

Lebenslanges Lernen:

**Förderung von Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen und Beschäftigungsfähigkeit der
Mitarbeiter/innen**

**Dr. Michael Böckler
Institut Arbeit und Technik, Gelsenkirchen**

**Im Rahmen der Veranstaltung des RISP:
Lebenslanges Lernen – Zentraler Erfolgsfaktor für Unternehmen und Beschäftigte
Duisburg, 22.6.2005**

„Es ist schlimm, rief Euard, dass man jetzt nichts mehr für sein ganzes Leben lernen kann. Unsere Vorfahren hielten sich an den Unterricht, den sie in ihrer Jugend empfangen; wir aber müssen jetzt alle fünf Jahre umlernen, wenn wir nicht ganz aus der Mode kommen wollen.“

J.W. Goethe, die Wahlverwandtschaften, Erstveröffentlichung 1809

„Was Hänschen nicht lernt“, kann Hans allemal noch lernen!

In Abwandlung einer alten Volksweisheit

Thesen zum Vortrag

- **Lebenslanges Lernen wird – angesichts des demographischen Wandels und einer dramatischen Erhöhung des Innovationstempos in der Wirtschaft – zu einer zentralen Voraussetzung von Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe und Beschäftigungsfähigkeit der MitarbeiterInnen.**
- **Die – insbesondere im internationalen Vergleich zurückfallenden – Investitionen in die Entwicklung des Humankapitals müssen in einer gemeinsamen Kraftanstrengung erheblich erhöht werden.**
- **Die Bildung eines „Systems lebenslangen Lernens“ wird zu einer ernsthaften Herausforderung für Politik, Wirtschaft und Gesellschaft.**
- **Unternehmen werden in zunehmendem Maße zu einem wichtigen Baustein in diesem System.**
- **Sie können und müssen kompensatorische Funktionen übernehmen: Lernen in der Arbeit als 2. Chance für viele ArbeitnehmerInnen.**
- **Dabei sind allerdings – gerade unter Rückbezug auf die Alterungsprozesse der Belegschaften – veränderte Personalentwicklungs- und einsatzstrategien gefragt: eigenständige Personalstrategien erforderlich – bisher allerdings kaum vorhanden.**
- **Ergänzt werden müssen diese durch eine Verkoppelung betrieblicher Modernisierungsprozesse mit arbeitsorganisatorischen Innovationen, die auf die Herausbildung lernförderlicher Arbeitsbedingungen zielen und gleichzeitig einem frühzeitigen Verschleiß der Arbeitskraft vorbeugen.**

Ausgewählte Zahlen, Daten, Fakten zu Beschäftigungssituation und –perspektiven „Älterer“

- **Beschluss des Europäischen Rats in Stockholm (2001), die Beschäftigungsquote der 55-64-Jährigen bis zum Jahr 2010 auf mindestens 50 % anzuheben.**
- **Diese liegt in Deutschland (2004) bei 41,4%; für die Erreichung des o.a. Ziels der EU müssten in der Bundesrepublik 2010 ca. 800.000 Ältere mehr beschäftigt werden als heute, in der gesamten EU ca. 7 Mio. (Bosch/Schief, 2005).**
- **Der Anteil der 55-64-Jährigen am Erwerbspersonenpotential steigt von 10,4 Mio. (2005) auf 14,4 Mio. (2020) (Bosch, 2005), wohingegen die Zahlen der Ausbildungsbevölkerung (17-20-Jährige, differenziert nach Ost- und Westdeutschland) absehbar ab 2008 erheblich sinken werden.**
- **Besonders problematisch ist die innere Differenzierung der Beschäftigung: hoch qualifizierte Männer haben eine Quote von über 50% (61,4% in 2002; Bosch 2005), gering Qualifizierte und Frauen ab 55 Jahren sind kaum mehr in Beschäftigung.**
- **Gleichzeitig ist die Verteilung der realen Arbeitsvolumina nicht zukunftsfähig: hoch Qualifizierte leisten in erheblichem Umfang Überstunden, niedrig Qualifizierte sind selbst in Beschäftigung tendenziell unterbeschäftigt.**
- **Insgesamt stagniert die Entwicklung des „Humanvermögens“ (mit 3.750 Mrd. € im Jahr 1999), während der Wert des Sachvermögens kontinuierlich ansteigt, um preisbereinigt 20% im Zeitraum 1992-1999 (Institut der deutschen Wirtschaft, iwd Nr. 3 vom 20. Januar 2005).**
- **Ein probates Gegenmittel: Weiterbildung der Beschäftigten. Deren Entwicklung stagniert in der Bundesrepublik aber (zumindest hinsichtlich der „formalen“ Aktivitäten) im internationalen Vergleich auf niedrigem Niveau (Bertelsmann Stiftung, Benchmarking Deutschland 2004).**

Erste Näherung an den Zusammenhang von betrieblichen Orientierungen und Beschäftigung Älterer

- **Auf der Basis der meisten einschlägigen Unternehmensbefragungen der letzten 2 Jahre kann – selbst da, wo es nicht explizit geworden ist – davon ausgegangen werden, dass die Betriebe eher auf eine verschärfte Konkurrenz um die nachwachsenden Kompetenzen (Jüngerer) als auf die Beschäftigung Älterer setzen. Dass dies allenfalls für ausgewählte Unternehmen eine angemessene Strategie darstellen kann, belegen nicht nur die Zahlen zum demographischen Wandel; eine Vielzahl kleinräumiger Untersuchungen zur Ausbildungsfähigkeit der nachwachsenden Generationen offenbart auch ein qualitatives Problem: Viele Betriebe sehen sich bereits heute gezwungen, Ausbildungsfähigkeit bei ihren Azubis erst herzustellen oder gleich gar keine geeigneten zu finden.**
- **Nur 55% der Betriebe beschäftigen Mitarbeiter, die älter als 50 Jahre (!) sind; ganze 10% sehen unter Rückbezug auf den demographischen Wandel diesbezüglich einen Handlungsbedarf (G.I.B.- Unternehmensbefragung 2004; Hochrechnungen auf Basis des IAB-Panels 2002: 40,7% der Betriebe beschäftigen keine Älteren.**
- **Obwohl die Unternehmen in den o.a. Befragungen zu etwa einem Drittel bereits für die nähere Zukunft (2 Jahre) mit gravierenden Personalproblemen (Fachkräfte- und Nachwuchsmangel) rechnen, sind fast 50% der Betriebe grundsätzlich nicht oder nur unter eng begrenzten Bedingungen bereit, ältere Arbeitnehmer einzustellen (G.I.B. 2004; Brussig, 2005).**
- **Dies gilt selbst für Betriebe, die ältere Arbeitnehmer beschäftigen und mit diesen hoch zufrieden sind. Entgegen einem landläufigen Vorurteil ist aus der Sicht der Personalverantwortlichen die Leistungsfähigkeit der älteren Mitarbeiter nicht schlechter als die ihrer Kollegen (Bezug der IAT-Auswertungen/Brussig: IAB-Betriebspanel 2002).**

- **Eine Differenzierung dessen, was Leistungsfähigkeit heißt und wie diese auf die unterschiedlichen Alterskohorten verteilt ist, kann aber erste Hinweise auf betrieblichen Handlungsbedarf geben, der im Zusammenhang der Alterung der Belegschaften und/oder der Einstellung Älterer entstehen kann: Hohe Werte für ältere Arbeitnehmer im Vergleich zu Jüngeren in den Bereichen Arbeitsmoral, Qualitätsbewusstsein, Loyalität und Erfahrungswissen (sogar theoretisches Wissen), geringere bei Lernbereitschaft und –fähigkeit sowie Teamfähigkeit und bei körperlich Belastbarkeit und Kreativität.**
- **Auch in den meisten Unternehmen, die ältere Arbeitnehmer beschäftigen, gibt es keine speziellen personalwirtschaftlichen Strategien oder Maßnahmen, mit deren Hilfe der absehbare Alterungsprozess der Belegschaften in beschäftigungspolitischer sowie wirtschaftlicher Perspektive bewältigt werden könnte (allerdings differenziert nach Betriebsgröße).**
- **Gleichzeitig sinken seit Mitte der 90er Jahre Weiterbildungsinteresse und –teilnahme (iwd Nr. 18 vom 5.Mai 2005). Aber auch hier gibt es eine Reihe von Anknüpfungspunkten für betriebliche Handlungsstrategien: 40% Weiterbildung in Seminaren oder Lehrgängen stehen 68% inklusive der eher informellen Formen der Weiterbildung gegenüber (Selbstlernen, Lernen am Arbeitsplatz, Coaching etc.). Diese Daten sind allerdings häufig nur schlecht interpretierbar (Weiß, 2004).**
- **Relativiert werden diese an sich noch passablen Zahlen, wenn wir u.a. die Werte für „kontinuierliche Weiterbildung über einen längeren Zeitraum“ (mit 5,8% lt. Bertelsmann Stiftung 2004) in den Blick nehmen.**
- **Bedeutsamer ist aber die Tatsache, dass wir eine dramatische Spreizung bei Weiterbildungsinteresse und –teilnahme entlang der erreichten Qualifikationsstufen und betrieblichen Hierarchien feststellen können: bei den höher Qualifizierten steigt die Weiterbildungsbeteiligung sogar bei den über 50-Jährigen (sowohl im Vergleich zu den Jüngeren als auch absolut), wohingegen sie bei den niedrig Qualifizierten über alle Altersstufen hinweg geringer ausgeprägt ist und bei den über 50-Jährigen in absoluten Zahlen kaum mehr messbar ist.**

Lebenslanges Lernen und Arbeit: Die Bedeutung der Betriebe für die Entwicklung des Humankapitals

- **Industriegeschichtliche Ausgangslage: institutionelle Separierung von Arbeiten und Lernen**
- **Aktuelle Herausforderung: (wieder) stärkere Integration (Baethge, 2003), bei der es auf die Produktion innovationsorientierten Wissens ankommt, das nur aus einer Verknüpfung von ausgeprägtem Erfahrungswissen und neuen Erkenntnissen entstehen kann (IAB-Colloquium 2003).**
- **Entscheidend ist dabei die Herausbildung von „Lernkompetenz“ und „Selbststeuerungsfähigkeit“, weil die konkreten Inhalte des einmal Gelernten mit zunehmender Geschwindigkeit veralten.**
- **Arbeit weist bereits heute eine starke Prägekraft für die „Entfaltung von Lernkompetenz im Erwachsenenalter“ auf (allerdings unterschiedlich stark nach Branchen differenziert).**
- **Dabei hat die „betriebliche Organisation der Arbeit“ den größten Effekt auf die Lernkompetenz der Beschäftigten.**
- **Insbesondere in Betrieben mit modernen Arbeitsplätzen (Arbeitsorganisation und Technik) sowie einer innovationsorientierten Unternehmenskultur sind die Lernkompetenzen und Selbststeuerungskapazitäten der Beschäftigten durchgängig hoch.**
- **Dies gilt sogar für die Gruppen, deren „berufsbiographischen und sozialisatorischen Faktoren“ (Baethge, 2003) nicht sehr positiv ausgeprägt sind, also die niedrig Qualifizierten: Hans kann also durchaus noch Einiges von dem lernen, was Hänschen nicht gelernt hat!**

Ausgewählte Maßnahmen im Zusammenhang von lebenslangem Lernen und betrieblicher Modernisierung

- **Ausgangspunkt aller Maßnahmen: Altersstrukturanalysen und Erhebung der Kompetenzprofile der MitarbeiterInnen**
- **Personalentwicklungspläne, basierend auf Zielvereinbarungen und verbunden mit Weiterbildungsbudgets**
- **Einrichtung von altersgemischten Arbeitsgruppen mit hohen Selbstregelungskompetenzen**
- **Dabei gezielte Förderung von niedrig Qualifizierten**
- **Frühzeitiges Aufsetzen der dementsprechenden Maßnahmen: Lernbereitschaft, -fähigkeit und Kreativität lernt niemand mehr im Alter von 50 Jahren, wenn die davor liegende Berufspraxis diesbezüglich keine Anforderungen gestellt hat.**
- **Gesundheitsförderung als eigenständiger Lerngegenstand über alle Alterskohorten hinweg (z.B. integriert in Qualitätszirkel); Ausweitung der Zusammenarbeit mit Krankenkassen und Berufsgenossenschaften**
- **Betriebliche Gesundheitspolitik als Lerngegenstand für Führungskräfte**
- **Erweiterung des Kanons betrieblicher Lerngegenstände um „Lernen lernen (Entfaltung der Lernkompetenz)“ und „Selbststeuerungsfähigkeit“**
- **Entwicklung von arbeitsplatznahen, altersangemessenen Lerninhalten/-formen gemeinsam mit Weiterbildungsanbietern.**

Abschließende Bemerkungen: Zurück zu den Ausgangsthesen

- **Die demographische Entwicklung stellt die Weichen neu für ein Arrangement von Sicherung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen auf der einen und der Beschäftigungsfähigkeit der MitarbeiterInnen auf der anderen Seite.**
- **Die damit verbundenen Herausforderungen bieten gleichzeitig erhebliche Chancen für Wirtschaft und Gesellschaft: die Mobilisierung bisher brachliegenden Humankapitals**
- **Betrieben wachsen in diesem Zusammenhang neue Aufgaben zu: die Herstellung einer engeren Verkopplung von Arbeiten und Lernen.**
- **Moderne Konzepte der Organisation der Arbeit ermöglichen die Herausbildung lernförderlicher Arbeitsbedingungen sowie verschleißarmer Arbeitsplätze.**
- **Die Alterung der Belegschaften und der Einsatz Älterer machen allerdings eigenständige Personalstrategien und Maßnahmen erforderlich, die erst vereinzelt anzutreffen sind.**

Literatur:

Baethge, Martin, 2003: Lebenslanges Lernen und Arbeit: Weiterbildungs-kompetenz und Weiterbildungsverhalten der deutschen Bevölkerung. In: SOFI-Mitteilungen Nr. 31, S. 91-103

Böckler, Michael/Weiß, Walter/Zühlke-Robinet, Klaus, 2001: Lebenslanges Lernen: Weiterbildung als Baustein eines Systems lebensbegleitenden Lernens. Entwurf. Gelsenkirchen: Institut Arbeit und Technik

Bosch, Gerhard, 2005: Zukunft der Erwerbsarbeit: für eine soziale und nachhaltige Entwicklung. Programmatische Diskussion der Vereinten Dienstleistungsgewerkschaft, Workshop „Zukunft der Arbeit“ in Berlin, 20. – 21. April 2005. Gelsenkirchen

Bosch, Gerhard/Schief, Sebastian, 2005: Politik für ältere Beschäftigte oder Politik für alle? Zur Teilnahme älterer Personen am Erwerbsleben in Europa. Gelsenkirchen: IAT-Report 2005-4

Brussig, Martin, 2005: Die Nachfrageseite des Arbeitsmarktes: Betriebe und die Beschäftigung Älterer im Lichte des IAB-Panels 2002. Gelsenkirchen, Düsseldorf: Institut Arbeit und Technik, Hans-Böckler-Stiftung. Altersübergangs-Report, Nr. 2005-2

Eichhorst, Werner/Thode Eric/Winter, Frank, 2004: Benchmarking Deutschland 2004: Arbeitsmarkt und Beschäftigung. Bericht der Bertelsmann Stiftung. Berlin, Heidelberg, New York

IAB-Betriebspanel, 2002

IABColloquium, 2003: Eine Frage des Alters: Herausforderungen für eine zukunftsorientierte Beschäftigungspolitik. Tagungsbericht „Praxis trifft Wissenschaft“ vom 20. – 21. Oktober 2003 in der Führungsakademie der BA in Lauf

iwd – Informationsdienst des Instituts der deutschen Wirtschaft, Nr. 3 vom 20. Januar 2005 und Nr. 18 vom 5. Mai 2005. Köln

Mertens, Andreas/Gesellschaft für innovative Beschäftigungsförderung GmbH, 2004: Auswertung der G.I.B. – Unternehmensbefragung 2004 für NRW (Kurzfassung). Bottrop

Weiß, Walter, 2004: Beteiligung an beruflicher Weiterbildung. In: Institut Arbeit und Technik: Jahrbuch 2003/2004. Gelsenkirchen, S. 185-197

