele einer an Erhalt und Erweiterung des menschlichen Arbeitsvermögens orientierten Personalentwicklung⁴ sind

- qualifizierte Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen zu bekommen, sie langfristig an den Betrieb zu binden und eine Ausübung des Berufes bis zur Rente zu ermöglichen sowie
- die Attraktivität der Gewerke für Berufsanfänger zu erhöhen, um konkurrenzfähig bei der Rekrutierung von qualifiziertem Personal zu bleiben.

1 Bundesministerium für Bildung und Forschung: Öffentlichkeits- und Marketingstrategie zur Sensibilisierung, Beratung und Gestaltung im Bereich demographischer Wandel – Laufbahngestaltung in Kleinbetrieben (FKZ 01 HH 9901/0)

2 Vgl. zum Personalbestand Packebusch & Weber 2000

3 Vgl. Packebusch 2000b

4 s.a. Packebusch 1998

2. Ohne Ältere geht's nicht!

Anhand zweier Gewerke (SHK- und Dachdeckerhandwerk) wollen wir die Problematik verdeutlichen⁵:

- Die Alterskohorten im Dachdecker- und SHK-Gewerk sind sehr unterschiedlich verteilt, was für die Personalentwicklung in Zukunft von Bedeutung ist. Der Anteil der Beschäftigten ist 1999 in der Altersklasse der unter 25-Jährigen (25,5 % bzw. 25,4 %) geringer als in der Altersklasse der 25–34-Jährigen (34 % bzw. 28,9 %)

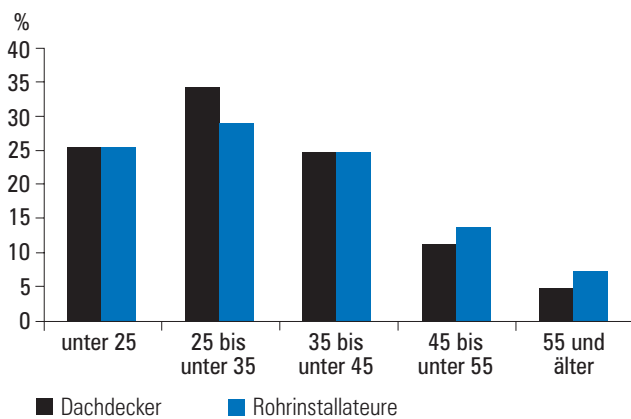


Abb. 1: Alterstrukturdaten 1999 Dachdecker und Rohrinstallateure⁶ (Quelle: Eigene Grafik auf der Grundlage von Daten der Bundesanstalt für Arbeit vom 30. Juni 1999.)

Für das Dachdecker- und SHK-Handwerk bedeutet diese Verteilung der Alterskohorten, dass sie den Bedarf an Leistungsträgern (die Gruppe der 25- bis 34-Jährigen) nicht ersetzen können. Am problematischsten wird es für die Kleinstbetriebe, da sie ihren Personalbedarf ausschließlich über junge Arbeitskräfte gedeckt haben. Selbst

bei einem sofortigen Umsteuern in der Personalpolitik braucht man 3–5 Jahre, um die benötigten Fachkräfte zu rekrutieren.

- Bei einem Vergleich der Stellenangebote zu den Bewerberzahlen werden die heute schon vorhandenen Personalengpässe noch sichtbarer. Im SHK-Gewerk z. B. gibt es mehr gemeldete Stellen als Bewerber. Bei den Zentralheizungs- und Lüftungsbauern standen 1999 5.807 gemeldete Stellen 3.865 Bewerbern gegenüber, d. h. es gab mehr offene Stellen als Bewerber.⁷

Bei den Zentralheizungs- und Lüftungsbauern besteht bereits ein Mangel an Facharbeitern, bei den Gas- und Wasserinstallateuren und Dachdeckern gibt es keine Arbeitsmarktreserven.

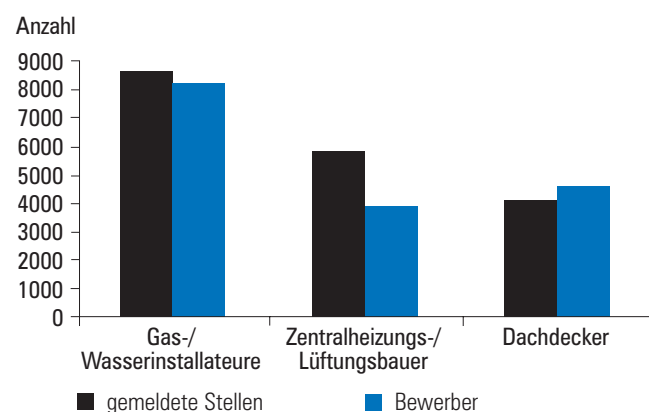


Abb. 2: Stellenauslastung 1999 (Quelle: Eigene Grafik auf der Grundlage von Auswertungen der GhT nach Angaben der Bundesanstalt für Arbeit vom 30. Juni 1999)

⁵ Vgl. für die Dachdecker Packebusch 1999, für das SHK-Handwerk Packebusch 2001

⁶ Für eine bundesweite Erfassung der Daten nach Altersgruppen konnten wir nur auf Daten der Bundesanstalt für Arbeit zurückgreifen. Nach Angaben der Bundesanstalt für Arbeit werden unter der Berufsordnung »262 Rohrinstallateure« alle sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten folgender Berufe erfasst: Rohrinstallateure allgemein, Gas-, Wasserinstallateure, Zentralheizungs-, Lüftungsinstallateure, Kühlanlageninstallateure, Installateure und Klempner, Rohrinstallateurhelfer, andere Rohrinstallateure.

⁷ Vgl. Untersuchung der Gesellschaft für humane Technologieentwicklung (GhT) im Rahmen des Forschungsprojekts »Laufbahngestaltung in Kleinbetrieben«. Die Daten beziehen sich auf eine Auswertung der vorliegenden Daten über Bewerberzahlen, nicht vermittelte Bewerber und unbesetzte Stellen der Bundesanstalt für Arbeit.

Das Problem begrenzter Personalressourcen wird noch größer, wenn man sich die Situation in der Ausbildung – am Beispiel der Ausbildungsabbrüche bundesweit – vergegenwärtigt. Die Abbruchquoten betragen 1999 bei den Gas- und Wasserinstallateuren 22 % und bei den Zentralheizungs- und Lüftungsbauern 30 %. Auch hier gibt es keine Entwarnung. Obwohl Nachwuchsmangel besteht sind die Ausbildungsabbruchquoten ziemlich hoch.

Gas- und Wasserinstallateure	22 %
Zentralheizungs- und Lüftungsbauer	30 %

Tab. 1: Abbruchquote im SHK-Handwerk bundesweit 1999 (Quelle: Eigene Berechnungen nach Daten des Statistischen Bundesamtes 1999)

Berücksichtigt man dann noch die Durchfallquoten bei den Gesellenprüfungen, verschärft sich die Arbeitsmarktsituation gravierend. Hier liegen bundesweit keine Zahlen vor. Wir haben z. B. für die Handwerkskammer Düsseldorf die Durchfallquoten ermittelt. Sie liegen 1999 zwischen

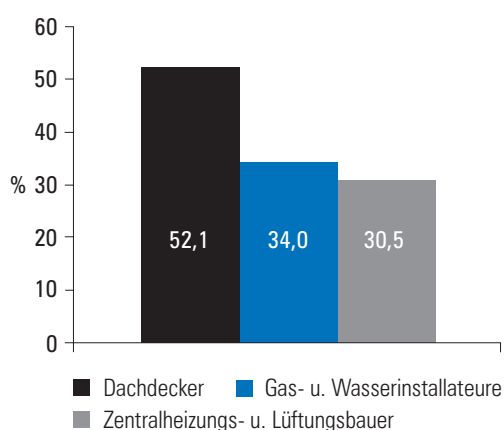


Abb. 3: Durchfallquote bei der Gesellenprüfung 1999 (Quelle: Eigene Grafik nach Zahlen der Handwerkskammer Düsseldorf, Handwerk in Zahlen 2000, Information, Dokumentation, 2/00)

30 – 35 % im SHK-Handwerk, bei den Dachdeckern über 50 %. Dies ermöglicht eine Schätzung der Abbruch- und Durchfallquote von ca. 50 % bei den Zentralheizungs- und Lüftungsbauern.

Vor dem Hintergrund der Abbruch- und Durchfallquoten und der Alterszusammensetzung ihrer Beschäftigten wird das Handwerk noch mehr Probleme bei einer Veränderung der Altersstruktur bekommen. Der Anteil älterer Beschäftigter wird durch die Schwierigkeit der Rekrutierung junger qualifizierter Arbeitnehmer/Arbeitnehmerinnen, das demographisch bedingte Ansteigen des Durchschnittsalters, das Wegfallen eines Wechsels in andere Berufsbereiche – aufgrund der aktuellen Arbeitsmarktsituation – zunehmen. Der Druck auf die Betriebe, ältere Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen länger als bisher zu beschäftigen, steigt. Eine Möglichkeit, das akute Fachkräfteproblem zu lösen, besteht in einer langfristigen Personalbindung und Beschäftigung bis zur Rente. Etwas plakativ lässt sich die Situation in einem Satz folgendermaßen auf den Nenner bringen: Man schnitzt sich keine Neuen. Man muss die Bewerber nehmen, die da sind.

3. Mit Älteren auch nicht?

Wie wir an der Altersstruktur sehen konnten, ist der Anteil der Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen im Dachdecker- und SHK-Handwerk, die bis zur Rente im Beruf bleiben, gering. Als Gründe für einen Nichtverbleib bis zur Rente werden von Inhabern und Mitarbeitern dieser Betriebe gesundheitliche Probleme (89 % bzw. 75 %) und hohe körperliche Belastungen genannt.⁸ Anhand von vor Ort

⁸ Vgl. Packebusch & Weber 1998


<p style="text-align: center;">Belastungen</p> <ul style="list-style-type: none"> • Belastung des Rückens • Belastung der Gelenke <ul style="list-style-type: none"> • Verletzungsgefahr <ul style="list-style-type: none"> • Absturzgefahr <ul style="list-style-type: none"> • Lärm • Witterungseinflüsse <ul style="list-style-type: none"> • Gefahrstoffe 		<p style="text-align: center;">Alterskritische Tätigkeiten</p> <ul style="list-style-type: none"> • Materialtransport • schwere körperliche Tätigkeiten <ul style="list-style-type: none"> • Zwangshaltungen • Tätigkeiten unter Zeitdruck <ul style="list-style-type: none"> • Leistungsvorgaben
---	---	---

Abb. 4: Belastungen und alterskritische Tätigkeiten (Quelle: Eigene Erhebungen)

durchgeführten Tätigkeitsanalysen konnten die unterschiedlichen Belastungen ermittelt werden, denen die Beschäftigten aufgrund ihrer Tätigkeit ausgesetzt sind. In der Abb. 4 werden die hauptsächlichsten gewerkespezifischen

Belastungen und die korrespondierenden alterskritischen Tätigkeiten im Dachdecker-Handwerk dargestellt. Als alterskritisch werden von den Beschäftigten folgende Tätigkeiten gesehen:



- ungünstige Körper- und Zwangshaltungen, durch die überwiegende Tätigkeit in der Dachschräge (kniend, gebeugt, hockend)
- Materialtransport, Baustellenbedingungen und örtliche Gegebenheiten verhindern häufig den Einsatz von Hebehilfen, so dass das Material (z. B. Ziegel, Latten, Folienbahnen) per Hand transportiert werden muss
- Tätigkeiten unter Zeitdruck, wie zu Beginn der kalten Jahreszeit, durch zu enge Zeitplanung.

Die subjektive Einschätzung der Befragten, dass gesundheitliche und körperliche Probleme eine Ausübung der Tätigkeit im Alter erschweren, wurde durch die AU (Arbeitsunfähigkeitsbescheinigung) – Daten des Bundesverbandes der Innungskrankenkassen untermauert.

Bei einer Aufschlüsselung der Arbeitsunfähigkeitstage zeigten sich deutliche Alterseffekte. Kreislauf- und Skeletterkrankungen stiegen mit zunehmendem Alter deutlich an.

In kleinen Handwerksbetrieben müssen die Beschäftigten jedoch alle – auch alterskritische Arbeiten – ver-

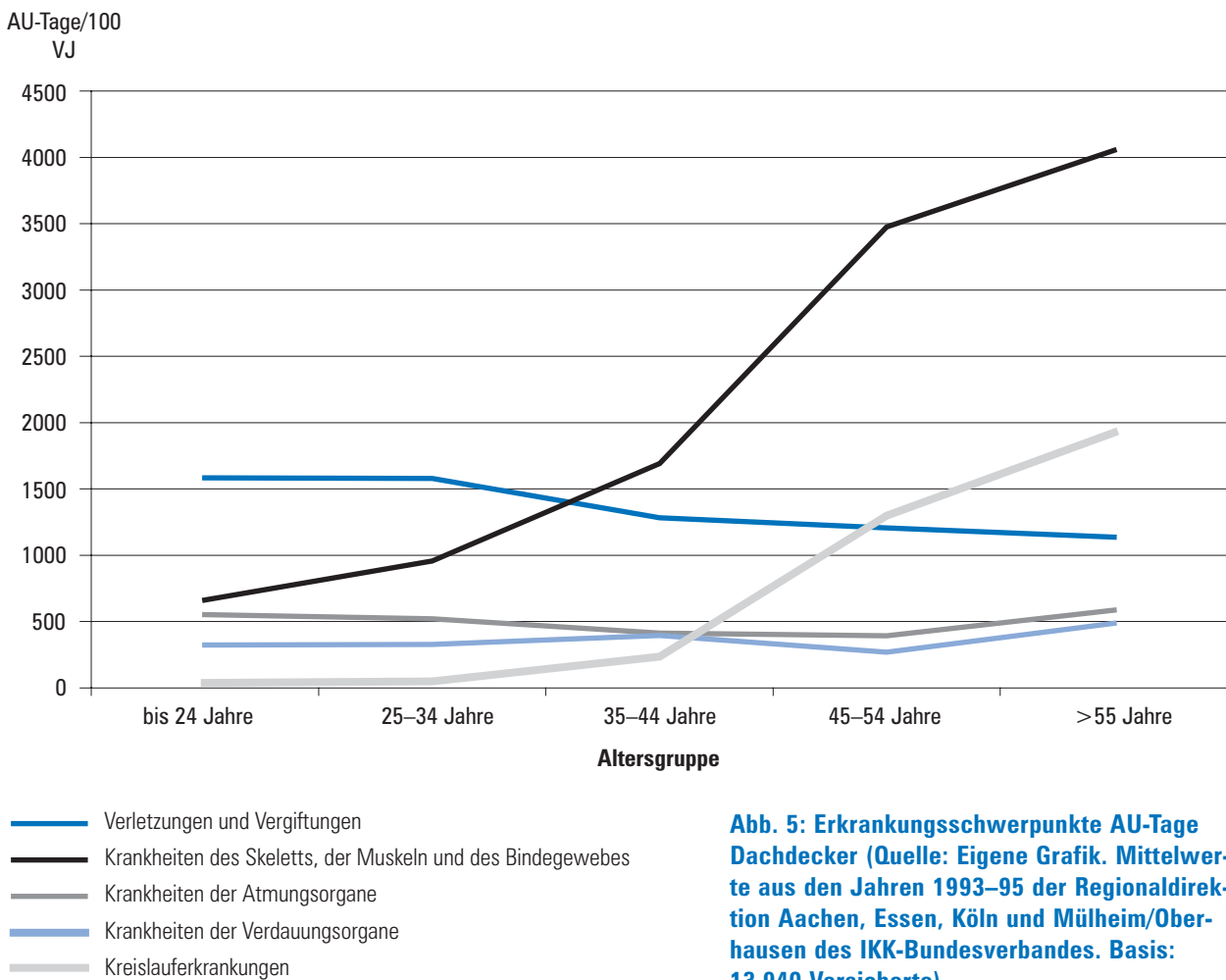


Abb. 5: Erkrankungsschwerpunkte AU-Tage Dachdecker (Quelle: Eigene Grafik. Mittelwerte aus den Jahren 1993–95 der Regionaldirektion Aachen, Essen, Köln und Mülheim/Oberhausen des IKK-Bundesverbandes. Basis: 13.940 Versicherte)

richten. Sie haben kaum Möglichkeiten, weniger belastende Tätigkeiten auszuüben. Aufgrund starker physischer Belastungen und Beanspruchungen können Ältere nur eingeschränkt ihren Beruf bis zur Rente ausüben. Die in den Betrieben verbliebenen Beschäftigten stellen somit eine Positivauswahl (gesund und leistungsstark) dar.

4. Ergebnisse der Betriebsanalysen

In den Betrieben (good-practice- und Umsetzungsbetriebe) wurden Interviews mit Inhabern und älteren Beschäftigten geführt sowie Tätigkeitsanalysen zur Identifizierung von Umsetzungsstrategien innerbetrieblicher, gewerkespezifischer und gewerkeübergreifender Laufbahngestaltung durchgeführt. Auf der Grundlage der Befragungsergebnisse und der Tätigkeitsanalysen wurden Personalmaßnahmen entwickelt.

Die Ergebnisse der Betriebsanalysen lassen sich grob in vier Bereiche zusammenfassen:

4.1. Personalplanung und Personalbeschaffung

Eine systematische Personalplanung und Personalentwicklung findet bisher nicht statt. In dem SHK-Gewerk wird der Bedarf an qualifizierten Fachkräften überwiegend durch die Übernahme eigener Auszubildender gedeckt. Aufgrund der gestiegenen Qualifikationsanforderungen besteht ein Interesse an der Einstellung von Schulabgängern mit Realschulabschluss, die jedoch nicht in ausreichendem Maße wegen der mangelnden Attraktivität zur Verfügung stehen. So wird häufig auf Jugendliche zurückgegriffen, deren Berufswunsch nicht dem der angebotenen Stelle entspricht. Diese Strategie ist problematisch, da der Arbeitsmarkt an Fachkräften (Gesellen) leer

ist (s. Abbildung 2). Entsprechend bleiben die gemeldeten freien Stellen bereits zu einem Teil unbesetzt.

4.2. Qualifizierung

Weiterbildung findet überwiegend extern statt und dient fast ausschließlich der Erweiterung des Fachwissens.

Fachspezifische Themen stehen im Vordergrund. Unterscheidet man noch bei den Teilnehmenden nach Mitarbeitern und Führungskräften bzw. Inhabern/Meistern, so ergibt sich folgendes Bild:

- Mitarbeiter besuchen fachspezifische Weiterbildungsveranstaltungen,
- Führungskräfte nehmen überwiegend auch an fachspezifischen Fortbildungen, seltener an betriebswirtschaftlichen und Managementfortbildungen teil.

Der Besuch von Weiterbildungsveranstaltungen ist eine Domäne der Mitarbeiter bis 35 Jahre. Ältere Beschäftigte werden nicht mehr gefragt. »Mit 50 Jahren wird man nicht mehr gefragt, hätte aber Lust,« so die Aussage eines 51-jährigen Dachdeckergesellen.

4.3. Umstieg/Aufstieg

Bisherige Lösungsstrategien zeigen, dass die Initiative für einen Umstieg oder Aufstieg fast ausschließlich von den Mitarbeitern ausging. Dabei wird der Aufstieg oft als einzige Möglichkeit einer Laufbahngestaltung gesehen. Mitarbeitergespräche zu diesem Thema werden selten geführt.

4.4. Arbeitsorganisation

Möglichkeiten alternsgerechter Arbeitsgestaltung (Tätigkeitswechsel, Arbeitsverteilung) werden z.T. in den Betrieben mit älteren Mitarbeitern genutzt. Sie reichen aber

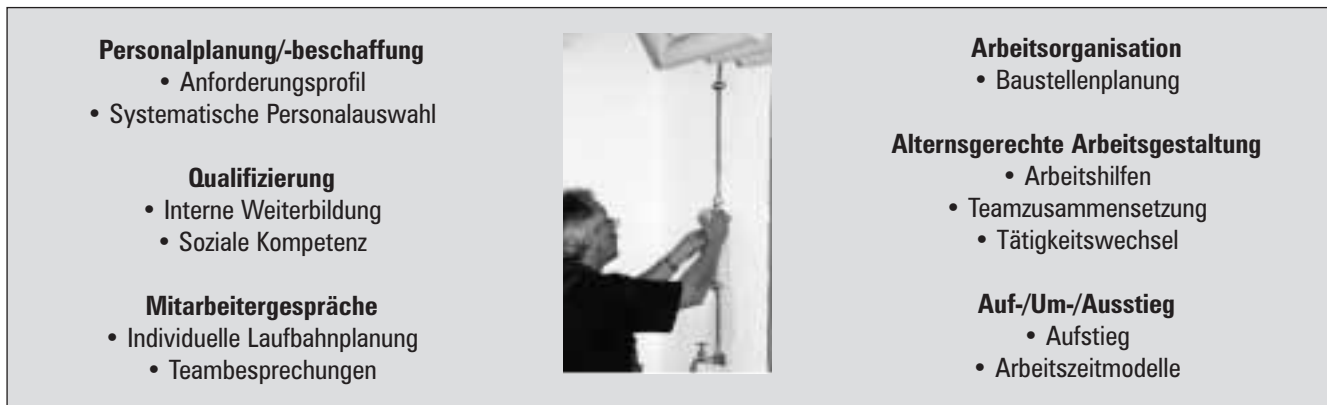


Abb. 6: Schwerpunkte für betriebliche Lösungskonzepte (Quelle: Eigene Erhebungen)

nicht aus, um alle leistungsgeminderten Älteren zu beschäftigen.

Die in den Betrieben verbliebenen älteren Beschäftigten stellen zudem eine Positivauswahl dar. Sie sind im Vergleich zu ihren Altersgenossen, die wegen der Arbeitsbelastungen und den daraus resultierenden gesundheitlichen Einschränkungen den Beruf gewechselt haben, gesund und leistungsstark.

5. Maßnahmen einer altersgerechten Personalarbeit

Aus diesen Ergebnissen ergaben sich Schwerpunkte für betriebliche Lösungskonzepte (siehe Abb. 6). Exemplarisch seien einzelne Maßnahmen zur Optimierung der Arbeitsorganisation und Personalentwicklung dargestellt:

5.1. Optimierung der Arbeitsorganisation

Innovative Arbeitsgestaltung, Delegation und altersgemischte Teams sind Möglichkeiten zur Optimierung der Arbeitsorganisation.

Innovative Arbeitsgestaltung

Ergebnisse dieser und einer früheren Untersuchung zeigen, dass vor allem im Bereich der Arbeitsbedingungen Veränderungen notwendig sind. Die interviewten Beschäftigten und Inhaber sehen Möglichkeiten einer Belastungs- und Gefährdungsreduktion durch Verbesserungen in der Technik, der betrieblichen Organisation und den persönlichen Handlungsvoraussetzungen:

- Technisch können v. a. durch gutes Werkzeug, bessere persönliche Schutzausrüstungen, leichtere Materialien sowie den Einsatz von flexibleren Hebehilfen und Transportgeräten Belastungen reduziert werden.
- Eine bessere Planung der Arbeitsabläufe und längerfristige Planung des Personaleinsatzes wären organisatorische Möglichkeiten zur Vermeidung von Stress.
- Persönliche Handlungsvoraussetzungen sind durch Qualifizierung im Arbeits- und Gesundheitsschutz, die Vermittlung von Grundkenntnissen über Gefährdungen und Auswirkungen von Gefahrstoffen sowie der Entwicklung von Handlungswissen zur Belastungsreduktion zu verbessern.

In einem Dachdeckerunternehmen mittlerer Größe arbeiten 7 ältere Mitarbeiter. Bei einer Gesamtbelegschaft von insgesamt 20 Personen ist dies für eine eigentlich jugendzentrierte Branche ein sehr hoher Anteil. »Unsere Mitarbeiter arbeiten gerne bei uns – denn sie wissen, dass sie in unserem Betrieb nicht gesundheitlich verschlissen werden. Das beweist uns auch die äußerst geringe Mitarbeiterfluktuation«, berichten die beiden Inhaber. Durch einen gezielten und kontinuierlichen Einsatz von Hebehilfen und Transportmitteln (Aufzüge, Kräne) wird ein »Verschleiß« verhindert. »Das Hauptproblem der Dachdeckerarbeit hat sich in all den Jahren nicht verändert. Es ist nach wie vor immer noch der Materialtransport«, so der ältere Firmenchef. »Unsere Mitarbeiter haben die Hilfsmittel mittlerweile vollständig angenommen und in ihre Arbeitsprozesse integriert. Ohne Hilfsmittel geht bei uns nichts mehr.«

Delegation

Ein weiterer Ansatzpunkt für eine Optimierung der Arbeitsorganisation besteht in der Entlastung des Unternehmers durch eine konsequente Delegation von Aufgaben des Tagesgeschäfts an die Mitarbeiterinnen, z. B. Baustellenplanung. Das dient zum einen dem Abbau der Arbeitsüberlastung des Unternehmers, zum anderen stärkt es die Eigenverantwortung und Eigeninitiative des einzelnen Mitarbeiters. Gleichzeitig führt es zu einer Anreicherung und Qualifizierung im Hinblick auf ein Älter-Werden-Können im gelernten Beruf (z. B. Dachdecker). Im laufenden Projekt übernehmen Altgesellen zunehmend Verantwortung für die Baustellenplanung.

Altersgemischte Teams

Alle von uns befragten Inhaber von Handwerksbetrieben, die ältere Mitarbeiter beschäftigen, schätzen die Erfahrung, das Qualitäts- und Verantwortungsbewusstsein, die Selbständigkeit, z.T. die Führungskompetenz und die Kommunikationsfähigkeit im Umgang mit Kollegen und Kunden. Hieraus ergeben sich Chancen für Ältere.

Ein Inhaber zur Einstellung eines 52-jährigen SHK-Gesellen: »Was Besseres hätte uns gar nicht passieren können. Ich schicke ihn immer mit einem Auszubildenden bzw. einem Junggesellen auf die Baustelle. Der zeigt denen dort, wie sie es richtig machen müssen.«

5.2. Personalentwicklung

Personalbindung, modifizierte Qualifizierungsangebote, individuelle Laufbahngestaltung und Möglichkeiten des Auf-/Um-/Ausstiegs sind Gestaltungsansätze einer innovativen Personalentwicklung.

Personalauswahl und Personalbindung

Ein schlechtes Image führt zu einer niedrigen Grundquote an geeigneten Bewerbern. Bei einem schlechten Image ist somit keine ausreichende Bewerberauswahl möglich (auch nicht durch methodisch bestes Vorgehen). Die Möglichkeiten zur Personalrekrutierung können und müssen verbessert werden, wie man am folgenden Beispiel sehen kann.

Die Inhaber eines SHK-Betriebes waren mit dem Qualifikationsniveau der Schulabgänger, die sich bei ihnen bewarben bzw. die ihnen über das Arbeitsamt und einen Weiterbildungsträger vermittelt wurden, nicht zufrieden. »Was wir brauchen sind Schulabgänger mit qualifiziertem Hauptschulabschluss oder Realschulabschluss.« Die von

der FHN durchgeführte Betriebsanalyse ergab, dass nicht alle Möglichkeiten bei der Personalsuche ausgeschöpft wurden. In einem Beratungsgespräch wurden Wege der Personalbeschaffung gemeinsam erarbeitet. »Da die Jugendlichen nicht zu uns kommen«, so einer der Inhaber, »müssen wir hingehen.« Daraufhin stellten sie sich und ihr Gewerk mit den entsprechenden Weiterbildungsmöglichkeiten in den Abschlussklassen der örtlichen Realschule vor. Zu Beginn des Ausbildungsjahres konnten sie drei Jugendliche als Auszubildende einstellen.

Trotz einer Erhöhung der Grundquote an potentiellen Bewerbern (z. B. durch die Entwicklung gewerkespezifischer Anforderungsprofile und intensiveres Personalmar-

keting) wird die Deckung des Fachkräftebedarfs nicht allein über die Ausbildung erfolgen können; dem steht die demographische Entwicklung entgegen. Eine Sicherung des Bedarfs kann nur durch das Personal, das man hat, aufgefangen werden. Voraussetzung sind betriebliche Personalentwicklungsstrategien zur Erhöhung der Verweilzeiten im Betrieb und eine Unternehmenskultur, die die Mitarbeiter stärker an betrieblichen Entscheidungsprozessen beteiligt.

Qualifizierung

Das Angebot an Weiterbildung im Bereich sozialer Kompetenzen (Selbst-, Organisations- und Kundenmanage-



ment) sollte erweitert werden. Sinnvoll wäre hier eine Einrichtung von überbetrieblichen Verbänden zur Planung und Durchführung von Weiterbildungsveranstaltungen. Das hätte den Vorteil, dass am Bedarf der Betriebe tätigkeitsorientiert qualifiziert die Hemmschwelle der Teilnahme für Ältere gesenkt werden könnte.

Ein weiterer Aspekt sind die in der Arbeitstätigkeit selbst liegenden Chancen, sich zu entwickeln und vorhandene Kompetenzen zu erweitern. Möglichkeiten der innerbetrieblichen Weiterbildung sollten stärker genutzt werden.

Die Ausbildung der tatsächlichen Ausbilder (Gesellen) muss in einigen Gewerken, in denen die Meister kaum

»Trotz einer Erhöhung der Grundquote an potentiellen Bewerbern wird die Deckung des Fachkräftebedarfs nicht allein über die Ausbildung erfolgen können; dem steht die demographische Entwicklung entgegen.«

noch die Ausbildung täglich wahrnehmen, in Angriff genommen werden.

Individuelle Laufbahnplanung

Eine weitere gezielte Förderung der Mitarbeiter/-innen kann durch regelmäßige Gespräche erfolgen, in denen der Qualifikationsstand derselben mit den Anforderungen an ihre Arbeitstätigkeit verglichen wird und über weitere Entwicklungspotentiale und Perspektiven gesprochen wird.

In einem Kleinstbetrieb beraten wir Inhaber und Mitarbeiter bei der Ein- und Durchführung von Mitarbeiter-Gesprächen zur Laufbahnplanung (Stärken des Mitarbeiters, seine Fähig-/Fertigkeiten und Kenntnisse). Ausgangspunkt ist der Wunsch des Inhabers, diese qualifizierten Mitarbeiter zu halten.

Auf-/Um-/Ausstieg

Die Möglichkeiten eines Ausstiegs bzw. Umstiegs älterer Beschäftigter außerhalb des Gewerks werden durch die demographische Entwicklung und den wirtschaftlichen Strukturwandel erschwert. Der Wechsel in den Produktions- und Dienstleistungssektor z. B.

- als Mitarbeiter in Baumärkten oder bei Herstellerfirmen (Buderus, Vaillant, Weißhaupt ...)
 - als Hausmeister oder Haustechniker in Schulen, Krankenhäusern, öffentlichen Einrichtungen
- fällt vor dem Hintergrund der Entwicklungen auf den Arbeitsmärkten zunehmend weg.

Für die steigende Gruppe der älteren Beschäftigten in den Gewerken werden Konzepte der Personalarbeit benötigt, die an den individuellen speziellen Leistungsvorausset-

zungen ansetzen. Unter Berücksichtigung der zukünftigen beruflichen Anforderungen innerhalb des Gewerks sind folgende Beschäftigungsmöglichkeiten denkbar:

- Übernahme einer der raren Führungspositionen unter dem Betriebsinhaber. Diese Möglichkeit besteht nur in größeren Handwerksbetrieben mit Ansätzen einer arbeitsteiligen Führung.
- Ausweitung der Tätigkeit im Kundendienst mit entsprechenden Fortbildungsaktivitäten in Marketing und Akquisition.

Sie sichert ein langfristiges Überleben im Beruf mit einer weitgehend linearen bzw. horizontalen Karriere.

- Neue Tätigkeitsfelder (Gebäudemanagement, Solarthermie) mit entsprechender Qualifizierung.

6. Ausblick

Im Handwerk besteht akuter Handlungsbedarf aufgrund spezieller Alters- und Qualifikationsstrukturen, um kurz- und mittelfristig vor dem Hintergrund begrenzter Personalressourcen genau die geeigneten Mitarbeiter/Mitarbeiterinnen in Konkurrenz zu anderen an sich zu binden. Ausschlaggebend wird in Zukunft das Image und die Attraktivität eines Berufes sein und das nicht nur für Berufsanfänger.

Damit die Leistungsfähigkeit der Beschäftigten und die des Betriebes erhalten bleibt, kommt der Gesunderhaltung alternder Belegschaften eine Schlüsselposition zu. Des Weiteren muss die überwiegend handwerklich geprägte Berufstätigkeit um technisch-planerische und administrativ-dispositive Aufgaben (Arbeitsorganisation, Auftragsabwicklung und Akquisition) ergänzt werden, die

heute weitgehend noch zu den Tätigkeitsbereichen eines Meisters bzw. Inhabers gehören.

Maßnahmen zur Erhöhung der Attraktivität von Berufen und Tätigkeiten, um Personen zu gewinnen und zu halten, sind aufwändig und für das akute Problem keine Lösung. Mittel- und langfristig liegen hier die Chancen für das Handwerk, da es über eine Reihe von Attraktivitätsmerkmalen verfügt.

Kurzfristig könnten folgende Schritte umgesetzt werden:

- die Grundquote der geeigneten Bewerber bei den Jugendlichen durch eine bessere Ansprache des Bewerberpotentials erhöhen (Ausländer, Frauen, ...).
- die Ausbildungsquote erhöhen (Senken der Abbruch- und Durchfallquote durch Maßnahmen in Kooperation mit Betrieben, Verbänden, Berufsschulen, ...).
- modellhafte betriebliche Lösungskonzepte durch die Handwerksinstitutionen einer breiteren Öffentlichkeit bekannt machen.
- Transfer auf lokaler und regionaler Ebene über Seminare und Seminarbausteine zur Sensibilisierung.

Diese Schritte können im Handwerk erfolgreich sein, die Handwerkstätigkeit zeichnet sich durch eine abwechslungsreiche Tätigkeit, Selbständigkeit und Eigenverantwortung sowie ein relativ gutes Betriebsklima aus.

Werden darüber hinaus Auf- bzw. Umstiegschancen, eine als angemessen erachtete Bezahlung, Arbeitsplatzsicherheit, Arbeitszeiten, Arbeitsbedingungen kontinuierlich verbessert, hat das Handwerk gute Startbedingungen, um die Attraktivität für Junge zu steigern und Älteren einen Verbleib im Handwerk zu ermöglichen.

7. Literatur

Bundesanstalt für Arbeit. (2000). [Die Altersstruktur der Dachdecker und Rohrinstallateure], Unveröffentlichte Rohdaten.

Bundesanstalt für Arbeit. (2000). [Gemeldete Stellen und Arbeitsvermittlung]. Unveröffentlichte Rohdaten.

Handwerkskammer Düsseldorf. (2000). Handwerk in Zahlen 2000, Information, Dokumentation (2000).

IKK-Bundesverband. (1998). Analyse des Arbeitsunfähigkeitsgeschehens in den Gewerken Dachdecker, Kfz, SHK. Unterauftrag in dem vom BMBF geförderten Projekt »Neue Anforderungen an die Personalentwicklung im Handwerk« der FHN.

Packebusch, L. (1998). Personalentwicklung als Beitrag zum Gesundheitsschutz im Handwerk. Psychologie der Arbeitssicherheit. 9. Workshop 1998. Heidelberg: Roland Asanger-Verlag.

Packebusch, L. & Weber, B. (1998). Altern im Handwerk – Anforderungen an die Personalentwicklung am Beispiel Dachdecker, Kfz- und SHK-Handwerk. In H.-U. Klose & Ch. Ax (Hrsg.), Zukunft des Handwerks in einer alternden Gesellschaft. Forum Demographie und Politik, H. 11. Bonn (S. 101–113).

Packebusch, L. (1999). Prävention durch altersgerechte Laufbahngestaltung – Beispiel Dachdeckerhandwerk. In W. Eichendorf & C. A. Huf & H. Karsten & A. Rentel & R.-E., Tiller & K.-D. Voß & H. Weber-Falkensammer & B. Zwingmann (Hrsg.). Arbeit und Gesundheit – Jahrbuch 2000. Innovation und Prävention. Wiesbaden: Universum Verlagsanstalt (S. 267–282).

Packebusch, L. (2000b). Berufslaufbahnen im Handwerk – Ansätze für eine altersgerechte Gestaltung. In Ch. v. Rothkirch (Hrsg.). Altern und Arbeit: Herausforderungen für Wirtschaft und Gesellschaft: Beiträge, Diskussionen und Ergebnisse eines Kongresses mit internationaler Beteiligung (S. 260–270). Berlin: Ed. Sigma.

Packebusch, L. & Weber, B. (2000a). Altersgerechte Gestaltung von Berufslaufbahnen im Handwerk. In Personalführung 04/2000. (S. 38–43). Köln: J. P. Bachem.

Packebusch, L. (2001). Personalarbeit im Sanitär-Heizung-Klima-Handwerk – Laufbahngestaltung im Handwerk als Beitrag zur Prävention. In Wirtschaftspsychologie 2/2001 (S. 6571). Heidelberg: R. v. Decker's Verlag.

Lebenslanges Lernen als Schlüssel zur Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer/-innen?

Prof. Dr. Hans-Carl Jongebloed, Universität Kiel

*Sehr geehrter Herr Vizepräsident, lieber Fred Balsam,
meine sehr verehrten Damen und Herren!*

Erlauben Sie mir zunächst, mit einer persönlichen Bemerkung zu beginnen: Wenn man selbst etwas mehr als ein Vierteljahrhundert in dieser Stadt »Köln« gelebt und gearbeitet hat, und diese Zeit fast genauso lang mit dem Handwerk, der handwerklichen Berufs- und Meisterbildung und nicht zuletzt mit der Handwerkskammer Köln verbunden war, dann können Sie sich vorstellen, dass das Gefühl, heute wieder hier zu stehen, so etwas wie Rückkehr, so etwas wie Nachhausekommen vermittelt.

Und so freue ich mich wirklich sehr, heute wieder einmal in Köln zu sein, und dazu noch als Gast des Westdeutschen Handwerkskammertages und der Kammer Köln, als Gast des Handwerks eben, obwohl ich – wie in all den Jahren zuvor – eher etwas Kritisches zum Thema beizutragen habe.

Gleichwohl ist es die Rückkehr zu einer beruflichen Tradition, die – trotz meines eigenen akademischen Werdegangs – durch und durch geprägt war und ist von der Hochachtung dessen, was handwerkliche Leistungserstellung, handwerkliche Berufsbildung, handwerkliche Meisterschaft, handwerkliche Kultur und Ethik, kurz, handwerkliche Lebens- und Gesellschaftsgestaltung auszumachen vermag.

Ich sage dies als jemand, der – wie gesagt – ca. 25 Jahre vor allem Meisterbildung betrieben hat: als Lehrender ebenso, wie als Prüfer und nicht zuletzt als wissenschaftlicher Begleiter handwerklicher Bildungsprojekte. Von



diesen sei hier nur das 11 Jahre laufende Europaprojekt zur länderübergreifenden Meisterqualifizierung erwähnt, das mit der Vergabe eines europäischen Meisterbriefs durch den damaligen Arbeits- und Sozialminister Norbert Blüm an Handwerker aus Frankreich, Irland, Holland und Deutschland auf der Kölner Handwerksmesse 1997 leider zu Ende gegangen ist, trotz seines anerkannt großen Beitrages zur europäischen Integration.

Zu diesem Zeitpunkt jedoch war ich schon als Inhaber des Lehrstuhls für Berufs- und Wirtschaftspädagogik an der Christian-Albrechts-Universität zu Kiel tätig. Und auch, wenn ich zugeben muss, dass an meiner jetzigen Wirkungsstätte diese Intensität der Beziehung zum Handwerk verloren gegangen ist, so sei hier gleich zu Anfang und durchaus mit vergleichendem Blick auf meine hochgebildete und kompetente philosophische Fakultät, der ich angehöre, deutlich und klar festgestellt:

Ich halte das Handwerk, handwerkliche Berufsbildung, handwerkliche Kulturgestaltung und handwerkliche Leistungserstellung nach wie vor für einen wesentlichen, ja fundamentalen und deshalb unverzichtbaren Pfeiler unserer Gesellschaft, dessen Beitrag zur technologischen und wirtschaftlichen Entwicklung, dessen Beitrag zu Bildung und Innovation und nicht zuletzt vor allem zur kulturellen und gesellschaftlichen Stabilität unseres Landes gar nicht hoch genug eingeschätzt werden kann. Und dies gilt nicht trotz der sich ausbreitenden Globalisierung, sondern gerade wegen.

Kein Grund also zu mangelndem Selbstverständnis, das hier und da auszumachen ist, kein Grund also, nicht großes Selbstvertrauen in die Zukunft zu entwickeln, kein Grund also, nicht stolz zu sein auf das Erreichte und Bewährte. Gleichwohl Grund genug, sich dennoch weiterhin konstruktiv mit Handwerk auseinander zu setzen, auf jeden Fall für mich.

Als nun etwa im Juli diesen Jahres die Handwerkskammer Köln durch meinen alten Freund Ferdinand Fuchs anfragen ließ, ob ich nicht bereit wäre, auf dem 5. Europäischen Gesellentag im Rahmen der Handwerksmesse ein Referat zu übernehmen, da habe ich – sogleich in Erinnerungen schwelgend – keine Sekunde gezögert und sofort Ja gesagt, ganz ohne präzise zu prüfen, um welches Thema es denn eigentlich gehen sollte. »Irgend etwas zu älteren Arbeitnehmern im Handwerk«, hieß es da recht ungenau, und – Näheres würde noch folgen.

Eine interessante Perspektive auf gewerklich-technische und berufliche Kompetenz, dachte ich bei mir, vor allem vor dem Hintergrund eines wie immer zunächst aus Amerika herüberschwappenden Jugendlichkeitswahns, dessen verhängnisvolle Folgen im weltweit geradezu stür-

zenden Untergang des Neuen Marktes für jedermann deutlich erkennbar und nachzuvollziehen sind, und leider nicht nur dort.

Manch einer unter Ihnen mag zu den Betroffenen gehören, die dieser Jugendlichkeit von Dynamik aufgesessen sind, und man hätte sich gewünscht, früh genug dem Rat erfahrener Älterer gefolgt zu sein.

Nun gut, – der Begriff des »älteren Arbeitnehmers« oder, wie es im Handwerk traditionell heißt, des »Altgesellen« war mir vertraut und darüber hinaus kannte ich einige Personen, die in der Position des Altgesellen eine wichtige Rolle in ihren Handwerksbetrieben spielten.

Der Aspekt: »Beschäftigung von älteren Gesellen in Handwerksbetrieben« schien also ein lohnendes Thema zu sein, und zwar nicht nur berufspädagogisch.

Außerdem – so drängte es sich sofort auf – boten meine eigenen Forschungen zum Prinzip der Komplementarität, mit dem man die große Leistungsfähigkeit des dualen Berufsbildungssystems nicht zuletzt auch im internationalen Vergleich schlüssig erklären kann, gute Argumente für die Beschäftigung gerade älterer Gesellen in den Betrieben des Handwerks.

Und so begann ich, meine Theorie der Komplementarität beruflicher Bildung im Dualen System auf das in Aussicht gestellte Thema hin abzuklopfen.

Dieses Komplementaritätsprinzip, das ich zunächst für die berufliche Bildung im Dualen System analog zur Theorie des Lichtes aus der Physik in die Berufspädagogik übertragen habe, bestimmt genau aus dem Gegebensein zweier Lernorte – Betrieb hier, Schule dort – die Leistungsfähigkeit beruflicher Bildung, und zwar gerade dann, wenn beide Lernorte voneinander so verschieden wie möglich sind und bleiben.

Dabei steht der Lernort Schule in der Pflicht, Erkenntnis durch Unterrichten zu vermitteln und eben nur dieses, während der Lernort Betrieb in der Pflicht steht, Erfahrungen durch auftragsbezogenes Handeln zu ermöglichen und eben auch nur dieses. Jeder Versuch, beides miteinander zu vermischen, zum Beispiel durch Abstimmung, Koordination und Kooperation der Lernorte, unterschreitet dasjenige Bildungsergebnis, welches möglich wäre.

Erkenntnisse lassen sich eben nicht in Erfahrung und Erfahrungen eben nicht in Erkenntnis überführen, obwohl beide Bedingung für berufliche Bildung und Kompetenz sind.

Berufliche Bildung erweist sich also als Komplementarität von »Erkenntnis« und »Erfahrung« im Sinne eines »notwendig Zusammengehörigen voneinander Verschiedenen«.

Gerade also, weil das Duale System aus zwei so verschiedenen Lernorten besteht und damit als einziges Bildungssystem konzeptionell dem Prinzip der »Komplementarität« entspricht, und gerade weil es – mit Blick auf die allgemeine Bildung – bisher trotz aller Anstrengungen nicht gelungen ist, beide Lernorte didaktisch aufeinander abzustimmen, ist die berufliche Bildung des Dualen Systems so erfolgreich. Die letzte, jüngst veröffentlichte, internationale OECD-Studie bestätigt dies eindrucksvoll, ganz im Gegensatz zu den Ergebnissen aus PISA.

Leider kann ich Ihnen hier aus Zeitgründen nicht mehr zu den theoretischen Fundamenten und weitreichenden Konsequenzen dieses Komplementaritätsprinzips sagen, obwohl ich dies vor einem solchen Plenum gerne einmal in einem eigenständigen Vortrag tun würde.

Dennoch soll erwähnt werden, dass auch die allgemeine Bildung – bei genauerer Betrachtung – diesem Prinzip

der Komplementarität folgt, ja, Bildungsprozesse ganz allgemein und überhaupt komplementär strukturiert sind, ganz egal, ob es um Studium oder Weiterbildung, ob es um Sprachenerwerb oder um Ganztagschule, um Hochbegabung oder um Gesamtschule geht.

Und, was das Aufregendste an der Sache ist: nicht mehr die Berufsbildung folgt dem Vorbild der Allgemeinbildung, sondern genau umgekehrt, die Allgemeinbildung muss nunmehr dem Vorbild dualer Berufsbildung folgen – ein radikaler Wechsel der Perspektive sowie das mögliche Ende einer lange gepflegten Kontroverse.

Doch, während ich noch dabei war, das Prinzip der Komplementarität von Erkenntnis und Erfahrung in Bezug auf die berufliche Handlungskompetenz älterer Arbeitnehmer ganz allgemein und von Altgesellen im Handwerk im Besonderen zu analysieren und auch in Zeitungen, Fachzeitschriften, ja selbst in Fernsehsendungen immer häufiger auf Beiträge stieß, die auf die Rückkehr und das berufliche Kompetenzpotential älterer Arbeitnehmer in Unternehmen und der Wirtschaft überhaupt aufmerksam machten, da erreichte mich per Post das bereits gedruckte Programm zur heutigen Veranstaltung mit dem für mich vorgesehenen Vortragstitel: »Lebenslanges Lernen als Schlüssel zur Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer/-innen.«

Und – ich will es gerne zugeben: Ich war sehr überrascht und erstaunt, ja sogar ein wenig verärgert; denn eine solche Auslegung des Themas hatte ich nicht erwartet, zumal in einer Veranstaltung des Handwerks; konnte ich doch aus eigener Erfahrung mit der Bildungskraft handwerklicher Berufserziehung, aber auch vor dem Hintergrund wissenschaftlich gestützter berufspädagogischer Erkenntnisse gut begründet sagen, dass es im Grunde

kein erfolgreicherer System beruflicher Bildung gibt, als dasjenige des Handwerks, nachzuweisen in der Tradition des Bewährten sowie in der Leistungsfähigkeit für Gegenwart und Zukunft, trotz aller im Einzelnen auch vorhandener Mängel.

Wie also sollte da der aus dem Angloamerikanischen eins zu eins übertragene Begriff »lifelong learning« als »Lebenslanges Lernen« in der deutschen Berufsbildung eine Rolle spielen können, ist damit doch weder ein wirklich erkennbares berufspädagogisches Konzept, noch irgendeine erwähnenswert erfolgreiche Berufsbildungstradition, geschweige denn ein bewährtes Bildungssystem, ja nicht einmal der Begriff Bildung verbunden?

Zugegeben, der Begriff des »Lebenslangen Lernens«, ergänzt um die noch viel inhaltsleeren Worthülsen »e-learning«, »learning on demand«, »global learning« sowie nicht zuletzt auch der bereits von der KMK benutzte Begriff des »Lernen Lernens« gehört zu den bevorzugten Wortwerkzeugen in den semantischen Werkzeugkästen selbsternannter Heimwerkerpädagoginnen, die bevorzugt und zumeist in bildungspolitischen Sonntagsreden ihr Unwesen treiben, ohne je selbst Verantwortung für das konkrete pädagogische Handeln auf dem Felde der Bildung und Berufsbildung zu übernehmen. Und sie können gerade mit diesen Worten in ihren Reden so wuchern, weil sie weitgehend inhaltsleer sind und sich mit ihnen im Grunde keinerlei Bildungsanspruch verbindet.

Zu einem ganz ähnlichen Ergebnis kommen auch Achtenhagen und Lempert, wenn sie am Ende ihrer in fünf Bänden dokumentierten wissenschaftlichen Untersuchung zu »Lebenslangem Lernen« feststellen:

»Zentrales Ziel unserer Empfehlungen ist es, den Weg für Projekte zu bahnen, in denen Probleme, Bedingungen,

Verläufe und Erfolge Lebenslangen Lernens umfassender und differenzierter bearbeitet werden als bisher. An die Stelle von Worthülsen sollen analytisch und empirisch nachvollziehbare Konzepte gestaltbarer Realitätsaspekte treten. Nur auf diesem Wege ist es möglich, die Idee eines Lebenslangen Lernens zumindest ein Stück weit zu verwirklichen, statt weiterhin wie bisher – das heißt mindestens seit Jahrzehnten – nur als verbales Programm zu propagieren und mit schönen Worten zu garnieren.«

Auch wenn Achtenhagen und Lempert immerhin davon ausgehen, dass mit »Lebenslangem Lernen« vielleicht ein ernsthaftes Konzept verbunden sein könnte, das es allerdings wohl erst noch zu entdecken gilt, so suggeriert der hier gewählte Titel dem Leser bereits, dass es sich allemal um ein erfolgreiches Konzept handele, zumal es ja schon die Rolle eines Schlüssels zugewiesen bekommen hat.

Dies aber ist gegenwärtig mitnichten der Fall, und ich selbst bin davon überzeugt, dass dies auch nie der Fall sein wird. Auch dieses Wort wird nach dem Verschleiß als Begriff ebenso schnell wieder verschwinden, wie alle derartigen, insbesondere angloamerikanischen Modernismen bisher, und je häufiger es benutzt wird, umso schneller wird es verschleifen und verschwinden.

Es scheint daher mindestens angemessen, den Vortragstitel dahingehend zu erweitern, dass dahinter ein Fragezeichen gesetzt wird; und ich hege die Vermutung, dass dieses Fragezeichen ursprünglich auch gestanden hat und nur vom Drucker übersehen wurde.

Nunmehr steht die These des Vortragstitels wenigstens in Zweifel und es kann berechtigt die Frage gestellt werden, wie es denn zu erklären ist, dass der Begriff des Lebenslangen Lernens eine so hohe Verwendungsakzeptanz

tanz erlangen konnte, und eben auch – leider – von so vielen Profis benutzt wird.

Um diese Frage zu beantworten, muss man einen Blick zurück auf die Entwicklung von Pädagogik und Berufspädagogik seit dem zweiten Weltkrieg werfen, auch wenn dies hier aus Zeitgründen nur in aller Kürze möglich ist.

Der entscheidende – wie man heute sagt – Paradigmenwechsel vollzog sich etwa in den 60er Jahren des letzten Jahrhunderts.

Aus Amerika – woher denn sonst – kamen die Segnungen der behavioristischen Lernpsychologie herüber und diese sogenannte »realistische Wende« war mit dafür verantwortlich, dass der Bildungsbegriff für die Pädagogik ganz allgemein, und der Berufs- bzw. Beruflichkeitsbegriff für die Berufspädagogik im Besonderen ersetzt wurde durch denjenigen der Qualifikation.

Berühmte Pädagogen und Berufspädagogen, wie z. B. Roth, Robinson, Brezinka, Baethge und Lempert, waren daran je verschieden beteiligt.

Und auch, wenn dieser Wechsel nicht sogleich vollständig durchschlug, so setzte er sich doch langsam peu à peu durch, auch wenn bis heute noch nicht alle Bereiche der Bildung davon vollständig durchzogen und betroffen sind. Doch, was bedeutet dieser Wechsel nun – und welche Konsequenzen waren mit ihm verbunden?

Mit dem Bildungsbegriff verband sich eine Vorstellung über eine an bestimmte Inhalte gebundene Ganzheit von Fähigkeiten, Fertigkeiten und Einstellungen, die man sich als ein im Individuum je verschieden vernetztes, wechselwirkendes Knäuel vor Augen führen muss, das nach innen stetige Festigkeit auszubilden vermochte und genau dadurch nach außen offen bleiben konnte und offen blieb.

Bildung entwickelte sich deshalb zwar zu einer individuell-singulären und somit unvergleichlichen Ganzheit, die zwar in sich abgerundet war, ohne je abgeschlossenen oder je fertig zu sein.

Je höher und je besser der Grad der Bildung geriet, umso mehr verlangte sie nach Neuem, so dass eine derart gebildete Person nicht nur für neue Anforderungen von außen vorbereitet und dankbar war, sondern selbst stets neue Herausforderungen suchte. Und nur so sind eine kulturelle Entwicklung und technischer Fortschritt einer Gesellschaft, ja, nicht zuletzt der Menschheit insgesamt zu erklären.

Viele in einem solchen Knäuel verwickelte Fähigkeiten, um die das Individuum häufig genug im Detail gar nicht wusste, traten nach außen gar nicht in Erscheinung, denn sie wirkten vor allem indirekt über ihre wechselwirkende Vernetzung mit allen anderen Fähigkeiten. Und nur eine solche verwickelte Ganzheit ist fähig zu Innovation.

Eine solche Bildung hatte weitgehend als Ziel, die Entwicklung der jeweiligen Persönlichkeit im Blick und nie zeigte sie sich als Folge in ihrer jeweiligen Handlungskompetenz beim Lösen von Aufgaben und Problemen oder beim Abwickeln von Aufträgen. Sie war aber außerdem außerordentlich verantwortungsrelevant, trotz ihrer singulären Individualität, die sich der objektiven Vergleichbarkeit verweigerte.

Alles dies, was hier nun für den Bildungsbegriff gesagt werden konnte, gilt nun gleichermaßen, wenn nicht noch auf höherem Niveau für den Berufsbegriff sowie für die Beruflichkeit.

Diejenigen Systembestandteile also, die bis heute – so gut es geht – am Bildungsbegriff bzw. am Berufsbegriff festgehalten haben – und dies sind neben bestimmten

gymnasialen Bereichen vor allem jene beruflichen Bildungsinstitutionen, die sich einer dualen Struktur der Beruflichkeit verpflichtet fühlen, vor allem aber das Handwerk – bringen nach wie vor Menschen hervor, die bis zu ihrem Lebensende – aber ein Leben lang – eigeninitiativ und mit zunehmenden Ganzheiten in die Auseinandersetzung mit den Fragestellungen dieser Welt eingebunden bleiben, ohne dazu von außen, fremd bestimmt aufgefordert werden zu müssen, und ohne daher ihren eigenen inneren Bildungsstandard zu verlieren oder in Zweifel zu ziehen.

Das Handwerk, mit seiner in der Anlage A der HWO, in langer Tradition klar bestimmten Berufen, kann genau als ein solches System angesehen werden.

Im Gegensatz dazu nun der Qualifikationsbegriff. Bei ihm geht es darum, einzelne und eben isolierte Fähigkei-

ten, Fertigkeiten und Einstellungen so weit zu vereinzeln und zu präzisieren, dass mittels klarer Messverfahren über ihr Gegebenensein nicht genauestens zu entscheiden ist. Zugleich kann auf diese Weise bestens gemessen werden, ob der Lernprozess als solcher, um den es nach Maßgabe der Lernpsychologie nunmehr vor allem zu gehen hat, also der Verlauf der Aneignung optimal und mit den Methoden der empirischen Sozialforschung optimal überprüft werden kann.

Je kleiner dabei die einzelnen Qualifikationen werden und je isolierter von anderen Qualifikationen, umso präziser lassen sie sich operationalisieren und unter dem Vergleichbarkeitsdiktat überprüfen.

Und so wurde aus dem als Bildung vernetzten Knäuel, eine in Reih und Glied geordnete Menge voneinander abgegrenzter, einzeln isolierter Fähigkeiten, die – allenfalls



als Summe – nun noch zusätzlich stets und immer daraufhin überprüft werden konnten, ob sie im Einzelnen am Markt noch gebraucht wurden oder nicht. Und da niemand seine eigenen Fähigkeiten für obsolet erklärt, war dies die Grundlage einer nun folgenden Fremdbestimmung.

Diejenigen, denen man eine derartige Qualifizierung zuteil werden ließ, verloren nun natürlich die Kompetenz, aufgrund der fehlenden Vernetzung, selbst und eigenständig mit neuen Anforderungen fertig zu werden oder gar eigeninitiativ welche zu suchen, geschweige denn innovativ zu sein.

Und immer, wenn eine bestimmte Anzahl der geordneten Menge an Kleinstfähigkeiten überflüssig wurde, weil andere den Wandel bewegten, verloren diese Menschen an Chancen, sich am Markt zu verwerten.

Um aber wieder marktfähig zu werden, brauchte es neue Qualifikationen, die sie sich, aufgrund der fehlenden Vernetzung, wiederum so kleinschrittig wie möglich durch Weiterbildung anzueignen versuchen; und immer wenn erneut einige Teilqualifikationen marktirrelevant wurden, ging das Ganze von vorne los.

Da nun aber eine Qualifikation, die gelernt werden soll, zur Wiederherstellung der Marktfähigkeit bereits bekannt sein muss, bevor sie gelernt werden kann, sind manche dieser Qualifikationen schon wieder veraltet, bevor sie gelernt werden konnten.

Und so sorgt die fehlende personale Vernetzung der einzelnen Qualifikationen und die immer weiter vorangetriebene Modularisierung dafür, dass schon kleinere Veränderungen zu Zerfallswertungen führen, die die Weiterbildungszyklen immer kürzer werden lassen, mit einer am Ende dieser Entwicklung klaren Konsequenz: Lebenslanges Lernen!



Da aber selbst diese Hatz einer von außen gesteuerten und insoweit stets fremdbestimmten Weiterbildung lebenslänglicher Lernprozesse nicht mehr ausreicht, sich schnell genug an das gerade Verlangte anzupassen, lautet die finale Letztforderung derjenigen, die diesem Konzept anhängen, den Prozess des Lernens selbst zum Ziel zu machen, und das Postulat nach der unabdingbaren Notwendigkeit aufzustellen, das »Lernen lernen« nunmehr zur allein seligmachenden Maxime zu erheben.

Die Prozesse haben sich selbst eingebracht, ja sich selbst zum Inhalt gemacht: Letztlich scheint es nunmehr egal geworden zu sein, was ich lerne, Hauptsache ist, dass ich lerne. Die immer hastiger werdenden eigenen Prozesse haben sich gleichwohl meiner Entscheidung entzogen. Der berufspädagogische Kollaps ist wohl nur noch eine Frage der Zeit!

Lebenslang zu lernende Qualifikationsmodule können dazu führen, die Berufe und damit das Prinzip der Beruflichkeit selbst zu gefährden, weil die einzelnen, zu erlernenden Qualifikationen quasi losgelöst von ihrer Ganzheit

*»Letztlich scheint es nunmehr
egal geworden zu sein, was ich lerne,
Hauptsache ist, dass ich lerne.«*

des Berufes, erst ganz undurchsichtig und dann immer deutlicher Grenzüberschreitungen provozieren, die schließlich dazu führen werden, dass ganze Berufe zerstört werden, dann Berufsbereiche und am Ende alles.

Übrig bleibt dann eine Summe von in die Tausende gehenden Einzelqualifikationen, die je nach Bedarf neu zusammengestellt, ihre Marktfähigkeit zum Konzeptionsfundament erheben.

Dass selbst dieses Szenario nicht unrealistisch zu sein scheint, ergibt sich aus den Überlegungen, die Superminister Clement am 15.11. d. J. ganz aktuell als wirtschafts- und arbeitsmarktpolitische Perspektive in der Debatte des Bundestages zum Hartz-Konzept immerhin erwogen hat.

Dem Sinne nach heißt es da, dass die sogenannten Ich-AGs vor allem im handwerklichen Bereich gegründet werden könnten. Man müsse nun doch mal mit dem berufsständischen Getue aufhören und endlich alle an einem Strang ziehen. Das, was die Leute für so eine Ich-AG können müssten, würden sie schon irgendwie schaffen, denn schließlich müsse heute jeder zu Lebenslangem Lernen

bereit sein; schließlich handele es sich nur um kleine Ausschnitte, die eine solche Ich-AG abdecken könne und wolle.

Nun – meine Damen und Herren – genug der dunklen Szenarien. Lassen Sie uns aber zurückkehren zum Prinzip der Beruflichkeit, wie es nach wie vor im Handwerk verfolgt und gelernt wird und damit auch zum anfänglichen erwähnten Prinzip der Komplementarität, das auch für alle älteren Mitarbeiter im Handwerk Relevanz reklamiert.

Berufliche Bildung – so konnte festgestellt werden – erweist sich als Komplementarität von »Erkenntnis« und »Erfahrung« im Sinne eines »notwendig Zusammengehörigen voneinander Verschiedenen«.

Der durch den Erfahrungsvorsprung älterer Mitarbeiter gegebene höhere Grad beruflicher Bildung muss vor allem durch Vernetzung der Erfahrung mit den Kompetenzen der jüngeren Mitarbeiter zu einer betrieblichen Ganzheit genutzt werden, die die intergenerativen Verschiedenheiten der jeweiligen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Einstellungen aller Mitarbeiter miteinander zu Wechselwirkungen bewegt, die dann zu einem ganzheitlichen betrieblichen Knäuel wird, die die jeweiligen Schwächen und Mängel des einzelnen Individuums nicht nur gegenseitig ausgleicht, sondern zu einem höheren Niveau führt.

Auf diese Weise kann aus der jeweils verschiedenen beruflichen Bildung der einzelnen Mitarbeiterpersönlichkeiten schließlich eine berufliche Bildung entstehen, die sich als betriebliche Ganzheit zeigt, die der Bildung einer Persönlichkeit entspricht.

Und dass dies in vielen Handwerksbetrieben nicht nur Wunsch sondern auch Wirklichkeit ist, ist häufig genug den dort beschäftigten älteren Mitarbeitern, den sogenannten Altgesellen, zu verdanken!

Produktiver Umgang mit älteren Belegschaften – Beispiele für erfolgreiche Lösungsansätze

Alexander Frevel, Arbeit und Zukunft e.V., freier Mitarbeiter der Handwerkskammer Hamburg



Meine sehr geehrten Damen und Herren,

mit großer Freude habe ich die Einladung angenommen, Ihnen über einige Erfahrungen zum Thema »Produktiver Umgang mit älteren Belegschaften« berichten und mit Ihnen über erfolgreiche Lösungsansätze diskutieren zu können. Freude deshalb, weil ich die Bewältigung der Folgen des demographischen Wandels für eine der zentralen Aufgaben bei der Zukunftssicherung halte und weil die Diskussion darüber an so herausgehobener Stelle wie dem Europäischen Gesellentag stattfindet.

Auch hier ist festzustellen, dass das Handwerk sich frühzeitig auf den Weg gemacht hat, die Herausforderungen aktiv aufzugreifen. – Wir wissen allerdings auch, dass

»frühzeitig« allein nicht ausreicht, sondern dass noch viel Überzeugung und Veränderungen notwendig sind, um tatsächlich die Zukunftsaufgaben erfolgreich bestehen zu können, die sich aus dem demographischen Wandel ergeben.

- Ich werde in meinem Vortrag zunächst zwei Positivbeispiele vorstellen, die verschiedene betriebliche Lösungsansätze aufzeigen. Dabei verwende ich Ergebnisse des Projekts »ALFIH – Alternsgerechte flexible Arbeit im Handwerk«, das die Handwerkskammer Hamburg (1999 – 2001) durchgeführt hat.
- Wir werden im nächsten Schritt erkennen, dass es typische Muster von erfolgreichen Lösungsansätzen gibt,

die in Wechselwirkung zueinander stehen und miteinander zu kombinieren sind.

- Deutlich wird, dass die Produktivität eine abhängige Größe der Arbeitsfähigkeit ist.
- Der Umgang mit den Folgen des demographischen Wandels muss erlernt werden. Ich zeige kurz die wesentlichen Bausteine von Workshops für Meister und Gesellen, in denen wir das »Aus der Zukunft lernen« vermitteln.
- Zum Abschluss werden die wichtigsten Dimensionen für (präventive) Lösungsansätze eines produktiven Einsatzes älterer Beschäftigter zusammengefasst.

Ich denke, dass ich für uns alle spreche, wenn ich meine persönliche Zukunftserwartung so formuliere: »Ich möchte so gesund, so lange und so gut wie möglich arbeiten und mein Arbeits- und Rentenleben finanziell gesichert genießen können.«

Und für Unternehmer wäre diese Aussage eventuell so zu erweitern: »Ich möchte mit gutem Personal und Material bei guter Auftragslage zu auskömmlichen Preisen gute Arbeitsqualität liefern können, den Betrieb erhalten und beizeiten einen Betriebsnachfolger finden.«

In diesen Aussagen kommt ein Zusammenhang zum Ausdruck, den wir seit langem kennen: Erfolgreiche und innovative Unternehmen haben gesunde Beschäftigte mit guten Qualifikationen. Zu zeigen ist, dass sichere und gesundheitszuträgliche Arbeitsbedingungen nicht nur ein Kostenfaktor sind, sondern auch ein Produktivitätsfaktor.

In zwei idealtypischen Fallbeispielen zeige ich Möglichkeiten auf, wie die Arbeit von und mit älteren Beschäftigten gestaltet werden kann, so dass ein produktives Arbeitsergebnis und ein Arbeiten mit gesunden / persönlichkeitsförderlichen Arbeitsbedingungen erzielt werden.

Fallbeispiel 1: Zimmerei

Der Zimmermann Wolfgang L. (54 Jahre) ist seit 1964 Mitarbeiter der Fa. P. Wie seine acht Kollegen arbeitet er seit Jahren in altersgemischten Teams: Jeweils ein Altgeselle und eine jüngere Nachwuchskraft arbeiten gemeinsam. Meister P. macht deutlich: »Die Kombination von Alt und Jung hat sich bewährt, weil beide Seiten voneinander lernen und sich hervorragend ergänzen können. Was der eine an Neuem weiß, hat der andere an Erfahrung voraus. Und was der eine an Kraft und Beweglichkeit hat, kann der andere durch Tricks und Kniffe, z. B. richtiges Heben und Tragen, vormachen. Das Zusammenspiel der Einzelnen ist entscheidend – jeder ist auf seine Art wichtig.«

Anfang 2001 war die bewährte Kombination in Frage gestellt. Das Unternehmen hatte nicht mehr genügend Aufträge und musste über Entlassungen nachdenken. Der Unternehmer hat etliche schlaflose Nächte verbracht. Wenn er die Jüngeren entlassen würde, könnten viele schwere Arbeiten nicht mehr ausgeführt werden. Und wo würden die jetzt einen Arbeitsplatz bekommen? Und die Älteren, die den Betrieb mit aufgebaut haben, wollte er auch nicht opfern: »Die sind fachlich top, produzieren

»Erfolgreiche und innovative Unternehmen haben gesunde Beschäftigte mit guten Qualifikationen.«

keinen Ausschuss, arbeiten selbstständig, identifizieren sich mit der Firma und haben viele wertvolle Erfahrungen.«

Sein Sohn, der gerade seine Meistervorbereitung bei der Handwerkskammer machte und den Betrieb in einigen Jahren übernehmen sollte, hatte eine Idee. Und mit dem befreundeten Zimmermeister K. wurde unter Zuhilfenahme der Technologie- und Betriebsberatung ein gemeinsames CAD-Abbundsystem beschafft.

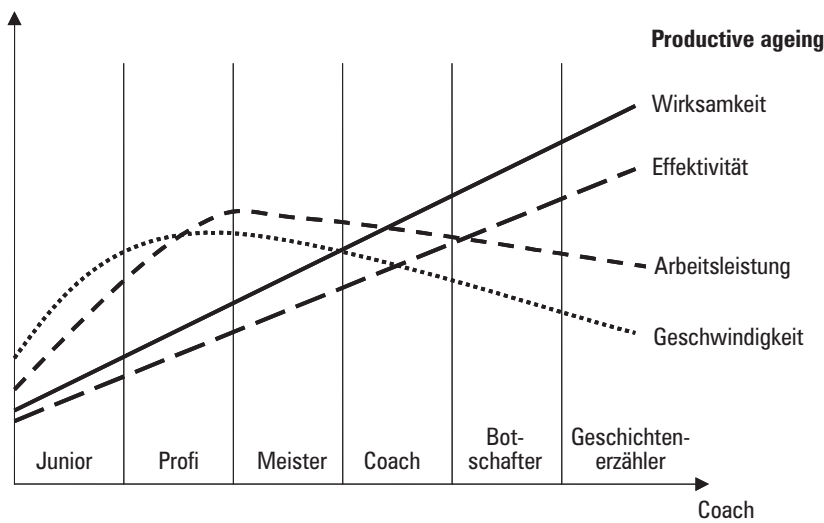
Wolfgang L. war anfangs sehr skeptisch und dachte, dass er nun nur noch Montagetätigkeiten ausführen müsste. Aber sein Meister machte ihm klar, dass auch er sich an der neuen Technologie versuchen könne und solle. Das Erlernen der CNC-Steuerung und des CAD-Pro-

gramms waren schwierige Herausforderungen. Aber auch hier half das bewährte System der Kombination von Alt und Jung. Zwar war L. nicht so schnell in der Benutzung der Tastatur und die Maus machte anfangs auch nicht das, was sie sollte. Er erkannte aber bald, dass er auch hier seine spezifischen Erfahrungen einbringen konnte und sein Praxiswissen vor allem bei den schwierigen Dachanschlüssen wichtig war und ist.

Der Betrieb ist finanziell wieder gesichert, weil etliche Neukunden von der Schnelligkeit und der Qualität der Auftragsabwicklung überzeugt werden konnten. L. arbeitet nun nicht mehr so häufig auf dem Dach, aber das vermisst er auch nicht so sehr, vor allem in den Wintermonaten.

»Arbeitsfähigkeit und Gesundheit sind Voraussetzung für gute Produktivität und Qualität der Arbeit einerseits und für gute Lebensqualität und Wohlbefinden andererseits.«





Grafik 1: Productive ageing
(Quelle: Ratanen 2000, nach Ilmarinen/Tempel 2002, S. 340)

Fallbeispiel 2: Hoch- und Tiefbau

Der Hochbauingenieur K. (62 Jahre) ist seit 35 Jahren in der Fa. M. als Geschäftsführer tätig. Er leitet das technische Büro des Unternehmens, das mit insgesamt 180 Beschäftigten im technischen Hoch- und Tiefbau und im Brückenbau tätig ist.

Auch bei intensivem Einsatz hochwertiger technischer Geräte gilt für die Firma: »Die Mitarbeiter sind das größte Kapital des Unternehmens. Also muss der Betrieb in die Arbeitsbedingungen investieren, um dieses Kapital zu halten. Dazu gehört aber auch, dass die Mitarbeiter im Sinne des Betriebes denken und handeln, um die Flexibilität aufzubringen, die wir brauchen, um am Markt bestehen zu können. Der Betrieb ist ein Organismus, in dem das Zusammenspiel der Einzelteile funktionieren muss.« Diese »Unternehmensphilosophie eines ausgeglichenen Verhältnisses von Geben und Nehmen« wird in zwei Richtungen praktiziert:

- Arbeits- und Gesundheitsschutz

Durch die Mitarbeit im Beirat der Berufsgenossenschaft weiß K. über die gesundheitlichen Risiken von

Bauhandwerkern Bescheid. Der Betrieb legt viel Wert auf sichere Arbeitsbedingungen (Schutzausrüstung, Einhaltung der Unfallverhütungsvorschriften), auf ergonomische Geräte und Werkzeuge sowie auf gesundheitszuträgliche Arbeitsbedingungen (z. B. Einsatz von Hebehilfen).

- Organisations- und Personalentwicklung

Für körperlich nicht mehr so fitte Mitarbeiter müssen aber gegebenenfalls auch Arbeitsplätze zur Verfügung stehen. Diese sind gemeinsam mit der Belegschaft in einem Gesundheitszirkel identifiziert worden: dazu gehören z. B. Einkauf, Lagerhaltung, Wartung und Instandhaltung des Maschinenparks, Qualitätssicherung, Kundenservice u.ä.m.. Durch (systematischen) Arbeitsplatzwechsel und Qualifizierung (größtenteils on-the-job) war es bisher möglich, für alle Leistungsgewandelten einen angemessenen Arbeitsplatz zur Verfügung zu haben.

Wir haben in diesen – typisierten – Fallbeispielen mehrere Lösungsansätze kennen gelernt:

- sichere und ergonomische Arbeitsgestaltung
- Qualifizierung an neuen Technologien
- innerbetriebliche leistungsgerechte Karrieremuster
- altersgemischte Arbeitsteams
- Kooperation für neue Marktfelder.

Diese Lösungsansätze haben eines gemeinsam: Sie orientieren sich an den vorhandenen Stärken der Betriebe und der Beschäftigten (Ressourcenorientierung)!

Wir haben gesehen, dass die Erfahrung der älteren Beschäftigten eine wesentliche Bedeutung für die Einsatzfähigkeit hat. Aus der Arbeitswissenschaft wissen wir, dass ältere Arbeitnehmer umso wichtiger für die Produktivität eines Unternehmens sind, je größer das benötigte Erfahrungswissen ist und je geringer die Anteile körperlicher Arbeit sind.

Der finnische Arbeitswissenschaftler Rantanen hat dafür ein Bild des idealtypischen produktiven Alterns im Betrieb entwickelt, das sich an den altersabhängigen Faktoren Arbeitsgeschwindigkeit, Arbeitsleistung, Effektivität und Wirksamkeit orientiert.

Der »Junior« arbeitet flott mit schnell steigender Geschwindigkeit und entwickelt relativ rasch eine ziemlich hohe Arbeitsleistung. Dies gilt auch für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die dann als »Profis« voll im Arbeitsleben stehen und es in den verschiedensten Bereichen zur »Meister«schaft bringen. Während ihre Arbeitsgeschwindigkeit und -leistung nicht weiter gesteigert werden können und schrittweise nachlassen, wächst ihr Erfahrungswissen und damit ihre Effektivität und allgemeine Fähigkeit, was sie zum innerbetrieblichen Trainer und Ausbil-

der (»Coach«, z. B. Altgeselle) qualifiziert. In den Köpfen dieser Personen speichert sich das ungeschriebene betriebliche Erfahrungswissen, die verborgenen Schätze eines Unternehmens, die man entdecken, ausgraben und einsetzen muss. Je besser dies gelingt, umso effektiver und allgemein wirksamer werden die Botschaften wirken, die ein Mitarbeiter (»Botschafter«) weitergeben kann. Schließlich findet er/sie Zeit und Muße, seine wesentlichen Erfahrungen in seiner Fantasie zu Geschichten zu verknüpfen und als »Geschichtenerzähler« die Lebens- und Arbeitskultur seiner Umgebung und seiner Firma mitzugestalten (nach Ilmarinen/Tempel, S. 339 f.).

Wie integrieren wir nun die betriebswirtschaftliche Sichtweise in unsere Betrachtungen?

Definiert wird die Produktivität als das Verhältnis zwischen Produktionsmenge (Output) und dem Faktoreinsatz (Input). Bei dem Faktoreinsatz wird grundsätzlich unterschieden zwischen materiellen, finanziellen und personellen Ressourcen (verfügbaren Mitteln).

Dabei gilt die Grundannahme, dass sowohl das Individuum als auch das Unternehmen – aus durchaus unterschiedlichen Blickrichtungen – ein Interesse an guter Arbeitsfähigkeit und Gesundheit haben.

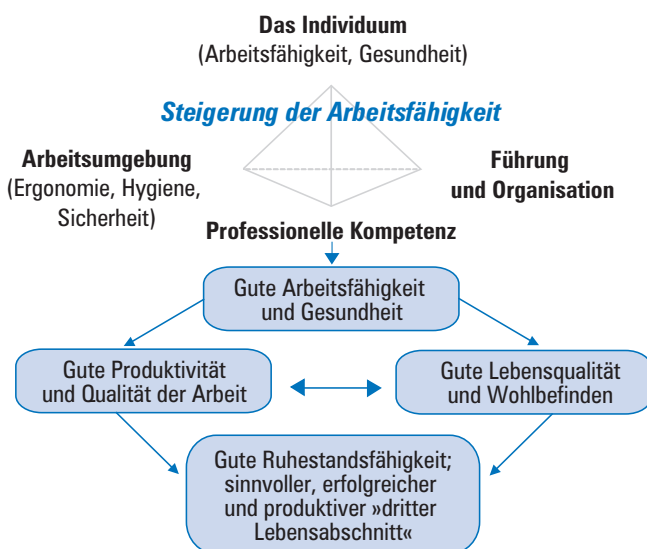
Bezogen auf den Zusammenhang von Arbeitsfähigkeit und Produktivität ist zu beachten, dass zwischen den Bedingungen kein linearer Zusammenhang besteht, sondern es wechselseitige Wirkungen gibt.

Das Förderungsmodell der Arbeitsfähigkeit von Juhani Ilmarinen (1999; 2002) zeigt, dass neben den individuellen Faktoren (funktionelle Kapazität, Gesundheit) und

der professionellen Kompetenz vor allem auch die Arbeitsbedingungen (Ergonomie, Hygiene, Sicherheit) und die Führungsorganisation des Unternehmens zu berücksichtigen sind (Grafik 2). Zu beachten ist, dass sämtliche Fähigkeiten eines Menschen durch Benutzung und Übung verbessert werden können und die biologisch bedingte, altersabhängige Verschlechterung der funktionalen Kapazitäten kein unveränderliches Schicksal ist.

Arbeitsfähigkeit und Gesundheit sind Voraussetzung für gute Produktivität und Qualität der Arbeit einerseits und für gute Lebensqualität und Wohlbefinden andererseits.

Ilmarinen hat dafür das »Haus der Arbeitsfähigkeit« entworfen (Grafik 3). Die vier Säulen der Arbeitsfähigkeit sind integriert, die tragenden Elemente sind eingezogen – und nun gilt es, die Wohngemeinschaft mit Leben zu füllen. Wichtiger Schwerpunkt dafür ist die Arbeit in den Betrieben.



Grafik 2: Förderungsmodell der Arbeitsfähigkeit
(Quelle: Juhani Ilmarinen, FIOH/Helsinki)

Es gibt viele Betriebe, die aus eigener Überzeugung gute Lösungen entwickelt oder die durch Anregungen von Dritten Lösungen für ihr Unternehmen übertragen haben.

Aber – und das macht uns Sorgen – es gibt noch keine breite Bewegung, um das Thema in den Betrieben systematischer anzugehen.

Deshalb hat die Handwerkskammer Hamburg im Rahmen des ALFIH-Projekts zwei Basis-Bausteine für qualifizierende Workshops entwickelt. Sie versucht, mit der Diskussion um die Folgen des demographischen Wandels die Beteiligten dazu zu bringen, aus der Zukunft zu lernen. Dafür werden Methoden der Zukunftskonferenz und »Zukunftstreisen« erprobt.

- Das eine ca. 2 – 3-stündige Modul richtet sich an Betriebsinhaber und (angehende) Meister. Wir verbinden damit zwei Ziele:



Grafik 3: Das Haus der Arbeitsfähigkeit vereinigt viele Faktoren unter einem Dach.
(Quelle: Juhani Ilmarinen, FIOH/Helsinki)



*»Ich rufe Sie auf,
am Aufbau und an
der Ausstattung
des Hauses der
Arbeitsfähigkeit
mitzuarbeiten.«*

- Es hat eine »Kopf-Öffner«-Funktion, soll über die Bedeutung des demographischen Wandels informieren und will für das Thema sensibilisieren.
- Es hat eine »Wegbereiter«-Funktion, soll die Bedeutung für den jeweiligen Betrieb herausarbeiten und Lösungsmöglichkeiten sowie zielführende Vorgehensweisen aufzeigen.
- Inhalte sind:
 - Branchen- oder fachspezifische Themen, z. B. neue Marktfelder/Dienstleistungen
 - Betriebs- und Personalführung, Personalplanung und Lebensarbeitsgestaltung (Karriereplanung)
 - Arbeitssicherheit
 - Gesundheitsschutz, Betriebliche Gesundheitsförderung und -prävention (z. B. »Männer und Gesundheit«)
- Ein zweites Angebot richtet sich an Beschäftigte in Handwerksbetrieben, insbesondere Gesellinnen und Gesellen. In dem vier- bis achtstündigen Seminar geht es insbesondere um
 - die Information über den demographischen Wandel und seine Folgen im Handwerk.
 - die Sensibilisierung für die Notwendigkeit der eigenen Weiterqualifizierung (Lebenslanges Lernen) sowie für gesundheitsbewusstes Verhalten innerhalb und außerhalb des Berufes.

- das Erkennen von und die Aktivierung für konkrete Handlungsmöglichkeiten zur eigenen beruflichen Lebensplanung und -gestaltung.
- die Möglichkeiten zur betrieblichen Arbeitsgestaltung (Verhältnisprävention) durch Personal- und Organisationsentwicklung, Arbeitssicherheit und Gesundheitsschutz, z. B. in Form von Gesundheitszirkeln.

Betrachten wir zum Abschluss die drei Dimensionen, in denen – möglichst frühzeitig, also präventiv – Lösungsansätze eines produktiven Einsatzes älterer Beschäftigter zu entwickeln sind. Es gelten die Forderungen

- Verhaltensprävention in den Bereichen Gesundheit, Qualifikation und Kompetenzen
- Verhältnisprävention durch alters-/alternsgerechte Arbeitsgestaltung und alternssensible Personal- und Organisationsentwicklung
- Prävention in den Rahmenbedingungen durch altersgerechte Qualifizierungsangebote, Tarifverträge usw.

Ich hoffe, gezeigt zu haben, dass es lohnt, aus der Zukunft zu lernen und Geschichten für eine alters- und alternsgerechte Produktivität zu entwickeln. Ich rufe Sie auf, am Aufbau und an der Ausstattung des Hauses der Arbeitsfähigkeit mitzuarbeiten. Ich ermuntere Sie, Visionen und Gestaltungen zukunftsfähiger Arbeitsformen mit den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu entwickeln und umzusetzen. Sie sind jetzt und künftig die Basis der Entwicklung. Wir müssen den Dialog um menschengerechte, alternsgerechte Arbeit aktiv und kreativ führen.

Literatur

Ax, C., Frevel, A.: Handwerk und demographische Entwicklung, in: forum demographie und politik, (hrsg. von H.-U. Klose), H. 9, 1997

Frevel, A.: Partizipation beim Lebenslangen Lernen – Ein Fallbeispiel für alter(n)sgerechte Personalentwicklung und Arbeitsgestaltung, Kurzfassung des Statements auf der InSPE-Tagung 1996, Salzburg/Austria, in: Logistik und Arbeit, H. 9/10, März 1997, Duisburg

Frevel, A.: Berufliche Bildung im Handwerk unter Bedingungen des demographischen Wandels, in: forum demographie und politik, Hg.: H.-U. Klose, C. Ax, H. 11, Dezember 1998, Bonn

Handwerkskammer Hamburg (Hrsg.): Zukunftsfähige Konzepte für das Handwerk zur Bewältigung des demographischen Wandels, Broschürenreihe »Demographie und Erwerbsarbeit«, Stuttgart 2001

Handwerkskammer Hamburg: ALFIH – Alternsgerechte flexible Arbeit im Handwerk (Projekt gefördert vom Bundesministerium für Bildung und Forschung)

Ilmarinen, J., Tempel, J.: Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben?, Hamburg 2002

Siehe auch die Internetseite des Verbundprojekts zur Bewältigung des demographischen Wandels:

<http://www.demotrans.de>

Einführungsreferat: Der Beitrag älterer Arbeitnehmer in kleinen und mittleren Unternehmen

Pat O'Callaghan, Regional Director FAS South West, Irland



Die irische Wirtschaft hat sich in den letzten fünf bis sechs Jahren mit einem nie dagewesenen Wirtschaftswachstum von durchschnittlich fast 10 % verändert. Die Gesamtzahl Erwerbstätiger stieg um über 40 % (oder 496.000) zwischen 1996 und 2000 und am Ende des Jahres 2000 war die Arbeitslosenquote auf nur 3,9 % gefallen. Die Langzeitarbeitslosenrate lag bei nur 1,4 %, verglichen mit 9 % im Jahr 1994. Das traditionelle Bild Irlands als eine schwache Wirtschaft, unfähig, allen Bürgern Arbeit zu geben, wandelte sich zu Bedingungen der Vollbeschäftigung, Einkommen nahe am EU-Durchschnitt, signifikantem Arbeitskräfte- und Qualifikationsmangel und wachsender Einwanderung.

Dennoch änderten sich die kurzfristigen Vorhersagen für die irische Wirtschaft signifikant letztes Jahr, als der

Niedergang der IT-Branche sowie die Maul-und-Klauen-Seuche zu Betriebsausfällen, Rückgängen im Tourismus und Schwierigkeiten im Agrarbereich führten. Die Tal-fahrt an den Börsen spiegelte einen größeren Pessimismus bei den Anlegern in vielen Ländern wider. Die Anschläge des 11. September auf die USA haben den Rezessionsdruck weiter verstärkt und zu einer scharfen Verlangsamung in den weltwirtschaftlichen Aussichten geführt. Die meisten Beobachter sagen für die Vereinigten Staaten eine Rezession im nächsten Jahr voraus, mit weltweiten Auswirkungen.

Im September 2001 veröffentlichte ESRI (Economic and Social Research Institute) seine neuesten mittelfristigen Vorhersagen für den Zeitraum 2001–2007. Darin finden sich die komplettesten und aktuellsten Indikatoren

für mögliche Trends in der irischen Wirtschaft für die nächsten Jahre wieder. ESRI warnt, dass Vorhersagen in diesen Zeiten großer Unsicherheit sehr schwierig seien, und der Bericht enthält eine Anzahl möglicher Zukunftsszenarien. Dennoch halten die Autoren der Studie das »Verlangsamungs-Szenario« für am Wahrscheinlichsten.

Im Wesentlichen wird ein starker Abfall des Wirtschaftswachstums in den nächsten paar Jahren prognostiziert, aber dass sich die irische Wirtschaft recht schnell davon erholen wird. Das Wachstum des Bruttosozialprodukts (BSP) wird in dieser Zeit zwischen 4–6 % liegen, außer 2002, und das irische BSP wird, pro Kopf gerechnet, den EU-Durchschnitt erst erreichen und am Ende sogar übersteigen.

Dieses Szenario hätte bedeutende Auswirkungen auf Beschäftigung und Arbeitslosigkeit in den nächsten Jahren. Die Beschäftigung würde im Jahr 2002 fallen und im nächsten Jahr kaum wachsen. Das Beschäftigungswachstum würde anschließend wieder auf 2–3 % pro Jahr ansteigen. Die Auswirkungen auf die Arbeitslosenrate wären deutlich. Die Rate würde sich im Jahr 2003 auf etwa 7,6 % verdoppeln und für die nächsten zwei Jahre auf diesem Niveau bleiben. Erst im Jahr 2007 würde sie auf die »Vollbeschäftigungs-Marke« von 4 % zurückgehen.

ESRI hebt hervor, dass die mittelfristigen Vorhersagen dennoch positiv seien und Irland zu einer starken Wachstumsrate zurückkehren wird. Dies wiederum wird zu einem Wachstum am Arbeitsmarkt und Vollbeschäftigung führen. Daher werden Politiker dazu aufgerufen, ihre Politik an den mittel- und langfristigen Bedürfnissen des Landes zu orientieren.

ESRI sieht Arbeitskräftenachschub als eine grundlegende Determinante für das mittelfristige Wachstumspo-

tential der irischen Wirtschaft (zusammen mit Faktoren wie Infrastruktur und Wettbewerbsfähigkeit). Das Bildungssystem wird weniger junge Menschen hervorbringen, bei gleichzeitig geringer Arbeitslosigkeit. Diese Faktoren zusammengenommen veranlassen ESRI, ein Ansteigen des Arbeitskräftenachschubs von etwa 2,2 % pro Jahr zwischen 2000 und 2005 vorherzusagen, welches auf nur 1,7 % in den nächsten fünf Jahren zurückgehen wird. Auch die erwartbaren Steigerungen in der Qualität der Arbeitskraft hinzugenommen, messbar am Bildungsstand, wird in diesem Zeitraum der Arbeitskräftenachschub unter 3 % im Jahr liegen. Mittelfristig sind daher von der Politik Maßnahmen zur Erhöhung des qualitativen und quantitativen Arbeitskräftenachschubs vonnöten, um ein maximales Wirtschaftswachstum zu gewährleisten.

Der angenommenen Verlangsamung im Arbeitskraftwachstum kann auf mehrere Arten begegnet werden, darunter:

- Erhöhung des Erwerbstätigen-Anteils
- Re-Integration arbeitsloser und benachteiligter Menschen in den Arbeitsmarkt
- Anwerbung zusätzlicher Facharbeiter aus dem Ausland

Realistisch gesehen kann das Problem durch die vernünftige Anwendung aller dreier Methoden angegangen werden. Im Falle der Erhöhung des Erwerbstätigen-Anteils hieße dies die stärkere Einbeziehung älterer Arbeiter in den Arbeitsprozess, die im EU-Vergleich eher unterrepräsentiert sind.

Wirtschaftswachstum ist hauptsächlich von zwei Faktoren abhängig – der Anzahl erwerbstätiger Menschen und ihres Produktivitäts-Niveaus. Die Erhöhung der Anzahl Erwerbstätiger hat in Irlands letzter Wachstumsphase

eine Hauptrolle gespielt. Auch unter der Annahme, Maßnahmen zur Steigerung des Arbeitskräftenachschubs würden wirken, wird in Zukunft das Wachstum stark von der Produktivitätssteigerung abhängen. Die Erhöhung des aktuellen Produktivitäts-Levels ist nötig, wenn irische Unternehmen wettbewerbsfähig bleiben wollen vor dem Hintergrund einer Verlangsamung ausländischer Märkte,

gehörigen Handlungsprogramm für Beschäftigung und Personalentwicklung 2000–2006 umrissen, in denen jeweils für Jahreszeiträume die Verpflichtungen aus den EU-Beschäftigungs-Richtlinien und des Nationalen Beschäftigungs-Programms (NEAP) verankert werden. Das NEAP stützt sich auf die vier Säulen Beschäftigungsfähig-



dem stetigen Druck der Globalisierung und Veränderungen in der weltweiten Verteilung von Arbeit mitsamt ihrer Verschiebung in Niedriglohn-Länder. Qualifikationserhaltung und Weiterbildung der Arbeiterschaft werden immer unabdingbarer zur Bewältigung dieser Veränderungen.

Regierungs- und EU-Initiativen spielen eine vorrangige Rolle bezüglich des Arbeitsmarkts. Diese werden im Nationalen Entwicklungsplan 2000–2006 und dem dazu-

gehörigen Handlungsprogramm für Beschäftigung und Personalentwicklung 2000–2006 umrissen, in denen jeweils für Jahreszeiträume die Verpflichtungen aus den EU-Beschäftigungs-Richtlinien und des Nationalen Beschäftigungs-Programms (NEAP) verankert werden. Das NEAP stützt sich auf die vier Säulen Beschäftigungsfähig-

keit, Unternehmertum, Anpassungsfähigkeit und Chancengleichheit.

Die gegenwärtigen Ziele der Arbeitsmarktpolitik, verankert im NEAP, sind:

- Unterstützung des Beschäftigungswachstums und Arbeit für alle Arbeitssuchenden
- Mobilisierung des Arbeitskräftenachschubs durch Erhöhung des Frauenanteils am Erwerbsleben, Schaffung

gleicher Chancen und ein ausgewogenes Wachstum in der Zuwanderung als Beitrag zu nachhaltigem Wirtschaftswachstum

- Erhöhung der Qualität der Arbeit durch Bildung, Trainingsmaßnahmen und insbesondere Lebenslanges Lernen, um die individuelle Beschäftigungsfähigkeit zu stärken und Wettbewerbsfähigkeit und Anpassungsfähigkeit der Unternehmen zu unterstützen
- Unterstützung der wirtschaftlichen und sozialen Integration, Abschaffung von Langzeitarbeitslosigkeit und Vorsorge zur Vermeidung von Langzeitarbeitslosigkeit

Manche Länder haben aus dem KMU-Sektor eine Quelle beachtlicher Wettbewerbsfähigkeit gemacht. Japan beispielsweise hat ein komplexes System von KMU, die durch Unterverträge die eher bekannten, größeren Unternehmen beliefern. Ähnlich haben europäische Länder wie Deutschland und Italien KMU durch regionale Spezialisierung entwickelt. Deutschland ist erwähnenswert bei mittleren Unternehmen im Bereich Maschinenbau, in Italien sind dies die Bereiche Kleidung, Leder und Keramik. In beiden Fällen haben Tradition, Wettbewerb und regionale Konzentration zu einer beachtlichen Spezialisierung

»Die meisten Beobachter sagen für die Vereinigten Staaten eine Rezession im nächsten Jahr voraus, mit weltweiten Auswirkungen.«

Die EU hat vor kurzer Zeit eine Standard-Definition für KMU eingeführt. Zur Einstufung als KMU oder Micro-Unternehmen werden die Mitarbeiterzahlen zugrundegelegt (Micro weniger als 10 Angestellte, Klein weniger als 50, Mittel weniger als 250).

Kleine und mittlere Unternehmen stellen den Großteil der Unternehmen in Irland dar. In einigen Fällen sind KMU gleichzeitig inhabergeführt. Diese Definition entspricht dem Charakter von Unternehmertum. Traditionell standen sie in vielen Ländern aufgrund ihrer Fähigkeit, Arbeitsplätze zu schaffen, im Mittelpunkt der Wirtschaftspolitik. Eine Politik der Wettbewerbsfähigkeit umfasst KMU aufgrund ihrer Flexibilität und ihrer technischen Innovationsfähigkeit.

geführt, die sich in hoher Sachkenntnis bezüglich Technik, Design, Qualität und Innovation niederschlägt.

Die Erfahrungen aus Italien sind ein gutes Beispiel für Unternehmensentwicklung. Dort spielen KMU eine Schlüsselrolle in der wirtschaftlichen Entwicklung des Landes und haben einige sehr effiziente Fördermodelle für KMU hervorgebracht. Daten aus den EU-Ländern zeigen deutlich, dass Arbeitsplatzabbau in traditionellen Sektoren nicht über alle Länder gleich verteilt ist. Trotz technologischen Wandels und Wettbewerb durch Billiganbieter hat Italien es geschafft, den Arbeitsplatzabbau in traditionellen Industrien, wie Kleidung und Textil, Leder, Nahrungsmittel, Getränke und Tabak auf einem minimalen Niveau zu halten. In genau diesen Industrien war der

Arbeitsplatzabbau in Irland über die letzten Jahrzehnte sehr hoch. Kleine Firmen waren ein deutlicher Faktor beim Arbeitsplatzverlust in Italien. Dies liegt nicht nur an ihrer Anzahl und daran, dass sie Jobs schaffen und der Industrie zu mehr Flexibilität verhelfen, sondern auch an ihrem Willen zur gegenseitigen Kooperation. Die Industrie als Ganze hat sich den Veränderungen und den neuen Nachfrageverhältnissen gestellt, und die ständige Innovationsbereitschaft hat im Rahmen einer der ältesten industriellen Traditionen Europas funktioniert. 1996 hat Italien eine Strategie zur Arbeitsmarktunterstützung in wirtschaftlich schwachen Gebieten angekündigt. Das Ziel war, die Unterstützung mit 10 Milliarden USD zur Förderung der Entwicklung von Micro-Unternehmen, was einem Prozent des Bruttoinlandsprodukts entspricht.

In Japan haben KMU schon immer eine wichtige Rolle in der wirtschaftlichen Entwicklung des Landes gespielt. Die Agentur für KMU in Japan stellt dazu fest: »... sogar in Zeiten wirtschaftlicher Not hatten KMU im Ganzen eine gute Performance, wobei sie ihre positiven Ansätze und ihre einzigartige Flexibilität und Kreativität unter Beweis stellten.«

In Korea werden KMU als Fundament der koreanischen Industrie bezeichnet, da sie Spezialgüter herstellen, die für große Unternehmen nicht praktikabel produzierbar wären, und da sie größere Unternehmen mit Komponenten zur Herstellung von Fertigprodukten beliefern. KMU entwickeln ständig technische Neuerungen und bringen neue Produkte für den Markt hervor. Die koreanische Agentur für KMU stellt fest, dass »... die Verbesserung der Wettbewerbsfähigkeit aller KMU lebenswichtig für das Ziel der Erhöhung der nationalen Wettbewerbsfähigkeit ist.«

Die Leistung von KMU ist für Irland von großer Bedeutung, gemessen am Beitrag kleiner Unternehmen am wirtschaftlichen Wachstum und der Schaffung von Arbeitsplätzen. Firmen mit weniger als 50 Angestellten machen 98 Prozent der Unternehmen des Landes aus und mehr als 90 Prozent beschäftigen weniger als 10 Menschen.

Irlands Wachstum und Exportperformance in den neunziger Jahren ist vor allem ausländischen Investitio-



nen zuzuschreiben. Dahingegen gab es ein Wachstum des einheimischen Markts vor dem Hintergrund einer schwankenden einheimischen Nachfrage und relativ günstiger äußerer Bedingungen. Die Schlüsselrolle des einheimischen Unternehmenssektors, insbesondere der KMU, bei der Erhöhung der nationalen Wettbewerbsfähigkeit ist wohlbekannt. Innerhalb der neuen europäischen Währungsunion ist ein starker, dynamischer KMU-Sektor für den Wettbewerbserfolg unerlässlich.

*»Die Leistung von KMU ist für Irland
von größter Bedeutung.«*

Die G8-Staaten (die acht weltwirtschaftlich wichtigsten Länder) legen immer mehr Gewicht auf Langzeitaspekte ihrer Wirtschaftspolitik, wie die Entwicklung von KMU. Diese spielen für sie im System eine besondere Rolle. KMU können unter folgenden Voraussetzungen wettbewerbsfähig sein:

- Wenn sie ihre technologischen Kompetenzen und ihr Marketingwissen auf spezifische Produktionsmerkmale fokussieren und dadurch Kostenvorteile und Produktinnovationen hervorbringen.
- Wenn sie in kooperativen Netzwerken arbeiten, wobei sie Firmen finden müssen, die ihre eigenen Fähigkeiten ergänzen und so gemeinsam komplexe Produkte oder Dienstleistungen anbieten können.
- Wenn günstige äußere Rahmenbedingungen bestehen, die den Zusammenhalt der Gruppe verstärken und ihr Wachstum und die Innovationsfähigkeit unterstützen.
- Wenn sich diese Gruppe als starke Schaffensgemeinschaft sieht, die zwar den Eintritt neuer Firmen erlaubt, aber nicht die Zügel aus der Hand gibt.

Mit anderen Worten bedeutet dies, dass KMU wettbewerbsfähig sein werden, wenn sie zusammen die Vorteile ihrer Spezialisierung ausschöpfen können, die sie normalerweise einzeln aufgrund ihrer geringen Größe nicht hätten. In den letzten zehn Jahren gab es zwei parallele, jedoch entgegengesetzte Phänomene:

- auf der einen Seite organisierten sich große Firmen neu als weltweit agierende Netzwerke
- auf der anderen Seite organisierten sich kleine Firmen weltweit in Netzwerken, darüber hinaus auch auf lokaler Ebene

Prinzipiell ist die Entwicklung von KMU Aufgabe aller Regierungen und Maßnahmen müssen auf alle Entwicklungsstadien und Geschäftsfelder von KMU abzielen. Angesichts des rasanten Wachstums der Globalisierung und dem Wettbewerbszwang bei Innovationen, Qualität, Flexibilität und Kosten, konzentrieren sich die meisten Maßnahmen auf die Kooperation zwischen Firmen, sowohl national als auch international. In Kanada stellte man beispielsweise fest, dass manche wichtigen Unterschiede zwischen den Geschäftsstrategien von KMU und großen Unternehmen regulierende Eingriffe notwendig machten, da KMU sich weniger stark in strategischen Partnerschaften, Joint Ventures und strategischen Allianzen mit anderen Firmen engagieren. Regierungen können solche Verbindungen sowohl auf nationaler als auch auf internationaler Ebene erleichtern.

Aber die Unterstützung kleiner Unternehmen ist nicht nur Sache des Staates. Zu den effektivsten Unterstützungen für kleine Firmen zählt das Mentoren-Programm. Ziel des Programms ist es, Firmen den Zugang zu Expertenwissen, Erfahrung und Kontakten älterer Menschen oder Mentoren zu verschaffen, die bereits im Ruhestand sind oder kurz davor. Mentoren arbeiten umsonst. Sie werden aufgrund einer Analyse sowohl den Anforderungen der Firma als auch ihrer Fähigkeiten und Erfahrungen den Firmen zugeteilt. Meine Organisation FAS spielte eine zentrale Rolle bei der Verbesserung von Wettbewerbsfähigkeit und Leistung irischer Firmen durch das »Training Support Scheme«.

Die andere Alternative bei der Stärkung von KMU ist die Entwicklung des Managements in kleinen Firmen. FAS hat mit Geschäftsführungen im ganzen Land an der

Entwicklung und Realisierung solcher Programme gearbeitet. Diese Programme werden mit Experten durchgeführt, die besondere Erfahrung auf ihrem jeweiligen Fachgebiet haben.

SCORE (Service Corps of Retired Executives) wurde 1964 in den Vereinigten Staaten gegründet. Dabei handelt es sich um eine von der Small Business Administration unterstützte Non-Profit-Organisation. Jedes Jahr führen etwa 20.000 Freiwillige von SCORE nahezu 400.000 Beratungssitzungen für kleine Unternehmen durch. SCORE hat Experten auf jedem Gebiet des Managements und unterhält dazu ein Register, um jedem Unternehmen den passenden Berater vermitteln zu können. Für den Erfolg kleiner Unternehmen stellen freiwillige Berater, deren Erfahrungen den ganzen Bereich amerikanischer Unternehmen abdecken, selbstlos ihre Zeit und ihr Wissen zur Verfügung.

Das MIT (Massachusetts Institute of Technology) Enterprise Forum of Cambridge Incorporated in den Vereinigten Staaten ist eine Non-Profit-Organisation von Freiwilligen, deren Aufgabe in der Unterstützung und Stärkung der Gründung und des Wachstums innovations- und technologie-orientierter Unternehmen liegt, welchen sie Services und Programme zur Bildung, Information und Unterstützung der unternehmerischen Gemeinschaft anbieten. Das Forum steht unter der Schirmherrschaft eines internationalen Büros, das der Vereinigung ehemaliger MIT-Absolventen angegliedert ist. Es ist Teil einer internationalen Non-Profit-Organisation von achtzehn MIT Enterprise Foren in den USA, Kanada, Mexiko, Taiwan und Israel. Gegründet wurde das Forum 1978 von MIT-Absolventen und Professoren in Cambridge, zusammen

mit Geschäftsführern von außerhalb der MIT-Community. Von Anfang an unterstützte das Forum die beiderseitigen Interessen an der Pflege von Forschung und Bildung im Bereich Unternehmertum des MIT.

Geführt wird das MIT Enterprise Forum at Cambridge von einem freiwilligen Vorstand, dessen Mitglieder aus der New England Business and Technical Community kommen. Darunter befinden sich Manager, Selbstständige, Buchhalter, Anwälte, Banker, Akademiker, Berater und Risikokapitalgeber. Das Enterprise Forum bietet monatlich zwei Fallstudien, speziell ausgerichtet für Start-Ups und bereits etablierte Unternehmen. Bei beiden Treffen präsentiert der Unternehmer in einem zwanzigminütigen Vortrag seine Geschäftspläne, Ziele und Aufgaben. Ein ausgewählter Expertenkreis gibt ihm daraufhin konstruktives Feedback. Jedes Mitglied dieses Expertenkreises gibt seine Einschätzung zu den Stärken und Schwächen des vorgestellten Businessplans und macht Vorschläge zur Verbesserung. Dazu gehört weiterhin ein aktiver Dialog mit dem Publikum, das sich aus Unternehmern, Technologieexperten, Investoren, Service Providern und Studenten zusammensetzt.

Die meisten Regierungen und viele Arbeitgeber in der EU und den OECD-Staaten kehren nun ihre frühere Unterstützung, die sie in den 70er und 80er Jahren zur Frühverrentung gaben, um und verwandeln sie in eine Politik zur verstärkten Einbeziehung von 55-Jährigen und Älteren in den Arbeitsprozess. Die meisten OECD-Staaten haben beschlossen, Barrieren für ältere Arbeitnehmer abzubauen. Viele Länder haben ihr Frühbeziehungsweise Normal-Verrentungsalter heraufgesetzt oder die Vergünstigungen für Frühaussteiger abgebaut.

- Japan hat das Verrentungsalter für volle Leistungsansprüche von 60 auf 65 Jahre heraufgesetzt; die Reform wird zwischen 2001 und 2013 schrittweise durchgeführt.
- Island schaffte den Rentenanspruch ab 60 für öffentliche Angestellte ab. Rentenansprüche bauen sich nun gleichmäßig über die Arbeitszeit auf und erreichen ihre volle Höhe mit 70.
- Schweden wird bald seine Zeitbegrenzung abschaffen, während derer Rentenansprüche aufgebaut werden können. Wer nicht den vollen Rentenanspruch erreicht, kann zusehen, wie sein Rentenwert gleichauf mit dem Einkommenszuwachs steigt. Die Regierung gedenkt, das Rentenalter von 65 auf 67 anzuheben, dies ist jedoch Sache der Tarifverträge.

Wir alle erkennen, dass deutliche Vorteile bei der Einbeziehung und Weiterbeschäftigung älterer Arbeitnehmer zu sehen sind:

- erhöhte Kundenzufriedenheit
- erhöhtes Engagement im Kundenumgang
- geringere Rekrutierungskosten
- geringe Abwesenheitsquoten
- größere Identifizierung mit dem Unternehmen

Die Weiterbeschäftigung älterer Arbeitnehmer ermöglicht gleichbleibend hohe technische Standards bei minimalen Kosten und gleichzeitiger Beibehaltung von industriellen Qualitäts-Standards.

Einführungsreferat: Go for a senior! (Holt Euch einen Älteren!)

Ingrid Steen Malt, Projektmanagerin/Beraterin Arbeitsgesundheit und -sicherheit, Confederation of Norwegian Business & Industry (Hauptverband der Norwegischen Wirtschaft und Industrie)



Zuallererst möchte ich sagen, dass es eine große Freude für mich ist, heute hier zu sein. Der Hauptverband der Norwegischen Wirtschaft und Industrie (abgekürzt NHO), den ich hier repräsentiere, ist die größte Arbeitgeberorganisation in Norwegen. Die NHO hat 16.000 Mitgliedsunternehmen, eingeschlossen die Handwerksunternehmen. Unsere Mitgliedsunternehmen beschäftigen mehr als 450.000 Arbeitnehmer. Das typische norwegische Unternehmen gehört zu den KMU.

Norwegen steht wie die meisten europäischen Länder vor der Herausforderung einer alternden Arbeitnehmererschaft. Die Frage ist nun, wie man Arbeitnehmer länger als bis zum heutigen Renteneintrittsalter beschäftigt.

Von 1946 bis 1971 hatte Norwegen die deutlich höchsten Geburtenraten. In den Folgejahren, besonders von 1972 bis fast in die Neunziger Jahre, sank die Geburtenrate dramatisch. Ein Schwund junger Erwerbstätiger ist für die nächsten Jahre absehbar. Der Großteil der Arbeitnehmererschaft altert.

Das norwegische Amt für Statistik hat die Nachfrage nach Arbeitskraft bis in das Jahr 2010 analysiert. Weit weniger als 100.000 Menschen werden bis 2010 auf den Arbeitsmarkt kommen. Der Bedarf ist jedoch doppelt so hoch. Wir werden auf ältere Arbeitnehmer oder Gastarbeiter angewiesen sein.

»Wir werden auf ältere Arbeitnehmer oder Gastarbeiter angewiesen sein.«

Der norwegische Arbeitsmarkt hat gegenüber vielen anderen Staaten der EU einige Besonderheiten:

- Das offizielle Renteneintrittsalter liegt bei 67 Jahren und ist damit eins der höchsten in Europa.
- Die norwegische Erwerbsfähigen-Reserve ist relativ klein. Beinahe 80 Prozent der männlichen und mehr als 70 Prozent der weiblichen Bevölkerung sind erwerbstätig. Zwischen 62 und 67 Jahren nehmen die Zahlen drastisch ab.
- Darüber hinaus sind weniger als 4 Prozent der Erwerbsfähigen arbeitslos.

Die Gewerkschaften haben einem Frühverrentungsplan zugestimmt, der das Renteneintrittsalter auf 62 Jahre herabsetzt. Als Resultat sinkt das Durchschnitts-Austrittsalter aus dem Arbeitsleben immer weiter ab. Im Laufe der nächsten zehn Jahre werden mehr als doppelt so viele Arbeiter bereits mit 62 in den Ruhestand gehen können.

Wir müssen diese Entwicklung wieder umkehren, oder eine schwere Last wird auf die Volkswirtschaft und die Steuerzahler drücken.

Diese Entwicklung wurde bereits von vielen vorhergesehen. Während der Neunziger Jahre haben die Sozialpartner und die Regierung bereits zusammen nach Lösungen gesucht und Forschungsprogramme wurden auf den Weg gebracht.

Im März letzten Jahres wurde der Regierung der Entwurf »Nationale Initiative für ältere Arbeitnehmer in Norwegen« übergeben. Die Regierung reagierte darauf mit jährlichen Zuschüssen von 5 Millionen Norwegischen Kronen in den nächsten fünf Jahren. Das ist nicht viel Geld für eine wichtige Aufgabe, aber es ist ein Anfang.

Die Nationale Initiative für ältere Arbeitnehmer in Norwegen hat folgende Ziele:

- Die Arbeitskraft und die Kompetenz älterer Arbeitnehmer und ihre Bedeutung für den Arbeitsmarkt verdeutlichen. Die Nationale Initiative verbreitet Informationen über Fernsehen, Radio, Zeitungen, Zeitschriften und andere Medien, um das Thema bewusst zu machen.
- Das Arbeitsumfeld für ältere Arbeiter verbessern, indem Arbeitgeber ermutigt werden, eine altersgerechte

»Wir müssen diese Entwicklung wieder umkehren, oder eine schwere Last wird auf die Volkswirtschaft und die Steuerzahler drücken.«

Personalpolitik zu betreiben. Darunter fallen Trainingsmaßnahmen für neue oder veränderte Aufgaben ebenso wie Flexibilität in der Altersteilzeit.

- Ausweitung der regionalen Zusammenarbeit von Gewerkschaften und Arbeitgeberverbänden durch Selbstverpflichtung zur Aufklärung durch Informationen, entsprechende Arbeitsmodelle, praktische Erfahrungen und Forschungsergebnisse im Bereich des altersgerechten Personalmanagements.

*»Sich gefordert zu fühlen
ist eine wichtige Voraussetzung, um weiter
arbeiten zu wollen.«*

Entwicklungsprojekte und entsprechende Arbeitsmodelle auf nationaler Ebene werden ebenfalls dazu gehören. Zu den Zielen der Projekte und Modelle gehört es, Managementvorstellungen zu verändern und älteren Arbeitern zu ihrem natürlichen Platz im Arbeitsleben zu verhelfen.

Ältere Arbeitnehmer werden oft Weiterbildung benötigen, vor allem in IT-Anwendungen; ich denke, dies gilt auch in Handwerksunternehmen. In Norwegen haben wir erste Schritte in Richtung internetgestützter Bildungsprogramme für Ältere unternommen. Ältere Menschen lernen anders als jüngere. Ältere sind erfahrener. Die Trai-

ningsmaßnahmen sollen am Arbeitsplatz stattfinden und sich nach den speziellen Bedürfnissen der älteren Arbeitnehmer und der Arbeitgeber richten. Wir sind noch nicht besonders weit, aber wir haben einen Anfang gemacht. Ich hoffe, dass ich von Ihnen noch einiges dazulernen kann.

Sich gefordert zu fühlen ist eine wichtige Voraussetzung, um weiter arbeiten zu wollen. Es gibt viele Veränderungen in fast jedem Bereich des Arbeitslebens. Wissen ist der Schlüssel zum richtigen Umgang mit diesen Veränderungen. Um das nötige Wissen am Arbeitsplatz zu erwerben, müssen sowohl Arbeitgeber als auch Arbeitnehmer dazu motiviert sein. Manche Arbeitgeber »vergessen« ihre älteren Arbeitnehmer, und manche Arbeiter sagen vielleicht »Ich habe genug getan«. Das Ziel der Nationalen Initiative für ältere Arbeitnehmer ist, immer wieder zur Weiterqualifizierung zu motivieren.

Eine weitere wichtige Aufgabe besteht darin, die Mobilität der älteren Arbeitnehmer zu erhöhen. Viele Arbeitgeber zögern bei der Einstellung eines Arbeitnehmers in den späten Fünfzigern. Viele Unternehmen, speziell in der Industrie, müssen Arbeitsplätze abbauen und für Ältere ist es schwer, einen neuen Job zu finden. Das Ergebnis ist dabei Arbeitslosigkeit oder Frührente. Diese Einstellung müssen wir ändern.

Wie bereits erwähnt, haben 70 Prozent der norwegischen Frauen bezahlte Arbeit. Dies ist ein hoher Prozentsatz, verglichen mit der EU und ihrem durchschnittlichen Anteil von 55 Prozent. Wie Männer auch, scheiden viele Frauen aus verschiedenen Gründen früh aus dem Arbeitsleben aus. Manche Frauen entscheiden sich aber auch, länger zu arbeiten. Der Hauptgrund ist, dass sie hochqualifiziert sind und ihnen die Arbeit Spaß macht, ein anderer Grund ist die Erhöhung der Rentenansprüche. Viele

Frauen in ihren Fünfzigern sind spät in den Arbeitsmarkt eingetreten, da sie einige Jahre zu Hause mit ihren kleinen Kindern verbracht haben. Für jüngere Frauen hat sich die Gesetzgebung geändert. Um in Norwegen den vollen Pensionsanspruch zu erreichen, müssen wir 40 Jahre arbeiten, und davon 20 bei »gutem« Gehalt.

In Norwegen haben wir eine lange Tradition der dreiseitigen Zusammenarbeit: zwischen den Gewerkschaften, den Arbeitgeberverbänden und der Regierung.

Parallel zur Vorbereitung der Nationalen Initiative für ältere Arbeitnehmer arbeiteten die Gewerkschaften, die

ter um 4 Prozentpunkte gesenkt. Meine Vereinigung, die NHO, tritt für eine weitere Verringerung ein.

Die NHO wird die Behörden auch dazu aufrufen, die Rentengesetzgebung zu überarbeiten. Unsere Meinung ist, dass sich längeres Arbeiten wieder auszahlen muss!

Im »Abkommen für einen integrativen Arbeitsmarkt« gibt es einen Abschnitt über die Qualifizierung oder Weiterqualifizierung für eine firmeninterne Übernahme neuer Aufgaben. Der Abschnitt ist nicht altersbezogen, sondern richtet sich an Arbeiter mit langen, krankheits-

»In Norwegen haben wir eine lange Tradition der dreiseitigen Zusammenarbeit: zwischen den Gewerkschaften, den Arbeitgeberverbänden und der Regierung.«

Arbeitnehmerverbände und die Regierung an einem Abkommen über:

- die Verringerung der krankheitsbedingten Ausfallzeiten,
- verstärkte Einbeziehung behinderter Menschen ins Arbeitsleben,
- und die Erhöhung des Renteneintrittsalters.

Die Vereinbarung wurde im Oktober letzten Jahres unterzeichnet und nennt sich »Absichtsabkommen für einen integrativeren Arbeitsmarkt«.

Als einen Anreiz zur Erhöhung des Rentenalters hat die Regierung die Lohnsteuer für über 62-jährige Arbei-

bedingten Ausfällen. Dieses Training soll am Arbeitsplatz stattfinden, wofür eine internet-basierte Lösung spricht.

Diese zwei Maßnahmen – die Nationale Initiative für ältere Arbeitnehmer und das Abkommen für einen integrativen Arbeitsmarkt – verstärken sich gegenseitig. Die Maßnahmen sind heute eingeführt. Aber um zu einem Erfolg zu führen, müssen sich Einstellungen ändern – sowohl bei Arbeitgebern, Arbeitern und Behörden.

Ich wünsche Ihnen viel Erfolg für Ihre Arbeit zu diesem Thema, sowohl in Deutschland als auch in der EU. Ich mache mir den Slogan der Nationalen Initiative für ältere Arbeitnehmer zu eigen: »Holt Euch einen Senior!« Vielen Dank!

Podiumsdiskussion

Der Moderator Fred Balsam wies im Anschluss auf die Einführungsreferate auf seine eigenen Beobachtungen in beiden Ländern, Irland und Norwegen, hin. Er stellte fest, dass in diesen Ländern die Wahrung von Besitzständen und ein damit verbundener Egoismus weit weniger verbreitet seien als in Deutschland.

Beide Einführungsreferate betonten den Gedanken des Runden Tisches, was Fred Balsam zu der Frage an Dr. Wolfgang Uellenberg-van Dawen veranlasste, warum diese Idee ausgerechnet in Deutschland immer wieder scheitere.

Dr. Wolfgang Uellenberg-van Dawen, Vorsitzender DGB-Region Köln, erklärte die deutschen Schwierigkeiten am Runden Tisch damit, dass hierzulande der Drang bestehe, vieles gleichzeitig und in verschiedene Richtungen zu unternehmen. Als Beispiel nannte er die frühere Tendenz zur Frühverrentung, die der Staat vor allem in Ostdeutschland, aber auch bei der Privatisierung der Bahn subventioniert habe. 1996 sei dies durch das neue Mo-

dell der Altersteilzeit abgelöst worden, welches bald wieder mit dem Modell der Weiterqualifizierung älterer Arbeitnehmer konkurrierte. Und bereits jetzt gehe man mit Hartz zum »Bridging« über. Das bedeute auf der einen Seite Frühverrentung und auf der anderen Seite Lockerung von Arbeitsschutz. Gleichzeitig solle das Rentenalter auf 67 hochgesetzt werden. Nach Auffassung von Dr. Uellenberg-van Dawen herrsche in Deutschland Chaos.

Moderator Fred Balsam rief die deutschen Politiker daraufhin auf, sich einmal im Ausland, beispielsweise in Skandinavien, nach Lösungsansätzen umzusehen.

Seine Erfahrungen aus Lettland schilderte Viktors Tiškins von der Handwerkskammer Lettland: Vor etwa 10 Jahren noch war Lettland noch ein hochentwickeltes Industrieland der Sowjetunion, das seit Auflösung des Ostblocks jedoch eine Inflationsrate von 120 % und eine Arbeitslosenquote von 30 bis 40 % erfahren habe.

Teilnehmer:



Moderation:
Fred Balsam, Vizepräsident der Handwerkskammer zu Köln



Dr. Wolfgang Uellenberg-van Dawen, Vorsitzender DGB-Region Köln



Ingrid Steen Malt, NHO, Oslo



Patrick Guilfoyle, Regional Secretary, TEEU, Dublin

Heute ginge es der Wirtschaft mit einer jährlichen Inflationsrate von ca. 2–3 % und einer Arbeitslosenquote von 7 % wieder relativ gut. Diese Entwicklung ist denselben Menschen zu verdanken, die bereits damals die Betriebe geleitet hätten, man habe also zurecht auf die Erfahrung der Älteren gesetzt. In Lettland sei die Situation allerdings so, dass Aus- und Weiterbildung nicht wie in Deutschland staatlich gefördert seien. Trotzdem gebe es fast 400 Weiterbildungsinstitutionen mit insgesamt ca. 4.450 Ausbildungsprogrammen. 200.000 Menschen nahmen im Jahr 2000 diese Möglichkeiten bisher in Anspruch, von denen etwa 35 % einen höheren Bildungsabschluss hätten. Schließlich sei er selbst ein gutes Beispiel für die Weiterbildung von älteren Arbeitnehmern, da er selbst jetzt noch zusätzlich Maschinenbau studiere.

József Hefter, Vizepräsident BKJK (Industrie- und Handelskammer) Budapest, berichtete, dass er selbst immerhin 80 Mitarbeiter beschäftige und somit auch Erfahrungen im Umgang und in der Entwicklung älterer

Arbeitnehmer habe. Auch er ging etwas zurück in die Geschichte und wies auf das Problem hin, dass die ehemaligen Staatsbetriebe nach dem Umbruch von ausländischen Firmen privatisiert worden seien. Auch heute wisse man noch nicht, wo das ehemalige Staatskapital geblieben sei. Trotzdem habe man es geschafft, ähnliche Zahlen wie in Lettland zu erreichen. Dennoch verfüge Ungarn kaum über Großindustrie; ungefähr 99 % aller Unternehmen seien Handwerks- oder Zulieferbetriebe, die meist wenig Neigung hätten, Angestellte zu beschäftigen. Momentan zeichne sich in Ungarn ein dramatischer Fachkräftemangel ab, wobei unklar sei, welche Qualifikationen in Zukunft benötigt würden.

Aus Irland veranschaulichte die Situation Patrick Guilfoyle, Regional Secretary TEEU, Dublin: In den 80er Jahren sei die irische Situation der heutigen deutschen sehr ähnlich gewesen. In Irland habe man daraus eine Erfolgsgeschichte machen können. Zusammen mit den Arbeitgebern bauten die Gewerkschaften in Irland ein Schulungsnetzwerk auf, denn als die Wirtschaft wieder



Patrick O'Callaghan,
Regional Director FAS
South West, Ireland



József Hefter, Vizepräsi-
dent BKJK Budapest



Viktors Tiškins, Direktor
der Handwerkskammer
Lettland



André Malicot, Directeur
Compagnons du Devoir

in Gang kam, regelrecht boomte, hätten viele ältere Arbeitnehmer wieder in den Arbeitsprozess integriert werden müssen. Durch die enge Kooperation mit den Arbeitgebern wusste man genau, in welchen Bereichen welcher Fortbildungsbedarf bestand und die meisten Arbeitgeber wollten sogar weitergebildet werden. In diesem Bereich müssten die Gewerkschaften eine Vorreiterrolle spielen.

An dieser Stelle warf Moderator Fred Balsam ein, es dürfe nicht vergessen werden, dass Gesellen schließlich die Ausbilder der Nation seien. Selbstverständlich könne es nicht angehen, dass junge Menschen nach ihrer Ausbildung keinen Arbeitsplatz erhielten, und so müsse nach Lösungen gesucht werden, wie die 30- oder 40-jährige Erfahrung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer an die jüngeren Generationen weitergegeben werden könnten. In Deutschland sei es zur Zeit leider so, dass nicht flexibel genug auf ältere Arbeitnehmer reagiert werde. Anstatt ihnen beispielsweise Halbtagesstellen anzubieten, würden 55-Jährige eher entlassen. Dabei ginge ein Großteil der Erfahrung dieses Mitarbeiters unwiederbringlich verloren.

André Malicot, Directeur Compagnons du Devoir, führte aus, dass die Situation in Frankreich der in Deutschland nicht unähnlich sei. Auch hier würde bei der Bewerberauswahl oftmals jüngeren Men-

schen vor den erfahreneren Älteren der Vorzug gegeben. Zudem habe das Land eher eine bescheidene Ausbildungsstruktur. Man dürfe an dieser Stelle aber nicht vergessen, dass gerade im Handwerk der Mensch das Unternehmenskapital sei, das auch dementsprechend gepflegt werden müsse. Er hob hervor, dass der Erfahrungsschatz der älteren unbedingt mit der Aktualität der jüngeren Arbeitnehmergeneration zu kombinieren sei. Dafür sei jedoch eine verbesserte Kommunikation zur Wissensübertragung zwischen beiden Gruppen zwingend erforderlich. Hinderlich dafür wäre das Konkurrenzdenken zwischen jung und alt.

Als wesentlichen Punkt aus norwegischer Sicht stellte Ingrid Steen Malt, NHO, Oslo, heraus, dass es unabdingbar sei, auf die Gesundheit der älteren Arbeitnehmer zu achten, damit diese auch im fortgeschrittenen Alter noch leistungsfähig blieben. Dabei räumte sie ein, dass die Umsetzbarkeit in Norwegen deutlich einfacher sei, da dort nur 5 Mio. Einwohner lebten, verglichen mit über 80 Mio. Deutschen.



Aus irischer Sicht fasste Patrick O'Callaghan, Regional Director FAS South West Ireland, die bisherigen Beiträge zusammen. Der Alterungsprozess betreffe alle Länder und erstmals gäbe es auch in Irland sinkende Geburtenraten. Dennoch habe er bei der Zusammenarbeit in Irland festgestellt, dass dort auch Grenzen erreicht worden sind. Ab einem gewissen Punkt schieden sich die Geister von Gewerkschaften und Arbeitgebern.



Fred Balsam erbat von allen Diskussionsteilnehmern im Anschluss an ihre Ausführungen ein Fazit und eine Darstellung, was aus deren Sicht in Deutschland besonders in Angriff genommen werden sollte.

Eine Ermutigung an die Gesellen gab Dr. Wolfgang Uellenberg-van Dawen. Vieles müsse schließlich getan werden, dabei solle den Qualifizierungen der Vorzug vor Entlassungen gegeben werden. Das Motto müsse lauten, nicht zu jammern, sondern selbst zu gestalten. Dazu gehöre auch, das Recht auf Qualifizierung einzufordern und so Zukunft zu gestalten. André Malicot gab nochmals zu bedenken, dass es ohne ältere Arbeitnehmer nicht mehr möglich sei, deren wertvolle Erfahrungen an die jungen Kollegen zu vermitteln und wertvolles Kapital in Form von Wissen verloren ginge. Es müsse eine Verbindung zwischen beiden Altersgruppen geschaffen

werden. Von den Gewerkschaften forderte Viktors Tiškins, dass sie dafür verantwortlich seien, den älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern beratend zur Seite zu stehen. Ingrid Steen Malt sah in der Vielfalt die Chance: Alt lerne von Jung und natürlich umgekehrt. Dieses Prinzip würde sich sehr schnell auszahlen. Ähnlich gestaltete Patrick Guilfoyle sein Statement: die Altersgruppen lebten auf unterschiedlichen Niveaus, wobei den älteren zuerkannt werden sollte, als Mentoren für die jüngeren zu fungieren. Dabei dürfe nicht aus den Augen verloren werden, welche Qualifikationen derzeit gebraucht würden. Auf das Lebenslange Lernen ging Patrick O'Callaghan ein: Jedes Land müsse mit dem Wandel fertig werden und die Konzepte des Lebenslangen Lernens mit Inhalten füllen. Es sei an der Zeit, nicht mehr nur zu reden, sondern endlich auch einmal Taten folgen zu lassen. József Hefter warf einen Blick in die Zukunft und erklärte, dass in Zeiten wirtschaftlichen Aufschwungs die Weiterqualifizierung



nicht wieder in Vergessenheit geraten dürfe. Weiter wies er Deutschland eine Vorreiterrolle für den Aufschwung zu, der wichtige Impulse vor allem für kleinere Nachbarländer liefern werde.

Zum Abschluss fasste Fred Balsam die Ergebnisse der Podiumsdiskussion zusammen. Er stellte fest, dass in Deutschland Veränderungen eingeleitet werden müssten, wenn es dem Staat gut gehe, und nicht erst jetzt in Krisenzeiten Reformen angesetzt werden dürften.

Auch das Management müsse geschult werden, damit es nicht weiter nur bei schönen Worten bleibe. Dazu

müssten aber Arbeitgeber- und Arbeitnehmervereinigungen miteinander reden. Er vermisste auf diesem Kongress Vertreter vom DBG, den EU-Gewerkschaftsvertretungen und anderen Organisationen, schließlich hätten Konferenzen am großen Runden Tisch in Brüssel wenig Sinn, wenn sich die Basis in Köln treffe und hier die entscheidenden Denkanstöße geliefert würden.

Fred Balsam dankte allen Rednern für ihre interessanten Referate sowie allen Teilnehmern am Forum und wünschte einen unterhaltsamen Abend in der Handwerkskammer zu Köln.



Herausgeber: Westdeutscher Handwerkskammertag
Sternwartstraße 27–29
40223 Düsseldorf
Telefon: (02 11) 30 07-700
Fax: (02 11) 30 07-900
Internet: www.handwerk-nrw.de
E-Mail: whkt@handwerk-nrw.de

Verantwortlich: Geschäftsführer Dipl.-Volksw. Reiner Nolten

Redaktion: Peter Dohmen, Dr. Philipp Riehm