



# Qualifizierung alternder Belegschaften – Altersübergreifende Konzepte und Anforderungen

Vortrag, anlässlich der Tagung „Kognition, Motivation und Lernen  
älterer Arbeitnehmer – neueste Erkenntnisse für die Arbeitswelt von  
morgen“ am 19. September 2008 in Bonn

Prof. Dr. Frerich Frerichs  
Jan Bögel, M. A.  
Hochschule Vechta  
Zentrum Altern und Gesellschaft  
[www.uni-vechta.de/gerontologie](http://www.uni-vechta.de/gerontologie)



## Gliederung

- I. Qualifizierungsbedarfe im demografischen und wirtschaftsstrukturellen Wandel
- II. Qualifizierungsrisiken im Erwerbsverlauf und altersspezifischer Leistungswandel
- III. Anforderungen an eine altersübergreifende Qualifizierung und Personalentwicklung
- IV. Resümee



# I. Qualifizierungsbedarfe im demografischen und wirtschaftsstrukturellen Wandel



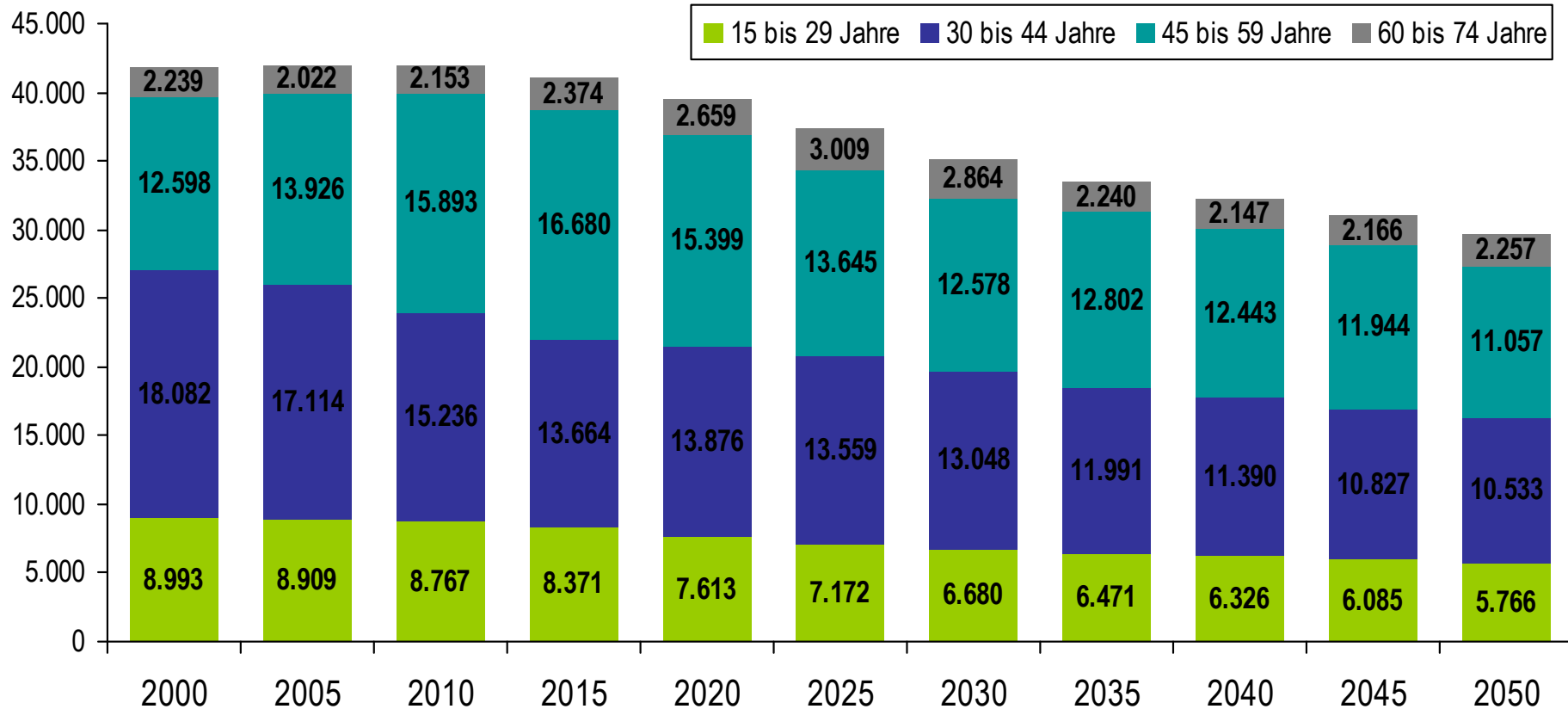
## Qualifizierungsbedarfe im Wandel

- Anhebung der Altersgrenzen und Alterung der Belegschaften: Altersübergreifende Ausgestaltung von Qualifizierungsmaßnahmen
- Ersatzbedarf an Qualifizierten kann aufgrund der demografischen Entwicklung immer weniger durch jüngere Nachwuchskräfte abgedeckt werden
- Innovationsdynamik in der Wirtschaft und wirtschaftlicher Strukturwandel: Weiter steigende Qualifikationsanforderungen
- Trend zu flexibleren Arbeitskarrieren und diskontinuierlichen Erwerbsbiografien: Integration von Qualifizierungen in geänderte Erwerbsverläufe



# Erwerbspersonenpotenzial in Deutschland

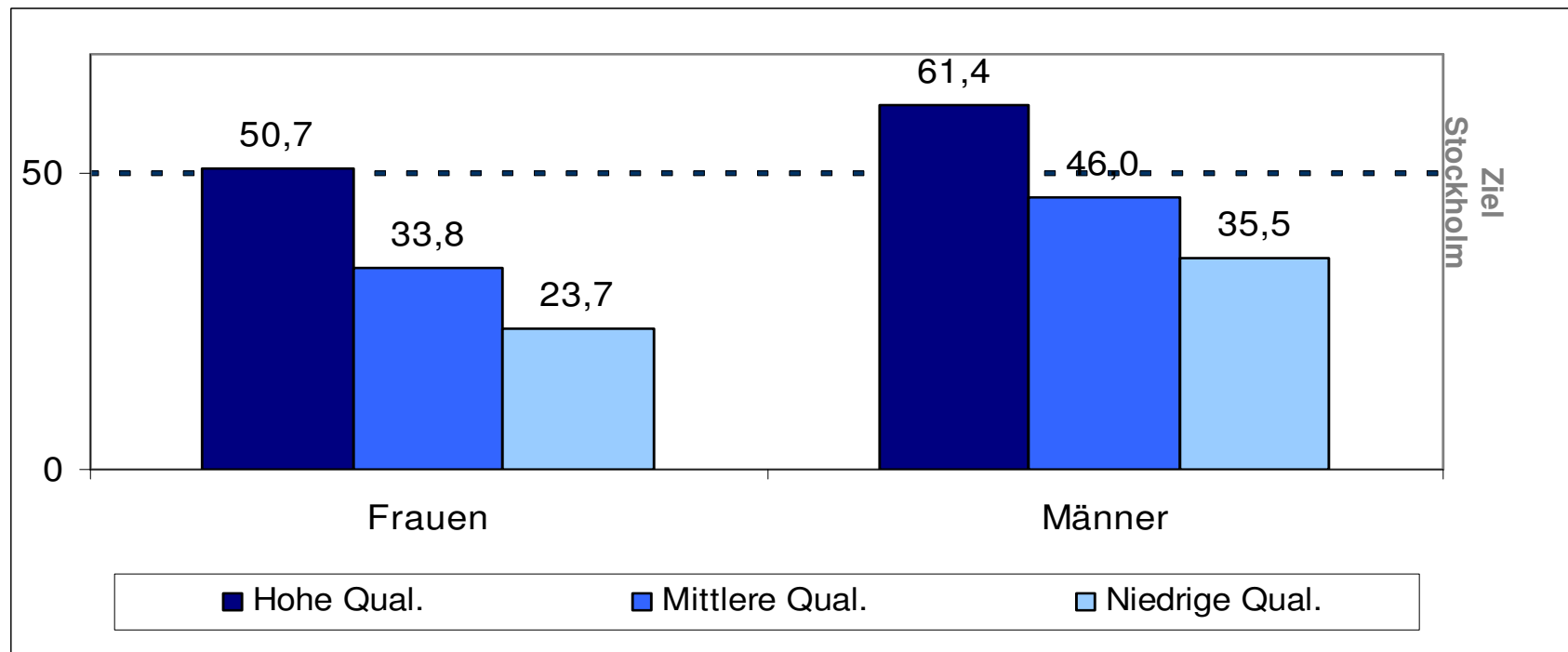
## Entwicklung des Erwerbspersonenpotenzials bis 2050, in Tsd.





## Zielgruppenorientierter Qualifizierungsbedarf

Erwerbsquoten nach Qualifikationsstufen,  
55 bis 64-jährige Bevölkerung, Deutschland 2004

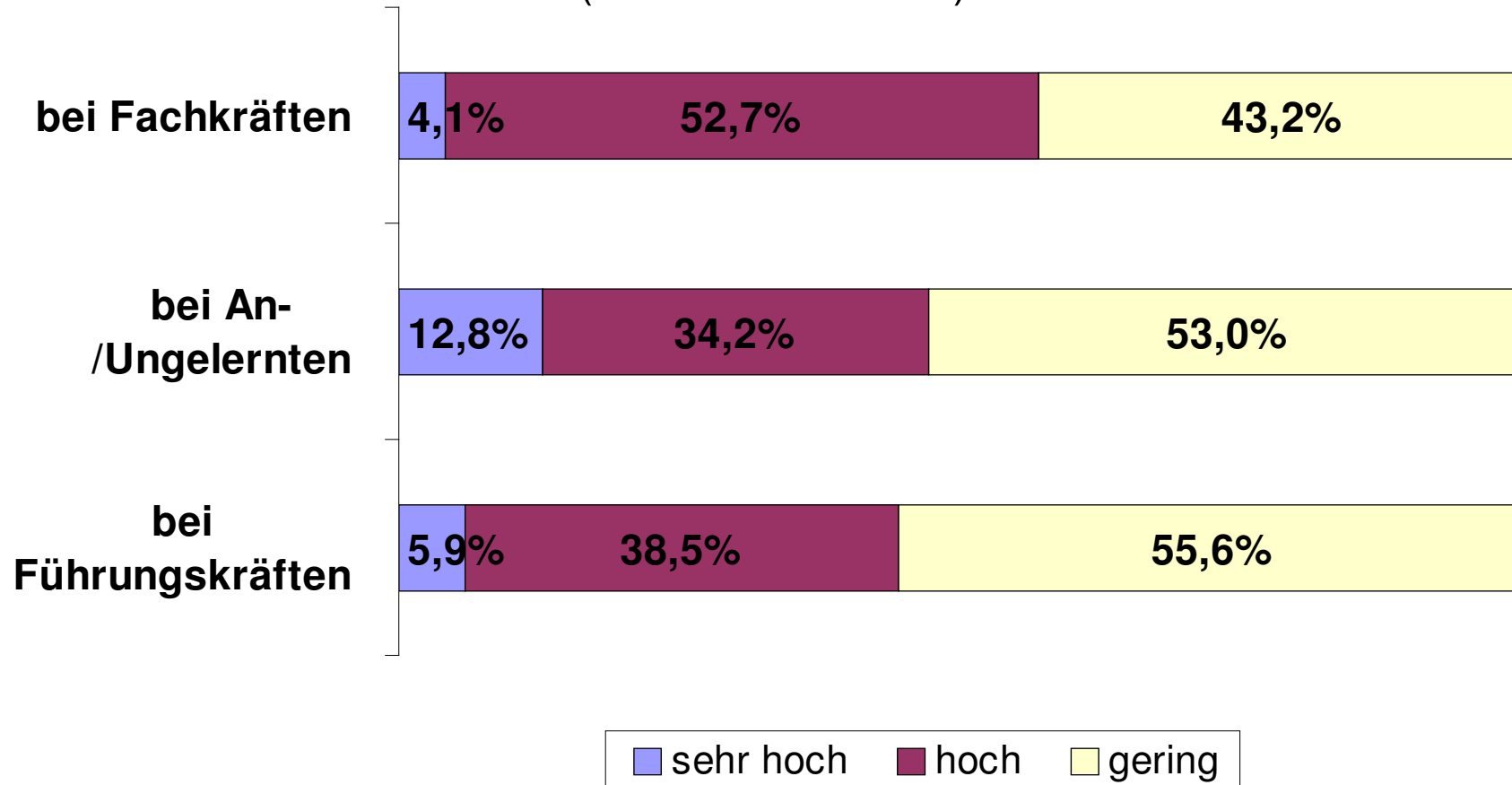


Quelle: Bosch & Schief, 2005



## Qualifizierungsbedarf bei über 50-Jährigen

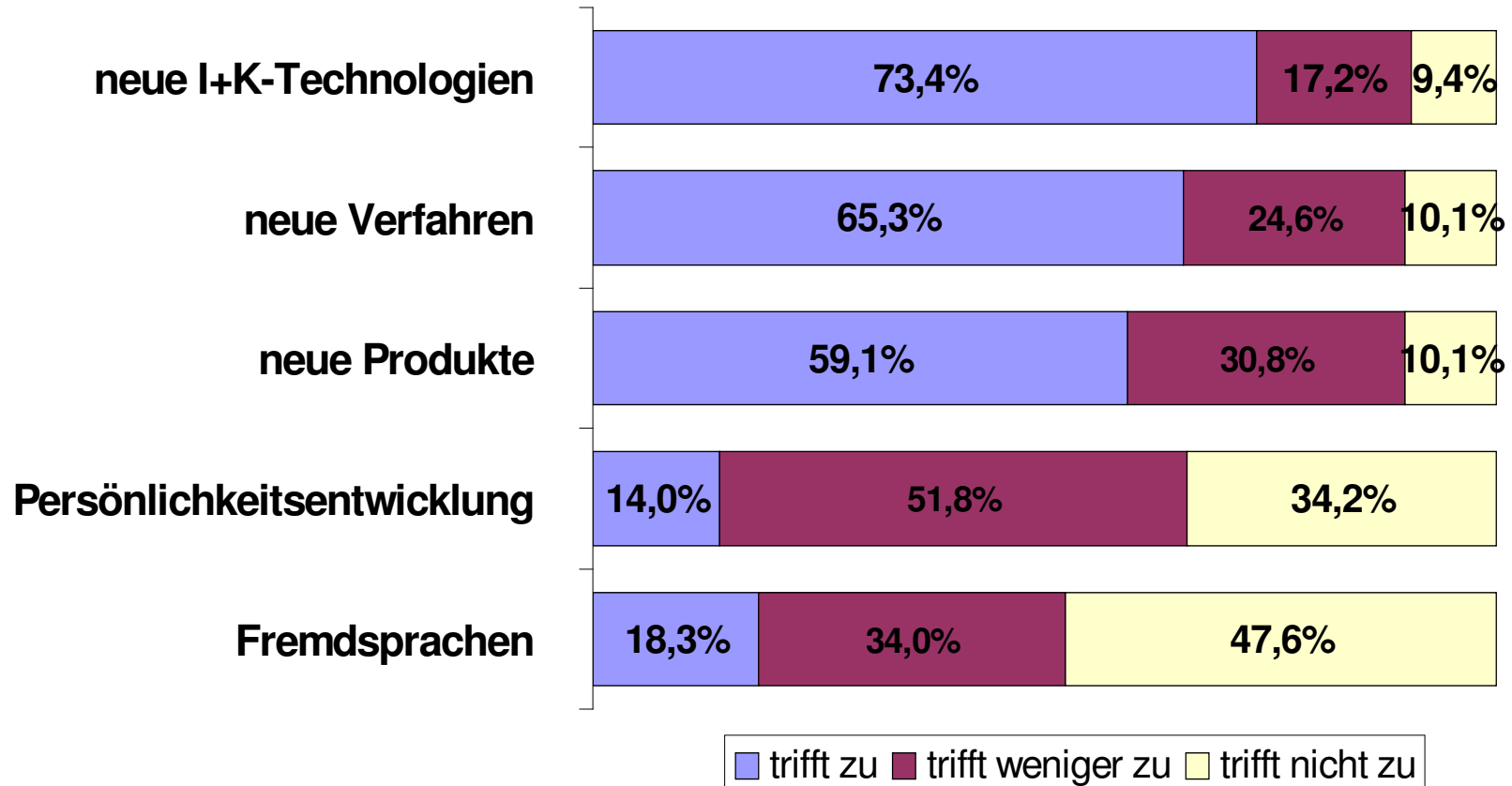
(N = 304 Betriebe)





# Qualifizierungsbedarf Älterer nach Themen

(N = 191 Betriebe)







## II. Qualifizierungsrisiken im Erwerbsverlauf und altersspezifischer Leistungswandel



## Qualifizierungsrisiken im Erwerbsverlauf

- Abbau der Lernfähigkeit durch altersselektive Weiterbildung
- Betriebsspezifische Einengung der Qualifikation
- Dequalifikation in Innovationsprozessen
- Intergenerative Qualifikationsunterschiede
- Altersspezifischer kognitiver Leistungswandel



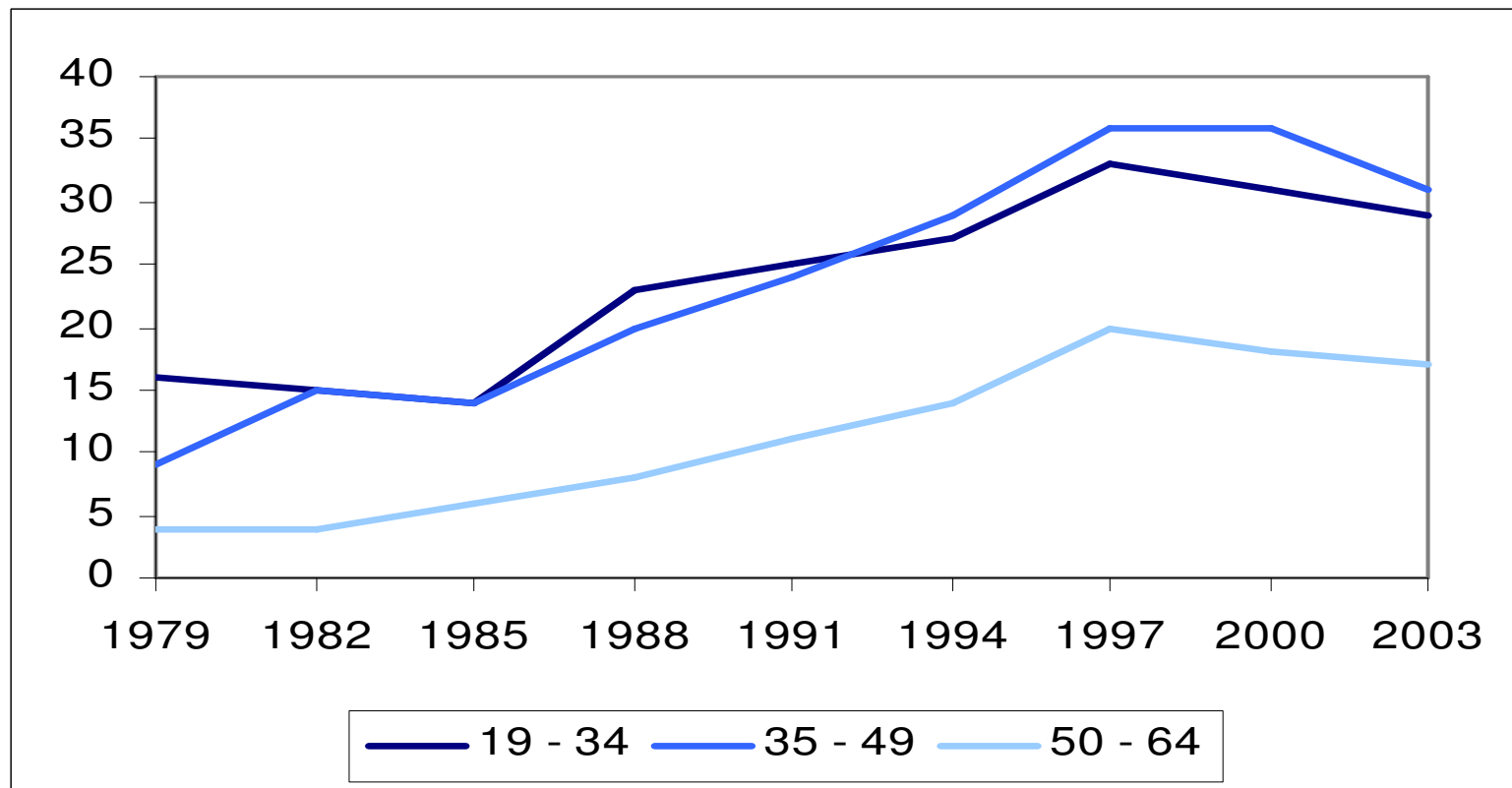
## Zu (1) Altersselektive Weiterbildungsprozesse

- Obwohl sich die Teilnahme an beruflicher Weiterbildung in der Erwerbsbevölkerung deutlich erhöht haben, hat sich der Abstand zwischen den Altersgruppen nicht verringert
- Hierfür sind primär betriebliche Ausgliederungsprozesse verantwortlich zu machen, sie führen zu einem strukturellen Angebots- und Teilnahmedefizit bei Älteren
- In den eigentlichen betrieblichen Weiterbildungsprozessen sind vor allem ältere Niedrigqualifizierte und ältere Arbeitnehmerinnen benachteiligt
- Nicht das Alter als solches ist hier ausschlaggebend, sondern die betrieblichen Tätigkeitsstrukturen



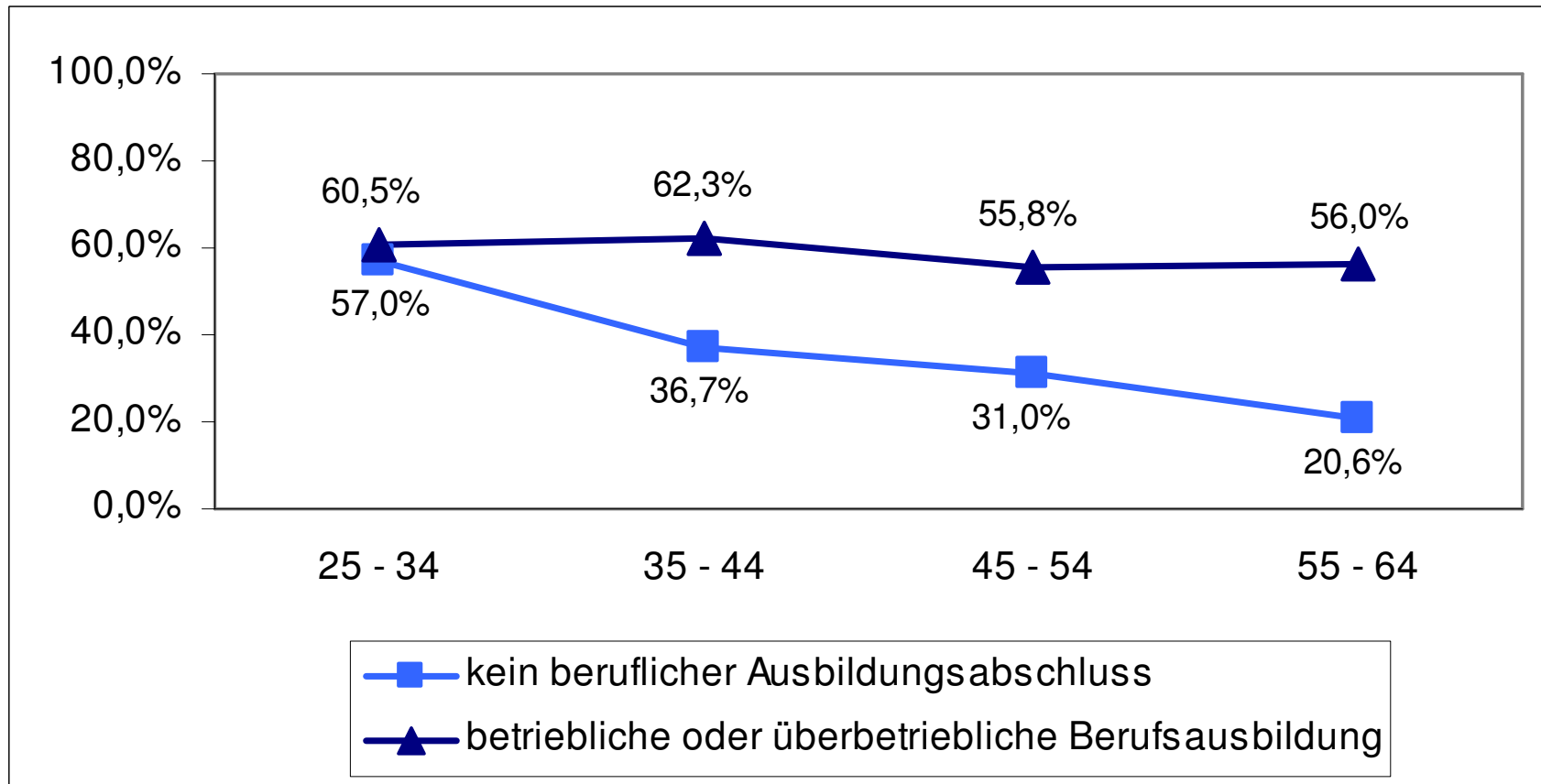
## Altersselektive Weiterbildung

Berufliche Weiterbildung in der Erwerbsbevölkerung,  
1979 - 2003





## Berufliche Weiterbildung der Erwerbstätigen nach Alter und beruflichem Ausbildungsabschluss



Aust & Schröder 2004



## Zu (2) Betriebsspezifische Einengung der Ausgangsqualifikation

- Jahr(zehnte)lange Konzentration auf bestimmte Verfahren oder Arbeitsbereiche
- Fehlnutzung der breiteren Ausgangsqualifikation
- Abbau der Lernfähigkeit durch fehlende Lernanreize
- Risiken bei Arbeitsplatz- und Betriebswechsel
  
- Aber auch: Akkumulation von Erfahrungswissen, z. B. genaue Kenntnisse einzelner Abläufe, größere Handlungsökonomie

Naegele 1992, Frerichs 1998, Lehr 2000, Hacker 2004



## Zu (3) Dequalifikation im Innovationsprozess

- Einführung neuer Technologien oder arbeitsorganisatorischer Konzepte
- Fehlende Ausgangsqualifikation und mangelnde Weiterbildung bei älteren Beschäftigten
- „Startvorteile“ jüngerer Beschäftigter
- Verbleib auf „Alt-Technologien“
- Risiken beim Auslaufen von Beschäftigungsnischen

Naegele 1992, Frerichs 1998, Lehr 2000, Hacker 2004



## Zu (4) Intergenerative Qualifikationsunterschiede

- Bis in die jüngste Zeit hinein weisen ältere Arbeitnehmer strukturelle Nachteile im Bildungsniveau gegenüber jüngeren Kohorten auf
- Diese Nachteile wirken sich dämpfend auf die Qualifizierungschancen im Betrieb aus
- In naher Zukunft werden sich die Strukturunterschiede allerdings nivellieren bzw. sogar umkehren
- Die Voraussetzungen für betriebliche Qualifikationsprozesse verbessern sich damit, betriebliche Qualifikationsrisiken nehmen deswegen aber nicht automatisch ab



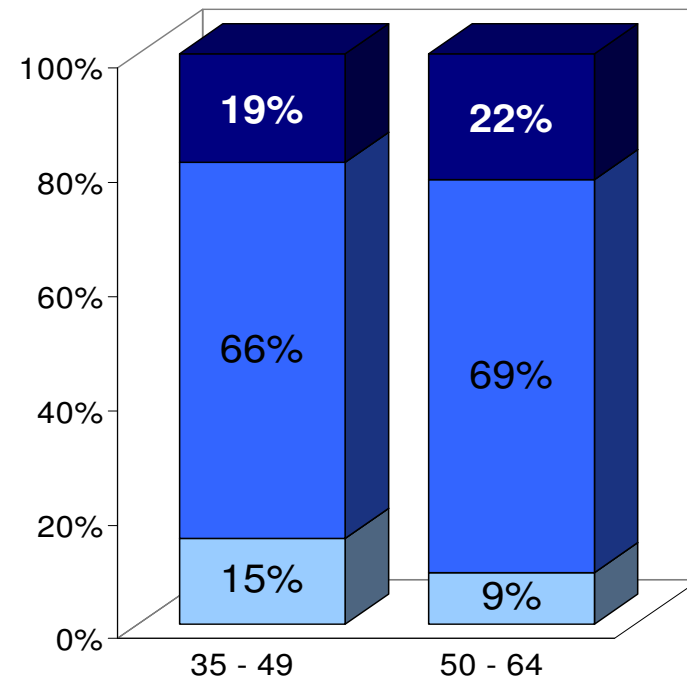
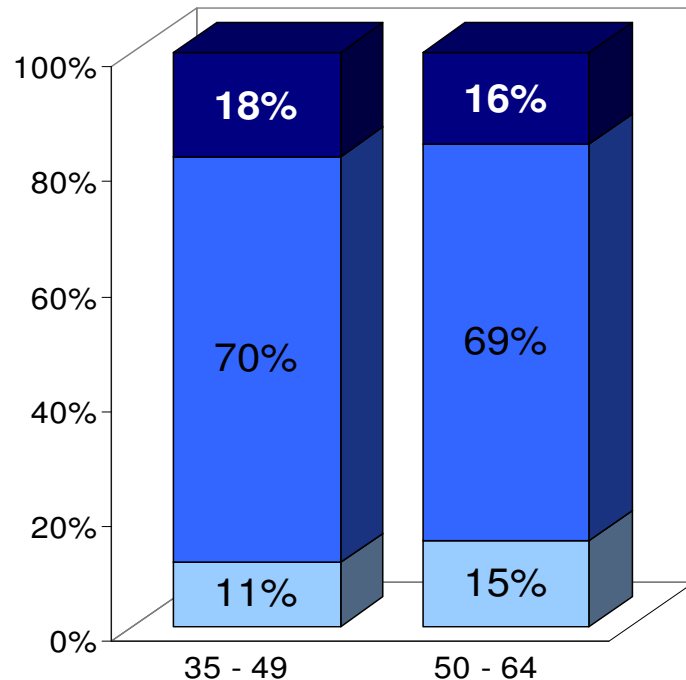


## Zu (4) Intergenerative Qualifikationsunterschiede

Erwerbspersonen nach Qualifikation und Alter, Deutschland

**1998**

**2015**



□ ohne Berufsausbildung   □ mit Berufsausbildung   □ mit Hoch-/Fachhochschulabschluss



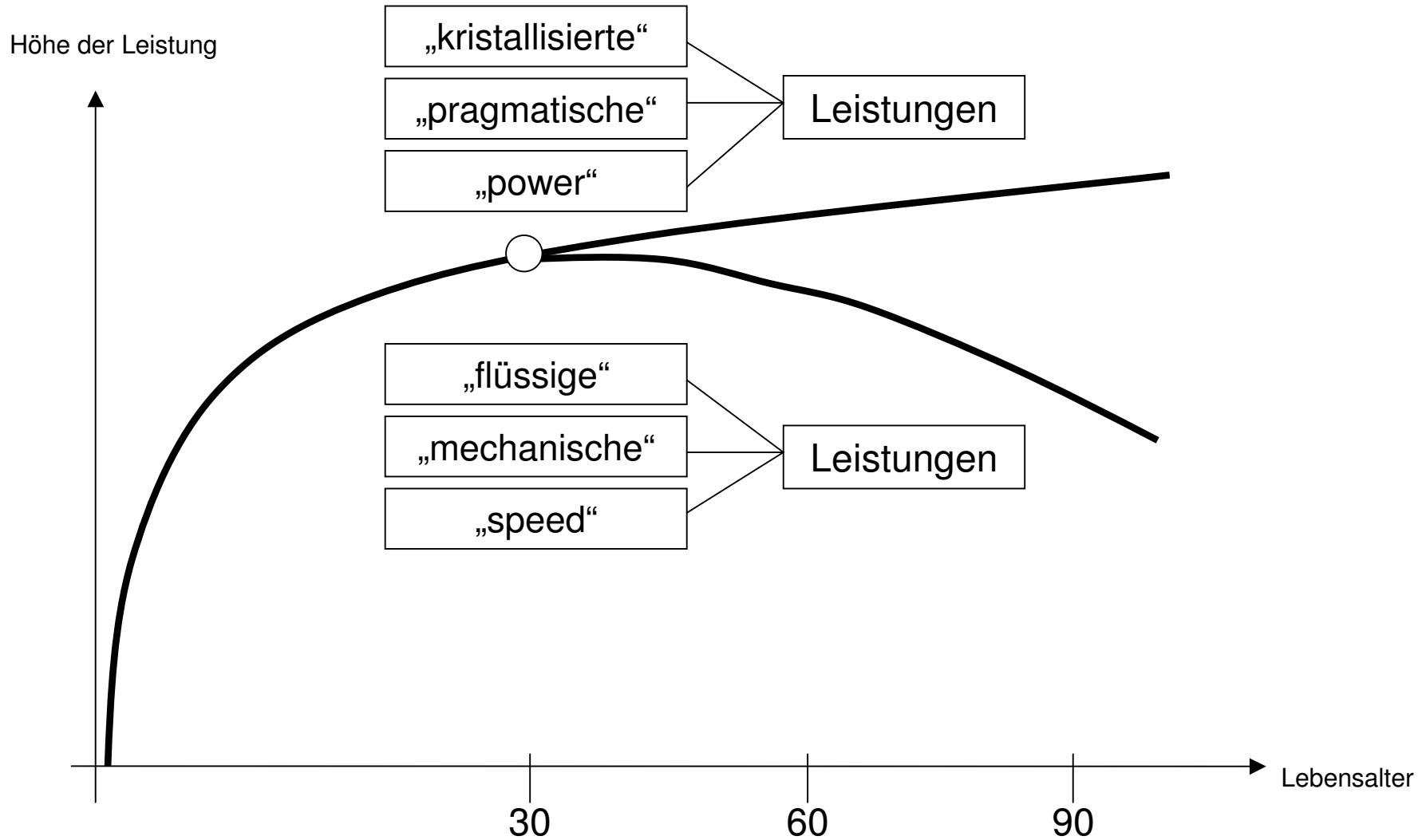
## Zu (5) Altersspezifischer, kognitiver Leistungswandel

- Verringerte Geschwindigkeit der Informationsaufnahme, Abnahme der Reaktions- und Umstellungsfähigkeit
- Erhalt der Lernfähigkeit und der Konzentrationsfähigkeit
- Zunahme prozessübergreifender Fähigkeiten (Geübtheit, Genauigkeit) und des Urteilsvermögens
- Risiken u.a. bei Tätigkeiten unter Zeitdruck und geforderter hoher Reaktionsgeschwindigkeit

Naegele 1992, Frerichs 1998, Lehr 2000, Hacker 2004



## Altersspezifischer Leistungswandel: Idealisierte Lebenskurven





## Kurz-Zusammenfassung

- Qualifizierungsrisiken älterer Beschäftigter entstehen primär im Erwerbsverlauf
- Keine fixen Altersgrenzen, sondern abhängig von der Ausgangsqualifikation und Grad der lernhemmenden Arbeitsbedingungen
- Qualifizierungsrisiken werden zu Defiziten, wenn das Passungsverhältnis zwischen „Anforderung“ und „Qualifikation“ auseinanderklafft
- Qualifizierungsdefizite älterer Arbeitnehmer/innen sind nur schwer wieder auszugleichen



## III. Aspekte einer altersübergreifenden Qualifizierung und Personalentwicklung



## Aspekte der Qualifizierung und Personalentwicklung

- Merkmale lernförderlicher Arbeitsaufgaben
- Arbeitsorganisatorische Gestaltungsoptionen
- Anreizsysteme
- Laufbahngestaltung



## Merkmale lernförderlicher Arbeitsaufgaben I

- **Vollständigkeit:**
  - Aufgaben mit planenden, ausführenden und kontrollierenden Elementen;
  - Ablauf- und Resultat-Feedback: Rückmeldung zu den eigenen Arbeitsergebnissen, um die eigenen Arbeitsergebnisse auf Übereinstimmung mit den gestellten Anforderungen abzugleichen und ggf. zu korrigieren.
- **Handlungs- und Entscheidungsspielräume:**
  - Möglichkeiten zur selbständigen Arbeitsplanung, Einrichtung des Arbeitsplatzes und Entwicklung geeigneter Vorgehensweisen.
- **Anforderungsvielfalt:**
  - Aufgaben mit unterschiedlichen körperlichen und geistigen Anforderungen.
  - Problemhaltige Aufgaben, zu deren Erfüllung vorhandene Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse eingesetzt und neu entwickelt werden müssen.



## Merkmale lernförderlicher Arbeitsaufgaben II

- **Möglichkeiten zur Kommunikation und Information:**
  - Aufgaben, deren Bewältigung Kooperation ermöglicht und erfordert;
  - Kommunikationsförderliche Arbeitsumgebung (Vermeidung von Störquellen wie Lärm etc.);
  - Zugang zu allen aufgabenrelevanten Informationen.
- **Zeitelastizität:**
  - Zeitliche Freiheitsgrade zur Einteilung der Arbeit, Terminplanung und Steuerung der Arbeitsgeschwindigkeit;
  - Vermeidung von Zeitdruck durch die Einrichtung von Zeitpuffern bei der Festlegung von Vorgabezeiten/ Vermeidung kurzzyklischer Arbeitstakte.

vgl. z.B. Ulich 2005, Franke & Kleinschmitt





## Arbeitsorganisatorische Möglichkeiten zur Bildung lernförderlicher Arbeitsaufgaben

- Abbau von Automatisierung;
- Verlängerung von Taktzeiten und Vermeidung von Zeitdruck;
- Abbau von Arbeitsteilung und Veränderung des Aufgabenzuschnitts (horizontale und vertikale Aufgabenerweiterung);
- systematische Arbeitswechsel (Job Rotation);
- Gruppenarbeit.



## Voraussetzungen lernförderlicher Gruppenarbeit

- Die zusammengefassten Teilaufgaben müssen in der Summe einen vollständigen Aufgabenzusammenhang bilden (Planung, Ausführung, Kontrolle).
- Vermeidung gruppeninterner Arbeitsteilung: Die Rotation über die einzelnen Arbeitsstationen muss gewährleistet sein.
- Die Gruppenmitglieder werden durch flankierende Weiterbildungsmaßnahmen vorbereitet (Vermittlung von Fachwissen, sozialen Kompetenzen).
- Fokus demografischer Wandel und Wissensmanagement: Durch die Bildung altersgemischter Gruppen werden Möglichkeiten für intergenerationelle Wissenstransfers geschaffen.

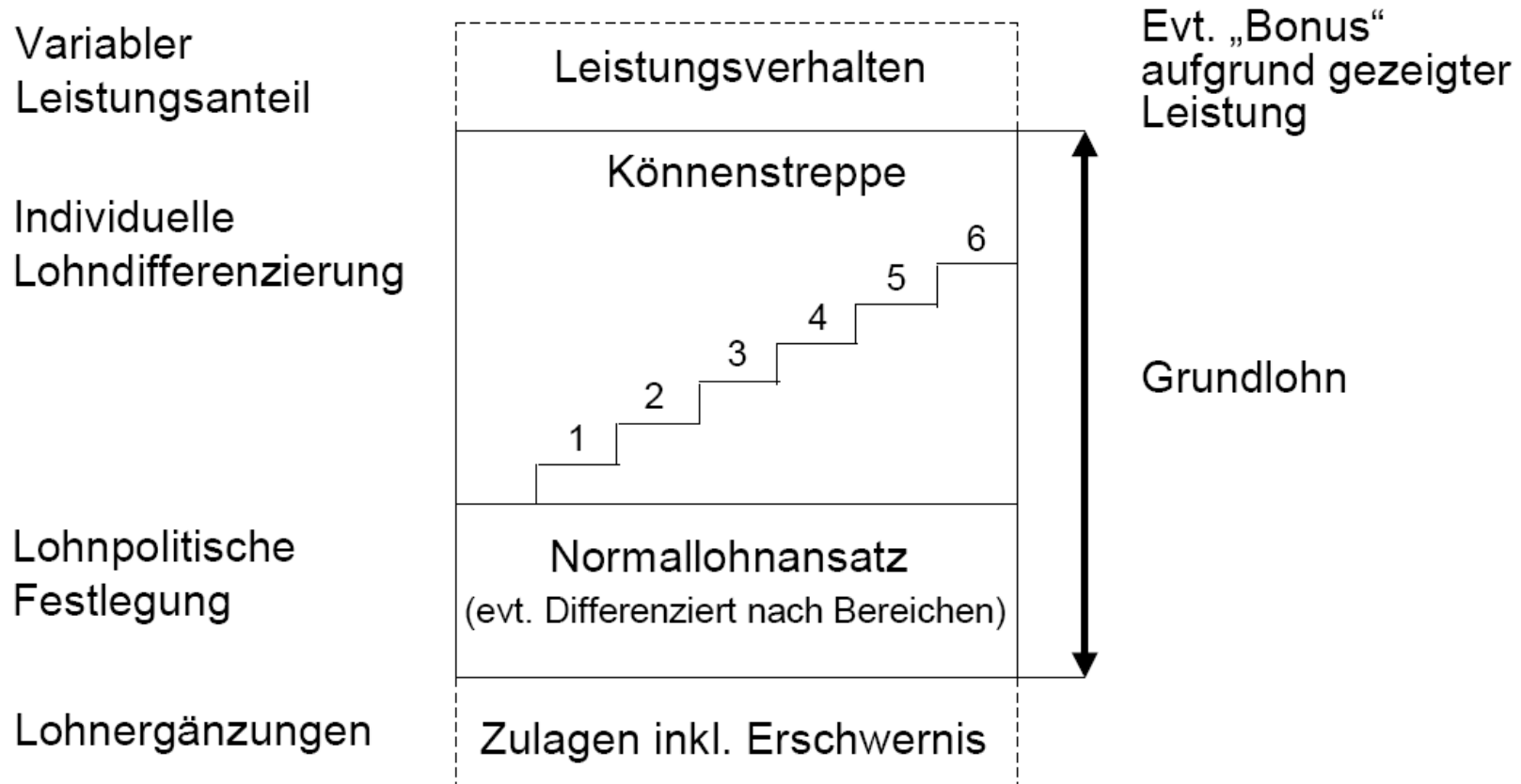


## Anreizsysteme und lernförderliche Arbeitsgestaltung

- **Probleme bei Leistungslöhnen (z.B. Akkordlöhne):**
  - negative Auswirkungen auf die Akzeptanz von Arbeitswechsellern und erweiterten Aufgabeninhalten (z.B. muss Arbeitsroutine neu aufgebaut werden);
  - bei Gruppenarbeit: Gefahr gruppeninterner Arbeitsteilung und Spezialisierung => lernförderliche Rotationen werden verhindert.
- **Mögliche Lösung:**
  - ⇒ Qualifikationslöhne
  - .



# Beispiel: Polyvalenzlohn-System in der Produktion



Alioth 1986

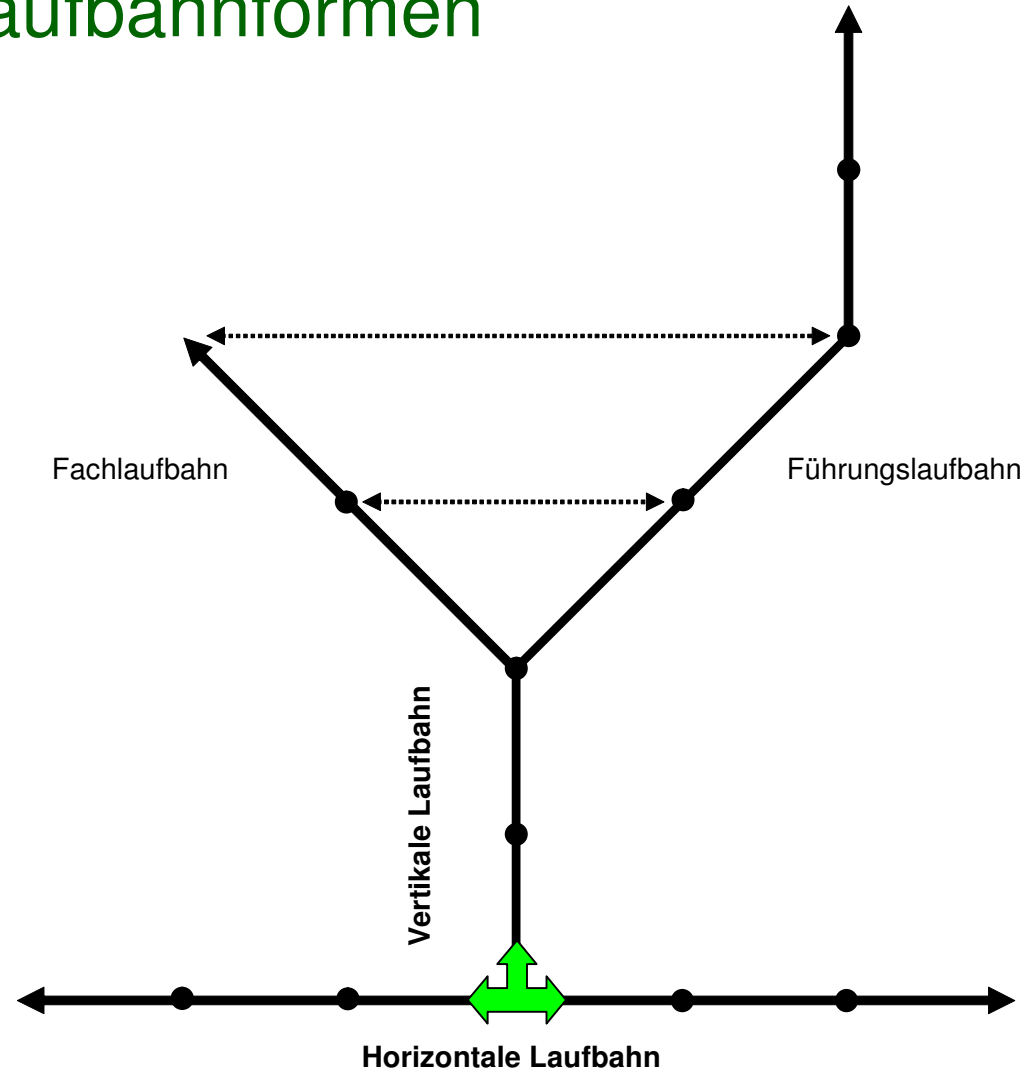


## Lernförderliche Laufbahngestaltung

- „Laufbahnen ordnen im Lebenslauf Anforderungen, Anreize und Belastungen so hintereinander, dass ein Erwerbsleben bis ins gesetzliche Rentenalter hinein regelmäßig erreicht werden kann – auch dann, wenn die einzelne Tätigkeit nur befristet auszuüben ist [...]“ (Behrens 1999).
- **Aber:**
  - Abbau von Hierarchieebenen aufgrund von Outsourcing und Verschlinkungsprozessen;
  - Einschränkung von Positionswechseln aufgrund offizieller und inoffizieller Altersgrenzen.
- **Mögliche Lösung:**
  - => Alternative Laufbahnformen zur Führungskarriere:
    - horizontale Positionswechsel;
    - Fachlaufbahnen;
    - Zweitkarrieren.



# Mögliche Laufbahnformen





## Anforderungen an eine qualifikationsförderliche Laufbahngestaltung I

- Abkehr von starren Altersgrenzen bei internen Stellenbesetzungen;
- Systematisierung der im Betrieb vorhandenen Arbeitsplätze nach Qualifikationsniveaus und Belastungsprofilen;
- Bildung neuer Arbeitsfunktionen für ältere Arbeitnehmer (z.B. Expertenfunktionen für berufserfahrene ältere Arbeitnehmer, Erschließung neuer Geschäftsfelder, Insourcing);
- Organisation von Positionswechseln als aufeinander aufbauende Lernstationen, die eine sukzessive Höherqualifizierung ermöglichen;
- frühzeitige flankierende Weiterbildungsmaßnahmen zur Vorbereitung auf Positionswechsel;



## Anforderungen an eine qualifikationsförderliche Laufbahngestaltung II

- Berücksichtigung der individuellen Entwicklungswünsche der Mitarbeiter und Abbau von Ängsten und Vorbehalten gegenüber Stellenwechseln (z.B. durch Rückkehrrecht);
- Möglichkeiten für „Zweitkarrieren“ in Berufen mit begrenzter Tätigkeitsdauer durch berufliche Reorientierungsangebote und unternehmensübergreifende Arbeitskräftepools;
- Integration von längerfristigen Lernzeiten in die Erwerbsbiografie (z.B. durch Lernzeitkonten).





## IV. Resümee



## Zusammenfassung

- Lernförderliche Arbeitsstrukturierung;
  - Möglichkeiten für intergenerationelle Wissenstransfers (altersgemischte Gruppenarbeit, Mentoring-Programme, Qualitätszirkel, Projektarbeit u.ä.);
  - Vergütungsformen, die auch Qualifikation und Einsatzflexibilität belohnen;
  - alternative Laufbahnpfade und Expertenfunktionen für berufserfahrene ältere Arbeitnehmer;
  - längerfristige Lernzeiten auch in der Erwerbsphase.
- Verzahnung von Arbeits- und Technikgestaltung, Laufbahn- und Anreizsystemgestaltung und Weiterbildung!



## Strategische Orientierungsleitlinien I

- **Altersdifferenzielle bzw. altermodynamische Orientierung:**
  - Berücksichtigung der altersspezifischen Unterschiede in den Lernvoraussetzungen und –befürfnissen;
  - Berücksichtigung der individuellen Lernfortschritte und Persönlichkeitsentwicklungsprozesse im Lebensverlauf.
- **Präventiv-prospektive Orientierung:**
  - Vorausschauende Vermeidung von Qualifikationsdefiziten in späteren Lebensjahren;
  - Berücksichtigung zukünftiger betrieblicher Anforderungen bei der Gestaltung von Qualifizierungsmaßnahmen.



## Strategische Orientierungsleitlinien II

- **Kompensatorische Orientierung:**
  - Korrektive Gestaltungs- und Bildungsmaßnahmen zum Ausgleich bereits eingetretener Qualifikationsdefizite älterer Arbeitnehmer im Hinblick auf fachliches Wissen und Lernfähigkeit.
- **Angebot verschiedener Lern- und Entwicklungspfade, kein „one best way“!**



## Forschungsbedarf

- **Wirksamkeit, Wirtschaftlichkeit und evtl. Risiken;**
- **Eignung für unterschiedliche Branchen, Organisationstypen und für Beschäftigtengruppen;**
- **arbeitspolitische Restriktionen;**
- **Implementierungsstrategien.**



## Unterstützung und Anreize auf überbetrieblicher Ebene

- Verknüpfung von Arbeits(markt)- und (Berufs-) Bildungspolitik: z.B. Förderung von Lernzeitkonten und zweiten Bildungsphasen;
- Tarif- und verbandspolitische Flankierung von Qualifizierungsansätzen und Lebensarbeitszeitmodellen;
- Arbeits-, arbeitsmarkt- und bildungspolitische Flankierung insbesondere für Niedrigqualifizierte und in Klein- und Mittelbetrieben.



Vielen Dank  
für ihre Aufmerksamkeit!