

Arbeitswelt im Umbruch

Alt war Gestern

Die Herausforderungen des demografischen Wandels an die Unternehmen sind immens. Ein zunehmender Fachkräftemangel ist längst vorausgesagt und zeigt sich bereits heute deutlich in den Ingenieurberufen und technischen Qualifikationen. Darum ist eine Arbeitsmarkt- und Personalpolitik gefragt, die in bestimmten Bereichen einen Paradigmenwechsel akzeptiert. Dazu gehört auch eine Absage an das Defizitmodell des Alterns.

Die Arbeitswelt wird nachhaltig durch den demografischen Wandel verändert. Zugleich lassen sich weitere Megatrends beobachten,

die die arbeitsrelevanten Aspekte der Demografie zusätzlich beeinflussen:

- eine rasante technologische Entwicklung,
- die Globalisierung,
- der Trend zur Wissensgesellschaft,
- der gesellschaftliche Wertewandel und
- steigender Fachkräftebedarf.

Diese Trends und Entwicklungen sind für Arbeitgeber und ihre Beschäftigten mit zahlreichen Veränderungen verbunden, zu denen unter anderem gehören:

- berufliche Flexibilität und lebenslanges Lernen,
- Wettbewerb um die Talente,
- Verlängerung der Lebensarbeitszeit (Rente mit 67),
- zunehmende Komplexität der Arbeitsanforderungen,
- steigende Veränderungsgeschwindigkeit,
- sinkende Halbwertszeit von Wissen und
- zunehmender Frauenanteil in Führungspositionen.

Die aktuell größte Herausforderung erleben die Unternehmen im sich abzeichnenden Fachkräftemangel. Dieser ist heute schon in den Ingenieurberufen und technischen Qualifikationen so deutlich, dass die Unternehmen und ihre Verbände Zuwanderungserleichterungen für ausländische Fachkräfte gefordert und auch durchgesetzt haben. Gleichzeitig bedeutet dies für die qualifizierten Fachkräfte in Deutschland auf Dauer herausragend gute Entwicklungschancen und attraktive Jobangebote. Der Arbeitsmarkt bleibt auch in Zeiten der nachlassenden Konjunktur stabil, weil die Unternehmen die Fachkräfte halten. Für eine mit-

tel- und langfristig erfolgreiche Arbeitsmarkt- und Personalpolitik ist es im Zeichen des demografischen Wandels erforderlich, zentrale Herausforderungen erfolgreich anzugehen und dabei teilweise einen Paradigmenwechsel zu akzeptieren.

Dazu gehört die Abkehr vom Defizitmodell des Alterns. Wir müssen mehr denn je den Fokus auf die Stärken der älteren Beschäftigten richten. Dabei gilt es die Qualifikationen und Kompetenzen der gesamten Belegschaft systematisch zu entwickeln und mit neuen, innovativen Lernmethoden Freude und Begeisterung für das Lernen zu entfachen. Der Wissensaustausch zwischen Alt und Jung und Jung und Alt spielt dabei eine große Rolle und bietet die Chance für generationsübergreifendes Arbeiten und Lernen. Aufgrund der zunehmenden Alterung der Beschäftigten und den gesetzlichen Regelungen zur Rente (Stichwort Rente mit 67) gibt es hierzu ohnehin keine Alternative.

Ferner werden die Unternehmen auch generationsübergreifend einstellen und ausbilden. Schon heute gibt es Beispiele in Dienstleistungs- und Handelsunternehmen, in denen Arbeitnehmer jenseits des dreißigsten Lebensjahres in einer sogenannten „Senior-Ausbildung“ ihren ersten oder zweiten Ausbildungsberuf erlernen. Dies wäre noch vor wenigen Jahren undenkbar und auch nicht notwendig gewesen.

Viele Organisationen und Unternehmen beschäftigen sich also bereits intensiv mit Lösungen auf diese herausfordernden Themen. Wie diese aussehen können und was das für jeden Arbeitnehmer bedeuten wird, wird im Folgenden beschrieben.

Potentiale des Alter(n)s



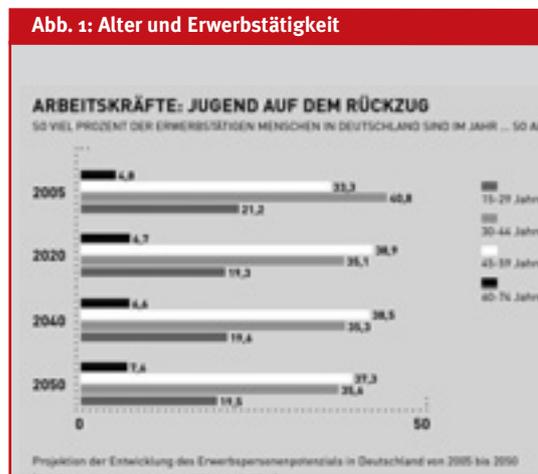
Autor |
Rudolf Kast, Beratung für
Personalmanagement und
Karriereentwicklung

kast@
diepersonalmanufaktur.de

Niemand wird bestreiten, dass ein normalgealterter 70-Jähriger gegen einen durchschnittlichen 19-Jährigen beim 100-Meter-Sprint wahrscheinlich das Nachsehen hätte. Das Beispiel Heiner Geissler beweist aber, dass die Frage nach den grauen Zellen wichtiger ist, als die nach den grauen Haaren. Manche Fähigkeiten gehen mit dem Alter verloren, andere reifen erst im Alter. Für einen Möbelpacker wird es ab dem 40. Lebensjahr aufgrund der dann abfallenden körperlichen Leistungskurve schwierig. Auch das Sehen und Hören sind vom natürlichen Altersgang betroffen. Gerade diese Verluste an körperlicher und sinnlicher Leistungsfähigkeit begründen das Defizitmodell des Alterns.

Dies ist in den Köpfen vieler Personalverantwortlicher fest verankert und sorgt immer noch für große Skepsis bei der Einstellung oder Weiterbeschäftigung älterer Menschen. Nun lebt der Mensch schon seit einiger Zeit nicht mehr davon, wilde Tiere mit den bloßen Händen zu erlegen, die er vorher mit scharfem Blick in der Steppe erspäht hat. In unserer Wissens- und Informationsgesellschaft sind eben die grauen Zellen wichtig und da sind ältere Beschäftigte erheblich besser als ihr Ruf. Zwar zeigen sich bei den denkmechanischen, den sogenannten „flüssigen Leistungen“, wie Informationsverarbeitung oder auch problemlösendes Denken, altersbedingte Verluste. In diesen Disziplinen sind wir am besten im vierten Lebensjahrzehnt, halten das Niveau bis 60, um dann nachzulassen. Die sogenannten „kristallinen Leistungen“ wie faktisches und prozedurales Wissen bleiben unverändert oder nehmen zu. Werden Qualifikationsmaßnahmen für ältere Beschäftigte auf der Basis ihres Erfahrungswissens strukturiert, sind der Lernzuwachs und die Lerngeschwindigkeit genauso hoch wie bei jüngeren Mitarbeitern (siehe Abbildung 2).

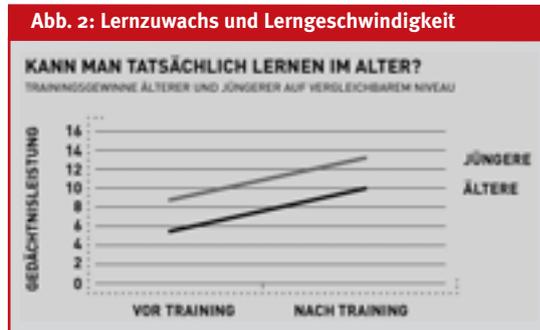
Betrachten wir zusätzlich die sozialen und persönlichen Kompetenzen, also die sogenannten weichen Faktoren, schärft sich das Bild zugunsten der Älteren. Ältere behalten die Fähigkeit, sich normalen psychischen und physischen Anforderungen anzupassen. Die Konzentrationsfähigkeit und der Wissensgebrauch sind bis ins hohe Alter kaum begrenzt und die Lernfähigkeit ist entgegen landläufiger Vorurteile nicht schlechter als bei Jüngeren. In manchen Bereichen läuft der Mensch sogar im Alter zur Topform auf. So sind die kommunikativen Fähigkeiten oft besser ausgeprägt, Lebens- und Arbeitserfahrung verhelfen zu einem schnellen Überblick bei komplexen Sachverhalten. Oder anders ausgedrückt: „Die Jüngeren sind zwar schneller, aber die Älteren kennen die Abkürzung“, so Arbeitsministerin Frau von der Leyen. Es wird also höchste Zeit, sich



vom Defizitmodell des Alterns zu verabschieden und das Kompetenzmodell zu betonen. Danach sprechen wir vom „differenziellen Altern“ oder anders ausgedrückt: Wir altern alle unterschiedlich schnell.

Ältere können Aufgaben tendenziell besser erfüllen, wenn ihnen diese vertraut sind und die Selbständigkeit hoch ist in Bezug auf Arbeitspensum, Arbeitsrhythmus und Arbeitsablauf. Sind komplexe Lösungswege erforderlich und detaillierte Kenntnisse über betriebliche Abläufe und informelle Beziehungen vorausgesetzt, ist dies gerade ein Plädoyer für den Einsatz altersgemischter Teams in der Arbeitswelt. Viele Arbeitsplätze sind indes heute so gestaltet, dass sie nur für eine begrenzte Tätigkeitsdauer geeignet sind und wenn es nur das von der Politik so gerne bemühte Beispiel des Fliesenlegers mit 50 ist. Oftmals ist aber nicht das Alter der Grund für vorzeitigen Verschleiß, sondern die schlechte Gestaltung der Arbeitsplätze. Zahlreiche Untersuchungen zeigen, dass anforderungsarme, monotone und hocharbeitsteilige Tätigkeiten zu vorzeitigem körperlichen und psychischen Verschleiß führen. Dies geht einher mit Demotivation und dem Verlust der Lern- und Leistungsfähigkeit.

Wie die Beschäftigten das Rentenalter möglichst „intakt“ erreichen können, hat der finnische Arbeitswissenschaftler Juhani Ilmarinen untersucht und das Modell vom Haus der Arbeitsfähigkeit geprägt: Danach bildet das Stockwerk 1 die Grundlage des Hauses. Hier finden sich die soziale, psychische und physische Gesundheit des Menschen als Voraussetzung der grundsätzlichen Leistungsfähigkeit. Tragfähig ist der erste Stock nur, wenn im zweiten Stock eine spezifische Berufsausbildung vorhanden ist und die Beschäftigten ihr Wissen und ihre Qualifikation weiter



ausbauen (lebenslanges Lernen). In Stockwerk 3 wohnen das Selbstkonzept des Beschäftigten, seine sozialen und moralischen Werte, seine Einstellungen und Überzeugungen. Ist das Selbstkonzept in Übereinstimmung mit der Unternehmens- und Arbeitskultur, sind die Leistungsbereitschaft und die Arbeitszufriedenheit hoch. Stockwerk 4 beherbergt die Arbeit selbst mit allen Aspekten ihrer Gestaltung in physikalischer, psychischer, ergonomischer und organisatorischer Hinsicht. Ob das Zusammenleben in diesem Stockwerk gut funktioniert, hängt wesentlich vom Management und dessen Führungsverhalten ab.

Alle vier Stockwerke müssen in einem ausgewogenen Verhältnis stehen. Gelingt das, wird die Arbeitsfähigkeit gerade auch der älteren Beschäftigten länger andauern. Dies ist ein Schlüssel zur Lösung des Fachkräftemangels in Deutschland.

Arbeitsgestaltung – die Mischung macht's

Arbeit sollte nicht langweilig sein - weder für Jung noch für Alt. Anforderungsarme Tätigkeiten mit hohen Routineanteilen machen auf Dauer krank an Leib und Seele, da sie die Mitarbeiter einseitig und damit falsch belasten. Doch gegen kaum einen Grundsatz wird so häufig verstoßen wie gegen den, dass einseitige Belastungen zu vermeiden sind. Da sitzen Beschäftigte „lebenslang“ vor dem Bildschirm, bis die Bandscheiben aufgeben. Andere verrichten im Maschinentakt immer die gleichen wenigen Handgriffe, ohne das Fertigungsprodukt mit zu vollenden. Oder Mitarbeiter überwachen mit ihrer ganzen Aufmerksamkeit Anlagen, die (fast) störungsfrei laufen und bei denen es kaum etwas zu tun gibt. Doch es gibt Hoffnung: Wer als Arbeitgeber möglichst lange etwas von seinen Beschäftigten haben möchte, wer sie noch nach Jahren flexibel einsetzen möchte und auch bis zum Erreichen der gesetzlichen

Altersgrenze, der ändert die Arbeitsgestaltung und die Arbeitsorganisation. Das Stichwort ist die „Mischarbeit“ mit Konzepten unterschiedlicher Reichweite.

- **Arbeitsplatzwechsel:**

Mehrere Beschäftigte rotieren auf verschiedenen Arbeitsplätzen mit unterschiedlichen Aufgaben und vergleichbaren Qualifikationsanforderungen. Es findet ein körperlicher und geistiger Belastungswechsel statt. Gleichzeitig ist die Aufgabe benutzerorientiert und berücksichtigt die Erfahrung und Fähigkeiten desjenigen, der sie erledigen soll und bietet die Entfaltung vieler Fertigkeiten.

- **Arbeitsanreicherung:**

Hier werden Tätigkeiten mit unterschiedlichen Qualifikationen zusammengefasst, darunter auch Planungs-, Steuerungs- und Kontrollaufgaben. Dies bedeutet eine Mehrdimensionalität der Aufgabe und dem Beschäftigten wird klar, dass sein Beitrag ein bedeutsamer Baustein ist.

- **Tandembildung und Mentoring:**

Diese Formen der Arbeitsorganisation werden vor dem Hintergrund der älter werdenden Belegschaften immer wichtiger. Beim Mentoring, das insbesondere in Führungskreisen Anwendung findet, gibt eine erfahrene Person (Mentorin oder Mentor) ihr Wissen und ihre Fähigkeiten an eine noch unerfahrene Person (Mentee) weiter. Ähnliches gilt für die Tandembildung zwischen jung und alt. Hier wie dort gilt es voneinander zu lernen. Stichwort: Wissenstransfer!

- **Gruppenarbeit:**

Mehrere Beschäftigte bilden eine Gruppe, der eine bestimmte Aufgabe übertragen wird. Verteilung der Arbeitsaufgaben, Ausführung, Zeitdisposition, Einarbeitung neuer Kollegen, Urlaubsplanung et cetera liegen innerhalb eines Rahmens in der Verantwortung der Gruppe. Die Anforderungen an Kommunikation und Kooperation steigen dabei. Insofern kommt dieses Konzept älteren Beschäftigten in der Regel sehr entgegen, da sie hier ihre Stärken zeigen können. Wichtig ist, dass die Chemie zwischen den Beschäftigten stimmt. Dies ist eine gute Grundlage, damit der Arbeitgeber gemeinsam mit dem Betriebsrat auf dieser Basis ein faires und gerechtes Vergütungssystem gestalten kann. Alle Rückmeldungen zur Einführung von Gruppenarbeit in den Betrieben zeigen, dass mit den steigenden Handlungsspielräumen und höheren Entwicklungsmöglichkeiten die Arbeitszufriedenheit deutlich wächst.

Neben den geistigen und mentalen Veränderungen ist auch möglichst viel Bewegung in die Arbeit zu integrieren. Also ist wieder Mischarbeit gefragt: die Anreicherung und Erweiterung der Bildschirmarbeit mit Telefonieren (im Stehen), Besprechungen, Kopieren, Moderieren et cetera. Der Sitzarbeitsplatz kann in einen Steh-Sitz-Arbeitsplatz umgerüstet werden, stufenlos höhenverstellbar nach Wahl des Beschäftigten. Häufig gebrauchte Utensilien wie Büromaterial oder der Drucker sind aus dem Büro zu verbannen, damit zwischendurch mal aufgestanden werden muss. Das Beharrungsvermögen der Dauersitzenden sollte nicht unterschätzt werden. Nur die Bereitstellung von Stehpulten oder höhenverstellbaren Schreibtischen reißt allein noch niemand vom Hocker. Deshalb sind Aufklärung am Arbeitsplatz und begleitende Einweisung notwendig. Das Wichtigste ist hier indes auch die Förderung der Selbstverantwortung der Beschäftigten. Und dies gelingt (nur) in einer Unternehmenskultur, in der die Partizipation (Teilhabe) in allen Fragen der Arbeitsorganisation und Arbeitsplatzgestaltung selbstverständlich ist.

Tipps für einen dynamischen Bürotag:

- Möglichst mit dem Fahrrad ins Büro fahren.
- Das Auto etwas entfernt vom Arbeitsplatz parken und ins Büro laufen.
- Die Treppe als Chance.
- Wenn schon sitzen, dann Sitzhaltung wechseln.
- Höhenverstellbare Steh-Sitzarbeitsstische auch oft nutzen.
- Telefonieren, Besprechungen im Stehen erledigen.
- Innerbetrieblich ins Nachbarbüro gehen statt Mail oder Telefon.
- Pause als Bewegungspause.

Arbeitszeitgestaltung je nach Lebensphase

Ausbildung - Arbeit - Ruhestand: So lautete jahrzehntlang der klassische Dreiklang der Lebens- und Berufsplanung. Mit der Verlängerung der Lebensarbeitszeit, der Notwendigkeit des lebenslangen Lernens und dem „Tsunami“ der demografischen Herausforderung ist dieses Muster schon lange nicht mehr haltbar. Eine betriebliche Antwort auf diese Herausforderung ist die „lebensphasenorientierte Personalpolitik“ (siehe Abbildung 3). Die Kunst ist es, die Anforderungen des Marktes und der Kunden mit den unternehmerischen Zielen und den Perspektiven der Mitarbeiter in deren unterschiedlichen beruflichen und privaten Lebens-

phasen miteinander zu verbinden. Der Arbeitszeitgestaltung kommt hierbei eine zentrale Bedeutung zu, weil diese einen hohen Stellenwert bei den Beschäftigten hat. Die entsprechenden Wünsche und Vorstellungen sind stark von individuellen Faktoren, der Lebensphase und den Leistungsvoraussetzungen abhängig. Deshalb fördern Konzepte, die die Gestaltung der Arbeitszeit in gewissen Grenzen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern selbst überlassen, bei diesen die Arbeitszufriedenheit und demzufolge die Motivation. Vor allem wünschen sich viele Erwerbstätige, die beruflichen Verpflichtungen besser mit den familiären vereinbaren zu können. Dies ist aber nur ein Aspekt, bei dem es darum geht, die Kindererziehung oder die Pflege von älteren Angehörigen zu ermöglichen. Ferner plädieren viele Beschäftigte auch für die Herabsetzung der wöchentlichen Arbeitszeit ab einem bestimmten Lebensalter. Flexible Arbeitszeiten wie Gleitzeit, Teilzeit, Jahres-/Lebens-/Arbeitszeitkonten, Freistellungsregelungen wie Sonderurlaub, Sabbatical bieten die Chance, alle diese Anforderungen aus Sicht der Betriebe und der Beschäftigten zu vereinbaren.

Flexibilität heißt dabei das Zauberwort, von dem Unternehmen und Mitarbeiter gleichermaßen profitieren. Vorbildlich haben dies die Tarifvertragsparteien in der chemischen Industrie mit ihrem 2008 abgeschlossenen Tarifvertrag „Lebensarbeitszeit und Demografie“ umgesetzt. Lebensarbeitszeitkonten funktionieren grundsätzlich nach einem einfachen Prinzip: „Heute ansparen – bei Bedarf nutzen“. Zeitwertkonten ermöglichen die Flexibilisierung der Lebensarbeitszeit der Mitarbeiter dadurch, dass das Entgelt für einen Teil der geleisteten Arbeit nicht unmittelbar zur Auszahlung gelangt, sondern angespart wird. Die angesparten Guthaben werden dann zu einem späteren Zeitpunkt in Form von bezahlter Freistellung abgebaut, wobei diese nach den Regelungen des Sozialgesetzbuches eine sogenannte „vorruhestandsnahe Freistellung“ oder eine zwischenzeitliche Auszeit – in Form eines Sabbaticals beispielsweise für Erziehungsurlaub, Weiterbildung, Pflege von Angehörigen sein kann. Der Arbeitgeber muss hierbei eine Werterhaltungsgarantie geben, dass zum Zeitpunkt der planmäßigen Inanspruchnahme mindestens die Summe aus übertragenem Arbeitsentgelt (Arbeitszeit) und dem Arbeitgeberanteil zur Sozialversicherung zur Verfügung steht. In der Praxis übernehmen Versicherungsunternehmen diese Werterhaltungsgarantie, allerdings gibt es auch viele Beispiele von Großunternehmen, die diese Garantie aussprechen. Hier wird eines deutlich: Es geht in diesen Modellen nicht um höchste Renditen. Die hohe Flexibilität, die Arbeit-

Abb. 3: Lebensphasenorientierte Personalpolitik



geber und Beschäftigte sich wünschen, erfordert hohen Organisations- und Verwaltungsaufwand in der Gestaltung, damit dies überhaupt möglich ist. Dies muss finanziert werden und die Sicherheit der Anlage steht im Vordergrund. Schließlich hat es der Mitarbeiter aus seinen eigenen Zeiteinheiten finanziert.

Ist dies aber nur ein Modell für die gut verdienende Mittelschicht im Unternehmen? Bei Beschäftigten in den unteren Verdienstgruppen ist oftmals der Monat länger, als das Geld reicht. Gerade diese Beschäftigten haben durch die Umwandlung von Gleitzeit- oder Mehrarbeitskonten die Chance, sich ein Guthaben aufzubauen. Wenn die übrigen Entgeltbestandteile für die Alltagsausgaben verplant sind, bietet sich den Niedrigverdienern durch solche Modelle die Möglichkeit, ebenfalls Auszeiten zu nehmen oder vor Übergang in die Rente eine (Teil-)Auszeit zu nehmen.

Lebensphasenorientierte Arbeitszeitgestaltung heißt also nicht nur, die Übergänge vom Erwerbsleben in die Rente zu organisieren. Nach dem gesetzlichen Auslaufen der geförderten Altersteilzeit müssen weitere Optionen, wie die bessere Ausgestaltung von Teilrente mit Teilzeitarbeit geprüft werden. Während des gesamten Arbeitslebens ist - nicht nur für ältere Beschäftigte - die Zeitgestaltung besser auf das individuelle Leistungsvermögen und die Leistungsbereitschaft abzustimmen. Dazu zählen flexiblere Pausenregelungen ebenso wie intelligente Schichtsysteme, die Nachtschicht insbesondere für ältere Beschäftigte reduziert, wenn nicht ausschließt. Erfolgreich werden in

Zukunft die Unternehmen sein, die die Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter während der gesamten Erwerbsbiografie im Blick haben.

Arbeit gestalten, Gesundheit erhalten

Die gute Nachricht: So wie eine schlecht gestaltete Arbeit Körper und Geist des Menschen auf Dauer ruiniert, kann eine gut gestaltete Arbeit motivierend und inspirierend wirken. Arbeitgeber die am Erhalt und der Förderung der körperlichen und geistigen Kompetenzen und Ressourcen ihrer Mitarbeiter interessiert sind, werden sich entsprechend präventiv um eine positive Arbeitsgestaltung kümmern. Und das nicht erst, wenn die Mitarbeiter jenseits der 55 und bereits „angeschlagen“ sind. Denn unsere geistige und körperliche Leistungsfähigkeit ist das Ergebnis der Arbeitsbedingungen in der Vergangenheit.

Das „Haus der Arbeitsfähigkeit“: Nochmals sei das vom finnischen Arbeitswissenschaftler Ilmarinen erarbeitete Konzept erwähnt (siehe Abbildung 4). Dabei kommt der Gestaltung der Arbeit und der Schaffung gesundheitsförderlicher Rahmenbedingungen höchste Bedeutung zu. Wie muss die Arbeit gestaltet sein, damit sie menschen- und alter(n)sgerecht ist? Zunächst einmal sollte sie so vielfältig wie der Mensch sein. Denn der ist von Natur aus mit vielen Fähigkeiten und auch Bedürfnissen ausgestattet. Überall dort, wo der Mensch auf Einzelaspekte seiner sozialen, geistigen, körperlichen und seelischen Fähigkeiten reduziert wird, ist sein geistiges, seelisches und körperliches Wohl gefährdet. Im Grundsatz muss sich jede Arbeitsaufgabe an den folgenden vier Kriterien messen lassen, egal ob sie von jüngeren oder älteren Mitarbeitern erledigt werden soll:

- Ausführbar: Die Aufgabe ist menschenmöglich.
- Persönlichkeitsförderlich: Die Arbeit wird positiv erlebt.
- Schädigungslos: Es bestehen keine Gesundheitsgefährdungen.
- Beeinträchtigungsfrei: Es entstehen keine psychischen Fehlbelastungen.

Klar ist somit, wie wichtig die Förderung der Gesundheit ist, damit die Beschäftigten die Chance haben, länger und gesund zu arbeiten.

Was können Betriebe tun?

Gerade Betriebe mit älteren Belegschaften - und die wer-

den schon bald in der Überzahl sein - sollten mit Blick auf die körperliche und geistige Leistungsfähigkeit ihrer Beschäftigten Arbeitsbedingungen bieten, die nicht zu psychischer Fehlbelastung führen. Erster Schritt auf dem Weg in eine stressfreiere Arbeitswelt ist die vom Arbeitsschutzgesetz vorgeschriebene Gefährdungsbeurteilung. Dabei erkunden Mitarbeiter und Führungskräfte gemeinsam als Lernende die Gefährdungen in ihrem Betrieb, entwickeln Lösungen und setzen diese um. Unterstützt werden sie dabei von Betriebsärzten oder Fachkräften für Arbeitssicherheit, die mit Rat und Tat zur Seite stehen. Die Gefährdungsbeurteilung bezieht sich ausdrücklich auch auf psychische Belastungen, muss also insofern auch die Stressprävention einbeziehen. Hier können die im Betrieb vertretenen Krankenkassen oder wissenschaftliche Vertreter von Lehrstühlen der Arbeits- und Organisationspsychologie wertvolle Unterstützung leisten. Diskutiert wird dies alles am besten in betrieblichen Gesundheitszirkeln, bestehend aus Beschäftigten, Führungskräften, Betriebsräten und Vertretern der Arbeitssicherheit und Betriebsmedizin. Ziel ist die Beseitigung oder Reduzierung von materiellen und sozialen Stressoren. Unter ersteren versteht man zum Beispiel Lärm, Staub, Hitze, letztere meinen zum Beispiel undurchsichtige Hierarchien, ungelöste Konflikte am Arbeitsplatz, Mobbing. Und selbstverständlich - und dabei sind wir wieder am Ausgangspunkt - sollten in diesen Gesundheitszirkeln Konzepte zum Auf- und Ausbau gesundheitsförderlicher Arbeitsstrukturen besprochen und umgesetzt werden.

Funktionieren kann das alles nur, wenn die Führungsebene diese Themen unterstützt und die physische und psychische Gesundheit der Beschäftigten zu einem gleichwertigen Unternehmensziel neben Wirtschaftlichkeit und Qualität erklärt. Nachdrücklich unterstrichen sei hier noch einmal der Zusammenhang zwischen geistiger Leistungsfähigkeit im Alter und guter Arbeitsgestaltung. So wirkt nichts so präventiv für den Erhalt der geistigen Leistungsfähigkeit wie eine berufliche Tätigkeit, welche den Geist beflügelt.

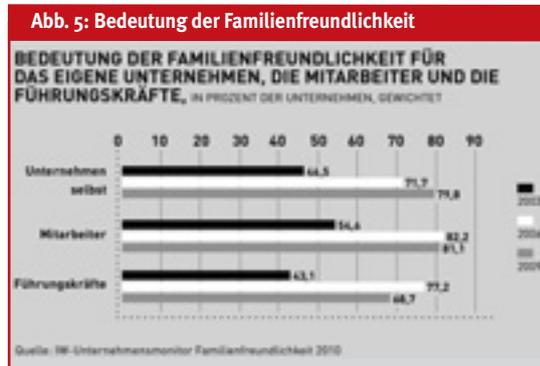
Gute Angebote für Familie und Beruf

Über 90 Prozent der jungen Berufstätigen bewerten Angebote für die Vereinbarkeit von Beruf und Familie bei der Arbeitgeberwahl als wichtig oder wichtiger als das Gehalt. Mit Blick auf den wachsenden Fachkräftebedarf wird dieser Aspekt in Zukunft noch wichtiger werden. Nur die Betriebe, die hier selbstorganisiert oder im Verbund mit anderen



Unternehmen oder kommunalen Netzwerken gute Angebote machen, werden mittelfristig das Rennen um die qualifizierten Köpfe gewinnen. Veränderte Rollenbilder und neue Familienstrukturen beeinflussen die Erwartungen an den Arbeitgeber. Es wird in Zukunft wohl weniger Personen geben, die zugunsten der Familie langfristig aus dem Arbeits- und Berufsleben ausscheiden oder ganz auf Erwerbstätigkeit verzichten. Die Unternehmen sind zur Sicherung ihrer Beschäftigungskapazitäten gut beraten, die Familienauszeiten durch die familienorientierte Personalpolitik so zu begleiten, dass lange Ausstiege nicht die Regel sind. Ein Vorteil für die Arbeitgeber: Beschäftigte in familienfreundlichen Unternehmen arbeiten nachweislich motivierter, fehlen seltener und kehren früher aus der Elternzeit zurück. Oft handelt es sich dabei auch um Teilzeitmitarbeiter. McKinsey hat den Teilzeitmitarbeitern schon vor Jahren eine höhere Produktivität als den Vollzeitmitarbeitern attestiert. Was können die Betriebe tun, um dem demografischen Wandel auch mit einem attraktiven Paket familienorientierter Unternehmenskultur zu begegnen? Die folgenden drei wichtigsten Handlungsfelder sollen dies mit Beispielen belegen:

1. Arbeitszeitmodelle nach Maß: Gleitzeit ist inzwischen Normalität in den Betrieben. Nicht so verbreitet ist die Jahresarbeitszeit, die sich insbesondere für Unternehmen mit saisonal schwankender Nachfrage anbietet. Damit bekommen die Mitarbeiter die Chance, über einen längeren Zeitraum Überstunden anzusammeln und dann bei längeren Ferienzeiten in Kindergärten und Schulen diese Zeiten sinnvoll einzusetzen. Abgestufte Teilzeitregelungen nach Rückkehr aus der Elternzeit erleichtern den Beschäftigten den Wiedereinstieg und schaffen Anreize, schneller aus der



Elternzeit zurückzukehren. Freie Pausenregelungen - allerdings in Abstimmung mit Kolleginnen und Kollegen - erleichtern die Erledigung unvorhergesehener Termine und Verpflichtungen. Bei der betrieblichen Urlaubsplanung sind die Belange der Familien zu koordinieren, ohne Eltern einseitig zu bevorzugen. In vielen Unternehmen ist dies heute schon Realität, wie die Beispiele Daimler und Trumpf, aber auch kleinere Firmen wie die Comet Computer GmbH zeigen. Flexible Arbeitszeiten sind längst nicht mehr nur für Eltern in der Kinderbetreuung notwendig, sondern zunehmend wichtiger für die Pflege der älteren Angehörigen der Belegschaften. Schließlich werden mehr als 50 Prozent der Pflegebedürftigen in den Familien betreut. Unterstrichen sei hier noch einmal der Zusammenhang zwischen geistiger Leistungsfähigkeit im Alter und guter Arbeitsgestaltung. So wirkt nichts so präventiv für den Erhalt der geistigen Leistungsfähigkeit wie eine berufliche Tätigkeit, welche den Geist beflügelt.

2. Familienservice: Kooperation in der Kinderbetreuung ist eine gute Lösung für Betriebe, die nicht allein für Investitionen und laufende Kosten aufkommen wollen. Dabei geht es sowohl um die Kindergartenkinder, als auch um Schulkinder und die Organisation einer Hausaufgabenbetreuung am Nachmittag. Denkbar sind auch Belegplätze für die Betreuung, die die Betriebe bei bestehenden Einrichtungen gegen eine finanzielle Förderung reservieren können. Was tun im Notfall, wenn der Babysitter krank ist? Ersatzbetreuung durch Babysitter oder Au-Pair vermittelt die Firma, siehe Henkel oder TNT Express. Mittags keine Zeit zum Kochen für die Familie? Kein Problem, die Mitarbeiter nehmen das Kantinenessen verpackt mit nach Hause und in den Schulferien essen die Mitarbeiterkinder gemeinsam mit Mama und Papa im Betriebsrestaurant, so bei SICK in Wald-

kirch. Beim Technologiekonzern Heraeus geht man noch weiter. Die ganze Familie steht im Fokus: Angebote wie Kochkurse für Eltern und Kinder, Familienbildungs-Workshops, Kurse zur Stärkung der Elternrolle, Vätergruppen, ein Elternbeirat existieren schon und ein Netzwerk für Omas und Opas ist in Planung.

3. Kommunikation nach innen und außen: Tue Gutes und rede darüber! Wenn Unternehmen und Führungskräfte bereit sind für „Familienkarrieren“, dann wird dies positiv registriert. Fragen der Vereinbarkeit von Familie und Beruf sollten auch Teil des jährlichen Mitarbeitergesprächs sein. Ebenfalls sollte ein Rückkehrgespräch beim beruflichen Wiedereinstieg Pflicht sein, um Wünsche der Mitarbeiter und betriebliche Möglichkeiten abzugleichen. Gibt es einen betriebsinternen Ansprechpartner, wenn veränderte Bedingungen neue Lösungen erfordern? Die Balance von Familie und Arbeitswelt wird richtungsweisend für die Unternehmen. Ohne entsprechende Angebote und Unterstützung durch den Arbeitgeber wird es seitens der potenziellen Bewerber und der Beschäftigten ansonsten eine „Abstimmung zu Fuß“ geben.

Damit das Wissen nicht in Rente geht

Das Jahr 2010 markiert am europäischen Arbeitsmarkt so etwas wie eine Zeitenwende: Erstmals lag die Zahl der potenziellen Ruheständler (Altersklasse 60 bis 64 Jahre) erkennbar über der Zahl der potenziellen Berufseinsteiger (Altersklasse 15 bis 19 Jahre). Zeitgleich zu den demografischen Schrumpfungs- und Alterungsprozessen entsteht eine globale Wissensgesellschaft. So wird in der EU der Anteil von Arbeitsplätzen, für die ein höheres Bildungsniveau gefordert wird, zwischen 2006 und 2020 von 25,1 auf 31,3 Prozent steigen; auch der Prozentsatz von Stellen, für die mittlere Qualifikationen notwendig sind, wächst Prognosen zufolge von 48,3 auf 50,1 Prozent. Dies entspräche 38,8 beziehungsweise 52,4 Millionen angebotenen Arbeitsplätzen für hohe und mittlere Qualifikationen (EU-Kommission 2009).

An die Stelle des herkömmlichen „Mensch-Maschine-Systems“ tritt zunehmend die Gestaltung einer „Mensch-Multimedia-Interaktion“ im Verbundsystem einer teamorientierten Organisationsstruktur. Dass sich der Übergang zur Wissensökonomie und der demografische Wandel parallel vollziehen, stellt Personal- wie Wissensmanager vor komplexe Herausforderungen: Wie lässt sich die Ausschöpfung

der Wissens-, Fähigkeits- und Begabungspotenziale im Unternehmen optimieren? Welche Lernkulturen müssen für ältere Beschäftigte geschaffen werden? Wie kann das Wissen ausscheidender Mitarbeiter rechtzeitig im Unternehmen gesichert werden? Ein Schlüssel zur Lösung insbesondere der letztgestellten Frage ist die Etablierung von Lernpartnerschaften im Unternehmen, um das Wissen in Bewegung zu halten. Lernpartnerschaften zwischen Jung und Alt funktionieren besonders gut in einem lernförderlichen Umfeld. Dies zeichnet sich unter anderem dadurch aus, dass Älteren die Lernfähigkeit zugetraut wird, das zu erlernende praxisrelevante Wissen an den vorhandenen Kenntnisstand anzupassen und dass eine positive Feedbackkultur zu Lernerfolgen im Unternehmen besteht. Ältere und jüngere Mitarbeiter verfügen über unterschiedliche kognitive Qualitäten, die sich sehr gut ergänzen. Lernpartnerschaften verfolgen dabei den Zweck, die Potenziale aller Altersstufen zu nutzen, sowie den Blick auf das Wissen und die Kompetenzen der jeweils anderen Altersgruppe zu stärken. Ein solcher Ansatz wird beispielsweise in der Göttinger Sartorius AG praktiziert. Der Anbieter für Labor- und Prozesstechnologie organisiert den Wissenstransfer über Lernpartnerschaften, in denen freiwillige Partner zusammenkommen, die entlang definierter Inhalte und Lernziele einen gemeinsamen Lernprozess beschreiten. In einigen Fällen sind die Partner in ein gemeinsames Büro gezogen oder haben sich für gemeinsame Projekte gemeldet. Wie das Unternehmen bilanziert, habe dies die älteren Beschäftigten stark motiviert, weil sie sich als Personen und Wissensgeber wertgeschätzt sehen. Die jüngeren Beschäftigten arbeiteten sich wiederum schneller und zügiger in neue Aufgabenfelder ein, in denen das Ablauf- und Prozesswissen der älteren Kollegen so wichtig ist.

Eine weitere Anwendung des intergenerativen Wissens- und Erfahrungstransfers liegt in der Nachfolgeplanung. Bereits einfache Instrumente wie eine Altersstrukturanalyse schärfen frühzeitig den Blick bezüglich der Notwendigkeit einer Nachfolgeregelung. Wird das Wissen rechtzeitig gesichert, verlaufen F+E-Projekte, Auftragsabwicklung oder logistische Prozesse eher störungs- und reibungsfrei. Als förderlich erweist sich bei der Etablierung von Lernpartnerschaften die Begleitung und Unterstützung durch ein Mentoring-Programm. Damit können der ältere Kollege (Mentor) und der jüngere Beschäftigte (Mentee) lernen, mit welchem „Werkzeugkasten“ sie den gegenseitigen Lerntransfer am besten vermitteln. Hierzu gehören der Aufbau von Mentoringbeziehungen, Gesprächs- und Fragetechniken

Abb. 6: Lernpartnerschaften



oder auch das Storytelling: Was zeichnet eine gute Geschichte zur Wissensweitergabe aus? Wird es so praktiziert, wird Wissenstransfer über den Tellerrand hinaus in der Organisation erfolgreich.

Fachlaufbahn: Karriere machen als Experte

Meistens verbinden die Menschen mit dem Begriff Karriere den Aufstieg in einer betrieblichen Hierarchie und denken an Beförderung, Geld, Erfolg und berufliche Anerkennung. Das Wort Karriere kommt aus dem Französischen. „Carrière“ bedeutet: voller Lauf, Laufbahn, Galopp oder schnelles Vorwärtskommen. In den Unternehmen hat sich die Bedeutung des Wortes allerdings in den letzten Jahren verändert. Karriere wird mehr und mehr als Spiegel der gesamten beruflichen Entwicklung verstanden. Karriere macht man durch die ständige Erweiterung seiner Kompetenzen und damit ist eben nicht nur die Fachkompetenz gemeint, sondern auch die persönliche oder auch die soziale Kompetenz. Die Bedeutung der Spezialisten für den Unternehmenserfolg hat in den letzten Jahren zugenommen. Gerade die deutsche Industrie profitiert im Export von sogenannten wissensbasierten Produkten, deren Herstellung ohne Ingenieure, Softwareentwickler und Spezialisten undenkbar wäre. Die notwendigen Innovationen, mit denen Unternehmen sich unverwechselbar auf den Märkten positionieren wollen, ist ohne diese Experten nicht möglich. Mit dem sich in der derzeitigen Wirtschaftslage abzeichnenden Fachkräftemangel, der durch die demografische Entwicklung verschärft wird, steigt die Chance für die Anerkennung der Experten im Vergleich zu den Führungskräften mit Generalistenwissen. Wollen die Unternehmen also ihre Experten nicht verlieren, müssen sie ihnen eine Ant-

wort auf deren Frage nach Entwicklung und Förderung geben. Noch mindestens zwei weitere Herausforderungen sprechen aus Sicht der Unternehmen für die Einführung der Spezialistenkarriere: Erstens die Chance, ältere, erfahrene Mitarbeiter auf deren Wunsch hin im letzten Berufsabschnitt als Experten zu halten. Zweitens sehen sich viele Unternehmen mit dem Wunsch von Berufseinsteigern konfrontiert, anspruchsvolle Fachaufgaben zu erhalten und nicht in die immer schwieriger werdende Führungsrolle einzusteigen. Der Vorteil der Fachkarriere liegt demgegenüber schon darin, dass der Berufsweg ruhiger und kontinuierlicher verläuft. Die Anforderungen an die Fachexperten sind indes hoch. Ingenieure, Softwareentwickler, Naturwissenschaftler und Betriebswirte müssen ihr Fachgebiet beherrschen und sich auf mindestens ein Teilgebiet spezialisiert haben. Hervorragende theoretische Kenntnisse sind auf den praktischen Fall mit Erfolg anzuwenden. Es ist also nicht nur Erfindergeist gefragt, sondern die Fähigkeit, diesen auch im wirtschaftlichen Umfeld praktisch anzuwenden. Dabei spielen methodische Kompetenzen eine wichtige Rolle: die Beherrschung von Arbeitstechniken, um neue Fragestellungen zu analysieren, neue Ideen zu entwickeln und Lösungen zu planen. Ferner brauchen die Spezialisten auch Sozialkompetenz: Sie beraten Kunden, sind Entscheider und Führungskräfte im eigenen und fremden Unternehmen. Je höher die Kommunikationsfähigkeit, desto erfolgreicher der Spezialist. Insofern ist klar, dass die Unternehmen gut beraten sind, auch für die Experten ein personalpolitisch ausgereiftes Konzept zur Einführung und Implementierung der Fachlaufbahn zu gestalten. Dies setzt ein System zur Identifizierung und Potenzialerkennung von Fachleuten voraus. Im Vorfeld sollte klar sein, wie viele Positionen mit Experten-Know-how in Zukunft benötigt werden. Dann muss eine klare Systematisierung der Karriere-stufen innerhalb der Fachexpertenlaufbahn gefunden und veröffentlicht werden, zum Beispiel von einem Junior-Berater über den Senior-Berater bis zum Prinzipal oder in der Forschung vom Experten zum Senior-Experten zum Chef-Experten. Für die Anerkennung der Fachlaufbahn im Unternehmen ist dann die Vergleichbarkeit zur Führungslaufbahn entscheidend. Die einzelnen Stufen der Entwicklung müssen eine Parallelität in der Gehaltsentwicklung aufzeigen. Je nach Fortschritt der Unternehmenskultur sollten diese Gehaltsstufen auch sichtbar und öffentlich sein. Auch damit kann dem weitverbreiteten Vorurteil; „Der Prophet gilt nichts im eigenen Land“, positiv begegnet werden.

Berufsbegleitende Qualifizierungswege nach Bologna

Bildung und Arbeitswelt der Zukunft

Wir stehen am Anfang einer Neuordnung von Arbeitswelt und Unternehmenlandschaft als Folge der Globalisierung und Liberalisierung mit einem Zwang zur Mobilität und Flexibilität jedes Einzelnen und jedes Unternehmens – auch der Hochschulen und Bildungseinrichtungen. Lebenslanges Lernen und individuelle Employability werden in den nächsten Dekaden das beherrschende Thema für den Staat beziehungsweise die Gesellschaft, die Unternehmen, Hochschulen und Individuen sein.



Autor |
Prof. Dr. Peter Speck, Festo AG & Co. KG, Geschäftsführer Festo Lernzentrum Saar GmbH, St. Ingbert-Rohrbach, Verantwortlicher Festo Bildungsfonds, Festo AG & Co. KG, Esslingen

dsp@de.festo.com

In meinem Buch „Employability – Herausforderungen für die strategische Personalentwicklung“ gehen die Autoren aus verschiedenen Perspektiven auf den Spannungsbogen individueller Beschäftigungsfähigkeit und einer Perspektive bis zum Alter von 67 (oder bis 70) zu arbeiten, ein.

In Zukunft werden in der Beziehung von Unternehmen und Mitarbeitern der Erwerb und die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit im Mittelpunkt stehen.

Die Mitarbeiter und Führungskräfte von heute werden künftig zum Unternehmer in eigener Sache. Durch selbstverantwortliche und permanente Erweiterung ihres Kompetenzportfolios erhalten Sie sich dauerhaft ihre Marktfähigkeit. Dies gilt unabhängig vom berufsqualifizierenden Abschluss.

Die Verantwortung für die eigene Bildung rückt lebenslang noch stärker in den Vordergrund. Die Nachfrage, das Angebot und die Art der Bildungsvermittlung werden noch vielfältiger. Dies wird für heranwachsende Generationen wie die Generation Y anders aussehen müssen, als für den großen Teil der heute schon lange beschäftigten Mitarbeiter. Es gilt hier, Konzepte einer demografiesensiblen Personalentwicklung zu entwickeln und einzusetzen.

Beispielhaft ist hier das Lifecycle-Management Modell von Festo mit vier Säulen dargestellt, das im Jahr 2007 vom Bundeswirtschaftsministerium ausgezeichnet wurde. Das Modell dient der Unterstützung der Wachstumsstrategie durch das Strategische Human Resources Management:

● Lebenslanges Lernen:

Lebenslange Bildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter in fachlichen, methodischen und sozialen Kompetenzbereichen, Wertschätzung der aufgebauten Kompetenzen, Stärkung und Nutzung von Potenzialen und Ressourcen aller Mitarbeiter.

● Einsatzflexibilität:

Gezielte Kompetenzentwicklung und -planung, an Veränderung und Lernen gewöhnte, flexible Mitarbeiter, Vorbeugung einseitiger physischer und psychischer Belastungen, altersgerechte Arbeitszeitmodelle.

● Betriebliche Gesundheitsförderung:

Ausbau gesund erhaltender Ressourcen der Mitarbeiter, Eigenverantwortung und Partizipation der Mitarbeiter, altersgerechte Anforderungen, Lern- und qualifizierungsförderliche Arbeitsplätze, Ergonomie, Bewegungsangebote, Gesundheitstage.

● Wissensmanagement:

Zügige Wissensverarbeitung und -vernetzung zur Lösung komplexer Aufgabenstellungen, Erfahrung und Prozesswissen als wichtige Ressource, Würdigung und Nutzung der Kompetenz aller Mitarbeiter, Wissen als betriebliches Allgemeingut, Förderung der wechselseitiger Nutzung von Wissen, Anreize für Wissenstransfer, Wertschätzung der Wissensweitergabe, Aufbau von Wissensnetzwerken weltweit.

Was bedeutet dies nun für die Unternehmen? Unternehmen werden, um überleben zu können, ständig auf der Suche nach den Mitarbeitern mit der höchsten

Employability sein. Dafür wird es auch zwingend notwendig sein, die unternehmenseigenen Ressourcen und Möglichkeiten zur Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter zur Verfügung zu stellen. Dabei muss eine erfolgreiche Personalarbeit in Zukunft weit mehr sein als ein verlängerter Arm von Schule, Berufsakademie, Fachhochschule oder Universität.

Die Personal- und Organisationsentwicklung ist nicht länger nur informationslastige Vermittlung von Fachwissen nach dem Gießkannenprinzip, sondern muss alle Kompetenzfelder – auch im Sinne eines lernenden Unternehmens – abdecken. Unternehmen werden nur nachhaltig erfolgreich sein und können nur dann ihre Zukunft sichern, wenn sie sich den Herausforderungen der Employability mit allen Aspekten stellen und innovative, unternehmensspezifische Lösungsansätze entwickeln. Hierzu gehört auch das Engagement der Unternehmen in enger Zusammenarbeit mit Universitäten und Forschungseinrichtungen. Auf die Konsequenzen des Bologna-Prozesses wird in den nachfolgenden Kapiteln näher eingegangen.

Bildungskonzepte überdenken

Abbildung 1 aus einer aktuellen Studie des Stifterverbandes für die Deutsche Wissenschaft zeigt eindrucksvoll die Bildungs-Roadmap mit entsprechenden Schul- und Bildungsabschlüssen. Diese werden später näher beleuchtet (Stifterverband 2011).

Auf eine Diskussion der Sinnhaftigkeit des Bologna-Prozesses in einer Reflexion auf das bisherige Hochschulsystem mit beispielsweise Berufsakademien oder Dualen Hochschulen, Fachhochschulen und Hochschulen wird hier bewusst verzichtet.

Die Qualifizierungswege nach Bologna werden jedoch

- vielschichtiger
- verzweigter
- vernetzter
- unübersichtlicher und
- bieten Wechselchancen.

Mit dieser Auflistung lässt sich kurz und prägnant dieser „Verkehrswegeplan“ nach Bologna beschreiben. Durch eine Veränderung der Lebensarbeitszeit, schnellere technische Entwicklungszyklen, internationale Wertschöpfungsketten, Verlagerung von Märkten, neu-

Abb. 1: Qualifizierungswegeplan nach Bologna



Quelle: Stifterverband 2011

artige Netzwerkstrukturen innerhalb und außerhalb der Unternehmen und Veränderung von Kompetenzstrukturen wird es zu einer schnelleren und kompetenzorientierteren Anpassung von Ausbildungs- und Qualifizierungsfeldern kommen müssen. Die Veränderungen wirken sich auf alle Betroffenen aus und zwingen dazu, Bildungseinrichtungen und die eingesetzten Bildungskonzepte zu überdenken.

Veränderungen für Staat und Gesellschaft

Die demografische Entwicklung in der Bundesrepublik, die Internationalisierung der Wertschöpfungsketten, die Verlängerung der Lebensarbeitszeit, die Veränderung der individuellen Lebensplanungen mit Auflösung traditioneller Wertemuster wie Familie, Kirche und Religion, die Integration der Gesellschaftsmitglieder mit Migrationshintergrund, Dezentralisierung und Individualisierung der Arbeitsleistung und vieles andere mehr sind Schlagwörter und Themenfelder, die sich in den nächsten Jahren noch verschärfen und den Staat und uns als Gesellschaft vor große Herausforderungen stellen werden (www.horx.com/Reden/Macht-der-Megatrends.aspx).

Die Anpassung ganzer Belegschaftsstrukturen an geforderte, aktuelle und neue Themenfelder wie die aktuellen Forschungsschwerpunkte mit den Bereichen Informationstechnologie, Biotechnologie, Nanoforschung, Elektromobilität, regenerative Energien, Energieeffizienz und Ressourcenschonung, die als Beispiele von

entscheidenden Gebieten zukünftiger Technologieentwicklung gelten, sind Bereiche, die vor einigen Jahren noch nicht so sehr im Fokus der Wissenschaft und Wirtschaft standen, jedoch künftig zum Beispiel mit den Feldern

- regenerative Medizin und molekulares Bioengineering,
- Biomaterialien und Nanotechnologie,
- Informationssystemtechnik,
- Bevölkerungsentwicklung, Infrastruktur und Verkehr,
- Wasser, Energie, Umwelt,
- Sozialer Wandel, Kultur und Bildung

die Welt und die Veränderungen in dieser Welt beschreiben.

Der Staat und die Gesellschaft einerseits, die Hochschulen und Unternehmen andererseits müssen sich diesen Veränderungen stellen. Sie müssen sich damit intensiv unter Einbeziehung aller gesellschaftlichen Gruppierungen auseinandersetzen und flexible Konzepte unter modernisierten Gesetzen und Tarifverträgen umsetzen.

Das Verharren in alten Strukturen und Denkmustern bringt uns keinen Schritt weiter. Themen wie Diversity Management, flexible Arbeitszeitmodelle, Home Office und Teilzeitmodelle, Verbesserung der Rahmenbedingungen für Familien mit Kindern oder private Initiativen, wie das Deutsche Demografie Netzwerk (ddn), „MINT-Zukunft schaffen“, beschreiben die Vielfalt und die Notwendigkeit etwas zu tun. Die Vernetzung und das Ineinandergreifen aller Beteiligten, gepaart mit Individualinteressen, wird das Clustermodell der Zukunft sein. Die Herausforderungen sind nur im Rahmen eines ganzheitlichen Kooperationsmodells zu meistern.

Viele Unternehmen und deren Verantwortliche im Management, beispielsweise im Bereich Human Resources oder in der Linienverantwortung, haben sich mit diesen Fragen noch kaum beschäftigt oder Konzepte entwickelt. Dies mag unter anderem auch am Weggang der Entscheider liegen, die teilweise noch in der „alten Welt“ mit IHK-Abschlüssen, Meister, Techniker, Vor- und Hauptdiplom sowie Fachhochschule und Universität zu Hause sind.

Die Veränderungen in der Bildungs-, Rekrutierungs-, Personalentwicklungs- und Personalmarketingstrategie sowie bei Vergütungskonzepten und bei der Finanzierung von aufbauenden, berufsbegleitenden Studien-

gängen, zielgerichteten Weiterbildungen und Zertifikatslehrgängen steckt häufig noch in den Kinderschuhen. Umfassende Gesamtkonzepte sind eher selten, wobei einzelne Konzerne wie die Deutsche Telekom bereits mit guten, ganzheitlichen Konzeptionen vorangehen.

Hinter dem Slogan „Bachelor welcome“ steckt also mehr! Ein Bachelor-Absolvent mit Anfang 20 und einer noch fast 50 Jahre andauernden Beschäftigung im aktiven Berufsleben hat berechtigterweise Ansprüche an attraktive Arbeitgeber, um für seine lebenslange Employability und sein persönliches Kompetenzcluster zu sorgen und auch persönlich dafür verantwortlich zu sein. Umfassende und schlüssige Gesamtkonzepte bis hin zur Lösung der Finanzierungsfragen gilt es jetzt zu entwickeln.

Bildung der Zukunft im Unternehmen

Die Aus- und Weiterbildungseinrichtungen der Unternehmen stehen vor großen Herausforderungen. Auf dem Arbeitsmarkt bieten aktuell fünf verschiedene Generationen ihre Arbeitskraft an (vgl. Rump 2008):

- die Nachkriegsgeneration (bis 1955 geboren),
- die „Babyboomer“ (bis 1965 geboren),
- die Generation X oder Generation „Golf“ (bis 1975 geboren),
- die Generation Y oder Generation dot.com (bis 1985 geboren),
- die Generation Game (ab 1985 geboren)

Für alle diese Mitarbeitergruppen müssen neue demografiesensible, zielgruppenspezifische, an ihren Erwartungen orientierte Aus- und Weiterbildungskonzepte entwickelt werden.

Gloger (vgl. Gloger 2012) beschreibt dies am Beispiel der Generation Y wie folgt:

- Stärken: Leistungsorientierung, gute Mitarbeit im Team, guter Umgang mit Technik, lösungsorientiert und multitaskingfähig.
- Schwächen: ständiges Feedback analog eines Computerspiels, detaillierte Beschreibung der Aufgabe und Zielvorgaben, erwarten persönliche Betreuung und neigen zur Selbstüberschätzung.
- Die Generation Y will sich Arbeitszeit und -ort selbst aussuchen und erwartet, dass der Arbeitgeber die Technik dafür stellt.

- Sie erwarten eine Unterstützung von (älteren) Mentoren und lernen in Netzwerken.
- Sie erwarten eine Konvergenz von privaten und dienstlichen Technikgeräten.

Hieraus ist erkennbar, welche Vielfalt der Generationen künftig in einem Unternehmen gleichzeitig, global und vernetzt tätig sein werden und welche Komplexität zu bewältigen ist.

Netzwerkförmige Bildung ist zunehmend verbreitet. Dies lässt sich anhand unterschiedlicher Phänomene beobachten wie beispielsweise der regionalen Verbände, um Qualifikationspotenziale der Mitarbeiter zu erschließen (vgl. Helbich 2011) oder der Qualifizierung in Netzwerken wie etwa die beruflichen Ausbildungsnetzwerke im Gewerbebereich (vgl. BANG-Netzwerke in Ostwestfalen-Lippe). Zudem nimmt die Relevanz berufsbegleitender Weiterbildung egal in welcher Branche zu.

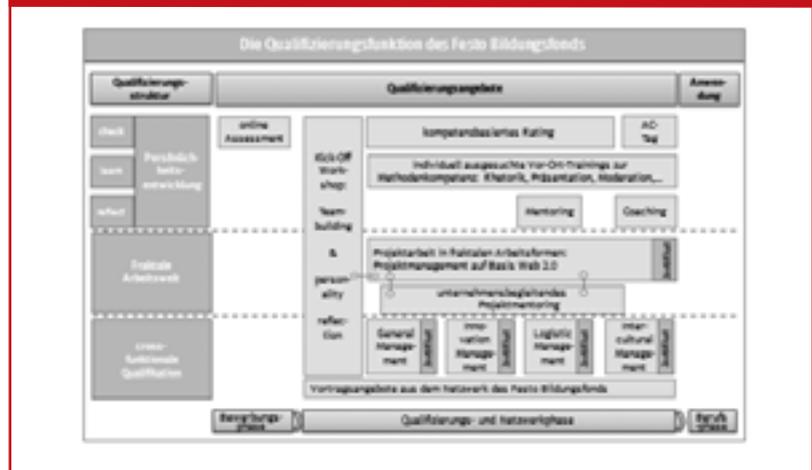
Wie gezeigt wurde, werden die Qualifizierungswege durch den Bologna-Prozess grundsätzlich vielschichtiger, verzweigter und vernetzter. Dies wird am Beispiel des Qualifizierungskonzeptes des Festo Bildungsfonds erläutert (eine detailliertere Beschreibung des mehrfach ausgezeichneten Festo Bildungsfonds findet sich zum Beispiel bei Speck/Zipf 2009 und Speck 2011).

Förderung durch Bildungsfonds

Die Besonderheit des Festo Bildungsfonds ist neben der Bereitstellung finanzieller Mittel insbesondere die berufsorientierte Qualifikation. In Abbildung 2 wird deutlich, wie universitäre Bildungsangebote mit einem Qualifizierungskonzept vernetzt werden.

Studienfinanzierung ist also nur ein Teilaspekt von Bildungsförderung und bedeutet insofern weit mehr als nur eine Finanzdienstleistung. Die Investition in ein Studium verspricht erst dann maximalen Nutzen, wenn neben optimalen finanziellen Rahmenbedingungen auch weitere Förderung wie Aus- und Weiterbildungsangebote, Trainings oder Coachings die Berufs- und Karrierechancen als flankierende Maßnahmen verbessern. Dies ist ein völlig anderer Ansatz. Er hat nicht den Finanzdienstleistungscharakter der Studienfinanzierung, sondern als Kern den Förder- und Netzwerkgedanken auf Basis eines Bildungsfonds. Im Vordergrund

Abb. 2: Qualifizierungsfunktion des Festo Bildungsfonds



steht, dass kein Intellectual Capital durch persönliche Budgetgrenzen von Studierenden verloren gehen darf. Jeder, der an seine Leistungsfähigkeit und seine Zukunft glaubt und zu den Top-Performern gehört, soll auch die finanziellen Möglichkeiten haben, in ein Studium oder in eine weitere Qualifizierung investieren zu können.

Die Leistungen des Bildungsfonds gehen demgemäß weit über die reine Finanzierung hinaus, was im folgenden Abschnitt durch das Value Net-Modell einer netzwerkförmigen Bildung dargestellt werden soll (vgl. auch www.complementor-rm.de/2011/12/prof-dr-speck-exzellente-bildung-durch-corm-das-festo-bildungsfonds-netzwerk).

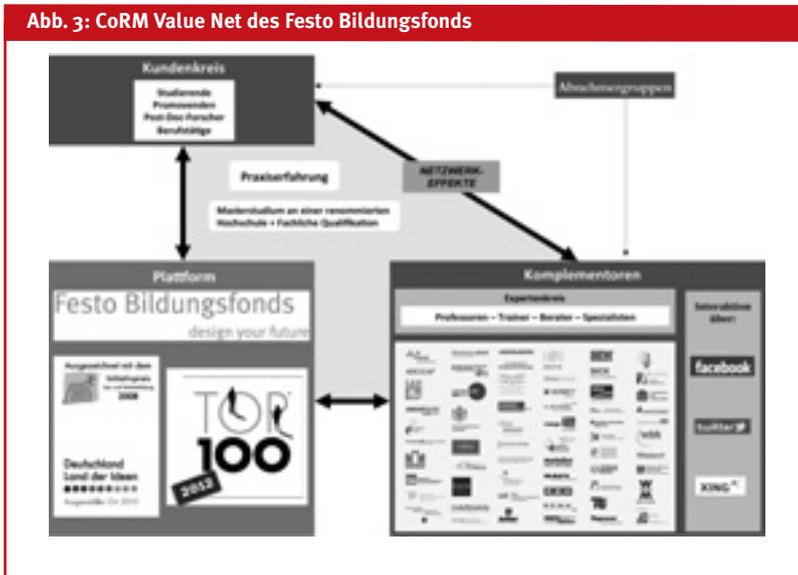
In den Wirtschaftswissenschaften wird im Rahmen einer verbundenen Wertschöpfung seit etwa zehn Jahren ein komplexes Modell propagiert, das Geschäftsbeziehungen auf mehreren Märkten besser wiedergibt, als das Modell einer homogenen Abnehmerschaft (vgl. Reiss/Günther 2010), was als zwei- oder mehrseitiger Markt bezeichnet wird. Auch Bildungsarbeit zeichnet sich insbesondere durch die dem Modell zugrundeliegende Dreiecksbeziehung eines sogenannten Plattformanbieters aus, der mit seiner Leistung zwei Abnehmergruppen („Kunden“ und „Komplementoren“) versorgt (vgl. Abbildung 3).

Die Plattformleistung und die Komplementoren ergänzen sich gegenseitig, was sich in einer Nutzensteigerung der „Kunden-Abnehmergruppe“ niederschlägt. Zwischen den Abnehmergruppen sind positive und negative Netzwerkeffekte zu konstatieren. Die

Literatur |

- Gillmann, B.: Duales Studium ist bei Betrieben sehr beliebt. In: Handelsblatt, (95), 2012, S. 16
- Gillmann, B.: Angst vor der Demografiefalle. In: Handelsblatt, (90), 2012, S. 14-15
- Gloger, A.: Über_Morgen. Wien 2012
- Helbich, B.: Personalentwicklung im Mittelstand – Synergien im regionalen Verbund. In: Becker, T./Dammer, I./Howaldt, J./Loose, A. (Hrsg.): Netzwerkmanagement. Mit Kooperation auf Unternehmenserfolg. (3. Aufl.) Berlin 2011, S. 275-286
- Reiss, M./Günther, A.: Mehrseitige Märkte: Paradigmenwechsel vom Markt zum Netzwerkansatz. In: Wirtschaftswissenschaftliches Studium (WiSt), 39 (4), 2010, S. 176-181
- Rump, J.: Strategie für die Zukunft – lebensphasenorientierte Personalpolitik. Mainz 2008.
- Speck P. (Hrsg.): Employability – Herausforderungen für die strategische Personalentwicklung. (4. akt. und erw. Aufl.) Wiesbaden 2010

Abb. 3: CoRM Value Net des Festo Bildungsfonds



Plattform Festo Bildungsfonds verknüpft die Abnehmergruppen. Beide profitieren durch die Vielzahl und Vielfalt der Abnehmer in der anderen Abnehmergruppe (indirekte Netzwerkeffekte). Konkret ist es für Studieninteressierte attraktiv, wenn im Netzwerk des Bildungsfonds viele hochkarätige Unternehmen, Bildungswerke, Experten und Berater als komplementäre Leistungen verfügbar und gut vernetzt sind. Für die Unternehmen und Bildungswerke sowie den Expertenkreis ist wiederum eine multidisziplinäre Vielzahl an Studenten wichtig. Gerade in der Initiierungsphase eines Konzepts wie dem Bildungsfonds können diese externen Effekte auch negative Folgen haben, wenn die Abnehmergruppen nicht entsprechend „besetzt“ sind. In diesem Fall kommt das Konzept in der Startphase nicht „zum Fliegen“. Um diese kritische Schwellenproblematik abzuschwächen, war und ist aus Sicht des Festo Bildungsfonds ein systematisches Management der Komplementären notwendig, um High Potentials hochwertige Bildungsangebote, Praktika oder Auslandsaufenthalte anbieten zu können. Ein attraktives Netzwerk an High Potentials ist vice versa für potenzielle Komplementären attraktiv, man spricht von sogenannten indirekten Netzwerkeffekten. Dieses Management der Geschäftsbeziehungen zu Komplementären wird in Analogie zum Customer/Supplier Relationship Management als Complementor Relationship Management

(CoRM) bezeichnet (vgl. hierzu den Blog: <http://www.complementor-rm.de/>).

Anpassung an neue Erfolgsfaktoren

Alle Hochschulen müssen sich in den vom Bologna-Prozess betroffenen Studienrichtungen anpassen, um erfolgreich und interessant für Studenten und Bildungsinteressierte zu sein. Der bisherige Unterschied zwischen beispielsweise einem Fachhochschul- und Universitätsabschluss verschimmt zusehends. Eine Differenzierung erfolgt über Inhalte, Kompetenzfelder, Spezialisierung, Qualität der Lehre und der Lehrenden, aktuelle Marktzugänge, Netzwerke, Plattformen und anderes mehr.

In Kürze werden alle Bildungseinrichtungen in den entsprechenden Studienrichtungen auf Bachelor- und Masterabschlüsse umgestellt haben. Der Markt ist „eröffnet“. Nach den Doppelabiturjahrgängen in der Bundesrepublik ist ein noch stärkerer Wettbewerb um Köpfe zu erwarten. Das Ranking der einzelnen Hochschulen über einzelne Akkreditierungen und Reputation bis hin zur Systemakkreditierung spielt für Interessenten eine wichtige Rolle. Dahinter verbirgt sich auch der Kampf um die Zuteilung von begrenzten Budgetmitteln seitens des Staates. Die Qualität der Hochschule verknüpft mit Zukunftschancen für die Studierenden in der Wirtschaft werden die Schlüsselfaktoren des Erfolgs einer Hochschule sein.

Die bereits anfangs aufgeführten Aspekte von Bologna stellen die Individuen vor große Herausforderungen. Bologna bietet nahezu unendlich viele Möglichkeiten und Umstiegsmöglichkeiten.

Sicher scheint nur eines zu sein: Jeder eigenverantwortlich denkende Mensch muss lebenslang an seiner persönlichen Employability (vgl. Speck 2010) arbeiten, um in der globalen Welt eine Zukunft zu haben. Werdegänge von der Lehre bis zur Rente in einem Unternehmen werden nicht mehr möglich sein. Wir werden auch im Mid-Ager-Bereich komplett neue Requalifizierungssituationen mit einem regulären, oft berufsbegleitenden Bachelor- oder Masterstudiengang haben, um die nächsten Jahre des aktiven Berufslebens erfolgreich meistern zu können. Für Individuen sind spezielle Kompetenzberatungen notwendig, um einen individuellen Qualifizierungspfad zu entwickeln.

Herausforderungen für die Zukunft

Branchenunabhängig erfährt die berufsbegleitende Weiterbildung einen zunehmenden Stellenwert. Dies wird durch die Öffnung der Zugangsberechtigungen zu einem Hochschulstudium – auch für Nichtabiturienten – noch beschleunigt. „Duale Studiengänge liegen im Trend“, lautete eine Überschrift im Handelsblatt (vgl. Thelen 2012).

Im Zusammenhang mit den Budget- und Liquiditätsengpässen vieler Unternehmen ergeben sich im Bereich der Personalentwicklung häufig Finanzierungsschwierigkeiten. Hiervon sind sowohl Großunternehmen, als auch kleinere und mittlere Unternehmen betroffen. Um diese Finanzierung aus Unternehmenssicht mit Blick auf Liquiditätsoptimierung, Kostensenkung und Risikominimierung optimal zu gestalten, bietet sich die Nutzung von Bildungsfonds (beispielhaft der Festo Bildungsfonds) an.

Neben der Betrachtung aus Unternehmenssicht ist auch die individuelle und gesellschaftspolitische Sicht von Bedeutung. So kann der Staat einerseits nicht sämtliche Investitionen in die Bildung finanzieren – nach einer hochschulfundierten Erstausbildung – und für Individuen sind dann andererseits oft darauf aufbauende interessante (berufsbegleitende) Zusatzqualifikationen nicht finanzierbar. Für diese Vernetzung der ganzheitlichen, komplexen Problemstellung brauchen wir neue, innovative Lösungen.

In den letzten Jahren hat sich im Weiterbildungs- und Qualifizierungssegment ein enormer Markt entwickelt. Die privaten Anbieter bis hin zu Top Business Schools kämpfen im Wettbewerb um die Bewerber. Die privaten Anbieter sind dabei in der Regel schneller und flexibler in der Ausrichtung auf die aktuellen Markterfordernisse, aber auch teurer bei ihren Angeboten. Auffallend ist, dass sich viele dieser Anbieter im weiten Feld der Business Administration oder des General Managements bewegen. In den Bereichen der berufsbegleitenden Masterqualifizierung im Engineering Bereich sind hier jedoch Lücken zu entdecken, die es zu füllen gilt. Denn bis 2025 soll die Zahl der verfügbaren Arbeitskräfte um sechs Millionen auf 38 Millionen sinken, der gut qualifizierte Nachwuchs und Ingenieurmangel im MINT-Bereich wird jedoch dramatisch zunehmen (vgl. Gillmann 2012).

Die Ausführungen zeigen, dass sich in der Arbeits-

welt und mit den berufsbegleitenden Qualifizierungswegen nach Bologna in naher Zukunft deutliche Veränderungen abzeichnen. Der Einsatz von Bildungsfonds ist eine innovative Variante zur Finanzierung von Weiterbildungsinvestitionen für das Unternehmen. Die begrenzten finanziellen Ressourcen der Unternehmen und die steigenden Herausforderungen auf den Märkten und im Umfeld der Unternehmen zwingen zur permanenten Höherqualifizierung der Mitarbeiter als einer zentralen Aufgabe der strategischen Personalentwicklung. Dabei dürfen Wirtschaftlichkeit und Rentabilität der Weiterbildungsmaßnahmen nicht außer Acht gelassen werden. Klassische und innovative Konzepte zur Finanzierung von Qualifizierungsmaßnahmen der Mitarbeiter sind somit stets zu prüfen und sinnvoll (kombiniert) einzusetzen.

Der Festo Bildungsfonds – Engagement für die Zukunft

Der Festo Bildungsfonds ist Ausdruck des unternehmerischen Engagements für die Bildung.

Seit vielen Jahren übernehmen die Gesellschafter der Festo AG eine gesellschaftliche Verantwortung im Sinne ihrer selbst gewählten „Corporate Educational Responsibility“ (CER ®). Er wurde bereits mehrfach ausgezeichnet.

Mit der Initiative zum Festo Bildungsfonds wollen die Gesellschafter einen eigenen Beitrag zur Qualifizierung von jungen Menschen in Ingenieurwissenschaften und Technik leisten. In der nachhaltigen Sicherung von Wissen und Erfahrung sehen die Gesellschafter den entscheidenden Erfolgsfaktor für die Zukunftssicherung. Inzwischen hat der Festo Bildungsfonds mehr als 1.850 Bewerbungen erhalten, über 540 Verträge mit Top-Talenten konnten bislang abgeschlossen werden. Außerdem sind mehr als 30 Hochschulen und 20 Unternehmen Netzwerkpartner im Festo Bildungsfonds. Im Herbst letzten Jahres wurde der 500. Teilnehmer begrüßt.

Das neu gegründete Steinbeis Transfer Institut „Corporate Educational Process“ unter der Leitung der Herren Prof. Dr.-Ing. Ulrich Günther (Steinbeis Technology Group) und Prof. Dr. Peter Speck bietet darüber hinaus berufsbegleitende Bachelor-/Masterstudiengänge und PhD Möglichkeiten in Kooperation mit dem Festo Bildungsfonds an.

www.festo-bildungsfonds.de



Fortsetzung Literatur |

- Speck, P.:** Aus- und Weiterbildungsfinanzierung – dargestellt am Beispiel des Festo Bildungsfonds. In: Schweitzer Forum Fachinformationen, 3, 2011, S. 10–12
- Speck, P./Zipf, R. C.:** Private Studienfinanzierungen: Neue Chancen für die eigene „Investition in die Zukunft“. In: Speck, P. (Hrsg.): Employability – Herausforderungen für die strategische Personalentwicklung. (4. akt. und erw. Aufl.) Wiesbaden 2009, S. 63–78
- Stifterverband (2011).** „Den Anschluss nicht verpassen“. In: Wirtschaft & Wissenschaft, (4), 2011, S. 10–25
- Thelen, P.:** Duale Studiengänge liegen im Trend. In: Handelsblatt, (45), 2012, S. 21

Schichtarbeit bei der Gambro Dialysatoren GmbH

Flexibel, alternssensibel und zukunftsorientiert arbeiten

Die Auswirkungen von Nachtarbeit auf die Gesundheit, insbesondere bei älteren Beschäftigten, sind massiv. Durch flexible Schichtmodelle können die Belastungen deutlich reduziert werden. Der Erfolg der Umstellung eines Schichtsystems hängt von der Beteiligung der Beschäftigten am Entwicklungsprozess ab. Empfehlenswert ist eine neutrale, externe Begleitung.

Das Ausmaß an Nachtarbeit bewegte sich in Deutschland in den vergangenen Jahren auf einem relativ konstanten Niveau.



Autorin |
Dr. Christine Watrinet,
Geschäftsführerin, ars
serendi gbr

info@ars-serendi.de
www.ars-serendi.de

Im Jahr 2010 betrug der Anteil der abhängig Erwerbstätigen (ohne Auszubildende), die gelegentlich, regelmäßig oder ständig Nachtarbeit leisten circa 14,8 Prozent. Der Anteil der weiblichen Beschäftigten an der Nachtarbeit lag bei rund 30 Prozent (Mikrozensus 2010). Damit liegt Deutschland etwas unter dem EU-Durchschnitt (IAG Report 1/2012). Schicht- und insbesondere Nachtarbeit sind für produzierende Unternehmen ein wichtiger Wettbewerbsfaktor und in Bereichen, in denen es um die Versorgung und Sicherheit von Menschen geht, unumgänglich. Nachtarbeit ist, unabhängig vom Alter der Beschäftigten, nie gesund. Die Auswirkungen von Schichtarbeit in Beziehung zu Gesundheit und Lebensalter zeigen, dass das Risiko von Beschäftigten in Schichtarbeit, ernsthaft zu erkranken, mit zunehmendem Alter überproportional steigt.

„Solange sie jung sind, kommen die meisten Menschen mit der Unregelmäßigkeit noch einigermaßen klar. Doch ab Mitte 40 hat etwa ein Viertel der Schichtarbeiter Probleme“, sagt Dieter Riemann, Professor für Psychologie und Leiter der Schlafmedizinischen Station der Universitätsklinik Freiburg, „mit dem Alter verliert die innere Uhr an Flexibilität.“

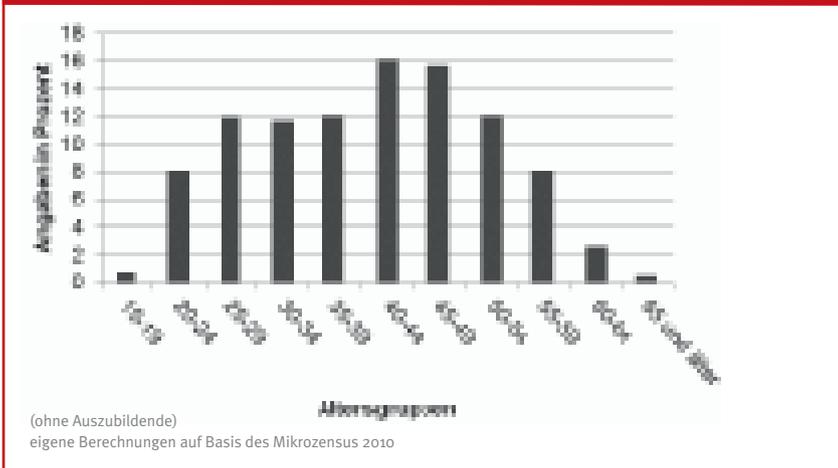
Wie die Abbildung 1 zeigt, leisten gerade die über 45-jährigen Erwerbstätigen einen großen Teil der Schicht- und Nachtarbeit. Rechnet man die Zahlen in der Abbildung aus dem Jahr 2010 auf 2013 hoch, kann davon ausgegangen werden, dass momentan über 50

Prozent der Erwerbstätigen, die Nachtarbeit leisten, 45 Jahre und älter sind. In vielen Unternehmen besteht daher ein erheblicher Handlungsbedarf, die Lage und Länge der Schichten, soweit möglich, an die individuellen Ressourcen anzupassen.

Tagesaktivität und Bio-Rhythmus

Das Anpassungsverhalten des Körpers bei Nachtarbeit ist die eigentliche Herausforderung für Beschäftigte in Schichtarbeit (vgl. hierzu und zum Folgenden Knauth/Hornberger 1997). Der Mensch ist ein sogenanntes tagaktives Lebewesen. Alle Körperfunktionen sind daher darauf ausgerichtet, am Tage Leistung zu erbringen und sich nachts erholen zu können. Die sogenannte Tagesperiodik von Körperleistungen und Funktionen beschreibt, dass die Organfunktionen über rund 24 Stunden bestimmten Schwankungen unterliegen. Dies wird deutlich an der Leistungskurve unseres Körpers über den Tag. Besonders leistungsfähig sind wir am frühen Vormittag. Zum Mittag hin werden wir müde, fallen häufig in ein sogenanntes Mittagsloch, unter Umständen verspüren wir das Bedürfnis nach einem Mittagsschlaf. Am späten Nachmittag laufen wir dann in der Regel noch einmal zu Hochform auf, bis unser Körper am Abend gegen 22 oder 23 Uhr wieder müde wird. Nachts zwischen ungefähr drei und fünf Uhr ist unser Körper in einer absoluten Tiefphase, was die körperlichen Stoffwechselfunktionen angeht. Das Schlafbedürfnis ist am höchsten. Dieser Bio-Rhythmus ver-

Abb. 1: Erwerbstätige, die Nachtarbeit leisten



läuft bei allen Menschen recht ähnlich und verschiebt sich nur in einem geringen Ausmaß. In diesem Zusammenhang sprechen wir gerne von Lerchen und Eulen. Es gibt Frühaufsteher, denen die Frühschicht leichter fällt als den Menschen, die eher „Morgemuffel“, das heißt tendenziell Nachtarbeiter sind. Junge Menschen, zum Beispiel im Teenageralter sind oftmals, bedingt durch ihren pubertären Stoffwechsel, ausgeprägte Eulen. Ältere Menschen sind dem gegenüber eher Frühaufsteher. Die Unterschiede in den biologischen Tagesrhythmen rechtfertigen grundsätzlich auch für Eulen keine Dauernachtschicht.

Anpassung bei Nachtarbeit

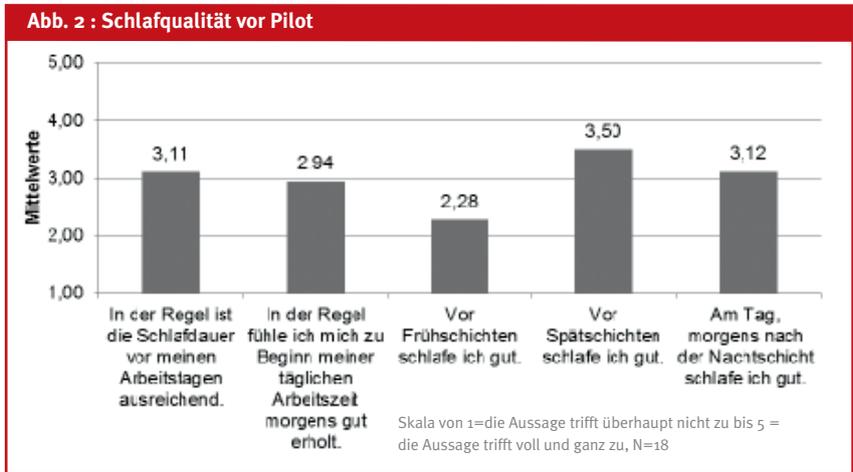
Was passiert nun mit Menschen in Schichtarbeit, insbesondere in Nachtschichten? Der wichtigste Taktgeber für unseren Bio-Rhythmus ist das Tageslicht. Hinzu kommen soziale Faktoren, das heißt beispielsweise die Gestaltung des Familienlebens, Ladenöffnungszeiten, und Vereinsangebote. Die sozialen Taktgeber orientieren sich in der Regel an Tagschichten und stehen im Einklang mit dem „normalen“ Tagesablauf. Dies erschwert für Beschäftigte in Schichtarbeit die Teilhabe am sozialen Leben. Die Gestaltung dieser sogenannten intervenierenden, sozialen Faktoren hat einen großen Einfluss auf die individuell empfundene Beanspruchung durch die Schichtarbeit und damit auf die möglichen gesundheitlichen Folgen. Diese Zusammenhänge weisen darauf hin, dass bei der Einführung neu-

er Schichtsysteme die individuellen Bedürfnisse der Beschäftigten unbedingt berücksichtigt werden müssen. Darüber hinaus ist zu prüfen, inwieweit die Beschäftigten unterstützt werden können, besondere Kompetenzen im Umgang mit Schichtarbeit zu entwickeln, um die Beanspruchung zu reduzieren. Dies können beispielsweise Workshops zu Schlaf, Ernährung und Bewegung bei Schichtarbeit sein.

Der Körper von Beschäftigten in Nachtschicht muss Leistung bringen, wenn die Taktgeber eigentlich Nachtruhe vorgeben, die Stoffwechselfunktionen auf Schlaf ausgerichtet sind. Bei der Nachtarbeit wird der Körper gezwungen, sich umzustellen, was bedeutet, nachtaktiv zu werden. Insbesondere wenn mehr als drei Nachtschichten hintereinander absolviert werden, versucht der Körper sich durch entsprechende Veränderungen im Stoffwechsel an ein Leben in der Nacht anzupassen. Dieser Anpassungsprozess wäre grundsätzlich kein Problem, wenn er am Ende des Nachtschichtblockes nicht wieder revidiert werden müsste.

Die körperlichen Veränderungen entwickeln sich in den Früh- und Spätschichtblöcken sowie den freien Tagen wieder zurück, das heißt der Körper wird wieder tagaktiv. Und aus diesem „Ping-Pong-Effekt“ resultiert die hohe Belastung in Schichtmodellen mit längeren Nachtschichtblöcken.

Die nachteiligen Auswirkungen durch die Umkehrung des Prozesses spüren die Beschäftigten nur langfristig mit zunehmendem Alter. Dies erschwert die Einführung gesundheitsschonender Schichtsysteme, denn



wenn die Beschwerden auftreten, ist es eigentlich schon zu spät. Besondere Belastungen entstehen durch Nachtschichtblöcke, die mehr als drei Nächte umfassen.

Die negativen Wirkungen von Schicht- und Nachtarbeit zeigen sich häufig in Form von

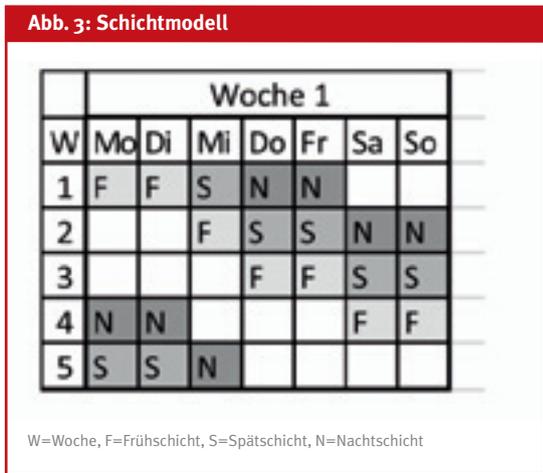
- Schlafstörungen,
- Appetitstörungen,
- Magen-Darm-Beschwerden und -Erkrankungen,
- Herz-Kreislaufkrankungen und
- Psychovegetativen Erkrankungen.

Nachteile früher Frühschichten

Die Belastungen durch Nachtschichten sind offensichtlich. Unterschätzt wird in der Regel die Belastung durch

die Frühschicht. Beginnt die Frühschicht beispielsweise um sechs Uhr, stehen viele Beschäftigte gegen halb fünf auf. Da es aufgrund des beschriebenen Bio-Rhythmus den meisten Menschen nicht möglich ist, abends beliebig früh einzuschlafen, fällt der Nachtschlaf vor der Frühschicht kurz aus. Im Durchschnitt beträgt der Schlaf bei einem Frühschichtbeginn um sechs Uhr ca. 5,5 Stunden. Verstärkt durch die häufig unbewusste Sorge, nicht rechtzeitig wach zu werden und das Wissen um das frühe Aufstehen, ist die Qualität des Schlafes schlecht.

Viele Schichtarbeitende klagen über häufiges Wachwerden in den Nächten vor den Frühschichten, so auch die Beschäftigten bei Gambro. Die Abbildung 2 zeigt die Einschätzung der Schlafqualität zu Beginn der Pilotphase für die Erprobung des gemeinsam erarbeiteten neuen Schichtsystems. Der Schlaf vor der Frühschicht wird wesentlich schlechter bewertet als der Schlaf nach der Nachtschicht. Die Aussage „Vor Frühschichten schlafe ich gut“ wird von den Befragten als eher nicht zutreffend bewertet. Auch die Aussage „In der Regel fühle ich mich zu Beginn meiner täglichen Arbeitszeit morgens gut erholt“ findet nur eine mittelmäßige Zustimmung.



Anforderungen bei Gambro

Bei Gambro bestand der Wunsch nach einem zukunftsfähigen, altersgerechten Schichtsystem. Mit dem neuen Modell sollten vor allem die fünf Tage dauernden Nachtschichtblöcke einiger Gruppen vermieden wer-

den. Es sollte eine Individualisierung und Flexibilisierung der Arbeitszeit im Dreischichtbetrieb möglich werden. Und die gesundheitlichen Belastungen sollten durch variable Arbeitszeiten, durch Teilzeitmodelle oder auch durch „Nachtschicht-reduzierte“ Schichtgruppen verringert werden.

Von Arbeitgeberseite und Arbeitnehmervertretung wurde daher angestrebt, ein sogenanntes schnell vorwärts rotierendes Schichtsystem einzuführen. Arbeitswissenschaftliche Empfehlungen, betriebswirtschaftliche Erfordernisse und Bedürfnisse der Beschäftigten sollten gleichermaßen berücksichtigt werden.

Der Umsetzungsprozess bei der Einführung eines neuen Schichtsystems hängt maßgeblich von der Einbeziehung aller Beteiligten ab. Zunächst ist es erforderlich, in entsprechenden Workshops allen Beteiligten das gleiche Wissen über Schichtarbeit zu vermitteln. Bei Gambio wurden derartige Workshops für die Führungskräfte in der Produktion, ausgewählte Beschäftigte und die Betriebsräte durchgeführt. Danach wurde eine Projektgruppe gebildet, die dann verschiedene Schichtplanalternativen erarbeitet und diskutiert, das neue Schichtmodell entwickelt und die Pilotierung geplant hat.

Bei der Entwicklung und Einführung eines neuen Schichtsystems gilt es, unterschiedlichste, zum Teil konträre Interessen zu berücksichtigen. Die Arbeitszeit sowie die damit verbundenen Gewohnheiten hinsichtlich der Vereinbarkeit von Beruf und Privatleben sind für die Beschäftigten ein wichtiges Gut, dessen Veränderung mit Unsicherheit und Ängsten verbunden ist. Eine erfolgreiche Umstellung eines Schichtsystems benötigt daher auch ausreichend Zeit und kann nicht erzwungen werden. Bei Gambio dauerte die Vorbereitung der Umstellung rund 15 Monate. Als Ergebnis wird nun in einem Produktionsbereich ein schnell vorwärts rotierender Schichtplan getestet. Der Grundplan ist in der Abbildung 3 abgebildet. Der Wechsel der Schichten ist unregelmäßig, da der Plan so durch das Tauschen einzelner Schichten sehr einfach für einzelne Beschäftigte oder auch ganze Schichtgruppen nachtschichtfreie Lösungen ermöglicht. Zusätzlich wird ein späterer Beginn der Frühschicht um 7:30 Uhr getestet, um den Schlaf vor der Frühschicht zu verbessern. Die Pilotphase wird ein Jahr laufen. Im Herbst 2013 wird dann eine Entscheidung getroffen, ob das neue Modell beibehalten wird. Insgesamt sind 94 Beschäftigte an dem

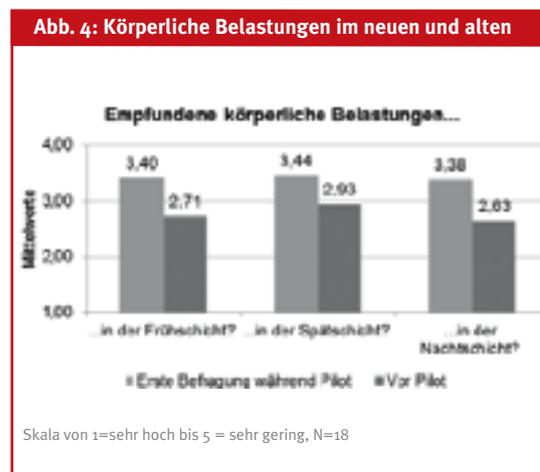
Pilot beteiligt. Das neue Modell sieht Teilzeit vor (knapp 33 Stunden/Woche). Es wird allen Beschäftigten durch Zusatzschichten auf Wunsch ermöglicht, auf Vollzeit aufzustocken.

Der neue Schichtplan erfüllt die folgenden arbeitswissenschaftlichen Empfehlungen:

- Nicht mehr als drei Nachtschichten hintereinander.
- Schnelle Rotation von Früh-, Spät- und Nachtschichten.
- Frühschichtbeginn nicht zu früh.
- Keine Massierung von Arbeitszeiten.
- Vorwärtswechsel der Schichten.
- Geblockte Wochenendfreizeiten.
- Mindestens ein freier Abend pro Woche von Montag bis Freitag.
- Mitarbeiterorientierte Flexibilisierung und Individualisierung.

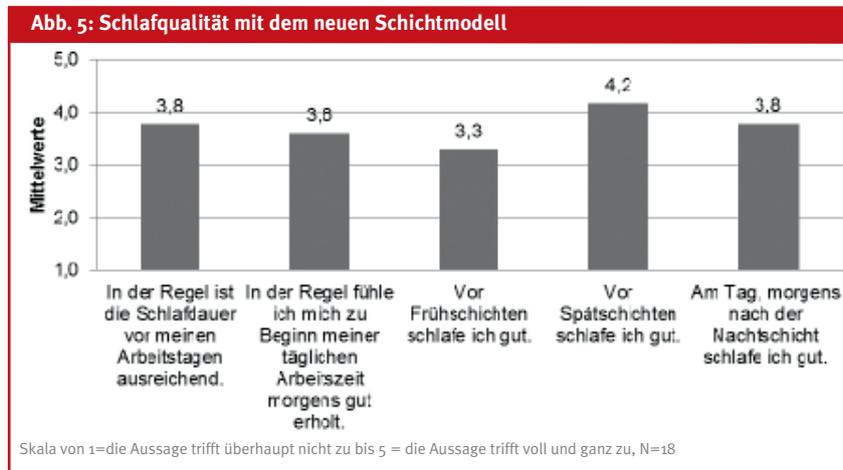
Begleitung durch Evaluation

Die Pilotphase wird durch eine Evaluation in Form von regelmäßigen, schriftlichen Befragungen und persönlichen Gesprächen begleitet. Insgesamt sind fünf Befragungen geplant. Zwei davon wurden bereits durchgeführt. Aus ablauftechnischen Gründen wurde die erste Befragung im Pilot bisher nur mit einer Teilgruppe mit 18 Beschäftigten durchgeführt. Die Ergebnisse lassen darauf schließen, dass die Umstellung des Schichtsystems positive Auswirkungen auf die Erholungsfähigkeit und die Schlafqualität der Beschäftigten hat. Die Abbildung 4 zeigt die wahrgenommene Veränderung



Literatur |

Knauth, P./Hornberger, S.: Schichtarbeit und Nachtarbeit. Probleme – Formen – Empfehlungen. Hrsg.: Bayerisches Staatsministerium für Arbeit und Sozialordnung, Familie, Frauen und Gesundheit. Wolznach 1997
 DGUV Report 1/2012: Schichtarbeit - Rechtslage, gesundheitliche Risiken und Präventionsmöglichkeiten. Hrsg.: Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung, Berlin. Rheinbreitbach 2012



hinsichtlich der empfundenen körperlichen Belastungen in den verschiedenen Schichten.

Die Abbildung 5 zeigt die Einschätzung der Schlafqualität nach der Einführung des neuen Schichtsystems. Im Vergleich zur Abbildung 2, der Einschätzung der Schlafqualität im alten Schichtsystem, zeigt sich hinsichtlich aller fünf Aussagen eine deutliche Verbesserung von wenigstens 0,6 Punkten. Der Schlaf vor der Frühschicht wird sogar über einen Punkt besser eingeschätzt.

Zusammenfassend kann auf Basis dieser Ergebnisse festgehalten werden, dass ein späterer Beginn der Frühschicht sehr zu empfehlen ist. Wie auch die persönlichen Gespräche mit den Beschäftigten bei Gambro zeigen, ist der Gewinn durch die später begin-

nende Frühschicht so groß, dass die durch die Verschiebung des Frühschichtbeginns später endende Nachtschicht gerne in Kauf genommen wird. Die weitere Evaluation des Piloten wird zeigen, ob dieser Effekt auch längerfristig beobachtet werden kann.

Gleiches gilt für die in Abbildung 4 beschriebenen körperlichen Entlastungen, offensichtlich bedingt durch die schnelle Rotation der Schichten und der damit verbundenen besseren Erholungsfähigkeit der Beschäftigten.

Auf Basis der Ergebnisse ist es sinnvoll, die Anfangszeiten der Frühschichten in vorhandenen Schichtsystemen auf den Prüfstand zu stellen und unbedingt lange Nachtschichtblöcke, mit mehr als drei Schichten hintereinander, zu vermeiden.

Randstad: Weiterbildung am Arbeitsplatz

Bessere Kompetenzen durch Zeitarbeit

Laut OECD sind Kompetenzen die globale Währung des 21. Jahrhunderts. Um auf dem Arbeitsmarkt erfolgreich zu sein, benötigen Menschen fachliche und soziale Kompetenzen, sowie Methoden- und Selbstkompetenz. Wird in Kompetenzen wenig oder gar nicht investiert, bedeutet dies für den einzelnen Menschen sozialer Abstieg und für die Wirtschaft und Industrie weder technischen Fortschritt noch Wachstum. Wenn es gelingt die richtigen Kompetenzen heranzubilden, bedeutet dies die Grundlage für bessere Arbeitsplätze und ein besseres Leben.

Nach Angaben des Statistischen Bundesamts haben in Deutschland von den 25- bis unter 35-Jährigen 1,5 Millionen bisher keinen berufsqualifizierenden Abschluss. In der Zeitarbeit verfügt etwa ein Drittel der Zeitarbeitnehmer über keinen Berufsabschluss und zwei Drittel der Zeitarbeitnehmer kommen aus der Arbeitslosigkeit. Der Anteil der Migranten ist in der Zeitarbeit überproportional (vgl. Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung 2012, Spermann 2012, Bundesagentur für Arbeit 2013).



Autoren |

Claudia Nies, Project Manager bei Randstad Deutschland, unter anderem verantwortlich für Bildungsprojekte

Claudia.nies@de.randstad.com

Dr. Alexander Spermann, Director bei Randstad Deutschland, Privatdozent an der Universität Freiburg, Research und Policy Fellow des Instituts der Arbeit (IZA) und Vorstandsmitglied des ddn (das Demographienetzwerk)

Alexander.Spermann@de.randstad.com

Wie diese Potenziale als Zeitarbeitnehmer weiterentwickelt werden können und deren im Berufsalltag gewonnenen Kompetenzen dokumentiert werden, zeigen die folgenden Beispiele.

Kompetenzdokumentation mit „Lernen im Job“

Die Zeitarbeit ist eine Qualifizierungsmaßnahme per se – darauf baut das von der Randstad Stiftung entwickelte Konzept „Lernen im Job“ auf. „Lernen im Job“ war das erste Projekt zur Kompetenzentwicklung in der Zeitarbeit. An der Entwicklung des Konzeptes „Lernen im Job“ waren Vertreter der DIHK, der IHK Koblenz, das BIBB und der TÜV Rheinland beteiligt (vgl. Brömser 2007). Das Konzept ist ein Beitrag zum lebenslangen Lernen (vgl. Schömann 2012).

Es richtet sich an Mitarbeiter in der Zeitarbeit, die über keine oder über eine nicht mehr marktgerechte Ausbildung verfügen. Die vielfältigen Einsätze in den Kundenunternehmen bieten für die Mitarbeiter ein

Lernfeld. So lernen die Mitarbeiter über die wechselnden Einsätze immer wieder neue Arbeitsplätze in unterschiedlichen Branchen kennen, werden mit unterschiedlichen Arbeitsmethoden und Aufgabenstellungen vertraut gemacht. Auch das soziale Umfeld ist jedes Mal ein anderes.

Die konkrete Umsetzung sieht folgendermaßen aus: Die während der Einsätze erworbenen Fertigkeiten, Fähigkeiten und Kenntnisse werden mit den für das Abschlusszertifikat definierten Modulen abgeglichen. Die Lernergebnisse werden in drei Kategorien eingeteilt – Kenntnisse, Fähigkeiten und Kompetenz. Fertigkeiten in praktischer und technischer Sicht einschließlich Theoriewissen sowie sozialen Kompetenzen spielen dabei eine Rolle. Nach Beendigung eines Arbeitseinsatzes werden die entsprechenden Kompetenzen in einem Qualifizierungspass dokumentiert. Dazu müssen zum einen die Kundenunternehmen die erworbenen Kompetenzen bestätigen, zum anderen dokumentieren aber auch die Personaldienstleister Kompetenzen wie beispielsweise Soft Skills.

Sobald alle vorgesehenen Qualifikationsbausteine erfüllt sind, kann ein Abschlusstest vor der IHK oder dem TÜV Rheinland abgelegt werden. Der Test setzt sich aus einem schriftlichen Teil in Form von Multiple Choice und einem mündlichen Teil zusammen. Nach erfolgreichem Abschlusstest erhalten die Teilnehmer ein anerkanntes Zertifikat.

Das Programm „Lernen im Job“ wird in vier Qualifikationsrichtungen angeboten: Lagerassistenz, Pro-

duktionsassistent, Büroassistent und Assistent Dialogmarketing. Die Inhalte der vier Qualifikationsrichtungen sind den Ausbildungsberufen Fachkraft für Lagerlogistik, Maschinen- und Anlagenführer/in, Kauffrau/-mann für Bürokommunikation sowie Kauffrau/-mann Dialogmarketing entnommen. Die beiden Qualifizierungen Lager-assistent und Produktionsassistent sind die mit Abstand beliebtesten Qualifizierungen.

Für rund 7.500 Mitarbeiter wurden seit Mai 2007 Qualifizierungspässe zu „Lernen im Job“ ausgegeben. Aktuell befinden sich 443 Teilnehmer in dem Programm und 276 Teilnehmer haben erfolgreich ihre Abschlussprüfung absolviert und ein Zertifikat erhalten. Die Kosten für den Test belaufen sich auf 150 Euro je Person.

Nutzen für alle Beteiligten

Bei dem Programm „Lernen im Job“ handelt es sich um ein Qualifizierungsangebot, das für alle Beteiligten von hohem Nutzen ist. So setzen sich Zeitarbeitnehmer, die – häufig aus Arbeitslosigkeit oder Nichtbeschäftigung kommend – oft erstmalig mit dem Thema Weiterbildung „on the job“ auseinander. Weiterbildung ist bei dieser Personengruppe häufig negativ belegt – sie wird verbunden mit verordneten Kursen, mit praxisfernem Frontalunterricht und Prüfungsangst. Weiterbildung wird kaum als Chance verstanden, die eigene Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten. Doch genau das ist ein wichtiges Kernelement des Konzepts.

Das Besondere des Konzepts: Die Zeitarbeitnehmer erleben fast automatisch eine persönliche und fachliche Qualifizierung durch die unterschiedlichen Tätigkeiten bei verschiedenen Unternehmen. Die Dokumentation der Kompetenzen ermöglicht es ihnen, ihre eigenen Fähigkeiten besser kennenzulernen. Im Idealfall schließen sie „Lernen im Job“ mit einem Zertifikat ab. Damit erhöhen sie ihre Beschäftigungsfähigkeit und ihre Wahrscheinlichkeit, in eine höhere Entgeltgruppe aufzusteigen – ein Automatismus zu einer höheren Bezahlung wird jedoch nicht versprochen. Mittelfristig öffnet „Lernen im Job“ die Tür zu Berufsabschlüssen über die sogenannte Externenprüfung oder zu einer dualen Ausbildung im Kundenunternehmen.

Für Kundenunternehmen der Personaldienstleister ist „Lernen im Job“ ebenfalls attraktiv, weil sie – wie die Praxiserfahrung zeigt – die Anwendung des Konzepts als Signal für „Kümmern um Mitarbeiter“

Abb. 1: Kompetenzerwerb mit „Lernen im Job“



„Ich kann jetzt zeigen, wer ich bin und was ich kann“, sagt Dennis Steffen. Nach zwei nicht abgeschlossenen Ausbildungsanläufen schloss er im Juni 2011 einen Arbeitsvertrag bei Randstad ab und startete mit der Qualifizierung „Lernen im Job“ als Lagerassistent. Im Oktober 2012 wurde er durch den Kundenbetrieb übernommen und legte im November 2012 seine Prüfung vor dem TÜV Rheinland ab. Sein Ziel ist jetzt die Ausbildung zur Fachkraft für Lagerlogistik.

interpretieren können. Deshalb erwarten sie motiviertere und damit produktivere Zeitarbeitnehmer, die mit einer höheren Wahrscheinlichkeit übernommen werden können. Schließlich beweisen die Personaldienstleister ihre Lieferfähigkeit, indem sie qualifiziertes Personal zur Verfügung stellen können.

Die geringe Zahl an ausgegebenen Qualifizierungspässen und die noch geringere Zahl an ausgegebenen Zertifikaten wirft die Frage auf, ob dieses Konzept zukunftsweisend ist. Als Haupthindernis bei der Umsetzung von „Lernen im Job“ stellte sich heraus, dass das Interesse und die Motivation der Zielgruppe sehr gering ist. Hinzu kommt ausgeprägte Prüfungsangst, die sich in der Regel durch die Bildungsbiografie der potenziellen Teilnehmer erklären lässt (vgl. ausführlicher Schröder/Spermann 2012).

Randstad ist sich dieser Schwierigkeiten bewusst – und geht dieses Thema in Zusammenarbeit mit dem flächendeckenden Randstad-Betriebsrat aktiv an. Denn hier lässt sich auch ein wichtiger Beitrag im Rahmen der gesellschaftlichen Verantwortung leisten (vgl. Randstad 2011). Mit Blick auf die Dokumentation dessen, was die Menschen können (und nicht der Dokumentation dessen, was sie auf dem Papier vorweisen können, zum Beispiel Ausbildungsabschlüsse), kann die

Abb. 2: Neue Chancen mit Qualifizierung zur CNC-Fachkraft



Branche zukünftig Wegweisendes leisten. Dementsprechend wird sowohl bei Randstad als auch bei anderen Personaldienstleistern wie IK Hofmann sowie bei den Branchenverbänden BAP und IGZ die Kompetenzdokumentation weiterentwickelt.

„Ich kann jetzt zeigen, wer ich bin und was ich kann“, sagt Dennis Steffen. Nach zwei nicht abgeschlossenen Ausbildungsanläufen schloss er im Juni 2011 einen Arbeitsvertrag bei Randstad ab und startete mit der Qualifizierung „Lernen im Job“ als Lagerassistent. Im Oktober 2012 wurde er durch den Kundenbetrieb übernommen und legte im November 2012 seine Prüfung vor dem TÜV Rheinland ab. Sein Ziel ist jetzt die Ausbildung zur Fachkraft für Lagerlogistik.

Die passende Fachkraft zur Maschine

Der Bedarf an gut ausgebildeten Fachkräften, die CNC-Werkzeugmaschinen bedienen können, steigt weiterhin stetig. Um auf die Nachfrage der Unternehmen nach gut ausgebildeten Fachkräften zur Bedienung der hochmodernen Maschinen zu reagieren, haben Randstad und DMG/MORI SEIKI das Projekt „Die passende Fachkraft zur Maschine“ initiiert. Das Projekt startete im Juli 2010 – zunächst an ausgewählten Standorten und wurde nach erfolgreicher Pilotphase deutschland-

weit ausgedehnt.

DMG/MORI SEIKI als einer der weltweit führenden Anbieter von spannenden Werkzeugmaschinen versteht sich als Systemlieferant, der weit mehr liefert als nur Werkzeugmaschinen, und seine Kunden über den gesamten Lebenszyklus betreut. Mit dieser einzigartigen Kombination wird sichergestellt, dass die DMG/MORI SEIKI-Kunden nicht nur die nötige Hardware bekommen, sondern auch die entsprechend qualifizierten Mitarbeiter. Im Rahmen der Kooperation bietet Randstad Mitarbeitern und Bewerbern eine umfassende Qualifizierung in der DMG/MORI SEIKI Academy an.

Die Anforderungen der Kunden sind immer der Ausgangspunkt für die Qualifizierung der Teilnehmer. Die Trainings sind also passgenau auf die Maschinen und Steuerungen ausgerichtet, die der Kunde im Einsatz hat. Die Kandidaten werden nach dem neuesten Stand der Technik geschult, um möglichst schnell produktiv arbeiten zu können. Je nach Vorkenntnissen dauert die Qualifizierung zwei Wochen bis sieben Monate, der erfolgreiche Abschluss wird von der DMG/MORI SEIKI Academy zertifiziert.

Die ausgebildeten Fachkräfte werden während der Qualifizierung von Randstad betreut und sind anschließend bei Kundenunternehmen von DMG/MORI SEIKI

Deutschland und Randstad im Einsatz. Im März 2013 wurden über 20 Mitarbeiter an der DMG MORI SEIKI Academy GmbH qualifiziert und weitergebildet. Insgesamt sind seit Beginn des Projektes über 170 Teilnehmer qualifiziert worden. Viele der Teilnehmer, die als Mitarbeiter bei Randstad begonnen haben, sind zwischenzeitlich von den Kunden in eine Direkthanstellung übernommen worden.

Michael Poerschke, gelernter Zerspanungsmechaniker, hatte 15 Jahre berufsfremd gearbeitet und bewarb sich bei Randstad als Hausmeister. Aufbauend auf seiner Ausbildung als Zerspanungsmechaniker nahm er seit seinem Eintritt bei Randstad an der Qualifizierungsmaßnahme zur CNC-Fachkraft bei der DMG /MORI SEIKI Academy teil. Michael Poerschke ist klar geworden, dass er als qualifizierte CNC-Fachkraft deutlich besser verdienen kann, als er es als Hausmeister könnte. Doch dazu musste er in seine Weiterbildung investieren. Sein Engagement hat sich gelohnt. Er wurde mittlerweile vom Kundenunternehmen übernommen.

Motivation zur Teilqualifizierung

Der Bedarf an höher qualifiziertem Personal steigt stetig und Mitarbeitern, die motiviert sind, sollte die Möglichkeit der Weiterbildung eröffnet werden. Das war der Ansatz eines Betriebes in Nordrhein-Westfalen gemeinsam mit Randstad zwanzig Mitarbeiter in einer Teilqualifizierung zum Maschinen- und Anlagenbauer fortzubilden. Die Ausbildungsmaßnahme hat das Ziel den Beruf des Maschinen- und Anlagenführers zu erlernen. Für einige der Teilnehmer ist es nicht die erste Weiterbildungsmaßnahme.

Diese Maßnahme besteht aus vier Teilqualifizierungen, die sich insgesamt auf 17 Monate erstrecken. Am Ende jeder Teilqualifikation wird ein Test durchgeführt. Nach Abschluss aller vier Teilqualifikationen steht die Prüfung vor der IHK an. Die Qualifizierung wird von der TÜV Rheinland Akademie GmbH durchgeführt und gemeinsam von Randstad und der Agentur für Arbeit finanziert.

Für eine derartige komplexe Qualifizierung bedarf es eine sehr gute Vorbereitung und eine enge Zusammenarbeit mit allen Akteuren. Die zeitintensive Planungsphase war geprägt von der Auswahl der geeigneten Mitarbeiter, der Durchführung des Eignungstest und der Informationsrunden.

Die Motivation der Mitarbeiter ist sehr hoch, auch weil kontinuierlich Feedback-Gespräche seitens der Kursleiter der TÜV Rheinland Akademie GmbH und der jeweiligen Vorgesetzten durchgeführt werden. Momentan befinden sich die Mitarbeiter in der ersten Teilqualifizierung.

Modulare Nachqualifizierung

Wenn lediglich einzelne Teil einer Ausbildung zum Berufsabschluss fehlen, dann ist die so genannte Nachqualifizierung das Mittel der Wahl. Dazu prüft die IHK die vorhandenen Qualifikationen der Kandidaten – und erkennt Teilqualifikationen an. So ergeben sich für die Beteiligten unterschiedliche Nachqualifizierungszeiten, die von einem halben Jahr bis zu anderthalb Jahre gehen. Berufsbegleitend besuchen die Teilnehmer einmal pro Woche die Berufsschule, um ihren Beruf auch theoretisch zu erlernen.

Der Rahmen für die modulare Nachqualifizierung ist das Programm „Perspektive Berufsabschluss“ des Bundesministeriums für Bildung und Forschung. Randstad ist in Berlin an diesem Programm mit einem Projekt beteiligt. Finanziert wird das Projekt mit Mitteln des Europäischen Sozialfonds für Deutschland (ESF) und durch Randstad (vgl. Bundesarbeitgeberverband der Personaldienstleister 2012).

Zwei Beispiele: Eine Randstad-Mitarbeiterin hatte ihr Jura-Studium nicht abgeschlossen und erhält im Rahmen der modularen Nachqualifizierung die Möglichkeit, eine Ausbildung zur Kauffrau für Bürokommunikation zu machen. Ein Randstad-Mitarbeiter hatte bisher als Elektrofachhelfer gearbeitet – nach Abschluss der modularen Nachqualifizierung wird er Elektroanlagenmonteur sein, was früher dem Berufsbild des Elektrikers entsprach.

Anerkennung von Berufsabschlüssen

Vor allem im Intensivbereich in deutschen Kliniken werden derzeit viele Pflegekräfte gesucht. Die Anzahl der Bewerber aus Deutschland kann jedoch den derzeitigen Bedarf nicht decken. In einigen Staaten Südeuropas hingegen gibt es eine große Anzahl an gut ausgebildeten arbeitslosen Pflegekräften, die nach vierjährigem Studium ihren Bachelor abgeschlossen haben und dennoch keine Anstellung in ihrem Heimatland finden.

Literatur |

- Brömser, H.-P.: Konzept Modulare Qualifizierung bei Randstad. In: Münchhausen, G. (Hrsg.), Kompetenzentwicklung in der Zeitarbeit – Potenziale und Grenzen. Bonn 2007, S. 189-212
Bundesagentur für Arbeit: Der Arbeitsmarkt in Deutschland – Aktuelle Entwicklungen. Nürnberg 2013
Bundesarbeitgeberverband der Personaldienstleister: Qualifizierung von Zeitarbeitskräften. Maßnahmen der Personaldienstleister. Berlin 2012
 OECD: Bessere Kompetenzen, bessere Arbeitsplätze, ein besseres Leben: Ein strategisches Konzept für die Kompetenzpolitik. Paris 2012
Randstad: Bericht zur gesellschaftlichen Verantwortung. Eschborn 2011
Rheinisch-Westfälisches Institut für Wirtschaftsforschung: Durchlässiger Arbeitsmarkt durch Zeitarbeit? Studie im Auftrag der Bertelsmann Stiftung. Gütersloh 2012

Abb. 3: Griechische Kollegin im Intensiv-Pflegeteam



Eine Hürde für viele ist dabei die Anerkennung der ausländischen Berufsabschlüsse in Deutschland.

Ein Beispiel mit Randstad-Beteiligung ist die Rekrutierung aus Griechenland für die Universitätsklinik Bonn. Dabei übernahm Randstad Griechenland die Rekrutierung vor Ort – mit speziell organisierten Bewerbungen mit Vertretern von Randstad Deutschland als auch der Universitätsklinik Bonn, die Informationen zum geplanten Beschäftigungsverhältnis und zu ihrem zukünftigen Leben und Arbeiten in Deutschland gaben.

Im April 2012 starteten die ersten griechischen Kolleginnen zunächst für zwei Wochen in der Pflegeschule am Bonner Universitätsklinikum – vor allem um die Integration sicherzustellen und auch die deutsche Sprache anzuwenden. Danach nahmen die Pflegekräfte ihre Tätigkeit im Intensiv-Pflegeteam des Bonner Universitätsklinikums auf. In den ersten sechs Monaten ihrer Tätigkeit lernten sie die Besonderheiten der intensivmedizinischen Pflege kennen und besuchten im Rahmen dieser Fortbildung einmal wöchentlich die Pflegeschule. Begleitend belegten sie über Randstad organisierte Deutschkurse, die auch als E-Learning-Kurse gebucht werden konnten.

Eine gelebte Willkommenskultur ist ein wichtiger Erfolgsfaktor für die Rekrutierung aus dem Ausland. Dies bedeutet, dass die Mitarbeiter schon in ihrem Heimatland über die Verhältnisse in Deutschland informiert werden, die Wohnungsfrage geklärt ist und bei diversen Behördenkontakten Hilfe geboten wird. Insbesondere die Unterstützung bei der Durchführung des Berufs-anerkennungsverfahrens ist sehr wichtig, damit die Mitarbeiter entsprechend ihrer Qualifikation auch beschäftigt werden können. Von 15 Kandidatinnen erhielten bislang fünf die Berufsankennung.

Laut der Hellenic Nurses Association ist die Situation in Griechenland für diese gut ausgebildeten Absolventen dramatisch. Eine Beschäftigung in Deutschland wird ausdrücklich befürwortet, besteht doch die Hoffnung in einigen Jahren diese weiterqualifizierten Fachkräfte wieder zurückzubekommen.

Eleni Despina Asser ist eine von 7.500 qualifizierten arbeitslosen Pflegekräften in Griechenland. Die Kooperation zwischen dem Universitätsklinikum Bonn und Randstad Medical ermöglicht 15 Pflegekräften aus Griechenland eine Tätigkeit in ihrem erlernten Beruf in Deutschland.

Erfolg für die Bildungsbiografie

Lernen am Arbeitsplatz mit ergänzenden Qualifizierungsmaßnahmen – das ist ein wichtiger Beitrag der Zeitarbeit für bessere Kompetenzen. In dieser Kombination ist Weiterbildung mit dem Geschäftsmodell Zeitarbeit vereinbar. Zwei Drittel der Zeitarbeitnehmer kommen aus der Arbeitslosigkeit und Nichtbeschäftigung, ein Drittel der Zeitarbeitnehmer verfügt über keinen Berufsabschluss – damit zeigt sich das Potenzial der Zeitarbeitsbranche für die Weiterbildung.

In diesem Beitrag wird der Blickwinkel auf die Weiterbildung durch Zeitarbeit neu justiert. Es geht primär um Kompetenzen (was können die Menschen?), es geht darum die vorhandenen PS der im Ausbildungssystem gescheiterten Menschen auf die Straße zu bringen, es geht darum Erfolgserlebnisse in der Aus- und Weiterbildungsbiografie zu generieren – und nicht um die oft krampfhaftige Fokussierung auf Berufsabschlüsse.

Um nicht missverstanden zu werden: Kompetenzen durch Zeitarbeit zu verbessern ist kein Ersatz für eine Ausbildung. Stattdessen sind sie ein Zwischenschritt auf dem Weg zu einer Ausbildung. Nicht mehr und nicht weniger.

Fortsetzung Literatur |

Schömann, K.: Wie unterstützen moderne Personaldienstleister das lebenslange Lernen? In: Zukunftsvertrag Zeitarbeit Perspektiven für Wirtschaft und Gesellschaft, 2012, S. 189-201

Schröder, H./Spermann, A.: Von der Qualifikation zur Kompetenz? In: Wirtschaft & Beruf, Zeitschrift für berufliche Bildung, 64. Jahrgang, 2012, S. 21-23

Spermann, A.: Die neue Rolle der Zeitarbeit für den Arbeitsmarkt. In: Bouncken, R. B./Bellmann, L./Bornewasser, M. (Hrsg.): Beiträge zur Flexibilisierung. Band 3. München/Mering 2012, S. 203-224

Das Programm „Azubis 50+“ der ING-DiBa

Mit über 50 nochmal neu durchstarten

Bei der ING-DiBa können sich Ältere im Programm „Azubis 50+“ zum Bankassistenten Kundendialog oder zum Bankassistenten Immobilienfinanzierung ausbilden lassen. Für diese Initiative wurde die Direktbank mit mehreren Preisen ausgezeichnet. Und tatsächlich sind alle Beteiligten sehr zufrieden mit den Ergebnissen.

Noch vor einigen Jahren wurden Mitarbeiter mit Mitte 50 in Altersteilzeit geschickt oder frühverrentet. Das kann sich unsere Gesellschaft heute nicht mehr leisten. Die klamme Rentenkasse macht ein sukzessives Heraufsetzen des Renteneintrittsalters notwendig und die Lebensarbeitszeit eines jeden Einzelnen wird sich verlängern. Hinzu kommt, dass der Wirtschaft durch den demografischen Wandel die qualifizierten Fachkräfte ausgehen. Der noch vor einigen Jahren weit verbreitete Jugendwahn ist immer mehr auf dem Rückzug. Doch die gewachsene Wertschätzung der Älteren ist nicht nur aus der Not heraus geboren. „Gerade Ältere verfügen über ein hohes Maß an Lebens- und Berufserfahrung“, erklärt Matthias Robke, Personalleiter der ING-DiBa. „Im Kundenkontakt ist das sehr wertvoll, zumal das Durchschnittsalter unserer Belegschaft etwa bei 38 Jahren liegt, das Durchschnittsalter unserer Kunden aber bei 45 Jahren.“ Und die Anzahl älterer Menschen, die ihre Bankgeschäfte online tätigen nimmt weiter zu. Es ist wichtig, diesen älteren Kunden auch ungefähr gleichaltrige Kundenbetreuer zur Seite zu stellen, da diese sich besser auf deren Bedürfnisse einstellen können. Mit ihrem Programm „Azubis 50+“ gibt die Direktbank Älteren seit 2006 die Möglichkeit, eine von der IHK bestätigte Qualifikation zum Bankassistenten zu erwerben, mit dem Ziel, die Azubis nach Ende ihrer erfolgreichen Ausbildung zu übernehmen.

Jung und Alt ergänzen sich

Es hat sich bewährt, für die Ausbildung altersgemischte Teams zusammenzustellen: Die Erfahrungen der Älteren und das aktuelle, oft neuartige technische Wissen der Jüngeren ergänzen sich sehr gut. Und die jüngeren und älteren Mitarbeiter profitieren auch über das Fachliche

hinaus von der gemischten Zusammenstellung. Beispielsweise ergänzen sie sich in ihren Arbeits- und Urlaubszeiten. Die Älteren nehmen gerne außerhalb der offiziellen Ferienzeiten Urlaub, während junge Familien in ihrer Urlaubsplanung auf diese Zeiten angewiesen sind. „Die vielen guten Erfahrungen haben uns in dem Programm bestärkt, so dass wir die Initiative Azubis 50+ nicht nur weiterführen, sondern noch ausgebaut haben“, stellt Robke fest. „Wir bieten inzwischen auch die Qualifikation zum Bankassistenten Immobilienfinanzierung an.“ Die Bank sieht diese Initiative als Gewinn für alle Beteiligten: Arbeitssuchende, die aufgrund ihres Alters kaum noch Chancen auf dem Arbeitsmarkt haben, bekommen eine neue Perspektive und die Bank kann sich das Know-how und die Lebenserfahrung der älterer Mitarbeiter sichern.

Neustart mit 50+

Geboren wurde die Initiative aus einem Ideenwettbewerb des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales. „Aufgrund unserer positiven Erfahrung mit älteren Mitarbeitern und weil das Thema ‚Diversity‘ bei der ING-DiBa schon immer eine große Rolle spielt, waren wir von Anfang an begeistert von dem Programm“, sagt Personalleiter Matthias Robke. „Mitarbeiter unabhängig ihres Alters gleich zu behandeln und sich respektvoll und wertschätzend zu begegnen, gehört zur gelebten Unternehmenskultur der ING-DiBa.“ Hinzu komme, dass die Bank langfristig denken müsse und man schon deshalb eine intelligente Altersmischung brauche. Schließlich seien, wenn alle zum gleichen Zeitpunkt jung sind, auch alle zum gleichen Zeitpunkt alt. So haben auch die Personalanzeigen der ING-DiBa seit einiger Zeit den auffälligen Zusatz: „Neustart mit 50+“.



Autor |
Matthias Baum, ING-DiBa
AG, Arbeitsbereich Mitarbeiterprogramme

m.baum@ing-diba.de

Persönlichkeit schlägt Lebenslauf

Die passenden Bewerber für ihr Programm findet die ING-DiBa über klassische Stellenausschreibungen auf ihrer Unternehmens-Website oder in Jobportalen. In der Regel bekommt die Bank etwa 150 Bewerbungen auf eine Ausschreibung. Bei der Auswahl ist der Lebenslauf nicht die einzige Grundlage, nach der Bewerber eingeladen werden. Daher sind Lücken in der Vita, die beispielsweise durch die Suche nach einem neuen Arbeitsplatz entstehen können, kein Ausschlusskriterium. „Viele Menschen haben Brüche erlebt, die aber durchaus wertvoll sein können. Klassische Erwerbsbiografien sterben ja sowieso immer mehr aus“, ist sich Robke sicher. Im nächsten Schritt wird ein Telefoninterview durchgeführt, bei dem sich die Bewerber dann selbst präsentieren können. Hier zählen Persönlichkeit, Ausstrahlung und die Einstellung zu den Jobanforderungen. „Wichtig ist uns der Mensch selbst und nicht eine Beurteilung des Menschen aufgrund seiner Unterlagen“, macht Robke deutlich. Entscheidend ist vor allem die Bereitschaft zu lernen und sich auf Neues einzulassen. Dabei sind die persönlichen Eigenschaften wichtiger als die Berufserfahrung. Die überzeugendsten Kandidaten werden zum Gruppenauswahlgespräch eingeladen. Dabei müssen dann auch kleinere Übungen bewältigt werden – etwa der Postkorb-Test: Es soll in unwichtigen und wichtigen sowie in eiligen und weniger eiligen Aufgaben unterschieden werden. Die Frage lautet: Ist der Kandidat belastbar, kann er vernetzt denken und ist er geistig rege? „Unter den Bewerbern sind übrigens auch Kollegen aus der Bank, die sich verändern möchten“, ergänzt Robke. „Diese bilden wir natürlich auch aus – ihr bisheriges Gehalt erhalten sie weiter in voller Höhe.“

Zwölf Monate bis zur Abschlussprüfung

Nach bestandenem Auswahlverfahren beginnt die Ausbildung, bei der die Azubis 50+ an vier Tagen in der Woche bei der Bank im Job arbeiten und am fünften Tag bei einem externen Bildungsträger auf die Abschlussprüfung vorbereitet werden. Ergänzt wird die betriebliche Ausbildung durch zahlreiche Stippvisiten in weiteren Abteilungen und durch Fachvorträge. Das Ausbildungskonzept für den Bankassistenten sieht während der zwölf Monate eine Aufteilung in fünf Bereiche vor: Nach der ersten Einführungswoche folgen drei Wochen im Zentrum für Weiterbildung. Dann startet die praktische Ausbildung

Infokasten „Azubis 50+“

ING-DiBa

Die ING-DiBa ist eine Direktbank mit den drei Standorten Frankfurt, Hannover und Nürnberg. Die Geschäftsentwicklung ist durch einen dynamischen Wachstumsprozess gekennzeichnet. Derzeit betreut die Bank 7,8 Millionen Kunden. In den letzten zehn Jahren wuchs die Anzahl der Mitarbeiter von 600 auf 3.100. Während dieser enormen Wachstumsphase fiel auf, dass sich vorwiegend junge Menschen auf die offenen Stellen bewarben – weniger als fünf Prozent waren über 50 Jahre alt.

Diversity

Da Diversity und ein damit verbundener ausgewogener Altersmix für die ING-DiBa schon immer eine große Rolle spielte und zur gelebten Unternehmenskultur gehört, wurde in den Stellenausschreibungen der Zusatz „Neustart mit 50+“ aufgenommen. Darüber hinaus wollte man auch eine Ausbildung für Ältere anbieten. Verfügen doch gerade sie über ein hohes Maß an Lebens- und Berufserfahrung, was beispielsweise im Kontakt mit den Kunden im Kundendialog eine ganz wichtige Rolle spielt.

Umsetzung

Seit dem 1. September 2011 wird auch die Ausbildung zum Bankassistenten in der Immobilienfinanzierung angeboten. Der theoretische Unterricht findet bei einem externen Bildungsträger statt. Die Praxisphasen durchlaufen die Azubis in den jeweiligen Abteilungen der ING-DiBa. Neben der Vermittlung über die Arbeitsagentur werden die Kandidaten zusätzlich über Anzeigen in Print- und Online-Medien gesucht. Im ersten Telefoninterview spielt der Lebenslauf nicht die entscheidende Rolle, es zählt hauptsächlich die Persönlichkeit. In den späteren Gruppengesprächen können dann Motivation, Kommunikationsfähigkeit, Kundenorientierung, Berufs- und Lebenserfahrungen sowie Lern- und Weiterbildungsbereitschaft unter Beweis gestellt werden können.

Win-Win-Win-Situation

- Azubis 50+: Manche haben über 300 erfolglose Bewerbungen geschrieben und schon gar nicht mehr daran geglaubt wieder einen Arbeitsplatz zu finden. Nun können Sie ihre Talente einbringen und ihre Leistungsfähigkeit unter Beweis stellen.
- Kollegen: Die Mitarbeiter der ING-DiBa sind stolz auf das Programm und ihren Arbeitgeber. Außerdem erfahren sie, dass ein Älterwerden in ihrem Unternehmen gut möglich ist.
- Führungskräfte: Die Erfahrungen der Älteren sind in einem lernenden System eine gute Ergänzung und wertvolle Bereicherung, die ein Team und deren Mitarbeiter maßgeblich nach vorne bringt.
- Unternehmen: Die Bank stärkt seine gelebte Unternehmenskultur der Vielfalt, in der Jüngere und Ältere sich gegenseitig bereichern und gemeinsam zum Unternehmenserfolg beitragen.

Fakten und Zahlen

Die Ausbildung der „Azubis 50+“ zum Bankassistenten dauert zwölf Monate. Die Abschlüsse werden von der IHK bestätigt. Die Ausbildungsvergütung übernimmt die ING-DiBa. Mitarbeiter, die schon in der Bank tätig sind, erhalten ihr bisheriges Gehalt weiter. Bis heute wurden in dem Programm an den drei Standorten der Direktbank 30 Azubis ausgebildet und übernommen, von denen derzeit noch 25 Absolventen bei der Bank beschäftigt sind. Aktuell befinden sich acht Azubis 50+ in der Ausbildung. Für das Jahr 2013 sind zwölf Azubis 50+ geplant.

in der Bank mit einem Einblick in die Logistikabteilung. Darauf folgen sechs Monate in der Immobilienfinanzierung und vier Monate im Vertrieb der Immobilienfinanzierung. Der „Bankassistent“ spiegelt die Ausbildungsinhalte des ersten Ausbildungsjahres des Ausbildungsberufes „Bankkaufmann“ wider. Somit ist er zwar kein eigenständiger Ausbildungsberuf, aber die Teilnehmer der einzelnen Qualifizierungsbausteine bekommen nach Abschluss von der IHK Zertifikate über: „Markt- und Kundenorientierung“, „Rechnungswesen“, „Kontoführung“ sowie „Anlage auf Konten“ und darüber eine Bestätigung der IHK.

Auszeichnungen und Preise

Für die Initiative Azubis 50+ erhielt die ING-DiBa inzwischen einige Auszeichnungen und Preise. Unter anderem den „Deutschen Diversity Preis“ in der Kategorie „Innovativste Diversity-Projekte“ und zwar für ein „besonders innovatives und erfolgreiches Engagement zur Förderung der Vielfalt“, so die Meinung der Jury. Der bundesweite Wettbewerb „Deutschlands beste Arbeitgeber“ zeichnete die Bank mit dem Sonderpreis „Förderung älterer Mitarbeiter“ aus. Und auch die Bundesregierung und die EU sind mittlerweile auf die Initiative aufmerksam geworden: Im

Interview mit Gabriele Pfaff, Teilnehmerin des Programms „AZUBIS 50+“

„Ich gehe morgens mit Freude zur Bank.“

Gabriele Pfaff war als Hausfrau und Mutter lange Zeit raus aus dem Berufsleben. Dann begann sie 2011 mit 48 Jahren noch einmal eine Ausbildung zur Bankassistentin und durchlief das Programm „Azubis 50+“ der ING-DiBa. Heute ist sie in der Immobilienfinanzierung der Direktbank tätig.

Als Gabriele Pfaff ihre berufliche Laufbahn begann, waren die Hemdkragen noch lang und die Hosen hatten Schlag – das war in den 1970er Jahren. Sie arbeitete zehn Jahre bei einer Bank, widmete sich dann aber komplett ihrer Familie. Wie so viele Mütter wollte sie, als die Kinder erwachsen waren, wieder in das Berufsleben einsteigen. Sie arbeitete zunächst in der Buchhaltung eines Einzelhandelsunternehmens, hätte aber am liebsten wieder einen qualifizierten Job bei einer Bank angenommen – nur hatten sich die Anforderungen in den letzten Jahren rasant verändert. Entsprechend neugierig wurde sie, als sie die Stellenausschreibung der ING-DiBa sah, in der Auszubildende für das Programm „Azubis 50+“ gesucht wurden. Warum nicht noch einmal neu durchstarten? Sie stellte sich vor, bekam eine Zusage und machte die Ausbildung. Heute ist sie in der Immobilienfinanzierung der Direktbank tätig. Im Gespräch erklärt die 50-Jährige, warum sie die Entscheidung keine Sekunde lang bereut hat.

Frau Pfaff, ein Sprichwort lautet, was Hänschen nicht lernt, lernt Hans nimmermehr. Wie ist Ihre Erfahrung?

In manchen Dingen tue ich mich tatsächlich etwas schwerer als in jungen Jahren. Wenn es beispielsweise um Technik geht, brauche ich etwas länger, um mich einzufinden. Schließlich gab es während meiner ersten Ausbildung noch Lochkarten und Berge von Papier. Ich merke auch, dass ich beim Lernen zuhause wesentlich mehr Ruhe brauche als früher. Generell fällt mir das praktische Lernen am Arbeitsplatz leichter als die Theorie.

Wie war das überhaupt mit dem Unterricht?

Die Schulbank wieder zu drücken war natürlich ungewohnt. Meine eigene Schulzeit liegt immerhin schon über dreißig Jahre zurück und ich brauchte eine Zeit lang, um mich an das lange still Sitzen und Zuhören zu gewöhnen. Das Ausbildungsjahr begann mit drei Wochen Schule am Stück, täglich sieben Stunden Unterricht, das fühlte sich am Abend an, als ob ich Schwerstarbeit geleistet hätte.

Was war für Sie die größte Herausforderung bei der Ausbildung?

Am schwierigsten war für mich die Tatsache, dass man eben kein „normaler“ Schüler ist. Man kommt nicht am frühen Nachmittag nach Hause, isst, ruht etwas aus und kann dann lernen. Nein, man kommt nach einem normalen Arbeitstag nach Hause und macht dort erst mal weiter – Einkaufen, Haushalt, Familie. Bis ich zum Lernen kam, war es oft schon 21 Uhr. Viel

Portal zur Fachkräfte-Offensive wird das Programm ausführlich auch mit einem Video-Beitrag beispielhaft vorgestellt. Und Dieter Doetsch, Ressortleiter Ausbildung wurde nach Rom eingeladen, um die Initiative vor Vertretern von europäischen Arbeitsministerien und Gewerkschaften vorzustellen.

Kultur des Miteinanders

Insgesamt sind die Erfahrung mit den älteren Auszubildenden durchweg positiv: „Ältere Kolleginnen und Kollegen sind oft konzentrierter und ruhiger bei der Arbeit,

sie haben die Fähigkeit, die richtigen Prioritäten zu setzen und werden von unseren Kunden sehr geschätzt“, so Doetsch. Ein großer Erfolg ist auch, dass die Azubis 50+ regelmäßig die Prüfung mit sehr guten Noten bestehen – eine außerordentliche Leistung, die ganz praktisch die Lernfähigkeit von Älteren unter Beweis stellt. Auch das Miteinander von Älteren und Jüngeren klappt besser als viele anfangs gedacht haben, so Doetsch: „Da gibt es die älteren Azubis, die sich von 22-Jährigen etwas erklären lassen – und umgekehrt. Das geht sehr gut und fördert eine Kultur des guten Miteinanders.“

ging da nicht mehr. Aber ich nutzte dann eben auch die Zeit in der S-Bahn und lernte auch am Wochenende.

Das klingt hart.

Klar war es eine anstrengende Zeit, keine Frage. Aber es soll kein falscher Eindruck entstehen: Es hat sich für mich auf jeden Fall gelohnt. Ich würde es jederzeit wieder tun und kann es nur empfehlen.

Bringt das Alter denn auch Vorteile mit sich?

Durchaus. Ich kann heute viel besser einschätzen, was ich kann und was ich nicht kann. Dadurch bin ich viel selbstbewusster geworden. Hinzu kommt, dass man ab einem bestimmten Alter einfach ruhiger und gelassener ist. Das hilft, in brenzligen Situationen nicht gleich zu versteifen.

Wie war die Zusammenarbeit mit den Kollegen?

Als wir angekommen sind, gab es natürlich zuerst einmal ungläubige Blicke: Was Ihr seid die neuen Azubis? Aber dann haben uns die Kollegen sehr schnell als gleichwertige Teammitglieder akzeptiert. Alle haben uns zur Seite gestanden, waren sehr nett und freundlich, haben uns unterstützt und jederzeit mit Rat und Tat ausgeholfen. Oft haben sie auch viel Geduld an den Tag legen müssen, beispielsweise, wenn ich mal wieder mit der Technik auf Kriegsfuß stand. Insgesamt herrschte jedenfalls eine ganz tolle Arbeitsatmosphäre in der sich Ältere von Jüngeren etwas erklären ließen, aber auch umgekehrt. Das war schon so eine Kultur des Miteinanders.

Gab es denn auch Schwachpunkte in der Ausbildung?

Schwachpunkte wäre die falsche Bezeichnung. Da aber die ING-DiBa das Programm „Azubis 50+“ sehr ernst nimmt, wurde unser Feedback zur Optimierung gerne umgesetzt. So wurde der Ausbildungsblock Logistik zu Gunsten anderer Inhalte von vier Wochen auf zwei Tage reduziert.

Wie ging es denn nach der Ausbildung weiter?

Ich bin in eine Festanstellung übernommen worden. Seit letzten November bin ich in der Immobilienfinanzierung in meinem neuen Team. In der Einarbeitungsphase wurde ich gut betreut, so dass ich mich sehr gut eingefunden habe. Ich habe sehr nette Kollegen, die Arbeit macht Spaß und ich gehe morgens mit Freude zur Bank. Was will man mehr?

Wie ist Ihr abschließendes Fazit?

Meine Erfahrungen sind äußerst positiv und ich bin froh und glücklich, dass ich diese Chance bekommen und auch ergriffen habe. Ich kann sagen, ich bin stolz auf mich, dass ich die Ausbildung geschafft habe und ich würde mir wünschen, dass mehr Unternehmen in Deutschland älteren Menschen eine Chance geben, sich in der Arbeitswelt zu beweisen. Bei meinen Bewerbungen ist mir kein vergleichbares Ausbildungsangebot aufgefallen. Wir Azubis 50+ ergänzen uns prima mit jüngeren Mitarbeitern. Ich denke, davon können auch Unternehmen stark profitieren.

Steigerung der Problemlösekompetenz älterer Arbeitnehmer

Leistungsstärke trainieren

Wie hinreichend bekannt, nimmt im Zuge der demografischen Entwicklung in Deutschland die Gruppe der Älteren stark zu. Daran lassen sich zwei Fragen knüpfen: Die grundsätzliche danach, wie trotz fortschreitenden Alters die Fähigkeit zu komplexer Informationsverarbeitung gesichert oder sogar gesteigert werden kann. Dieser Frage sind wir im Forschungsprojekt KLASSIK* (2008 – 2011) evidenzbasiert nachgegangen. Und das erhobene Zahlenmaterial ermöglicht, im Weiteren auch die besondere Frage zu verfolgen, welche Effekte speziell bei der (Teil-)Gruppe derjenigen erzielt werden konnten, die noch im arbeitsfähigen Alter waren.

Allgemeines Ziel des Forschungsprojekts Projekts KLASSIK (Kaiser et al. 2012) war es,** die Kompetenzen zur Informationsverarbeitung bei älteren Menschen zu optimieren.

Aus diesem allgemeinen Ziel leiten sich folgende Teilziele ab:

- Bestimmung von Kompetenzen und Kompetenzniveaus
- Entwicklung von Kompetenzen durch Vermittlung transferfähiger metakognitiver Strategien
- Konstruktion problemhaltiger alltagsnaher Aufgaben
 - zur Anwendung/Erprobung metakognitiver Techniken
 - zur Bestimmung des individuellen Kompetenzniveaus und Überprüfung des Lernfortschritts
- Erstellung eines Performanztests zur Evaluation der Lernergebnisse

Kurz zum Design von KLASSIK: Dem Projekt unterliegt ein quasi-experimentelles Design. Quasi- in Abhebung zu streng-experimentell ist das Design aufgrund seiner ökologischen Validität. Die Zusammensetzung der Stichprobe sowie die Rahmenbedingungen für Lehren und Lernen entsprechen im Projekt der Wirklichkeit, das heißt, sie waren nicht labormäßig bereinigt und beschnitten. In Analogie zu sozialwissenschaftlichen Experimentanordnungen arbeitet auch KLASSIK mit einem Treatment. Es besteht im expliziten Einbezug metakognitiver Techniken in die Weiterbildungsarbeit. Grundlage hierfür ist die theoretisch gut fundierte

Annahme, dass die Verfügung über metakognitive Strategien die kognitiven Leistungsmöglichkeiten – hier die kompetente Verarbeitung komplexer Informationen – sichert und deutlich steigert (Kaiser/Kaiser 2006). Daher werden alltagsnahe problemhaltige Inhalte in der Kursarbeit der Versuchsgruppe ausnahmslos unter Anwendung metakognitiver Techniken aufgearbeitet. Dazu zählen insbesondere Selbstbefragungstechnik, paarweises Problemlösen, Lerntagebuch, Portfolio (Kaiser/Kaiser 2000), alle soweit als möglich über Lautes Denken expliziert und damit den Mitlernenden jeweils zugänglich gemacht. Diese Techniken werden nicht in Form gesonderter, vom übrigen Kursgeschehen abgehobener metakognitiver Trainingseinheiten vermittelt. Sie bleiben vielmehr permanent an den konkreten Kursinhalt gebunden, an ihm angewandt und erprobt. Die methodische Handlungsformel in den Versuchsgruppen lautet: „Wann immer ein Kursthema, ein Inhaltsaspekt bearbeitet wird, erfolgt das unter expliziter Anwendung einer der metakognitiven Techniken, wo immer möglich begleitet von lautem Denken.“ Das Adjektiv „explizit“ verweist auf die durchgängige und ausdrückliche Thematisierung zwar auch der kognitiven, vor allem aber der metakognitiven Zugriffe auf den zu bearbeitenden Inhalt. Für die Teilnehmenden ist damit der gesamte Arbeitsprozess unablässig von einem hohen Maß an Reflexion auf die je eigenen Lernzugriffe wie auch auf die der Mitlernenden getragen. Die Arbeit in den Vergleichsgruppen läuft ohne jede



Autor |
Prof. Dr. Arnim Kaiser, Universität der Bundeswehr München, Fakultät für Pädagogik

arnim.kaiser@unibw.de

Ruth Kaiser, freie Wissenschaftsautorin, ehemalige Fachleiterin für Sozialwissenschaften und Lehrbeauftragte an der Universität Trier. Mitarbeit in wissenschaftlichen Projekten, stellvertretende Leitung des Projekts KLASSIK.

ar.kaiser@t-online.de

Vorgabe der wissenschaftlichen Begleitung ab.

Performanztest zur Datengewinnung

Der Ansatz von KLASSIK konnte in zwei Staffeln evaluiert werden. Das sicherte einmal Reliabilität der Instrumente. Zudem bot sich in der 2. Staffel Gelegenheit, aufgrund der größeren Sicherheit der Kursleitenden im Umgang mit metakognitiv fundiertem Lernen deutlich komplexere Lernmaterialien (Informationsfülle) im Sinn ökologischer Validität anzubieten.

Um Auswirkungen des Treatments erfassen zu können, sind die Leistungen vor seiner Durchführung mit denen danach zu vergleichen – und zwar bei Versuchsgruppe (Kurse mit Treatment) wie bei Vergleichsgruppe (Kurse ohne Treatment). Dieser Performanztest ist wesentlicher Teil der Datengewinnung in KLAS-SIK.

Der Aufbau des Tests und die Konstruktion der Aufgaben sind von folgenden Prinzipien getragen:

- Ein Performanztest umfasst zwei Aufgaben (zu zwei unterschiedlichen Themen).
- Jede Aufgabe beinhaltet vier Fragen, die an Komplexität und Schwierigkeit zunehmen und den definierten Kompetenzniveaus entsprechen.
- Die Aufgaben sind weitgehend als Fälle konstruiert.
- Zu jeder Aufgabe gehören acht bis zehn Seiten Informationsmaterial, das für die Beantwortung der jeweiligen Fragen unterschiedlich (bis gar nicht) relevant ist. Damit wird dem Kriterium Informationsflut und notwendiger Selektion Rechnung getragen.
- Das Informationsmaterial umfasst Texte, Zahlen und ikonische Darstellungen.
- Die Fragen sind ausschließlich mit Hilfe des Materials zu beantworten
- Alle Aufgaben der Performanztests sind strukturell gleich hinsichtlich Schwierigkeitsgrad, Umfang und Aufbau. Selbstredend gilt dies auch für Anfangs- und Endtest.

Die vier Kompetenzniveaus zeichnen sich durch folgende kognitive Anforderungen aus:

Kompetenzniveau 1: Einfache Informationen auffinden. Die Aufforderung nach der Suche einer bestimmten Information ist häufig sprachlich identisch mit der Information, wie sie in den beigegefügt Materialien vorkommt.

Kompetenz: Erkennen identischer Zeichen (Sprach-, Bild-, Lautzeichen).

Kompetenzniveau 2: Isolierte Informationselemente identifizieren unter Anwendung einfacher Erschließungsregeln. Zu ihnen zählen alltagsrelevante

- mathematische Algorithmen wie Prozent- oder Dreisatzrechnung und
- sprachliche Algorithmen, etwa Formeln, um Ausführungen zu erkennen, die einen Begriff oder Gedanken präzisieren oder differenzieren („Das heißt im Einzelnen...“; „Dazu zählen unabdingbar...“), oder um einfache, in der Aufgabe (dem Problem) erwähnte Schlussfolgerungen ausfindig zu machen („Daher muss man...“; „Folglich ergibt sich ...“), oder um Parallelitäten herauszufiltern („Genauso verhält es sich mit Y...“).

Kompetenz: Abrufen abstrakter Algorithmen aus dem Langzeitgedächtnis (prozedurales Wissen), um sie kontingenten Informationen, wie sie dem Problem (der Aufgabe) affin sind, zuzuordnen.

Kompetenzniveau 3: Auf dieser Niveaustufe geht es wesentlich um die Transformation vorfindlicher Informationen. Der Vorgang ist als Übersetzung anzusehen, nämlich als die

- fremder Begriffe und Termini in dem Lernenden verfügbare und vertraute Formulierungen,
- der gegebenen Form, unter der die Information präsentiert ist, in eine andere, eventuell auch in eine individualisierte.

Bei der ersten Art der Übersetzung werden beispielsweise juristische Begriffe, etwa aus Versicherungsbedingungen, in die eigene Sprache, die eigene, meist alltagsnah geprägte Begrifflichkeit übersetzt. Bei der zweiten können etwa textlich präsentierte Informationen in eine ikonische Form (zum Beispiel ein Balkendiagramm) transformiert werden oder umgekehrt.

Kompetenz: Umstrukturierung, Änderung der Anordnung einzelner Informationen, Transformation in eine andere Präsentationsform.

Kompetenzniveau 4: Über die bisher erfolgten Zugriffe hinaus geht es nun zusätzlich um das Erschließen komplexer Zusammenhänge. Dazu müssen Beziehungen zwischen unterschiedlichen gegebenen Informationen hergestellt, Arbeitshypothesen falsifiziert bezie-

Literatur I

- Bortz, J./Döring, N.: Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler. 4. Aufl. Bielefeld 2009
- Flavell, J. H.: Annahmen zum Begriff Metakognition sowie zur Entwicklung von Metakognition. In: Weinert, F. E./Kluwe, R. H. (Hrsg.): Metakognition, Motivation und Lernen. Stuttgart 1984, S. 23–31.
- Hattie, J. A. C.: Visible learning. A synthesis of over 800 meta-analyses relating to achievement. Abingdon 2009
- Kaiser, A./Kaiser, R.: Lerntagebuch und Selbstbefragung als metakognitive Studententechniken. Hagen 2000
- Kaiser, A./Kaiser, R./Hohmann, R. (Hrsg.): Metakognitiv fundierte Bildungsarbeit. Leistungsfördernde Didaktik zur Steigerung der Informationsverarbeitungskompetenz im Projekt KLAS-SIK. 1. Aufl. Bielefeld 2012
- Kaiser, R./Kaiser, A.: Denken trainieren - Lernen optimieren. 2. Aufl. Augsburg 2006
- Murphy, K. R./Myers, B.: Statistical power analysis. A simple and general model for traditional and modern hypothesis tests. 2. Aufl. Mahwah, NJ 2004

hungsweise verifiziert und Schlussfolgerungen gezogen werden.

Kompetenz: Produktion neuer, der Aufgabe nicht unmittelbar entnehmbarer Erkenntnisse.

Das zentrale Anliegen von KLASSIK lässt sich, wie bereits erwähnt, effizient und von der Forschungslage gut gestützt durch metakognitiv fundiertes Lernen erreichen.

Denken über Denken

In enger Anlehnung an den unmittelbaren Wortsinn bedeutet der Terminus „Metakognition“ den Blick auf das hinter oder über dem Denken Liegende, das Nachdenken über Denkprozesse, kurz: Denken über Denken (Kaiser/Kaiser 2006). Metakognitiv gesteuerte Lernanstrengungen richten sich demnach nicht direkt, unmittelbar auf die Bearbeitung des anstehenden Problems oder der Lernaufgabe, sondern auf die gedanklichen Zugriffe, die für diesen Zweck aktiviert werden. Metakognition beinhaltet also allgemeine, situationsunspezifische oder besser: situationsübergreifende Kompetenzen. Unabhängig von allen situativen und damit individuellen Besonderheiten, die in den Lernprozess einfließen, gehört erst einmal zu Denken ein generelles Planen. In diesem Rahmen ist der Lerner aufgefordert, sich über die Art der Aufgabe, die Verortung des Problems in einem ihm affinen Inhaltsgebiet klar zu werden. Voraussetzung dafür sind entsprechende Fähigkeiten auch auf Seiten der Lehrenden, damit sie den Teilnehmenden die für sie neuartigen Zugriffe auf Lernen nahebringen und ihnen bei auftretenden Schwierigkeiten weiterhelfen können.

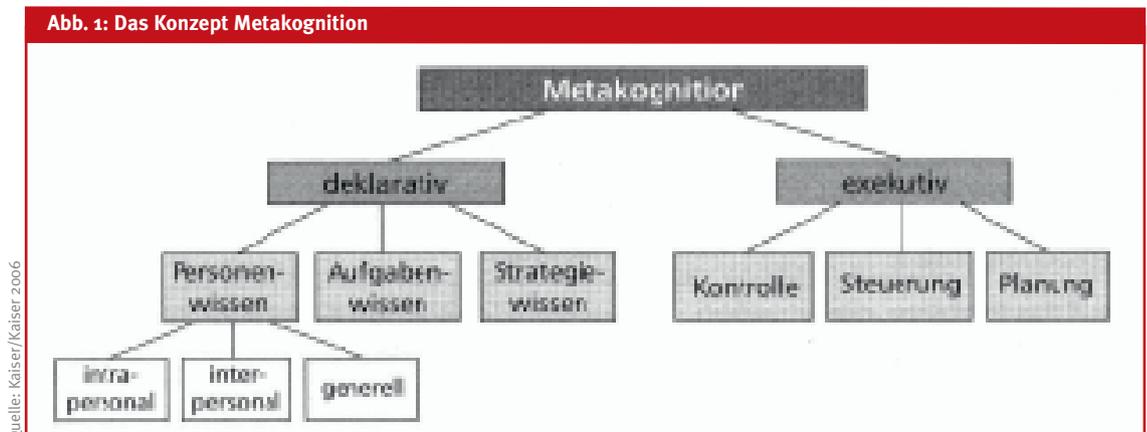
rigkeiten weiterhelfen können.

Abstraktes Wissen um Aufgaben, Strategien oder die eigenen Fähigkeiten (Personwissen) ist die eine Seite von Metakognition, der deklarative Aspekt. Wichtig ist aber vor allem, es auch erfolgreich anwenden zu können. Dieser vom bloßen Wissen um Metakognition abzuhebende Umsetzungs- und Anwendungsvorgang wird als der exekutive Aspekt an Metakognition bezeichnet.*** Hier laufen drei ineinandergreifende Aktivitäten ab: Planung (planning), Steuerung (regulation) und Kontrolle (monitoring) der Denkabläufe.

Planung bedeutet vor allem die Auswahl der als geeignet anzusehenden Strategien, um das gestellte Problem zu lösen. Steuerung beschreibt den angemessenen Einsatz und die affine Reihenfolge dieser entsprechenden Strategien. Die Kontrolle schließlich setzt jeden Schritt in Beziehung zu den beabsichtigten und erwarteten Effekten. Sie prüft, ob auch tatsächlich alle der Aufgabe entnehmbaren und dem sie Lösenden bekannten Informationen abgerufen sind, ob Zwischenziele erreicht wurden, die ausgewählten Strategien sich als wirkungsvoll erwiesen oder nicht doch besser Alternativstrategien einzusetzen wären. Die Kontrolle –so belegen empirische Studien –ist die vielleicht mächtigste Aktivität zur Optimierung von Denken und Problemlösen.

Im Strukturbild festgehalten, ergibt sich der Zusammenhang wie in Abbildung 1 dargestellt.

Das im Rahmen von KLASSIK entwickelte metakognitiv fundierte Trainingskonzept basiert auf theoretisch gut belegten Einsichten zur Wirkung von Metakognition. Sie lässt sich danach fruchtbringend für die



Quelle: Kaiser/Kaiser 2006

praktische Arbeit nutzen, wenn man Teilnehmende ausdrücklich dazu anhält, die zur konkreten Problemlösung eingesetzten kognitiven Vorgehensweisen permanent und bewusst, sozusagen aus der Vogelperspektive anzuschauen.

Mit dem bloßen Appell, auf diese explizite Weise an problemhaltige Aufgaben heranzugehen, ist jedoch noch nicht viel gewonnen. Voraussetzung für einen zielführenden Einsatz solcher Strategien ist vielmehr die Beherrschung von Techniken, die metakognitive Zugriffe unterstützen. Aus dieser Erkenntnis heraus haben wir ein metakognitiv orientiertes Training entwickelt, das Bestandteil der Neuen Didaktik ist: Es hält dazu an, die Techniken der Selbstbefragung, des paarweisen Problemlösens und der Variation von Lösungsqualität zu erlernen, ein Lerntagebuch zu führen und Portfolios zusammenzustellen. Dieses Repertoire kommt während der Kurse permanent und an jedem der dort behandelten problemhaltigen Inhalte zum Einsatz.

Bessere Lernchancen durch Neue Didaktik

In der Enderhebung der ersten Staffel erzielte die Versuchsgruppe im Performanztest durchschnittlich einen Wert von 3,1, die Vergleichsgruppe von 2,7 ($t_{114} = 2,63$; $p < .01$; $d = 0,5$). Die Versuchsgruppe hat also Kompetenzniveau 3 erreicht, die Vergleichsgruppe blieb dagegen auf Kompetenzniveau 2 stehen. Dieser Niveauunterschied erhält besonderes Gewicht dadurch, dass wir zwischen den beiden ersten und den beiden höheren Niveaus einen substantziellen Unterschied postulieren: Kompetenzniveau 1 und 2 erfordern primär kognitiv einfachere Lösungen. Ihnen kommt zudem ein eher instrumenteller Charakter insofern zu, als dort aus Informationen Bausteine zusammengetragen werden, mit denen auf den höheren Niveaus gearbeitet wird: Entweder um Informationen in eine andere Figuration zu transponieren (umstrukturieren, Niveau 3) oder aus ihnen neue beziehungsweise erweiterte Informationen zu gewinnen (elaborieren, Niveau 4).

In der zweiten Staffel fällt das Ergebnis beim Performanztest noch deutlicher aus. Der Mittelwert für die Vergleichsgruppe liegt bei 1,86, der der Versuchsgruppe bei 2,8. Damit hat sich die Vergleichsgruppe gegenüber ihrer Leistung im Anfangstest (MW = 1,77) nahezu nicht steigern können. Die Versuchsgruppe hingegen hat ein volles Niveau dazu gewonnen (MW

Anfang = 1,97; MW Ende = 2,8). Entsprechend deutlich fallen Effektstärke und Testpower aus. Erstere ist mit $d = 1$ sehr stark; ebenso die Testpower mit > 80 bei Testung anhand der Nullhypothese als auch der 1%-Minimum-Hypothese (Murphy/Myors 2004; Bortz/Döring 2009). Man kann folglich behaupten: Die Neue Didaktik mit ihrem metakognitiv fundierten Lehr-/Lernansatz fördert in bemerkenswertem Ausmaß die Entwicklung kognitiver Kompetenzen. Sie bewirkt, dass so trainierte Lernende von vier Kompetenzniveaus im Durchschnitt das dritte erreichen. Kam das Konzept der Neuen Didaktik nicht zum Einsatz, sind – vor allem bei der Konfrontation mit Informationsfülle – keine nennenswerten Leistungssteigerungen zu verzeichnen.

Die Wirkung der Neuen Didaktik auf der einen und die mangelnde Schubkraft herkömmlicher Weiterbildungsarbeit und -didaktiken auf der anderen Seite kommen auch in einem entsprechenden odds ratio zum Ausdruck: Es beträgt 5,455. Das heißt: Lernende, die nach der Neuen Didaktik arbeiten, haben gegenüber Teilnehmenden, die auf herkömmliche Weise unterrichtet werden, eine fünffach größere Chance, entwickeltere, höhere Kompetenzniveaus zu erreichen. Dabei muss man sich vor Augen halten, dass die Vergleichsgruppe im gleichen Zeitumfang ja schließlich auch an einer Bildungsmaßnahme teilgenommen hat.

Ältere Arbeitnehmer

Die bisher vorgestellten Ergebnisse betreffen die gesamte Stichprobe, also den Altersbereich von 50 bis 85 Jahren. Für die hier interessierende Fragestellung wurde aus ihr ex post die (Teil-)Stichprobe der Teilnehmenden im noch arbeitsfähigen Alter herausgezogen. Da es sich um eine nachträglich gebildete Stichprobe handelt und den Teilnehmenden auch die Beantwortung gewisser Fragen freigestellt war, können wir nicht mit exakten Zahlen dazu aufwarten, wer sich tatsächlich noch in einem Arbeitsverhältnis befand. Die Bezeichnung „ältere Arbeitnehmer“ ist also in dieser speziellen Situation als Chiffre zu verstehen für Menschen in noch arbeitsfähigem Alter. In diesem Kontext spielt ohnehin die Größe „Alter“ die entscheidende Rolle: Im Kern ist sie häufig diskriminierend für die Frage, ob jemand den Anforderungen und Neuerungen im Arbeitsprozess noch genügen kann.

Der Stichprobenumfang beträgt für den Bereich

50 bis 65 Jahre N = 189, für den bis 67 Jahre N = 242. Das mag manchen Lesern als eine kleine, vielleicht sogar als eine zu kleine Stichprobe vorkommen. Dieses Bedenken hält allerdings fundierten Ergebnissen statistischer Forschung nicht Stand. Sie hat optimale Stichprobenumfänge tabellarisch festgelegt. Darunter versteht man die Größe, die statistisch mindestens gegeben sein muss, die man aber auch nicht zu überschreiten braucht, um für den jeweils durchgeführten Test robuste Ergebnisse zu erhalten. Sie ermittelt sich über die gegebene Effektstärke und ebenso über die Testpower. Bei den hier berechneten Mittelwertvergleichen mit den sich einstellenden Effekten und der entsprechenden Testpower beträgt die optimale Stichprobengröße bei einseitigen Tests für unabhängige Stichproben ($\alpha = .05$) N = 38. Es sind also zwei Gruppen à 38 Teilnehmenden erforderlich, um den Mittelwertvergleich durchzuführen. Tatsächlich aber verfügen wir über Stichproben von N = 41 (Vergleichsgruppe) und N = 51 (Versuchsgruppe). Unterschiede zur gesamten Teil-Stichprobe ergeben sich aufgrund von Missing-Werten bei einzelnen Variablen. Die Stichprobengröße ist also durchaus tragfähig.

Auch ein mögliches weiteres Bedenken dahingehend, ob die Zusammensetzung der Stichprobe nicht eventuell Verzerrungen hinsichtlich der Intelligenzwer-

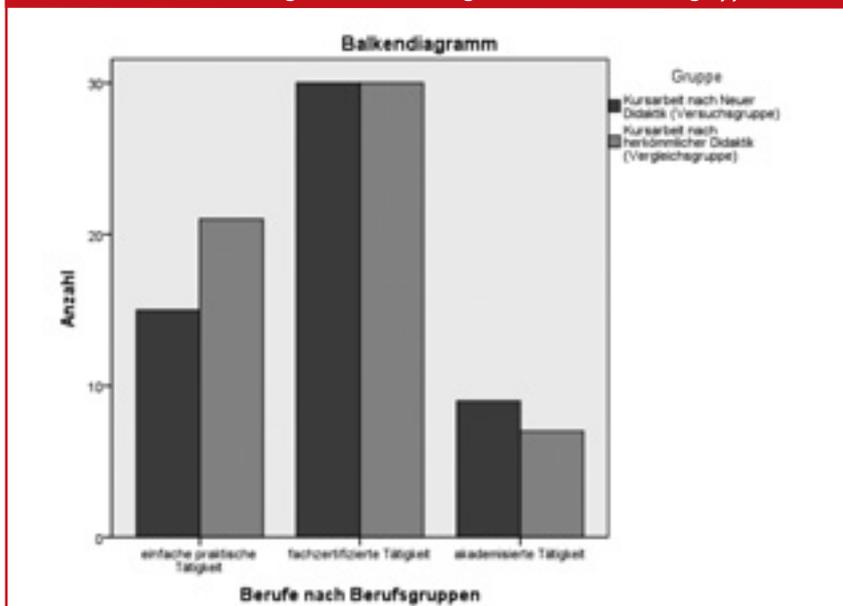
te und Berufsgruppen aufweist, lässt sich ausräumen. Versuchs- und Vergleichsgruppe unterscheiden sich im mittleren Intelligenzwert nicht voneinander. Und was die Berufsgruppen anbelangt, zeigt die Abbildung 2 zwar eine sich deutlich abhebende Gruppe mit fachspezifischer Tätigkeit neben den beiden weniger stark ausgeprägten Gruppen mit einfachen praktischen beziehungsweise akademisierten Tätigkeiten. Aber auch hier liegen Versuchs- und Vergleichsgruppe so dicht beieinander, dass sich keine Verzerrung ergibt ($\chi^2(2, N=54) = 1,109; p = .574$).

Mit Blick nicht zuletzt auch auf unternehmerische Aspekte des demografischen Wandels ist es von besonderem Interesse, die Effekte des metakognitiven Trainings bei der hier untersuchten Teilgruppe derjenigen darzustellen, die sich im noch arbeitsfähigen Alter befinden. Die Abbildung 3 gibt die relevanten Werte wieder.

Zunächst zur Gruppe der 50- bis 65-Jährigen: Die Teilnehmenden der Versuchsgruppe erreichen nach dem Training Kompetenzniveau 3, die der Vergleichsgruppe verbleiben auf Niveau 2. Die Mittelwertdifferenz ist hoch signifikant. Das Ausmaß des Leistungsunterschieds zwischen beiden Gruppen spiegelt sich in der Effektstärke wieder. Sie ist mit $d = 1,1$ sehr groß. Die Wirkung des Trainings ist folglich als außergewöhnlich hoch zu veranschlagen. Zum Vergleich: In seiner Meta-Metaanalyse zu Faktoren, die Einfluss auf schulisches Lernen haben, hat Hattie (2009) 138 Variablen bewertet. Unter ihnen gibt es lediglich zwei, die eine Effektstärke > 1 haben (Report grades – $d = 1.44$; Piagetians programs – $d = 1.28$; Appendix B). Nur sie sind vom Effekt her unserem Ergebnis vergleichbar. Das Training hat also bei der (Teil-)Stichprobe in der Tat zu einem außergewöhnlich guten Ergebnis geführt. Die Testpower liegt mit $> .995$ parallel zu diesem bemerkenswert hohen Effekt. Grundsätzlich kann sie Größen annehmen zwischen 0 und 1, wobei laut Konvention $\geq .80$ vorausgesetzt werden muss, um von einem tragfähigen wissenschaftlichen Ergebnis sprechen zu können. Die Testpower ist als Angabe über den Grad an Sicherheit zu verstehen, mit dem die Alternativhypothese zutrifft – hier also: Das metakognitive Training steigert die Problemlösefähigkeit älterer Arbeitnehmer. In unserem Fall kann man sie somit als nahezu zu 100 Prozent (!) bestätigt ansehen.

Weitet man den Bereich der Arbeitsfähigkeit bis

Abb. 2: Ältere im arbeitsfähigen Alter: Verteilung der Berufe nach Berufsgruppen



zum 67. Lebensjahr aus, bleiben die Gegebenheiten tendenziell gleich. Die Effektstärke ist zwar leicht gesunken, aber mit $d = 0,92$ immer noch überaus stark (der Grenzwert für sehr starke Effekte liegt bei $d > 0,8$). Die Testpower mit $> .995$ ist nach wie vor ebenfalls extrem hoch. Und auch in der ausgeweiteten Gruppe liegt das erreichte Leistungsniveau mit $MW = 3,02$ im Bereich entwickelter Kompetenzen.

Training setzt Leistungspotenziale frei

Aufgrund der Befunde aus KLASSIK ist über bloße Vermutungen hinausgehend empirisch stabil gestützt nachweisbar, dass Entwicklungspotenziale älterer Arbeitnehmer auch faktisch vorhanden sind. Allerdings hängt ihre Freisetzung und Optimierung von zielführenden Trainings ab. Metakognitiv fundiertes Lernen hat sich hier als eindeutig geeignet erwiesen. Dazu kommt noch als besonderer Vorteil dieses Lehr-/Lernkonzepts die domänenübergreifende Wirkung eines solchen Trainings: Metakognition ist nicht auf ein bestimmtes (Berufs-)Feld mit spezifischen Inhalten festgelegt, sondern wirkt übergreifend. Das Training vermittelt grundlegende Zugriffe, um Informationen präzise, möglichst vollständig und auf die Aufgabenstellung zugeschnitten zu erfassen und sie gezielt zur Lösung von Problemen einzusetzen.

Abb. 3: Ältere im arbeitsfähigen Alter: Kompetenzniveaus, Effektstärke, Testpower im Endt

Stichprobe	N	Mittelwert	Streuung	Effektstärke	Testpower
Ältere: 50 – 65 Jahre Versuchsgruppe	51	3,16	,758		
Ältere: 50 – 65 Jahre Vergleichsgruppe	41	2,24	,910	1,1	>.995
Ältere: 50 – 67 Jahre Versuchsgruppe	65	3,02	,838		
Ältere: 50 – 67 Jahre Vergleichsgruppe	54	2,24	,867	0,92	>.995

Mit Blick auf die demografische Entwicklung und Personalplanung in den Unternehmen bedeuten die Ergebnisse: Mit entsprechendem Training lassen sich bei älteren Arbeitnehmern bemerkenswerte kognitive Leistungspotenziale zur Verarbeitung von Informationen und zur Lösung von Problemen freisetzen. Metakognitives Training leistet damit einen Beitrag zur Entwicklung und Stabilisierung der individuellen Persönlichkeit wie auch zur Sicherung und Steigerung von Kompetenzen im beruflichen Umfeld.

- * KLASSIK (Förderung kognitiver Leistungsfähigkeit im Alter zur Sicherung und Steigerung der Informationsverarbeitungskompetenz), 2008 – 2011, vom Bundesministerium für Bildung und Wissenschaft (BMBF) gefördert und von der Katholischen Bundesarbeitsgemeinschaft für Erwachsenenbildung (KBE) Bonn getragen. Die wissenschaftliche Begleituntersuchung erfolgte durch ein Team unter Leitung von Prof. Dr. Arnim Kaiser, Universität BW München.
- ** Diejenigen Passagen des Beitrags, die auf Ziele, Anlage und zentrale Ergebnisse des Projekts eingehen, sind in Teilen aus bereits veröffentlichten Schriften übernommen. Da diese Informationen grundsätzlich unverändert bleiben, sind sie auch nicht aus rein optischen Gründen umformuliert worden. Dies gilt nicht für die speziell hier verfolgte Frage nach Ergebnissen zur Teilgruppe der älteren Arbeitnehmer.
- *** Metakognition ist also in zwei unterschiedliche Bereiche auszudifferenzieren, die allerdings aufeinander verweisen: Ein deklarativer ist von einem exekutiven Aspekt zu unterscheiden (Flavell 1984; Kaiser/Kaiser 2006). Als deklarativ wird Wissen über Metakognition bezeichnet. Es erstreckt sich wesentlich auf drei Größen: Auf Personen, Aufgaben und Strategien. Personbezogenes deklaratives Wissen umfasst Kenntnisse über eigene Lern- und Denkgewohnheiten sowie über die bekannten Vorgehensweisen anderer. Aufgabenwissen hält Informationen über Aufgabentypen und ihre jeweiligen Schwierigkeitsgrade bereit. Strategiewissen bezieht sich auf die Einsatz- und Leistungsmöglichkeiten der dem Einzelnen bekannten Verfahren.

Antworten auf den demografischen Wandel bei Hubert Burda Media

Kreative Personalarbeit für zufriedene Mitarbeiter

Burda ist neben Google im digitalen Teich ein zwar kleiner, aber vielleicht der schönste Fisch! Hubert Burda Media hat in seiner über hundertjährigen Geschichte mehrere grundlegende Häutungen und Entwicklungen durchgemacht. In den letzten fünf Jahren hat sich die Dynamik und die Anzahl der Herausforderungen insbesondere auch an den HR-Bereich gemeinsam mit den Führungskräften vervielfacht. Im Rahmen des demografischen Wandels stellt sich Burda einer der wichtigsten Aufgaben: der Steigerung der Arbeitgeberattraktivität.

Nach dem mit einem Kulturwandel einhergehende Wandel vom Druckhaus zum Verlagshaus

in den 70er- und 80er-Jahren hat sich das Verlagshaus heute in ein internationales Medienhaus mit einem Anteil an digitalen Aktivitäten von rund 50 Prozent entwickelt. Gleichzeitig wächst das Unternehmen jährlich um 500 bis 1.000 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Heute zählt das Unternehmen rund 9.200 Mitarbeiter. Bei dieser Zunahme handelt es sich um einen Nettoaufbau, da gleichzeitig fortlaufend Mitarbeiter in den Ruhestand gehen, eine gewisse Fluktuation besteht und befristete Verträge auslaufen. Wie in vielen Unternehmen der Medienbranche liegt auch bei Hubert Burda Media die Frauenquote seit vielen Jahren bei über 50 Prozent. Daher muss eine Vielzahl von Elternzeitvertretungen gefunden werden. Das Wachstum und der Aufbau der Mitarbeiter finden zudem überwiegend in den Unternehmensbereichen statt, die digitale Medien erstellen. Dort war der War for Talents in den engen Bewerberphasen immer als erstes und besonders intensiv, beispielsweise Ende der 90er-Jahre vor dem Platzen der Dotcomblase und auch jetzt wieder. Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels wird aber der Wettbewerb um die besten Talente, Fach- und Führungskräfte ein dauerhafter sein. Und für viele dieser Talente ist es heute noch nicht selbstverständlich, dass es bei Burda genauso hochattrak-

tive digital ausgerichtete Jobs gibt wie bei Google oder Facebook.

Noch in Zeiten der Finanzkrise von 2008 stagnierte die Anzahl neuer Mitarbeiter. Jetzt gilt es nicht nur mehrere tausend Bewerber anzusprechen, sondern auch jährlich die oben skizzierten neuen Mitarbeiter in den Konzern zu integrieren.

Neuausrichtung des Personalbereichs

Personalarbeit bedeutet Führung und muss bei jeder Führungskraft höchste Priorität haben. Vor dem oben geschilderten Hintergrund war es vor drei Jahren eine logische Konsequenz die Personalabteilung und deren Arbeit vollkommen neu aufzustellen. Aus einem dienstleistungsorientierten eher administrativen Bereich wurde entlang des Dreisäulenmodells von Dave Ulrich das HR-Business-Partner-Modell auf und näher an das Geschäft ausgerichtet, Centers of Expertise und ein Shared Service Center mit Standardprozessen etabliert.

Eine der wichtigsten Herausforderung im Rahmen des demografischen Wandels ist die Steigerung der Arbeitgeberattraktivität. Hierbei geht es nicht nur um den Außenauftritt, sondern in erster Linie um die Antworten auf die Frage „Wie können wir als Arbeitgeber für jeden einzelnen Mitarbeiter attraktiv sein?“.



Autor |
Dr. Kai Burr, Personalchef bei Hubert Burda Media. Schwerpunkte: Neuausrichtung des Personalbereichs in eine moderne Personalorganisation, Change Management, Recruiting, familienorientierte Personalpolitik und Work-Life-Balance

kai.burr@burda.com

Das fängt zunächst mit attraktiven Aufgaben an. Was den einen an seine Grenzen führt, mag den anderen eher langweilen. Individuelle Weiterentwicklung, Förderung und das Aufzeigen der Sinnhaftigkeit ihres Handelns sind für die neuen Generationen (Stichwort Generation Y und Corporate Social Responsibility) wichtige Bedürfnisse. Diese können nur befriedigt werden, wenn Personalabteilung und Führungskräfte gemeinsam daran arbeiten. Wer kennt (oder sollte dies zumindest) die Mitarbeiter besser als die eigene Führungskraft. Daher ist es von elementarer Bedeutung, dass die Führungskräfte in den Themen Leadership und Talentmanagement geschult und begleitet werden, ja sogar danach ausgewählt werden, ob sie dies überhaupt können oder wollen.

Die neuen Trends und Themen der Personalarbeit müssen hierbei für die Firma maßgeschneidert (Stichwort Kulturfit) gemeinsam mit den Führungskräften entwickelt werden. Ansonsten werden die HR-Themen immer als Angelegenheiten der Personaler angesehen bleiben, statt als eigene Führungsaufgabe der Führungskraft. Daher galt es auch eine neue Art der Arbeit in Projekten, ein neues Verständnis von Projektmanagement in vernetzten Teams für HR-Themen zu etablieren. Auch das bedeutet die vielzitierte Nähe der HR-Business-Partner zum Geschäft.

Die Firma bewirbt sich bei den Talenten

Für die Ansprache von neuen Mitarbeitern haben wir wie viele Firmen auch an der Außendarstellung gearbeitet, Rahmenvereinbarungen mit Stellenbörsen und Personalberatern optimiert. Ganz entscheidend war aber die Erkenntnis, dass der Bewerber noch mehr als Kunde gesehen werden muss. Nicht der künftige Mitarbeiter bewirbt sich, sondern die Firma wird sich mehr und mehr bei den Talenten bewerben. Hierbei müssen die Firmen künftig mehr Flexibilität zeigen. Es darf nicht sein, dass heutige Führungskräfte noch nichts vom Bologna Prozess und von Master- und Bachelorstudiengängen gehört haben. Unsere Praktika und Traineestellen wurden in der Branche mit einem Schlag deutlich attraktiver, als wir Einstiegsmöglichkeiten und Weiterqualifikationsmöglichkeiten für Bachelor (zum Beispiel den berufsbegleitenden Master) und Master (zum Beispiel die berufsbegleitende Dissertation) angeboten haben.



Neben diesen inhaltlichen Ausgestaltungen war es entscheidend, dass wir den Schritt vom Bewerbermanagement zu einem echten Recruiting-Center mit hocheffizienten und vor allem schnellen Prozessen etabliert haben. Zudem haben wir mit einem eigenen Bereich Direct Search neue Wege der Ansprache gefunden. Dies ist nicht nur kostengünstiger als der Weg über externe Headhunter. Vielmehr ist es heute sinnvoll, dass man auch Fachexperten mit einem Jahresgehalt deutlich unter 100 TEU direkt anspricht.

Familienfreundliches Unternehmen

Wir fördern Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen mit einer familiären Doppelbelastung ganz konkret in der Logistik. Hierbei differenzieren wir nicht zwischen jung und alt oder männlich und weiblich. Hubert Burda Media will sich nicht in der Quotendiskussion verlieren, sondern ganz konkret Mitarbeiter (weiblich und männlich) mit einer familiären Doppelbelastung unterstützen. Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ist bereits seit ein- einhalb Jahrzehnten Konzernphilosophie. Aber auch schon in den 50er- und 60er-Jahren förderte das Fami-

lienunternehmen mit seinen heute rund 9.000 Mitarbeitern seine Mitarbeiter und deren Angehörigen mit sozialpolitischen Leistungen (zum Beispiel einer eigenen Betriebskrankenkasse, der Lohnfortzahlung im Krankheitsfalle lange bevor sie gesetzlich verankert wurde und einem eigenen Sportclub). Später wurden unter dem Slogan Burda Work-Life-Balance Initiativen die Themen Sport, Gesundheit sowie Vereinbarkeit von Familie und Beruf zusammengefasst. Seit 1997 fördert das Unternehmen die betriebsnahe Kindertagesstätte Burda Bande in München. Hier werden 56 Kinder im Alter von null bis sechs Jahren in altersgemischten Gruppen betreut. Die Kita ist eine der größten Eltern-Kind-Initiativen in München.

Am Standort Offenburg wurde im Sommer 2012 ebenfalls eine Kindertagesstätte für 50 Kinder ab drei Monaten eingerichtet. Die Einrichtung zeichnet sich durch lange, flexible Öffnungszeiten von 7:00 bis 19:00 Uhr und keine Schließzeiten in Ferien oder an Brückentagen aus. Ein modernes pädagogisches Konzept ist selbstverständlich. Zusätzlich können flexible Betreuungszeiten und Ferienbetreuung gebucht werden. Insbesondere durch die hohe Flexibilität und



Nähe zum Arbeitgeber konnte auf die Belange der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter eingegangen werden, die in großen Teilen als Redakteure und Kreativmitarbeiter ebenfalls flexibel arbeiten.

Hubert Burda Media konnte hiermit bereits in der Vergangenheit eine Vorreiterrolle bei der Kinderbetreuung übernehmen. Noch in diesem Jahr wird die Burda Bande einen weiteren innovativen Schritt bei der Frage der Vereinbarkeit von Familie und Beruf gehen: Ab September 2013 wird die Münchner Burda Bande um einen Hort für bis zu 20 Grundschüler erweitert. Betreut werden Kinder der umliegenden Schulen von Burda-Mitarbeitern sowie einigen Externen. Hierfür ist ein Bus-Shuttle geplant, die Kinder von den Schulen abholt. Auch in den Ferien hat der Hort geöffnet und es wird ein entsprechendes Ferienprogramm angeboten. Hiermit unterstützt Hubert Burda Media seine familienfreundliche Personalpolitik, die sich auf die Unterstützung der Rahmenbedingungen und Logistik von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern mit einer familiären Doppel- oder Mehrfachbelastung fokussiert. Durch diese Initiativen konnte Hubert Burda Media an seinen großen Standorten die Vereinbarkeit von Beruf und Familie ganz konkret logistisch und am Bedarf unterstützen. Denn gerade für Kinder unter drei Jahren oder für die Nachmittagsbetreuung der Drei- bis Sechsjährigen sowie der Grundschul Kinder besteht auch in vielen anderen Unternehmen in fast allen Regionen, auch nach Aussage der Shell Jugend Studie, ein großer Bedarf an flexibler Betreuung.

Seit 2007 ist Hubert Burda Media von der Hertie-Stiftung als familienfreundliches Unternehmen ausgezeichnet. Um Mitarbeitern einen noch attraktiveren Arbeitsplatz zu bieten, werden flexible Gestaltung der Arbeitszeiten, individuelle Arbeitszeitmodelle - von Vertrauensarbeitszeit über alternierende Telearbeit bis zu einer kontinuierlich steigenden Anzahl von Teilzeitarbeitsplätzen, mobile Gestaltung des Arbeitsortes, Informationen im Intranet zur Unterstützung der Vereinbarkeit von Familie und Beruf sowie Programme zur Work-Life-Balance mit Seminarangeboten angeboten. Hinzu kommen spezielle Fortbildungsveranstaltungen zur Wiedereingliederung nach Eltern- oder Pflegezeit.

In Mitarbeitergesprächen ist die Vereinbarkeit von Familie und Beruf ebenfalls ein wichtiges Thema. Ein weiterer Fokus wird in Zukunft auch auf das The-

ma Angehörigenpflege gelegt. Wichtig hierbei ist, dass auch Führungskräfte die Vereinbarkeit von Familie und Beruf als Selbstverständlichkeit vorleben. So ist es heute selbstverständlich, Meetings per Video abzuhalten oder Mitarbeitern die Arbeit von zu Hause zu ermöglichen. Dass für die Familien mitgedacht wird, zeigt sich auch daran, dass Meetings am späten Nachmittag vermieden werden oder Familienmitglieder bei den Work-Life-Balance-Aktivitäten in der Regel mit eingeladen werden (zum Beispiel Gesundheitsprogramme, Burda läuft, Burda Ski Cup, Burda wandert, Burda radelt et cetera)

Kreative Personaler sind gefragt

Der demografische Wandel bringt für Personaler besondere Herausforderungen mit sich. Wenn Personaler einen echten Mehrwert mit einem USP erbringen wollen, dann müssen sie proaktiver und kreativer werden. Sie müssen in vernetzten Strukturen arbeiten. Sie müssen nicht nur näher am Geschäft sein, sondern sich mit Personalern in anderen Unternehmen vernetzen. Dies kann zu Synergien führen wie dem gemeinsamen Bau und Betrieb eines Kindergartens. Dies kann aber auch ganz andere Vorteile bieten. Die Generation Y ist flexibler und will oftmals in lockeren Netzwerken arbeiten. Sie will nicht nur Work and Life verbinden und von zu Hause arbeiten. Sie will sich auch nicht auf Dauer festlegen. Um für diese Mitarbeiter attraktiv zu sein, kann es sinnvoll sein, sich mit benachbarten oder befreundeten Firmen etwa für ein gemeinsames Ausbildungsprogramm mit gemeinsamen Umläufen zusammenzutun. Hier müssen Personaler Berührungspunkte abbauen und überzeugen. Gemeinsam ist bekanntlich mehr als die Summe seiner Einzelteile.

Demografischer Wandel und zivilgesellschaftliches Engagement

Neues Engagement – Chance für die Zukunft

Ohne bürgerschaftliches Engagement, ohne neue Beteiligungsformen für Bürgerinnen und Bürger lässt sich der demographische Wandel nicht erfolgreich gestalten? Zivilgesellschaftliche Potenziale werden zumindest allenthalben gesucht und sind gefragt. Es ruhen große Hoffnungen auf einer aktiven Zivilgesellschaft.

Bürger sollen in alter und neuer Weise an der Gestaltung öffentlicher Aufgaben beteiligt werden. Zugleich wird die selbstverständliche Delegation und Delegationsfähigkeit der Fragen der Daseinsvor- und -fürsorge im Alter an Markt und Staat in Frage gestellt: Die Bürgerinnen und Bürger in einer älter werdenden Gesellschaft müssen ihre Angelegenheiten vermehrt eigenständig regeln und auf Politik Einfluss nehmen. Staat und Markt sehen deutlicher als zuvor ihre Verwiesenheit auf alte und neuartige Formen gesellschaftlicher Selbstregulation und Wohlfahrtsproduktion. Das begründet die neue Bedeutung der Zivilgesellschaft und eines Engagements, das zivilgesellschaftliche Qualität ausweist. Was aber heißt Zivilgesellschaft? Was verstehen wir unter bürgerschaftlichem Engagement, welche Formen kennt es und welchen Beitrag leistet es im Zusammenhang mit dem demografischen Wandel?

Zivilgesellschaft ist vielgestaltig

Der Begriff der Zivilgesellschaft hatte in den letzten Jahren, nicht zuletzt angestoßen durch die Arbeiten der Enquete Kommission „Zukunft des Bürgerschaftlichen Engagements“, im intellektuellen und politischen Diskurs Konjunktur. Dabei stand der Dritte Sektor als das Feld der Selbstorganisation in Assoziationen unterschiedlicher Art im Vordergrund: die Bürger organisieren Gemeinwohl bezogene Aktivitäten selbst. Die Initiative der Bundesregierung „ZivilEngagement“ und die vom Deutschen Bundestag beschlossene regelmäßige Engagementberichterstattung dokumentieren, dass

eine zivilgesellschaftliche Ausrichtung der Politik parteiüberspannend Platz greift. Aktuell gewinnt der Begriff der Zivilgesellschaft auch in einem weniger die Ressourcen bürgerschaftlicher Selbstorganisation betonenden Weise politische Relevanz: Neue Formen der Bürgerbeteiligung bestimmen politische Aushandlungsdynamiken, sei es in Stuttgart 21, in der Hamburger Schulreform oder in kommunalpolitischen Zusammenhängen. Das macht deutlich: Zivilgesellschaft ist vielgestaltig.

Will man Zivilgesellschaft als ein Zukunftskonzept für Gesellschaften in sozialen und demografischen Umbruchprozessen auf seine Tragfähigkeit hin prüfen so ist eine differenzierte Betrachtung und Konzeptualisierung von Zivilgesellschaft vonnöten. Vier Dimensionen von Zivilgesellschaft sollen im Folgenden unterschieden werden.

- **Zivilgesellschaft und der Dritte Sektor:** Zur Zivilgesellschaft gehört zunächst der (in sich sehr differenzierte) Dritte Sektor, als „plurale Gesamtheit der öffentlichen Assoziationen, Vereinigungen und Zusammenkünfte, die auf dem freiwilligen Zusammenhandeln der Bürger und Bürgerinnen beruhen“ (Adloff 2005, S. 8). So betrachtet stellt die Zivilgesellschaft „eine spezifische Verfasstheit von Gesellschaft in ihrem Verhältnis zum Staat“ (Adloff 2005, S. 15) dar, die der Akkumulation von Sozialkapital dient. Zivilgesellschaft kann nicht nur gemäß „active citizens“ oder „active citizenship“ (Evers 2006, S. 14) im Sinne der Weiterentwicklung politischer Kultur durch politische Aktivitäten und Partizipation verstanden werden, sondern meint darüber hinaus ein Engagement, das zum



Autor |
Prof. Dr. habil. Thomas Klie,
Rechts- und Verwaltungswissenschaften, Gerontologie, Evangelische Hochschule Freiburg, Leiter des Prüfungsamtes, Institutsleitung AGP und ZZE im FIVE e.V., Datenschutzbeauftragter der Ev. Landeskirche Baden

klic@eh-freiburg.de

sozialen Zusammenhalt der Gesellschaft beiträgt, wie dies zum Beispiel bei Nachbarschaftshilfe oder sozial, kulturell oder religiös ausgerichteten Initiativen der Fall ist, die Entwicklungen im sozialen Nahraum fördern, etwa im Quartier. Neben klassischen und bewährten Engagementformen finden sich neue projekt- und themenbezogene Organisationsformen mit ganz unterschiedlichen Reichweiten. Dazu zählen sowohl kleine Gruppierungen wie Selbsthilfegruppen, Projektgruppen, Nachbarschaftshilfen und -initiativen, Vereine, Seniorengenossenschaften oder Stiftungen als auch große Verbände mit professionellem bürokratischen Apparat und Infrastruktur – etwa die großen Wohlfahrtsverbände. Auch der Dritte Sektor ist bunter geworden und lässt sich keineswegs auf die großen Verbände, etwa der Wohlfahrtspflege reduzieren.

Der Dritte Sektor eröffnet vielfältige Handlungsräume für alle Bürger, von klassischen Ehrenamtsrollen über neue Engagements- und Lernfelder bis hin zu Formen politischer Mitgestaltung in lokalen, überregionalen und internationalen Zusammenhängen.

- **Zivilgesellschaft als Gestaltungsprinzip der Gesellschaft:** Zivilgesellschaft ist weiterhin Gestaltungsprinzip der Gesellschaft. Ein auf Subsidiarität gründendes Staatsverständnis baut auf die Selbstorganisations- und Gestaltungsbereitschaft der Individuen und der kleineren Gemeinschaften ebenso wie auf das Miteinander von Bürgerschaft, Unternehmen und Kommunen. Dabei sind die individuellen und kollektiven Akteure aufeinander verwiesen. Hierin liegt die Grundlage von gesellschaftlicher Stabilität und Wohlfahrt. Dies zeigt sich zum Beispiel in jeder Kommune: Eine Standortentwicklung zum Wohle aller Akteure (Bürger und Bürgerinnen, Verwaltung, Unternehmen, Verbände, Vereine et cetera), das heißt die Entwicklung von sozialer Infrastruktur, Gewerbeansiedlung, Straßenbau, Kultur, lässt sich nicht von einem Akteur allein erreichen. Vielmehr müssen sich alle gesellschaftlichen Akteursgruppen einbringen, nur dann können die verschiedenen Interessen und Anforderungen berücksichtigt und die verschiedenen Kompetenzen und Ressourcen genutzt werden. Das gilt gerade für Zeiten des demografischen Wandels, in denen neu über öffentliche Einrichtungen, kommunale Infrastruktur und Stadtentwicklung verhandelt und öffentliche Aufgaben neu verteilt

werden müssen.

Der Staat kann aber nicht verordnen, dass sich die Akteure untereinander ihrer Verwiesenheit bewusst werden und in Aushandlungsprozesse eintreten. Es liegt in der Natur von Zivilgesellschaft, dass die Initiative und die Vertretung der Interessen in entscheidender Weise aus der Bürgerschaft kommen. Der Staat kann durch Strukturen und Anreize ermöglichen, dass diese für die Gesellschaft fruchtbaren Aushandlungs- und Gestaltungsprozesse in Gang kommen und verstetigt werden.

Unter volkswirtschaftlichen Gesichtspunkten impliziert dieses Verständnis von Zivilgesellschaft eine stärkere Verschränkung von erwerbswirtschaftlichen, familiären und bürgerschaftlichen Beiträgen zur Gewährleistung gemeinschaftlicher oder öffentlicher Aufgaben von der Kultur bis zu sozialen Dienstleistungen für alle Alters- und Bevölkerungsgruppen, die etwa unter dem Stichwort „Wohlfahrtspluralismus“ diskutiert (Ever/Olk 1996) und praktiziert werden (Klie/Ross 2005): das Schwimmbad in der Trägerschaft einer Bürgerinitiative, die Schule unterstützt von den örtlichen Unternehmen und Eltern oder die an einem Betrieb angesiedelte Tagespflegestätte für Pflegebedürftige Angehörige der Mitarbeiter kooperativ getragen vom Unternehmen, der Kommune, einem Pflegedienst und Ehrenamtlichen.

- **Die Handlungslogik der Zivilgesellschaft:** Auf Koproduktion angelegte Gestaltungs- und Aushandlungsprozesse zwischen den gesellschaftlichen Sektoren, zwischen Markt, Staat und Zivilgesellschaft erfordern Offenheit und eine auf Vernetzung ausgerichtete Handlungslogik (Klie 2006). Diese Handlungslogik von Zivilgesellschaft kann von Akteuren aller Sektoren übernommen werden. Akteure aus verschiedenen Systemen, zum Beispiel Wirtschaftsunternehmen, können dadurch zu Trägern zivilgesellschaftlicher Aktivitäten werden und in sich ein zivilgesellschaftliches Verständnis reflektieren, etwa im Zusammenhang mit Corporate Citizenchip (vgl. BMFSJ 2012). Vernetzung mit anderen und Offenheit stehen in Wechselwirkung zueinander und bedingen einander. Die Offenheit besteht bei staatlichen Akteuren zum Beispiel darin, dass sie erkennen, wo im Sinne einer positiven zivilgesellschaftlichen Entwicklung regulierendes Handeln erforderlich ist und wo dieses zugunsten eines ermöglichenden Ansatzes aufgege-

Literatur |

Adloff, F.: Zivilgesellschaft. Theorie und politische Praxis. Frankfurt am Main 2005
Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ): Alterschafft Neues. Das Programm Aktiv im Alter. Bonn 2008

Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ): Erster Engagementbericht für eine Kultur der Mitverantwortung. Berlin 2012

Deutscher Bundestag (Hrsg.): Abschlussbericht der Enquete-Kommission Demografischer Wandel – Herausforderungen unserer älter werdenden Gesellschaft an den Einzelnen und die Politik. Zur Sache. Themen parlamentarischer Beratung Band 3/2002. Bonn 2002

Embacher, S./Lang, S.: Lern- und Arbeitsbuch Bürgergesellschaft: Eine Einführung in zentrale bürgergesellschaftliche Gegenwarts- und Zukunftsfragen: Bürgerschaftliches Engagement und Ehrenamt, unzivilisierte Zivilgesellschaft, Bürgergesellschaft und Staat, Engagementpolitik, Wirtschaftsunternehmen in der Bürgergesellschaft. Bonn 2008

Evers, A./Olk, T.: Wohlfahrtspluralismus: Vom Wohlfahrtsstaat zur Wohlfahrtsgesellschaft. Opladen 1996

ben werden sollte, etwa bei Einrichtungen der Daseinsvorsorge vom zitierten Schwimmbad bis zur Wohngruppe für Menschen mit Demenz. Auf ähnliche Weise stellt sich für Wirtschaftsunternehmen die Frage, wo und inwiefern ihre betriebswirtschaftlichen Interessen auch volkswirtschaftliche Aspekte berühren. Das kann sich auf die Immissionsproblematik im Umweltsektor ebenso beziehen wie auf die Themen „ältere Arbeitslose“ und „Korruption“: Gerade hier ist für das einzelne Unternehmen jenseits normativer Überlegungen abzuwägen, ob kurzfristige Gewinne oder Vorteile für das Unternehmen einen potenziellen Schaden für den Standort rechtfertigen. Auch bei den Organisationen des Dritten Sektors gibt es zwei Pole, zwischen denen sie sich positionieren müssen: Auf der einen Seite stehen die tradierten Partikularinteressen des jeweiligen Verbandes und auf der anderen Seite eine Notwendigkeit zur Umwelftoffenheit, um im Sinne der Klienten oder Mitglieder Kooperationen einzugehen oder Angebote abzustimmen. Schlussendlich hat auch jeder einzelne Bürger und jede einzelne Bürgerin immer wieder zwischen Privatinteresse auf der einen Seite und dem Interesse von Gemeinschaften oder der Gesamtgesellschaft auf der anderen Seite abzuwägen. Eine lebendige Zivilgesellschaft lebt von immer wieder neuen Gestaltungs- und Aushandlungsprozessen, die in der Lage sind, den gesellschaftlichen und demografischen Wandel aufzunehmen und zu transformieren.

- Das Normative der Zivilgesellschaft: Schließlich beinhaltet Zivilgesellschaft normative Orientierungen. Zivilgesellschaft ist das Projekt einer guten Gesellschaftsordnung. In einer pluralistischen Gesellschaft kann die Definition dessen, was gut ist, was das Gemeinwohl und im Sinne aller ist, nicht mehr durch gemeinsam geteilte religiöse Werte beschrieben werden. Heute sind Werte relevant, wie sie auch im demokratischen Staatsverständnis verankert sind: Rechtsstaatlichkeit, Partizipation, Gerechtigkeit, Gewaltfreiheit, Toleranz, Nachhaltigkeit und so weiter. Das Normative der Zivilgesellschaft soll sich darüber hinaus jedoch auch darauf beziehen, wie diese Werte oder normativen Vorstellungen erreicht werden. Dazu gehört grundsätzlich eine Zivilisiertheit im Umgang miteinander, das heißt der Respekt, einander zuzuhören, in konstruktive Dialoge einzutreten und so

weiter. Diese Zivilisiertheit der Interaktionen, die die Grundlage für die Umsetzung eines normativen Konzepts sind, müssen gefördert und eingeübt werden. Ohne sie ist Zivilgesellschaft nicht denkbar. Die zum Teil visionär aufgeladenen Leitbilder der Inklusion und Integration leben ebenso von dem normativen Gehalt der Zivilgesellschaft wie die Diskussion um und das Streben nach Nachhaltigkeit.

Die Zivilgesellschaft in dieser differenzierten Sichtweise eröffnet eine Vielzahl von Handlungsräumen für die Bürger; sie bietet Lern- und Entwicklungsfelder, um mit den An- und Herausforderungen im Lebenslauf und ihren Risiken und Gefährdungen umzugehen und sie zu gestalten. Ein derart entfaltetes Verständnis von Zivilgesellschaft hat Konsequenzen für die Gestaltung von Rahmenbedingungen und damit für eine Politik, die auf aktive Bürger ausgerichtet ist. Schließlich weist das Konzept der Zivilgesellschaft darauf hin, dass die verschiedenen gesellschaftlichen Sektoren miteinander verflochten sind: In einer Gesellschaft im demografischen und sozialen Wandel ist jeder Sektor auf die jeweils anderen und auf eine produktive Zivilgesellschaft im Sinne gesellschaftlicher Selbstorganisation (Dritter Sektor) angewiesen, wenn es darum geht die Herausforderungen des demografischen Wandels zu anzunehmen (vgl. Klie 2013).

Bürgerschaftliches Engagement im Wandel

Der Freiwilligensurvey weckt immer wieder neue Erwartungen, bisher noch nicht aktive aber zum Engagement prinzipiell bereite Bürgerinnen und Bürger ansprechen zu können. Dabei soll der sich stärker pluralisierenden Gesellschaft mit einer Vielfalt von Engagementformen entsprochen werden. Ehrenamt, freiwilliges Engagement, Bürger- und Zivilengagement – die Vielfalt außerberuflicher gesellschaftlicher Aktivitäten zeigt sich schon in der Fülle der Begriffe, die Verwendung finden. Im Ganzen werden diese Tätigkeiten heute häufig unter dem Begriff des „bürgerschaftlichen Engagements“ gefasst. Die neue begriffliche Vielfalt deutet darauf hin, dass ein Wandel im Bereich des freiwilligen Engagements stattgefunden hat: Stark verstetigte Formen und die oft lebenslangen Organisationsbindungen des „alten Ehrenamts“ werden ergänzt tendenziell von eher situations- und projektbezogenen Beteiligungsformen („neu-

es Ehrenamt“), wobei der sogenannte Strukturwandel des Ehrenamtes nicht überbewertet werden darf. Engagement in welchen Formen auch immer war und ist immer eine Praxis personaler Identitätsfindung (Schulz-Nieswand 2011) – nur die Kontexte ändern sich ebenso wie die Motivbündel. In den unterschiedlichen Formen des Engagements, von den traditionellen bis zu neuen, experimentellen, spiegeln sich gleichsam die ebenso vielfältigen Rollenangebote, die die Zivilgesellschaft für Bürger Menschen bereithält

Der Begriff des bürgerschaftlichen Engagements wird vorwiegend als ein Sammelbegriff benutzt. Unter ihn werden alle traditionellen und modernen Formen des Engagements von Bürgerinnen und Bürgern mit Gemeinwohlbezug subsumiert (Deutscher Bundestag 2002). Er wird genutzt, um Brücken zu schlagen zwischen alten und neuen Formen, zwischen klassischer Gemeinderatstätigkeit und moderner Protestpolitik in Bürgerinitiativen, von religiös motiviertem lebenslangen Engagement in Kirchengemeinden bis hin zu projektorientierten Formen neuer Ehrenamtlichkeit (Embacher/Lang 2008, S. 23). Der Erste Engagementbericht der Bundesregierung definiert bürgerschaftliches Engagement als freiwillige Mitverantwortung im und für den öffentlichen Raum, das die Bürgerpflichten gegenüber dem Gemeinwesen reflektiert und anerkennt und sowohl Individuen als auch Organisationen als Engagierte sieht (BMFSJ 2012).

Es lassen sich Formen und Bereiche bürgerschaftlichen Engagements wie folgt typisieren:

Politisches Engagement: Zu dieser klassischen Form zählt das Engagement von Gemeinderäten und Stadtverordneten in der Kommunalpolitik, das Engagement in Mitarbeiterverbänden und Gewerkschaften, in der Themenanwaltschaft in Bürgerinitiativen und sozialen Bewegungen sowie das Engagement in Seniorenbeiräten oder die Mitarbeit in lokalen Agenda-21-Gruppen.

Soziales Engagement: Hierzu lassen sich die vielfältigen Tätigkeiten in Jugend- und Wohlfahrtsverbänden, in Kirchengemeinden, in der Hospizbewegung, in Pflege- und Betreuungskontexten oder in der Arbeit für Kinder und Jugendliche zählen.

Engagement in Vereinen, Verbänden und Kirchen: Aktivitäten in diesem Bereich beinhalten Vorstandstätigkeiten, Geschäftsführungs- und Leitungsaufgaben in allen verfassten Bereichen bürgerschaftlichen Engagements.

Klassisches Ehrenamt: In diesen Bereich fällt das Engagement in öffentlichen Funktionen, wie etwa Schöffenehrenamtliche Richter- und Wahlhilfetätigkeit. Die Übernahme von Aufgaben im Rahmen des Betreuungsrechts gehört ebenso dazu und ist auch gesetzlich als Bürgerpflicht niedergelegt.

Genossenschaften und Tauschringe: Sie zählen zu den Formen der Gegenseitigkeit. Hier stützt das Engagement Vorstellungen einer Ökonomie, die auf gegenseitiger Hilfe und auf geteilten gemeinsamen Werthaltungen beruht.

Selbsthilfe als Form des Engagements: Sie findet sich vor allem in den Bereichen von Familie und Gesundheit, etwa in Alzheimergesellschaften oder in den zahlreichen Gesundheitselbsthilfegruppen. Typisch ist der fließende Übergang zwischen Selbsthilfe und einem darüber hinausgehenden Engagement zur Unterstützung anderer Menschen.

Bürgerschaftliches Engagement in und von Unternehmen: Diese Form des Engagements kennt nicht nur die klassische Form der Interessensvertretung in Kammern und Verbänden, sondern vor allem die Übernahme von bürgerschaftlichen Rollen im Rahmen von „Corporate Citizenship“: Die Unternehmen agieren hier in ihrer Bürgerrolle im Gemeinwesen und der Gesellschaft.

Bürgerschaftliches Engagement bedeutet nicht nur koproduktive Mitwirkung an gesellschaftlichen Aufgaben, wie es häufig in der politischen Rhetorik proklamiert wird, sondern kennt immer auch eine politisch einfordernde Gestalt – sei es bei der Thematisierung eigener, gegebenenfalls auch partikularer Interessen oder in einer Art Themenanwaltschaft für politisch nicht artikulationsfähige gesellschaftliche Fragen und Anliegen von Bevölkerungsgruppen.

Bestandteil der Alltagskultur

Repräsentative Untersuchungen verdeutlichen, dass das freiwillige und ehrenamtliche Engagement eine tragende Rolle bei der sozialen, kulturellen und ökologischen Alltagsgestaltung und Daseinsvorsorge in nahezu allen gesellschaftlichen Lebensbereichen spielt. Bürgerschaftliches Engagement ist Bestandteil der Alltagskultur vieler Bürgerinnen und Bürger.

Zum Umfang, zur Verankerung und zu Erscheinungsformen freiwilligen Engagements liegen verschiedene Untersuchungen vor, die teilweise ein sehr unter-

Fortsetzung Literatur |

Gensicke, T./Picot, S./Geiss, S.: *Freiwilliges Engagement in Deutschland 1999 - 2004 : Ergebnisse der repräsentativen Trenderhebung zu Ehrenamt, Freiwilligenarbeit und bürgerschaftlichem Engagement*. Berlin/Wiesbaden 2006

Klie, T./Ross, P.-S.: *Wieviele Bürger darf's denn sein? Eine Standortbestimmung in acht Thesen*. In: *Archiv für Wissenschaft und Praxis der Sozialen Arbeit* 36 (4), 2005, S. 20-43

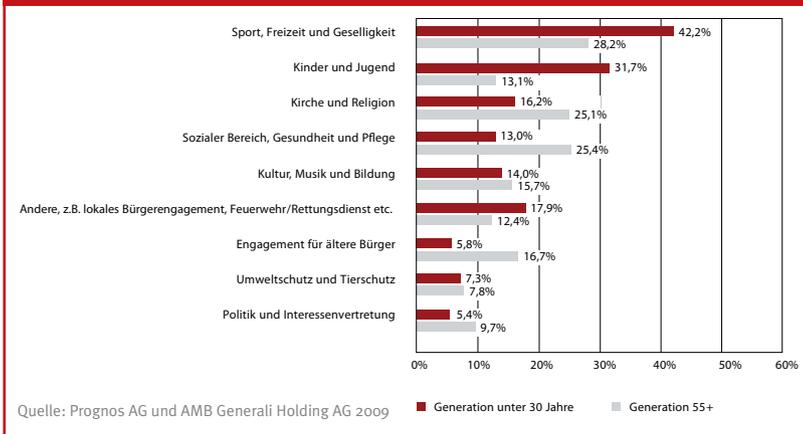
Klie, T. (2013): *Zivilgesellschaft und Aktivierung*. In: Hütter et al.: *Demographiepoltik. Herausforderungen und Handlungsfelder*. Heidelberg 2013

Kocka, J. (2004): *Zivilgesellschaft in historischer Perspektive*. In: R. Jessen/S. Reichardt/Klein, A. (Hrsg.): *Zivilgesellschaft als Geschichte*. Studien zum 19. und 20. Jahrhundert. Wiesbaden 2004, S. 29-42

Prognos AG und AMB Generali Holding AG (Hrsg.) (2009): *Engagementatlas 2009. Daten. Hintergründe. Volkswirtschaftlicher Nutzen*. Aachen. Im Internet erhältlich: http://www.generalideutschland.de/internet/amb/amb_inter.nsf/contentByKey/PJXR-7LHFG-DE-p.

Schulz-Nieswand, F.: *Öffentliche Daseinsvorsorge und Existenzialismus*. Baden-Baden 2011

Abb. 1: Engagementbereiche nach Altersgruppen



schiedliches Bild zeichnen. Die Ergebnisse des Freiwilligensurveys (Gensicke 2006) zeigen, dass im Bundesdurchschnitt die Engagementquote im Zeitraum von 1999 bis 2004 von 34 Prozent auf 36 Prozent leicht angestiegen ist. Insgesamt stagnieren sie. Diese Erkenntnisse werden durch andere Erhebungen wie dem Engagement-Atlas gestützt (Prognos AG und AMB Generali Holding AG 2009). Hier werden zusätzlich regionalisierte Aussagen zum Engagementniveau getroffen, die allerdings mit einem erheblichen Unsicherheitsfaktor versehen sind.

Förderung kommunaler Infrastruktur

Der demografische Wandel stellt die Gesellschaft vor grundlegend neue Herausforderungen, für die es geschichtlich kaum Vorbilder gibt. Sie muss die Folgen, die sie selbst provoziert hat als Gesellschaft mittragen. Die Lösungen kommen nicht von oben. So spielt das Engagement in einem zivilgesellschaftlichen Sinne eine zentrale Rolle. Um in einer pluralen Gesellschaft, in der bei weitem nicht alle Bürgerinnen und Bürger den Weg zum Engagement finden – das Engagement korreliert heute noch stark mit sozialem Status und Bildung – bedarf es der Förderung einer kommunalen Infrastruktur, die Beteiligung sichert und Engagement ermöglicht und fördert. Dazu gehören kooperativ ausgerichtete Formen demokratischer Beteiligung über relevante Infrastruktur- und Fragen der Daseinsvorsorge. Dazu gehören ebenso Agenturen der Engagementvermittlung und

Beratung sowie Qualifizierungsangebote für Freiwillige und eine kommunale Kultur der Würdigung freiwilligen Engagements. Die Stärkung der Zivilgesellschaft trägt zu der Förderung solcher politischer Leitbilder bei, die Mitgestaltung und Mitwirkung als prägendes Element der lokalen politischen Kultur betonen und mit denen der ungleichen Verteilung von Beteiligung an Formen bürgerschaftlichen Engagements entgegengewirkt wird.

Die neuen Freiwilligendienste wie der Bundesfreiwilligendienst, mehr noch der Freiwilligendienst aller Generationen mit seiner flexibleren Ausgestaltung eröffnen Zugänge zu neuen Feldern des Engagements, für bislang nicht Engagierte und besonders für nachberufliche Tätigkeitsformen. Ein Pflichtjahr für alle oder speziell für Senioren ist dabei kontraproduktiv: Zivilgesellschaft lebt von der Selbstorganisation, von der Selbst- und Mitverantwortlichkeit von Bürgerinnen und Bürgern und von deren Einsicht in die Notwendigkeit und in die Chancen der Mitgestaltung einer Gesellschaft im sozialen und demografischen Wandel.

Für die „Dritte Sektor Organisationen“, etwa für die in Deutschland besonders starken Wohlfahrtsverbände – aber auch für die Sport-, Kultur- und Umweltverbände – eröffnet die neue Bedeutung bürgerschaftlichen Engagements Chancen, wenn sie sich zentral als Organisationen verstehen, die sich offen für und verwiesen auf die aktive gesellschaftliche Mitgestaltung der Bürgerinnen und Bürger zeigen. Rein marktorientierte Antworten auf Fragen der sozialen Daseinsvorsorge haben sich in der Vergangenheit nicht bewährt und sind keinesfalls zukunftsfest. Finanziert durch staatliche Agenturen sind sie dazu in der Lage, die zivilgesellschaftlichen Potenziale der Selbstorganisation zu schwächen. Eine Neuordnung ist gefragt mit Instrumenten, die – dem Subsidiaritätsprinzip folgend – örtliche und zivilgesellschaftliche Potenziale stimulieren und nicht bürgerschaftliches Engagement zur Schließung von Finanzierungs- und Versorgungslücken funktionalisiert. Kein Rückzug des Sozialstaates ist gefragt, ein funktionierender Sozialstaat ist Basis für eine lebendige Zivilgesellschaft, das zeigen alle Zahlen zum Freiwilligen Engagement weltweit – doch eine tendenzielle Abkehr von vorwiegend marktorientierten Angeboten und eine Hinwendung zu staatlichen Vorleistungen für örtliche Antworten mit einem intelligenten Wohlfahrtsmix auf Herausforderungen der Daseinsvorsorge im demografischen Wandel.