

# Die Jungen und die Alten – Belegschaftsintegration als Gestaltungsaufgabe

Uwe Jürgehake/Thomas Langhoff  
Ulrike Schierholt/Claudia Schulze-Aden  
Cordula Sczesny/Sascha Wingen

Die Tatsache, dass der Anteil der alten Menschen in der Bevölkerung immer weiter ansteigt, der Anteil der jungen Menschen dagegen weiter abnimmt, spiegelt sich bereits heute in den Alterspyramiden einzelner Unternehmen wider. In Zukunft wird sich dieser Wandel dann massiv auch auf dem Arbeitsmarkt und in den Betrieben bemerkbar machen. Der Anteil der 50- bis 65-jährigen Personen im erwerbsfähigen Alter wird von 30 % im Jahr 2000 bis auf 39 % im Jahr 2020 ansteigen, so das Statistische Bundesamt 2003. Welche Auswirkungen werden diese Entwicklungen vor allem auf klassische Produktionsunternehmen haben? Mögliche Antworten auf die Herausforderungen des demografischen Wandels werden am Beispiel der Branchen Gießerei und Schmiede skizziert und in den forschungspolitischen Rahmen des EQUAL-Programms eingeordnet.

## 1

### Demografischer Wandel und alternde Belegschaften

Deutschland befindet sich in einem Alterungsprozess der Erwerbstätigen, der von Mitte der 80er Jahre, dem Eintritt der geburtenstarken Jahrgänge ins Erwerbsleben, bis zum Jahr 2020, dem beginnenden Übergang dieser Jahrgänge in die Rente, andauert. In diesen 36 Jahren ändert sich die Alterszusammensetzung nachhaltig. Gab es bis 1984 deutlich mehr jüngere als ältere Erwerbstätige, so wird es um 2020 genau umgekehrt sein (Prognos 1998). Gegenwärtig herrscht – grob gerechnet – Parität, d.h. beide Altersgruppen sind gleich stark. Diese Änderung der Alterszusammensetzung ist irreversibel, zumindest für die längste Zeit des 21. Jahrhunderts. Sie ist durch Zuwanderung abmilderbar, aber nicht aufhebbar. Die Veränderung der Alterszusammensetzung der Erwerbstätigen setzt sich nach 2020 nicht fort. Sie bleibt auf dem dann erreichten Niveau in etwa bestehen, dafür aber beginnt die Erwerbsbevölkerung bereits ab 2010 insgesamt deutlicher und auf Jahrzehnte unvermeidbar zu sinken (Volkholz/Kiel/Wingen 2002).

Für das Verständnis der Auswirkungen des demografischen Wandels in den Unternehmen ist die Beschäftigung mit der Wanderung von Alterskohorten sinnvoll.<sup>1</sup> Bezogen auf die vorherrschenden Alterskohorten waren die 90er Jahre geradezu die „goldenen Jahre“ der Unternehmen. In die-

sem Jahrzehnt waren die 30- bis 40-Jährigen die stärkste Altersgruppe, die als die geburtenstarken Jahrgänge in den 80er Jahren in das Erwerbsleben eingetreten waren. Ohne diese starke Gruppe wären die Restrukturierungsprozesse in den Unternehmen in den 90er Jahren sehr viel schwieriger gewesen, denn diesen geburtenstarken Jahrgängen folgten geburtenschwache Jahrgänge. Diese geburtenschwachen Jahrgänge sind heute zwischen 30 und 40 Jahre alt. Seit Beginn des neuen Jahrhunderts sind – folgerichtig – die 40- bis 50-Jährigen die größte Altersgruppe. Sie sieht sich heute damit konfrontiert, bis zum Alter von 65 Jahren arbeiten zu müssen, ohne allerdings zu wissen, wie dies bei zunehmender Arbeitsverdichtung und psychophysischer Belastung zu bewältigen ist (Langhoff 2003).

Ab 2010 werden die 50- bis 60-Jährigen die stärkste Altersgruppe bilden. Alle bis zu diesem Zeitraum erfolgten Versäumnisse, wie z.B. unterlassene Prävention in Bezug auf Gesundheit, Bildung und arbeitsorientierte Gestaltung, sind dann kaum noch aufzuarbeiten. Es wird zu einer intergenerativen Umverteilung von Arbeit kommen, d.h. Ältere müssen die Arbeit von Jüngeren ausführen, weil es zu wenig Junge gibt. Besonders dramatisch wird sich diese Umschichtung bei Tätigkeiten mit begrenzter Dauer (z.B. Schichtarbeit, Stehberufe, Fahrtätigkeiten, Burnout-Berufe usw.) auswirken. In diesem Jahrzehnt wird die Wahrscheinlichkeit stark zunehmen, dass die Arbeitgeber eine grundlegende Änderung des Kündigungsschutzes einfordern werden, da die Gruppe derjenigen, die

eine betriebsbezogene Beschäftigungsdauer von über 15 Jahren haben, so hoch sein wird wie nie zuvor.

Die präsentierten Daten sind Durchschnittswerte über die Erwerbstätigen in Deutschland. In den Unternehmen stellt sich die Problematik alternder Belegschaften sehr heterogen (klassischer Metallbetrieb vs. schnell wachsendes Dienstleistungsunternehmen) dar. Selbst innerhalb einer Branche gibt es signifikante Unterschiede (siehe Alterstrukturen der Automobilindustrie in Volkholz/Langhoff 2002). Forschungspolitisch ist es sinnvoll, in Bran-

1 Die folgenden Angaben beziehen sich sämtlich auf die von Prognos (1998) veröffentlichten Daten.

**Dr. Uwe Jürgehake, Ulrike Schierholt, Dr. Cordula Sczesny, Soziale Innovation GmbH, Dortmund. Arbeitsschwerpunkte:** Koordination der Entwicklungspartnerschaft; systematische Personalentwicklung und Arbeitsgestaltung.  
e-mail: sczesny@soziale-innovation.de  
**Dr. Thomas Langhoff, Sascha Wingen, Prospektiv GmbH, Dortmund. Arbeitsschwerpunkte:** Altersstrukturanalyse, Rekrutierung und Kompetenzpass.  
e-mail: wingen@prospektiv-do.de  
**Claudia Schulze-Aden, Bildungswerk Witten-Hattingen, Hattingen. Arbeitsschwerpunkte:** GUSSTAV und Führungskräfteentwicklung.  
e-mail: claudia.schulze-aden@bwh.de

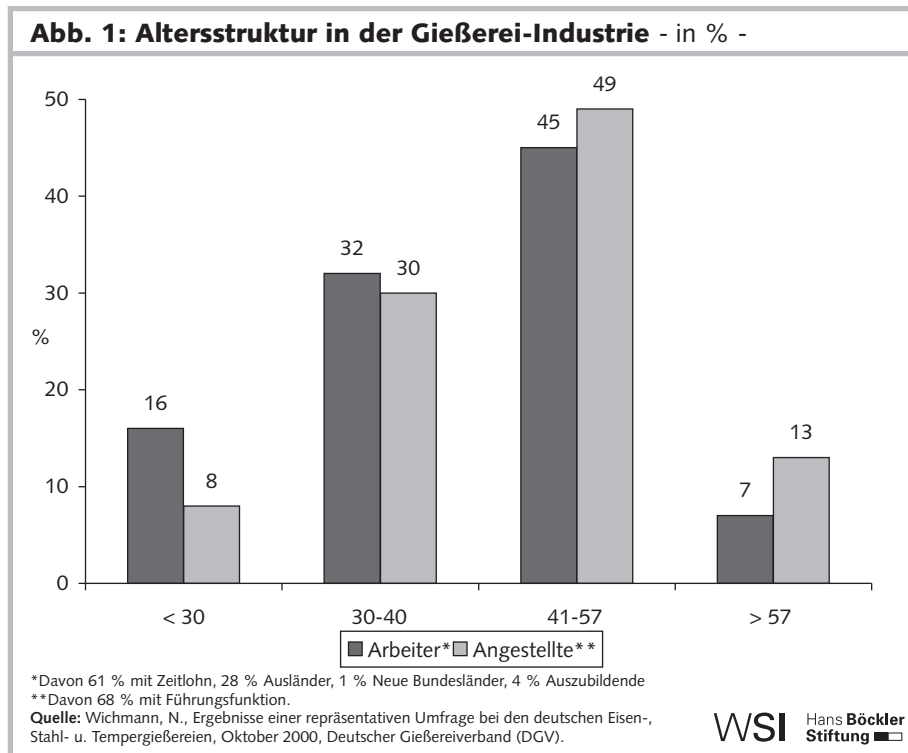
chen, die heute schon vom demografischen Wandel akut betroffen sind, Modellvorhaben zu etablieren, die Konzepte und arbeitsorientierte Lösungen hervorbringen.

## 2

### Branchenspezifische Zuspitzung: Das Beispiel der Gießerei- und Schmiedebranche

Die Gießerei- und die Schmiedeindustrie erleben zur Zeit eine drastische Veränderung ihrer Rahmenbedingungen, die auch in absehbarer Zukunft noch andauern wird. Dazu zählen ein wachsender Konkurrenzdruck unter dem Zeichen globalisierter Märkte, immer höhere Anforderungen an die Qualität der Produkte sowie der Einzug neuer Verfahrenstechniken und Informationstechnologien. Dies gilt für andere Branchen auch, trifft die Gießerei- und die Schmiedeindustrie aber in besonderer Weise; denn das übliche Bild von der „schwarzen Zunft“ mit altindustriell strukturierten, körperlich harten und anspruchslosen Tätigkeiten prägt noch immer die öffentliche Wahrnehmung dieser Branchen. Es lässt sich allerdings zeigen, dass der Begriff high-tech nicht nur auf Branchen wie Elektronik, Optoelektronik, Mechatronik, Biotechnologie etc. angewendet werden sollte, sondern vielmehr auch auf diejenigen Branchen, die mit solchen Technologien tagtäglich umgehen, oftmals Akteur in der Wertschöpfungskette der o.g. Branchen sind und deshalb deren Qualitätsnormen und raschen Wandel mit vollziehen müssen.

Die nächsten fünf bis zehn Jahre werden darüber entscheiden, ob diese Industrien ihren schwer erkämpften Standard ausbauen, halten oder womöglich verlieren werden. Ihre technologische Basis wird sowohl in der Werkstofftechnik, Konstruktions- und Verfahrenstechnik als auch im Bereich Modellbau mit hoher Wahrscheinlichkeit in den nächsten Jahren noch das Marktniveau mitbestimmen. Die Probleme verschärfen sich jedoch in Bezug auf Mitarbeiter, Organisation, Entwicklung kundenorientierter Dienstleistungen und Image der gesamten Branche. Von der Lösung dieser Probleme wird es abhängig sein, ob am Standort Deutschland lediglich Entwicklungsarbeiten auf Weltniveau erfolgen oder ob auch eine Produktion von



technologischen Spitzenprodukten erfolgt. Es zeichnen sich folgende Entwicklungen ab, die diese Einschätzung unterstützen:

(1) Durch den sozialorientierten Beschäftigungsabbau in den letzten Jahren wurden gerade diejenigen Personengruppen entlassen bzw. verrentet, die entweder jung genug, um auf dem Arbeitsmarkt noch eine andere Anstellung zu finden oder alt genug waren, um vorzeitig in den Ruhestand zu wechseln. So ist die Gruppe der unter 30-Jährigen in den Betrieben deutlich zu schwach vertreten, aber auch die über 50-Jährigen haben nur noch einen geringen Anteil (Abbildung 1). Damit ist absehbar, dass im Verlauf der nächsten 15 Jahre rund die Hälfte der Belegschaft aus den Betrieben ausscheiden wird. Zieht man zudem in Betracht, dass eine Beschäftigung in Gießereien auf hohem Leistungsniveau bis zur Verrentung mit 65 Jahren nur bedingt zu realisieren ist, so wird deutlich, dass die Leistungsfähigkeit der Belegschaften in den nächsten 15 Jahren zu sinken beginnt. Gleichzeitig gibt es auch heute schon unterdurchschnittlich wenige Mitarbeiter unter 30. Die Gießereien und Schmieden werden ihren Nachwuchsbedarf daher bei einem immer geringer werdenden Angebot an jungen Arbeitskräften zu decken haben. Für diese bereits heute prekäre Lage, dürfte nicht zuletzt das Image der Branchen ausschlaggebend sein; in den kommenden

Jahren werden aber alle Industriezweige mit diesem Nachwuchsproblem zu kämpfen haben.

(2) Viele Unternehmen können ihre Ausbildungsstellen für Facharbeiter nicht mit geeigneten Bewerbern besetzen. An den Fachhochschulen und Universitäten sind Studiengänge mit dem Schwerpunkt Gießerei/Schmiedetechnik unterbelegt, die Zahl der Studienanfänger ist drastisch gesunken und bleibt auf diesem niedrigen Stand. Gleiches gilt auch für externe Weiterbildungsangebote technischer Institute und für Berufsfachschulen.

(3) Über Erfolg und Qualität eines Produktes entscheidet trotz aller Technik immer noch zum großen Teil das Know-how und das Wissen der Experten auf allen Ebenen und für sämtliche Prozesse innerhalb einer Gießerei, angefangen von der Beteiligung an der Konstruktion über den Modellbau, die Bereitstellung der Schmelze, den eigentlichen Gießprozess bis zu den Stufen der Nachbearbeitung. Über die Güte der Qualifikation eines Beschäftigten entscheidet aber nicht nur die Güte der Ausbildung, sondern auch die in der Arbeitspraxis erworbene Erfahrung. Erfahrene Mitarbeiter/-innen werden jedoch in absehbarer Zeit aus dem Erwerbsleben ausscheiden, wodurch ein Abfluss des (Erfahrungs-)Wissens der älteren Mitarbeiter un-

vermeidbar scheint. Bislang gibt es gerade in Produktionsunternehmen noch keine Vorstellungen, geschweige denn Instrumente, wie dieser Wissens- und Erfahrungsabfluss verhindert werden kann.

(4) In zahlreichen Gießereien und Schmieden setzt sich die Produktionsmannschaft überwiegend aus un- und angelernten Mitarbeitern zusammen. Nur ein geringer Teil der Beschäftigten hat eine fachspezifische Ausbildung absolviert. Über Jahre wurden die Mitarbeiter vor dem Hintergrund einer auf den Einzelarbeitsplatz orientierten Arbeitsorganisation an einem Arbeitsplatz angelernt und dort eingesetzt. Im Laufe ihrer z.T. langjährigen Tätigkeit haben sie sich an diesem Arbeitsplatz ein umfassendes Erfahrungswissen angeeignet und können zu Recht als Experten für diesen Produktionsausschnitt bezeichnet werden. Die negative Seite dieses Personaleinsatzes ist, dass die Mitarbeiter in nur begrenztem Umfang auf anderen Arbeitsplätzen flexibel einsetzbar sind. Ein Verständnis von Produktionszusammenhängen im Hinblick auf Qualität, Termine und Kosten ist kaum vorhanden. Hinzu kommt, dass diese Belegschaftsgruppen nur in sehr geringem Maße von systematischen Weiterbildungsaktivitäten profitieren (Bellmann/Leber 2003).

Trotz aller Bemühungen der Verbände und Unternehmen zur Imageverbesserung gelten die Gießerei- und die Schmiedebranche noch immer als schmutzige Industriebranchen. Das Stigma von eintöniger, körperlich harter und technisch uninteressanter Arbeit prägt das Bild von Gießereien in der breiten Öffentlichkeit. Dabei kann nicht verschwiegen werden, dass es diese körperlich belastenden Arbeitsplätze auch nach wie vor noch gibt. Die Realität ist jedoch differenzierter: Längst sind modernste Technologien und flexible Organisationsstrukturen in die Werke eingezogen, und sie verlangen den Facharbeitern und Ingenieuren hohe fachliche und soziale Fähigkeiten ab. Und auch von den ungelerten Mitarbeitern wird zunehmend erwartet, dass sie selbständig und verantwortungsbewusst entscheiden und handeln.

# 3

## Zukunftsaufgaben für Unternehmen und Forschung

Die Unternehmen der Gießerei- und Schmiedebranche genauso wie viele weitere produzierende Betriebe sehen sich aufgrund der aktuellen Situation mit folgenden Aufgaben konfrontiert:

– Aufgrund der Schwierigkeiten, geeigneten Nachwuchs für die Lehr- aber auch akademischen industriellen Berufe zu finden (absehbarer Facharbeiter- und Ingenieurmangel) gilt es, die Ursachen für das fehlende Interesse junger Menschen an einer Tätigkeit in Gießereien und Schmieden zu analysieren und innovative Ansätze zur zielgruppengerechten Information über Arbeitsbedingungen und berufliche Perspektiven zu entwickeln, um dem negativen Image der Branchen entgegen zu wirken. Hierzu müssen alle Arbeitsmarktakteure (Schulen, Arbeitsämter, Bildungsträger, etc.) in einen gemeinsamen Dialogprozess eingebunden und entsprechende Kooperationsformen entwickelt werden. Zusätzlich sind neue Formen der betrieblichen Organisation und neue Karrierewege zu entwickeln und umzusetzen, welche die Attraktivität von Tätigkeiten in Gießereien und Schmieden erhöhen, um jungen Nachwuchs beiderlei Geschlechts für die Arbeit in der Branche zu gewinnen.

– Gleichzeitig ist es von hoher Priorität, die Leistungsfähigkeit der älteren Mitarbeiter/-innen möglichst langfristig zu erhalten, anstatt sie in die Frühverrentung zu entlassen. Besonders in betrieblichen Bereichen, für die heute noch Facharbeiter zur Verfügung stehen, muss in einigen Jahren verstärkt auf An- und Ungelernte „zurückgegriffen“ werden, weil es an qualifiziertem Nachwuchs mangelt. Diese vergleichsweise lernungewohnten Beschäftigtengruppen müssen – z. T. erstmals – in den Mittelpunkt der Qualifizierungsbemühungen rücken (Jürgenhake/Schumacher 2000).

– Die (wenigen) neuen, in der Regel jungen Mitarbeiter, die nach einer Ausbildung oder einem Studium in ein Unternehmen eintreten, bringen hingegen ein Bündel von – verstärkt – theoretischem Wissen mit, das in die praktische Arbeit transferiert werden muss.

– Systematische Konzepte der Personal-

entwicklung und der Integration unterschiedlicher Belegschaftsgruppen müssen diesen Prozess begleiten.

Bereits diese wenigen Beispiele zeigen, dass es für die Überlebensfähigkeit der Gießerei- und Schmiedeindustrie wichtig ist, ihre internen personellen und strukturellen Probleme zu meistern. Dazu gehören effiziente Abläufe und Organisationsstrukturen, veränderte, auf die internen und externen Kundenanforderungen ausgerichtete Denk- und Arbeitsweisen, breiter und höher qualifizierte Belegschaften sowie der Aufbau eines systematischen Beschäftigungsmanagements (von der Einstellung bis zum Ausscheiden aus dem Betrieb). Gefordert ist ein integrierter Ansatz zur Mobilisierung der Humanressourcen und zur Verbesserung der internen Strukturen, wobei sowohl das gesamte Unternehmen als auch der einzelne Mitarbeiter in den Mittelpunkt des Interesses rücken.

Angewandte Forschung kann hier die Unternehmen unterstützen, indem sie hilft,

(1) innovative Ansätze zur Erhöhung der Arbeitsmarktattraktivität von Gießerei- und Schmiedebetrieben in ihrem lokalen und regionalen Umfeld zu entwickeln,

(2) geeignete Wege und Konzepte zur Rekrutierung von Nachwuchskräften in Kooperation mit Arbeitsmarktakteuren zu entwickeln und zu implementieren,

(3) Wege zu finden, das (Erfahrungs-) Wissen der Mitarbeiter systematisch zu erfassen und innovierend und problem-lösungsorientiert zu nutzen,

(4) bei lernungewohnten Mitarbeitern die Veränderungs- und Lernbereitschaft zu fördern und ihnen den Rahmen zu bieten, notwendige Weiterentwicklungen auch vollziehen zu können,

(5) auf betrieblicher Ebene den systematischen Austausch von Wissen in Theorie und Praxis zwischen den unterschiedlichen Beschäftigtengruppen zu fördern,

(6) die Organisationsstrukturen daraufhin zu überprüfen, inwieweit sie altersgerecht sind und den systematischen Wissensaustausch zwischen unterschiedlichen Beschäftigtengruppen fördern und sie ggf. entwickeln helfen,

(7) bei der Organisation des Wissenstransfers und der Aktivierung von Wissen die unterschiedlichen Voraussetzungen der Lernenden zu berücksichtigen. Ältere angelernte Mitarbeiter lernen z.B. anders als junge Facharbeiter. Die bekannten Ansätze im Wissensmanagement lassen sich auch nicht ohne weiteres auf die oben hervorgehobene Fragestellung des Wissenstransfers bei lernungewohnten Fertigungsarbeitern übertragen. Sie sind fast ausschließlich für die so genannten Wissensarbeiter anwendbar (Wehner/Clases/Manser 1999). Aufgrund anderer bzw. kaum vorhandener Lerngeschichte bei formal niedrig qualifizierten Personen gilt es hier, neue Wege zu entwickeln.

## 4

### Bearbeitung der Zukunftsaufgaben im EQUAL-Vorhaben GENERA

Arbeitsforschung, wie sie sich in der EU-Gemeinschaftsinitiative EQUAL darstellt, zielt vor allem darauf ab, Diskriminierungen und Ungleichheiten von Arbeitenden und Arbeitssuchenden am Arbeitsmarkt zu verhindern. Der hier verfolgte Ansatz baut auf einer Bündelung von Kapazitäten und Kompetenzen auf, indem regionale oder thematische Netzwerke – so genannte Entwicklungspartnerschaften – im Zentrum der Arbeit stehen und nicht das einzelne Forschungsinstitut. Bei EQUAL werden Netze aus Arbeitsmarktakteuren, Trägern, Nutzern und Forschern gebildet, um so alle betroffenen Parteien in den Entwicklungs- und Implementierungsprozess mit einzubeziehen. Forschung ist damit immer konkret bezogen auf ihren Anwendungsgegenstand und ihre späteren Nutzer und erhält nur durch diese ihre Berechtigung.

Der EQUAL-Rahmen scheint besonders geeignet, der Herausforderung zur Entwicklung neuer Konzepte für die Bewältigung des demografischen Wandels zu begegnen. Zum einen können in diesem Rahmen innerhalb eines Projektverbundes verschiedene Aspekte des Themas abgedeckt werden, zum anderen bietet der anwendungsorientierte Ansatz die Möglichkeit, Instrumente und Methoden zu entwickeln, zu erproben und zu transferieren.

In der Entwicklungspartnerschaft GENERA haben sich zur Bearbeitung der

**Tabelle 1: Altersstruktur eines mittelständischen Metallbetriebs in NRW (367 Mitarbeiter [ohne Azubis]; Verrentung ab 65 Jahren)**

	2002				2007			
	unter 30 J.	30 bis 39 J.	40 bis 49 J.	50 J. u. älter	unter 30 J.	30 bis 39 J.	40 bis 49 J.	50 J. u. älter
<b>Führungskräfte</b>								
techn./kaufm. Angestellte	0	2	4	8	0	0	6	6
Meister( Vorarbeiter	0	5	10	8	0	0	9	14
<b>Mitarbeiter</b>								
techn./kaufm. Angestellte	3	9	10	10	2	1	11	17
Facharbeiter	24	37	65	42	14	24	56	70
An- und Ungelehrte	7	19	40	64	0	13	30	82
<b>Insgesamt</b>	<b>34</b>	<b>72</b>	<b>129</b>	<b>132</b>	<b>16</b>	<b>38</b>	<b>112</b>	<b>189</b>

Quelle: Anonymisiertes Beispiel Betriebspool Prospektiv; Instrument: ASTRO® – Werkzeug zur Analyse von Altersstrukturen für die Entwicklung einer wettbewerbsfähigen Personalpolitik in Unternehmen

WSI Hans Böckler Stiftung

oben skizzierten Zukunftsaufgaben Akteure aus der Gießerei- und Schmiedeindustrie zusammengeschlossen, allen voran der Deutsche Gießereiverband und die IG Metall, die schon in Branchenprojekten des Humanisierungsprogramms (HdA-Programm) kooperiert hatten. Gemeinsam mit derzeit 17 Pilotunternehmen und Forschungs-, Beratungs- und Qualifizierungsgesellschaften erarbeitet dieser Projektverbund praxistaugliche Lösungen. Die GENERA-Philosophie setzt dabei an zentralen industrie- und arbeitspolitischen Eckpunkten an: Unter arbeitspolitischen Aspekten geht es um personalpolitische Strategien, die es ermöglichen, Arbeitnehmern über den gesamten Zeitraum ihres Arbeitslebens adäquate Arbeitsplätze anzubieten, d.h. ihnen sinnvolle und produktive Arbeitsinhalte zu schaffen. Damit stellt sich vor allem die Frage des lebenslangen Lernens gerade für Beschäftigtengruppen, die nur geringe formale Qualifikationen und lange Weiterbildungsabstinenz aufweisen. Zum anderen stellt sich die Frage nach dem Arbeitseinsatz bei körperlicher Leistungsminderung. Bezogen auf die Zukunft von Industriearbeit in Deutschland geht es darum, attraktive Arbeitsplätze zu schaffen und zugleich neue potenzielle Beschäftigtengruppen ins Visier zu nehmen und zu bewerben. Damit verfolgt das Projekt auch eine arbeitsmarktpolitische Ambition, die über den Erhalt bzw. die Schaffung von Arbeitsplätzen hinausgeht: die Erzeugung der Bereitschaft und der betrieblichen Voraussetzungen, um diese Arbeitsplätze auch Menschen zu öffnen, die aufgrund persönlicher Merkmale bislang keine Beschäftigungschance in den meisten Unternehmen der Branchen hatten.

Bezüglich der Altersstruktur sind beide

Branchen der gesamtindustriellen Entwicklung in Deutschland voraus. Daher erwarten wir insbesondere in den Bereichen der Qualifizierung Älterer sowie in der Entwicklung alternsgerechter Organisationsstrukturen Ergebnisse, die weit über die Gießerei- und Schmiedeindustrie hinaus von Interesse sind.

Erste konkrete Ergebnisse, bezogen auf die oben dargestellten Problem- bzw. Aufgabenbereiche im Kontext der Bewältigung des Themas demografischer Wandel in der Gießerei- und Schmiedeindustrie, werden im Folgenden vorgestellt. Sie sind dabei nicht als Einzelmaßnahmen zu verstehen, sondern bauen konzeptuell aufeinander auf bzw. bedingen sich gegenseitig. Je nach spezifischer Problemlage der begleiteten Unternehmen liegen die Schwerpunkte z.B. eher im Bereich Rekrutierung oder Eingangsqualifizierung, im Bereich des Wissenstransfers bzw. der systematischen Personalentwicklung oder in generellen Entwicklungsszenarien.

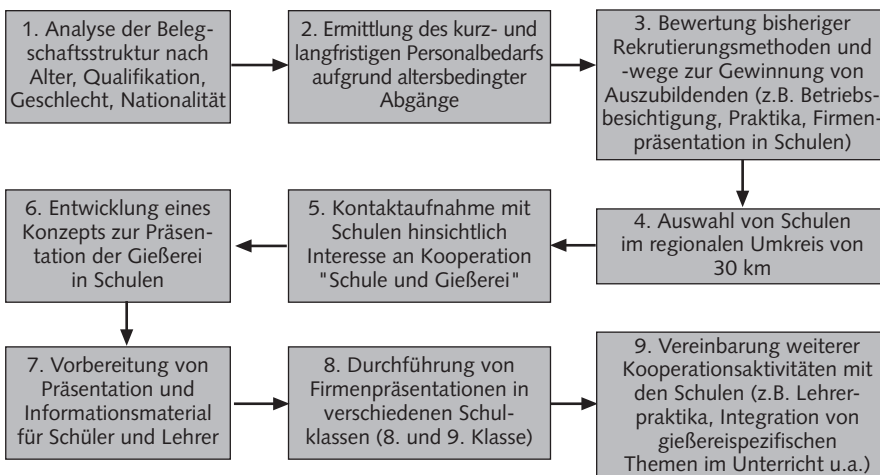
#### Altersstrukturanalyse

Viele Unternehmen kennen nicht ihre derzeitige Altersstruktur und deren zukünftige Entwicklung. Die Erfassung und Analyse der Altersstruktur der Belegschaft bietet jedoch die Möglichkeit, zukünftige Entwicklungen zu antizipieren und präventiv tätig werden zu können (vgl. hierzu Köchling 2002).

Tabelle 1 zeigt schematisch die Altersstruktur eines typischen Metallbetriebes einschließlich einer bloßen Fortschreibung bis 2007. Die Betrachtung der Fortschreibung gibt Hinweise darauf, welche personal- und arbeitsorientierten Strategien für das Unternehmen zu entwickeln sind. Köchling (2002) unterscheidet hier bei-



**Abb. 2: Personalbedarfsermittlung und Nachwuchsgewinnung**



Quelle: Eigene Darstellung.

WSI Hans Böckler Stiftung

spielsweise Verjüngungsstrategien und altersgemischte Strategien. Mithilfe eines speziellen Softwaretools können unter Eingabe verschiedener betriebspezifischer Annahmen (Zahl übernommener Auszubildender, durchschnittliches Renteneintrittsalter etc.) Szenarien zukünftiger Altersstrukturen aufgestellt werden. Diese Szenarien müssen wiederum unter Einbezug weiterer Kovariablen analysiert und diskutiert werden, um so die demografische Entwicklung betriebspezifisch zu kontextualisieren. Im Dialog mit der betrieblichen Leitungsebene, der Personalleitung und dem Betriebsrat werden schließlich auf Basis der Analyseergebnisse die derzeit vorherrschende Personalstrategie überprüft, künftige Personalbedarfe ermittelt und betriebliche Gestaltungsanforderungen abgeleitet.

### Rekrutierung

Abbildung 2 zeigt die Vorgehensweise zur Rekrutierung von Auszubildenden, die in GENERA zusammen mit mehreren Gießereien erarbeitet worden ist. Dabei geht es darum, sich als attraktives Unternehmen in Schulen der Region zu präsentieren, um so frühzeitig qualifizierten Nachwuchs für sich zu gewinnen. Hierzu wurde ein zielgruppengerechtes Konzept entwickelt (Wingen 2003). Das Rekrutierungskonzept ist bisher sehr erfolgreich eingesetzt worden. Inzwischen wird schon an einer Weiterentwicklung des Rekrutierungs- und Kooperationskonzeptes gearbeitet, das u.a. die Durchführung von Unterrichtsein-

heiten durch betriebliche Vertreter sowie die Ausweitung und Optimierung von Schüler- und Lehrerpraktika zum Gegenstand hat.

### Systematische Personalentwicklung

Das entwickelte Vorgehen zur systematischen Personalentwicklung An- und Ungelernter in alternden Belegschaften berücksichtigt, dass die Mitarbeiter auf der einen Seite über viel Erfahrungswissen verfügen, auf das der Betrieb nicht verzichten kann; auf der anderen Seite lernungewohnt sind im Hinblick auf den Erwerb von theoretischem und praktischem Wissen über andere Arbeitsplätze und bezüglich arbeitsplatzübergreifender Kenntnisse. An dieser Stelle soll auf ausgewählte Instrumente aus dem gesamten Set kurz eingegangen werden:

### Beteiligungsorientierte Kompetenzanalyse

Die beteiligungsorientierte Kompetenzanalyse stellt einen betrieblichen Konsens über das aktuelle Kompetenzniveau und die individuellen Entwicklungsmöglichkeiten jedes einzelnen Mitarbeiters her. Neben der Dokumentation personalwirtschaftlicher Grunddaten bildet die systematische Erhebung von arbeitsplatzbezogenen sowie arbeitsplatzübergreifenden Kenntnissen und Kompetenzen die Basis für die Beschreibung der weiteren individuellen beruflichen Entwicklung jedes einzelnen Mitarbeiters. Die Entwicklung eines für alle Mitarbeiter verständlichen Frage-

bogens erfolgt dabei in einer betrieblichen Projektgruppe unter Beteiligung des Betriebsrates und der betrieblichen Vorgesetzten. Der Selbsteinschätzung der eigenen Kompetenzen durch jeden Mitarbeiter wird in einem nächsten Schritt die Fremdeinschätzung durch den Meister gegenübergestellt. Im Rahmen von Berufsentwicklungsgesprächen werden die beiden Sichtweisen zusammengefügt. Das Ergebnis ist eine von Mitarbeiter und Meister getragene Einschätzung über den aktuellen Qualifikationsstand und zukünftige Entwicklungsmöglichkeiten. Aufgabe ist es anschließend, diese im Abgleich mit dem betrieblichen Qualifikationsbedarf in einen Qualifizierungsplan zu überführen.

### Wissenstransfer am Arbeitsplatz

Für den arbeitsplatzbezogenen Wissenstransfer wurden Lerntandems gebildet. Ein erfahrener Mitarbeiter, der den Arbeitsplatz in allen Situationen beherrscht und sich aufgrund seiner langjährigen Tätigkeit eine Vielzahl von „Tricks und Kniffen“ angeeignet hat, bildet ein Tandem mit einem Mitarbeiter, der an dem Arbeitsplatz zukünftig im Rahmen eines flexiblen Wechsels eingesetzt werden soll. Zur systematischen Wissensvermittlung wurde gemeinsam mit den an den einzelnen Arbeitsplätzen erfahrenen Mitarbeitern ein Einarbeitungskonzept erarbeitet. Zentraler Ansatzpunkt war dabei, dass die Fachleute die aufeinanderfolgenden Arbeitsschritte an ihrem Arbeitsplatz reflektieren und die Beschreibung mit ihren eigenen Worten dokumentiert wird. Dabei ist ein Leitfaden entstanden, in dem die einzelnen Arbeitsprozesse dargestellt und anhand von Leitfragen näher erläutert werden. Die Mitarbeiter werden außerdem auf die Lehr- und Lernsituation vorbereitet, in dem z.B. Hinweise zur Gestaltung eines aktiven Lernprozesses vermittelt werden.

### „Gustav in Entwicklung“ – Ein Weiterbildungsangebot

Ziel dieses Qualifizierungskonzeptes ist es, einerseits die Chancen einer Erwerbstätigkeit (älterer) an- und ungelernerter Beschäftigter bis zum gesetzlichen Rentenalter unter erträglichen Bedingungen zu erhöhen und andererseits in Zusammenarbeit mit den Unternehmen zur Erhaltung und Entwicklung der Beschäftigungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft aller Mitarbeiter bei-

zutragen. GUSSTAV bedeutet *Guss*Technik Arbeitsorientiert Vermittelt. Angestrebt wird, diesem Qualifizierungspaket brancheninterne Anerkennung zu verschaffen und langfristig die Zertifizierung durch die Industrie- und Handelskammern zu erreichen. Hat ein Beschäftigter alle Module absolviert, erhält er ein Zertifikat, das branchenweit anerkannt wird.

#### *Altersgerechte Arbeitsorganisation*

Gemeinsam mit einem der Pilotbetriebe wird aktuell – anknüpfend an den durchgeführten Wissenstransfer – in einem Pilotbereich unter Beteiligung der Mitarbeiter vor Ort an einem Konzept für eine altersgerechte Arbeitsorganisation gearbeitet. Zielsetzung dieser neuen Form der Arbeitsorganisation ist es, erwerbsgeminderte Mitarbeiter, die z.B. aufgrund eines Bandscheibenvorfalles, wegen Steifheit der Hände oder anderer alters- oder krankheitsbedingter Leistungsminderungen nicht mehr in der Lage sind, ihren angestammten Arbeitsplatz vollständig auszufüllen, nicht auf Schonarbeitsplätze abzuschieben, sondern die Arbeit so umzuorganisieren, dass ein Einsatz im angestammten Arbeitsbereich auch weiterhin möglich ist.

## 5 Fazit

GENERA ist ein Branchenvorhaben, in dem jetzt schon die Zukunft von morgen

geprobt wird. Unternehmen mit geringer Fähigkeit und Bereitschaft zur Personal- und Organisationsentwicklung werden nicht zukunftsfähig sein. Notwendig ist, die Humanressourcenpotenziale im Unternehmen umfassend zu identifizieren, d.h. auch lernungewohnte Beschäftigtengruppen zu mobilisieren (An- und Ungelernte, Ältere, Migranten). Bislang waren gerade diese Beschäftigtengruppen nur selten im Blickpunkt von Weiterbildungsangeboten bzw. systematischer Personalentwicklung. Hier sind jetzt und in Zukunft auch die Unternehmen selbst in ihrem ureigenen Interesse gefordert, aktiv zu werden. Der von Unternehmensseite oft geäußerte Vorwurf, den Mitarbeitern fehle bereits die Bereitschaft zur Weiterbildung, spiegelt aber nur eine jahrelange Praxis der Nichtberücksichtigung un- und angelernter Mitarbeiter im Personalentwicklungsbereich wider. Es konnte in der Vergangenheit ein „Verschiebepunkt“ der Verantwortung für die Weiterbildungsbereitschaft der Mitarbeiter beobachtet werden. Es zeigt sich, dass die Unternehmen dies mittlerweile erkannt haben und gemeinsam mit der anwendungsorientierten Forschung an Lösungen arbeiten.

Neben der Tatsache, dass zunehmend lernungewohnte Personengruppen in die Personalentwicklung einbezogen werden, lässt sich noch ein zweiter Trend beobachten. Personalentwicklung konzentriert sich zunehmend auf das Individuum, den einzelnen Mitarbeiter. Diese Tendenz wird sich in den kommenden Jahren – so die Hypothese – noch verstärken. Dabei betrifft diese Individualisierung nicht nur die

Ebene der Führungskräfte. Die entwickelten Verfahren der systematischen Personalentwicklung haben gezeigt, dass die Bereitschaft und Notwendigkeit, sich mit den Lernpotenzialen, Interessen und Bedürfnissen jedes einzelnen Mitarbeiters auseinander zu setzen, deutlich ansteigt. Statt Gießkannenprogramme aufzulegen, geraten nun zunehmend die unterschiedlichen Voraussetzungen des Einzelnen und daran angepasste Maßnahmen in den Blick.

Das EQUAL-Programm bietet den Rahmen, um diese zukunftsweisenden Themen anzugehen und die Ergebnisse zu transferieren. Im Gegensatz zu vielen anderen Forschungsprogrammen ist hier die Netzwerkarbeit zentral. Hinzu kommt das große Gewicht, welches auf den Transfer und das Mainstreaming der Ergebnisse gelegt wird. Das ist gerade im vorliegenden Fall von besonderer Relevanz, weil die in den „Vorreiterbranchen“ Gießerei und Schmiede erarbeiteten Ergebnisse – zeitverzögert – auf andere Branchen übertragen werden sollen und müssen. Noch hat das Vorhaben GENERA zwei Jahre Projektlaufzeit vor sich. Nachdem in den Bereichen Personalentwicklung, Rekrutierung und Wissenstransfer erste Ansätze entwickelt wurden, die es zu optimieren gilt, wird ein Fokus der Restlaufzeit auf dem Gebiet der altersgerechten Arbeitsorganisation liegen. Das Projekt wird sich auch daran messen lassen müssen, inwieweit es tatsächlich gelingt, für die z.T. körperlich schweren Arbeiten und unattraktiven Rahmenbedingungen neue, attraktivere Formen der Arbeitsorganisation zu konzipieren und implementieren.

## LITERATUR

**Bellmann, L./Leber, U.** (2003): Betriebliche Weiterbildung: Denn wer da hat, dem wird gegeben, in: IAB-Materialien 1, S. 15–16

**Jürgenhake, U./Schumacher, D.** (Hrsg.) (2000): Qualifizierung alternder Belegschaften, Dortmund/Gröditz

**Köchling, A.** (2002): Projekt Zukunft – Leitfaden zur Selbstanalyse altersstruktureller Probleme in Unternehmen, Dortmund

**Langhoff, T.** (2003): Wenn die Beschäftigungsfähigkeit nicht gesichert und Arbeitsbedingungen nicht altersgerecht sind, in: Gute Arbeit – Menschengerechte Arbeitsgestaltung als gewerkschaftliche Zukunftsaufgabe, Dokumentation der IG Metall-Konferenz 8.–9.11.2002 in Dortmund, Frankfurt a.M.

**Prognos,** Europäisches Zentrum für Wirtschaftsforschung und Strategieberatung (Hrsg.) (1998): Deutschland Report 2, Basel

**Statistisches Bundesamt** (2003): Bevölkerungsentwicklung Deutschlands bis zum Jahr 2050 – 10. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung, Wiesbaden

**Volkholz, V./Kiel, U./Wingen, S.** (2002): Strukturwandel des Arbeitskräfteangebots, in: Brödner, P./Knuth, M. (Hrsg.): Nachhaltige Arbeitsgestaltung. Trendreports zur Entwicklung und Nutzung von Humanressourcen, München und Mehring

**Volkholz, V./Langhoff, T.** (2002): Alter und Altern der Erwerbstätigen in NRW, unveröffentlichte Studie für das MWA NRW, Dortmund

**Wehner, T./Clases, Chr./Manser, T.** (1999): Wissensmanagement: State of the Art, Harburger Beiträge zur Psychologie und Soziologie der Arbeit 14, Hamburg

**Wingen, S.** (2003): Personalbedarf ermitteln und Nachwuchs gewinnen, in: Giesserei 6, S. 218–221

# Vorankündigung

Pohlmann, Markus / Sauer, Dieter / Trautwein-Kalms, Gudrun / Wagner, Alexandra (Hrsg.)

Dienstleistungsarbeit: Auf dem Boden der Tatsachen. Befunde aus Handel, Industrie, Medien und IT-Branche

Berlin (Sigma), Forschung aus der Hans-Böckler-Stiftung 51,  
November 2003; ca. 300 S.; € 18,90; ISBN 3-89404-982-0

Dienstleistungen sind schon länger zu einer gesellschaftlichen Zauberformel für ein neues Zeitalter geworden. Ob man dies nun Postfordismus nannte, den älteren Begriff der postindustriellen Gesellschaft bemühte oder heute von einer Wissensgesellschaft spricht, jedes Mal kommt den Dienstleistungen ein wichtiger Stellenwert zu. In dieser Veröffentlichung berichtet der vom BMBF geförderte Forschungsverbund von IAT-Gelsenkirchen, ISF-München, ISO-Saarbrücken und WSI in der Hans Böckler Stiftung über die Realität heutiger Dienstleistungsarbeit und geht dabei den Fragen nach, wie sich Trends der Vermarktlichung und Rationalisierungsentwicklung in der Dienstleistungsarbeit niederschlagen, wie der Rationalisierungsdruck Leistungsverausgabung und Leistungspolitik verändert und welche Rolle dabei die Arbeitsorientierungen und -interessen der Beschäftigten einnehmen.

Und dies sind die AutorInnen und Themen:

- *Dieter Sauer*  
Arbeit, Leistung und Interessenhandeln in der „tertiären“ Organisation
- *Alexandra Wagner*  
Dienstleistungsbeschäftigung in Deutschland und im europäischen Vergleich
- *Dorothea Voss-Dahm*  
Zwischen Kunden und Kennziffern - Leistungspolitik in der Verkaufsarbeit des Einzelhandels
- *Hans Günter Grewer/Josef Reindl*  
„Allein aufs Systemgeschäft und Dienstleistungen zu setzen, ist dummes Zeug“ - Von den Mühen des deutschen Maschinenbaus mit der Dienstleistungsorientierung
- *Kira Marrs/Andreas Boes*  
Alles Spaß und Hollywood? Arbeits- und Leistungsbedingungen bei Film und Fernsehen
- *Gudrun Trautwein-Kalms/Elke Ahlers*  
High Potentials unter Druck - Gestaltung der Arbeits- und Leistungsbedingungen von Software-Experten und IT-Dienstleistern