

## **Weiterbildung und Qualifizierung von Mitarbeitern im „rehakritischen Alter“ – Welcher Beitrag kann zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit vor dem Hintergrund des demografischen Wandels geleistet werden? Eine Bestandsaufnahme in der Automobilindustrie**

---

### **Abstract**

Gut 70 Prozent aller Schwerbehinderten sind älter als 45 Jahre, in ca. 80 Prozent der Fälle wird diese durch eine Krankheit erworben (vgl. DESTATIS 2013, 5). Es ist anzunehmen, dass insbesondere physisch beanspruchende Tätigkeiten, die nach wie vor produktive Bereiche der Automobilbranche prägen, eine vergleichsweise hohe Schwerbehindertenquote der Automobilbranche von 5,6 Prozent in 2010 (vgl. BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT o. J.) mit verantworten. Vor diesem Hintergrund ist anzunehmen, dass mit dem Aufrücken der derzeit dominanten Mitarbeitergruppe der Babyboomer Generation (Durchschnittsalter liegt bei ca. 44 Jahren) zum Ruhestandsalter hin mit einem erhöhten Aufkommen von leistungsgewandelten Mitarbeitern zu rechnen ist. Dies fordert nicht nur Sozialversicherungsträger, sondern auch Betriebe auf, gemeinsam neue Wege der beruflichen Rehabilitation zu suchen. Dieser Beitrag soll betriebliche Möglichkeiten der Weiterbildung und Personalentwicklung im direkten Bereich beleuchten, mit Fokus auf nachhaltige „Konzepte“. Der Nutzen von Qualifikation und Qualifizierbarkeit, insbesondere im Falle eines möglichen Arbeitsplatzwechsels eines „worstcase-scenarios“ der beruflichen Rehabilitation liegt in einem höheren Radius des Einsatzfeldes und damit im Erhalt der Beschäftigung. Hier soll deshalb der Frage nachgegangen werden, wie betriebliche Weiterbildung, Qualifizierung und Personalentwicklung aufgestellt sein müssen, um einen möglichst nachhaltigen Einfluss auf den Erhalt der Beschäftigung von Mitarbeitern in Bereichen mit begrenzter Tätigkeitsdauer zu leisten.

### **1 Fragestellung und Einordnung**

Das Projekt “Gesund und qualifiziert älter werden in der Automobilindustrie. Partizipation und Inklusion von Anfang an (PINA)” bildet den Rahmen der hier betrachteten Fragestellung: Wie muss betriebliche Qualifizierung, Weiterbildung und Personalentwicklung langfristig aufgebaut sein, um in Tätigkeitsbereichen mit hohen Belastungen den Übergang in mögliche Anschluss Tätigkeiten bestmöglich zu steuern und vorzubereiten? Die Frage nach Interventionen betrieblicher Qualifizierungs- und Personalentwicklungspolitik zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit ist Bestandteil eines umfassenden betrieblichen Alternsmanagements, mit welchem sich das Projekt PINA auseinandersetzt. Im Vorfeld soll deshalb zunächst Einblick in das Projektvorhaben und die Methodik gegeben werden (2), um darauf aufbauend den Hintergrund der Fragestellung zu erörtern und Kriterien alternsgerechter

Qualifizierung und Personalentwicklung zu entwickeln (3), entlang welcher dann Erkenntnisse der Erhebung vorgestellt (4) und abschließend diskutiert werden (5).

## **2 Projekt**

Das Projekt PINA ist ein vom Bundesministerium für Arbeit und Soziales im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit für drei Jahre (September 2011 bis August 2014) gefördertes Projekt, das auf die Stärkung eines ganzheitlichen Alternsmanagements abzielt. Gemeinsam mit dem Institut für Arbeitswissenschaft der TU Darmstadt (IAD) arbeitet der Lehrstuhl Arbeit und Berufliche Rehabilitation der Universität zu Köln im Verlauf des Projekts am Beispiel der Automobilbranche an der Optimierung eines ganzheitlichen betrieblichen Alternsmanagements. Zu den Praxispartnern zählen dabei acht Unternehmen: Audi, Bosch, Daimler, Evobus, Ford, Opel, Porsche und Volkswagen.

Der „ganzheitliche“ Ansatz im Projektvorhaben baut auf dem von Langhoff geprägten Verständnis einer „demographischen Brille“ (LANGHOFF 2009, 99) auf: die Berücksichtigung und Auswirkung einer alternden Belegschaft im Kontext aller betrieblichen Prozesse und Abläufe. Alternsmanagement wird deshalb auch als Querschnittsaufgabe bezeichnet.

### **2.1 Forschungsdesign und Methodik**

Das Projekt besteht im Wesentlichen aus zwei Phasen: einer Erhebung zum Stand des Alternsmanagements und einer anschließenden Interventionsphase, in der betriebliche Ansätze zu verschiedenen Handlungsbedarfen gemeinsam mit den projektbeteiligten Unternehmen ausgetauscht, weiterentwickelt und umgesetzt werden.

Für die Erhebung des Alternsmanagements in der Automobilindustrie wurde ein Zugang über solche Handlungsfelder gewählt, die vor dem Hintergrund des Erhalts der Arbeitsfähigkeit in Anlehnung an ILMARINEN/ TEMPEL (2002) sowie SPORKET (2011) von Bedeutung sind (vgl. auch Abb. 1): Arbeitszeitgestaltung, Arbeitsplatzorganisation und -gestaltung (Ergonomie), Betriebliche Gesundheitsförderung, Betriebliches Eingliederungs- und Integrationsmanagement, Weiterbildung und Qualifizierung sowie Personalentwicklung und Laufbahngestaltung. Darüber hinaus wurden für ein Alternsmanagement relevante Kriterien definiert, welche über alle Handlungsfelder betrachtet wurden:

- die Vernetzung zwischen den Handlungsfeldern, die erst zu einem ganzheitlichen Alternsmanagement führt;
- Partizipation und Inklusion, die wichtige Erfolgs- und nachhaltige Prozesskriterien darstellen, welche auf die Einbindung und Berücksichtigung von Mitarbeitern, deren Bedarfe und Wünsche, und die Vertretung ihrer Interessen abzielen;
- Kennzahlen, die wiederum Grundlage betriebswirtschaftlichen Handelns sind.

- Eine besondere Säule der Erhebung, die ebenfalls unter einem ganzheitlichen Ansatz zu verstehen ist, stellt ferner der Bereich der Sozialversicherungsträger dar (vgl. *Abbildung 1*).

In einem idealen Altersmanagement greifen Unterstützungsfunktionen der Sozialversicherungsträger und betriebliche Ansätze nahtlos ineinander und die Kooperationen sind von beiderseitigem Nutzen geprägt: Prävention und Rehabilitation beugen kostenintensiven Langzeiterkrankungen und Frühverrentung vor, entlasten somit die Kassen der Sozialversicherungsträger und reduzieren AU-Tage und Produktionsausfälle auf Seiten der Betriebe (vgl. BRÄUNIG/ KOHSTALL 2011).

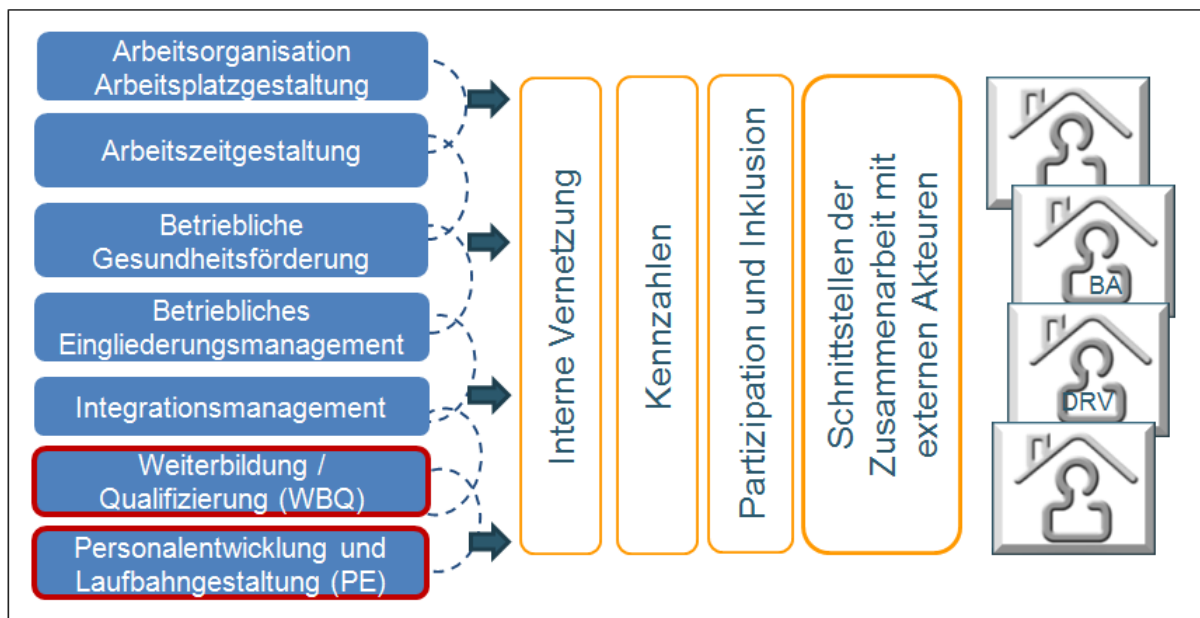


Abb. 1: Handlungsfelder und Betrachtungsebenen in PINA

## 2.2 Methodik

Für die Erhebung wurde ein qualitatives Forschungsdesign gewählt. Insgesamt wurden von Februar bis Mai 2012 knapp 60 leitfadengestützte Experteninterviews (7 Handlungsfelder, 8 Unternehmen) von etwa 1,5 bis 2 Stunden geführt. Die Auswahl der betrieblichen Experten oblag den jeweiligen Projektkoordinatoren der Unternehmen. Pro Handlungsfeld wurden ein bis drei Experten befragt. Insbesondere im Bereich der hier betrachteten Handlungsfelder (Weiterbildung und Qualifizierung, Personalentwicklung und Laufbahngestaltung) ergab sich eine heterogene Zusammensetzung der betrieblichen Experten (zentral vs. dezentral, indirekt vs. direkt verankert). Dadurch konnte eine Vielfalt von Eindrücken gewonnen werden, wenn auch eine vergleichende Darstellung über alle Erhebungskriterien nicht ganz einfach war. In Abschnitt (4) werden ausgewählte Erkenntnisse daraus vorgestellt. Die Dokumentation erfolgte prinzipiell per Audiomitschnitt und anhand von Mitschriften.

### 3 Hintergrund

In diesem Abschnitt sollen die Hintergründe beleuchtet werden, die eine Anpassung betrieblicher Qualifizierungs- und Personalentwicklungspolitik vor dem Hintergrund einer alternden Belegschaft begründen bzw. fordern. Hierfür werden Qualifizierungsrisiken (3.1) als auch Qualifizierungsanforderungen (3.2) des direkten Bereichs skizziert. Dabei ergibt sich eine Lücke, die verdeutlicht, warum insbesondere bei rehakritischen Mitarbeitern im direkten Bereich der Erhalt von kognitiver Leistungsfähigkeit an Bedeutung zunimmt. Unter kognitiver Leistung wird hier auch eine Anpassungs- und Veränderungsbereitschaft im Hinblick auf die Aneignung und das Lernen von Neuem verstanden (vgl. „Fähigkeit zur kognitiven Flexibilität“ (DELLBACH 2008, 133 nach LEZAK 1995; ROßNAGEL 2008). In Abschnitt 3.3 werden ferner Lösungsansätze aufgezeigt, welche sich an Konzepten lernförderlicher Organisationen orientieren.

#### 3.1 Qualifizierungsrisiken im direkten Bereich

##### 3.1.1 Dequalifizierung

In mehreren Studien wird ein Zusammenhang zwischen Bildungsniveau und Weiterbildungsaktivitäten konstatiert. Insbesondere Personen mit niedrigerer Berufsausbildung weisen über den gesamten Erwerbsverlauf eine niedrigere Weiterbildungsbeteiligung auf (vgl. LANGHOFF 2008, 207 nach SCHAT 2005, DELLENBACH et al. 2008, 124). Gründe hierfür werden unter anderem in der schulischen und beruflichen Ausbildung gesehen. Demnach werden dort grundlegende Pfeiler (Strategien und Motivation) für spätere Weiterbildungsaktivitäten gelegt. Über alle Qualifikationsgruppen wiederum nimmt die Beteiligung an formaler betrieblicher Weiterbildung im Vorrentenalter ab. Hierfür werden vorwiegend steigende Amortisierungskosten verantwortlich gemacht. LANGHOFF (2009, 207) befindet daher, insbesondere „die Kombination gering qualifiziert und alt gilt als besonders kritisch“. Damit bezieht er sich auf Dequalifizierungsprozesse, welche einen „Verlust“, genauer eine Veralterung von Kompetenzen aufgrund einer sich veränderten Nachfrage beschreiben (vgl. ILLNER 2008, 72).

##### 3.1.2 Entwicklung kognitiver Leistungsfähigkeit

Das *Zwei-Faktoren-Modell der Intelligenz* von HORN/ CATELL (1966) beschreibt die Entwicklung kognitiver Leistungsfähigkeit in Abhängigkeit zum Altern: So wird eine in jungen Jahren dominante *fluide* Intelligenz, welche auf der kognitiven Leistungsfähigkeit neuronaler Systeme, z. B. des Arbeitsgedächtnisses beruht, von einer im fortschreitenden Alter zunehmenden *kristallinen* Intelligenz unterschieden, welche eine Manifestierung von Erfahrungswissen und Kontextwissen darstellt. Häufig wird von einer Leistungsverschiebung gesprochen, bei der die kristalline Intelligenz eine Kompensation fluider Intelligenz darstellt und in ihrer Stärke von der Ausprägung vorangegangener fluider Intelligenz abhängt. Letzteres wird auch als *Investitionshypothese* beschrieben (vgl. ROßNAGEL 2008). Dieser steht die von LEHR (1977) und WARR (1998) geprägte *Disuse-Hypothese* gegenüber, welche davon ausgeht, dass insbesondere die fluide, neuronal-basierte, kognitive

Leistungsfähigkeit bei mangelnder (alltäglicher) Aktivierung Einbußen erfährt (vgl. hierzu auch ROßNAGEL 2008, 30, nach GUNNING-DIXON/ RAZ, 2003). Bei beiden Hypothesen ist dabei zu berücksichtigen, dass derartige Prozesse individuell in Wechselwirkung mit dem jeweiligen Umfeld höchst unterschiedlich stark ausgeprägt sein können.

Darüber hinaus beobachten und beschreiben BALTES und BALTES (1990) Strategien der Selektion, Optimierung und Kompensation (SOK-Modell), mit welchen altersabhängige Verluste im Zusammenspiel fluider und kristalliner Intelligenz ausgeglichen werden können. Das SOK-Modell verdeutlicht ebenfalls den Aspekt der Leistungsverschiebung im Kontext intellektueller Entwicklungsverläufe.

Von einem allgemeinen Trainingseffekt geht auch ROßNAGEL in seinem Konzept der Lernkompetenz aus. Mit der Vermittlung von Motivation und Lernstrategien ist nach seiner Vorstellung eine Aktivierung kognitiver Leistung bis ins hohe Alter – auch nach Phasen der Lernabstinenz und Lernentwöhnung möglich (vgl. ROßNAGEL 2008).

Daraus lassen sich zwei Schlüsse ziehen: Zum einen haben Lernfähigkeit und Motivation eine biographische Komponente. Ihr Erhalt besteht in einer stetigen Aktivierung kognitiver Systeme. Deren Beschaffenheit beeinflusst Lernerfahrungen und diese wiederum Lernmotivation. Zum anderen kann Lernen zu jedem beliebigen Zeitpunkt trainiert werden (vgl. ROßNAGEL 2008, 43) – wenn auch sicher unter einem höheren Kosten-Nutzen-Verhältnis bei längerer Abstinenz. Hier z.B. greifen alterssensible Lernkonzepte an.

Im direkten Bereich mangelt es an alltäglichen, in den Arbeitsprozess integrierten Lernanreizen, die die kognitive Leistung stimulieren. Folglich sind Beschäftigte des direkten Bereichs einem besonderen Qualifizierungsrisiko ausgesetzt, sofern nicht außerhalb der Arbeitstätigkeit entsprechende Anreize gegeben sind. Bei einer Minderung kognitiver Leistungsfähigkeit ist jede spätere Qualifizierung (Aktivierung) mit höheren Kosten verbunden. Hier können über die Erwerbsphase gesteuerte Maßnahmen der Personalentwicklung entgegenwirken.

Das IGA-Projekt „Personalentwicklung für Berufe mit begrenzter Tätigkeitsdauer“ beobachtete: „Mitarbeiter ab 50 + sind schwieriger in Qualifizierungsmaßnahmen zu bringen“ (RAHNFELD/ JAHN 2012, 48). Ein wesentlicher Grund hierfür mag in der gegenüber jüngeren Generationen vergleichsweise niedrigeren schulischen Ausbildung liegen. Nachkommende Generationen im direkten Bereich verfügen aufgrund der Bildungsexpansion Ende des letzten Jahrhunderts in der Regel über eine, wenn auch oft fachfremde, Berufsausbildung. Dies birgt für Unternehmen die Chance mit betrieblicher Weiterbildung an die berufliche Ausbildung anzuknüpfen. Warum eben dies im Kontext einer alternden Belegschaft und den damit verbundenen Implikationen für Arbeitsfähigkeit und Personaleinsatz von zunehmender Bedeutung ist, zeigt das nachfolgende Szenario.

### 3.2 Zunahme Qualifizierungsanforderungen im Kontext einer alternden Belegschaft

In der Automobilbranche zeichnet sich eine drastische Alterung der Belegschaften ab: Das derzeitige Durchschnittsalter liegt bei ca. 44 Jahren (eigene Erhebung). Es ist anzunehmen, dass die Schwerbehindertenquote von ca. 5,6 Prozent in 2010 (vgl. BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT o. J.) potentiell ansteigen wird. Physisch beanspruchende Tätigkeiten, wie in den produktiven Bereichen, stehen unter Verdacht diesen Zusammenhang zu verstärken.

Gleichzeitig unterliegen die Arbeitssysteme im Zuge der Globalisierung und Technologisierung in Bereichen einfacher Tätigkeiten immer radikaleren Rationalisierungsmaßnahmen, um dem zunehmend auch innerbetrieblichen Wettbewerbsdruck standzuhalten (vgl. RIFKIN 2011). Es findet eine Zunahme der Arbeitsverdichtung und Austaktung statt, eine Erhöhung von Repetition und einseitiger Belastung. Derartige Arbeitssysteme weisen z. B. durch den Wegfall von taktungebundenen Tätigkeiten wie Vormontagen immer weniger Puffer und Elastizität für leistungsgewandelte Mitarbeiter mit reduziertem oder schwankendem Leistungsvermögen auf. Rehakritische Mitarbeiter haben dann die „Wahl“, unter gesundheitlichen Kosten die Arbeitssituation aufrecht zu erhalten oder aber berufliche Rehabilitation in Anspruch zu nehmen, gleichzeitig stehen Betriebe fallspezifisch vor der Aufgabe notwendige Anpassungen in der Arbeitsgestaltung vorzunehmen – die Grenzen solcher Adjustierungen des Arbeitsplatzes zeichnen sich in vielen Betrieben bereits jetzt schon ab. Eine *der* drängendsten Fragen betrieblicher Praxis lautet deshalb: Welche alternativen, wertschöpfenden Einsatzmöglichkeiten existieren im Unternehmen, um einen vorzeitigen Ruhestand zu vermeiden?

Genau hier setzt der Vorteil von anschlussfähiger Qualifikation und Qualifizierbarkeit an. Denn damit erhöht sich – vor dem Hintergrund eines zunehmenden Wegfalls einfacher Tätigkeiten in den Betrieben – der Radius alternativer, bereichsübergreifender Einsatzmöglichkeiten. Anders formuliert: Personaleinsatzflexibilität bedarf auf Seiten der Mitarbeiter Lern- und Anpassungsfähigkeit, welche als Resultat entsprechend vorangegangener Personalentwicklungs- und Qualifizierungspolitik erachtet werden muss. Deshalb gewinnt die Betrachtung eben dieser Handlungsfelder im Alternsmanagement an Bedeutung. Einen Zugang bilden Kriterien einer lernförderlichen Organisation und einer Kultur lebenslangen Lernens. Denn eine lernförderliche Organisation kann dazu beitragen, individuelle Qualifizierungsrisiken, die sich aus dem Zusammenspiel individueller intellektueller Entwicklung und Arbeitsumfeld ergeben, zu minimieren.

### 3.3 Lösungsansätze

Kriterien einer lernförderlichen Organisation und einer Kultur lebenslangen Lernens zielen darauf ab, Lernpotentiale über die Erwerbsphase aufrecht zu erhalten (kognitiv wie motivational) und für Personengruppen fortgeschrittener Lernentwöhnung sensible Ansprachen vorzuhalten. In Anlehnung an ZIMMERMANN (2009) und SCHAPER et al. (2006), die Kriterien einer lernförderlichen Organisation und Konzepte einer Kultur lebenslangen Lernens beschreiben, stellt *Abbildung 2* eine eigene verdichtete



Zusammenstellung betrieblicher Handlungsebenen dar. Eine Kultur lebenslangen Lernens setzt demnach an verschiedenen Ebenen an.

Ansatz	Bereich	Ziel	Fokus
Indirekt	PE	Kompetenzaufbau und -erhalt	Person: Laufbahngestaltung und Entwicklungsmöglichkeiten
		Kompetenzvielfalt	Inhalte: fachlich, methodisch, sozial u. personal
Direkt	WBQ	Lernerfolg	Methodik: zielgruppensensible Didaktik ("Fit" Lernkompetenz u. Lernanforderung)
		Ökonomisches Lernen	Situation: informelles, <u>praxis-</u> und arbeitsplatznahes Lernen
	APL		

Abb. 2: Gestaltungsebenen einer lernförderlichen Organisation (PE: Personalentwicklung, WBQ: Weiterbildung und Qualifizierung, APL: Arbeitsplatzgestaltung)

Im Kontext des Projekts wurden daraus drei zentrale Dimensionen ausgewählt: Die erste Dimension ist eine alters- und zielgruppensensible Didaktik zur Förderung von Lernerfolgen im Kontext zunehmender interindividueller Unterschiede, welche eine individuelle Anbindung an Vorwissen, an Lerntempo und -strategie berücksichtigt (vgl. Konzept der Lernkompetenz ROßNAGEL 2008, 44-56). Voraussetzung hierfür ist eine Bewusstseinsbildung von Bildungsverantwortlichen im Betrieb über interindividuelle Lernunterschiede in Entwicklungsverläufen – von Ausbildungsbeginn an. Die Umsetzung geht eng einher mit konstruktivistischen Ansätzen in der Lehr- und Lernpraxis von Erwachsenenbildung (vgl. BORCHERS/ BERTRAM 2010, 37). Diese sind Teil des zweiten ausgewählten Kriteriums, eines integrativen und praxisnahen betrieblichen Weiterbildungssystems, welches niedrigschwelliges, kontinuierliches und anwendungsbezogenes Lernen im Betrieb für alle ermöglicht. Um der häufig zitierten Lernentwöhnung zu begegnen, ist dabei ein struktureller und langfristig angelegter Ansatz nötig. Ein drittes Kriterium sind Entwicklungsmöglichkeiten, welche Einsatzfelder definieren und Weiterbildungsaktivitäten entlang der Entwicklungsstadien einbetten. Diese transportieren gleichzeitig Entwicklungsperspektiven, welche in der Stresstheorie als nicht unwichtig für das Wohlempfinden und die Arbeitsmotivation erachtet werden (vgl. MOLNAR et al. 2002, 5).

Anhand dieser Kategorien werden im Folgenden ausgewählte Ergebnisse dargestellt, welche einen Eindruck zur Rolle von Weiterbildung und Qualifizierung sowie Personalentwicklung im Kontext eines Altersmanagement im direkten Bereich in der Automobilindustrie geben.

## **4 Ergebnisse**

Die folgenden Ergebnisse beruhen nicht nur auf teilstandardisierten Interviews mit Experten der Handlungsfelder Personalentwicklung und Laufbahngestaltung sowie Weiterbildung und Qualifizierung, sondern auch auf Gesprächen mit Verantwortlichen des Betrieblichen Eingliederungsmanagements und anderer Handlungsfelder der Erhebung, sofern Querbezüge auftauchten. Die folgende Aufbereitung weist daher einen summarischen Charakter zahlreicher Gespräche, Eindrücke und Erkenntnisse auf.

### **4.1 Bewusstseinsbildung über und Berücksichtigung von interindividuellen Lernvoraussetzungen in der Qualifizierungspraxis**

Die mit dem Wandel der Altersstruktur einhergehenden Implikationen für die betriebliche Bildungspraxis werden von den befragten betrieblichen Experten durchweg wahrgenommen. Von allen befragten betrieblichen Experten der Qualifizierung und Personalentwicklung wird die Notwendigkeit einer Kultur lebenslangen Lernens deutlich betont. Befragte aus mindestens vier der Unternehmen berichten von einer ausführlichen Auseinandersetzung mit der Thematik an eigener oder anderer Stelle im Unternehmen. Allerdings sind wenig konkrete Maßnahmen oder Anreizsysteme für altersabhängige Zielgruppen zu beobachten, die darauf zurück zu führen sind. Auf Rückfragen hierzu geben die Experten betrieblicher Weiterbildung und Qualifizierung des Öfteren den Eindruck wider, bereits über eine hohe betriebliche Bildungsqualität zu verfügen, weshalb sie den Anpassungsbedarf an die Gegebenheiten einer alternden Belegschaft eher gering einschätzen. So werden bisherige Standards, Angebote und Strukturen von ihnen häufig als bewährt und hinreichend sensibel empfunden (z. B. natürliche, altersgemischte Lerngruppen). Nur ein Unternehmen der Erhebung weicht davon deutlich ab. Dieses stellt sich der Thematik mit einem vielschichtigem Konzept: zum einen durch einen „Trainerleitfaden“, welcher Referenten für interindividuelle Entwicklungsverläufe sensibilisiert und für eine bessere Ansprache, Sinnvermittlung und den Umgang mit Lernentwöhnung anleitet, zum anderen durch Qualifizierungsangebote, die stärker auf Bedürfnisse der wachsenden „50+ Kohorte“ abgestimmt sind. Hier handelt es sich insbesondere um eine „Anpassungsweiterbildung“ im IT-Bereich. Gleichzeitig werden die Führungskräfte, die letztlich maßgeblich die Einbindung von Mitarbeiter(innen) in Qualifizierungsprozesse etc. verantworten, für den Umgang mit 50+ sensibilisiert.

### **4.2 Arbeitsplatznahe Lernformate**

In allen Unternehmen wird von einer zunehmend arbeitsplatznahen Weiterbildung und Qualifizierung berichtet. Realisiert wird dies über einen verstärkten Einsatz von innerbetrieblichen Experten („Train-the-Trainer-Programmen“) und einer stärker durch die Fachbereiche organisierten Weiterbildungspolitik, die unterschiedlich stark ausfällt und sich



bis zu Fachbereichsakademien erstreckt. Dennoch bleiben seminaristische Lernformate insbesondere durch die Inanspruchnahme externer Bildungsträger dominierend. Diese Lernformate werden aber für den direkten Bereich weitestgehend als ungeeignet betrachtet. Stattdessen wird hier von Lernwerkstätten, in einem Fall von implementierten Selbstlerninseln in Arbeitsplatznähe berichtet. In einem der befragten Unternehmen werden Lernstätten in kurzen, wiederkehrenden Einheiten am Band für das gesamte Team durchgeführt (Führungskräfte fungieren als Trainer). Solche Maßnahmen bedürfen allerdings der Wertschätzung von „ganz oben“, dem höheren Management, um sie im laufenden Betrieb realisieren zu können, denn Lernen am Arbeitsplatz in der Arbeitszeit ist mit Kosteneinbußen oder organisatorischem Aufwand (Freistellung/ Änderung der Schichtbelegung) seitens des Arbeitgebers verbunden. Weiterführende Bildungsangebote (z. B. Sprachen, IT, Persönlichkeitskompetenzen) unterliegen den Herausforderungen des rigiden Arbeitssystems. Persönliche Weiterbildung und Qualifizierung für Personen im Schichtbetrieb gilt als besondere Herausforderung. Hier wird vereinzelt, u. a. von Betriebsratsseite, von Bemühungen, Bildungsprogramme auf Schichtzeiten abzustimmen berichtet.

### **4.3 Betriebliche Entwicklungsprogramme und -möglichkeiten**

Über alle betrachteten Betriebe ist eine zunehmende Einbindung des direkten Bereichs in einen standardisierten Personalentwicklungsprozess zu beobachten. Hierfür wurden in Summe mehrere Gründe genannt: die teilweise Aufhebung der Trennung von Lohnempfängern und Angestellten, die zunehmende Bedeutung des internen Arbeitsmarkts sowie Standardisierungsbestrebungen im direkten Bereich.

So sind in jüngerer Zeit auch im direkten Bereich bei allen Unternehmen Förderprogramme etabliert worden. Allerdings handelt es sich maßgeblich um Meisternachwuchsprogramme, welche vereinzelt alternative „Zielfunktionen“ stärker berücksichtigen. Ein mehrstufiges Entwicklungsprogramm im direkten Bereich bieten bisher nur zwei der Unternehmen an. Die Herausforderung liegt gemäß den Aussagen der befragten, betrieblichen Experten dabei darin, die geringe Funktionstiefe im direkten Bereich in ein Konzept aufeinander aufbauender Entwicklungsstufen zu systematisieren. In den Beispielen werden Wege von der Fertigungskraft zum Produktprüfer oder aber zum Werkstattmeister beschrieben, aber auch vom Gruppensprecher zum Lernassistenten. Die Programme strukturieren den Personalfluss und finden in den betreffenden Unternehmen hohen Zuspruch unter den Beschäftigten. Prinzipiell sind diese Programme anschlussfähig an Entwicklungsmöglichkeiten im indirekten Bereich.

Aspekte einer alternsgerechten, gesundheitsorientierten Laufbahngestaltung im Sinne von Belastungswechsel und begrenzter Tätigkeitsverweildauer im Kontext qualifikatorisch begleiteter Tätigkeitsverlagerung mit zunehmendem Alter spielen dabei noch keine maßgebliche Rolle. Von einem solchen Versuch innerhalb des direkten Bereichs wurde in einem Unternehmen berichtet. Den erhaltenen Angaben zufolge scheiterte dieser an der hohen Dynamik der Produktionssysteme und dem damit einhergehenden organisatorischen Aufwand.

#### 4.4 Qualifizierung und Weiterbildung im Kontext beruflicher Rehabilitation

Eine systematische Nutzung qualifizierungsgestützter beruflicher Rehabilitation über den Einzelfall hinaus ist im direkten Bereich nicht zu erkennen. Zum einen erwähnen Akteure des betrieblichen Eingliederungsmanagements eine aus ihrer Sicht zu geringe Berücksichtigung betrieblicher Rahmenbedingungen bei der Auswahl von Qualifizierungsmaßnahmen auf Ebene der Sozialversicherungsträger, zum anderen erschweren die mit fortschreitendem Alter steigende Amortisierungskosten von Anpassungs- und Umstiegsqualifizierung sowie längere Lernabstinenzen die Wiederaufnahme von Qualifizierungsmaßnahmen am oberen Ende der Erwerbsphase.

### 5 Fazit und Ausblick

Die Nachhaltigkeit qualifizierungsgestützter beruflicher Rehabilitation ist zu einem wesentlichen Teil von der Qualifizierbarkeit des Rehabilitanden abhängig. Strukturierte Konzepte, die eine betriebliche Kultur des lebenslangen Lernens und Aufnehmens auch neuer Tätigkeiten unterstützen, sind in Ansätzen vorhanden, können aber noch stärker ausgebaut werden. Insbesondere personalpolitische Konzepte betrieblicher Erwerbspfade („Karrieren“) – bereichsintern wie bereichsübergreifend – werden als Rahmenkonzept an Bedeutung gewinnen. Denn qualifiziert und ausgebildet wird in Betrieben bisher in der Regel nur im Hinblick auf eine wertschöpfende Zielfunktion. Je mehr Unternehmen es schaffen, Entwicklungsstufen und Einsatzfelder im Betrieb zu identifizieren, desto besser lassen sich Erhaltungs-, Umstiegs- und Wiedereinstiegsqualifizierung betrieblich anknüpfen und verorten. Solche Unternehmen werden über eine bessere Ausgangssituation verfügen, die Potentiale ihrer Mitarbeiter bestmöglich auszuschöpfen, diese in Beschäftigung zu halten und so gegebenenfalls einer beruflichen Rehabilitation vorzubeugen.

### 6 Literatur

BALTES, P.B./ BALTES, M.M. (1990): Psychological perspectives on successful aging: The model of selective optimization with compensation. In: BALTES, P.B./ BALTES, M.M. (Hrsg.): Successful aging: Perspectives from the behavioral sciences. Cambridge, 1-34.

BOCHERS, D/ BERTRAM, T. (2010): Alternssensible Lernkonzepte: Demographieorientiertes Diversity Management in der Erwachsenenbildung. In: Personalführung, 10, H. 2, 33-39.

BRÄUNIG, D./ KOHSTALL, T. (2011): Prävention lohnt sich: Kosten und Nutzen von Präventionsmaßnahmen zu Sicherheit und Gesundheit am Arbeitsplatz für die Unternehmen. IVSS Forschungsbericht.

BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT (o. J.): Online: <http://statistik.arbeitsagentur.de/Navigation/Statistik/Statistik-nach-Themen/Beschaeftigung/Beschaeftigung-schwerbehinderter-Menschen/Beschaeftigung-schwerbehinderter-Menschen-Nav.html> (30-04-2013)

DESTATIS (2013): Statistik der Schwerbehinderten Menschen 2011, Kurzbericht. Wiesbaden. Online:

[https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Gesundheit/BehinderteMenschen/SozialSchwerbehinderteKB5227101119004.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Gesundheit/BehinderteMenschen/SozialSchwerbehinderteKB5227101119004.pdf?__blob=publicationFile) (30-04-2013)

HORN, J. L./ CATTELL, R. B. (1966): Refinement and test of the theory of fluid and crystallized general intelligences. In: Journal of Educational Psychology, 57, H. 5, 253–270.

ILMARINEN, J./ TEMPEL, J. (2002): Arbeitsfähigkeit 2010: Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben? Hamburg.

ILLNER, C. (2008): Berufliche Weiterbildung im Lebenslauf- bildungswissenschaftliche Perspektiven auf Weiterbildungs- und Erwerbsbeteiligung Älterer. In: KRUSE, A. (Hrsg.): Weiterbildung in der zweiten Lebenshälfte. Multidisziplinäre Antworten auf Herausforderungen des demografischen Wandels. Bielefeld, 67–92.

DELLENBACH, M./ ZIMPRICH, D./ MARTIN, M. (2008): Kognitiv stimulierende Aktivitäten im mittleren und höherem Lebensalter ein gerontopsychologischer Beitrag zur Diskussion um informelles Lernen. In: KRUSE, A. (Hrsg.): Weiterbildung in der zweiten Lebenshälfte. Multidisziplinäre Antworten auf Herausforderungen des demografischen Wandels. Bielefeld, 121–160.

LANGHOFF, T. (2009): Den demographischen Wandel im Unternehmen erfolgreich gestalten. Eine Zwischenbilanz aus arbeitswissenschaftlicher Sicht. Berlin/ Heidelberg.

LEHR, U. (1977): Psychologie des Alters. Heidelberg.

RAHNFELD, M./ JAHN, F. (2012): “Mein nächster Beruf” – Personalentwicklung für Berufe mit begrenzter Tätigkeitsdauer. Teil 3 Modellprojekt Reinigungsberufe. Iga-Report 17. Online: [http://www.iga-info.de/fileadmin/Veroeffentlichungen/iga-Reporte\\_Projektberichte/iga\\_Report\\_17-3\\_Mein\\_naechster\\_Beruf\\_Reinigungskraefte.pdf](http://www.iga-info.de/fileadmin/Veroeffentlichungen/iga-Reporte_Projektberichte/iga_Report_17-3_Mein_naechster_Beruf_Reinigungskraefte.pdf) (24-06-2013).

MOLNAR, M./ GEIBLER, B./ HAIDEN, C. (2002): IMPULS-Broschüre und IMPULS-Test. Betriebliche Analyse der Arbeitsbedingungen. Online: [http://portal.wko.at/wk/suche.wk?DstID=0&ChID=0&reiter=InternetAktiveInhalte&init=1&temoffset=0&pagesize=20&details=1&sortierung=TopInhalte&suchbegriff=Impulsbrosc h%C3%BCre&quicksearch\\_submit=Suchen](http://portal.wko.at/wk/suche.wk?DstID=0&ChID=0&reiter=InternetAktiveInhalte&init=1&temoffset=0&pagesize=20&details=1&sortierung=TopInhalte&suchbegriff=Impulsbrosc h%C3%BCre&quicksearch_submit=Suchen) (24-06-2013).

RIFKIN, J. (2011): Das Ende der Arbeit und ihre Zukunft: Neue Konzepte für das 21. Jahrhundert. 3. Auflage. Frankfurt am Main.

ROBNAGEL, C. S. (2008): Mythos: "alter" Mitarbeiter. Lernkompetenz jenseits der 40?!. Basel/ Weinheim.

SCHARPER, N./ FIEBE, J./ WILMSMEIER, A./ HOCHHODINGER, S. (2006): Ein Instrument zur Erfassung unternehmensbezogener Lernkulturen – das Lernkulturinventar

(LKI). In: RAPP, R./ SEDLMEIER, P./ ZUNKER-RAPP, G. (Hrsg.): Perspectives on Cognition. Lengerich.

SPORKET, M. (2011): Organisationen im demographischen Wandel. Alternsmanagement in der betrieblichen Praxis. Wiesbaden.

WARR, P. (1998): Age, work and mental health. In: SCHAIE, K.W./ SCHOOLER, C. (Hrsg.): Impact of work on older adults. Societal Impact on Aging Series. New York.

ZIMMERMANN, H. (2009): Weiterbildung im späteren Erwerbsleben: empirische Befunde und Gestaltungsvorschläge. Bielefeld.

## Zitieren dieses Beitrags

---

BAUMANN G./ SAUPE-HEIDE, M./ HODEK, L./ NIEHAUS, M./ KUGLER, M. (2013): Weiterbildung und Qualifizierung von Mitarbeitern im „rehabilitativen Alter“ – Welcher Beitrag kann zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit vor dem Hintergrund des demografischen Wandels geleistet werden? Eine Bestandsaufnahme in der Automobilindustrie. In: *bwp@* Spezial 6 – Hochschultage Berufliche Bildung 2013, Fachtagung 05, hrsg. v. STEIN, R./ NIEHAUS, M./ STACH, M., 1-13.  
Online: [http://www.bwpat.de/ht2013/ft05/baumann\\_etal\\_ft05-ht2013.pdf](http://www.bwpat.de/ht2013/ft05/baumann_etal_ft05-ht2013.pdf)

## Die Autorinnen

---



### Dipl.-Soz. GRETE H. BAUMANN

Lehrstuhl Arbeit und Berufliche Rehabilitation  
Universität zu Köln

Herbert-Lewin-Str. 2 , 50931 Köln

E-mail: [grete.baumann@uni-koeln.de](mailto:grete.baumann@uni-koeln.de)

Homepage: <http://www.hf.uni-koeln.de/30069>



### M. Sc. MARIA SAUPE-HEIDE

Lehrstuhl Arbeit und Berufliche Rehabilitation  
Universität zu Köln

Herbert-Lewin-Str. 2 , 50931 Köln

E-mail: [m.saupe-heide@uni-koeln.de](mailto:m.saupe-heide@uni-koeln.de)

Homepage: <http://www.hf.uni-koeln.de/30069>



**M. Sc. LENE HODEK**

Lehrstuhl Arbeit und Berufliche Rehabilitation  
Universität zu Köln

Herbert-Lewin-Str. 2 , 50931 Köln

E-mail: [lene.hodek@uni-koeln.de](mailto:lene.hodek@uni-koeln.de)

Homepage: <http://www.hf.uni-koeln.de/30069>



**Prof. Dr. MATHILDE NIEHAUS**

Lehrstuhl Arbeit und Berufliche Rehabilitation  
Universität zu Köln

Herbert-Lewin-Str. 2 , 50931 Köln

E-mail: [mathilde.niehaus@uni-koeln.de](mailto:mathilde.niehaus@uni-koeln.de)

Homepage: <http://www.hf.uni-koeln.de/30069>



**Dipl.-Ing./Dipl.-Päd. MICHAELA KUGLER**

Institut für Arbeitswissenschaft  
Technische Universität Darmstadt

Petersenstraße 30, 64287 Darmstadt

E-mail: [kugler@iad.tu-darmstadt.de](mailto:kugler@iad.tu-darmstadt.de)

Homepage: [http://www.iad.tu-darmstadt.de/institut\\_2/aktuelles\\_iad\\_1/home\\_20.de.jsp](http://www.iad.tu-darmstadt.de/institut_2/aktuelles_iad_1/home_20.de.jsp)