

Sonderdruck aus:

# Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung

Corinna Barkholdt, Frerich Frerichs und Gerhard Naegele

Altersübergreifende Qualifizierung -  
eine Strategie zur betrieblichen Integration  
älterer Arbeitnehmer

## **Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (MittAB)**

Die MittAB verstehen sich als Forum der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Es werden Arbeiten aus all den Wissenschaftsdisziplinen veröffentlicht, die sich mit den Themen Arbeit, Arbeitsmarkt, Beruf und Qualifikation befassen. Die Veröffentlichungen in dieser Zeitschrift sollen methodisch, theoretisch und insbesondere auch empirisch zum Erkenntnisgewinn sowie zur Beratung von Öffentlichkeit und Politik beitragen. Etwa einmal jährlich erscheint ein „Schwerpunkt-heft“, bei dem Herausgeber und Redaktion zu einem ausgewählten Themenbereich gezielt Beiträge akquirieren.

### *Hinweise für Autorinnen und Autoren*

Das Manuskript ist in dreifacher Ausfertigung an die federführende Herausgeberin Frau Prof. Jutta Allmendinger, Ph. D.  
Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung  
90478 Nürnberg, Regensburger Straße 104  
zu senden.

Die Manuskripte können in deutscher oder englischer Sprache eingereicht werden, sie werden durch mindestens zwei Referees begutachtet und dürfen nicht bereits an anderer Stelle veröffentlicht oder zur Veröffentlichung vorgesehen sein.

Autorenhinweise und Angaben zur formalen Gestaltung der Manuskripte können im Internet abgerufen werden unter [http://doku.iab.de/mittab/hinweise\\_mittab.pdf](http://doku.iab.de/mittab/hinweise_mittab.pdf). Im IAB kann ein entsprechendes Merkblatt angefordert werden (Tel.: 09 11/1 79 30 23, Fax: 09 11/1 79 59 99; E-Mail: [ursula.wagner@iab.de](mailto:ursula.wagner@iab.de)).

### **Herausgeber**

Jutta Allmendinger, Ph. D., Direktorin des IAB, Professorin für Soziologie, München (federführende Herausgeberin)  
Dr. Friedrich Buttler, Professor, International Labour Office, Regionaldirektor für Europa und Zentralasien, Genf, ehem. Direktor des IAB  
Dr. Wolfgang Franz, Professor für Volkswirtschaftslehre, Mannheim  
Dr. Knut Gerlach, Professor für Politische Wirtschaftslehre und Arbeitsökonomie, Hannover  
Florian Gerster, Vorstandsvorsitzender der Bundesanstalt für Arbeit  
Dr. Christof Helberger, Professor für Volkswirtschaftslehre, TU Berlin  
Dr. Reinhard Hujer, Professor für Statistik und Ökonometrie (Empirische Wirtschaftsforschung), Frankfurt/M.  
Dr. Gerhard Kleinhenz, Professor für Volkswirtschaftslehre, Passau  
Bernhard Jagoda, Präsident a.D. der Bundesanstalt für Arbeit  
Dr. Dieter Sadowski, Professor für Betriebswirtschaftslehre, Trier

### **Begründer und frühere Mitherausgeber**

Prof. Dr. Dieter Mertens, Prof. Dr. Dr. h.c. mult. Karl Martin Bolte, Dr. Hans Büttner, Prof. Dr. Dr. Theodor Ellinger, Heinrich Franke, Prof. Dr. Harald Gerfin, Prof. Dr. Hans Kettner, Prof. Dr. Karl-August Schäffer, Dr. h.c. Josef Stingl

### **Redaktion**

Ulrike Kress, Gerd Peters, Ursula Wagner, in: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit (IAB), 90478 Nürnberg, Regensburger Str. 104, Telefon (09 11) 1 79 30 19, E-Mail: [ulrike.kress@iab.de](mailto:ulrike.kress@iab.de); (09 11) 1 79 30 16, E-Mail: [gerd.peters@iab.de](mailto:gerd.peters@iab.de); (09 11) 1 79 30 23, E-Mail: [ursula.wagner@iab.de](mailto:ursula.wagner@iab.de); Telefax (09 11) 1 79 59 99.

### **Rechte**

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit Genehmigung der Redaktion und unter genauer Quellenangabe gestattet. Es ist ohne ausdrückliche Genehmigung des Verlages nicht gestattet, fotografische Vervielfältigungen, Mikrofilme, Mikrofotos u.ä. von den Zeitschriftenheften, von einzelnen Beiträgen oder von Teilen daraus herzustellen.

### **Herstellung**

Satz und Druck: Tümmels Buchdruckerei und Verlag GmbH, Gundelfinger Straße 20, 90451 Nürnberg

### **Verlag**

W. Kohlhammer GmbH, Postanschrift: 70549 Stuttgart; Lieferanschrift: Heßbrühlstraße 69, 70565 Stuttgart; Telefon 07 11/78 63-0; Telefax 07 11/78 63-84 30; E-Mail: [waltraud.metzger@kohlhammer.de](mailto:waltraud.metzger@kohlhammer.de), Postscheckkonto Stuttgart 163 30. Girokonto Städtische Girokasse Stuttgart 2 022 309. ISSN 0340-3254

### **Bezugsbedingungen**

Die „Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung“ erscheinen viermal jährlich. Bezugspreis: Jahresabonnement 52,- € inklusive Versandkosten; Einzelheft 14,- € zuzüglich Versandkosten. Für Studenten, Wehr- und Ersatzdienstleistende wird der Preis um 20 % ermäßigt. Bestellungen durch den Buchhandel oder direkt beim Verlag. Abbestellungen sind nur bis 3 Monate vor Jahresende möglich.

### **Zitierweise:**

MittAB = „Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung“ (ab 1970)  
Mitt(IAB) = „Mitteilungen“ (1968 und 1969)  
In den Jahren 1968 und 1969 erschienen die „Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung“ unter dem Titel „Mitteilungen“, herausgegeben vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesanstalt für Arbeit.

**Internet:** <http://www.iab.de>

# Altersübergreifende Qualifizierung – eine Strategie zur betrieblichen Integration älterer Arbeitnehmer

Corinna Barkholdt, Frerich Frerichs und Gerhard Naegele, Dortmund\*

Sowohl aus dem in Zukunft verstärkt greifenden demographischen Wandel in der Arbeitswelt als auch den gegenwärtigen Beschäftigungsschwierigkeiten der älteren Arbeitnehmer leitet sich die Notwendigkeit einer umfassenden Eingliederungsstrategie für diese Beschäftigten ab. Eine Qualifizierungspolitik, die bestehende selektive Mechanismen der Weiterbildungsbeteiligung und Qualifizierungsrisiken bezogen auf ältere Arbeitnehmer einzudämmen versucht, ist als integraler Teil davon zu begreifen und zu fördern.

In diesem Beitrag wird das Schwergewicht auf eine hierfür notwendige längerfristige Orientierung gelegt. Plädiert wird für eine altersübergreifende Qualifizierung, deren Ziel es ist, Qualifizierungsprozesse so zu gestalten, daß alterstypische Qualifizierungsrisiken dadurch überwunden und die älteren Arbeitnehmer von morgen künftigen Qualifikationsanforderungen gerecht werden können. Hierzu werden zwei zentrale Handlungsebenen - die Gestaltung der Arbeitsorganisation und die Arbeitszeitgestaltung - und parallel dazu die beiden originären Qualifizierungsfelder - Qualifizierung am Arbeitsplatz und berufliche Weiterbildung - betrachtet.

Die Entwicklung längerfristiger Strategien wird ergänzt durch kurzfristige Maßnahmevorschläge, die die Beschäftigungssicherheit jetziger Problemgruppen unter den älteren Arbeitnehmern durch geeignete Qualifizierungsmaßnahmen im Betrieb und außerhalb zu erhöhen versuchen. Dazu sind gezielte Fördermöglichkeiten und eine altersgerechte Gestaltung der Maßnahmen erforderlich.

## Gliederung

- 1 Einführung
- 2 Problemfeld Qualifizierung älterer Arbeitnehmer
  - 2.1 Altersselektive Beteiligung an beruflicher Weiterbildung
  - 2.2 Qualifizierungsrisiken älterer Arbeitnehmer
- 3 Bedeutungszuwachs des Humankapitals und demographischer Wandel
- 4 Plädoyer für eine altersübergreifende Qualifizierung
- 5 Komponenten einer altersübergreifenden Qualifizierung
  - 5.1 Arbeitsorganisatorische Komponenten
  - 5.2 Arbeitszeitliche Komponenten
  - 5.3 Implementationsbedingungen
  - 5.4 Integration der jetzt älteren Arbeitnehmer in Qualifizierungsprozesse
- 6 Schlußbemerkungen

## 1 Einführung

Seit nunmehr fast zwei Jahrzehnten erweist sich die betriebliche Integration älterer Arbeitnehmer als problematisch. Die Entwicklung der altersspezifischen Erwerbsquoten zeigt, daß ein Verbleib in der Erwerbstätigkeit bis zur Regelaltersgrenze von 65 Jahren nur noch von einer Minderheit der Beschäftigten realisiert wird bzw. realisiert werden kann. So hat sich die Erwerbsquote der 60–64jährigen Männer in den alten Bundesländern in den letzten 10 Jahren um ca. 6 Prozentpunkte verringert und betrug 1993 nur noch 34,4% (StaBa 1994). Diese Entwicklung zeigt sich in dieser Altersgruppe in abgeschwächter Form auch bei den Frauen. Die Erwerbsquo-

te der Männer in der Altersklasse von 55 bis unter 60 Jahren lag mit 80,5% um mehr als 15 Prozentpunkte unter der Erwerbsquote der 30–34jährigen Männer (StaBa 1994).

Die nähere Betrachtung der im Frühausgliederungsgeschehen wirkenden Mechanismen und Motive macht deutlich, daß es sich dabei um ein aus unterschiedlichen Gründen konsenshaft von Staat, Unternehmen und Beschäftigten getragenes gesellschaftliches Regulationsprinzip zu handeln scheint (Rosenow, Naschold 1993), das nicht nur „stillschweigend“ akzeptiert, sondern bewußt genutzt und finanziell „versüßt“ (Naegele 1994b) wird. In diesem Zusammenhang stehen die staatlicherseits zur Verfügung gestellten Transferleistungen in Form von (Früh-) Renten zur Kompensation der mit einer Externalisierung verbundenen Lohnverluste besonders im Vordergrund, da sie den Betrieben die Nutzbarmachung dieses Instrumentariums zur konfliktarmen personalwirtschaftlichen Anpassung an unterschiedlichste, durchaus „altersunabhängige“ Problemlagen und Herausforderungen (z.B. branchenspezifische Strukturkrisen, Rationalisierungsanforderungen, Umschichtung der Qualifikationen etc.) ermöglichen (Rosenow, Naschold 1994). Älteren Arbeitnehmern wird auf diese Weise aber auch der Rückzug aus belastenden Arbeitsbedingungen erlaubt, die nicht zuletzt von ihrer Stigmatisierung als betriebliche und arbeitsmarktpolitische Problemgruppe sowie einem damit verbundenen Verdrängungsdruck herrühren („Push- und Pulleffekte“) (Naegele 1992).

Es steht zu befürchten, daß die faktische Senkung der Altersgrenzen negative Auswirkungen auf Qualifizierungsschwellen und Personalentwicklungsmaßnahmen im Betrieb gehabt hat und weiter haben wird. In dem Maße nämlich, in dem die zeitliche Beschäftigungserwartung immer kürzer wird, in den Betrieben etwa nur noch bis zum 58. Lebensjahr geplant wird, entfällt auch die Notwendigkeit einer längerfristig angelegten Betriebspolitik der Humankapitalerhaltung durch Qualifizierung. Die bereits jetzt defizitäre Entwicklung innovativer Arbeitszeit- und Qualifizierungsformen zur Nutzung des Leistungspotentials Älterer (Rosenow, Naschold 1993; Naegele 1994b) kann dadurch weiter verstärkt werden und kann als ein Beispiel für insgesamt fehlende Personalplanungskonzepte der weitaus meisten Betriebe interpretiert werden.

\* Corinna Barkholdt ist Doktorandin am Institut für Gerontologie der Forschungsgesellschaft für Gerontologie e.V., Dortmund; Frerich Frerichs ist wissenschaftlicher Mitarbeiter und Leiter des Forschungsschwerpunktes Demographischer Wandel und Arbeitswelt am Institut für Gerontologie; Prof. Dr. Gerhard Naegele ist Direktor des Instituts für Gerontologie und Professor für soziale Gerontologie an der Universität Dortmund. Der Beitrag liegt in der alleinigen Verantwortung der Autoren.

Mittlerweile führt die fortgesetzte Ausgliederung älterer Arbeitnehmer zur Aushöhlung der sie tragenden Übereinkunft: die Instrumentalisierung sozialversicherungsrechtlicher Leistungen für arbeitsmarktpolitische und betriebswirtschaftliche Zwecke (Naegele 1992) erreicht ihre finanziellen Grenzen. Mit der wieder eingeführten Erstattungspflicht im Rahmen des § 116 AFG zum 1.1.1993 und der Anhebung der Altersgrenzen im Rahmen des Rentenreformgesetzes 1992 wurde staatlicherseits ein erstes Signal in Richtung Auflösung der „stillschweigenden Übereinkunft“ gegeben.

Da jedoch vorliegende mittelfristige Arbeitsmarktbalancen (Prognos 1993) eine „demographische Lösung“ der Arbeitslosigkeit (Rentenversicherungsbericht 1992), die die Arbeitsmarktposition älterer Arbeitnehmer quasi automatisch verbessern würde, nicht ernsthaft erwarten lassen, läßt der Beschluß zur Heraufsetzung der Altersgrenzen eine weitere Vertiefung der Kluft zwischen Berufsaustritts- und Rentenzugangsalter befürchten. Auch die Erstattungspflicht des Arbeitgebers von Lohnersatzleistungen ist bisher praktisch wirkungslos geblieben (Jagoda 1994, zit. nach Bogai et al. 1994) und hat somit nicht zu einer Verbesserung der Arbeitsmarktposition älterer Arbeitnehmer beigetragen. Die bereits jetzt sehr hohe Arbeitslosenquote unter den 55- bis 60jährigen von 18,2% (Bundesanstalt für Arbeit 1994) und der hohe Anteil an Langzeitarbeitslosen in dieser Gruppe dürften sich daher in Zukunft eher noch verstärken. Darüber hinaus wird eine verstärkte Nutzung weiterer Ausweichstrategien, insbesondere eine höhere Inanspruchnahme von Schwerbehinderten-, Alters-, Erwerbs- und Berufsunfähigkeitsrenten, prognostiziert (Hoffmann 1993; Behrend 1994).

Aus der skizzierten Problemlage ergibt sich ein vielfältiger beschäftigungs- und sozialpolitischer Handlungsbedarf auf unterschiedlichen Ebenen im Sinne von Kompensation und Prävention. Angesprochen ist ein Maßnahmenmix von Altersgrenzen-, aktiver Arbeitsmarkt- und betrieblicher Beschäftigungspolitik. In diesem Beitrag liegt das Schwergewicht auf Qualifizierungsansätzen, die vor dem Hintergrund alterstypischer Qualifizierungsrisiken eine zentrale Bedeutung für die Stärkung der Wettbewerbsfähigkeit älterer Arbeitnehmer und damit ihrer Integration in den Betrieb bilden (zu weiteren Strategien vgl. Naegele 1992; Bäcker, Naegele 1993).

## 2 Problemfeld Qualifizierung älterer Arbeitnehmer

Die Qualifizierung älterer Arbeitnehmer ist von mehreren, sich z.T. überlagernden und gegenseitig verstärkenden Tendenzen geprägt, die insgesamt zu einer defizitären Ausgangslage führen. Nicht nur herrscht gegenwärtig eine altersselektive Qualifizierungspraxis bezogen auf die Teilnahme an beruflicher Weiterbildung vor, sondern die vorhandenen Qualifikationen älterer Beschäftigter sind ihrerseits durch besondere Qualifizierungsrisiken tendenziell der Entwertung ausgesetzt. Diese Risiken würden eigentlich eine überproportionale Beteiligung an beruflichen Qualifizierungsmaßnahmen notwendig machen.

### 2.1 Altersselektive Beteiligung an beruflicher Weiterbildung

Wie die Teilnahme an beruflicher Weiterbildung generell kaum den bildungs- und arbeitsmarktpolitischen Zielsetzungen entspricht, sondern durch eine starke Selektivität gekennzeichnet ist (vgl. im Überblick Becker 1991), die zeigt, daß Problemgruppen wie z.B. Un- und Angelernte, Arbeitslose und Behinderte kaum erreicht werden, so gilt dies auch für ältere Arbeitnehmer. Sie können bezogen auf die allge-

meine Entwicklung der Weiterbildungsteilnahme keineswegs Schritt halten. Zwar hat die Teilnahmequote der 50–64jährigen an beruflicher Weiterbildung im Zeitraum von 1979 bis 1991 – u.a. aufgrund eines gestiegenen Anteils von Personen mit einer abgeschlossenen Berufsausbildung – von 4% auf 11% zugenommen, der Abstand zu der Teilnahmequote der Altersgruppe der 35–49jährige hat sich aber dennoch um 8 Prozentpunkte vergrößert (Kuwan et al. 1993). Die Teilnahmequote der unter 35jährigen deutschen Bevölkerung an der beruflichen Weiterbildung lag 1991 bei 25%, dicht gefolgt von den 35- bis 49jährigen mit 24% (vgl. hierzu und im folgenden Tabelle 1).

Bezogen auf den Anteil, den die jeweiligen Altersgruppen an den Teilnehmern an beruflicher Weiterbildung insgesamt stellen, nehmen die Unterschiede weiter zu. Bei der beruflichen Weiterbildung stellten 1991 die unter 35jährigen 47% aller Teilnehmer, die über 50jährigen dagegen lediglich 16%. Bei der Betrachtung des Weiterbildungsvolumens (Umfang der Weiterbildung in Stunden) werden die Altersgruppenunterschiede noch ausgeprägter: Die unter 35jährigen wenden etwa sechsmal soviel Zeit für berufliche Weiterbildung auf als die über 50jährigen.

**Tabelle 1: Teilnahme an beruflicher Weiterbildung 1991 nach Altersgruppen**

| Altersgruppe | Teilnahmequote | Teilnahmefälle | Weiterbildungsvolumen |
|--------------|----------------|----------------|-----------------------|
| 19–34 Jahre  | 25,0%          | 47,0%          | 59,0%                 |
| 35–49 Jahre  | 24,0%          | 37,0%          | 32,0%                 |
| 50–64 Jahre  | 11,0%          | 16,0%          | 9,0%                  |

Quelle: Kuwan et al. 1993

Diese Angaben werden in der Tendenz auch durch die im Rahmen der BIBB/IAB-Untersuchung erhobenen Daten zur Weiterbildungsbeteiligung älterer Beschäftigter bestätigt. Hier bilden die deutschen Erwerbstätigen – ohne Auszubildende – die Grundgesamtheit. Demnach haben in den Jahren 1990–1992 in Deutschland 25,9% der Erwerbstätigen unter 35 Jahren an beruflicher Weiterbildung teilgenommen und 26,7% der Erwerbstätigen zwischen 35 und 44 Jahren, aber nur 17,6% der 45jährigen und älteren Erwerbstätigen (Parmentier et al. 1993).

In der betrieblichen Praxis wird die rückläufige Beteiligung älterer Beschäftigter an beruflicher Weiterbildung oft mit einer mit dem Alter generell sinkenden Motivation und Teilnahmebereitschaft der Betroffenen begründet (vgl. hierzu auch BMA 1983). Die Tatsache, daß die über 50jährigen doppelt so oft der Einschätzung zustimmen, daß sich berufliche Weiterbildung für sie nicht mehr lohnt, wie die unter 50jährigen (35% vs. 18%) (Kuwan, Waschbüsch 1994), scheint diese Einschätzung zu bestätigen. Allerdings kann die mangelnde Teilnahmebereitschaft in der Vergangenheit aufgrund fehlender Anreize auch durch die Betriebe selbst verursacht worden sein. Betrieblicherseits werden kaum besondere Anstrengungen unternommen, um diese Motivationsbarrieren durch Vorfelddarstellung zur Erhöhung der Teilnahmebereitschaft zu senken (Severing 1993). Sofern dies geschieht, können Ältere sehr wohl für Weiterbildungsmaßnahmen gewonnen werden, wie eine Reihe betrieblicher Beispiele zeigt (Bullinger et al. 1993).

Die Beteiligung an betrieblich organisierter Weiterbildung läßt sich aus Sicht der Betriebe mit einem cost-benefit-Mo-

dell beschreiben (Naegele 1992), mit der Folge, daß ältere Beschäftigte per se benachteiligt sind. Aus dieser Perspektive, nach der eine betriebliche Weiterbildungsangebote eine Humankapitalinvestition darstellt, weisen ältere Arbeitskräfte geringere Restnutzungszeiten auf, so daß ein entsprechendes Vorgehen oft nicht mehr rentabel erscheint (vgl. zuletzt Rosenow, Naschold 1994). Ältere werden nur dann miteinbezogen, wenn sich die Qualifizierungsmaßnahmen auf die gesamte Belegschaft beziehen, wenn der Qualifizierungsanspruch vergleichsweise gering ist und wenn es sich um noch relativ „junge“ ältere Mitarbeiter handelt (BMA 1983). Die Betriebe tendieren überdies dazu, die Bewältigung des wirtschaftlichen Strukturwandels vor allem durch die Weiterbildung bereits hoch qualifizierter Stammbeschafteten vorzunehmen. Zwar bilden ältere Arbeitnehmer aufgrund ihrer langen Betriebszugehörigkeit häufig ein wertvolles Humankapital, bei tiefgreifenden technisch-organisatorischen Umwälzungen kann das damit verbundene erworbene Erfahrungswissen aber zu einem Risikofaktor werden (s. u.). Andere Faktoren, wie eine fehlende formale Berufsausbildung oder die üblicherweise stattfindende Beendigung von Karriereverläufen im Alter von 45 Jahren, tragen dann ihr übriges zum Ausschluß von umfassenden Weiterbildungsmaßnahmen bei.

## 2.2 Qualifizierungsrisiken älterer Arbeitnehmer

Die mangelnde Weiterbildungsbeteiligung steht in augenfälligem Gegensatz zu den betrieblichen Qualifizierungsrisiken, denen ältere Arbeitnehmer ausgesetzt sind. Sie lassen sich ganz allgemein in vier Einzelrisiken unterteilen (Naegele 1992):

- Dequalifizierungsrisiko,
- betriebsspezifische Einengung der Qualifikation,
- intergenerative Qualifikationsniveauunterschiede,
- altersspezifischer Leistungswandel.

Dequalifizierungsprozesse in Zusammenhang mit der Einführung neuer Technologien und neuer arbeitsorganisatorischer Konzepte stellen das zentrale Qualifizierungsrisiko für ältere Arbeitnehmer dar. Dequalifizierungen entstehen zum einen dadurch, daß neue Qualifikationen nachgefragt werden, die von älteren Beschäftigten nicht oder noch nicht erbracht werden können, entweder weil sie im Rahmen der schulisch/beruflichen Ausbildung nicht vermittelt worden sind oder neuartiges Berufswissen erfordern, das erst durch eine umfassende Weiterbildung erworben werden kann. Diese bleibt - wie oben beschrieben - zumeist auf jüngere Arbeitnehmer beschränkt. Zum anderen können einzelne Bestandteile oder das gesamte Qualifizierungsvermögen älterer Beschäftigter obsolet werden, wenn durch den Einsatz neuer Technologien oder einer anderen Aufgabenzuschneidung am Arbeitsplatz kein entsprechender Bedarf mehr an diesen Qualifikationen besteht (zu Beispielen vgl. BMA 1983).

Betriebsspezifische Einengungen der Qualifikation werden durch eine jahrzehntelange Konzentration der Arbeitstätigkeit auf bestimmte Verfahren, Arbeitsbereiche oder Arbeitsvorgänge verursacht und können dazu führen, daß das ursprünglich vorhandene Qualifikationsvermögen z.T. erheblich beeinträchtigt wird („disuse-Effekt“). Man könnte in diesem Fall auch von einer ständigen beruflichen Unterforderung bezogen auf die Ausgangsqualifikation reden, die mit zunehmender zeitlicher Ausübung bestimmter Arbeitsvorgänge eine Umstellung auf andere Aufgaben immer weniger zuläßt, mit der Folge, daß vorhandene Qualifikationen verkümmern. Hier kehrt sich der „occupational transfer effect“ (vgl. Lehr 1991), mit dem beschrieben werden soll, daß durch

den Beruf ganze Fähigkeitsbereiche trainiert werden und Übertragungseffekte auf andere inner- und außerbetriebliche Aufgaben möglich sind, in sein Gegenteil um: Im Sinne der disuse-These schränkt das permanente Nicht-Trainieren zahlreicher eigentlich vorhandener Fähigkeiten diesen Übertragungseffekt und damit auch die berufliche Mobilität stark ein.

Zwar wird immer wieder - vor allem in der Literatur - auf die Möglichkeit der Kompensation von so entstehenden Qualifizierungslücken durch das Erfahrungswissen der Älteren verwiesen, um deren Produktivität auch jenseits einer aktuellen, fachspezifischen Qualifizierung zu betonen. Aufgrund langjähriger Berufserfahrung und besonderer Kenntnisse betriebsinterner Zusammenhänge können ältere Beschäftigte durchaus zu Trägern des „akkumulierten kulturellen Kapitals“ (Kohli et al. 1989) werden. Wenn aber der technologisch-organisatorische Wandel immer schneller stattfindet und mit einer z.T. völligen Neuorganisation der betrieblichen Abläufe einhergeht, kann „Erfahrungswissen“ u.U. eher hinderlich als nützlich sein.

Für die Zukunft muß befürchtet werden, daß durch den raschen ökonomischen Strukturwandel diese Qualifizierungsrisiken weiter an Gewicht gewinnen und die daraus folgenden Beschäftigungsnachteile sich verstärken. In den High-Tech-Bereichen industrieller Produktion z.B. muß bereits heute mit einer „Halbwertszeit“ beruflicher Qualifikationen von wenig mehr als drei Jahren gerechnet werden (vgl. Schuman et al. 1990). „Für Arbeitnehmer, die nicht durch entsprechende Weiterbildung ‘up-to-date’ geblieben sind, wird in Zukunft die Gefahr der Dequalifikation oder der strukturellen Arbeitslosigkeit immer größer werden“ (Hoffmann 1993, S. 324). Ältere Arbeitnehmer ohne beruflichen Bildungsabschluß sind in besonderer Weise von diesen Gefährdungen betroffen.

Intergenerative Qualifikationsunterschiede ergeben sich stets dadurch, daß die jeweils nachrückenden Kohorten beruflich Ausgebildeter zum einen in aller Regel ein höheres formales Ausgangsqualifikationsniveau besitzen - so verfügten die 35–45jährigen Erwerbstätigen 1992 zu 17% über einen Hochschulabschluß, aber nur 12% der 45jährigen und älteren (Parmentier et al. 1993). Zum anderen - z.T. dadurch bedingt - nehmen die nachrückenden Kohorten auch verstärkt an beruflicher Weiterbildung teil (s.o.). Diese Niveauunterschiede können dazu führen, daß ältere Arbeitnehmer, wenn modernere Ausgangsqualifikationen verlangt werden, gegenüber jüngeren Beschäftigten schlechter gestellt sind. Anknüpfend an die tendenziell sich verbessernden bildungsmäßigen Voraussetzungen der nachrückenden Älteren und die sich damit nivellierenden formalen Qualifikationsniveauunterschiede wird allerdings auch die Auffassung vertreten, daß die nachfolgenden Kohorten zukünftig insgesamt geringeren intergenerativen Qualifikationsrisiken ausgesetzt sind (vgl. Schmähl 1989; Niederfranke 1991). Dem kann so allerdings nicht zugestimmt werden. Zwar dürften Argumente, die auf die derzeitigen noch z.T. sehr großen Bildungsnachteile der 50-60jährigen verweisen (Naegele 1992; Stooß 1994), in Zukunft weniger schwer wiegen. Es ist aber zu berücksichtigen, daß zum einen die durch Ausbildung erworbene Ausgangsqualifikation im Laufe des Erwerbslebens an Bedeutung verliert. Es kann längst nicht mehr davon ausgegangen werden, daß die in der Ausbildungs- und der nachfolgenden ersten Weiterbildungsphase bis zum Alter von ca. 30 Jahren erworbenen Kenntnisse und Fertigkeiten für das gesamte nachfolgende Erwerbsleben ausreichen. Zum zweiten wird zuwenig beachtet, daß nicht nur das Qualifizierungsniveau der jeweils nachrückenden Kohorte steigt, sondern sich auch die an sie

gestellten Qualifizierungsanforderungen beständig erhöhen und verändern. Aus verbesserten Ausgangsqualifikationen kann also nicht per se auf geringere betriebliche Qualifizierungsrisiken geschlossen werden.

Die These vom Leistungswandel verweist bezüglich der kognitiven Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer auf eine alterstypische Verschiebung innerhalb der kognitiven Leistungsmerkmale. So gibt es z.B. – Ergebnissen der alternspsychologischen Forschung zufolge – eine sich mit dem Alter verringernde Geschwindigkeit der Informationsaufnahme und -verarbeitung sowie der geistigen Beweglichkeit und Umstellungsfähigkeit. Andererseits jedoch nehmen Erfahrungen und Urteilsvermögen zu und bleibt die Lernfähigkeit gleich (vgl. im Überblick Naegele 1992). Auch bestehen Möglichkeiten zur Kompensation der nachlassenden Fähigkeiten, z.B. durch Optimierung der Wissenssysteme oder den Erwerb ausgleichender Denk- und Gedächtnisstrategien (Baltes, Baltes 1989). Hierbei wird allerdings zu wenig berücksichtigt, daß diese Möglichkeiten z.T. wesentlich durch die jeweilige Arbeitstätigkeit determiniert sind. Das Auftreten eines altersspezifischen Leistungswandels muß also in Abhängigkeit von der jeweiligen Humanressourcennutzung im Betrieb gesehen werden. Eine Reihe von Untersuchungen belegen, daß jene Berufsgruppen, von denen am wenigsten bestimmte intellektuelle Funktionen verlangt wurden, innerhalb dieser Bereiche am ehesten Abbauerscheinungen erkennen ließen (vgl. zusammenfassend Thomae, Lehr 1973). Das Verlernen von Lernfähigkeit ist generell - wie oben bereits angedeutet - nicht als Alters-, sondern als Fehlnutzungsergebnis anzusehen, d.h. es ist u.a. Ergebnis einer Arbeitsbiographie mit fehlenden kontinuierlichen arbeitsbezogenen Lernanforderungen und Lernangeboten (vgl. Hacker 1992).

### **3 Bedeutungszuwachs des Humankapitals und demographischer Wandel**

Dem Erhalt und der Weiterentwicklung des betrieblichen Humankapitals kommt für die Sicherung der Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit der Wirtschaft eine bereits vielfach hervorgehobene Bedeutung zu. Die Einführung neuer Technologien und Produktionskonzepte trägt zusammen mit sich verändernden Erwartungen der Beschäftigten an die Gestaltung der Arbeitswelt wesentlich dazu bei, daß der Faktor Arbeit in Zukunft immer weniger als Kostenfaktor, sondern vielmehr als Vermögensanlage zu betrachten sein wird.

Wie die Ergebnisse der Arbeitsmarkt- und Qualifikationsforschung zeigen, wird in den nächsten Dekaden mit einem forcierten Anstieg der Arbeits- und Qualifikationsanforderungen zu rechnen sein, der die Arbeitslandschaft und damit den betrieblichen Arbeitskräftebedarf erheblich verändern wird. Im Jahr 2010 werden ca. 72% – 73% der Arbeitskräfte eine berufliche Erstausbildung oder eine Fortbildung benötigen. Der Anteil an Arbeitsplätzen, die keine abgeschlossene formale Ausbildung erfordern, dürfte auf etwa 10% zurückgehen (Tessaring 1994). Im Übergang zu neuen Produktionstechniken und zur Dienstleistungsgesellschaft verändern sich die Branchen- und Tätigkeitsstrukturen, unterliegen formelle Ausbildungsabschlüsse einem schnellen Alterungsprozeß und wachsen vor allem die Anforderungen an die (fachübergreifende) Qualifikation („Schlüsselqualifikationen“) und die Flexibilität der Beschäftigten (Hofer, Weidig, Wolff 1989; Franke, Buttler 1991).

In diesem Zusammenhang wäre es kontraproduktiv, wenn aus den vorliegenden Angaben über die Höhe der bereits erfolg-

ten Investitionen in das Humankapital auf eine befriedigende Ausgangslage verwiesen werden würde. Der ökonomische Wert des Humanvermögens wird für 1989 mit rd. 4,5 Mrd. DM beziffert, und das wertmäßige Verhältnis zum Sachkapitalstock ist seit 1970 um ca. 50% gestiegen (vgl. Buttler, Tessaring 1993). Auch haben die Investitionen in die berufliche Weiterbildung nach Untersuchungen des Instituts der Deutschen Wirtschaft nominell von 26,7 Mrd DM im Jahr 1987 auf 36,5 Mrd im Jahr 1992 zugenommen (IW 1994). Der Weiterbildungsbedarf, der von den Erwerbstätigen selbst formuliert wird, und die mangelnde Beteiligung älterer Arbeitnehmer und anderer Beschäftigtengruppen lassen allerdings erkennen, daß dieser Bedeutungszuwachs hinter dem eigentlichen Bedarf zurückbleibt und weitere Anstrengungen zur „Kapitalaufstockung“ unternommen werden müssen. Während in Westdeutschland die Weiterbildungsquote nach den BiBB/IAB Erhebungen im Zeitraum 1985 – 1991 um 11 Prozentpunkte gestiegen ist, hat der artikuliertete Weiterbildungsbedarf um 14 Prozentpunkte zugenommen (Jansen, Stooß 1993). Die Ausweitung der Weiterbildungsaktivitäten hat also nicht zu einer Sättigung der Weiterbildungsbedarfe bzw. -nachfrage geführt. Im Gegenteil: Es ist davon auszugehen, daß auch mit den gestiegenen Investitionen der Bedarf längst nicht gedeckt werden kann (vgl. Block, Klemm 1994). Dies wird auch durch Untersuchungen belegt, nach denen die Anwender neuer Techniken zu einem Großteil ihre dafür erforderlichen Kenntnisse ohne systematische Weiterbildung erwerben mußten (Hild 1990).

Die mit der absehbaren demographischen Entwicklung verbundene Alterung und Schrumpfung des Erwerbspersonenpotentials (Thon 1991) spitzt diese Situation weiter zu. Die kompensierenden Effekte der Zuwanderung, der steigenden Frauenerwerbstätigkeit, aber auch der fortschreitenden Rationalisierung werden nach Expertenauffassung nicht ausreichen, um insbesondere die nach 2010 drohenden Defizite im Bereich der jüngeren Jahrgänge des Erwerbspersonenpotentials auszugleichen. Unter Fachwissenschaftlern wie Arbeitsmarktpolitikern gleichermaßen gilt daher die längere Beschäftigung künftiger Kohorten älterer Arbeitnehmer als eine wichtige Option, um die dann bestehende, demographisch bedingte Lücke im Arbeitskräfteangebot zu schließen (Klauder 1992; Rürup, Sesselmaier 1993; Deutscher Bundestag 1994). Für die Zukunft von Wirtschaft und Arbeitsmarkt wird somit entscheidend sein, ob eine alternde Erwerbsbevölkerung den Anforderungen des technologischen Wandels entsprechen kann und ob die erforderlichen, insbesondere qualifikatorischen Anpassungsmaßnahmen rechtzeitig entwickelt werden.

Folgt man den genannten Prognosen, so bedeutet dies für die Betriebe u.a., daß sie künftig nicht mehr einfach darauf vertrauen können, erforderliche Struktur- und Qualifikationsanpassungen über einen Austausch älterer gegen jüngere Arbeitnehmer zu erreichen. Die fortgesetzte Praxis einer altersselektiven Qualifizierung und die bestehenden Qualifizierungsrisiken älterer Arbeitnehmer könnten sich dann vielmehr als „Bumerang“ erweisen, wenn künftig Produkt- und Verfahrensinnovationen oder Technologie- und Rationalisierungsschübe mit insgesamt älteren Belegschaften bewältigt werden müssen, die nicht rechtzeitig und angemessen darauf vorbereitet werden. Sowohl für die Beschäftigungssicherung der Arbeitnehmer als auch für den Erhalt der Innovationsfähigkeit der Betriebe gewinnt daher neben einer möglichst breiten Grundqualifizierung im Sinne der Vermittlung von Schlüsselqualifikationen insbesondere die Institutionalisierung von lebenslangem Lernen eine zentrale Bedeutung.

#### 4 Plädoyer für eine altersübergreifende Qualifizierung

Auf dem Hintergrund der geschilderten Ausgangslage kommt künftig der Erschließung von Arbeitskräftepotentialen von älteren Arbeitnehmern und ihrer Integration in den Betrieb eine zunehmend wichtigere Bedeutung zu. Die Betriebe selbst sind hierbei als die wichtigsten Adressaten anzusehen, und betriebszentrierte Strategien bilden folglich den Schwerpunkt notwendiger Innovationen (Naegele 1994; Rosenow, Natschold 1993). Nicht zuletzt nehmen die Betriebe bei der beruflichen Weiterbildung auch eine herausragende Stellung ein, wenn 44% aller Teilnahmefälle in der beruflichen Weiterbildung auf sie entfallen (Kuwan et al. 1993). Im Kontext einer umfassenden betrieblichen Personalplanung und -entwicklung muß dabei eine altersübergreifende Qualifizierungspolitik eine Schlüsselrolle spielen. Das Konzept hat dabei wesentlich zukunftsgerichteten Charakter und stellt Strategien in den Mittelpunkt, die mittel- und langfristig, wenn die Alterung der Belegschaften sich verstärkt, greifen und daher bei den heute 30-49jährigen ansetzen muß. Dies ist auch darin begründet, daß Qualifizierungsdefizite – ebenso wie übrigens gesundheitliche Einschränkungen – langfristig entstehen, d.h. „Karriereverläufen“ unterliegen (Naegele 1992). Ohne flankierende staatliche Maßnahmen auf dem Gebiet der Arbeitsmarktpolitik sowie einer kooperativen Strategie der Tarifparteien sind derartige betriebliche Strategien für sich allein genommen allerdings wenig erfolgversprechend.

Altersübergreifende Qualifizierung meint, daß Qualifizierungsprozesse systematisch in die gesamte Erwerbsbiographie einbezogen werden und sich nicht auf die Ausbildungsphase und jüngere Erwerbstätige konzentrieren dürfen. Ausgangspunkt ist dabei, daß durch die Schaffung geeigneter Voraussetzungen die Qualifikationen und die Qualifizierungsbereitschaft der Arbeitnehmer über die Lebensspanne hinweg erhalten werden können. Mitarbeiter mit entsprechendem Qualifikationspotential werden auch im höherem Alter geringere Anpassungsschwierigkeiten bei Änderung der betrieblichen Arbeitsaufgaben haben (vgl. Harges, Mall 1993). Den weiter oben beschriebenen Dequalifizierungsprozessen, die ein wesentliches Beschäftigungsrisiko für ältere Arbeitnehmer darstellen, könnte präventiv, d.h. früher und effektiver begegnet werden.

Altersübergreifende Qualifizierung hat auf den beiden zentralen Qualifizierungsfeldern - der Qualifizierung am Arbeitsplatz und der beruflichen Weiterbildung - anzusetzen. Die Arbeitstätigkeit selbst ist stärker als bisher als ein zu aktivierendes Lernpotential anzusehen, und in der Praxis zeigt sich, daß der Qualifizierung durch die Arbeitstätigkeit bei einer entsprechenden Gestaltung der Arbeitsorganisation und Arbeitsinhalte ein hoher Stellenwert zukommt. Auch in der wissenschaftlichen Diskussion zeichnet sich ein Paradigmenwechsel ab und gegenüber der bisher betonten Bedeutung von intentionalen Lehr-Lern-Prozessen wird davon ausgegangen, daß das Lernen tendenziell an den Arbeitsplatz zurückkehren kann (Kloas 1991; Harges, Schmitz 1991; Dobischat, Lipsmeier 1991; Dehnpostel, Holz, Novak 1993; Hacker, Skell 1993). Dies ist in besonderer Weise für älter werdende Beschäftigte von Bedeutung, denn - wie u.a. auch Ergebnisse der gerontologischen Forschung zur Entwicklung der kognitiven Leistungsfähigkeit zeigen - sind Steigerungen der Leistungsfähigkeit immer dann besonders wahrscheinlich, wenn bei den dafür u.a. grundlegenden Lernprozessen ein unmittelbarer Praxis- und Anwendungsbezug („Alltagsorientierung“) gegeben ist (Fleischmann, Gunzelmann 1992; Weinert 1992).

Wir gehen dabei von einem Qualifikationsbegriff aus, der nicht eng funktionalistisch an die für die Erfüllung von gestellten Arbeitsaufgaben notwendigen Qualifikationen gekoppelt, sondern auf die Entwicklung langfristiger Kompetenzen und Schlüsselqualifikationen gerichtet ist, die jemand entwickeln muß, um sich in den Dienstleistungs- und Industriebetrieben und auf dem Arbeitsmarkt behaupten zu können (vgl. Baethge, Oberbeck 1986; Dehnpostel, Holz, Novak 1993). Hierbei muß einschränkend angemerkt werden, daß auch eine sonst optimale Qualifizierung am Arbeitsplatz oftmals zu eng an einzelbetrieblichen Erfordernissen orientiert sein kann und somit die betriebsübergreifende Flexibilität der Beschäftigten auf dem Arbeitsmarkt nicht gewährleistet. Dies bedeutet, daß arbeitsplatzbezogene Qualifizierungen in diesen Fällen durch berufliche Weiterbildung ergänzt werden muß (vgl. Mahnkopf, Maier 1991).

Auch in der beruflichen Weiterbildung müssen daher Strukturen geschaffen werden, die unabhängig vom Alter einen kontinuierlichen Erwerb von arbeitsplatzbezogenen und arbeitsplatzübergreifenden Qualifikationen erlauben. In Abgrenzung zum Qualifizierungsfeld Arbeit werden unter beruflicher Weiterbildung im folgenden alle berufsbezogenen Qualifizierungsmaßnahmen verstanden, denen ein gezielter Planungsprozeß vorausgeht und die in organisierter Form stattfinden (Kuwan, Waschbüsch 1994). Berufliche Weiterbildung kann dabei sowohl Lehrgänge, Kurse, Seminare als auch Informationsveranstaltungen, arbeitsplatznahe Formen der Qualifizierung – Trainee-Programme, Unterweisung oder workshops, in denen der Wissenstransfer im Vordergrund steht – und selbstgesteuertes Lernen umfassen.

Die Teilnahme an beruflicher Weiterbildung ist wesentlich von der jeweiligen Arbeitssituation und der Vielfalt der Arbeitsanforderungen beeinflusst. Dies kann daran verdeutlicht werden, daß Erwerbstätige, deren Arbeitsaufgaben sich verändert haben, sich häufiger an beruflicher Weiterbildung beteiligen als solche Erwerbstätige, bei denen dies nicht der Fall ist (39% vs. 29%), ähnliches gilt für Erwerbstätige, deren Tätigkeit abwechslungsreicher geworden ist, gegenüber denjenigen, die dies verneinen (41% vs. 26%) (Kuwan, Waschbüsch 1994). Wir vertreten daher die Auffassung, daß die berufliche Weiterbildung für ältere Arbeitnehmer zu einem selbstverständlichen Bestandteil der Arbeitstätigkeit werden kann, wenn die Arbeitstätigkeit selbst lernförderlich gestaltet ist. Um eine kontinuierliche Weiterbildung zu institutionalisieren, ist es aber notwendig, die berufliche Weiterbildung künftig auch sehr viel stärker mit einer geeigneten Arbeitszeitpolitik zu verzahnen und zeitlich so zu organisieren, daß sie auf die gesamte Erwerbsphase ausgedehnt werden kann (vgl. Kapitel 5.2).

Altersübergreifende Qualifizierung muß daher zusammenfassend die folgenden zwei Strategien verfolgen und miteinander zu kombinieren versuchen:

- (1) Integration von Qualifizierungsprozessen in die Arbeitsorganisation über lernförderliche Arbeitsprozesse und Arbeitsmittel sowie
- (2) Integration von Weiterbildungsphasen über die gesamte Zeitdauer der Erwerbstätigkeit durch geeignete Arbeitszeitmodelle.

Den damit angesprochenen Gestaltungsanforderungen auf den Handlungsebenen Arbeitsorganisation und Arbeitszeit kann nur durch eine integrative Personal- und Organisationsentwicklungsplanung entsprochen werden. Die bisher dominierende Ausrichtung der Personalplanung und -entwicklung

in den Betrieben, die Arbeitsstrukturen unabhängig von den später davon betroffenen Personen zu entwickeln und diese nachträglich daran anzupassen versucht, können dem nicht gerecht werden.

## 5 Komponenten einer altersübergreifenden Qualifizierung

### 5.1 Arbeitsorganisatorische Komponenten

Ausgehend von den genannten Dequalifizierungs- und betriebsspezifischen Qualifikationsrisiken gewinnen arbeitsorganisatorische Konzepte eine Schlüsselstellung für die präventive Sicherung der Qualifizierung der älter werdenden Arbeitnehmer. Gleichzeitig können die mit der Einführung neuer Produktions- und Arbeitsorganisationskonzepte potentiell gestiegenen Chancen für eine qualifikationsförderliche Gestaltung der Arbeitstätigkeit entsprechende Ansatzpunkte bieten.

Unter Arbeitsorganisation werden im folgenden insbesondere die Formen der fachlichen und funktionalen Arbeitsteilung sowie die Informations- und Kommunikationsstrukturen im Betrieb verstanden (vgl. Baethge, Oberbeck 1986). Das damit u.a. angesprochene Verhältnis von anleitenden zu ausführenden Tätigkeiten, das Aufgabenspektrum und die Möglichkeiten zum sozialen Austausch sind von zentraler Bedeutung für die Entwicklung von Qualifikationspotentialen in der Arbeitstätigkeit (vgl. u.a. Kern, Schuman 1984; Ulich 1991). Auch aus der Erwachsenenbildung und der darauf bezogenen psychologischen Forschung ist hinreichend belegt, daß Tätigkeiten, die Umstellungsfähigkeit erfordern und abwechselnde und anregende Aufgabenstellungen mit sich bringen, die Leistungs- und Lernfähigkeit wesentlich fördern (vgl. zusammenfassend Lehr 1991). Schon seit langem ist bekannt, daß die Arbeitskomplexität und oder die Qualifikationsanforderungen unabhängig von den Bildungsvoraussetzungen im Verlauf des Alterns eine zunehmende Bedeutung für die Entwicklung der intellektuellen Fähigkeiten haben (Kohn, Schooler 1978). Während das tayloristische Produktionsregime in diesem Zusammenhang nur geringe Entwicklungs- und Lernpotentiale bietet, kommt im Produktionsregime der diversifizierten Qualitätsproduktion durch relativ lernoffene Arbeitsstrukturen und große Arbeitseinsatzbreite der Qualifikation der Beschäftigten und ihrer Entwicklung eine ungleich höhere Bedeutung zu. Im Produktionsregime der innovatorientierten Qualitätsproduktion – Stichwort 'Lean-Production' – schließlich geht mit einer entwickelten Aufgabenintegration und Arbeitseinsatzflexibilität eine noch sehr viel stärkere qualifikationserweiternde Nutzung der Arbeitskräfte einher, die zugleich jedoch durch ein permanent hohes Anforderungsniveau mit erheblichen Verschleißrisiken verbunden ist (Rosenow, Naschold 1994).

Anforderungen, die in diesem Sinne insgesamt an die Form der Arbeitsorganisation zu stellen sind, um Qualifizierungsprozesse am Arbeitsplatz zu erlauben, lassen sich aus der industriesoziologischen, arbeits- und alterspsychologischen Forschung zusammenfassend wie folgt ableiten (vgl. insbesondere Baethge, Oberbeck 1986; Ulich 1991; Hacker, Skell 1993):

– Es ist ein Tätigkeitsspielraum erforderlich, der die Möglichkeit zum eigenständigen Zielsetzen und Entscheiden in zeitlicher und inhaltlicher Hinsicht bietet und die individuelle und kollektive Kontrolle über den konkreten Arbeitsprozeß erhöht.

– Es muß Anforderungsvielfalt durch Aufgabenintegration und Aufgabenwechsel gewährleistet werden, um Lernanreize zu ermöglichen. Die Aufgabenstruktur muß in Abhängigkeit von der Weiterentwicklung der Qualifikationen der Beschäftigten an erweiterte individuelle Handlungsspielräume anzupassen sein (kontinuierliche Qualifizierung). Veränderungen und Differenzierungen im Leistungsverhalten (über den Erwerbsverlauf) müssen berücksichtigt werden können.

– Die technische Ausstattung und die Arbeitsmittel müssen – soweit arbeitsplatzbezogen möglich und sinnvoll – auch als Lernmittel gestaltbar und an Qualifikationsfortschritte anzupassen sein.

– Kooperations- und Kommunikationsmöglichkeiten müssen gegeben sein, um eine soziale Unterstützung des Qualifizierungsprozesses zu ermöglichen und um soziale Kompetenzen zu erhalten und weiterzuentwickeln.

– Partizipation bei der Gestaltung der Arbeitsorganisationsysteme ist zu ermöglichen, um Entscheidungskompetenz zu schaffen und die Arbeitsorganisation selbst weiterentwickeln zu können.

Im folgenden sollen an ausgewählten Beispielen – Gruppenarbeit, dem Konzept Lernen und Fertigen sowie der Qualifizierung durch Arbeitsplatzwechsel – die angesprochenen Bezüge zwischen Arbeitsorganisation und einer altersübergreifenden Qualifizierung exemplarisch beschrieben werden.

#### Gruppenarbeit

Gruppenarbeit kann als eine wichtige Form der Arbeitsorganisation gelten, die u.U. die Arbeit attraktiver und intellektuell fordernder macht (Ulich 1991). Ganzheitliche Aufgabenausführung durch Planung der Arbeitsvorgänge, Abstimmung der Aufgabenverteilung und flexible Aufgabenzuordnung sowie Einbeziehung der Qualitätskontrolle bieten hier potentiell die Möglichkeit, sich in der Arbeitstätigkeit zu qualifizieren. Die Verlagerung von Aufgaben und Kompetenzen auf die Gruppe macht des weiteren Investitionen in das Humankapital erforderlich, um Grund- und Schlüsselqualifikationen der Mitarbeiter zu erhöhen. Derartige Effekte sind für einzelne Unternehmen beispielhaft beschrieben worden (vgl. für das Beispiel Opel AG Wenzel, Flöter 1993; für Sandvik Belzer Orbanke, Alt 1995, für Mettler-Toledo Tinkart 1994).

Für eine altersübergreifende Betrachtungsweise ist dabei weniger zentral – obwohl auch dies unter den gegenwärtigen Bedingungen nicht vernachlässigt werden darf –, ob die jetzt 50jährigen noch in die Gruppenarbeit integriert werden können, sondern ob Gruppenarbeit für die jetzt 30-40jährigen die Voraussetzungen bietet, auch im Alter von 50-60 Jahren durch die Arbeitstätigkeit über ein Qualifikationspotential zu verfügen, mit dem dann auftretende neue Qualifikationsanforderungen besser bewältigt werden können als bisher. Hier ist also eine Längsschnittbetrachtungsweise angezeigt und gleichzeitig ein erheblicher Forschungsbedarf angedeutet.

Das Qualifizierungspotential von Gruppenarbeit für die Beschäftigten ist dabei immer in Zusammenhang mit der unternehmerischen Strategie zu beurteilen, in die sie eingebunden ist. Werden technisch anspruchsvolle Tätigkeiten ausgelagert und verbleiben nur körperlich anstrengende Resttätigkeiten in der Gruppenarbeit, so ist Qualifizierungspotential nur in sehr geringem Maße oder überhaupt nicht vorhanden. Ist dagegen die „Fortentwicklung fachbezogener Qualifikation und gruppenbezogener Zusammenarbeit endogener Teil der geforder-

ten Arbeitsleistung“ (Harden, Schmitz 1991, S. 665), so sind sehr viel eher Chancen für eine altersübergreifende Qualifizierung gegeben.

### *Lernen und Fertigen*

Die Erfahrungen mit der Implementation des Konzeptes „Lernen und Fertigen“ in mehreren Betrieben des metallverarbeitenden Gewerbes sind jüngst von Henning et al. (1995) beschrieben worden. Ziel der im Rahmen des „Arbeit und Technik“-Programms des BMFT geförderten Projekte war die Reintegration von Lernen und Fertigen über eine lern- und fertigungsgerechte Technik in Kombination mit flankierenden organisatorischen und personellen Maßnahmen.

Durch die Schaffung einheitlicher Arbeitssysteme für Lernen und Fertigung (CNC-Werkzeugmaschinen mit Wahlmöglichkeiten zwischen verschiedenen Bedienungsformen), Aufhebung der Trennung von Planung und Durchführung (Werkstattprogrammierung) sowie durch die modulare Erweiterbarkeit der Arbeitssysteme für kleinschrittige Innovationsprozesse wird ein Lernprozeß für die Benutzer bewußt möglich gemacht und so die Möglichkeit, sich sukzessive neue Arbeitsaufgaben zu erschließen, integriert (vgl. insbesondere Hartmann, Fuchs-Fronhofen 1995).

Durch den zusätzlichen Einsatz von Multiplikatoren kann das kontinuierliche Lernen am Arbeitsplatz weiter gefördert werden. Diese Multiplikatoren - deren Haupttätigkeitsfeld nicht die Weiterbildung ist - haben die Aufgabe, speziellen Weiterbildungsbedarf zu ermitteln, Weiterbildungsinhalte zu bestimmen und neue Kenntnisse an einzelne Mitarbeiter oder Arbeitsgruppen am Arbeitsplatz zu vermitteln. Insbesondere aber sollen die kontinuierliche Initiierung und Unterstützung individuellen Lernens am Arbeitsplatz sowie das Aufdecken von Lernbarrieren, lernförderlichen Arbeitsstrukturen und vorhandenen Lernpotentialen gefördert werden (vgl. Pohlant, Carstens, Haase 1995).

### *Qualifizierung durch Arbeitsplatzwechsel*

Aus zwei durchaus unterschiedlichen Entwicklungen heraus gewinnen Fragen der Qualifizierung durch vertikalen Arbeitsplatzwechsel eine hohe Bedeutung. Zum einen weisen nach wie vor bestimmte Arbeitsplätze nur geringe Qualifizierungschancen auf oder sind durch eine begrenzte Tätigkeitsdauer gekennzeichnet. Zum anderen werden durch die Einführung flacherer Hierarchien im Zuge von lean-production Erwartungen an die Karriereentwicklung eingeschränkt. (Betzl, Pressel 1994). Anforderungen und Anreize müssen daher im Lebenslauf so hintereinander angeordnet werden, daß bis zum Ende des Erwerbslebens eine produktive und befriedigende Erwerbstätigkeit möglich ist und eine frühzeitige Mischung von Tätigkeiten sowie absehbare Laufbahnen auf gleicher hierarchischer Ebene können hierzu beitragen (vgl. Behrens 1994). Mit der Perspektive auf älter werdende und ältere Arbeitnehmer kommt in diesem Zusammenhang der in aller Regel bisher nur kompensatorisch betriebenen „Umsetzung“ eine neue, noch nicht hinreichend erkannte Funktion zu (Naegele 1992).

Daß Betriebe, die aufgrund einer alternden Belegschaft und mangelnder anderer Handlungsalternativen hierzu durchaus in der Lage sind und entsprechende Gestaltungsphantasie entwickeln, wird an Einzelbeispielen aus der Computerbranche (Behrens 1993) oder dem Öffentlichen Personennahverkehr deutlich (Schmidt-Kohlhaas 1993). Im Fall der Computerfir-

ma wurde durch eine erweiterte Geschäftsfeldpolitik und der damit verbundenen Einführung eines Reperaturdienstes ein breiteres Einsatzfeld für Service-Ingenieure im Außendienst geschaffen. Im Falle eines Betriebes aus dem öffentlichen Nahverkehr wurde durch eine Kombination von Fahren und Werkstattarbeit ein qualifizierender Tätigkeitswechsel ermöglicht.

Allerdings muß generell trotz der genannten positiven Ansätze vor einem vorschnellen Optimismus bezogen auf Gestaltungsmöglichkeiten der Arbeitsorganisation gewarnt werden. So weist etwa Baethge darauf hin, daß „... die flächendeckende Durchsetzung qualifikationsorientierter, integrativer Arbeitsorganisationskonzepte noch keineswegs beschlossene Sache ist“ (Baethge 1994, S. 12). In einer Studie des Instituts für Arbeit und Technik wird festgestellt, daß lediglich 6,5 % aller Beschäftigten Gruppenarbeit ausüben und zudem die Potentiale für eine Humanisierung völlig unzureichend genutzt werden. Lediglich in einem Drittel der Fälle haben die Gruppenmitglieder sowohl Möglichkeiten der Partizipation als auch die Chance zur weitgehend autonomen Gruppenorganisation (Kleinschmidt, Pekruhl 1994). Ferner ist zu beachten, daß zwar Betriebe auf Qualitätsgütermärkten mit hohem Innovationsdruck up-grading im Sinne von Qualifikationssteigerung betreiben, aber weiterhin Betriebe auf Massengütermärkten bestehen bleiben werden, die das bisherige Anforderungsprofil beibehalten oder das Qualifizierungsniveau sogar noch senken (Bahnmüller, Bispinck, Schmidt 1993; Mahnkopf 1990).

Des weiteren muß auf die z. T. zu hohen Folgebelastungen, die durch einen permanenten Qualifizierungsdruck entstehen, aufmerksam gemacht werden. Dadurch, daß in den neuen Produktionskonzepten immer mehr Aufgaben an einem Arbeitsplatz zusammengefaßt werden, entstehen auch für selbst gut ausgebildete Arbeitnehmer oft neue psychische Anforderungen, die bis zum gesetzlichen Rentenalter nicht durchhaltbar sind (Skarpelis-Sperk 1992). Solche mit der geforderten Umstellungsbereitschaft und der Beschleunigung der Arbeitsprozesse häufig verbundenen psycho-physischen Belastungen haben nach den BiBB/IAB-Erhebungen in der Vergangenheit stetig zugenommen (vgl. im Überblick Frevel 1995).

## **5.2 Arbeitszeitliche Komponenten**

Eine altersübergreifende Qualifizierung als Strategie zur betrieblichen Integration älterer Arbeitnehmer ist - wie bereits erwähnt - nicht nur mit arbeitsorganisatorischen Maßnahmen eng verknüpft, sondern ebenso mit Fragen der Arbeitszeitgestaltung. Ob es sich um die Integration von Qualifizierungsprozessen in die Arbeitsorganisation oder um die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen handelt: Die Arbeitszeit bildet jeweils ein zentrales Gestaltungspotential an der Schnittstelle von betrieblichen und individuellen Interessen. So entscheidet die Art ihrer Gestaltung (Volumen, Verteilung), insbesondere auch ihre Kopplung an Entgeltstrukturen und Aufstiegschancen, über die betriebliche und individuelle Akzeptanz der dahinterstehenden Qualifizierungskonzepte.

Für die altersübergreifende Konzeption von Qualifizierung, die auf eine Vermeidung von Qualifikationslücken im erwerbsbiographischen Verlauf abzielt, sind Qualifizierungen an einer oder maximal zwei erwerbsbiographischen Phasen mit entsprechenden „crash-Kursen“ allein nicht ausreichend. Gerade systematische Versäumnisse lassen sich durch einzelne und/oder komprimierte Qualifizierungsanstrengungen in einer fortgeschrittenen Erwerbsphase sehr viel schwe-

rer kompensieren, wie dies in diesem Zusammenhang beobachtbare Motivationsmängel und Lernhemmnisse deutlich machen (vgl. Kapitel 2.1).

Eine altersübergreifende Qualifizierungsstrategie muß daher insgesamt mit einer Neuorganisation der Lebensarbeitszeit (Bäcker, Naegele 1993; Bäcker, Naegele 1993a) einhergehen, d.h. mit einer Flexibilisierung der Dauer, Lage und Verteilung der individuellen Lebensarbeitszeit zugunsten einer den lebenszyklischen Anforderungen und Bedürfnissen gerechter werdenden Arbeitszeitstruktur. So geben gegenwärtig nahezu 20% aller Erwerbstätigen an, daß ihnen ihre Berufsarbeit keine Zeit für berufliche Weiterbildung läßt, etwa jede sechste Frau berichtet über Zeitprobleme bei der Teilnahme an beruflicher Weiterbildung aufgrund familiärer Verpflichtungen (Kuwon, Waschbüsch 1994).

Im Rahmen eines solchen Gesamtkonzepts zur „Destandardisierung der Lebensarbeitszeit“ (Bäcker, Naegele 1993) müßten Qualifizierungsphasen oder -pausen flankierend zu lernförderlichen Arbeitsstrukturen und -prozessen systematisch, regelmäßig und gruppenunspezifisch in den Erwerbsverlauf integriert werden. Die eigentliche „Altersspezifik“ der Qualifizierungsproblematik liegt schließlich weniger im kalendarischen Alter der Beschäftigten als vielmehr in dem Umstand, daß deren Qualifikationen veralten, wenn präventive Maßnahmen dies nicht rechtzeitig verhindern. Auch in diesem Zusammenhang gilt, daß derjenige, der kontinuierlich die Aneignung neuen Wissens einübt bzw. altes Wissen wieder und neu anwendet, eine potentiell altersresistente Lernfähigkeit und -bereitschaft erwirbt (Fleischmann, Gunzelmann 1992; Weinert 1993).

Eine Neuorganisation der Lebensarbeitszeit könnte nicht nur neue Arbeitskräftepotentiale erschließen oder die Bereitschaft und Fähigkeit zur Weiterarbeit auch in fortgeschrittenem Alter fördern, sondern auch wesentlich flexiblere Reaktionen auf die mit dem technologischen Wandel verbundenen Herausforderungen an die Qualifizierungspolitik erlauben. So wäre es vorstellbar, zeitliche Spielräume innovativer Arbeitszeitmodelle, wie Wahlarbeitszeit, kapazitätsorientierte Verbindungen von Schichtmodellen (z.B. gespaltene, geschichtete oder integrierte Arbeitszeitsysteme) (Kutscher 1993), Sabbaticals oder zeitautonome Gruppen für „rotierende“ Qualifizierungsinitiativen zu nutzen, die unabhängig von aktuellen betrieblichen Bedarfen, aber auch individuellen Voraussetzungen (wie z.B. Alter) systematisch (via Rotation) und in regelmäßigen zeitlichen Abständen (z.B. halbjährlich) alle Mitarbeiter in Qualifizierungsmaßnahmen einbeziehen könnten. Auf diese Weise ließen sich z.B. übergreifende Qualifizierungserfordernisse, die durch eine lernförderliche Gestaltung der Arbeitsstrukturen nicht abgedeckt werden können, berücksichtigen. Auch subjektive Zugangsbarrieren ließen sich durch die Einrichtung einer quasi automatischen Qualifizierungsrunde für alle Mitarbeiter verringern.

Der Gedanke der Destandardisierung der Lebensarbeitszeit könnte insgesamt auch von der gegenwärtig mangelnden Arbeitskräftenachfrage und der damit bereits ohnehin verbundenen immer weiter fortschreitenden Erosion der Normalarbeitszeit und der Standarderwerbsbiographie profitieren, zu deren „Normalitätserwartung“ mittlerweile zunehmend auch längere und/oder häufigere Phasen der Arbeitslosigkeit und der beruflichen Umorientierung zählen. Der in diesem Zusammenhang beobachtbare Trend zur „Warteschleifenqualifizierung“ (Qualifizierungsinitiativen in Phasen bestehender oder drohender Arbeitslosigkeit) stellt vielleicht sogar einen ersten – wenn auch sicherlich „unsystematischen“ – Schritt in

Richtung Umstrukturierung der Lebensarbeitszeit dar, an den eine altersübergreifende Qualifizierungsstrategie anknüpfen könnte.

Ein weiterer produktiver „Nebeneffekt“ könnte sich auf diese Weise außerdem für die von Qualifizierungsbarrieren und diskontinuierlichen Erwerbsverläufen und den damit verbundenen Risiken Hauptbetroffenen, z.B. Frauen, An- und Ungelernte, ergeben. Die Kombination von arbeitsorganisatorischen und arbeitszeitlichen Komponenten im Rahmen einer altersübergreifenden, d.h. nicht-selektiven Qualifizierung birgt im Hinblick auf bestehende Verwerfungen und Segmentationen des Arbeitsmarktes grundsätzlich egalisierendes Potential in sich.

Wie der im Bereich der Arbeitszeitpolitik gegenwärtig festzustellende Ideenreichtum zeigt, könnte sich – bei einem entsprechenden Problemdruck – auch bei den Akteuren der betrieblichen Externalisierung die Erkenntnis durchsetzen, daß über den Weg geeigneter Arbeitszeitarrangements für sie funktionalere Alternativen zur weiteren „Entberuflichung des Alters“ gefunden werden können.

### 5.3 Implementationsbedingungen

Die Umsetzung der hier geschilderten Konzepte hat vor allem durch die Betriebe selbst zu erfolgen, wobei z.T. auf deren Eigeninteresse gesetzt werden muß und kann. Um einerseits den Anforderungen einer raschen Übernahme technischer Neuerungen bei gleichzeitiger Ungewißheit über deren Eintreten gerecht werden und andererseits die in der Vergangenheit immer wieder aufgetretenen Qualifikationsengpässe vermeiden zu können, kann es durchaus im Interesse der Betriebe sein, solche Qualifikationspotentiale und Arbeitszeitflexibilisierungsformen aufzubauen, die eine Anpassung über die Zeit erlauben (Staudt 1989), falls dies keine erheblichen Kostensteigerungen nach sich zieht.

Einschränkend muß allerdings die Orientierung der Betriebe an kurzfristigen ökonomischen Zweckbestimmungen berücksichtigt und dabei von potentiellen Interessenskonflikten mit den Qualifikationsanliegen der Arbeitnehmer ausgegangen werden. Gewerkschaftliche Gestaltungsmacht ist hier in einem hohen Maße gefordert, um mögliche Spielräume bei der Einführung neuer arbeitsorganisatorischer und arbeitszeitlicher Konzepte im Betrieb zur Erhöhung der Qualifizierungseffekte offensiv nutzen und Retaylorisierungstendenzen vermeiden zu können. Eine tarifvertragliche Rahmensetzung ist hierbei als notwendige Absicherung anzusehen. Tarifverträge, wie der Tarifvertrag zur Fortbildung und Umschulung in der Druckindustrie und der Lohn- und Gehaltsrahmen-Tarifvertrag für die Metallindustrie in Nordwürttemberg-Nordbaden gehen bereits in diese Richtung. Die letztgenannte Vereinbarung verfolgt u.a. explizit das Ziel, einen vielseitigen Arbeitseinsatz zu ermöglichen sowie den Erhalt und die Erweiterung der Qualifikation der Beschäftigten zu fördern und die des weiteren die Arbeitgeber verpflichtet, regelmäßig den Qualifizierungsbedarf zu ermitteln (vgl. Harges, Schmitz 1991; Bahnmüller, Bispinck, Schmidt 1993).

Weiterhin sind qualifizierungsorientierte Arbeitszeitverkürzungen denkbar, die den Beschäftigten einen zeitlichen Mindestanspruch auf Weiterbildung einräumen (Staudt 1987; Seifert 1994). Allerdings ist unseres Wissens der zwischen der Deutschen Shell AG und der IG Chemie-Papier-Keramik 1987 abgeschlossene Tarifvertrag dafür bisher das einzige Beispiel geblieben. Die Vereinbarung regelt, daß „das Unternehmen zusätzliche Weiterbildungsmaßnahmen anbietet, die

der Erweiterung der fachlichen und persönlichen Kompetenz dienen, und dafür die Kosten trägt, während der Arbeitnehmer seinerseits den ihm zugewachsenen Anspruch auf Arbeitszeitverkürzung einbringt“ (Sulanke 1994, S. 20). Derartige Maßnahmen könnten zum einen Arbeitskräftebedarf auslösen bzw. Entlassungen verhindern, zum anderen sowohl notwendige kurzfristige Anreize zur Förderung der beruflichen Weiterbildung bieten als auch langfristig das Weiterbildungsverhalten beeinflussen.

Bezogen auf die Implementation in Klein- und Mittelbetrieben müssen zusätzliche strukturelle Probleme überwunden werden. Ihnen kommt infolge ihres Beschäftigungsvolumens bei der Förderung der Alterserwerbsarbeit schon rein quantitativ ein hoher Stellenwert zu. So waren im Jahr 1991 ca. 70% der 50jährigen und älteren Arbeitnehmer in Klein- und Mittelbetrieben beschäftigt (Hoffmann 1993). Dem stehen die geringeren Ressourcen zur Personalentwicklung und Qualifizierung in diesen Betrieben entgegen. So bieten nur ca. 21,7% der Betriebe im produzierenden Sektor mit 50–99 Beschäftigten eine berufliche Qualifizierung für Facharbeiter an, während der entsprechende Anteil bei den Großbetrieben mit 1.000 und mehr Beschäftigten 76,0% beträgt (Semlinger 1989). Möglichkeiten, um diese Diskrepanzen abzubauen, liegen vor allem in überbetrieblicher Kooperation und regionaler Weiterbildungsförderung (vgl. Bosch 1993). Zusätzlich müssen „Forschungsarbeiten zum Bereich der Organisations- und Personalentwicklung von den öffentlichen Akteuren in einer konzertierten Aktion gestützt werden“ (Betzl, Pressel 1994, S. 97), um die infrastrukturellen Rahmenbedingungen zu verbessern. Dabei ist zu beachten, daß betriebliche Ängste vor know-how-Abfluß und zeitlich-personell aufwendige Abstimmungen die Bereitschaft zu überbetrieblicher Kooperation einschränken können (Frevel 1995b).

Unterstützt und flankiert werden muß weiterhin staatlicherseits eine Geschäftsfeldpolitik der Unternehmen, die ein qualifikationsförderndes Produktionsregime erforderlich macht. Dem Staat kann in diesem Zusammenhang die Aufgabe zugewiesen werden, durch eine innovations- und diversifizierungsorientierte Industriepolitik zu orientieren und zu unterstützen (Rosenow, Naschold 1994). Dies könnte u.a. durch Strukturprogramme zur Wirtschaftsförderung geschehen, wobei ein Schwergewicht auf kleinere und mittlere Betriebe gelegt werden muß. Zudem könnte eine Änderung altersdiskriminierender Personal- und Qualifizierungspolitik durch gezielte Hilfen für diejenigen Unternehmen unterstützt werden, die hier neuartige modellhafte Lösungsstrategien entwickeln. Bewährte und transferierbare Personalentwicklungsmodelle für ältere Arbeitnehmer könnten dann in weiteren Unternehmen Verbreitung finden (Bogai u.a. 1994).

#### **5.4 Integration der jetzt älteren Arbeitnehmer in Qualifizierungsprozesse**

Auch wenn es künftig nicht mehr lediglich um kompensatorische Maßnahmen zum nachträglichen Ausgleich bestimmter qualifikatorischer Defizite älterer Arbeitnehmer gehen darf und präventive Konzepte gefordert sind, wird man ausgehend von den gegenwärtig bestehenden akuten Problemlagen nicht umhin können, kurzfristige Ausgleichsstrategien parallel dazu zu verfolgen.

Dies betrifft insbesondere ältere Beschäftigte auf niedrigem und mittlerem Qualifikationsniveau, die oft seit der Erstausbildung keine regelmäßigen und systematischen Requalifikationen erfahren haben oder die überhaupt über keine Berufsausbildung verfügen (Naegele 1993; Stooß 1994). Aber auch

ältere, qualifizierte Facharbeiter sehen sich in den letzten Phase ihres Erwerbslebens oft noch neuen Qualifikationsanforderungen gegenüber, die nicht ohne gezielte Weiterbildung bewältigt werden können (Henning et al. 1995). Hierfür müssen kurz- und mittelfristig auch weiterhin alterszentrierte Qualifizierungen im Sinne einer besonderen Förderung der Qualifizierung der jetzt älteren Beschäftigten und Arbeitslosen verfolgt und Kompensationsmöglichkeiten für in der Vergangenheit entstandene Qualifikationsdefizite geschaffen werden. Hier können z.T. „langfristige Berufserfahrungen und spezielle Qualifikationen genutzt werden, um den Zugang zu neuen Inhalten und neuem Wissen zu eröffnen“ (Alt, Dinter 1993). Die in diesem Zusammenhang geforderte und vielfach im Detail beschriebene, besondere methodisch-didaktische Zuschneidung von Weiterbildungsmaßnahmen auf Ältere (vgl. beispielhaft Friedrich, Meier 1983; Severing 1993; Stooß 1994) kann hierzu wesentlich beitragen. Als wichtige Bestandteile sind dabei zu nennen:

- Anknüpfen an die bisherigen Berufserfahrungen und deren Reflexion,
- hohe Anteile beruflicher Praxis und Wechsel zwischen Lern- und Praxisphasen,
- Förderung der aktiven Beteiligung durch kommunikative Lernstrukturen,
- Anpassung des Lerntempos an die Lerngruppe der Älteren.

Von den Betrieben werden derartige gezielte Maßnahmen bisher allerdings aus den o. g. Gründen kaum bzw. nur als geförderte Modellprojekte durchgeführt (vgl. Bullinger et al. 1993). Um die faktische Altersdiskriminierung der Weiterbildung zu verringern, sollte die öffentliche Förderung ausgeweitet und differenzierter gestaltet werden und könnte die Teilnahmebereitschaft durch Bonuszahlungen oder durch Vorzugsregelungen der betrieblichen Freistellung älterer Arbeitnehmer für Weiterbildungszwecke gefördert werden (Hardes, Mall 1993; Bogai et al. 1994). Abgesehen von finanziellen Restriktionen wirken hier allerdings auch die Auseinandersetzungen um die Regulierung von betrieblicher Weiterbildung durch öffentliche Maßnahmen eher dämpfend auf derartige Erwartungen (Buttler 1994).

Sofern hier das AFG in Betracht gezogen wird, müßte mit dem Prinzip gebrochen werden, daß AFG-geförderte berufliche Weiterbildung die Finanzierung innerbetrieblicher Weiterbildung ausschließt. Eine Ausnahme hiervon bildete allerdings bereits das arbeitsmarktpolitische Sonderprogramm für Regionen mit besonderen Beschäftigungsproblemen von 1979 (Ohndorf 1992). Das damals gültige Argument, eine öffentliche Förderung der innerbetrieblichen Qualifizierung könne wegen der schwierigen Konstellationen des Strukturwandels zugelassen werden, dürfte auch heute noch gelten (vgl. Seifert 1994). Zudem ist generell eine sehr viel stärkere Ausrichtung des AFG auf präventive Handlungsmöglichkeiten zu fordern. Zu Recht wird darauf verwiesen, daß qualifizierungswirksame Entwicklungsmaßnahmen erfolversprechender sind, wenn sie frühzeitig und vorausschauend einsetzen und daraus die Notwendigkeit abgeleitet wird, daß „die Förderung von beruflicher Qualifizierung unter bestimmten Voraussetzungen auch für Beschäftigte möglich sein muß“ (Arbeitskreis AFG-Reform 1994, S. 29).

Auch Förderprogramme auf Länderebene sind denkbar. Als Beispiel hierfür kann etwa das avisierte nordrhein-westfälische Programm „Qualifizierung, Arbeit, Technik, Reorganisation (Quatro)“ (MAGS 1994) genannt werden, dessen Ziel es ist, die Anpassung der Arbeitskräfte an den industriellen Wandel und die Veränderung der Produktionssysteme zu un-

terstützen. Zielgruppe sind insbesondere von Arbeitslosigkeit bedrohte Beschäftigte in kleinen und mittleren Betrieben. Auch Ergebnisse der mittlerweile europaweit geführten Diskussion um Anti-Diskriminierungsmaßnahmen könnte für Deutschland bezogen auf ältere Arbeitnehmer hilfreich sein (vgl. Eurolink-Age 1993, Naegele 1993). So werden z.B. in Frankreich seit 1989 betriebliche Qualifizierungsmaßnahmen, die speziell für ältere Arbeitnehmer eingerichtet sind, steuerlich gefördert (Hardes, Mall 1993).

Bezogen auf ältere Arbeitslose ist darüber hinaus eine Verstärkung der qualifizierenden AFG-Maßnahmen erforderlich. Durch die Einschränkung auf „arbeitsmarktpolitische Zweckmäßigkeit“ sind der Teilnahme von älteren Arbeitslosen an FuU-Maßnahmen zu enge Grenzen gesetzt. Einstiegsbarrieren sind in diesem Zusammenhang über motivationserhöhende Vorfelddarbeit und örtlichen nahen Zuschnitt abzubauen. Die Eingliederungschancen sind durch eine betriebsnah durchgeführte Qualifizierung zu erhöhen (Severing 1993).

## 6 Schlußbemerkungen

Arbeitsorganisatorische und arbeitszeitliche Gestaltungsansätze stellen einen wesentlichen Beitrag zur Förderung der Qualifikation älterer Arbeitnehmer und damit zu ihrer Integration in den Betrieb dar. Ohne Veränderungen auf diesen Ebenen muß die Forderung nach lebenslanger Qualifizierung notwendigerweise abstrakt bleiben. Positive Anknüpfungspunkte bilden hierbei die Arbeitszeitflexibilisierungs- und -verkürzungsdebatte und die Einführung neuer Produktionskonzepte, die für eine altersübergreifende Qualifizierung verstärkt fruchtbar gemacht werden sollten.

Altersübergreifende Qualifizierung bildet insgesamt nur einen Bestandteil einer nicht-selektiven Qualifizierungsstrategie, durch die insbesondere auch die bestehenden Qualifizierungsnachteile für Frauen und ausländische Beschäftigte ausgeglichen werden müssen. Durch die zunehmende Frauenerwerbsarbeit und den steigenden Anteil ausländischer Arbeitnehmer gewinnt die Forderung nach Erhöhung der Chancengleichheit für diese Beschäftigtengruppen - z.B. durch eine betriebliche Frauenförderung, die sich nicht allein auf die Vereinbarkeit von Beruf und Familie beschränkt, sondern auch Qualifizierungsaspekte und Laufbahntwicklung integriert - zusätzliche Bedeutung.

Eine Wende in der „Entberuflichung des Alters“ ist nicht nur mittel- und langfristig geboten, weil aufgrund der demographischen Entwicklung die Arbeitskräfte und die Qualifikationen knapp werden könnten. Das Frühausgliederungsgeschehen muß zu einem Großteil auch als Ausdruck belastender und altersunangemessener Arbeitsbedingungen gewertet werden, so daß humanisierungspolitische Ansätze allein schon deshalb verfolgt werden müssen. Eine altersübergreifende Qualifizierung muß hier im Kontext weiterer beschäftigungsfördernder Maßnahmen, insbesondere des Arbeits- und Gesundheitsschutzes und der Berufslaufbahnplanung, gesehen werden.

Die Förderung der Alterserwerbsarbeit wird zu einem Zeitpunkt gefordert, wo nach wie vor Massenarbeitslosigkeit herrscht und Ältere dabei eine relevante beschäftigungspolitische Manövrierreserve bilden. Eine Verbesserung der Beschäftigungsaussichten älterer Arbeitnehmer setzt daher insgesamt den politischen Willen zu einer generellen und bei den gegenwärtigen und auch künftigen Arbeitslosenzahlen massiven Arbeitsumverteilung über die verschiedenen Beschäftigten- und Altersgruppen voraus, um dem Grundsatz des Rechtes auf Arbeit für alle gerecht werden zu können.

## Literaturverzeichnis

- Alt, C.; Dinter, I. (1993): Weiterbildung älterer Menschen - neue Anforderungen an die berufliche Weiterbildung. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, Heft 4, S. 25
- Arbeitskreis AFG-Reform (1994): Memorandum für ein neues Arbeitsförderungs-gesetz. Düsseldorf
- Bäcker, G.; Naegele, G. (1993): Geht die Entberuflichung des Alters zu Ende? - Perspektiven einer Neuorganisation der Alterserwerbsarbeit. In: Naegele, G.; Tews, H.-P. (Hg.). Lebenslagen im Strukturwandel des Alters. Opladen, S. 135 - 157
- Bäcker, G.; Naegele, G. (1993a): Alternde Gesellschaft und Erwerbstätigkeit - Modelle zum Übergang vom Erwerbsleben in den Ruhestand. Köln
- Baethge, M.; Oberbeck, H. (1986): Zukunft der Angestellten. Frankfurt/Main, New York
- Baethge, M. (1994): Der Facharbeiter - ein Berufsbild zwischen Dequalifizierung und neuen Entwicklungsmöglichkeiten. In: Die Mitbestimmung, Heft 10, S. 11 - 13
- Bahn Müller, R.; Bispinck, R.; Schmidt, W. (1993): Betriebliche Weiterbildung und Tarifvertrag. Eine Studie über Probleme qualitativer Tarifpolitik in der Metallindustrie. München
- Baltes, P.; Baltes, M. (1989): Optimierung durch Selektion und Kompensation. Ein psychologisches Modell erfolgreichen Alterns. In: Zeitschrift für Pädagogik, Nr. 1, S. 85 - 105
- Becker, R. (1991): Berufliche Weiterbildung und Berufsverlauf. Eine Längsschnittuntersuchung von drei Geburtskohorten. In: MittAB 2, S. 351 - 364
- Behrend, C. (Hg.) (1994): Frühinvalidität - ein „Ventil“ des Arbeitsmarktes? Berlin
- Behrens, J. (1993): Laufbahngestaltung für Service-Ingenieure im Außendienst von Computerfirmen. In: Bullinger, H.-J.; Volkholz, V.; Betzl, K.; Köchling, A.; Risch, W. (Hg.): Alter und Erwerbsarbeit der Zukunft. Berlin, S. 227 - 232
- Behrens, J. (1994). Der Prozeß der Invalidisierung - das demographische Ende eines historischen Bündnisses. In: Behrend, C. (Hg.). Frühinvalidität - ein „Ventil“ des Arbeitsmarktes? Berlin, S. 105 - 136
- Betzl, K.; Pressel, H. (1994): Innovationsfähigkeit in der Erwerbsarbeit der Zukunft. In: Forum Demographie und Politik, Heft 6, S. 78 - 107
- Block, R.; Klemm, K. (1994): Verknappung und Vergeudung. Aspekte der ökonomischen Bedeutung eines expansiven Ausbaus beruflicher Weiterbildung in Deutschland. Gutachten im Auftrag des Deutschen Gewerkschaftsbundes. Düsseldorf
- BMA (Bundesministerium für Arbeit und Sozialordnung) (Hg.) (1983): Arbeitnehmer in der Spätphase ihrer Erwerbstätigkeit. Forschungsbericht Nr. 91. Bearbeitet von G. Naegele. Bonn
- Bogai, D.; Hess, D.; Schröder, H.; Smid, M. (1994): Binnenstruktur der Langzeitarbeitslosigkeit älterer Männer und Frauen. In: MittAB 2, S. 73 - 93
- Bosch, G. (1993): Regionale Entwicklung und Weiterbildung. In: Akademie für Raumforschung und Landesplanung (Hg.): Berufliche Weiterbildung als Faktor der Regionalentwicklung. Hannover
- Bullinger, H.-J.; Volkholz, V.; Betzl, K.; Köchling, A.; Risch, W. (Hg.). Alter und Erwerbsarbeit der Zukunft. Berlin
- Bundesanstalt für Arbeit (1994). Arbeitsmarkt 1993. Nürnberg
- Buttler, F.; Tessaring, M. (1993): Humankapital als Standortfaktor. Argumente zur Bildungsdiskussion aus arbeitsmarktpolitischer Sicht. In: MittAB 4, S. 467 - 475
- Buttler, F. (1994): Berufliche Weiterbildung als öffentliche Aufgabe. In: MittAB 1, S. 33 - 42

- Dehnbostel, P.; Holz, H.; Novak, H. (Hg.) (1993): Lernen für die Zukunft durch verstärktes Lernen am Arbeitsplatz: dezentrale Aus- und Weiterbildungskonzepte in der Praxis. BiBB-Berichte zur beruflichen Bildung, Heft 149. Berlin
- Deutscher Bundestag (1994): Zwischenbericht der Enquete-Kommission Demographischer Wandel - Herausforderung unserer älter werdenden Gesellschaft an den einzelnen und die Politik. Bonn
- Dobischat, R.; Lipsmeier, A. (1991): Betriebliche Weiterbildung im Spannungsfeld von Technikanwendung, Qualifikationsentwicklung und Personaleinsatz. In: MittAB 2, S. 344 - 350
- Eurolink Age (1993): Age discrimination against older workers in the European Community. London
- Fleischmann, U. M.; Gunzelmann, T. (1992): Die Entwicklung der Intelligenz - Grundlage eines Alterns in Kompetenz? In: Dettbarn-Reggentin, J.; Reggentin, H. (Hg.): Neue Wege in der Bildung Älterer, Bd. 1. Freiburg im Breisgau, S. 36 - 52
- Franke, H.; Buttler, F. (1991): Arbeitswelt 2000 - Strukturwandel in Wirtschaft und Beruf. Frankfurt/Main
- Frevel, A. (1995): Alter(n), Lernen und Fertigen - Zur aktualisierten Ausgangslage eines Forschungs- und Entwicklungsprojektes. In: Henning, K.; Volkholz, V.; Risch, W.; Hacker, W. (Hg.) (1995): Moderne Lern-Zeiten. Lernen und Arbeiten in der Neuen Fabrik. Berlin, S. 1 - 26.
- Frevel, A. (1995b): Überbetriebliche Kooperation In: Henning, K.; Volkholz, V.; Risch, W.; Hacker, W. (Hg.) (1995): Moderne Lern-Zeiten. Lernen und Arbeiten in der Neuen Fabrik. Berlin, S. 152 - 180
- Friedrich, W.; Meier, R. (1983): Bedingungen erfolgreicher beruflicher Qualifizierung älterer Arbeitnehmer im Betrieb. ISG-Forschungsbericht. Köln
- Hacker, W. (1992): Prospektive Arbeitsgestaltung und Personaleinsatzplanung auch für ältere Arbeitnehmer. In: Erwerbsarbeit der Zukunft. Wissenschaftliche Beiträge des Instituts für Psychologie der Technischen Universität Dresden. Dresden
- Hacker, W.; Skell, W. (1993): Lernen in der Arbeit. 1993
- Hardes, H.-D.; Schmitz, F. (1991): Tarifverträge zur betrieblichen Weiterbildung - Darstellung aus arbeitsökonomischer Sicht. In: MittAB 4, S. 658 - 672
- Hardes, H.-D.; Mall, J. (1993): Ältere Erwerbspersonen zwischen betrieblicher Ausgliederung und Beschäftigung: Ein internationaler Vergleich. In: Internationale Revue für soziale Sicherheit 4, S. 3 - 24
- Hartmann, E.A.; Fuchs-Fronhofen, P. (1995): Facharbeiterorientierte Technikgestaltung: Prozeß und Produkt. In: Henning, K.; Volkholz, V.; Risch, W.; Hacker, W. (Hg.) (1995): Moderne Lern-Zeiten. Lernen und Arbeiten in der Neuen Fabrik. Berlin, S. 116 - 151
- Henning, K.; Volkholz, V.; Risch, W.; Hacker, W. (Hg.) (1995): Moderne Lern-Zeiten. Lernen und Arbeiten in der Neuen Fabrik. Berlin
- Hild, P. (1990): Berufliche Weiterbildung - eine Bringschuld der Arbeitnehmer? In: WSI-Mitteilungen, Heft 4, S. 228 - 236
- Hofer, P.; Weidig, I.; Wolff, H. (1989): Arbeitslandschaft bis 2010. BeitrAB 131.1 und 131.2. Nürnberg
- Hoffmann, E. (1993): Zur Beschäftigung älterer Arbeitnehmer in Westdeutschland - Quantitative und qualitative Aspekte. In: MittAB 3, S. 313 - 327
- IW (Institut der deutschen Wirtschaft) (1994): Betriebliche Weiterbildung: Rekordinvestitionen. In: iwd, Nr. 15
- Jagoda, B. (1994): 25 Jahre Arbeitsförderungsgesetz. In: Arbeit und Beruf, Heft 6, S. 165 - 168
- Jansen, R.; Stooß, F. (Hg.) (1993): Qualifikation und Erwerbssituation im geeinten Deutschland. Berlin
- Kern, H.; Schumann, M. (1984): Das Ende der Arbeitsteilung? Rationalisierung in der industriellen Produktion. München
- Klauder, W. (1992): Wirtschaftliche und gesellschaftliche Bedeutung der Frauenerwerbstätigkeit heute und morgen. In: Zeitschrift für Bevölkerungswissenschaft, 4, S. 435 - 463
- Klauder, W. (1993): Ausreichend Mitarbeiter für Tätigkeiten von morgen? Europäisches Arbeitskräftepotential und demographiebedingte Engpässe des Arbeitsmarktes. In: Bullinger, H.-J.; Volkholz, V.; Betzl, K.; Köchling, A.; Risch, W. (Hg.). Alter und Erwerbsarbeit der Zukunft. Berlin, S. 22 - 31
- Kleinschmidt, M.; Pekruhl, U. (1994): Kooperative Arbeitsstrukturen und Gruppenarbeit in Deutschland. Ergebnisse einer repräsentativen Beschäftigtenbefragung. Gelsenkirchen.
- Kloas, P.-W. (1991): Einarbeitung als Qualifizierungsphase - Bindeglied zwischen Ausbildung und institutionalisierter Weiterbildung. In: MittAB 2, S. 333 - 343
- Kohli, M.; Gather, C.; Künemund, H.; Mücke, B.; Schürkmann, M.; Voges, W.; Wolf, J. (1989): Je früher - desto besser? Die Verkürzung des Erwerbslebens am Beispiel des Vorruhestandes in der chemischen Industrie. Berlin
- Kohn, H.; Schooler, C. (1978): The reciprocal effects of the substantive complexity of work on intellectual flexibility: A longitudinal assessment. In: American Journal of Sociology, 48, S. 24-52
- Kuwan, H.; Gnahn, D.; Seusing, B.; Sühlsen, C. (1993): Berichtssystem Weiterbildung 1991. Integrierter Gesamtbericht zur Weiterbildungssituation in den alten und neuen Bundesländern. Bonn.
- Kuwan, H.; Waschbüsch (1994): Betriebliche Weiterbildung. Ergebnisse einer Befragung von Erwerbstätigen und betrieblichen Experten in Deutschland. Bonn
- Lehr, U. (1991): Psychologie des Alterns. 7. Auflage, Heidelberg
- MAGS (Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales) (Hg.) (1994): „Qualifizierung, Arbeit, Technik, Reorganisation (Quatro)“. Unveröffentlichtes Manuskript. Düsseldorf
- Mahnkopf, B. (1990): Betriebliche Weiterbildung - Zwischen Effizienzorientierung und Gleichheitspostulat. In: Soziale Welt, Heft 1, S. 70 - 96
- Mahnkopf, B.; Maier, F. (1991): Flexibilisierung und Weiterbildung - Regulierungsdefizite und Regulierungsalternativen. In: Semlinger, K. (Hg.): Flexibilisierung des Arbeitsmarktes: Interessen, Wirkungen, Perspektiven. Frankfurt/Main, New York, S. 225 - 248
- Naegele, G. (1992): Zwischen Arbeit und Rente. Gesellschaftliche Chancen und Risiken älterer Arbeitnehmer. Augsburg
- Naegele, G. (1993): Altersdiskriminierungen in der Erwerbsarbeit - eine europäische Vergleichsstudie. Nationaler Report für Deutschland im Auftrag der Eurolink Age. Dortmund
- Naegele, G. (1994): Demographische Veränderungen in der Arbeitswelt und Anforderungen an darauf bezogene Zukunftskonzepte. In: Projektverbund GfAH, GFS, IFG, sfs (Hg.). Alternde Arbeitsgesellschaft - Befunde und Gestaltungsansätze für Nordrhein-Westfalen. Beiträge aus der Forschung Bd. 74. Dortmund, S. 11 - 20
- Naegele, G. (1994b): Demographische und strukturelle Veränderungen in der Arbeitswelt - Neue Herausforderungen an berufliche Fort- und Weiterbildung. In: Veelken, L.; Gösken, E.; Pfaff, M. (1994): Gerontologische Bildungsarbeit. Neue Ansätze und Modelle. Hannover, S. 131 - 150.
- Niederfranke, A. (1991): Älterwerden im Beruf: Berufs- und Lebensperspektiven älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. In: Zeitschrift für Gerontologie, 5, S. 251 - 256
- Ohndorf, W. (1992): Das arbeitsmarktpolitische Programm der Bundesregierung für Regionen mit besonderen Beschäftigungsproblemen vom Mai 1979 (Sonderprogramm '79) - Anregungen für die neuen Bundesländer. In: MittAB 3, S. 303 - 313

- Orbanke, J.; Alt, K. (1995): Integrierte Organisations- und Personalentwicklung: Einführung der Fertigungsgruppen-Organisation bei Sandvik-Belzer. In: Henning, K.; Volkholz, V.; Risch, W.; Hacker, W. (Hg.) (1995): *Moderne Lern-Zeiten. Lernen und Arbeiten in der Neuen Fabrik*. Berlin, S. 195 - 202
- Parmentier, K.; Plicht, H.; Stooß, F.; Troll, L. (1993): Berufs- und Erwerbsstrukturen West- und Ostdeutschlands im Vergleich. Ergebnisse aus der BiBB/IAB-Erhebung 1991/92. *BeitrAB* 176. Nürnberg
- Pohlandt, A.; Carlsen, U.; Hasse, L. (1995): Die Tätigkeit des Multiplikators in einem mittelständischen Betrieb. In: Henning, K.; Volkholz, V.; Risch, W.; Hacker, W. (Hg.) (1995): *Moderne Lern-Zeiten. Lernen und Arbeiten in der Neuen Fabrik*. Berlin, S. 248 - 260
- Prognos (1993): *Die Bundesrepublik Deutschland 2000 - 2005 - 2010. Die Entwicklung von Wirtschaft und Gesellschaft in der Bundesrepublik und den Bundesländern bis 2010*. Basel
- Rentenversicherungsbericht (1992): Bericht der Bundesregierung über die gesetzliche Rentenversicherung. Drucksache 545/92. Bonn, 30.06 1992
- Rosenow, J.; Naschold, F. (1993): Ältere Arbeitnehmer - Produktivitätspotential oder personalwirtschaftliche Dispositionsmasse? In: *Sozialer Fortschritt*, 6-7, S. 146 - 152
- Rosenow, J.; Naschold, F. (1994): *Die Regulierung von Altersgrenzen. Strategien und die Politik des Staates*. Berlin
- Rürup, B.; Sesselmeier, W. (1993): Schrumpfende und alternde deutsche Bevölkerung. Arbeitsmarktpolitische Perspektiven und Optionen. In: Klose, H.-U. (Hg.). *Altern der Gesellschaft. Antworten auf den demographischen Wandel*. Köln, S. 27 - 50
- Rürup, B.; Sesselmeier, W. (1994): Zu den wichtigsten Auswirkungen von Einwanderung auf Arbeitsmarkt und Sozialversicherungen. In: *Forum Demographie und Politik*, Heft 5, S. 64 - 89
- Schmähl, W. (1989): *Redifining the Process of Retirement. An International Perspective*. Berlin.
- Schmidt-Kohlhas, H. (1993): Arbeits- und Laufbahngestaltung für FahrerInnen im öffentlichen Personennahverkehr. In: Bullinger, H.-J.; Volkholz, V.; Betzl, K.; Köchling, A.; Risch, W. (Hg.) (1993): *Alter und Erwerbsarbeit der Zukunft*. Berlin, S. 216 - 221
- Schuman, M.; Baethge-Kinsky, V.; Neumann, U.; Springer, R. (1990): Breite Diffusion der Neuen Produktionskonzepte - zögerlicher Wandel der Arbeitsstrukturen. In: *Soziale Welt*, Heft 1, S. 47 - 69
- Seifert, H. (1994): Möglichkeiten beschleunigter Arbeitszeitverkürzungen. In: Friedrich-Ebert-Stiftung (Hg.): *Verzahnung von Arbeitsmarkt- und Arbeitszeitpolitik. Mehr Weiterbildung bei veränderten Arbeitszeiten?* Bonn, S. 29 - 41
- Semlinger, K. (1989): Vorausschauende Personalwirtschaft - betriebliche Verbreitung und infrastrukturelle Ausstattung. In: *MittAB* 3, S. 253 - 278
- Severing, E. (1993): Es fehlen Weiterbildungsangebote für ältere Arbeitnehmer aus der Industrie. In: *BWP (Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis)* 4, S. 18 -22
- Skarpelis-Sperk, S. (1992): Arbeit und Wirtschaft im demographischen Wandel. In: *Forum Demographie und Politik*, Heft 2, S. 35 - 59
- StaBa (Statistisches Bundesamt) (Hg.) (1994): *Bevölkerung und Erwerbstätigkeit. Fachserie 1, Reihe 4.1.1, Stand und Entwicklung der Erwerbstätigkeit 1993, Ergebnisse des Mikrozensus*. Wiesbaden.
- Staudt, E. (1987): Arbeit und neue Technik. Über ein verbessertes Verhältnis des Menschen zur Maschine. In: Staudt, E.; Emmerich, K. (Hg.). *Betriebliche Personalentwicklung und Arbeitsmarkt*. *BeitrAB* 109, S. 262 - 283
- Staudt, E. (1989): Unternehmensplanung und Personalentwicklung - Defizite, Widersprüche und Lösungsansätze. In: *MittAB* 3, S. 374 - 387
- Stooß, F. (1994). Ältere Arbeitnehmer - Beschäftigungsperspektiven und Weiterbildungsbedarf. In: Friedrich-Ebert-Stiftung (Hg.). *Bedeutung des demographischen Wandels. Erwerbsarbeit, Berufliche Qualifizierung, Weiterbildung*. Bonn, S. 41 - 64
- Sulanke, H.-E. (1994): Arbeitszeitverkürzung - Chancen zur Weiterqualifizierung. Das „Shell Modell“. In: Friedrich-Ebert-Stiftung (Hg.): *Verzahnung von Arbeitsmarkt- und Arbeitszeitpolitik. Mehr Weiterbildung bei veränderten Arbeitszeiten?* Bonn, S. 19 - 27
- Tessaring, M. (1994): Langfristige Tendenzen des Arbeitskräftebedarfs nach Tätigkeiten und Qualifikationen in den alten Bundesländern bis zum Jahre 2010. In: *MittAB* 1, S. 5 - 19
- Thomae, H.; Lehr, U. (1973): *Berufliche Leistungsfähigkeit im mittleren und höheren Erwachsenenalter*. Göttingen
- Thon, M. (1991): Perspektiven des Erwerbspersonenpotentials in Gesamtdeutschland bis zum Jahre 2030. In: *MittAB* 4, S. 706 - 712.
- Tikart, J. (1994). *Wohin steuert die Unternehmenspolitik? Innovative Unternehmensstrukturen und die Zukunft der Arbeit*. In: *Gewerkschaftliche Monatshefte*, 11, S. 685 - 698
- Ulich, E. (1991): *Arbeitspsychologie*. Zürich.
- Weinert, F. E. (1992): Altern in psychologischer Perspektive. In: Baltes, P. B.; Mittelstraß, J. (Hg.): *Zukunft des Alterns und gesellschaftliche Entwicklung*. Berlin, New York, s. 180 - 203
- Wenzel, B.; Flöter, R. (1993): Produktivität durch Gruppenarbeit. In: Bullinger, H.-J.; Volkholz, V.; Betzl, K.; Köchling, A.; Risch, W. (Hg.) (1993): *Alter und Erwerbsarbeit der Zukunft*. Berlin, S. 47 - 49