

# Kompetenz gewinnt

Wie wir Arbeits-, Wettbewerbs- und Veränderungsfähigkeit fördern können  
Drittes Memorandum





# Inhalt

<b>Vorwort</b>	<b>3</b>
<b>Prolog</b>	<b>4</b>
<b>1. Wachsender internationaler Wettbewerb, Rationalisierung und demografischer Wandel</b>	<b>6</b>
Analyse der Ausgangslage und Prognose	7
Strategische Optionen für eine politische Gestaltung	10
Mehr Menschen in – gute – Arbeit bringen	10
Erhöhung der Arbeitsproduktivität durch Bildung und Qualifizierung	12
Technischer Fortschritt durch Forschung und Innovation	13
Rahmenbedingungen für den wirtschaftlichen Strukturwandel	13
<b>2. Verteilung von Qualifikation und Wissen in der Gesellschaft</b>	<b>14</b>
Leistungen des Bildungssystems	15
Vorschulische und schulische Bildung	15
Berufliche und akademische Bildung	16
Weiterbildung	17
Die Arbeit als ein zentraler Lernort	17
Informelles Lernen im Arbeitsalltag	17
Lernförderliche Arbeitsgestaltung	18
<b>3. Kompetenzförderung als Schlüssel</b>	<b>20</b>
Das „Haus der Arbeitsfähigkeit“	21
Das Konzept der Lernkompetenz	23
Gestaltungs- und Veränderungskompetenz	25
Langfristige Personalstrategien, Kompetenzförderung und altersangemessenes Lernen	26
<b>4. Potenziale nutzen – Kompetenz muss schneller wachsen als Produktivität</b>	<b>28</b>
Arbeitswelt	30
Schulische und berufliche Ausbildung	32
Übergang zwischen Ausbildung und Erwerbsarbeit und Weiterbildung	33
<b>5. Instrumente aus der INQA-Projektförderung</b>	<b>34</b>
INQA-Check „Wissen & Kompetenz“	35
Betriebliche Kompetenzmodellierung im Projekt IREQ	37
Der digitale Wegweiser „Horizontaler Berufsumstieg“	38
WING: Wissensarbeit im Unternehmen der Zukunft nachhaltig gestalten	40
<b>Literatur</b>	<b>41</b>
<b>Impressum</b>	<b>44</b>



# Vorwort

## Schlüssel zu einer erfolgreichen Zukunft

Kompetenz gewinnt – Wie wir Arbeits-, Wettbewerbs- und Veränderungsfähigkeit fördern können: Der Titel des dritten Memorandums des Fachkreises Demografie der Initiative Neue Qualität der Arbeit passt genau zur aktuellen Situation am deutschen Arbeitsmarkt. Gut ausgebildete Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden vielerorts gesucht, ein Ende dieses Trends ist momentan nicht absehbar. Der Grund dafür liegt nicht nur in dem für Deutschland günstigen wirtschaftlichen Umfeld. Inzwischen macht sich auch der demografische sowie strukturelle Wandel bemerkbar. Das Durchschnittsalter der Belegschaften steigt, weil es oft an qualifizierten Nachwuchskräften fehlt. Der Arbeitsmarkt wird jedoch nicht nur älter, sondern zugleich weiblicher und bunter. Damit wachsen die Herausforderungen an ein modernes Personalmanagement.

Kompetenz bedeutet jedoch in unserer heutigen Arbeitswelt nicht nur Formalqualifikation und Berufserfahrung. Kommunikative und soziale Kompetenz sind gerade in einer vernetzten Wirtschaft wichtige Voraussetzungen für ein erfolgreiches Berufsleben in einer interaktiven und globalen Arbeitswelt. Kompetenz heißt auch, die eigenen Fähigkeiten und Grenzen zu kennen, zu wissen, wann es Zeit ist, „den Akku wieder aufzuladen“. Die richtige Balance zwischen der Arbeit und anderen Aktivitäten des Lebens zu finden, dem täglichen Stress zu widerstehen, die richtige Technik der Entspannung für sich zu finden und insgesamt auf die eigene Gesundheit zu achten, will gelernt sein. Dies ist nicht nur für den Einzelnen von Bedeutung, sondern auch für Unternehmen von vitalem Interesse. Je höher die Anforderungen an die Kompetenz der Beschäftigten sind und je schwieriger die Suche nach qualifizierten Beschäftigten wird, desto weniger können wir es uns leisten, dass Menschen bei der Arbeit und durch die Arbeit erkranken. Eine menschengerechte Gestaltung der Arbeit, die dazu beiträgt, psychische Beeinträchtigungen zu vermeiden und mentale Gesundheit und Leistungsfähigkeit zu erhalten, steht damit heute auf der Tagesordnung.

Vor diesem Hintergrund bietet das vorliegende Memorandum eine Fülle von Fakten, Anregungen und Argumenten. Das Memorandum ist ein Diskussionsbeitrag aus dem Fachkreis Demografie, der innerhalb der Initiative Neue Qualität der Arbeit wirkt. Seine Erarbeitung wurde von den Sozialpartnern der Chemieindustrie konstruktiv und kritisch begleitet. In diesem Sinne möchten wir der Initiative Neue Qualität der Arbeit danken, dass sie uns diesen Diskussionsraum ermöglicht hat. Sicherlich kann das eine oder andere Ergebnis kontrovers diskutiert werden, um so mehr freuen wir uns auf die weitere Diskussion, die nun möglichst über unseren Fachkreis, aber auch die Initiative Neue Qualität der Arbeit hinausgehen soll. In diesem Sinne verstehen wir das Memorandum als einen Aufruf, Qualifizierung, Qualifikation und der Gesundheit einen möglichst hohen Stellenwert in Unternehmen und der Gesellschaft insgesamt einzuräumen.

Dr. Alfons Schröer, Dr. Götz Richter, Dr. Astrid Rimbach, Dr. Ute Schlegel  
Fachkreis Demografie, Initiative Neue Qualität der Arbeit

# Prolog

## Kompetenz gewinnt – Unsere Arbeitswelt braucht kompetente Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer

Der demografische Wandel ist bereits im vollen Gange. Wirtschaft, Staat und Gesellschaft haben begonnen, sich den Herausforderungen einer alternden Gesellschaft zu stellen. Die Frage, ob mit älteren Beschäftigten die Konkurrenzfähigkeit deutscher Unternehmen im globalen Wettbewerb zu gewährleisten ist, kann positiv beantwortet werden. Die hohe Qualifikation der in Deutschland lebenden Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer und ihr Engagement sind wesentliche Voraussetzungen dieses ökonomischen Erfolgs. In Wirtschaft und Politik vollzieht sich seit einiger Zeit ein Paradigmenwechsel. Anerkennung und Wertschätzung älterer Beschäftigter wachsen, was sich nicht zuletzt am Arbeitsmarkt zeigt: Noch nie zuvor waren in Deutschland so viele Ältere in Beschäftigung wie aktuell. Innerhalb einer Dekade ist die Beschäftigungsquote in der Altersgruppe von 55 bis 64 Jahren um das 1,6-fache gestiegen. 2012 waren im Alter zwischen 55 und 59 Jahren im Schnitt 75 Prozent und zwischen 60 und 64 Jahren immerhin noch 47 Prozent erwerbstätig. Ziel muss es sein, so schnell wie möglich die Voraussetzungen dafür zu schaffen, dass möglichst alle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bis zum gesetzlichen Renteneintrittsalter erwerbstätig bleiben können.

Die Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) arbeitet seit über zehn Jahren an der Umsetzung dieses Ziels. Bereits 2004 wurde im Memorandum „Demografischer Wandel und Beschäftigung“ des damaligen Thematischen Initiativkreis (TiK) „Älter werden in Beschäftigung - 30, 40, 50 plus“ gefordert, dass am Beginn der Auseinandersetzung mit der alternden Gesellschaft ein Umdenken stattfinden muss. Älter zu werden ist nicht gleichbedeutend mit dem Verlust von Fähigkeiten. Im Gegenteil: Viele Kompetenzen nehmen im Laufe des Lebens zu, und zwar gerade solche, die in der modernen Arbeitswelt wichtig sind. Das sind vor allem Problemlösungskompetenzen aufgrund von Erfahrungswissen, Kommunikationsfähigkeit, soziale Kompetenz, Qualitätsbewusstsein und Loyalität.


Diese Sichtweise war 2004 kein neuer Ansatz, sondern in der gerontologischen Fachwelt bekannt und unstrittig – aber in vielen Unternehmen und Personalabteilungen unbekannt. INQA hat sich die Aufgabe gestellt, diese wissenschaftlichen Erkenntnisse in die Praxis zu vermitteln. Die Bilanz fällt nach über zehn Jahren positiv aus. Zahlreiche Unternehmen engagieren sich für gute Praxislösungen und Wettbewerbsfähigkeit im demografischen Wandel und nutzen dabei die vielfältigen INQA-Aktivitäten und -angebote.

Im zweiten Memorandum „Mit Prävention die Zukunft gewinnen – Strategien für eine demografie-feste Arbeitswelt“ wurden alter(n)sgerechte Arbeitsgestaltung, betriebliche Gesundheitsförderung und lebenslanges Lernen als Eckpfeiler eines erweiterten Präventionsverständnisses präsentiert. Es nimmt die gesamte Erwerbsbiografie eines Menschen mit den Aspekten Gesundheit, Arbeits- und

Beschäftigungsfähigkeit in den Blick. Im individuellen Berufsverlauf geht es vor allem darum, Anforderungen, Beanspruchungen und Ressourcen so auszubalancieren, dass die Beschäftigten das gesetzliche Rentenalter gesund in Arbeit erreichen. Dies geht nicht ohne gesellschaftliche Rahmenbedingungen wie ein wirksamer Arbeitsschutz und eine Tarifpolitik, die diese Balance fördert. Für dieses Modell zu werben, praxisgerechte Lösungen zu entwickeln und diese dann auf betrieblicher Ebene umzusetzen, ist ehrgeizig – angesichts der erfolgreichen Arbeit in den vergangenen Jahren aber nicht utopisch.

Das dritte Memorandum „Kompetenz gewinnt“ des Fachkreises Demografie stellt die Förderung von Kompetenzen in den Mittelpunkt, und zwar über den gesamten Lebenslauf hinweg, vom Kindergarten bis hin zum Arbeitsalltag. Kompetenzförderung hat positiven Einfluss auf die Persönlichkeitsentwicklung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern, sie trägt darüber hinaus zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen bei und steigert die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen. Kompetenzförderung ist der „Missing Link“ der Demografiepolitik, die Verbindung von persönlichem, gesundheitlichem, betrieblichem und volkswirtschaftlichem Nutzen.

Die Initiative Neue Qualität der Arbeit hat sich zu einem aktivierenden Netzwerk entwickelt, das die zentralen Akteure zur Gestaltung der Arbeitswelt zusammenführt. Hier finden Unternehmen mit ihren Personalverantwortlichen und Arbeitnehmervertretern sowie Akteure aus dem Gesundheitswesen, der Wissenschaft und der Kranken- und Unfallversicherungsträger Lösungen für eine sichere, gesunde und wettbewerbsfähige Arbeitswelt. INQA ist dabei Plattform für Entwicklung, Austausch und Transfer von Handlungswissen. Und sie ermöglicht Diskussionsräume, um neue Lösungswege im Diskurs zu erarbeiten. Dieser Perspektive ist auch das vorliegende dritte Memorandum des Fachkreises Demografie verpflichtet. Das Memorandum will anstoßen, lädt zur Reflexion ein und bezieht deshalb Positionen. Es wirft somit stärker gesellschaftspolitische Fragen auf und verbleibt nicht in einer wissenschaftlichen Analyse. Wissenschaftliche Erkenntnisse werden auf den kommenden Seiten bewertet, eingeordnet und am Ziel – der Bewältigung des demografischen Wandels in der Arbeitswelt – gemessen. Dabei haben die Autorinnen und Autoren im Sinne klarer Positionen auch Vereinfachungen in Kauf genommen. Gesucht werden Wege zu einer Arbeitsgestaltung, die ökonomisch nachhaltig ist und von den Beschäftigten aller Altersgruppen positiv erlebt wird. Auch wenn das nun vorliegende Papier kein Positionspapier der Gesamtinitiative INQA ist, so kann es doch als notwendiger Impuls für eine breitere gesellschaftliche Debatte dienen. Schon heute fördert INQA dazu unternehmensbezogene Projekte, transferiert das Wissen in die Betriebe und unterstützt die Umsetzung in die Praxis. So bietet INQA ein solides Wissensreservoir und ist gleichzeitig Multiplikator für das Know-how, das Unternehmen und Organisationen für aktuelle und künftige Veränderungsprozesse benötigen.



**1. Wachsender internationaler Wettbewerb, Rationalisierung und demografischer Wandel**



# Wachsender internationaler Wettbewerb, Rationalisierung und demografischer Wandel

## Analyse der Ausgangslage und Prognose

Wirtschaft und Gesellschaft sind einem dynamischen Wandlungs- und Anpassungsprozess ausgesetzt. Produktivität und Leistungsfähigkeit der Unternehmen und der Menschen werden immer wichtiger. Der globale Wettbewerb und die internationale Arbeitsteilung zwingen die stark exportorientierte Wirtschaft zu Innovationen und zu immer höherer Produktivität, um auf dem im ständigen Wandel befindlichen Weltmarkt Schritt halten zu können. Nur so werden wir den hohen Lebensstandard halten können. Diese Entwicklung ist unumkehrbar, ein Zurück zur „guten alten Zeit“ mit schwacher internationaler Arbeitsteilung ist nicht mehr möglich. Parallel dazu befinden wir uns im demografischen Wandel, der die Bedingungen für die Wirtschaft verschärft und die Gesellschaft für zusätzliche Herausforderungen stellt.

Innovationen sind der wesentliche Treiber für das dauerhafte Wachstum einer Volkswirtschaft (vgl. Aghion u. Howitt 2009, Acemoglu 2009). Qualifizierte Arbeitnehmerinnen und

Arbeitnehmer sind die fundamentale Voraussetzung für Innovationen und eine hohe Produktivität. Kompetenzentwicklung bedeutet lebenslanges Lernen und die Förderung von Innovationsbereitschaft. Sie ist die wichtigste und nachhaltigste Antwort auf den Rationalisierungsdruck, der vom globalen Wettbewerb ausgeht. Kompetenzentwicklung ist gleichzeitig eine Strategie zur Bewältigung des demografischen Wandels (Kahlenberg / Spermann 2012).

Was zeichnet die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter aus, die Träger dieses Innovationsprozesses sein sollen? Es sind Menschen, die neben fundiertem Fachwissen über Veränderungs- und Gestaltungskompetenz verfügen. Ohne diese Voraussetzungen wird der Zugang zu attraktiven Arbeitsfeldern immer schwieriger werden. Wer nicht über die beschriebenen Kompetenzen verfügt, muss auf Nischen in Unternehmen hoffen, die dem Wettbewerb noch nicht so stark ausgesetzt sind. Für Unternehmen ohne Beschäftigte mit den genannten Kompetenzen bleiben nur Wirtschaftssektoren mit geringer Produktivität und meist auch geringer Profitabilität.

**Die Arbeitswelt der Zukunft fordert ein hohes Maß an Flexibilität und Veränderungsbereitschaft.**

Die zunehmende Rationalisierung der Gesellschaft wird dazu führen, dass auch diese Sektoren schrumpfen bzw. die Produktivität dort ebenfalls sinkt. Den Beschäftigten dieser Sektoren droht schlimmstenfalls langfristige Arbeitslosigkeit.

Glaubt man der Trendforschung, so wird die Arbeitswelt der Zukunft immer weniger aus stabilen und verlässlichen Organisationen und Arbeitsplätzen bestehen. Zukunftskonzepte wie Industrie 4.0 oder die digitalisierte Arbeitswelt sind durch hochspezialisierte, flexible Netzwerke gekennzeichnet. Die Beschäftigten werden gezwungen sein, flexibel auf Änderungen zu reagieren, sich als Planungszentrum der eigenen beruflichen Entwicklung zu verstehen (U. Beck) und wie ein Unternehmer der eigenen Arbeitskraft (Voss / Pongratz 1998) zu agieren.

Netzwerkartig organisierte Unternehmen lassen sich schneller verändern oder sogar auflösen als herkömmliche Organisationen. Bei Walter Powell u. a. (1996) zeichnet ein Manager das Bild vom flexiblen Unternehmen als Archipel verknüpfter Handlungen: kleine Inseln, zwischen denen sehr schnell und immer wieder aufs Neue Verbindungen, Kommunikation und Kooperationen entstehen.

Diese neuen Organisationsformen verlangen den Menschen eine enorme Anpassungs- und Veränderungsbereitschaft ab, die mit der Anpassungsleistung vergleichbar ist, welche die ländliche Bevölkerung im 19. Jahrhundert im Zuge der Industrialisierung erbringen musste. In dieser Zeit mussten sich die Menschen in den entstehenden Industriebetrieben einer rigiden und starren Disziplin unterwerfen, waren aber zugleich durch eine langfristig garantierte „Stelle“ an das Unternehmen gebunden und damit auch abgesichert. Diese Sicherheiten stehen heute vermehrt zur Disposition. Eine mögliche Kompensation für den Verlust an Bindung und Sicherheit liegt im Erhalt eines im globalen Vergleich hohen Lebensstandards – und in einem Zugewinn individueller Freiheit in einem rauer werdenden internationalen Wettbewerb.

Es ist offensichtlich, dass diese Anpassungsleistung nicht von allen Menschen erbracht werden

kann. Dies zeigt sich bereits seit Jahren in den Statistiken der Bundesagentur für Arbeit. Fast drei Millionen Menschen sind ohne Erwerbsarbeit, die meisten von Ihnen seit vielen Jahren. Viele Jugendliche finden, trotz des Fachkräftemangels, keinen Ausbildungspatz. Auch für Menschen mit Migrationshintergrund, die entweder selbst nach Deutschland eingewandert oder Nachkommen der Einwanderer sind, ist es schwierig, einen Zugang zum Arbeitsmarkt zu finden, ebenso für Menschen mit Behinderungen oder chronischen Krankheiten, für Menschen mit veralteten beruflichen Qualifikationen oder entwerteten Erfahrungen. Das Nebeneinander von jungen Menschen, die überall eine gute und qualifizierte Arbeit finden können, und Menschen, die vom Arbeitsmarkt scheinbar nicht „gebraucht“ werden und selbst aus den letzten Nischen vertrieben werden, ist kein unrealistisches Szenario. In einer solchen segmentierten Gesellschaft gibt es allerdings keine Sieger, weil die sozialen Kosten für alle zu hoch sind.

Der Altersaufbau der Bevölkerung verändert sich gegenwärtig deutlich. Die bevölkerungsstarke Babyboomer-Generation wird in den kommenden Jahren zur Gruppe der „älteren“ Beschäftigten gehören und zwischen 2020 und 2030 in den Ruhestand gehen. Auch wenn kleinere Beschäftigtengruppen von der Rente mit 63 profitieren werden, wird das gesetzliche Renteneintrittsalter für die Mehrzahl der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Zukunft weiter steigen. Weil das vorzeitige Ausscheiden aus dem Erwerbsleben (und andere Pfade aus der Erwerbsarbeit wie die Erwerbsunfähigkeitsrente) ebenfalls mit finanziellen Abschlägen verbunden sind, werden insbesondere diejenigen mit geringen Einkünften in naher Zukunft auch im siebten Lebensjahrzehnt noch erwerbstätig sein müssen. Gerade diese Gruppe von älteren Beschäftigten mit geringen Einkommen übt häufig Berufe aus, in denen sich hohe Krankheits- und Qualifikationsrisiken konzentrieren. Diese resultieren oft aus Arbeitsbedingungen, die im Lauf eines langen Arbeitslebens zu chronischen Krankheiten und zum Verlust von fachlichen und überfachlichen Kompetenzen führen. Auf dem Arbeitsmarkt tragen Ältere zudem ein hohes Risiko der Langzeitarbeitslosigkeit.

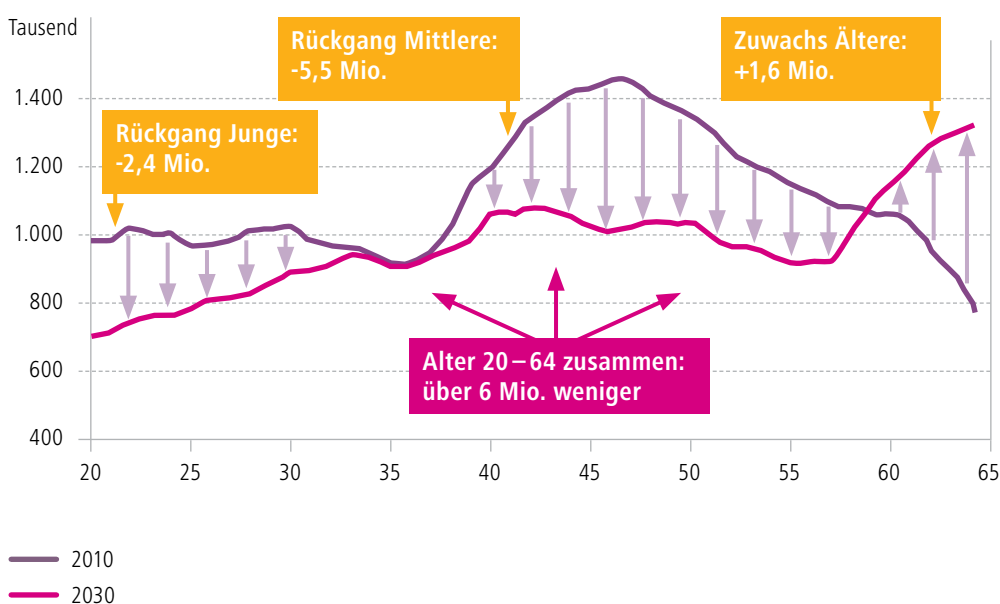
Der demografische Wandel der deutschen Gesellschaft wird diese strukturellen Probleme zusätzlich verschärfen. Es besteht die Gefahr, dass Arbeitnehmergruppen mit hohen Gesundheits- und Qualifikationsrisiken nicht dabei unterstützt werden, das gesetzliche Renteneintrittsalter gesund und leistungsfähig zu erreichen.

Dies ist jedoch nicht nur für die betroffenen Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen schmerzhaft und aus dem Blickwinkel sozialer Gerechtigkeit fragwürdig, sondern auch volkswirtschaftlich kontraproduktiv. Alle Prognosen zeigen: Die Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter geht zurück – relativ wie absolut. Im Jahr 2050 muss ein Drittel der Bevölkerung hochproduktiv arbeiten, damit zwei Drittel der Bevölkerung finanziert werden können. Heute ist das Verhältnis schon 50 zu 50. Dementsprechend müssen die wirtschaftspolitischen Maßnahmen darauf ausgerichtet werden, die Produktivität weiter zu erhöhen. Technologisch und politisch sind

die Voraussetzungen dafür in Deutschland gegeben – es besteht jedoch die Gefahr, dass die hohen Sozialabgaben die Motivation derjenigen untergraben, die zu einer hocheffizienten und hochproduktiven Arbeitsweise gezwungen sind. Neue Verteilungskämpfe könnten die Folge sein, denn wer arbeitet und Leistung erbringt, möchte auch die Früchte seiner Anstrengung ernten und einen in seiner Sicht gerechten Lohn dafür erhalten. Daher muss sich das Nettoeinkommen der arbeitenden Bevölkerung von einem möglichen Transfereinkommen ausreichend unterscheiden.

Ansonsten wäre der Anreiz für Leistung und Mühe zu gering. Ziel der Demografiepolitik muss daher ein möglichst hohes Bruttoinlandsprodukt pro Kopf sein (Kahlenberg / Spermann 2013). Die Steigerung der Produktivität ist damit eine zentrale Herausforderung des demografischen Wandels. Sie steht in einem engen Zusammenhang zur Verbesserung der Arbeitsbedingungen und der Förderung der Veränderungskompetenz.

Altersstruktur der Bevölkerung im Alter von 20 bis 64 Jahren, 2010 und 2030 (in 1.000)



## Strategische Optionen für eine politische Gestaltung

Welche strategischen Antworten sind in dieser Situation zu geben, und welche Implikationen ergeben sich daraus für die Politik? An erster Stelle muss die verbesserte Nutzung der vorhandenen Ressourcen, also der Erwerbspersonen und ihrer Kompetenzen, in den Betrieben und auf dem Arbeitsmarkt stehen. Zweitens geht es um die gezielte Erschließung neuer Ressourcen durch eine offensive Einwanderungspolitik. Die folgende Grafik zeigt hierzu die wesentlichen Stellgrößen.

## Mehr Menschen in – gute – Arbeit bringen

Zwischen dem in der deutschen Gesellschaft verfügbaren Arbeitskräftepotenzial und der Zahl der Menschen in Beschäftigung klafft nach wie vor eine sehr große Lücke. Die Volkswirtschaft „leistet“ sich eine viel zu hohe Arbeitslosigkeit, vor allem bei den Arbeitslosengeld-II-Beziehern. Viele Menschen aus dieser Gruppe sehen für sich – meist sogar zu Recht – kaum Hoffnung auf Beschäftigung. Als Folge gibt ein Teil dieser Gruppe das Ziel eines Arbeitsplatzes auf. Im schlimmsten Fall wird diese Abwendung vom Erwerbssystem „vererbt“ und an die nächste Generation weitergegeben. Für die Wirtschaft gelten diese Menschen als nicht einsetzbar. Neben der fachlichen Kompetenz fehle Ihnen, so eine gängige Meinung, die notwendige Disziplin und Motivation für eine Arbeit in Beschäftigung.

### Wichtige Einflüsse des demografischen Wandels auf die wirtschaftliche Entwicklung und zentrale Ansatzpunkte zu ihrer Kompensation



Quelle: Eigene Darstellung

Viele Jugendliche – vor allem solche mit Migrationshintergrund – finden keinen Einstieg in die Arbeitswelt. Dies ist auch das Ergebnis einer verfehlten Schulpolitik, die im Endeffekt auf Selektion setzt, obwohl viel über Inklusion und Integration gesprochen wird. Jahr für Jahr verlassen Schülerinnen und Schüler unsere Bildungseinrichtungen mit einer Qualifikation, die sie in den Augen der potenziellen Arbeitgeber nicht einsetzbar macht. Wenn es sich hier um ein statistisch bedeutsames Phänomen handelt, kann die Suche nach dem individuellen Versagen der Jugendlichen, der Eltern und der Erzieher nicht zum Ergebnis führen. Richtiger wäre es, die gesellschaftlichen Ursachen für dieses skandalöse Ergebnis genau unter die Lupe zu nehmen. Jugendliche müssen dabei unterstützt werden, ihre Kompetenzen zu erkennen und auszubauen.

Frauen und Männer sollen nach der Elternzeit möglichst schnell Anschluss im Beruf finden. Die Bedingungen dafür sind nach wie vor nicht einfach. So mangelt es noch immer an geeigneten Betreuungsmöglichkeiten für Kinder (Kettner 2012). Insbesondere Alleinerziehende werden durch fehlende oder zu starre Betreuungsangebote faktisch von der Erwerbsarbeit ausgeschlossen. Für Frauen mit geringer Qualifikation und entsprechend geringem Verdienst hat die Rückkehr in den Beruf häufig nicht die oberste Priorität. Deshalb benötigen junge Frauen, die zeitgleich mit der Mutterschaft auch den Einstieg ins Berufsleben bewältigen müssen, ganzheitliche Unterstützung in Form einer übergreifenden Kompetenzförderung (Friese 2008). Für hochqualifizierte Frauen ist es schwierig, nach langer Pause ins Erwerbsleben zurückzukehren, weil Kompetenzen veraltet sein können und es in der Familienzeit an Fortbildungsmöglichkeiten fehlt. In vielen Regionen und für viele Personen fehlt eine öffentliche Infrastruktur, die es Menschen mit Kindern ermöglicht, am Erwerbsleben teilzunehmen.

Seit etwa zehn Jahren steigt die Beteiligung Älterer am Erwerbsleben, was vor allem auf verlängerte Erwerbsphasen zurückzuführen ist. Anders als in der jüngeren Vergangenheit ist aktuell in der Gruppe der 52- bis 58-Jährigen kaum mehr

ein altersbedingter Rückgang der Erwerbsbeteiligung zu beobachten (Brussig/Ribbat 2014). Demgegenüber ist die Inanspruchnahme der Altersrente für Schwerbehinderte in den letzten Jahren gestiegen: 2010 gehörte jede achte neue Rente in diese Kategorie (Brussig 2012). Die Quote der Frühinvalidität bleibt nicht nur hoch, sondern steigt weiter. Besonders problematisch: Zu den faktischen Aussteigern kommt noch eine Vielzahl von Menschen hinzu, die glauben, ihre Arbeit nicht bis zur Rente ausführen können – oder zu wollen. Ursächlich hierfür sind im Wesentlichen die Bedingungen, unter denen diese Menschen arbeiten. Arbeit kann – und das ist nachgewiesen – eine Quelle für Gesundheit, Motivation und individuelle Entwicklung sein. Leider gilt dies bisher nur für wenige Berufsgruppen. Schlechte Arbeitsbedingungen führen dagegen zu einer „Flucht aus der Arbeit“. Menschen, die unsere Volkswirtschaft dringend braucht, wollen und können vielfach nicht mehr (siehe z. B. zum Thema psychische Belastungen: Lohmann-Haislah 2013). Damit ist die freiwillige Verlängerung der Lebensarbeitszeit für das Gros der Beschäftigten eher Schreckensbild als Utopie – und bleibt eine Perspektive für wenige, besonders qualifizierte Menschen mit großen Handlungsspielräumen bei der Arbeit. Will man dies ändern, muss man an den Arbeitsbedingungen selbst ansetzen und an der Beteiligung der Beschäftigten. Effizienz, Produktivität und Sinnhaftigkeit dürfen in Bezug auf Arbeit keine Gegensätze sein, sondern müssen sich ergänzen.

Ein versperrter Zugang zum Arbeitsmarkt sowie negative Lernerfahrungen und daraus resultierende Reserven und Blockaden gegenüber Lern- und Veränderungsanforderungen spielen bei den oben genannten Gruppen eine zentrale Rolle. Lernmotivation und Lernkompetenz müssen aufgebaut und gestärkt werden – durch Betriebe, Sozialversicherungen und (Weiter-) Bildungseinrichtungen. Arbeit ist für die Menschen ökonomisch wichtig und kann Bestätigung und Anerkennung vermitteln. Wir brauchen motivierte und engagierte Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, die auch im fortgeschrittenen Alter einen Sinn in ihrer Arbeit erkennen. Neben der Überwindung struktureller und kultureller Sperren, die etwa bei

**Eine bessere Organisation des Übergangs in das Arbeitsleben, eine übergreifende Kompetenzförderung sowie der Aufbau von Lernmotivation und Lernkompetenz sind dringend notwendig.**

Alleinerziehenden oder älteren Arbeitslosen den Zugang zu Arbeitsplätzen verhindern, muss die individuelle Lern- und Veränderungskompetenz gestärkt werden, damit alle Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sich aktiv bis zum gesetzlichen Renteneintrittsalter am Erwerbsleben beteiligen können.

## Erhöhung der Arbeitsproduktivität durch Bildung und Qualifizierung

Bildung und Qualifikation werden durch die Schule, die berufliche Ausbildung und die tägliche Arbeit selbst vermittelt. Je geringer dabei das Bildungsniveau ist, das jemand in den formalen Bildungsinstitutionen erwirbt, umso weniger Chancen zum Lernen eröffnen sich später im Arbeitsleben. „Wer hat, dem wird gegeben“, so könnte die Philosophie der Ausbildung in Deutschland formuliert werden. Diejenigen, die eine zusätzliche Qualifizierung am nötigsten brauchen, fragen diese am wenigsten nach. Und Arbeitgeber bieten sie diesen Gruppen auch am wenigsten an.

Diese Weiterbildungsabstinenz von Menschen mit geringer Bildung ist seit Jahrzehnten bekannt. Die Ursachen liegen vermutlich in prägenden negativen Erfahrungen mit dem Lernen und dem Bildungssystem. Gerade bei gering Qualifizierten scheint für Arbeitgeber zudem die Investition in die Weiterbildung dieser Beschäftigten wenig lohnenswert zu sein, wenn genügend Ersatz auf dem Arbeitsmarkt zur Verfügung steht. Dieser Teufelskreis ist nur schwer zu durchbrechen, weil alle Seiten – Beschäftigte, Arbeitgeber, Bildungsorganisationen – kaum Anreize haben, die Situation zu verändern. Der Schlüssel ist in der Arbeit selbst zu finden. Je stärker die Arbeit nach den Grundsätzen von Taylor in kleine Teilaufgaben zerlegt wird, die in kurzer Abfolge wiederholt werden, umso unwichtiger scheint Qualifikation zu sein. Abwechslungsreiche und anspruchsvolle Arbeitsaufgaben erfordern Kompetenz und ermöglichen Lernen am Arbeitsplatz selbst. Diese

Arbeit sichert zudem Wettbewerbsvorteile, weil sie einen flexiblen Umgang mit anspruchsvollen Kundenwünschen ermöglicht.

Ein zweites Hindernis für das Lernen als selbstverständlichem Teil des Erwerbslebens ist der noch immer praktizierte dreigeteilte Lebenslauf (Kohli). Danach werden Kindheit und Jugend durch den „Schonraum“ Familie und die Schule bestimmt – und mit dem Schulabschluss beendet. Der Erwachsenenstatus beginnt mit der Berufsausbildung, setzt sich in der Erwerbstätigkeit fort und findet mit dem Übergang in die Rente sein Ende. Die anschließende Seniorenphase erstreckt sich bis zum Tod. Dieser „Normal-Lebenslauf“ ist bis heute das Orientierungsmuster der Gesellschaftspolitik und wird durch eine Reihe von gesellschaftlichen Institutionen und politisch-rechtlichen Regelungen formal abgestützt.

Der dreigeteilte Lebenslauf ist jedoch ein Auslaufmodell. Nicht allein Frauen haben große Schwierigkeiten beim beruflichen Wiedereinstieg (vgl. etwa Allmendinger 2010), zunehmend sind auch Männer betroffen. Bis Mitte der 1970er Jahre waren die Lebensläufe deutschstämmiger Männer aus bildungsnahen Schichten durch wenige Statuspassagen (Kindheit und Jugend – Bildung und Erwerbstätigkeit – Ruhestand) und minimierte soziale Risikolagen (vor allem Arbeitslosigkeit, Arbeitsunfall, Invalidität) gekennzeichnet. Heute werden auch in diesen Gruppen Lebensläufe zunehmend „turbulent“ und zeichnen sich immer häufiger durch wiederkehrende Risikolagen sowie ein paralleles Nebeneinander unterschiedlicher Phasen und Übergänge aus. Nicht wenige dieser turbulenten Lebensläufe werden prekär, es entstehen Risiko- und Problemketten. So sind neben „alten“ Risikogruppen, wie chronisch Kranken, Geringverdienenden, Arbeitslosen und Menschen ohne Bildungsabschlüsse „neue“ Risikogruppen entstanden (vgl. etwa Bonoli 2005). Dazu gehören Alleinerziehende (vor allem Frauen), die vielfach auf einen ALG-II-Bezug angewiesen sind, aber auch ältere Erwerbslose, die keinen Weg mehr in die Erwerbsarbeit finden, sowie Geringqualifizierte und Jüngere, denen unbefristete Arbeitsverträge kaum mehr angeboten werden. Auch

Selbstständige, die mit ihrem Unternehmen beständig um das wirtschaftliche Überleben kämpfen, können dieser Gruppe zugerechnet werden, ebenso Menschen, die Angehörige pflegen.

Gleichzeitig sinkt die Bereitschaft vieler Menschen, über viele Jahrzehnte einem Modell der Lebensführung zu folgen, das möglicherweise nicht ihren individuellen Wünschen entspricht (Hurrelmann 2003). Eine neue, an Lebenslagen und Lebensphasen orientierte Vorstellung eines gelingenden Lebenslaufes, über den bei Institutionen und Individuen gleichermaßen Konsens herrscht, hat sich noch nicht etabliert. Lebenslanges Lernen klingt für viele heute mehr wie eine Drohung denn als Chance. Erst wenn abwechslungsreiche Arbeitsaufgaben und individuelle Entscheidungsspielräume im Arbeitsprozess den Sinn und die Notwendigkeit des Lernens und der damit erworbenen Kompetenz erfahrbar machen, wird Lernen zu einer Selbstverständlichkeit werden. Die Stärkung der Lern- und Veränderungskompetenz ist daher eng mit einer guten Arbeit verbunden. Beide zusammen – Kompetenz der Beschäftigten und Gute Arbeit – benötigen einander, um wirksam zu werden. Und sie bilden die notwendige Basis für den wirtschaftlichen Erfolg unserer Unternehmen und für unseren Lebensstandard.

## Technischer Fortschritt durch Forschung und Innovation


Die Technologiepolitik und die Forschungsförderungspolitik stehen nicht im Fokus dieses Papiers. Deshalb beschränken wir uns an dieser Stelle auf einige wenige Bemerkungen. Innovation und technischer Fortschritt werden immer von Menschen getragen und von Ihnen umgesetzt. Menschen sind mehr als ein Restfaktor, der trotz Automatisierung und Robotereinsatz noch nicht wegrationalisiert werden konnte. Beschäftigte wissen in der Regel sehr genau, wie man die Arbeit effizienter und gleichzeitig menschengerechter gestalten könnte. Das haben 30 Jahre Forschung mit Beteiligungsgruppen deutlich gezeigt.

Die Rahmenbedingungen passen dazu allerdings nicht. Aktienkurse und Honorare von Beratungsorganisationen steigen, wenn es gelingt, eine Produktion mit immer weniger Menschen zu erreichen. Diese Art der Rationalisierung steigert die Produktivität zugunsten der Profite und zulasten der arbeitenden Menschen. In die Erforschung von Sozialtechniken, die zeigen wie Menschen beteiligt werden können, um eine hohe Produktivität und eine menschengerechte Gestaltung der Arbeit zu erreichen, ist in der deutschen Forschungsförderungspolitik noch viel zu wenig und zu unsystematisch investiert worden. Für die soziale Infrastruktur der Arbeit im als „Industrie 4.0“ bezeichneten aufziehenden Zukunftsszenario ist die Förderung sozialer Kompetenzen und sozialer Innovationen eine wichtige Voraussetzung, damit die ökonomischen Chancen der vernetzten Wirtschaft genutzt werden können (Promotorengruppe Kommunikation der Forschungsunion Wirtschaft – Wissenschaft 2013).

## Rahmenbedingungen für den wirtschaftlichen Strukturwandel

Wenn die Trendforscher Recht behalten, gehört die Zukunft neuen, flexiblen Organisationsformen, die sich von der heutigen Großindustrie fundamental unterscheiden. Diese Organisationen brauchen jedoch Arbeitskräfte, deren Arbeitseinstellungen sich von den heutigen stark unterscheiden. Die darin erkennbar werdende Flexibilität wird vielen Menschen große Ängste bereiten und auch die vorhandene Sozialleistungs- und Sozialversicherungssysteme vor neue Aufgaben stellen. Das deutsche Sozialleistungssystem und die Träger der Sozialversicherung sind für vor dem Hintergrund der Industrialisierung entstanden und haben ihre Aufgabe bisher hervorragend erfüllt. Ob sie für den antizipierten Strukturwandel zu flexiblen Organisationsformen und individualisierten Lebensläufen die richtigen Lösungen bieten können, ist eine offene Frage.

**Die Kompetenz der Beschäftigten und gute Arbeitsbedingungen entfalten nur gemeinsam ihre volle Wirksamkeit.**



## **2. Verteilung von Qualifikation und Wissen in der Gesellschaft**



# Verteilung von Qualifikation und Wissen in der Gesellschaft

## Leistungen des Bildungssystems

Der gesamte Bildungsbereich – angefangen von Kindertagesstätten über die Schule und Berufsschule bis hin zur Hochschule – muss zwei Aufgaben gleichzeitig und gerecht lösen, die schwierig miteinander vereinbar sind. Die Förderung begabter Schülerinnen und Schüler ist für eine auf Höchstleistung programmierte Wirtschaft unverzichtbar. Weniger begabte oder motivierte Lernende dürfen deshalb jedoch nicht aussortiert und auf das gesellschaftliche Abstellgleis geschoben werden. Jede Gruppe benötigt eine ihren Fähigkeiten angemessene Unterstützung. Unsere Wirtschaft braucht die Starken. Sie kann es sich aber nicht leisten, dass leistungsschwächere Menschen durch das Bildungssystem abgewertet und ausgeschlossen werden. Die großen Anforderungen und Leistungsprobleme des Bildungssystems werden auch im aktuellen 5. Bildungsbericht „Bildung in Deutschland“ thematisiert: „Um den Bildungsstand der Bevölkerung insgesamt zu verbessern, ist es essenziell, dass sich alle gesellschaftlichen Gruppen an

Aus- und Weiterbildung beteiligen und die Bildungsprogramme erfolgreich abschließen. Insbesondere gilt es, geschlechtsspezifische und soziale Disparitäten zu vermindern. Ein besonderes Augenmerk sollte dabei auf junge Männer und Personen mit Migrationshintergrund gelegt werden. Trotz Verbesserungen in den letzten Jahren ist der Bildungsstand von Personen mit Migrationshintergrund noch deutlich niedriger als der derjenigen ohne Migrationshintergrund. Dies drückt sich durch einen höheren Anteil der Personen ohne allgemeinbildenden bzw. beruflichen Abschluss sowie geringere Anteile der Personen mit Hochschulreife und -abschluss unter Personen mit Migrationshintergrund aus.“ (Autorengruppe Bildungsberichterstattung 2014, S. 44).

## Vorschulische und schulische Bildung

Nobelpreisträger James Heckman hat in zahlreichen Forschungsarbeiten gezeigt, dass sich frühkindliche Förderung ökonomisch rechnet

(Cunha und Heckman 2010). Daraus ergeben sich weitreichende Konsequenzen für die Ausgestaltung von Kinderkrippen und Kindergärten. Für die schulische Ausbildung gilt: Zwar hat sich Deutschland im PISA-Ranking in den letzten zehn Jahren deutlich verbessert (vgl. Klieme et al. 2010). Doch werden immer noch Talente durch zu frühe Selektion übersehen und so vergeudet. Die soziale Segregation ist eine Tatsache, die für die Betroffenen tragisch ist und volkswirtschaftlich Ressourcen verschwendet. Sie trägt auch zur relativ hohen Zahl an Schulabbrüchen bei (vgl. OECD 2012, Wössmann 2007). Es wäre jedoch ein Fehler, die vorschulische Bildung allein für die spätere schulische Bildung zu funktionalisieren und sie auf die Vermittlung bzw. Vorbereitung der Vermittlung schulisch relevanten Wissens zu nutzen. Die Aufgabe für Bildungseinrichtungen besteht darin – besonders wichtig für die Kinder aus sozial schwachen Familien und aus Zuwandererfamilien – soft skills zu vermitteln, die im späteren Leben das Lernen erleichtern. Ziel muss es sein, nicht nur mathematische Formeln oder historische Daten zu vermitteln, sondern Motivation für das Lernen selbst.

nen und zertifizierten Qualifikationen, weniger auf angeeigneten und in der Praxis erworbenen Fähigkeiten und Erfahrungen. Mit dem im Jahr 2013 eingeführten Deutschen Qualifikationsrahmen für lebenslanges Lernen (DQR) soll das Bildungssystem transparenter gemacht werden. Kompetenzrahmen stellen eine Verbindung zwischen den statischen Qualifikationsrahmen (die Abschlüsse abbilden) und den durch Handeln und Nichthandeln ständig veränderlichen Kompetenzen her. Die Anwendung von Kompetenzrahmen steckt jedoch noch in den Kinderschuhen ([www.kompetenzrahmen.de](http://www.kompetenzrahmen.de)).

Ein immer größerer Anteil einer Alterskohorte beginnt eine Hochschulausbildung. Die Verschulung der Hochschulausbildung durch das Bachelor-System ist offensichtlich. Der Bachelor, mit etwa 22 Jahren erworben, kann nur der Einstieg in eine Welt mit lebenslanger Weiterbildung sein. Dank technologischer Entwicklungen bieten mittlerweile virtuelle Universitäten neue Chancen, nicht nur für die Ausbildung, sondern auch für die Weiterbildung (Kahlenberg/Spermann 2012).

Betrachtet man die berufliche und die Hochschulausbildung, so fällt eine Gemeinsamkeit auf: das Defizit bei der Vermittlung von soft skills. Diese Fähigkeiten haben in beiden Systemen überhaupt keinen Platz und werden allenfalls implizit vermittelt. Eine starke Orientierung auf Faktenwissen und Techniken führt im Gegenteil sogar dazu, dass die soft skills keine Wertschätzung erfahren und systematisch an den Rand gedrängt werden. Defizite in diesem Bereich treten besonders bei denjenigen stark hervor, die diese Fähigkeiten im Rahmen ihrer familiären Sozialisation nur unzureichend erworben haben. Mit anderen Worten – die Ausrichtung des Bildungsbereiches verfestigt gesellschaftliche Ungleichheiten und benachteiligt die Kinder aus einigen gesellschaftlichen Gruppen. Die Wirtschaft und die Gesellschaft zahlen dafür ebenfalls ihren Preis. Studienabbrüche und abgebrochene Ausbildungsverhältnisse reduzieren die Zahl potenzieller Fachkräfte – Menschen, welche die Wirtschaft dringend braucht.

**Ob berufliche Bildung oder Hochschulausbildung – der Fokus auf Vermittlung von soft skills muss stärker werden.**

## Berufliche und akademische Bildung

Das duale Ausbildungssystem in Deutschland gilt international als vorbildlich, die Jugendarbeitslosigkeit ist auch deshalb im internationalen Vergleich sehr gering. Inzwischen gibt es in einigen Regionen und Ausbildungsberufen weniger Bewerbungen als Ausbildungsstellen. Die Anforderungen an die Bewerber sind jedoch so hoch, dass nach Angaben der Bertelsmann Stiftung (2011) etwa 300.000 Jugendliche in Übergangssystemen (etwa der Einstiegsqualifizierung) weitergebildet werden. Hier bedarf es alternativer Möglichkeiten, um Berufsabschlüsse zu erwerben (z. B. modulare Nachqualifizierung). Aber auch niedrigschwellige Ausbildungsangebote wie beispielsweise die Teilqualifizierung oder Kompetenzpässe (dazu Jürgenhake/Vormann 2009) sind hilfreich. Weiterhin liegt der Schwerpunkt in Deutschland immer noch bei erworbe-

## Weiterbildung

Die Weiterbildungsbeteiligung nimmt mit steigendem Alter ab und ist hochgradig selektiv. Weiterbildung wird vorwiegend von den Angehörigen der Mittelschicht in Anspruch genommen und findet meist in Form von Kursen, häufig am Abend statt. Gerade diejenigen, die eine solche Weiterbildung besonders nötig hätten, verzichten auf diese Möglichkeit. Weiterbildungsangebote erreichen also wichtige Zielgruppen kaum oder gar nicht. Dies ist zum einen fragwürdig, weil die erforderlichen Mittel von der gesamten Gesellschaft über Steuern bereitgestellt werden, aber nur wenigen zugute kommen. Diejenigen mit dem größten objektiven Bedarf bleiben bisher außen vor. Es stellt sich daher die Frage, wie die sogenannten bildungsfernen Gruppen erreicht werden können – oder ob die steuerliche Finanzierung zu rechtfertigen ist, wenn die Leistungen nur selektiv in Anspruch genommen werden. Zum anderen stellt sich die Frage, ob diese Mittel nicht eine Fehlinvestition darstellen, weil sie nicht dafür genutzt werden, Menschen mit Lerndefiziten fit für den Arbeitsmarkt zu machen.

Die modernen Technologien werden die Weiterbildungsangebote, den Weiterbildungsmarkt und die Weiterbildungsinstitutionen massiv verändern – und vielleicht auch attraktiver gestalten. Ob damit die Zugangsbarrieren für diejenigen beseitigt werden, die im traditionellen System keine Weiterbildung in Anspruch genommen haben, ist allerdings mehr als fraglich. Unsere Gesellschaft sollte deshalb dafür sorgen, dass in den fünf Jahrzehnten nach dem Berufs- oder Hochschulabschluss Weiterbildung für alle zur Selbstverständlichkeit werden kann (Kahlenberg/Spermann 2012). Die Aufgabe der Politik ist dabei, die dafür notwendigen Rahmenbedingungen zu gestalten (siehe dazu These 3).

## Die Arbeit als ein zentraler Lernort

Dem Bildungssystem kommt eine fundamentale Bedeutung für die Entwicklung von Qualifikation, Motivation und genereller Lernkompetenz zu. Hier werden wichtige Weichen gestellt, die später nur mit großer Mühe und viel Aufwand korrigiert oder kompensiert werden können. Arbeit selbst bietet viele Möglichkeiten zu lernen. Sie ist ein Ort, an dem Beschäftigte kontinuierlich Wissen erweitern und Erfahrungen sammeln können, wenn die Arbeitsbedingungen dies zulassen oder aktiv abfordern. Unser traditionelles Verständnis von Lernen blendet dies weitgehend aus und vernachlässigt die Lernpotenziale der Arbeitswelt. Allerdings sind auch diese Lernpotenziale sozial ungleich verteilt. Menschen mit guter Ausbildung haben in der Regel Aufgaben, die ihre individuellen Fähigkeiten weiterentwickeln. Menschen mit geringer Vorbildung werden oft an Arbeitsplätzen eingesetzt, die wenig Chancen auf eine persönliche und fachliche Weiterentwicklung bieten.

## Informelles Lernen im Arbeitsalltag

Lernen in der Arbeitswelt findet nicht nur an Schultagen oder in Seminarräumen sondern vor allem informell statt. Bei jeder Anforderung, die Menschen im Beruf erfolgreich meistern, bei jedem Kollegen, dem geholfen wird, oder bei jedem neuen Arbeitsmittel, das ausprobiert wird, findet ein Austausch von Informationen statt – und die Anwendung von Lernstrategien. Sie entwickeln sich auf der Grundlage bereits vorhandener Erfahrungen durch strukturiertes Problemlösen, systematisches Probieren und im Austausch mit Kollegen. Im Mittelpunkt stehen dabei kommunikative Prozesse.

Dieses Lernen ist weniger in der herkömmlichen und engen Betrachtungsweise als Erwerb berufsbezogenen Wissens und von Fertigkeiten zu verstehen, sondern als Aufbau verhaltensregulierenden Wissens, das „eine effiziente Auseinan-

dersetzung mit Anforderungen ermöglicht“ (Hacker & Skell, 1993, S. 17). Im Vordergrund stehen Fertigkeiten zum effektiven „Bewältigen ganzer Klassen von Tätigkeiten unter wechselnden Umständen“ (ebd., S. 18). Dieses Lernen zielt also darauf, sich flexibel in den betrieblichen Wertschöpfungsprozess einzubringen und dabei die Fähigkeiten und Fertigkeiten unter wechselnden organisatorischen oder technischen Rahmenbedingungen abzurufen – zu wettbewerbsfähigen Zeit- und Qualitätsstandards.

**Das Lernen bei der Arbeit fördert die Reflexivität – und die Persönlichkeitsentwicklung.**

Von zentraler Bedeutung wird künftig sein, dass Beschäftigte entsprechende Fähigkeiten, Fertigkeiten und Strategien entwickeln, um diese Anforderungen des selbstorganisierten Lernens bei der Arbeit nutzen zu können. Die Summe dieser Fähigkeiten, Fertigkeiten und Strategien des Lernens wird mit dem Begriff der Lernkompetenz einer Person zusammengefasst (ausführlich dazu Kapitel III). Informelles Lernen findet „on the job“ und „near the job“ statt. Arbeitsgestaltung, die „on the job learning“ ermöglicht, setzt auf Strategien wie Arbeitsstrukturierung, Mischarbeit und das Führen durch Zielvereinbarungen. Near the job learning wird durch Konzepte wie Qualitätszirkel, Sicherheits- bzw. Gesundheitszirkel, Problemlösegruppen, Projektarbeit und Lernstatt ermöglicht (nach Hamacher u.a. 2012, S. 76). Im Mittelpunkt des informellen Lernens bei der Arbeit stehen kommunikative Prozesse wie z. B. ein kontinuierlicher Austausch über Arbeitsaufgaben und Arbeitsprobleme mit Kollegen (Hamacher u. a., 2012). Dehnbostel (2005) weist insbesondere auf den Aspekt des reflexiven Handelns im Arbeitsvollzug hin. Voraussetzungen dafür sind Arbeitsaufgaben und Arbeitsbedingungen, welche die Aneignung oder Vervollständigung von Kompetenzen ermöglichen. Lernmöglichkeiten sollten niederschwellig und voraussetzungsarm angeboten werden.

Erfolgreiches informelles Lernen wirkt in einem Dreiklang aus Lernherausforderung, Vertrauen und Unterstützung und kann den Beschäftigten die Erfahrung von Selbstwirksamkeit (Self-efficacy) vermitteln, die wiederum weitere Lernprozesse erleichtert. „Darüber hinaus haben wir festgestellt, dass das Vertrauen durch erfolgreich

bewältigte berufliche Herausforderungen gewachsen ist, während die Zuversicht, diese Herausforderungen anzunehmen von dem Ausmaß, in dem die Lernenden sich in diesem Bestreben unterstützt fühlen, abhängt.“ (nach Eraut 2004, S. 271)

## Lernförderliche Arbeitsgestaltung

Qualifikationen und Kompetenzen, die im Arbeitsprozess nicht genutzt und angewendet werden können, gehen verloren. „Das größte Lernhindernis ist eine Tätigkeit, in der es objektiv nichts zu lernen gibt“ (Hacker/Richter 1990). Bei der Gestaltung der Arbeitsaufgaben darf also nicht nur auf die kurzfristigen wirtschaftlichen Effekte geschaut werden, sondern es müssen auch auf den Erhalt der Arbeitsfähigkeit gerichtete Effekte, die sich vielfach erst langfristig zeigen, in Betracht gezogen werden. Grundsätzlich gilt: „Lernen wird durch Lernen gelernt.“ (Hacker 2010) Und auch daran ist zu denken: „Das Fördern von Fähigkeiten der Arbeitnehmer im Arbeitsprozess selbst setzt eine lernförderliche Arbeitsgestaltung voraus.“ (Frieling et al. 2007) Lernkompetenz wächst in einem Umfeld lernförderlicher Arbeitsgestaltung, partizipativer Personalführung und gesundheitsbewusster Leistungs politik. Sie alle stärken die Ressourcen und Handlungsmöglichkeiten der Beschäftigten im Interesse von Gesundheit und höherer Produktivität. Das bedeutet: Wenn wir hochqualifizierte und motivierte Belegschaften wollen, müssen wir die Arbeit entsprechend gestalten und organisieren. Für unsere wirtschaftliche Behauptung im internationalen Wettbewerb gibt es hierzu keine Alternative.

Lernförderliche Arbeitsgestaltung wirkt positiv auf Kompetenz und Persönlichkeit. Rau (2004) kommt zu der Erkenntnis, dass lernförderliche Arbeitsgestaltung („learning opportunities“) positiv mit Gesundheit assoziiert ist. Beschäftigte profitieren von lernförderlicher Arbeitsgestaltung auch im Hinblick auf die kognitive Leistungs-

fähigkeit. Mit Blick auf die über das mittlere Erwachsenenalter hinausgehende Phase kommt Sonntag zu dem Schluss: „Positive Auswirkungen von Arbeitskomplexität, Entscheidungs- und Kontrollspielraum sorgen für den Erhalt der kognitiven Leistungsfähigkeit. Eine lern- und entwicklungsförderliche Gestaltung der Arbeitsumgebung geht einher mit intellektueller Flexibilität und Kompetenzentwicklung“ (Gesamtmetall 2014). Die Arbeitsgestaltung gehört meist zu den Aufgaben der operativen Vorgesetzten, also der Gruppen- oder Teamleitungen, Pflegedienstleitungen, Verkaufs- oder Lagerleitungen. Diese Führungskräfte beeinflussen das informelle Lernen am Arbeitsplatz: durch ihre Arbeitsgestaltung und durch ihren Einfluss auf die Arbeitsbeziehungen. Als Führungskräfte ermöglichen sie unmittelbar im Arbeitsalltag Lernchancen, indem sie herausfordernde Aufgaben stellen, Unterstützung gewähren und Lernen ermöglichen. Sie wirken aber auch mittelbar durch eine vertrauensvolle Zusammenarbeit, die keine Angst vor Fehlern aufkommen lässt (Eraut 2004).



### **3. Kompetenzförderung als Schlüssel**

# Kompetenzförderung als Schlüssel

## 3

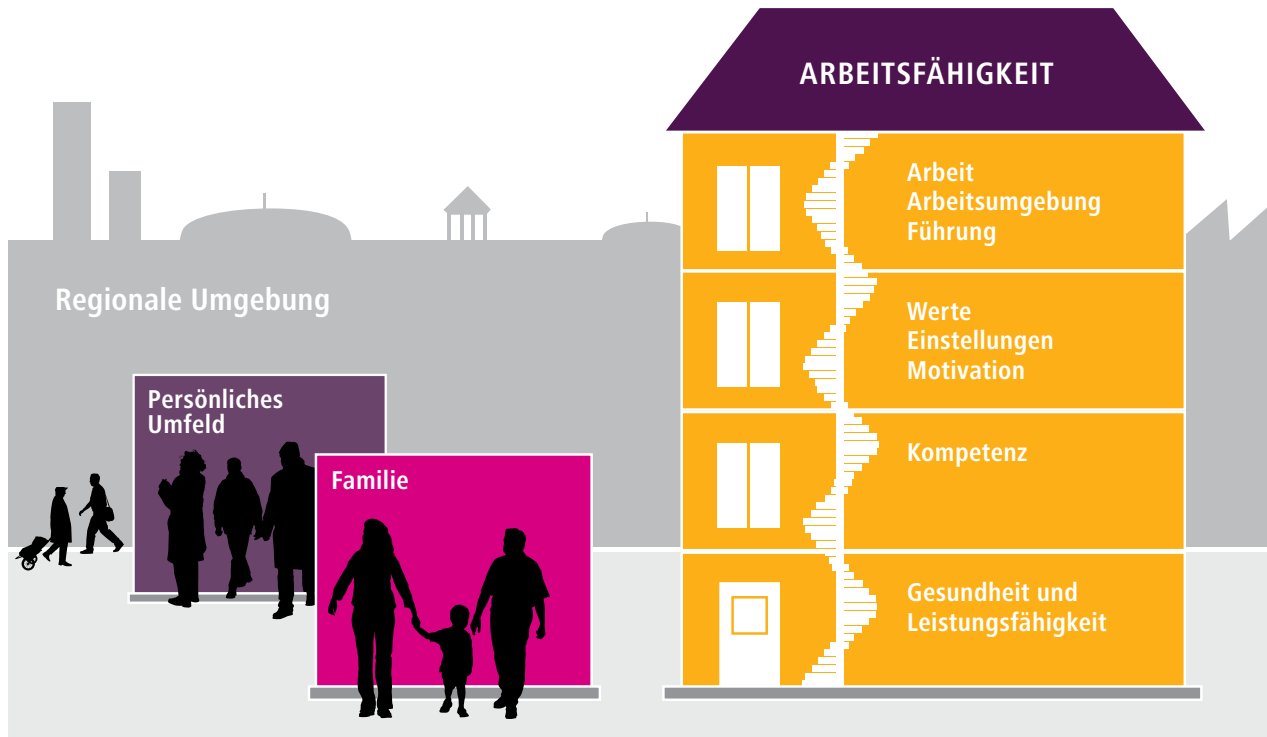
Die Förderung des Lernens über den gesamten Lebenszyklus hinweg ist die zentrale Antwort auf die demografische Herausforderung in der Arbeitswelt. Unsere Bildungsinstitutionen und auch unser Sozialsystem werden diesen Anforderungen bisher allerdings nicht gerecht. Beide Systeme sind nicht für die vor uns liegenden Aufgaben konzipiert worden. Ihre Wurzeln liegen weit in der Vergangenheit und haben durchaus Verdienste für die Industriegesellschaft des 19. und 20. Jahrhunderts gehabt. Sie versagen jedoch in einer Situation, in der die Fähigkeiten aller Mitglieder unserer Gesellschaft mobilisiert werden müssten, um der Wirtschaft genügend qualifizierte und motivierte Arbeitskräfte zur Verfügung zu stellen. Die Anpassung der Systeme braucht eine tragfähige theoretische und empirisch abgesicherte Basis. Hier bieten sich zwei Konzepte an, die als Brückenkonzepte Hinweise für politische Gestaltungsoptionen bieten – das Modell vom Haus der Arbeitsfähigkeit und die Theorie der Lernkompetenz.

### Das „Haus der Arbeitsfähigkeit“

Juhani Ilmarinen hat, ausgehend von extrem hohen Frühberentungsfällen in Finnland, unter dem Namen „Haus der Arbeitsfähigkeit“ ein Konzept entwickelt und erprobt, das Lernen, Gesundheit und Arbeitsbedingungen integriert. Mit dem Begriff der Arbeitsfähigkeit wird die Fähigkeit des Arbeitenden in eine Beziehung zu den Arbeitsanforderungen gestellt, sie wird als das Vermögen zur Bewältigung bestimmter Aufgaben in bestimmten Arbeitssituationen verstanden und strebt eine auf Dauer angelegte Balance zwischen den Arbeitsanforderungen und den Fähigkeiten der Beschäftigten an. Grundlage dieses Modells sind Erfahrungen und wissenschaftliche Studien, vor allem Längsschnittstudien aus Finnland. So wurden in einer Studie (von Bonsdorff u. a. 2011) über 28 Jahre (erste Befragung im Jahr 1981, letzte Befragung im Jahr 2009) ca. 6.000 Beschäftigte wiederholt befragt (an der letzten Welle haben sich noch 2.800 Personen beteiligt). Wenn man alle Faktoren zusammenfasst, die die Arbeitsfähigkeit eines Menschen bestimmen,

**Die Balance zwischen Arbeitsanforderungen sowie Fähigkeiten und Fertigkeiten muss immer wieder neu hergestellt werden.**

Gesellschaft: Kultur Gesetzgebung Bildung Sozialversicherung



Quelle: nach: Finnish Institute of Occupational Health 2011, AGE POWER, Grafikdesign Mitja Ahola

dann lässt sich daraus das „Haus der Arbeitsfähigkeit“ errichten.

Den ersten Stock des Hauses bildet die Integration der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in ein soziales Gefüge. Es ist durch spezifische Auswirkungen auf Gesundheit und Leistungsfähigkeit gekennzeichnet. Gesundheit umfasst physische, psychische und soziale Gesundheit und bildet die Voraussetzung für die berufliche Leistungsfähigkeit. Im zweiten Stock ist eine berufsspezifische Bildung angesiedelt, wenn sich die Beschäftigten im Verlauf des Arbeitslebens Kenntnisse und berufliche Geschicklichkeit zulegen und über ausreichende fachliche und soziale Kompetenz verfügen. Darauf aufbauend finden wir im dritten Stock die sozialen und moralischen Werte der Mitarbeiter, ihre Einstellungen und ihr persönliches Konzept, wie sie sich in das Arbeitsleben einbringen. Hier sind die individuellen Sichtweisen im Verhältnis zur betrieblichen Arbeitskultur von besonderer Bedeutung. Der vierte Stock umfasst schließlich die Arbeit mit allen Aspekten der Gestaltung,

der physikalischen, physischen, psychischen bzw. mentalen und organisatorischen Beanspruchung. Hier nimmt das Management mit seinem Führungsverhalten eine besondere Stellung ein. Entscheidend ist zunächst, dass diese vier Stockwerke in einem ausgewogenen Verhältnis zueinander stehen, und dass bei Problemen der Arbeitsfähigkeit in jedem dieser Stockwerke nachgesehen und ggf. „Ordnung geschaffen“ werden muss (Ilmarinen / Tempel 2002).

Der Erhalt der Arbeitsfähigkeit fällt in die gemeinsame Verantwortung von Management und Beschäftigten (Richenhagen 2009). Sie ist damit an die betriebliche Arbeitsgestaltung gebunden. Beschäftigungsfähigkeit ist hingegen breiter gefasst und schaut über den aktuellen Arbeitsplatz hinaus auf den gesamten Arbeitsmarkt. Im Begriff der Beschäftigungsfähigkeit werden daher die Kompetenzen, Fähigkeiten und Eigenschaften einer Person im Verhältnis zu den Anforderungen und Möglichkeiten von Unternehmen und Arbeitsmarkt betrachtet (Richenhagen, 2009). Vor dem Hintergrund der



zunehmenden Auflösung von langfristig sicheren Beschäftigungsverhältnissen gewinnt die überbetriebliche Perspektive der Beschäftigungsfähigkeit zunehmend an Bedeutung.

Was bedeutet dies praktisch? Es zeigt, dass wir uns sehr irren würden, wenn wir Lernen, Gesundheit und Arbeit getrennt voneinander betrachten. Sie gehören unter der Perspektive, eine Beschäftigung bis zur gesetzlichen Rente zu ermöglichen, zusammen. Nur in der Integration ist ein Erfolg zu erwarten. Die Arbeitsbedingungen wirken – positiv und negativ – auf die Gesundheit und die Qualifikation. Wollen wir gesunde, qualifizierte Mitarbeiter, müssen wir bei der Gestaltung der Arbeit beginnen. Das Haus der Arbeitsfähigkeit zeigt hierbei, dass es dabei nicht allein darum gehen kann, die Arbeit nach ergonomischen Kriterien im engeren Sinne zu gestalten. Führung und Unternehmenskultur haben ebenfalls einen starken Einfluss auf die Entwicklung der Arbeitsfähigkeit über den gesamten Berufsverlauf hinweg. Die Kenntnis dieser Faktoren und Wirkungen ist entscheidend, um die Arbeitsfähigkeit für die Dauer eines Arbeitslebens zu erhalten.

## Das Konzept der Lernkompetenz

Mit dem Konzept der Lernkompetenz (Stamov Roßnagel, 2008) lassen sich Lernverhalten und Lernergebnisse von Beschäftigten im beruflichen Kontext beschreiben und vorhersagen. Es untersucht einen Teilaspekt aus dem Haus der Arbeitsfähigkeit besonders intensiv.

Grundlage der Lernkompetenz ist die Lernorientierung. Sie umfasst übergreifende, subjektiv bedeutende Lernziele wie die Erweiterung des Wissens und der Kompetenzen, aber auch das Verbergen von Kompetenzlücken. Zur Lernorientierung gehören auch epistemische Überzeugungen, also etwa, wie Lernen funktioniert (z. B. „Lernen ist Auswendiglernen“ oder „Lernen ist Problemlösen“) und wie Wissen beschaffen ist (z. B. „Wissen ist objektiv“). Die Lernorientierung

beeinflusst wesentlich die Wahl der Lerntechniken, die Lernkontrolle und die Anstrengungsbereitschaft.

Die Lernkontrolle auf der zweiten Ebene der Lernkompetenz wurzelt in der Eigendiagnose des Lernbedarfs, also der Bestimmung der Lernfelder, in denen Wissen oder Kompetenzen erweitert werden sollen. Die Eigendiagnose geht über globale Bewertungen („Maschinentyp XY kenne ich gut“) hinaus und damit fließend über in die Setzung von Lernzielen („...aber die Störungsbehebung ist mir noch unklar“). Lernkompetenz bedeutet, sich konkrete Ziele zu setzen („Die Störungsbehebung will ich so verstehen, dass ich auch ohne den Meister klar komme“) und das eigene Lernen im Hinblick auf die Erreichung dieser Ziele zu planen („Wo finde ich Informationen zur Störungsbehebung?“) und zu bewerten („Kann ich Störungen jetzt wirklich alleine beheben?“). Abgerundet wird Lernkompetenz durch Wissen über und die Beherrschung von Lerntechniken. Diese Ebene betrifft das Lernen im engeren Sinn und umfasst Techniken (z. B. Exzerptionsmethoden, Visualisierungstechniken) zur Bearbeitung und Aneignung zu lernender Inhalte.

Kognitive Basiskompetenzen sind die Voraussetzung für Lernkompetenz. Sie ermöglichen, neue herausfordernde Lernziele anzugehen. Kognitive Basiskompetenzen (Intelligenz) werden nach Horn & Cattell (1966) in erfahrungsabhängige (z. B. sprachliche Kompetenz und strategisches Denken) und erfahrungsunabhängige Kompetenzen („fluide“ Funktionen, z. B. Kurzzeitgedächtnis, Unterdrückung von Störinformation) unterteilt.

Kognitive Basiskompetenzen entwickeln sich im Laufe des Lebens unterschiedlich. Während kristalline Funktionen mit zunehmendem Alter eher besser werden, zeigt die Tendenz bei den fluiden Funktionen in die andere Richtung. Das Lernen neuer Alltags Herausforderungen und beruflicher Aufgaben hängt, insbesondere bei älteren Beschäftigten, davon ab, inwieweit kristalline Fähigkeiten genutzt und fluide Funktionen verfügbar sind bzw. gefördert werden. Kompetenzentwick-

**Mit dem Konzept der Lernkompetenz lassen sich Lernverhalten und Lernergebnisse von Beschäftigten im beruflichen Kontext beschreiben und vorhersagen.**

## Lernkompetenz im Betrieb



Richter /Stamov Roßnagel /Saupe-Heide

lung sollte vor allem bei älteren Beschäftigten daher die Förderung nachlassender fluider kognitiver Funktionen umfassen (Gajewski et al. 2012).

Die Teilnahme an Weiterbildungen und kontinuierliches Lernen im Erwerbsverlauf bauen berufsbezogenes Wissen auf und können Selbstsicherheit erzeugen, die berufliches Handeln in und außerhalb des Betriebs oder der Organisation ermöglicht. In diesem Zusammenhang wird auch von Schlüsselkompetenzen gesprochen. Diese können helfen, Anforderungen, die beispielsweise aus Tätigkeitswechseln innerhalb des Betriebes resultieren, zu bewältigen. Schlüsselkompetenzen leisten somit einen direkten Beitrag zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit. Auf die fluiden Funktionen kommt es gerade bei Tätigkeits- und Belastungswechseln besonders an. Diese sind zwar zu begrüßen, weil sie einseitige Belastungen vermeiden können, stellen aber neuen Anforderungen, die verarbeitet werden müssen. Wenn es also darum geht, die Gesundheit zu erhalten und die aktuellen Anforderungen am Arbeitsplatz zu bewältigen, dann zielt Kompetenzbildung vorrangig auf den Erhalt der Arbeitsfähigkeit ab. Fluide Funktionen nehmen mit zunehmendem Alter ab, was die Lernfähigkeit, Flexibilität und Beschäftigungsfähigkeit bei

einträchtigen kann. Diese Abnahme kann aber durch günstige Arbeitsgestaltung (Marquié et al. 2010) und individuelle Trainingsmaßnahmen (Gajewski et al. 2011) stark verringert werden. Neu erworbene Kompetenzen können darüber hinaus bei Tätigkeits-, Abteilungs- oder Betriebswechseln unterstützend wirken. So kann Kompetenzerwerb langfristig zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit beitragen.

Eine besondere Bedeutung nimmt die Lernkompetenz im Zusammenhang mit dem informellen Lernen am Arbeitsplatz ein, weil dabei verschiedene Lerntechniken und das Aufrechterhalten der Motivation notwendig sind. Lernkompetenz ist für die Bewältigung der täglichen Arbeitsanforderungen erforderlich, weil sie eine Voraussetzung für die Aneignung berufsbezogenen Wissens und tätigkeitsrelevanter Fähigkeiten ist. Beschäftigte mit höherer Lernkompetenz zeigen größere Lernerfolge und können die durch Lernen und Weiterbildung am Arbeitsplatz ausgelösten Belastungen besser bewältigen (Stamov Roßnagel 2008).

Globalisierung und demografischer Wandel sind Herausforderung und Chance zugleich. Sie können genutzt werden, um Produktivität und Wett-

bewerbsfähigkeit durch die Verbesserung der Arbeitsbedingungen und durch die Förderung der fachlichen und persönlichen Kompetenzen von Beschäftigten zu steigern. Der Aufbau von Lernkompetenz ist dazu der Schlüssel. Die operativen Führungskräfte halten diesen Schlüssel im Arbeitsalltag in den Händen, brauchen dafür jedoch die Unterstützung des Managements und der Interessenvertretungen.

## Gestaltungs- und Veränderungskompetenz

Wie können Erwerbstätige darauf vorbereitet werden, im ständigen Wandel des Arbeitslebens ihre Identität zu erhalten, dabei Sinn in Veränderungen zu finden und diese motiviert zu gestalten? Wie können im Arbeitsprozess die Voraussetzungen geschaffen und erhalten werden, damit die Beschäftigten im dynamischen Geschehen handelnde Akteure bleiben, eigene Interessen artikulieren, Ziele setzen und sich einbringen? Die Antwort liegt in der Gestaltungs- und Veränderungskompetenz.

**Veränderungskompetenz** bezeichnet die Fähigkeit eines Individuums,

- ▶ die Kompetenzen bzw. Qualifikationen in wechselnden Situationen zielorientiert einzusetzen
- ▶ auf die unterschiedlichen und wechselnden Anforderungen der Arbeits- bzw. Lebenssituationen einzugehen und
- ▶ die jeweiligen Anforderungen im Hinblick auf die individuelle berufliche Entwicklung produktiv zu verarbeiten (vgl. Wittwer 2001, S. 246).

Veränderungskompetenz kann auf der sozialen, der institutionell-organisatorischen und der fachlichen Ebene wirken. Auf der sozialen Ebene bedeutet Veränderungskompetenz, in immer wieder neuen und wechselnden Situationen mit fremden Personen in Kontakt treten und kom-

munizieren zu können. Auf der institutionell-organisatorischen Ebene geht es um die Fähigkeit, sich in einer neuen Organisation, beispielsweise in einem anderen Unternehmen, selbstbewusst zu bewegen. Dazu gehört beispielsweise, das jeweilige Werte- und Normensystem sowie die tradierten Gewohnheits- und Verhaltensmuster zu erkennen, mit den bisherigen Erfahrungen abzugleichen und zu bewerten. Auf der fachlichen Ebene meint Veränderungskompetenz, das in einem ganz bestimmten Kontext erworbene Wissen und Können auch in anderen beziehungsweise wechselnden (Arbeits-) Situationen anwenden zu können. Veränderungskompetenz ermöglicht so den Transfer der individuellen Kompetenzen und Qualifikationen. Das Wissen, welches man einmal gelernt hat, kann den Anforderungen der neuen Situation angepasst werden.

**Gestaltungskompetenz** geht über Veränderungskompetenz hinaus. Sie begreift den Erwerb von Wissen im Hinblick auf die Möglichkeit, Dinge, Sachverhalte, soziale Situationen und auch gesellschaftliche Prozesse zu beeinflussen und zu gestalten. Hier passt sich der Mensch nicht der Umwelt an und versucht, sich in dieser zu bewähren; vielmehr nimmt er Einfluss auf die Umwelt selbst.

Beide Fähigkeiten sind unverzichtbar. Für das einzelne Individuum wird der Erwerb von Veränderungskompetenz bedeutsam, da die von außen einwirkenden Faktoren Anpassungen erzwingen oder zumindest anstoßen. Für die politische Gestaltung und Verwirklichung emanzipatorischer Ziele kann dies allerdings nicht das Maß aller Dinge sein. Hier geht es darum, darüber hinausgehend Gestaltungswillen durch kollektives Handeln auf unterschiedlichen politischen Ebenen zu zeigen, beispielsweise im Betrieb, in Netzwerken, Verbänden oder Gewerkschaften. (Wittwer 2001).

**Auch im dynamischen Arbeitsprozess handlungsfähig und kreativ bleiben und eigene Ziele einbringen: Gestaltungs- und Veränderungskompetenz sind unersetzlich.**

## Langfristige Personalstrategien, Kompetenzförderung und altersangemessenes Lernen

Lern- und Veränderungskompetenz sind unersetzliche Voraussetzungen für langfristige Personalstrategien, um Gesundheits- und Qualifikationsrisiken präventiv entgegen wirken zu können. In Organisationen, die auf Beteiligung und Partizipation bauen, versetzt Gestaltungskompetenz die Beschäftigten in die Lage, Gesundheit und Qualifikation proaktiv weiterzuentwickeln und auszubauen. Strategische Personalplanung kann die Grundlage für eine dynamische und differenzielle Organisation der Arbeit sein. Jobfamilien, also benachbarte Berufs- und Tätigkeitsgruppen, bilden dabei den Ausgangspunkt für die Betrachtung von Mobilitätspfaden. Unter Berücksichtigung der Wirkungsverzögerung von Qualifizierung kann strategische Personalplanung Mobilitätsprozesse gezielt nutzen, um Belastungswechsel im Berufsverlauf herbeizuführen. Allerdings zeigt eine aktuelle Befragung der Initiative Neue Qualität der Arbeit in über 1.200 Betrieben und von mehr als 7.500 Beschäftigten, dass nur 22 Prozent der Betriebe, die mit einem Personalplan arbeiten, länger als drei Jahre vorausschauen. Damit die Betriebe das Potenzial strategischer Personalplanung wirklich nutzen können, sollte stärker auf eine langfristige Personalplanung gesetzt werden.

**Jobfamilien – im Sinne benachbarter Berufs- und Tätigkeitsgruppen – können neue Wege für die Personalentwicklung eröffnen.**

Strategische Personalplanung und andere Konzepte langfristiger Personalarbeit betrachten Arbeitsplätze in vier Kategorien:

- ▶ **Einstiegsarbeitsplätze:** Sie sind durch eine relativ kurze Einarbeitungszeit gekennzeichnet.
- ▶ **Umstiegs-, Entwicklungs- oder Aufstiegsarbeitsplätze:** Sie ermöglichen einen Belastungswechsel und schaffen Perspektiven für die berufliche und persönliche Weiterentwicklung.
- ▶ **Verweilarbeitsplätze:** Sie sind flexibel im Hinblick auf die Anpassung von Tätigkeiten an veränderte Leistungsprofile und durch

wechselnde Aufgaben gekennzeichnet.

Mit ihnen ist Arbeit bis zur Regelaltersgrenze möglich.

- ▶ **Ausstiegs- und Entlastungsarbeitsplätze:** Trotz anspruchsvoller Aufgaben, die ein höheres Maß an Qualifikationen und Erfahrungswissen erfordern, bieten sie altersgerechte Arbeitsbedingungen und ermöglichen ebenfalls Arbeit bis zur Regelaltersgrenze. (Frevel/Geißler 2013)

Langfristig ausgerichtete Personalstrategien helfen, die Arbeitsfähigkeit über das Arbeitsleben hinweg zu erhalten, indem abwechslungsreiche und leistungsangemessene Anforderungsstrukturen verwirklicht und Lernanreize gegeben werden (ausführlich dazu Berendes 2011, RKW 2014).

Jüngere und Ältere sind in ähnlicher Weise lernfähig. Ältere benötigen jedoch andere Rahmenbedingungen für das Lernen und die Weiterbildung (Falkenstein 2010; Stamov-Rossnagel 2008). In Laborversuchen sind Trainingsfortschritte bei Älteren insgesamt etwas geringer als bei Jüngeren, vor allem bei neuem, unbekanntem und abstraktem Material (Nyberg et al. 2003). Auch Kliegel et al. (2003) fanden eine leichte Überlegenheit Jüngerer im Lernfortschritt, hier wurden ebenfalls Ältere mit hervorragenden Kompetenzzuwächsen durch Lernen beobachtet.

Das Lernen im Alter wird durch mannigfache Faktoren beeinflusst. Dies sind altersbedingte Beeinträchtigungen der Wahrnehmung, mangelnde Lernerfahrung, zu geringes Vorwissen, zu geringer Sinngehalt des Lernstoffes. Auch wirken sich Art und Struktur des zu lernenden Materials, Selbsteinschätzungen und Vorurteile über das Alter auf den Lernerfolg aus. Ältere sind zudem eher ablenkbar als Jüngere (z. B. Getzmann et al. 2013) und haben Probleme bei der Informationssuche (Wild-Wall et al. 2007). Dies sollte bei der Gestaltung von Lernmaterial und Lernumgebungen berücksichtigt werden. Auch gehen Ältere mit Rückmeldungen anders um, lernen bei manchen Aufgaben aus ihren Fehlern weniger als Junge (Wild-Wall et al. 2009).

Falkenstein (2010) formulierte einige fundamentale Regeln für das Lernen und die Weiterbildung älterer Beschäftigter:

1. Eigene und fremde Vorurteile über das Altern sollten vermieden werden.
2. Es muss verstanden werden, dass Ältere prinzipiell ähnlich gut, einige auch genauso gut lernen wie Jüngere.
3. Zeitdruck muss vermieden werden.
4. Die Darbietung von Lerninhalten muss visuell und akustisch optimiert werden.
5. Durch ungünstige Vorbedingungen und Arbeitssituationen kann eine Lernentwöhnung eingetreten sein, die es zu beachten gilt.
6. Lerninhalte müssen auf dem vorhandenen (Fach-)Wissen Älterer aufbauen.
7. Es sollten Inhalte gelernt werden, die möglichst alltagsrelevant und konkret sind.
8. Lernstoff sollte gut gegliedert und übersichtlich gestaltet sein. Der Suchaufwand für wichtige Informationen in Texten sollte durch Textstrukturierung minimiert werden.
9. Ablenkende Information sollte vermieden oder reduziert werden.
10. Lernstoff sollte sinnhaftig, konkret und eindeutig sein.

Ganz wichtig für den Lernerfolg ist, dass Ältere eine selbstständige Strukturierung des Lernmaterials vornehmen (Kliegel et al. 2003). Viele Ältere benutzen beim Lernen Strategien zur Kompensation von Beeinträchtigungen. Lernen im Alter sollte daher weitgehend selbstgesteuert, selbstorganisiert und selbstbestimmt sein. Bei bestimmten Aufgaben wie z. B. dem Erlernen von IT-Anwendungen sind altershomogene Lerngruppen zu bevorzugen.

**4. Potenziale nutzen –  
Kompetenz muss schneller  
wachsen als Produktivität**

# Potenziale nutzen – Kompetenz muss schneller wachsen als Produktivität

Die hier vorgenommene Analyse zeigt, dass Qualifikation und Kompetenz entscheidende Faktoren für die Verbesserung der Produktivität der deutschen Wirtschaft darstellen. Gleichzeitig sind sie bedeutende Stellgrößen für die Bewältigung des demografischen Wandels in der Arbeitswelt – und sie sind eng verbunden mit einem weiteren wichtigen Parameter: der Gesundheit. Das Konzept des Hauses der Arbeitsfähigkeit geht von einer sehr engen Verbindung von Kompetenz und Gesundheit aus, so dass eine Investition in Kompetenz und Qualifikation zusätzlich positive Effekte auf die Gesundheit erbringt.

Die Steigerung der Produktivität kann mit Hilfe sehr verschiedener Konzepte angestrebt werden.

Nicht jedes dieser Konzepte ist mit den Vorstellungen von einer guten und menschengerechten Arbeit vereinbar, manche stehen sogar im krassen Gegensatz dazu. Produktivität durch mehr Kompetenz und Qualifikation zu verbessern zielt auf einen Ausgleich. Angestrebt wird eine produktive und eine gute Arbeit, eine Arbeit, die den Arbeitenden Freude macht und nicht als fremdbestimmte Last empfunden wird, eine Arbeit die man gerne macht und die gegebenenfalls sogar über das Renteneintrittsalter hinaus ausgeübt werden kann – und auch gern ausgeübt wird. Der Weg dahin ist allerdings noch lang, viele Hindernisse sind dabei zu überwinden, sowohl auf Seiten der Arbeitenden als auch bei Unternehmen, der Politik, dem Sozialversicherungs- und dem Bildungssystem.

## Arbeitswelt

### ► These 1: Produktive, innovative und menschengerechte Arbeit dürfen kein Gegensatz sein.

#### Analyse:

Eine Arbeit, die nur als Last empfunden wird, möchte niemand leisten. Deshalb ist die Gestaltung guter Arbeit unverzichtbar. Zu guter Arbeit gehören Handlungsspielräume, Beteiligung an betrieblichen Entscheidungen und die Möglichkeit des Lernens in der Arbeit. Mit dem Arbeitsschutzgesetz wurde in Deutschland hierfür eine wichtige Grundlage geschaffen. In ihm ist eine umfassende Gefährdungsbeurteilung vorgeschrieben. Mehr noch: Der Arbeitgeber wird in diesem Gesetz verpflichtet, Sicherheit und Gesundheitsschutz der Beschäftigten bei der Arbeit durch Maßnahmen des Arbeitsschutzes zu sichern und zu verbessern. Die menschengerechte Gestaltung der Arbeit wird als solche Maßnahme explizit im Gesetz genannt. Ihre Umsetzung ist allerdings bisher defizitär. Hierfür spielen zwei Gründe eine Rolle. Immer noch gibt es Arbeitgeber und Personalverantwortliche, die in guter Arbeit keinen Sinn entdecken können und Gute Arbeit und Wirtschaftlichkeit als Gegensätze betrachten. Zur Bewältigung des demografischen Wandels brauchen viele Betriebe einen Kulturwandel, und dafür müssen Sozialpartner und Sozialversicherungen Impulse geben. Gleichzeitig ist

die externe Kontrolle der Arbeitsbedingungen in Deutschland schwach, da die Ressourcen der zuständigen Instanzen verkleinert wurden, sodass die Aufsichtsdienste kaum verhindern können, dass die Anforderungen des Arbeitsschutzes ignoriert werden.

#### Handlungsempfehlung:

Damit Gute Arbeit als Vision Wirklichkeit werden kann, müssen zwei ineinander greifende Strategien (weiter) verfolgt werden: Die Initiative Neue Qualität der Arbeit mit ihrer starken sozialpartnerschaftlichen Orientierung bietet die entscheidende Basis für die Anstrengungen, den Kulturwandel in den Unternehmen zu flankieren und durch geeignete Maßnahmen zu unterstützen. Gleichzeitig muss das existierende Arbeitsschutzrecht durchgesetzt werden. Voraussetzung dafür ist, dass die zuständigen Stellen auch über die notwendigen Ressourcen und klare Aufgaben verfügen. Lernen durch die Arbeit und Lernen bei der Arbeit sind wichtige Ziele der Arbeitsgestaltung. Die Gefährdungsbeurteilung sollte um den Aspekt der Erfassung von Lernchancen und Lernbarrieren in der Arbeit erweitert werden. Die Betriebe müssen bei der Einführung von Managementsystemen unterstützt werden, die dies möglichst unbürokratisch umsetzen und kontrollieren.

### ► These 2: Gute Arbeit muss sich für die Betriebe lohnen.

#### Analyse:

Die Literatur zur Betrieblichen Gesundheitsförderung ist voll von Nachweisen, dass sich eine Investition in Gesundheit für Betriebe rechnet, allerdings erst mit zeitlicher Verzögerung. Unternehmen, die unter kurzfristigem Erfolgsdruck stehen – etwa durch Quartalsberichtserstattung – betrachten solche längerfristigen Investitionen oftmals skeptisch.

#### Handlungsempfehlung:

Um einen schnelleren Return on Investment zu erreichen, sollte ein einfaches System geschaffen werden, das Unternehmen einen finanziellen Vorteil sichert, die in Gute Arbeit investieren bzw. investiert haben. Dies könnte zum Beispiel durch reduzierte Beiträge zur Sozialversicherung, durch steuerliche Anreize oder durch Zugang zu besonders attraktiven Finanzierungskonditionen geschehen. Ansätze für erste Überlegungen könnten hier die bereits genutzten Modelle im Bereich der Unfallversicherung sein (Beispiel BG BAU).



► **These 3: Rechtzeitig in Kompetenz und Qualifikation investieren.**

**Analyse:**

Nach Prognosen von Trendforschern muss sich unsere Gesellschaft vom Ideal einer sehr langen Beschäftigung bei einem Arbeitgeber verabschieden. Der wirtschaftliche Wandel wird wesentlich flexiblere Organisationen hervorbringen und von den Beschäftigten auch noch mehr Flexibilität verlangen. Phasen der Beschäftigung mit Tätigkeits-, Betriebs- und Berufswechseln können von Phasen der Arbeitslosigkeit oder der Weiterbildung unterbrochen werden. Hierfür ist die Entwicklung entsprechender Kompetenzen und Einstellungen erforderlich, ohne die diese Herausforderung nicht bewältigt werden kann.

► **These 4: Unvermeidbare Risiken der Arbeitswelt durch Vorsorge gerecht absichern.**

**Analyse:**

Es ist davon auszugehen, dass unter dem Primat einer besonders hohen Produktivität Arbeitsplätze bestehen (deren Zahl sogar noch zunehmen wird), in denen eine Beschäftigung bis zum Renteneintritt die Ausnahme sein wird. Der Verlust der Arbeitsfähigkeit an diesen Arbeitsplätzen muss daher als ein berechenbares Risiko angesehen werden, für das eine kollektive Vorsorge getroffen werden muss. Insbesondere dann, wenn diese Risiken mit einer geringen Entlohnung zusammenfallen, ist eine individuelle Vorsorge kaum möglich.

**Handlungsempfehlung:**

Die Betriebe sollten die Beschäftigten durch lernförderliche Arbeitsgestaltung auf die zunehmende Veränderungsdynamik vorbereiten. Die Bundesagentur für Arbeit ist ebenfalls gefordert, diese Prozesse durch Angebote an Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu unterstützen, die ihre Beschäftigungsfähigkeit verbessern wollen. Dies könnte beispielsweise durch ein Bonussystem im Falle von Arbeitslosigkeit geschehen, um auf diese Weise die Motivation der Versicherten selbst zu erhöhen, in Weiterbildung zu investieren. Lernförderliche Arbeitsgestaltung und die Förderung formeller Weiterbildung müssen als komplementäre Strategien zur Stärkung der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit verwirklicht werden. Fachkräftesicherung bedeutet, die Ressourcen des Arbeitsmarktes gezielt weiterzuentwickeln.

**Handlungsempfehlung:**

Vorsorge kann durch eine Tarifpolitik gewährleistet werden, die für Beschäftigte in diesen Risikoberufen rechtzeitig neue Perspektiven in anderen Tätigkeiten, ob im gleichen Betrieb, in der gleichen Branche oder auch in ganz anderen Wirtschaftsbereichen, eröffnet und mögliche finanzielle Einbußen abfedert. Alternativ oder ergänzend ist zu diskutieren, wie dieses für bestimmte Berufe und Branchen erhöhte Risiko über Beiträge – gegebenenfalls mit Risikozuschlag – zur Arbeitslosenversicherung bewältigt werden kann. Wesentlich ist, dass die von diesen Risiken betroffenen Mitarbeiter die Gelegenheit erhalten, in andere Tätigkeiten zu wechseln, die ihnen eine Beschäftigung bis zum Erreichen der Regelaltersgrenze möglich macht. Qualifikation und Investition in Kompetenz ist hierfür der Schlüssel.

► **These 5: Chronische Erkrankung oder Behinderung darf nicht vom Arbeitsleben ausschließen, sondern muss zum betrieblichen Alltag gehören.**

**Analyse:**

Die Erwartung eines über die gesamte Erwerbsbiografie hinweg gesunden Arbeitnehmers ist schon immer eine Fiktion gewesen, die mit der Wirklichkeit nur wenig zu tun hatte. Krankheiten und auch Behinderungen gehören – leider – zu einem normalen Leben dazu. Dies zeigt sich bei der Betrachtung der Krankheitsarten-Statistiken der Krankenkassen und auch bei den Statistiken der Rentenversicherung zur Rehabilitation und zur Frühberentung mehr als deutlich. Die Alterung der Erwerbsbevölkerung und Rentenabschlüsse erschweren es Arbeitnehmern mit chronischen Erkrankungen und nach schweren Krankheiten, vor Erreichen des gesetzlichen Renteneintrittsalters aus dem Erwerbsleben auszuschneiden. Gleichzeitig möchte auch die Wirtschaft nicht mehr auf jene verzichten, die, obwohl sie eine gesundheitliche Einschränkung

haben, aufgrund ihrer Kompetenz und Qualifikation für den Betrieb wichtig sind. Daher wird der bereits heute hohe Anteil von Beschäftigten mit gesundheitlichen Einschränkungen noch weiter steigen. Wissenschaftliche Untersuchungen zeigen, dass Personen mit chronischen Erkrankungen über eine gute Arbeitsfähigkeit verfügen können, wenn es gelingt, Anforderungen und Fähigkeiten in eine Balance zu bringen und die für diese Mitarbeiter besonders wichtigen Handlungsspielräume zu optimieren.

**Handlungsempfehlungen:**

Das Zusammenspiel der Sozialversicherungsträger – Kranken- und Rentenversicherung – mit den Betrieben und den Beschäftigten zur Optimierung der allgemeinen Rehabilitation muss verbessert werden. Erkenntnisse der Krankenkassen können helfen, sich anbahnenden Rehabilitationsbedarf möglichst frühzeitig zu erkennen. Die Durchführung der Rehabilitation sollte am besten arbeitsplatznah und mit Bezug auf die dortigen Belastungen erfolgen und eng mit den Betriebsärzten koordiniert werden.

## Schulische und berufliche Ausbildung

► **These 6: Allen jungen Menschen eine Perspektive geben.**

**Analyse:**

Jahr für Jahr werden Jugendliche aus dem Bildungssystem ohne jede Perspektive für die Zukunft in ein Leben von Arbeitslosigkeit entlassen. Dies betrifft junge Männer und Frauen mit Migrationshintergrund gleichermaßen. Wir können es uns weder leisten, auf diese Gruppe als Arbeitskräfte zu verzichten noch dürfen wir das Risiko übersehen, das sich aus einer mangelnden gesellschaftlichen Integration ergeben könnte. Die dadurch produzierten Kosten für die Gesellschaft, die sozialen Sicherungssysteme und für die Betroffenen selbst stehen in einem krassen Missverhältnis zu den Investitionen, die notwendig wären, um diese Fehlentwicklung zu beseitigen.

**Handlungsempfehlungen:**

Jugendliche mit Migrationshintergrund und unzureichender Integration in die deutsche Gesellschaft sind die zentrale Zielgruppe, deren Qualifikation gefördert und erleichtert werden muss. Die Glaubwürdigkeit der Fachkräftestrategie wird sich daran messen lassen müssen, in welchem Maß es gelingt, diese Gruppe auf den Arbeitsmarkt vorzubereiten und in die Betriebe zu integrieren.

Schüler, die keinen qualifizierten Schulabschluss erreichen, müssen das Angebot erhalten, durch ein spezialisiertes, die Lücken kompensierendes Programm den Zugang zum Arbeitsmarkt zu erhalten. Die hier bestehenden Ansätze der Bundesagentur für Arbeit müssen ausgebaut werden.

► **These 7: Ausbildungschancen für alle gesellschaftlich absichern.**

**Analyse:**

Die duale Ausbildung in Deutschland wird international als vorbildlich betrachtet. Immer mehr Betriebe klagen allerdings, dass sie die für ihre Bedarfe notwendigen Qualifikationen bei den Schulabsolventen nicht mehr finden. Die Folge: Absolventen mit Abschlüssen, die den Erwartungen der Wirtschaft nicht voll entsprechen, finden keinen Zugang zur dualen Ausbildung. Für die

betroffenen Betriebe ist jede Ausbildung eine Investitionsentscheidung, die sich jedoch nicht immer für den Betrieb rechnet.

**Handlungsempfehlungen:**

Es sind geeignete Instrumente zu schaffen – ggf. auch in Kombination mit der Tarifpolitik – die Anreize setzen, auch über den Bedarf hinaus auszubilden und Jugendliche in die Ausbildung zu übernehmen, die den „normalen“ Erwartungen nicht entsprechen.

## Übergang zwischen Ausbildung und Erwerbsarbeit und Weiterbildung

► **These 8: Berufsberatung fokussieren.**

**Analyse:**

Der Übergang vom Bildungsbereich in das Erwerbsleben wird von der Bundesagentur für Arbeit unterstützt. Dies geschieht durch Beratungen der Abschlussjahrgänge in den Schulen und durch Einzelberatung. Diese flankierenden Leistungen der Bundesagentur sind freiwillig, werden jedoch von Schülern aus sozial schwachen Familien

weniger in Anspruch genommen als von Schülern aus sozial bessergestellten Elternhäusern.

**Handlungsempfehlung:**

Die Aktivitäten der Bundesagentur für Arbeit in der Berufsberatung müssen vor allem auf die aufsuchende Beratung in Hauptschulen konzentriert werden. Weiterhin sollten die Rahmenbedingungen so gestaltet werden, dass eine Inanspruchnahme der Beratung für die Betroffenen und ihre Familien attraktiv ist.

► **These 9: Bildung für alle bedeutet Fokussierung.**

**Analyse:**

Es ist davon auszugehen, dass die aus Steuern finanzierten Ausgaben für die Weiterbildung – zum Beispiel in den Volkshochschulen – zu einem erheblichen Maß fehlgesteuert sind, weil auch diese Angebote die wirklich Bedürftigen nicht erreichen.

erfüllen und soll dazu beitragen, dass Menschen mit guter Ausbildung ihre Fähigkeiten erhalten und möglichst ausbauen. Über steuerliche Mittel sollten keine Angebote finanziert werden, die lediglich die Freizeitinteressen befriedigen. Daher sollte die staatliche Finanzierung von Weiterbildung auf diejenigen Angebote begrenzt werden, die vorhandene Defizite abbauen und Kompetenzen erhalten. Alle anderen Angebote müssen sich durch die Beiträge der Nutzer vollständig finanzieren.

**Handlungsempfehlungen:**

Weiterbildung muss insbesondere eine kompensatorische Funktion für Menschen mit Defiziten



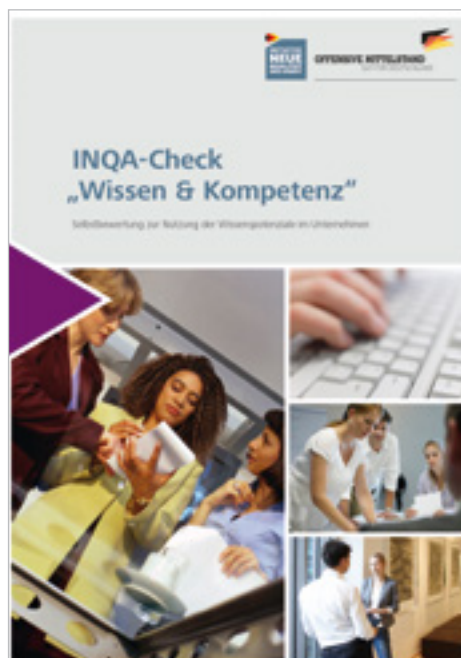
## **5. Instrumente aus der INQA-Projektförderung**

# Instrumente für Betriebe und Beschäftigte

## INQA-Check „Wissen & Kompetenz“

Das generIK-Projekt (<http://generik.cimtt.de>) wurde im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) mit der Entwicklung eines Selbstchecks für Unternehmen beauftragt. Ziel war es, für die Themen „Wissen“ und „Kompetenz“ zu sensibilisieren. Durch die selbstständige und eigenverantwortliche Anwendung des niederschweligen Instrumentes sollen Unternehmen in die Lage versetzt werden, individuelles und kollektiv geteiltes Wissen systematisch (weiter) zu entwickeln und zu nutzen. Darüber hinaus sollen vorhandene Kompetenzen der Beschäftigten gestärkt und neue gefördert werden.

Unternehmerinnen und Unternehmer von KMU, aber auch Führungskräfte von Abteilungen oder Teams sollen durch den INQA-Check „Wissen und Kompetenz“ unterstützt werden, die vorhandenen, zum Teil unerschlossenen Potenziale ihrer



Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu erkennen und konkrete Maßnahmen zur Erschließung neuer Kompetenzen abzuleiten. Das Instrument trägt damit aktiv zu einer lernförderlichen Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation bei.

Neben dem wissenschaftlichen Wissensmanagementmodell nach Gilbert Probst, Steffen Raub und Kai Romhardt basiert das Instrument auch auf der Verknüpfung mit der betrieblichen Unternehmenspraxis. Hierzu wurde in zahlreichen Workshops mit Experten, Multiplikatoren und insbesondere Unternehmern über das Instrument und dessen konkrete Inhalte diskutiert. Zudem wurden Beispiele „Guter Praxis“ erfasst und in den INQA-Check integriert.

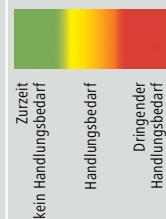
Die acht Schwerpunktthemen sind durch jeweils drei bis sechs Items untersetzt, wodurch ein modular aufgebauter Katalog mit insgesamt 33 Items zur Verfügung steht. Durch diese Modularität ist es auch möglich, nur einzelne Schwerpunktthemen zu behandeln. Die vollständige Bearbeitung des INQA-Checks „Wissen & Kompetenz“ dauert etwa 40 bis 60 Minuten. Mit Hilfe einer einfachen Ampelbewertung kann zu jedem Item die Dringlichkeit des Handlungsbedarfs eingetragen und in einem vorbereiteten Maßnahmenplan dokumentiert werden. Erprobte Beispiele „Guter Praxis“ tragen zum Itemverständnis bei und bieten Anregungen für konkrete Maßnahmen.

### ► 1.1 Wissen und Kompetenz zur Umsetzung der Unternehmensziele (Strategie nach außen)

**Wir können das Wissen und die Kompetenzen benennen, die wir benötigen, um unsere Unternehmensziele umzusetzen.**

**Zum Beispiel:**

- Wir können das wesentliche Wissen benennen, das uns von Konkurrenten unterscheidet (Kernkompetenz) und/oder uns am Markt einzigartig macht.
- Wir können die Kompetenzen für die Umsetzung unserer Unternehmensziele benennen (siehe „Kompetenzen in meinem Unternehmen“ auf Seite 9).
- Wir kennen unsere Kunden, Märkte, Lieferanten.
- Wir haben Wissen über Technologien, Entwicklungen, Trends.
- Wir können unseren Wissensvorsprung gegenüber der Konkurrenz beschreiben.
- Wir besitzen Wissen über Branchenbesonderheiten (Cluster, Unternehmensnetzwerke, regionale Spezifika).
- Wir kennen die rechtlichen Anforderungen (wie Arbeits- und Umweltschutz, Produktsicherheit).



Das Instrument wird zusätzlich durch eine Übersicht zur Erfassung benötigter und vorhandener Kompetenzen für einen Arbeitsbereich ergänzt, wodurch der Ausfüllende eine niedrighschwellige Möglichkeit zum Ist-Soll-Vergleich erhält. Dabei wird in KMU-tauglicher Sprache nach Fach- und Methodenkompetenz sowie nach personaler und sozialkommunikativer Kompetenz differenziert, um die Ganzheitlichkeit der unterschiedlichen Kompetenzen zu verdeutlichen. Nur durch die optimale Kombination und systematische Nutzung der verfügbaren Fachkompetenzen, der

Schlüsselqualifikationen sowie der vorhandenen Erfahrungen kann schnell und situationsbezogen auf Veränderungen im Unternehmen bzw. im Arbeitsprozess reagiert werden.

Der INQA-Check „Wissen & Kompetenz“ ist ein Hilfsmittel, um den in immer kürzeren Zeitzyklen verlaufenden Veränderungsprozessen sowie den damit einhergehenden Herausforderungen begegnen zu können.

[www.inqa-check-wissen.de](http://www.inqa-check-wissen.de)

## Betriebliche Kompetenzmodellierung im Projekt IREQ

Das INQA-Projekt „IREQ – Interne Rekrutierung – Entwicklungspfade und Qualifizierungskonzepte“ hat zum Ziel, kleinen und mittelständischen Unternehmen vor dem Hintergrund des immer knapper werdenden Arbeitskräfteangebots Handlungskonzepte zur Deckung des zukünftigen qualifizierten Ersatzbedarfes durch interne Rekrutierung – also Kompetenzentwicklung und Potenzialentfaltung – aufzuzeigen. Ein Instrument hierzu ist der „Kompetenzpass“. Dieser dient der beteiligungsorientierten überfachlichen betrieblichen Kompetenzdiagnostik. Zunächst sind in Bezug auf die überfachlichen Anforderungen tätigkeitsbezogene Anforderungsprofile zu erstellen. Typischerweise werden Kompetenzarten wie Personale Kompetenz, Sozialkompetenz, Methodenkompetenz und Führungskompetenz festgelegt. Diesen sollten jeweils drei bis vier trennscharfe Einzelkompetenzen zugeordnet werden.

So können etwa der Kompetenzart Sozialkompetenz die drei Einzelkompetenzen Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit und Konfliktfähigkeit zugeordnet werden. Jede Einzelkompetenz ist wiederum mit mindestens drei Items zu operationalisieren, um jeweils die Sollanforderungen in Bezug auf die Tätigkeit festzulegen und mittels Fragebogen hierzu eine Selbsteinschätzung der Beschäftigten und eine Fremdeinschätzung der direkten Vorgesetzten zu ermöglichen. Die Skalierung des Anforderungsprofils ist auf eine verständliche bipolare Bezeichnung zu reduzieren. Vor der Befragung sind die Items mit ca. sechs Beschäftigten verschiedener Jobfamilien auf Verständlichkeit und Wording zu testen und in der Formulierung nachzubessern (A Priori Test I). Des Weiteren ist der Einsatz der Fragebögen (Selbst- und Fremdeinschätzung) zunächst in einem kleinen Pilotbereich zu testen, um ggf. noch „Kinderkrankheiten“ eliminieren zu können (A Priori Test II).

[www.interne-rekrutierung.de](http://www.interne-rekrutierung.de)



Quelle: IREQ

## Der digitale Wegweiser „Horizontaler Berufsumstieg“

Bauarbeiter, Metallherzeuger, Krankenpfleger, Waldarbeiter – in vielen Wirtschaftszweigen gibt es Berufe mit begrenzter Tätigkeitsdauer. Nach Behrens sind das solche Berufe, die „von der Mehrzahl der Beschäftigten aus hauptsächlich gesundheitlichen Gründen nicht bis ins gesetzliche Rentenalter, häufig nicht einmal bis zum 50. Lebensjahr bewältigt“ werden können. Diese Arbeitnehmer haben aber im Laufe ihres (Berufs-)Lebens viele Kompetenzen erworben, die für sie selber und auch für die Unternehmen von großem Wert sind. „Kompetenz gewinnt“, wenn die Erfahrungen dieser Menschen weiter-

hin eingesetzt werden können. Aber wie, wenn der gegenwärtige Beruf einfach zu belastend geworden ist?

Eine Lösung des Problems kann darin liegen, rechtzeitig präventiv einen Berufswechsel vorzubereiten. Ein solch neuer Beruf mit passenden Anforderungen und anderen Belastungen als der bisherige ließe sich dann bis zur Rente ausüben. Auch sollte er ähnlich hohe Qualifikationserfordernisse wie der ursprüngliche Beruf aufweisen, um einen sozialen Abstieg zu vermeiden. Wertvolle Kompetenzen und damit die Beschäftigungsfähigkeit können erhalten werden – und auch dem Fachkräfteengpass kann begegnet werden.

Hilfe | Kontakt | Kontrastansicht | Nicht-Kontrastansicht

Start | Beschäftigte | Unternehmen

### Wegweiser Berufsumstieg

Gelang bis zur Rente durch einen frühzeitigen Berufswechsel

**Einstieg für Beschäftigte:**

- ➔ [Gesund arbeiten bis zur Rente?](#)
- ➔ [Ein neuer Beruf?](#)
- ➔ [Welcher Beruf passt zu mir?](#)
- ➔ [Wer hilft mir dabei?](#)

**Einstieg für Unternehmen:**

- ➔ [Können wir alle Stellen besetzen?](#)
- ➔ [Was können wir Älteren bieten?](#)
- ➔ [Welche Berufe eignen sich?](#)
- ➔ [Was ist zu tun?](#)

© 2014 Deutsche Gesetzliche Unfallversicherung (DGUV) Impressum



Im INQA-Projekt „Horizontaler Berufsumstieg – eine neue berufliche Chance für ältere Beschäftigte“ wurde ein Digitaler Wegweiser entwickelt, der die Suche nach einem möglichst gleichwertigen und passenden Umstiegsberuf unterstützt. Eigentlicher Kern des als Informationsportal aufgebauten digitalen Wegweisers ist eine Datenbank zur Berufssuche. Mit 522 Berufsprofilen enthält sie alle aktuellen Ausbildungsberufe und einige Weiterbildungsberufe. Durch das Ausfüllen eines elektronischen Fragebogens erstellt eine suchende Person ihr Personenprofil, das mit 400 Merkmalen sehr umfangreich ist. Die Beantwortung aller Fragen dauert etwa 45 Minuten. Um wirklich passende Umstiegsberufe bestimmen zu können, benötigt man etwas Zeit. Der Suchalgorithmus ist jedoch so angelegt, dass bereits ein teilweise bearbeiteter Fragebogen zu Ergebnis-

sen führt. Je mehr Fragen beantwortet werden, umso höher ist jedoch die Wahrscheinlichkeit, dass die vorgeschlagenen Umstiegsberufe auch tatsächlich gut passen.

Die Suche erfolgt durch den Abgleich der im Personenprofil erfassten Merkmale mit denen der Berufsprofile in den Kategorien Qualifikationen, Präferenzen und Gesundheit. Im Ergebnis ergibt sich eine nach Passungen geordnete Liste geeigneter Umstiegsberufe. Der Wegweiser Berufsumstieg ist vom Institut für Arbeit und Gesundheit der Deutschen Gesetzlichen Unfallversicherung entwickelt und im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit finanziert worden.

[www.wegweiser-berufsumstieg.de](http://www.wegweiser-berufsumstieg.de)

## Suchergebnis

Sie haben 231 von 386 Merkmale angegeben.  
Je mehr Merkmale Sie angeben, desto besser wird das Ergebnis!

[zurück](#)

---

**Ergebnis**

Es werden 50 von 318 durchsuchten Berufen angezeigt.  
Die Ergebnisliste kann nach dem Gesamtscore der einzelnen Berufe sowie nach dem Score der einzelnen Kategorien sortiert werden.

▼ Gesamtergebnis	Ergebnisfilter		
	Qualifikation	Präferenzen	Gesundheit
Fotomedienfachmann/-frau (127.13)	😊	😊	😊
Florist/-in (111.25)	😞	😊	😊
Fachkraft - Rohr-, Kanal- und Industrieservice (101.62)	😊	😊	😊
Tankwart/-in (98.75)	😊	😊	😊
Assistent/-in - Gesundheits- und Sozialwesen (95.84)	😊	😊	😊
Fachkraft - Wasserversorgungstechnik (90.53)	😊	😊	😊
Flachwirt/-in (80.93)	😊	😞	😊

## WING: Wissensarbeit im Unternehmen der Zukunft nachhaltig gestalten

Das INQA-Projekt „WING“ stellt die Wissensarbeit in den Mittelpunkt der Forschung und sucht nach Konzepten für eine nachhaltige und mitarbeiterorientierte Gestaltung der Arbeitswelt von morgen. Am Verbund beteiligt sind Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftler des Instituts für Sozialwissenschaftliche Forschung München (ISF), der Friedrich-Alexander-Universität Erlangen-Nürnberg und der IG Metall. Praxispartner sind Unternehmen wie die Robert Bosch GmbH, die Software AG sowie die andrena objects ag.

Die Digitalisierung von Wirtschaft und Gesellschaft steht vor einem weiteren Umbruch. Industrie 4.0, der Aufstieg der „Cloud“ oder auch die „Entgrenzung“ von Arbeit durch mobile Endgeräte zeigen: Die fortschreitende Digitalisierung und eine neue Qualität der Informatisierung werden zum Motor tiefgreifender Veränderungen in der Arbeitswelt.

Um die Umbrüche in der modernen Arbeitswelt zu verstehen, ist eine ganzheitliche Perspektive notwendig. Das Projekt nimmt deshalb mit den Bereichen Arbeitsorganisation, Arbeitsplatz der Zukunft, Führung und Management, Karriereentwicklung sowie Sozialbeziehungen und Kultur zentrale Dimensionen einer Organisation in den Blick. Grundlage der Forschung bilden empirische Feldstudien in Unternehmen der IT-Branche sowie der Elektro- und Automobilindustrie.

Die bisherigen Ergebnisse zeigen, dass die digitale Transformation die Unternehmen erreicht hat und weit oben auf ihrer strategischen Agenda steht. Neue Produktions- und Geschäftsmodelle werden entwickelt, Arbeit und Organisation werden neu gedacht, und die „digital natives“ werden nun Teil der modernen Arbeitswelt. Die Unternehmen befinden sich auf der Suche nach einem neuen Bauplan: Ziel ist dabei der Wandel von einer starr hierarchischen, bürokratischen und in Divisionen aufgeteilten Organisation zur integrierten, flexiblen,

agilen und auf Zusammenarbeit aufbauenden Organisation für das digitale Zeitalter. Gerade für die Wissensarbeit bedeutet dies grundlegende Veränderungen.

Folgt man den Befunden von „WING“, reicht die Bandbreite der Szenarien hier von einem „digitalen Fließband und Kontrollpanoptikum der Daten“ bis hin zum Leitbild eines neuen Aufbruchs in eine humanisierte Arbeitswelt. Erste Ergebnisse hat der Forschungsverbund gemeinsam mit den Partnerunternehmen vorgestellt und diskutiert.

[www.wing-projekt.de](http://www.wing-projekt.de)

# Literatur

- Acemoglu, D.** (2009): When does labor scarcity encourage innovation? (No. w14809). National Bureau of Economic Research.
- Aghion, P., & Howitt, P.** (2009): The economics of growth.
- Allmendinger, J.** (2010): Verschenkte Potenziale. Lebensverläufe nicht erwerbstätiger Frauen, Frankfurt a.M.: Campus Verlag.
- Berendes, K.** (Hg.) (2011): Strategische Personalplanung: Die Zukunft heute gestalten, Bremerhaven
- Bertelsmann Stiftung** (2011): Übergänge mit System. Rahmenkonzeption für eine Neuordnung des Übergangs von der Schule in den Beruf. Gütersloh.
- Bildungsberichterstattung, Autorengruppe:** Nationaler Bildungsbericht 2014. Bielefeld: Bertelsmann (2014).
- Bonoli, G.** (2005): The politics of the new social policies: providing coverage against new social risks in mature welfare states. *Policy & politics*, 33(3), 431–449.
- Brussig, M.** (2012): Weiter steigendes Renteneintrittsalter, mehr Renteneintritte aus stabiler Beschäftigung, aber zunehmend geringere Altersrenten bei Langzeitarbeitslosen. Internet-Dokument. Duisburg-Essen: Institut Arbeit und Qualifikation, Universität Duisburg-Essen (2012). [www.iaq.uni-due.de/auem-report/2012/auem2012-02.php](http://www.iaq.uni-due.de/auem-report/2012/auem2012-02.php).
- Brussig, M., Ribbat, M.** (2014): Entwicklung des Erwerbsaustrittsalters: Anstieg und Differenzierung. Internet-Dokument. Duisburg-Essen: Universität Duisburg-Essen. Altersübergangs-Report 2014-01 (2014). [www.iaq.uni-due.de/auem-report/2014/auem2014-01.php](http://www.iaq.uni-due.de/auem-report/2014/auem2014-01.php).
- Bührmann, A. D.** (2013): Vereinbarkeiten und Übergänge diskontinuierlicher Lebens- und Erwerbsverläufe optimaler gestalten und nachhaltiger absichern. In: Friedrich-Ebert-Stiftung (Hg.): Wie wollen wir leben und arbeiten? – Beiträge aus der Fortschrittsgruppe „Leben & Arbeiten“, Paderborn 2013, S. 13–21.
- Cunha, F., & Heckman, J. J.** (2010): Investing in our young people (No. w16201). National Bureau of Economic Research.
- Dehnbostel, P.** (2005): Konstitution reflexiven Handelns im arbeitsbezogenen Lernen. *REPORT*, Jg. 28, 208–214.
- Eraut, M.** (2004): Informal learning in the workplace. *Studies in continuing education* 26.2: 247–273.
- Falkenstein, M.** (2010): Lernen im Alter. In: Kreklau C, Siegers J (Hrsg.): Handbuch der Aus- und Weiterbildung. 207. Erg.-Lfg., Juni 2010. Wolters Kluwer, Köln.
- Frevel, A., Geißler, H.:** Mitalternde Arbeit – Alternsgerechte Berufsverläufe als Instrument der Personalentwicklung. [www.generationen-management.com/wp-content/uploads/2013/12/Frevel-Geissler\\_Mitalternde-Arbeit.pdf](http://www.generationen-management.com/wp-content/uploads/2013/12/Frevel-Geissler_Mitalternde-Arbeit.pdf).
- Frieling, E., Schäfer, E., Fölsch, T.** (2007): Konzepte zur Kompetenzentwicklung und zum Lernen im Prozess der Arbeit. Waxmann, Münster.

**Friese, M.** (2008): Kompetenzentwicklung für junge Mütter. Förderansätze der beruflichen Bildung. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag, 2008.

**Gajewski, P. D., Falkenstein, M.** (2011): Neurocognition of aging in working environments. Zeitschrift für Arbeitsmarkt Forschung (ZAF) 44: 307–320.

**Gajewski, P. D., Falkenstein, M.** (2012): Training-induced improvement of response selection and error detection in aging assessed by task switching: Effects of cognitive, physical and relaxation training. *Frontiers in Human Neurosciences* 6: 130.

**Gesamtmetall** (Hg.) (2014): Potenziale Erwerbstätiger bei verlängerter Lebens-arbeitszeit. Expertise von K. Sonntag im Auftrag von Gesamtmetall.

**Getzmann, S., Gajewski, P. D., Falkenstein, M.** (2013): Does age increase auditory distraction? Electrophysiological correlates of high and low performance in seniors. *Neurobiology of Aging* 34(8):1952–1962.

**Hacker, W.** (2010): Leistungsfähigkeit und Alter. Technische Universität Dresden.

**Hacker, W.; Richter, P.:** Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten – Ein Konzept in Entwicklung, in: Frei, F.; Udris, I. (Hrsg.): *Das Bild der Arbeit*, Bern 1990.

**Hacker, W. & Skell, W.** (1993): *Lernen in der Arbeit*. Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung.

**Horn, J. L., Cattell, R. B.** (1966): Refinement and test of the theory of fluid and crystallized intelligence. *Journal of Educational Psychology*, 57, 253–270.

**Hurrelmann, K.** (2003): Der entstrukturierte Lebenslauf. Die Auswirkungen der Expansion der Jugendphase. In: *ZSE : Zeitschrift für Soziologie der Erziehung und Sozialisation* 23 (2003) 2, S. 115–126.

**Ilmarinen, J., Tempel, J., & Giesert, M.** (2002): Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben, 339.

**Jürgenhake, U., Vormann, W.** (2009): Kompetenzpass und Geräte- bzw. Funktionsausbildung – zwei innovative Wege einer alterssensiblen Personalarbeit. In: Richter, Götz. *Generationen gemeinsam im Betrieb. Individuelle Flexibilität durch anspruchsvolle Regulierungen*. S. 77–94. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.

**Kahlenberg, C., Spermann, A.** (2012): Ist Qualifizierung ein Ausweg aus der Demografiefalle? *Randstad Discussion Paper No. 2*, Eschborn.

**Kettner, A.** (2012): Warum wir mehr und bessere Kitas brauchen: Zum Zusammenhang von früh-kindlicher Betreuung und Fachkräftepotenzialen. Vol. 338. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag.

**Kliegel, Matthias et al.** (2003): Komplexe prospektive Gedächtnisleistung im Alter. *Zeitschrift für Entwicklungspsychologie und Pädagogische Psychologie* 35.4: 212–220.

**Kliegel, M., Altgassen, M., Martin, M., Kruse, A.** (2003): Lernen im Alter: Die Bedeutung der selbstständigen Strukturierung des Lernmaterials. *Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie*, 36, 421–428.

**Lohmann-Haislah, A.** (2013): *Stressreport Deutschland 2012 Psychische Anforderungen, Ressourcen und Befinden*. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.

**Marquie, J. C., Duarte, L.R., Bessières P., Dalm, C., Gentil, C., Ruidavets, J. B.** (2010): Higher mental stimulation at work is associated with improved cognitive functioning in both young and older workers. *Ergonomics* 53 (11): 1287–1301.

- Nyberg, L., Sandblom, J., Jones, S., Neely, A.S., Petersson, K.M., Ingvar, M., Bäckman, L.** (2003): Neural correlates of training-related memory improvement in adulthood and aging. *Proceedings of the National Academy of Sciences of the U S A.*, 100 (23): 13728 – 13733.
- OECD** (2012): *Equity and Quality in Education. Supporting Disadvantaged Students and Schools*, OECD Publishing. doi: 10.1787/9789264130852-en.
- Powell, W. W., Koput, K. W., & Smith-Doerr, L.** (1996): Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. *Administrative science quarterly*, 116–145.
- Promotorengruppe der Forschungsunion Wirtschaft–Wissenschaft** (2013): *Deutschlands Zukunft als Produktionsstandort sichern. Umsetzungsempfehlungen für das Zukunftsprojekt Industrie 4.0. Abschlussbericht des Arbeitskreises Industrie.*
- Rau, R.** (2004): Lern- und gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung: eine empirische Studie. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie A&O*, 48(4), 181–192.
- Richenhagen, G.** (2009): Leistungsfähigkeit, Arbeitsfähigkeit, Beschäftigungsfähigkeit und ihre Bedeutung für das Age Management. *Förderung und Erhalt intellektueller Fähigkeiten für ältere Arbeitnehmer. INQA-Bericht 39*, 73–86.
- Rimbach, A.** (2009): *Alternsgerechte Personalentwicklung. Modernes Personalmanagement – Grundlagen, Konzepte, Instrumente*, Weinheim: 195–222.
- RKW** (Hg.) (2014): *Führung im demografischen Wandel*  
Unterstützung für Vorgesetzte in der Produktion von Hinz, A., Düsseldorf.
- Stamov Roßnagel, C.** (2008): *Mythos „alter“ Mitarbeiter. Lernkompetenz jenseits der 40?!*  
Weinheim: Beltz PVU.
- von Bonsdorff, M. B., Seitsamo, J., Ilmarinen, J., Nygård, C. H., von Bonsdorff, M. E., & Rantanen, T.** (2011): Work ability in midlife as a predictor of mortality and disability in later life: a 28-year prospective follow-up study. *Canadian Medical Association Journal*, 183(4), E235-E242.
- Voß, G.G., Pongratz, H.J.** (1998): Der Arbeitskraftunternehmer. Eine neue Grundform der Ware Arbeitskraft? In: *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, H. 1, S. 131–158.
- Wild-Wall, N., Hohnsbein, J., Falkenstein, M.** (2007): Effects of ageing on cognitive task preparation as reflected by event-related potentials. *Clinical Neurophysiology* 118(3): 558–569.
- Wild-Wall, N., Willemsen, R., Falkenstein, M.** (2009): Feedback-related processes during a time-production task in young and older adults. *Clinical Neurophysiology* 120(2): 407–413.
- Wittwer, W.** (2001): Berufliche Weiterbildung. In: Schanz, H. (Hrsg.): *Berufs- und wirtschaftspädagogische Grundprobleme*. Baltmannsweiler 2001, S. 229–247.
- Wittwer, W., Witthaus, U.** (2001): Veränderungskompetenz – Navigator in einer zunehmend vernetzten Arbeitswelt. In: *Berufsbildung*, 72, S. 3–9.
- Wößmann, L.** (2007): *Letzte Chance für gute Schulen: Die 12 großen Irrtümer und was wir wirklich ändern müssen.*
- Zimmermann, Klaus F.** (2013): *Reflexionen zur Zukunft der Arbeit, IZA Standpunkte Nr. 56*, Bonn.

## IMPRESSUM

### **Kompetenz gewinnt**

Wie wir Arbeits-, Wettbewerbs- und Veränderungsfähigkeit fördern können  
Drittes Memorandum

### **Fachliche Beratung:**

Dr. Götz Richter, INQA/BAuA

### **Text:**

Alfons Schröer, Götz Richter, Ute Schlegel, Astrid Rimbach, Alexander Frevel,  
Christian Stamov Roßnagel, Michael Falkenstein, Hans Th. Sandler, Maria Saupe-Heide

### **Herausgeber:**



Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)  
Geschäftsstelle  
c/o Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA)  
Nöldnerstraße 40 – 42  
10317 Berlin

Telefon 030 51548-4000  
Telefax 030 51548-4743  
info@inqa.de  
www.inqa.de; www.inqa-demografie.de

### **Redaktionelle Bearbeitung:**

KONTEXT Oster & Fiedler, Hattingen

### **Redaktion:**

Ute Gräske, INQA/BAuA

### **Grafik:**

eckedesign, Berlin

### **Fotos:**

Fotoagentur FOX, Lindlar/Köln

### **Herstellung:**

Bonifatius Druckerei, Paderborn

1. Auflage, April 2016

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit vorheriger Zustimmung der Initiative Neue Qualität der Arbeit



