



**Erfahrungswissen als Ressource
für altersgerechten Personaleinsatz**
**Neue Wege zu höherer Beschäftigungssicherheit
für ältere ArbeitnehmerInnen**

Manfred Krenn

FORBA-Forschungsbericht 4/2001

Studie im Auftrag der Kammer für Arbeiter und Angestellte Wien

Forschungs- und Beratungsstelle Arbeitswelt (FORBA)
A-1020 Wien, Aspernbrückengasse 4/5
Tel.: 01/21 24 700
FAX: 01/21 24 700-77
email: office@forba.at
www.forba.at

INHALT

EINLEITUNG	1
1. NEUE FORMEN DER BETRIEBS- UND ARBEITSORGANISATION UND IHRE AUSWIRKUNGEN AUF ÄLTERE ARBEITNEHMER/INNEN.....	3
1.1. Reorganisation auf allen Ebenen	3
1.2. Auswirkungen auf Arbeitskräfte.....	5
1.3. Auswirkungen auf Beschäftigungsmöglichkeiten für ältere ArbeitnehmerInnen	7
2. ERFAHRUNG ALS BESONDERE HUMANRESSOURCE	11
2.1. Zum Erfahrungsbegriff	11
2.2. Erfahrungsgeleitetes Arbeiten	13
2.3. Erfahrung als Schlüsselqualifikation.....	18
2.4. Erfahrung und ältere ArbeitnehmerInnen am Beispiel betrieblicher Innovation	19
2.5. Zusammenfassende Bemerkungen	25
3. ÜBERBETRIEBLICHE INITIATIVEN.....	28
4. BETRIEBLICHE BEISPIELE.....	35
5. ANSATZPUNKTE UND EINSATZFELDER FÜR ÄLTERE ARBEITNEHMERINNEN.....	43
5.1. Reaktive und präventive Aspekte.....	44
5.2. Prozeß und Struktur.....	45
5.3. Ansatzpunkte und Einsatzbereiche für ältere ArbeitnehmerInnen.....	46
6. ZUSAMMENFASSUNG UND SCHLUSSFOLGERUNGEN	54
VERWENDETE LITERATUR.....	58

VERZEICHNIS DER DARSTELLUNGEN

Darstellung 1:	<i>Innovationsförderliche Charakteristika von Jüngeren und Älteren</i>	22
Darstellung 2:	<i>Überblick über die Transferaktivitäten des Projektverbundes „Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel“</i>	31
Darstellung 3:	<i>Traditionelle und neue Wege alter(n)sgerechter Gestaltungsmöglichkeiten im Betrieb</i>	44
Darstellung 4:	<i>Dimensionen alter(n)sgerechter Betriebspolitik</i>	44
Darstellung 5:	<i>Dimensionen neuer Arbeitsrollen für ältere ArbeitnehmerInnen</i>	53

EINLEITUNG

Alter ist zu einem Risikofaktor ersten Ranges am Arbeitsmarkt geworden. Diese Tatsache ist allgemein bekannt, und um sich zu vergewissern, genügt ein kurzer Blick in die Arbeitsmarktstatistiken. Das ist das Ergebnis von Entwicklungen in der Arbeitswelt, die v.a. in den letzten 15 Jahren stattgefunden haben. In diesem Zeitraum ist auch die Grenze, ab der man im Arbeitsleben als „alt“ gilt, deutlich gesunken. Galt diese Bezeichnung vor zwanzig Jahren noch für 58-60jährige, so werden damit heute bereits 50- oder sogar 45jährige konfrontiert. Der Arbeitsmarkt hat sich zu einem „Markt der Wählerischen“ entwickelt. Neue betriebs- und arbeitsorganisatorische Konzepte sowie Informations- und Kommunikationstechnologien haben das Innenleben vieler Unternehmen entscheidend verändert. Diese Entwicklungen werden in diesem Bericht genauer in den Blick genommen und in ihren Auswirkungen auf ältere ArbeitnehmerInnen analysiert.

Im Zentrum der vorliegenden Studie steht aber die Rolle von Erfahrung in der heutigen Arbeitswelt und deren Bedeutung für die Beschäftigungschancen älterer ArbeitnehmerInnen. Im Gegensatz zu herkömmlichen Meinungen, die den Stellenwert von Erfahrung in modernen, flexibilisierten Arbeitsstrukturen als gering erachten, wird hier ein Konzept vorgestellt, das Erfahrung als besondere und bedeutende Humanressource sichtbar macht. Dies ist notwendig, um Erfahrung als Stärke älterer ArbeitnehmerInnen nicht nur als nebuloses Schlagwort zu verwenden, sondern deren Potentiale und Aktualität konkret benennen und nachweisen zu können. In diesem Zusammenhang wird herausgearbeitet, daß die besonderen Kompetenzen und Fähigkeiten erfahrungsgelernten Arbeitens in wichtigen Aspekten den Kompetenzbündeln, die als Schlüsselqualifikationen zunehmend gefordert werden, entsprechen.

Darauf aufbauend werden Überlegungen ausgearbeitet, wie sich das wissenschaftlich fundierte Konzept des erfahrungsgelernten Arbeitens für die Frage einer alters- und alternsgerechten Gestaltung der Arbeitswelt und damit für eine Erhöhung der Beschäftigungssicherheit älterer ArbeitnehmerInnen fruchtbar machen läßt. Dazu werden auch empirische Befunde behandelt, die die Relevanz des Konzeptes für die Alter(n)sfrage im Betrieb verdeutlichen.

Darüberhinaus werden Betriebsbeispiele und vorbildliche Initiativen auf der politisch-institutionellen Ebene vorgestellt, die im Rahmen einer internationalen Recherche zusammengestellt wurden. Die präsentierten Fälle zeichnen ein buntes Bild vielfältiger Ansatzpunkte und Lösungsmöglichkeiten für das Problem einer Abstimmung von Arbeitsanforderungen und -bedingungen an die spezifischen Bedürfnisse und Potentiale älterer ArbeitnehmerInnen. Das reicht von Veränderungen in der Arbeitsorganisation, über die Gestaltung von Arbeitszeiten und erfahrungsoffenen Qualifizierungsformen bis zur Schaffung neuer Arbeitsbereiche.

V.a. dem letzten Aspekt, der Einführung von neuen Arbeitsrollen für ältere ArbeitnehmerInnen, wird in dieser Studie besondere Aufmerksamkeit gewidmet. Gerade im

Zusammenhang mit dem vorgestellten Konzept von Erfahrung stellt die Frage, wie die erfahrungsbasierten Potentiale und Kompetenzen von älteren ArbeitnehmerInnen im Betrieb optimal zu Geltung kommen und gleichzeitig die physischen und psychischen Belastungen reduziert werden können, einen Schlüssel dar. Dazu wird ein allgemeines Rahmenkonzept entwickelt, das Funktions- und Arbeitsbereiche benennt, die sich von ihrer Aufgaben- und Tätigkeitsstruktur in besonderem Maße für die Einrichtung erfahrungszentrierter und belastungsreduzierter neuer Arbeitsrollen eignen. Dieses Rahmenkonzept soll als Grundlage für notwendige Konkretisierungen auf Branchen- und Betriebsebene dienen.

Die Frage der alter(n)sgerechten Gestaltung der Arbeitswelt im allgemeinen und der Einrichtung neuer Arbeitsrollen für ältere ArbeitnehmerInnen im besonderen stellt sich dabei nicht nur im Sinne einer moralischen Verantwortung von Unternehmen für die Weiterbeschäftigung langgedienter, bewährter MitarbeiterInnen. Darin kommt vielmehr die zentrale Herausforderung der Bewältigung des demographischen Wandels in den Unternehmen im Sinne einer Notwendigkeit zum Ausdruck. Ein Blick auf die Altersentwicklung der europäischen Gesellschaften macht deutlich, daß in den nächsten Jahrzehnten ein großer Teil der arbeitsfähigen Bevölkerung älter als 40 Jahre sein wird. Der Jungbrunnen ständiger Belegschaftsverjüngung über Neurekrutierung versiegt zunehmend, und die personalpolitischen Strategien werden sich gezwungenermaßen stärker auf eine Integration älterer Beschäftigter umstellen müssen. Abkehr von eingefahrenen personalpolitischen Gleisen und Kreativität bei der Einrichtung adäquater Arbeitsbereiche für Ältere geraten damit nicht zu einer betrieblichen Fleißaufgabe sondern zu einer Frage innovativer Zukunftsgestaltung.

1. **NEUE FORMEN DER BETRIEBS- UND ARBEITS-ORGANISATION UND IHRE AUSWIRKUNGEN AUF ÄLTERE ARBEITNEHMER/INNEN**

1.1. **Reorganisation auf allen Ebenen**

In der Arbeitswelt ist die Periode der letzten 15 bis 20 Jahre von einer Beschleunigung organisatorischer Veränderungen gekennzeichnet. Neben der allgemeinen demographischen Entwicklung ist die Lage älterer ArbeitnehmerInnen v.a. von jenen Faktoren beeinflusst, die sich aus der verstärkten Reorganisation der Unternehmen, aus ihren Geschäftsstrategien, ihrer Betriebs- und Arbeitsorganisation sowie ihrer Personalpolitik ergeben. Diese Aspekte sollen im folgenden näher beleuchtet werden.

Allgemeine Unternehmenspolitik und Geschäftsstrategien

Im Zuge der Veränderung der Märkte, nicht zuletzt unter dem Einfluß von Internationalisierung und Globalisierung, ist es in vielen Unternehmen zu einer Neuausrichtung ihrer Geschäftsfelder gekommen. Die Intensität des Konkurrenzdrucks hat in vielen Branchen zugenommen und Fragen der Kostensenkung, der Einführung neuer Produkte, der Produktqualität, sowie der verstärkten Kundenorientierung dringlicher gemacht. Das hat dazu geführt, daß ganze Produktlinien aufgegeben, Betriebsteile oder ganze Unternehmen ausgegliedert oder verlagert, andere wiederum neu aufgebaut bzw. bestehende Kernbereiche ausgeweitet werden. Es kommt zu neuartigen Kooperationsbeziehungen im Rahmen von Zulieferverträgen, zu häufigeren Auf- und Verkäufen von Betrieben. Die Globalisierungsdiskussion hat eine Stimmung erzeugt, die es erleichtert, implizite Verträge aufzukündigen: Langfristige Bindungen, soziale Verantwortung und faires Geben und Nehmen könne man sich, so heißt es, in einer globalisierten Wirtschaft schlicht nicht mehr leisten. Das trifft insbesondere ältere Arbeitskräfte, die sich in der Hoffnung auf Beschäftigungssicherheit jahrelang verausgabt haben und nun möglicherweise feststellen, daß die stillschweigenden Übereinkommen heute keine Geltung mehr haben.

Betriebsorganisation

Die Veränderungen in der internen Organisation der Unternehmen und Betriebe sind gekennzeichnet von einem Schub in Richtung Dezentralisierung. Zum einen werden kleine überschaubare Einheiten in Form von Profit- und Cost-Centers gebildet, zum anderen kommt es zu einer Verlagerung von Ergebnis- oder Kostenverantwortung an untere Einheiten. Die innerbetriebliche Hierarchie wird durch den Abbau von mittleren Managementebenen gestrafft. Zwischen den dezentralisierten Einheiten werden interne Kunden- bzw. Marktbeziehungen eingeführt, was die Konkurrenzbeziehungen verstärkt (internes Benchmarking).

Der dahinterstehende Gedanke einer „Vermarktlichung“ sowohl der innerbetrieblichen Organisation wie auch der Kooperations-Beziehungen soll größere Markt- bzw. Kundennähe bringen und die Leistungspotentiale der Beschäftigten stärker ausschöpfen. Indirekte Bereiche wie Werksküchen, Reinigung, Lagerhaltung werden im Zuge der Verschlinkung der Unternehmensorganisation stark reduziert, ausgegliedert oder aufgelöst. Insgesamt werden damit der Konkurrenzdruck und die gestiegenen Renditeerwartungen der Kapitalanleger in einen ständigen Zwang zur Kostensenkung umgesetzt und an die Arbeitskräfte weitergegeben.

Veränderung der Arbeitsorganisation

Die Veränderungen im Bereich der Arbeitsorganisation spiegeln die Ziele Kostensenkung und Steigerung betrieblicher Flexibilität wider. Im Unterschied zu früheren Rationalisierungsstrategien spielen heute in vielen Unternehmen neue Formen der Arbeitsorganisation eine wichtige Rolle. Diese umfassen eine Ausweitung des Aufgabenumfangs am Arbeitsplatz, die Rücknahme der Arbeitsteilung zwischen Abteilungen und eine stärkere Einbeziehung der Beschäftigten in die organisatorischen Veränderungen. An die Stelle von zerstückelter, monotoner, stark kontrollierter Einzelarbeit sollen kooperative, abteilungsübergreifende, über Zielvorgaben gesteuerte Arbeitsformen treten.

Bei den kooperativen Arbeitsformen geht es v.a. um Team- oder Gruppenarbeit, bei der umfassende Arbeitsaufgaben gemeinsam von einer Gruppe von Beschäftigten zu bewältigen sind. Die Steuerung erfolgt zumeist über Zielvorgaben hinsichtlich Ressourcen, Termintreue und Kundenzufriedenheit. Die Art und Weise wie diese Vorgaben erreicht und die Anforderungen bewältigt werden, bleibt zumeist der Gruppe selbst überlassen.

In der Produktion geht die Einführung von Gruppenarbeit oftmals einher mit der Integration von indirekten Funktionen in den Aufgabenbereich der Gruppen. Dies kann einfache Instandhaltungs- und Wartungsaufgaben, Qualitätskontrolle, Reinigung, Materialbereitstellung, aber auch Arbeitsvorbereitung betreffen.

Bei der teamförmigen Projektorganisation wird im Unterschied zu fix installierten Arbeitsgruppen für eine bestimmte, zeitlich befristete Aufgabe eine Gruppe von Personen unterschiedlicher Hierarchiestufen, Fachkompetenzen und Abteilungszugehörigkeit gebildet.

Über Formen der direkten Einbeziehung der Beschäftigten, wie etwa KVP (Kontinuierlicher Verbesserungsprozeß) wird versucht, das Produktions- und Erfahrungswissen der Beschäftigten unmittelbar für Effizienzsteigerungen oder Qualitätsverbesserungen nutzbar zu machen.

Kostensenkung als Ziel

Durchgeführt werden die angeführten Umstrukturierungen zumeist mit dem Ziel massiver Kosteneinsparungen. Im Rahmen von Lean Management lautet die Devise

vieler Unternehmen, sich von „unnötigem“ Ballast zu befreien. Als solcher werden dabei v.a. alle sogenannten „unproduktiven“ Bereiche (wie z.B. Qualitätskontrolle, Reinigung, ...) angesehen, die ausgedünnt oder ausgegliedert werden. Im Mittelpunkt des Interesses stehen dabei vielfach aber auch die Personalkosten, was zu verschärften Rationalisierungsmaßnahmen und Personalabbau führt. Charakteristisch ist dabei allerdings, daß die angestrebten Kostensenkungen nicht mittel- oder langfristige (Struktur-)Ziele darstellen, sondern kurzfristig zu erreichen sind. Die Orientierung des Management-Handelns am Aktienwert des Unternehmens, die sogenannte *shareholder-value*-Philosophie, spielt dabei eine entscheidende Rolle.

Unternehmenskultur

Die „Vermarktlichung“ der innerbetrieblichen Beziehungen wirkt sich auf das Klima im Unternehmen, auf den Umgang miteinander und auf die gegenseitige Wahrnehmung aus. Es sind v.a. die Aspekte Beschleunigung und Kurzfristigkeit, welche die Unternehmenskultur nachhaltig verändern. Die darin enthaltene Ökonomisierung des Handelns im Unternehmen untergräbt Formen der Kooperation, die auf sozialem Tausch, gegenseitiger Anerkennung und Vertrauen aufbauen und auf Langfristigkeit und Stabilität abzielen. Eine solche sozialintegrative Unternehmenskultur wird durch abstrakte, entpersönlichende Muster, wie Intrapreneurship, management by objectives und Orientierung am *shareholder value* ersetzt.

In letzter Zeit ist häufig davon die Rede, daß Unternehmenskultur Strukturen ersetzen soll: Man will mit weniger Hierarchie und weniger formalen Regeln auskommen, und die Unternehmenskultur soll dafür sorgen, daß die Beschäftigten wissen, was in einer bestimmten Situation zu tun ist. Damit wird Unternehmenskultur auch als gestaltbar gesehen. Ältere Arbeitskräfte haben in diesem Zusammenhang den „Nachteil“, daß sie als weniger formbar gelten als junge und vom Management die sich häufig ändernden Leitbilder wohl weniger leicht „annehmen“.

1.2. Auswirkungen auf Arbeitskräfte

Die bürokratische Organisation und die tayloristische Arbeitsgestaltung haben neben der Leistungssicherung den beabsichtigten oder unbeabsichtigten Effekt, auch die Grenzen der erforderlichen Leistung festzuschreiben. Werden diese Strukturen durch die genannten neuen Konzepte ersetzt, so resultiert daraus eine umfassendere Nutzung der Arbeitskraft und eine Intensivierung der Arbeit. Es verändern sich aber nicht nur die Tätigkeiten sondern auch die von den Arbeitskräften erwarteten Einstellungen gegenüber der Arbeit, dem Unternehmen und den Kunden.

„Rundumnutzung“ der Arbeitskraft

Die wesentlichste und nachhaltigste Veränderung der Arbeitsorganisation stellt die Anreicherung von Aufgaben mit Tätigkeiten aus vor- und nachgelagerten Bereichen dar. Die Grenzen zwischen vorher klar abgegrenzten Arbeitsplätzen verschwimmen

zusehends, in der Produktion wurden vielfach Aufgaben aus den Bereichen Instandhaltung, Materialfluß und Qualitätskontrolle in einen Arbeitsplatz integriert. Zudem wird Personal flexibel an einer größeren Zahl von Arbeitsplätzen eingesetzt.

Der Kernpunkt und eigentliche Effekt dieses sogenannten „*multiskilling*“ liegt in der betrieblichen Praxis vielfach darin, daß mit weniger Personal mehr produziert wird und daß sich die Unternehmen dabei Kosten sparen, wenn ein erweiterter Arbeitsumfang mit den gleichen Personalkosten abgedeckt werden kann. Als am besten dazu geeignet, diesen Anforderungen gerecht zu werden, erscheinen den Personalabteilungen „junge, willige und dynamische Fachkräfte“.

Leistungsverdichtung

Die neuen Formen der Betriebs- und Arbeitsorganisation führen auf fast allen Ebenen zu einer Zunahme des Leistungsdrucks. Termindruck, flexibler Personaleinsatz, Qualitätsverantwortung und Zielvorgaben verdichten den Arbeitstag und führen zu erhöhter psychischer Belastung. In vielen Studien wird dieses Problem von ArbeiterInnen und Angestellten als eine der stärksten Belastungen ihrer gegenwärtigen Arbeitssituation beschrieben.

Daß dies ein europaweiter Trend ist, belegt der dritte Europäische Bericht der Europäischen Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen¹. Laut Bericht geben über die Hälfte (56%) der befragten ArbeitnehmerInnen an, daß sie unter zunehmenden Zeitdruck leiden; von „zu engen Zeitvorgaben“ in ihrer Arbeit sind sogar 60% betroffen (vgl. Arbeit & Ökologie Briefe Nr. 3/4 2001:14).

„Intrapreneur“

Von den Beschäftigten wird in den neuen Strukturen erwartet, sich zunehmend „unternehmerisch“ zu verhalten. Das bedeutet zum einen selbständig im Interesse des Unternehmens zu handeln, Verantwortung zu übernehmen und zum anderen Unregelmäßigkeiten in Arbeitsanfall und Arbeitszeiten zu akzeptieren. Im Prinzip bedeuten diese Anforderungen, daß die Beschäftigten ihr Leben nach den Erfordernissen des Unternehmens bzw. des Marktes ausrichten sollen. Dafür werden auch oftmals besondere Anreiz- und Gratifikationssysteme eingeführt.

¹ Der Bericht basiert auf direkten Interviews mit 21.500 Beschäftigten in der gesamten EU über Arbeitssituation, über Gesundheitsrisiken und Gesundheitsbeschwerden.

1.3. **Auswirkungen auf Beschäftigungsmöglichkeiten für ältere ArbeitnehmerInnen**

Wie wirken sich diese Veränderungen auf die Beschäftigungsmöglichkeiten für ältere ArbeitnehmerInnen aus?

Wegfall von Nischenarbeitsplätzen und innerbetrieblichen Aufstiegswegen

Durch die Schlankheitskuren im Rahmen von Lean-Management-Konzepten sind viele sogenannte Schon- und Nischenarbeitsplätze wie z.B. Portier oder Werksküchen reduziert oder überhaupt aufgelöst worden. Entweder sind sie verstärkten Rationalisierungsmaßnahmen im Zuge von Reorganisationsprozessen und rigiden Kostensenkungsprogrammen oder *outsourcing* zum Opfer gefallen. Gerade älteren ArbeitnehmerInnen, die aufgrund von Verschleißerscheinungen ihrer Arbeitskraft und damit zusammenhängenden gesundheitlichen Beschwerden an ihrem ursprünglichen Arbeitsplatz nicht mehr voll einsatzfähig waren, ist damit eine entscheidende Möglichkeit zur Weiterbeschäftigung entzogen worden.

Zum anderen sind durch die Integration von indirekten Tätigkeiten, wie Qualitätssicherung, Instandhaltung und Materialbereitstellung in die Produktion und durch die Verflachung von Hierarchien innerbetriebliche Aufstiegsmöglichkeiten sowie Einsatzbereiche für ältere, erfahrene Beschäftigte reduziert worden. Innerbetriebliche Karrierewege als Ausdruck längerfristig orientierter Personalpolitik sind in den flexibilisierten, „schlanken“ und dezentral ausgerichteten betrieblichen Strukturen zunehmend versperrt und wirken daher als Beschäftigungsbarriere für ältere, erfahrene ArbeitnehmerInnen, die zwar über große fachliche und erfahrungsbasierte Kompetenzen verfügen, aber den gesteigerten Belastungen des unmittelbaren Produktionsbetriebs oder der Kundenbetreuung nicht mehr standhalten können.

Leistungsintensivierung in allen Bereichen

Besonders betroffen sind ältere ArbeitnehmerInnen von der bereits erwähnten allgemeinen Leistungsintensivierung quer durch alle Bereiche der Unternehmen. Dabei geht es nicht darum, daß Ältere im allgemeinen weniger leistungsfähiger sind als Jüngere. Seit längerem besteht ein breiter wissenschaftlicher Konsens darüber, daß ein solches „Defizitmodell des Alters“ nicht zutrifft: Die Leistungsfähigkeit nimmt mit zunehmendem Alter nicht generell ab, sondern sie verändert sich.

In neuen Unternehmenskonzepten wird der Leistungsdruck gerade durch Maßnahmen erhöht, deren Konsequenzen im vorhinein schwer faßbar sind: Gewährung von größerem Handlungs- und Entscheidungsspielraum zur Erreichung vorgegebener Ziele, Verdichtung von Arbeit durch Anlagerung neuer Aufgaben, Termindruck und flexiblen Personaleinsatz. Auf diese Weise werden kleinere Pausen und Erholzeiten im Arbeitsalltag, die sich aus den Arbeitsabläufen ergeben haben und zum Durchatmen zwischendurch genutzt wurden, minimiert. Diese Entwicklung macht jenen, die bereits unter Verschleißerscheinungen von 20 oder 30 Jahren Arbeit leiden, besonders zu

schaffen und führt dazu, daß sie zusätzlichen Belastungen nicht mehr standhalten können und in der Folge aus den Unternehmen gedrängt werden. Durch die verstärkte Orientierung an kurzfristiger Verwertbarkeit und schnellem Erfolg rückt in den Hintergrund, daß Leistungsnormen so gestaltet sein müssen, daß ihre Bewältigung ein ganzes Arbeitsleben lang möglich ist.

Diese Entwicklung betrifft freilich nicht nur den Produktionsbereich, sondern auch weite Bereiche der Angestellten. Leistung war hier schon bisher weniger genau gemessen worden, wodurch die Angestellentätigkeiten der schleichenden Rationalisierung durch Intensivierung der Arbeit überhaupt leichter zugänglich waren.

Arbeitsorganisation und neuer Arbeitnehmertypus

Die neuen Formen der Arbeitsorganisation, wie etwa Team- oder Gruppenarbeit, v.a. aber die Rahmenbedingungen hinsichtlich Personalbemessung, Arbeitsumfang und Zielvorgaben gekoppelt mit Prämienbestandteilen, verstärken den Druck, den KollegInnen aufeinander ausüben. Dies hat negative Auswirkungen auf die sozialen Beziehungen in einer Arbeitsgruppe. Unter diesen Rahmenbedingungen kommt es, wie Moldaschl (1994) in einer Untersuchung feststellte, häufig zur Herausbildung einer „gruppeninternen Hackordnung“. Ältere Beschäftigte haben in einem solchen Prozeß häufig die schlechteren Karten, was nicht selten zu einem Austausch von älteren und physisch eingeschränkt arbeitsfähigen durch jüngere Beschäftigte führt.

Aber noch ein anderer Aspekt beeinträchtigt die Weiterbeschäftigung älterer ArbeitnehmerInnen. Mit neuen Formen der Arbeitsorganisation verändern sich auch die Anforderungen und Erwartungen an die Beschäftigten. Der vielzitierte und geforderte neue ArbeitnehmerInnentypus des „Intrapreneurs“, also des sogenannten Arbeitskraftunternehmers, enthält neben tatsächlich neuen Qualifikationsanforderungen im Kern v.a. Forderungen nach Anpassungsfähigkeit an restriktive Arbeitsbedingungen (siehe dazu ausführlicher: Krenn 1999). Diese Anpassungsfähigkeit bzw. –willigkeit ist aber in den Augen von Personalmanagern bei jüngeren, neu eingestellten Arbeitskräften in höherem Maße gegeben als bei den „Alteingesessenen“. Verstärkter unterqualifizierter Einsatz von Facharbeitern, flexible und ausufernde Arbeitszeiten und steigende Leistungsverdichtung werden nicht zuletzt unter dem Druck des Arbeitsmarktes von jungen, ehrgeizigen und formbaren Arbeitskräften eher akzeptiert als von älteren. Kotthoff und Reindl (1999:84f) kommen in ihrer Untersuchung zu folgendem Schluß:

„Der operativ eingesetzte und eingruppierte junge Facharbeiter ist die Rationalisierungsreserve der meisten Betriebe. Dies ist gegenüber der früher üblichen Personaleinsatzpraxis eindeutig eine Dequalifizierung qualifizierter Beschäftigter. Bis vor wenigen Jahren wäre dieser Weg an der Bereitschaft der betroffenen Facharbeiter gescheitert.“

Mit anderen Worten: Ein „Defizit“ der Älteren besteht darin, daß sie sich nicht alles gefallen lassen, sondern die Einhaltung von Standards, die Aufrechterhaltung ihres Status und die Achtung der Menschenwürde einfordern. Die neoliberale Ideologie hat dies als „Anspruchsdenken“ und als Fixierung auf „Besitzstände“ diffamiert.

Zusammenfassung

Die beschriebenen Faktoren haben dazu geführt, daß ältere ArbeitnehmerInnen vom Personalabbau im Zuge der Umstrukturierung der Unternehmen in überproportionalem Ausmaß betroffen waren. Gleichzeitig wurde es für diese ArbeitnehmerInnengruppe immer schwieriger, einen neuen Arbeitsplatz zu finden. In einer saarländischen Studie über Reorganisationsprozesse in Unternehmen stellen die Autoren als Resümee fest:

„In fast keinem Produktionsbetrieb gibt es mehr den Personenkreis, der früher die größten Einsatzprobleme verursachte, nämlich die älteren Arbeitnehmer. Mit einer früher nicht für möglich gehaltenen Konsequenz und Entschiedenheit haben sich die Betriebe von den über 55jährigen getrennt durch das Instrument der Frühpensionierungen, von der in Schüben massenweise Gebrauch gemacht wurde.“ (Kotthoff/Reindl 1999:95f)

Dazu fügt sich folgendes Muster, das Mansel/Trautwein-Kalms (1998:58) in einer Studie festgestellt haben: Die Leistungsfähigkeit älterer ArbeitnehmerInnen wird in den Unternehmen meistens im Zuge von Umstrukturierungen mit Personalabbau in Frage gestellt.

Die neuen Unternehmenskonzepte weisen für die ArbeitnehmerInnen durchaus Ambivalenzen auf, d.h. sie enthalten sowohl Chancen als auch Risiken. Der höheren Wertschätzung der sog. Humanressourcen stehen Strategien der Kostenreduzierung und der Flexibilisierung gegenüber. Allerdings ist es gerade die in vielen Unternehmen vorherrschende Kurzfristigkeit der Perspektive, mit der personalpolitische Konzepte umgesetzt werden, die dazu führten, daß ältere ArbeitnehmerInnen vor allem mit den Risiken dieser Veränderungen konfrontiert sind.

Für Reindl (2001:273) sind es in seiner Untersuchung über den Zusammenhang von Innovation und Alter v.a. drei Faktoren, die für die Ausgrenzung älterer ArbeitnehmerInnen verantwortlich sind: Erstens ist es die Strategie der Senkung der Arbeitskosten, die ältere Arbeitskräfte in der Kosten/Nutzen-Relation in den Augen der Manager als zu „teuer“ erscheinen läßt. Als zweiten wichtigen Faktor sieht Reindl „den forcierten Verschleiß der Arbeitskraft“. Ältere Beschäftigte sind zunehmend nicht mehr in der Lage, den Dauerstreß moderner Arbeit zu bewältigen. Und zum dritten nennt er den „Herrschafts- und Formungsanspruch des Betriebs“:

„Eine Sozialisation in Richtung ‚Arbeitskraftunternehmer‘ ist aber mit jüngeren Mitarbeitern leichter zu bewerkstelligen als mit ‚gestandenen‘ Älteren. Es ist dieses Leitbild des Mikrounternehmers, das vor den Betriebstoren und innerhalb der Betriebsmauern neue Barrieren für Ältere errichtet.“ (Ebenda:273f)

Abschließend zu diesem Teil soll noch ein Punkt angemerkt werden, der für das Verständnis der Prozesse, die in den Unternehmen ablaufen, wichtig erscheint. Viele Studien zu den neuen Formen der Betriebs- und Arbeitsorganisation belegen, daß die Radikalität der Management-Konzepte in vielen Fällen nicht mit der Realität ihrer Umsetzung übereinstimmt, d.h., daß die reale Veränderung in den Betrieben oft nicht so kraß ausfällt, wie in den Konzepten formuliert. Warum fallen dann trotzdem Ältere häufiger raus? Dies ist auf die starke ideologische Tönung dieser Konzepte zurückzuführen, welche die Wahrnehmung in den Unternehmen entscheidend beeinflusst.

Im flexiblen Kapitalismus, der vom Motto: „Nichts Langfristiges“ (Sennett) beherrscht wird, in dem die permanente Veränderung das einzig Kontinuierliche bleibt, werden jene, deren Stärken nicht zuletzt in der Kontinuität ihrer beruflichen Erfahrung liegen, als defizitär wahrgenommen. Ihnen werden vom Management mangelnde Veränderungs- und Anpassungsbereitschaft und fehlender Weiterbildungswille zugeschrieben, sie werden mit Etiketten wie Bremser und Zögerer im Innovationsprozeß bedacht und ihre Kompetenzen und Fähigkeiten als überholt bewertet. In einem solchen ideologiegetränkten, gesellschaftlichen wie betrieblichen Klima verwandelt sich „Erfahrung“ von einer traditionellen und anerkannten Stärke von Älteren in einen Fluch – zumindest in der Wahrnehmung der entscheidenden betrieblichen Akteure. Erfahrung, so scheint es auf den ersten Blick, wird durch Technologiesprünge, Flexibilisierung der Arbeit und Verkürzung von Innovationszyklen in den Betrieben entwertet und dadurch zu einem „Klotz am Bein“ moderner Unternehmen.

Im Rahmen von Geschäftsstrategien, die v.a. die Kostenführerschaft anstreben, wird die Verjüngung der Belegschaft als ein entscheidendes Instrument eingesetzt, um den Preis der Arbeit zu drücken, wie Reindl in seiner Innovationsstudie feststellt.

„Die älteren und erfahrenen Mitarbeiter, die eine eigene Arbeitsidentität und einen Berufsstolz ausgebildet haben, gelten in der Wahrnehmung der neuen Manager, denen die Kostenführerschaft mehr bedeutet als die Technologieführerschaft, als Störfaktoren der Vermarktlichung. Einen eigenen Kopf zu haben und jede neue Reorganisationsmarotte mitzumachen, läßt sich tatsächlich nicht vereinbaren.“
(Reindl 2000:300)

Demgegenüber muten die beharrlichen Hinweise von Arbeitsmarktexperten und Gewerkschaften auf „Erfahrung“ als starkes Argument für die Beschäftigung dieser Gruppe wie ein Kampf gegen Windmühlen an. Das hängt zum einen sicherlich mit der starken Wirkungskraft der Flexibilisierungs-Ideologie zusammen. Zum anderen aber auch damit, daß die Argumentation zumeist sehr vage bleibt und über den Charakter von Appellen nicht hinaus kommt. Je öfter aber der Begriff Erfahrung verwendet wird, ohne daß genau benannt wird, worin die eigentlichen Vorzüge und praktischen Stärken bestehen, desto mehr nutzt sich der Begriff ab und verliert an Wirksamkeit.

Im folgenden wird versucht, diesen blinden Fleck zu überwinden. Auf der Grundlage eines inzwischen empirisch ausreichend abgesicherten theoretischen Ansatzes kann gezeigt werden, wie Erfahrung konkret im Arbeitshandeln von ArbeiterInnen zum Ausdruck kommt und worin die spezifischen Qualitäten erfahrener Arbeitskräfte bestehen. Die Untersuchungen und Entwicklungsprojekte, die auf Basis dieses Ansatzes durchgeführt wurden, konnten unter anderem aufzeigen, daß der Stellenwert von erfahrungsgeleitetem Handeln selbst in den hochautomatisiertesten Bereichen industrieller Produktion nach wie vor von großer Bedeutung ist. Daher macht es Sinn, sich auch im Hinblick auf die Arbeitsplätze der Zukunft mit dem Thema Erfahrung zu befassen.

2. **ERFAHRUNG ALS BESONDERE HUMANRESSOURCE**

In diesem Kapitel wird ein Konzept vorgestellt, das Erfahrung als besondere Humanressource sichtbar macht, die Potentiale gerade auch für den Umgang und die Bewältigung von Arbeitsanforderungen in den neuen reorganisierten Arbeitsstrukturen enthält. Damit wird die Grundlage dafür geschaffen, erfahrungsbasierte Kompetenzen von älteren ArbeitnehmerInnen nicht als überholte und entwertete Fähigkeiten, sondern als besonderen und spezifischen Wert in der modernen Arbeitswelt begreifbar zu machen.

2.1. **Zum Erfahrungsbegriff**

Um einen Zugang zu diesem Ansatz zu eröffnen, ist es zunächst notwendig, den Erfahrungsbegriff vom Alltags-Verständnis abzugrenzen. Die in vielen Unternehmen verbreitete Einschätzung, daß Erfahrung keine aktuellen und verwertbaren Beiträge zur Lösung von Problemen oder Bewältigung von Aufgaben in einer von komplexer Technologie und flexibilisierten Strukturen dominierten Arbeitswelt zu leisten vermag, gründet in einer vereinfachten Sichtweise von Erfahrung. Diese wird dabei auf zweifache Weise mißgedeutet.

Zum einen wird Erfahrung vielfach mit einer Form von Routine gleichgesetzt. Gemeint ist damit zumeist die Einübung einer beschränkten Anzahl immer gleicher Handgriffe und Handlungen, die mit der Zeit ohne bewußtes Nachdenken, quasi-automatisiert, ausgeführt werden und bei deren Durchführung gleichzeitig eine gewisse Geschicklichkeit und Effizienz erworben wird.

Zum anderen wird unter Erfahrung die Aneignung eines Erfahrungsschatzes verstanden, der sich über die Jahre ansammelt und bei der Lösung von bekannten, immer wieder auftretenden Problemen hilfreich ist. Erfahrung also im Sinne von angesammeltem Wissen, das älteren ArbeitnehmerInnen durchaus einen Vorsprung und Vorteil gegenüber jüngeren KollegInnen sichert. Wird in diesem Verständnis auch eine gewisse Anerkennung des Nutzens dieses Erfahrungsschatzes sichtbar, so verwandelt sich dieser Schatz durch neue Technologien und veränderte Arbeitstrukturen in „altes“ Wissen, das unter den neuen Bedingungen nicht nur als wertlos angesehen wird, sondern darüber hinaus auch noch als hinderlich für die Umstellung älterer ArbeitnehmerInnen auf neue Anforderungen.

Beide Bewertungen sprechen Erfahrung jegliche aktive und schöpferische Substanz ab und reduzieren sie damit auf rein reproduzierende Aspekte – ständige (quasi-automatisierte) Wiederholung eingelernter Muster und Handlungen bzw. Abrufen von einmal gespeicherten Informationen und Anwendung auf gleiche Situationen.

Auf einem solcherart reduzierten Verständnis von Erfahrung als Routine gründet sich dann die Einschätzung, daß ihre Bedeutung und Anwendbarkeit in flexibilisierten, dezentralisierten Arbeitsstrukturen abnimmt. Es wird argumentiert, daß zwar Routine-tätigkeiten auch an automatisierten, computergesteuerten Anlagen vorkommen – insge-

samt aber die Technologie dieser Anlagen zu komplex ist, um sie allein mit Routine zu bewältigen. Es treten auch ständig Probleme und Störungen auf, die hohe und neue Anforderungen an die Arbeitskräfte stellen. Gleichzeitig entstehen durch Gruppenarbeit und flexiblen Personaleinsatz neue Anforderungen, denen nicht mit Routine sondern nur durch flexibles Einstellen auf neue Situationen begegnet werden kann.

Ähnliches gilt für ein Verständnis von Erfahrung als ein im Laufe des Arbeitslebens erworbener Erfahrungsschatz älterer ArbeitnehmerInnen: Ein solcher kann tatsächlich mit einem Schlag durch Technologiesprünge, die in immer kürzeren Abständen auftreten, völlig entwertet und damit unbrauchbar werden. Arbeitsorganisatorische Veränderungen erfordern wiederum gedankliche Flexibilität. Das Festhalten an althergebrachten und gewohnten Schemata und Mustern erscheint unter diesen Bedingungen mehr denn je als Störung und Bremse denn als Hilfe oder Ressource.

Erfahrung erscheint unter diesen Gesichtspunkten - als starres, gewohnheitsorientiertes Muster - sogar wie ein Gegensatz zu den Herausforderungen von Flexibilisierung und permanenter Innovation zu wirken. Zumindest legt das die Logik vieler neuer Management-Konzepte nahe, deren Kernforderungen lauten: Statt Kontinuität der Bruch mit alten Traditionen, statt aufbauendem Lernen das Verlernen lernen, statt Entwickeln Neuschöpfen.

Eine solche Sichtweise wird dem komplexen und vielschichtigen Charakter von Erfahrung jedoch nicht gerecht. Routine bzw. „angesammelter Erfahrungsschatz“ als Deutungen entsprechen auch nicht den Kompetenzen und Fähigkeiten, die den Typus des „alten Fuchs“, der in vielen Betrieben anzutreffen ist, ausmachen. Dieser Sozialtypus zeichnet sich vielmehr durch Fähigkeiten aus, die im Handwerk mit den Begriffen „Bastler oder Tüftler“ umschrieben werden und die über die fachlichen Kompetenzen hinausreichen. Er ist in der Lage, Lösungen für spezielle Arbeitssituationen zu entwickeln und zwar mit den vorhandenen, oftmals limitierten Ressourcen. Er legt einen souveränen Umgang mit unerwartet auftretenden Schwierigkeiten an den Tag und bewahrt Übersicht und Ruhe in heiklen Situationen. Arbeitsweisen also, die gerade nicht als Routine oder Passivität bezeichnet werden können.

Obwohl dieser Sozialtypus in vielen Betrieben existiert und seine Kompetenz auch vielfach anerkannt ist, können seine spezifischen Fähigkeiten kaum konkret benannt werden. Zumeist werden sie als rein persönliche, quasi „angeborene“ Fähigkeiten der jeweiligen Personen interpretiert und werden damit einer allgemeinen Betrachtung und Bewertung entzogen. Die darin enthaltenen Potentiale sichtbar zu machen und diese zwar als personengebundene aber durchaus erwerbbarer Kompetenzen zu kennzeichnen, gelingt im Ansatz des erfahrungsgeleiteten Arbeitens.

2.2. *Erfahrungsgeleitetes Arbeiten*

Der hier vorgestellte Ansatz, der sich auf eine Fülle von empirischen Untersuchungen² stützen kann, begreift denn auch Erfahrung weniger als eine bestimmte Form von Wissen, sondern als ein ganzes Bündel von Kompetenzen, Fähigkeiten und Handlungsweisen, das in einer spezifischen Arbeitsweise seinen Ausdruck findet. Es handelt sich dabei um eine besondere Umgangsweise mit Arbeitssituationen, die als erfahrungsgeleitetes Arbeiten bezeichnet wird.

Kennzeichnend für diese Arbeitsweise ist, daß es sich um einen ganzheitlichen Handlungsmodus handelt, bei dem sämtliche Potentiale und Ressourcen des menschlichen Arbeitsvermögens genutzt werden. Gerade auch solche, die in einem herkömmlichen von Rationalität, Berechenbarkeit und Planbarkeit durchdrungenen Arbeitsverständnis keinen Platz haben – nämlich sinnlich-körperliche Wahrnehmungsfähigkeit, intuitiv-gefühlsmäßiges Erkennen, assoziatives Denken sowie Gespür für organisatorische und soziale Zusammenhänge im Betrieb. Aufgrund ihres ganzheitlichen Charakters sind erfahrungsgeleitete Arbeitsweisen in der Lage mit Arbeitssituationen umzugehen, in denen rein kognitiv-rationale Herangehensweisen nicht mehr greifen.

Sich auf seine Erfahrung zu stützen, sich auf sein Gefühl zu verlassen kann in der Arbeit auf vielfältige Weise und in den verschiedensten Arbeitszusammenhängen zum Ausdruck kommen. Es kann heißen, daß erfahrene ArbeiterInnen Maschinen statt nach Anzeigenwerten mit Fingerspitzengefühl bei gleichzeitiger Einbeziehung von Geräuschen (Hörsinn), Gerüchen, Widerständen und Vibrationen exakt steuern. Es kann bedeuten, daß in zeitkritischen, uneindeutigen Situationen ohne langes Nachdenken intuitiv die richtige Handlung gesetzt wird. Es kommt zum Ausdruck, wenn unkonventionelle und informelle Informations- und Kommunikationskanäle genutzt werden, um ein auftretendes Problem zu lösen. Es drückt sich aus, wenn in Team- oder Gruppenarbeit die momentane Tagesverfassung einzelner Mitglieder oder persönliche Eigenheiten bei der Umsetzung von Aufgaben berücksichtigt und dadurch unnötige Reibungsverluste vermieden werden, um ein optimales Ergebnis zu erzielen. Es bedeutet auch, spezielle Situationen - z.B. Zustand des Patienten in der Altenpflege, Unregelmäßigkeiten in der Funktionsweise von Anlagen - frühzeitig über sinnliche Wahrnehmung zu erfassen und die eigene Arbeits- und Herangehensweise auf die Erfordernisse der jeweiligen Situation abzustimmen.

Böhle, Milkau und Rose haben die Besonderheiten erfahrungsgeleiteten Arbeitens v.a. im Zusammenhang mit der Analyse von Arbeit an automatisierten, computergesteuerten Maschinen und Anlagen entdeckt und theoretisch entwickelt. Dabei wurden folgende Merkmale erfahrungsgeleiteten Arbeitens hervorgehoben:

- „Komplexe und differenzierte sinnliche Wahrnehmungen, d.h. die Gleichzeitigkeit und Kombination unterschiedlicher Sinneswahrnehmungen (Sehen, Hören, Riechen, Fühlen), die Verbindung von sinnlicher Wahrnehmung und subjektivem Empfinden sowie die Wahrnehmung vielschichtiger, nicht präzise definierter Informationen.

² Vgl. dazu: Böhle/Milkau 1987; Böhle/Rose 1992; Krenn/Flecker 2000.

- Assoziatives Denken und Vorstellungsvermögen, d.h. ein Denken, das gegenstands- und prozeßbezogen ist und bei dem nicht nur Fachwissen, sondern auch das visuelle, akustische und motorische Gedächtnis einbezogen wird.
- Dialogisch-interaktiver Umgang nicht nur mit Menschen, sondern auch mit Gegenständen und Materialien; dies beinhaltet vor allem die Verbindung (Einheit) von Planen und Ausführen, schrittweises Vorgehen und laufende Anpassung an das jeweils erreichte Arbeitsergebnis.
- Eine Beziehung zu technischen Anlagen, die auf der Fähigkeit zum Einfühlen und subjektivem Nachvollziehen materiell-technischer Abläufe beruht (Empathie).“
Böhle/Rose (1992)

Wie diese besonderen Merkmale erfahrungsgelernten Arbeitens in der Arbeit zur Anwendung kommen, sollen kurz einige Beispiele verdeutlichen. Die besondere Art und Weise des Gebrauchs der Sinne kommt etwa in einem „Hören ohne zu horchen“ zum Ausdruck, wie es ein Arbeiter formuliert:

„Man horcht nicht, aber man hat es immer drinnen. Da braucht man auch Erfahrung, bis man das heraußen hat.... Ja, man arbeitet und irgendwie hat man es im Kopf. Das nimmst du nicht wahr, daß du horchst, ich zumindest. Aber man horcht trotzdem. Man paßt nicht auf das Geräusch auf, aber man hat es trotzdem drinnen (Arbeiter).“ (Krenn/Flecker 2000:65f)

Das assoziative Denken und Vorstellungsvermögen, das heißt die Fähigkeit sich in die Anlage oder Maschine quasi hineinzusetzen, basiert wiederum auf einer genauen Kenntnis der Anlage:

„Ja, das muß ich schon wissen, wo jede Klappe sitzt. Das ist es, Wissen ist Macht. Die Anzeigenwerte allein, das ist zu wenig, wenn ich dann nicht weiß, wo ich hingehen muß oder was ich kontrollieren muß oder was sich da abspielt, wenn die Klappe zu weit offen ist oder zu, daß ich da irgendwo Schwankungen einhamstere.“ (Maschinenführer)

Beim dialogisch-interaktiven Vorgehen geht es darum, in Situationen, wo standardisierte Handlungsvorgaben nicht greifen, flexibel in einen Interaktionsprozeß mit der Anlage zu treten.

„... aber es kommen immer wieder Sachen, wo man einfach wirklich, ich sage, ganz einfach probieren muß, ob das jetzt das Richtige ist oder nicht. Man muß halt dann genau beobachten, wie reagiert es. Wenn es nicht richtig ist, dann muß man wieder in die andere Richtung gehen.“ (Maschinenführer)

Die gefühlsmäßige Verbundenheit mit technischen Anlagen führt zu einer besonderen Sensibilität der Arbeiter gegenüber Veränderungen in den Abläufen und Prozessen „ihrer“ Maschine und ermöglicht ein frühzeitiges Erkennen und Reagieren auf Unregelmäßigkeiten.

„Daß ich verliebt bin in die Maschine, könnte man nicht sagen. Aber sie ist doch meine Maschine und mich freut es, daß ich mich so halbwegs auskenne und wie gesagt, daß ich mit der Maschine fahre und nicht sie mit mir.“ (Maschinenführer)

Beim erfahrungsgeleiteten Arbeiten handelt es sich also um eine besondere Arbeitsweise, die mit dem herkömmlichen Verständnis von Arbeit „im Sinne eines ‚objektivierbaren‘, rational geleiteten, nachvollziehbaren und begründeten Handelns“ (Böhle 1998:242) nicht erfaßt werden kann. Sie bezieht ihre Stärke vielmehr aus subjektiven, an die Person gebundenen Faktoren wie „Gespür“, sinnliche Wahrnehmung und persönliches Eingebundensein in die Arbeit. Böhle verwendet dafür auch den Begriff des „subjektivierenden Arbeitshandelns“.

Wichtig ist allerdings zu betonen, daß erfahrungsgeleitetes Arbeiten keinen Gegensatz zu theoretischem Fachwissen darstellt. Es ist vielmehr so, daß erfahrungsgeleitete Handlungsformen Umsetzung und Anwendbarkeit von theoretischem Fachwissen auf unterschiedliche Arbeitssituationen wesentlich erhöhen. Es geht dabei vielmehr um eine Integration unterschiedlicher Wissens- und Handlungsformen in der praktischen Arbeitsausführung. Darüber hinaus eröffnet erfahrungsgeleitetes Arbeiten Handlungsspielräume und Lösungswege in Situationen, wo man mit seinem (theoretischen Fach-)Latein am Ende ist und es auf Improvisationsfähigkeit ankommt.

Organisatorisches und soziales Erfahrungswissen

Erfahrungsgeleitetes Arbeiten bezieht sich aber nicht nur auf technisch-funktionale Zusammenhänge an automatisierten Anlagen. Es läßt sich auch auf neue Organisations- und Kooperationsformen, wie Gruppen- und Projektarbeit anwenden. Strauß und Kuda (1999) bezeichnen mit „organisatorischem und sozialem Erfahrungswissen“ neue Dimensionen von Erfahrung, die gerade in neuen, stark auf Selbstorganisation basierenden Formen der Arbeitsorganisation an Bedeutung gewinnen.

Auch hier gehen die AutorInnen der Frage nach, was den/die erfahrene/n OrganisatorIn auszeichnet und arbeiten dabei folgende Merkmale heraus:

- Intime Kenntnis der informellen Organisationswege und –kanäle, Abgleichung mit formalen Organisationsregeln
- Souveräne Meisterung unerwartet auftretender org. Probleme wie z.B. Materialengpässe, Zusatzaufträge, Umstoßen der Prioritäten im Tagesablauf
- Kenntnis unkonventioneller Wege zum Ziel und flexibler und effizienter Umgang mit Zielkonflikten (z.B. Termin und Qualität oder Kundenwünsche und Mitarbeiter-Erwartungen)
- „Witterung“ von org. Schwachstellen im Voraus, situationsgerechtes Improvisieren, Mobilisierung vieler Ressourcen (Strauss/Kuda 1999:6)

Soziales Erfahrungswissen bezeichnet darüberhinaus die Sensibilität gegenüber dem, „was mit wem, wann und wie im Betrieb ‚geht‘“ (Strauss/Kuda 1999:7) und die Berücksichtigung dieses Gespürs im eigenen Handeln. Folgende Elemente beschreiben diese Kompetenzen genauer:

- Gespür für soziale Beziehungen in unmittelbarer Arbeitsumgebung (dafür ‚was geht‘ und ‚was nicht geht‘; für Unterschiede zwischen Personen und Arbeitsrollen; für das ‚soziale Klima‘)

- Verständnis für und entsprechender Umgang mit unterschiedlichen betrieblichen Milieus und Subkulturen
d.h. Verständnis für allgemeinere Ebene von Traditionen, Normen und kulturellen Werten in bestimmten Abteilungen/Gruppen und deren Relevanz für das eigene Arbeitshandeln (z.B. Kenntnis und Verständnis für besondere Traditionen, Standards, Berufskulturen etwa der Instandhaltungs-Abteilung)
- Gespür für das allgemeine Betriebsklima (Vertrauens-, Mißtrauenskultur; betriebliche Traditionen; generelle Verhaltenserwartungen und –zumutungen) (Strauss/Kuda 1999:8ff)

Insgesamt bedeutet soziales Erfahrungswissen, in der Lage zu sein, sozial befriedigende Umgangsweisen und Austauschbeziehungen im Betrieb zu realisieren (gegenseitige Achtung und Anerkennung, Balance von Bedürfnissen, Ansprüchen, Zumutungen).

Zusammenfassung: Funktionen erfahrungsgeliteten Arbeitens

Orientierungsfunktion

Diese ermöglicht eine subjektive Unterscheidung von Arbeitssituationen in normal und kritisch über den Gebrauch der Sinne. „Man horcht nicht, aber man hat es immer drinnen“, wie es ein Arbeiter ausdrückte. Durch diese Einverleibung der Normal-situation wird über den unbewußten Gebrauch der Sinne ein ständiger Abgleich vorgenommen, dem eine Orientierungsfunktion zukommt. An diesem Abgleich sind zumeist mehrere Sinne gleichzeitig beteiligt. Was sich dem Auge entzieht, wird über Hören und Tasten erfaßt und umgekehrt.

Intuitive Auswahl und Anpassung von Reaktionen an die jeweilige Situation

In der Arbeit treten immer wieder Situationen auf, in denen das Handeln nicht an irgendwelchen festgelegten Vorschriften ausgerichtet werden kann, sondern eigene Wege der Bewältigung gefunden werden müssen. Oftmals können aber für die gewählte Vorgangsweise keine rationalen Gründe angegeben werden. „*Mir passiert das oft, z.B. bei den Kontrollgängen. Da gehe ich oft auf irgend etwas hin und greife das an. Genau dort hat es was. Warum das so ist, weiß man dann nicht. Aber es ist so. ... Wie ein kleiner sechster Sinn, ein versteckter.*“ Auf diese Weise werden im sog. Normallauf viele Unregelmäßigkeiten richtiggehend aufgespürt und beseitigt und damit eine Ausweitung zu einer größeren Störung im Ansatz unterbunden.

Souveräne Bewältigung von Ausnahmesituationen - Übertragung von Handlungsstrategien auf neue Gegebenheiten

Bewährt sich Erfahrung bereits durch viele kleine Eingriffe im Normallauf von Anlagen, so kommt ihre spezielle Leistungsfähigkeit in Ausnahmesituationen besonders zum Tragen. Wenn es etwa darum geht, auf eine plötzlich auftretende Störung nach stundenlangem ruhigen Verlauf blitzschnell und sicher zu reagieren bzw. innerhalb von Sekunden richtige Entscheidungen zu treffen und nicht die Ruhe zu verlieren. Der

Rückgriff auf dokumentierte, niedergeschriebene Vorgangsweisen ist in solchen Momenten zumeist verwehrt. Die häufig souveräne Bewältigung solch kritischer Situationen basiert auf dem in langjähriger Erfahrung erworbenen Wissen um die Existenz von Unwägbarkeiten und der subjektiven Sicherheit, damit auch fertig zu werden. *„Also irgendwie hängt man an der Anlage. ... wenn wirklich Probleme auftauchen, ich weiß genau, auf der 5-er da kann nichts kommen, weil die Maschine kenne ich in- und auswendig.“* Dabei werden nicht nur eingelernte Handlungsmuster aktiviert, sondern diese vielmehr modifiziert und dem aktuellen Problem angepaßt.

Verarbeitung von unvollständigen, diffusen Informationen in Form von gefühlsbezogenen Ahnungen und Intuition

Eine spezielle Funktion von Erfahrung besteht darin, unvollständige, unklare oder mehrdeutige Informationen nicht nur aufzunehmen, sondern auch zu handlungsleitenden Schlußfolgerungen zu verarbeiten. Wichtig ist dabei, daß diese Wahrnehmungen häufig unmittelbar an Gefühlstönungen gekoppelt sind. Das hängt damit zusammen, daß die Arbeiter im Laufe der Zeit eine persönliche Beziehung zu ihrer Arbeit, ihrer Anlage aufgebaut haben. *„Sobald ich beim Portier reingehe, wenn eine Maschine steht, da geht mir was ab“*, formulierte es ein Papierarbeiter im Interview. Die Verarbeitung des fehlenden Geräusches geht mit gefühlsmäßigen Empfindungen einher. Mit der Zeit entwickeln die Arbeiter also ein „Gespür“ für bestimmte Vorgänge und erleben praktisch, daß sie sich auf ihr „Gefühl“ verlassen können, was wiederum zu subjektiver Sicherheit im Umgang mit unbestimmten Arbeitssituationen führt.

Mit einem solchen erweiterten und umfassenden Verständnis werden Zugänge zu den tieferliegenden Potentialen von Erfahrung eröffnet, das über vorhandene oberflächliche Betrachtungsweisen hinausgeht und neue Blickwinkel auf die Frage nach deren Aktualität und Relevanz in modernen Arbeitsprozessen ermöglicht.

„Ein zentraler Bestandteil des sog. Erfahrungswissens sind demnach nicht nur detaillierte Kenntnisse praktischer Gegebenheiten oder die Anwendung von Erfahrungen, die in der Vergangenheit angesammelt wurden. Wichtig ist vor allem der Aspekt des „Erfahrens“ bzw. des „Erfahrung-Machens“. Das Erfahrungswissen beruht demnach auf einer besonderen Methode der Auseinandersetzung mit konkreten Gegebenheiten, und zwar sowohl was deren Erkenntnis als auch was den praktischen Umgang hiermit betrifft.“ (Böhle 1998:242)

Damit sind die wichtigsten Eckpunkte des Ansatzes „erfahrungsgeleiteten Arbeitens“ vorgestellt, der als Fundament dafür angesehen werden kann, den besonderen Stellenwert spezifischer erfahrungsbasierter Kompetenzen älterer ArbeitnehmerInnen herauszuarbeiten. Es kann gezeigt werden, daß Erfahrung unter dieser Perspektive nicht „altes Eisen“ darstellt, sondern als lebendige produktive Gestaltungskraft wirken kann.

2.3. *Erfahrung als Schlüsselqualifikation*

Die Aktualität und Leistungsfähigkeit erfahrungsbasierter Kompetenzen auch für hochmoderne Arbeitsprozesse haben sich in empirischen Studien (siehe Fußnote 1) deutlich feststellen lassen. Diese Aspekte werden aber noch deutlicher, wenn man das Konzept des erfahrungsgeleiteten Arbeitens mit anderen in der aktuellen Debatte verwendeten Ansätzen in Beziehung setzt. Zu diesem Zweck wird hier ein Bogen zur aktuellen Diskussion über Veränderung von Qualifikationsanforderungen geschlagen.

In der Diskussion über betriebliche Qualifizierung und berufliche Bildung im Zusammenhang mit wirtschaftlichem und betrieblichem Wandel nehmen seit geraumer Zeit außerfachliche Qualifikationselemente, sog. Schlüsselqualifikationen eine zentrale Bedeutung ein. Obwohl außerfachliche oder extrafunktionale Qualifikationselemente (vgl. zum Begriff Dahrendorf 1956) bereits seit längerer Zeit als Begriffe bekannt sind, wird diesen seit Mitte der achtziger Jahre besondere Aufmerksamkeit zuteil. Dies bezieht sich v.a. auf veränderte Anforderungen, die sich zum einen aus dem verstärkten Einsatz komplexer technologischer Systeme und zum anderen aus weitreichenden arbeitsorganisatorischen Veränderungen ergeben.

Im Kern geht es darum, daß zunehmend Arbeitssituationen auftreten, die durch Komplexität, Unbestimmtheit und Ungewißheit gekennzeichnet sind. Die Handlungsfähigkeit von Arbeitskräften in solchen Situationen ist durch den Rückgriff auf Fachkenntnisse allein nicht mehr ausreichend zu gewährleisten. Extrafunktionale oder Schlüsselqualifikationen gewinnen an Bedeutung, um die immer mehr zur Regel werdende „Beherrschung der Ausnahme“ (Baethge/Kadritzke 1980) zu sichern. Schlüsselqualifikationen werden aber auch als zentrale innovatorische Qualifikationen betrachtet, um den gesteigerten Anforderungen in betrieblichen Innovationsprozessen gerecht zu werden (vgl. dazu Atzmüller/Gaubitsch/Sturm 2000).

Nach Feldhoff/Jacke/Simoleit (1995) umfassen die Schlüsselqualifikationen folgende fünf Dimensionen:

- a) „Befähigung zur Selbständigkeit und zu autonomer Aufgabenerfüllung;
- b) Arbeitsbezogene, habituelle Sekundärtugenden, einschließlich einer intrinsischen Arbeitsmotivation; ein hoher Grad an Identifikation mit der Aufgabe, der äußere Kontrollen weitgehend ersetzt;
- c) soziale und kommunikative Qualifikationen: Team- und Kooperationsfähigkeit, Kontakt- und Kommunikationsfähigkeit, Fähigkeit zur Empathie/Perspektivenwechsel, Fähigkeit zur Rollendistanz, Konfliktfähigkeit, Durchsetzungsfähigkeit;
- d) Reflexive Fähigkeiten (im Sinne von: das Arbeitsgebiet, die Aufgabe, die Bedingungen der Aufgabenerfüllung zum Thema zu machen, z.B. Zusammenhänge zu berücksichtigen, Vergleichen, Infragestellen, Bewerten, Verändern, Antizipieren, Planen, Kreativität)
- e) ‘Meta-Qualifikationen’: Fähigkeit zum Erwerb und zur Erweiterung von Qualifikationen, Fähigkeit zur Beschaffung, Selektion und Kombination von Information“ (Ebenda:26)

Schlüsselqualifikationen zielen demnach auf eine Aufwertung der an die Persönlichkeit gebundenen, Subjektivität beinhaltenden Kompetenzen. Das spezifische daran ist, daß es dabei um Kompetenzen geht, die nicht von vornherein abgefordert oder festgelegt werden können, sondern die auf einer Eigenleistung der Person beruhen. Etwa sein Handeln auf eine spezifische Situation abzustimmen, improvisatorisch neue Lösungswege für auftauchende Probleme zu finden. Unter arbeitspsychologischen und pädagogischen Ansätzen werden diese Fähigkeiten auch als „Handlungskompetenz“ oder „Handlungsfähigkeit“ zusammengefaßt (vgl. dazu: ebenda:29)

Wenn auch das Konzept der Schlüsselqualifikationen kritisch hinterfragt werden muß, v.a. wenn es im Sinne einer Sozialtechnologie zur Anpassung der Arbeitskräfte an restriktive Arbeitsbedingungen verwendet wird, deuten doch einige Anzeichen darauf hin, daß diese Kompetenzen tatsächlich nicht zuletzt aufgrund des schnellen Wandels von Technik und Organisation an Bedeutung gewinnen, v.a. auch im Sinne einer Voraussetzung oder Bedingung für die adäquate Anwendung von Fachkenntnissen in zunehmend unbestimmten Arbeitssituationen.

Zu unserer Ausgangsfrage nach der aktuellen Bedeutung von Erfahrung zurückkehrend, zeigt sich, daß wesentliche Bestimmungselemente dieses Qualifikationstyps auch in den Kompetenzen für erfahrungsgelitetes oder subjektivierendes Arbeiten enthalten sind. Erfahrungsbasierte Kompetenzen befähigen ArbeitnehmerInnen zu einer ganzheitlichen Herangehensweise, in der sie durch das Einbringen ihrer Subjektivität eine ganz spezielle Handlungskompetenz erlangen. Auch erfahrungsgelitetes Arbeiten bezieht sich auf den Umgang mit den Grauzonen von Technik und Organisation, die sich einer kognitiv-rationalen Herangehensweise und vorab festgelegten, formalisierten Handlungsweisen entziehen.

Aus diesem Blickwinkel erscheint Erfahrung bzw. erfahrungsgelitetes Arbeiten nicht als ein Bündel von eingefahrenen, starren Verhaltensweisen und dadurch als ein durch technische Innovationen und flexible Organisationsformen zunehmend überholtes Konzept, sondern im Gegenteil durchaus als eine Arbeitsweise, erfolgreich mit den Herausforderungen neuer Produktionstechnologien und organisatorischer Konzepte fertig zu werden. Dieser Ansatzpunkt läßt auch die Frage nach den Stärken und Schwächen älterer, erfahrener ArbeitnehmerInnen in einer modernisierten Arbeitswelt in einem anderen Licht erscheinen.

2.4. *Erfahrung und ältere ArbeitnehmerInnen am Beispiel betrieblicher Innovation*

Der hier verwendete Ansatz des erfahrungsgeliteten Arbeitens ist nicht im Zusammenhang oder im Hinblick auf die besonderen Probleme älterer ArbeitnehmerInnen entwickelt worden. Deshalb lohnt es sich, den Zusammenhang von Erfahrung und Alter in der Arbeitswelt einer genaueren Betrachtung zu unterziehen und auf empirische Evidenz hin zu beleuchten.

Wir wollen dies im folgenden Abschnitt exemplarisch an einem Bereich versuchen, in dem in der allgemeinen Betrachtung und öffentlichen Diskussion Alter und Erfahrung geradezu als kontraproduktiv für eine positive Entwicklung angesehen werden – nämlich jenem der betrieblichen Innovation. Der Bereich der betrieblichen Innovation fungiert in zweifacher Hinsicht als Symbol für Veränderungen in der Arbeitswelt. Beschleunigte Innovation ist zum einen zur *conditio sine qua non* für Wettbewerbsfähigkeit und unternehmerischen Erfolg unter veränderten Marktbedingungen hochstilisiert worden. Innovation(sfähigkeit) steht aber zum anderen auf dem Gebiet der Personalpolitik wie kein anderer Aspekt der Arbeitswelt für die Neubewertung der älteren Arbeitskraft als Bremsklotz und Störfaktor und die Überhöhung der Jugend als Initiator und Träger betrieblichen Wandels. Erfahrung wird in dieser Bewertung eine Beharrungsfunktion zugeschrieben, die als Barriere für Neuerungsprozesse wirkt.

Insofern ist es von besonderem Interesse, die vorhin genannte Fragestellung gerade unter diesem Aspekt eingehender zu behandeln. Wir werden dazu näher auf die Ergebnisse zweier empirischer Studien³ eingehen, die diesem Zusammenhang nachgespürt haben.

Jasper und Fitzner gehen in ihrer arbeitspsychologisch angelegten Untersuchung der Frage nach, ob Betriebe mit einem wachsenden Anteil Älterer noch innovativ sein können. Ausgangspunkt bilden die bereits erwähnten Zuschreibungen – Ältere als beharrende Erfahrungsträger, Jüngere als risikobereite Innovationsträger. In einem Vergleich von innovativem Verhalten jüngerer und älterer Beschäftigter wird die Bedeutung von Erfahrung und Arbeitsumfeld für Innovationsfähigkeit und -kompetenz untersucht. Die Studie stützt sich auf qualitative, arbeitspsychologische Interviews mit 35 „innovativen“ ArbeitnehmerInnen aller Altersgruppen aus zehn als innovativ geltenden Unternehmen.

Die Autorinnen gehen dabei zum einen von einem Verständnis von Innovationsfähigkeit aus, das diese gleichermaßen an die einzelne Person gebunden (individuumbezogen) wie von der Arbeitsumgebung beeinflusst (situativ bedingt) begreift. Zum anderen verwenden sie einen Ambivalenzen beinhaltenden Erfahrungsbegriff, in dem sowohl optimierend-verharrende als auch grenzüberschreitend-innovative Aspekte zusammengefaßt sind. Sie stützen sich jedoch nicht auf den hier verwendeten Ansatz erfahrungsgeliteten Arbeitens.

Bevor im Detail auf die für unseren Zusammenhang wichtigen Faktoren Erfahrung und Innovationsfähigkeit eingegangen wird, sei ein wesentliches Ergebnis der Studie vorweg angeführt. Obwohl von den Befragten durchaus Unterschiede im innovativen Verhalten zwischen Jüngeren und Älteren gesehen werden, wird übereinstimmend festgehalten, daß das biologische Alter keine Rolle für die Innovationsfähigkeit spielt. Diese „differiert ... nicht nach Alter, also nicht intergenerationell, sondern vor allem intragenerationell und ist stark typenabhängig“ (Jasper/Fitzner 2000:163).

³ Jasper, G./Fitzner, S. (2000): Innovatives Verhalten Jüngerer und Älterer: Einfluß von Arbeitsumfeld und Erfahrungswissen; Reindl, J. (2000): Betriebliche Innovationsmilieus und das Alter(n) der technischen Intelligenz.

Die Bedeutung des Erfahrungswissens Älterer wird von Befragten aller Altersgruppen als wesentlich für Innovationsprozesse bewertet. Es kristallisierten sich dabei folgende Gründe für diese Einschätzung heraus:

- „Komplexität des Erfahrungswissens plus komplexe Wahrnehmung;
- Integration unterschiedlicher Sichten im Erfahrungswissen;
- Erfahrungswissen als förderlich für die Selektion von Lösungswegen;
- Erfahrungswissen Älterer als Reibungsflächen für neue Wissensgeneration.“
(Ebenda:165)

Komplexität von Erfahrungswissen und Wahrnehmung bedeutet demnach, daß ein schnellerer Überblick über Gesamtprozesse möglich wird und dadurch Abweichungen und Störungen sowie deren Auswirkungen rascher erkannt werden. Durch die Integration unterschiedlicher Sichtweisen können erfahrene ArbeitnehmerInnen wiederum eigenes Arbeitshandeln reflektieren, dieses auch kommunizieren und auf diese Weise „Voraussetzungen für das Erkennen des Neuen, Grenzüberschreitenden“ (Ebenda:165) schaffen.

Aus diesen ersten zwei Punkten ergibt sich auch, daß erfahrene ArbeitnehmerInnen in der Lage sind, auf Basis der reichhaltigen Fülle ihres Erfahrungswissens durch Neuzusammenstellung und Weiterentwicklung bekannter Versuche, durch die Fähigkeit Relevantes von Unwichtigem zu trennen, neue Lösungswege zu entdecken.

Interessant ist auch der vierte von den Befragten genannte Aspekt, der sich auf die produktiven Potentiale von Erfahrungswissen im Austausch von Älteren und Jüngeren bezieht. Die tendenziell unterschiedlichen Herangehensweisen von erfahrenen Älteren – eher intuitiv – und experimentierfreudigen Jüngeren – eher analytisch – wirken als positiver Katalysator für die Entstehung neuer Erkenntnisse, allerdings nicht auf dem Wege einfacher Ergänzung sondern vielmehr durch Reibung und Konflikt.

Insgesamt werden in der Untersuchung die Potentiale von Erfahrungswissen für innovative Prozesse in den Unternehmen durchwegs als positiv beurteilt. Die durchaus auch vorhandenen „beharrend-konservativen“ Elemente werden von den Befragten dabei jedoch nicht übersehen. Allerdings läßt sich aus den Ergebnissen der Studie die weit verbreitete Reduzierung bzw. Denunzierung des Erfahrungswissens Älterer als innovationshemmend eindeutig zurückweisen.

In einem Überblick stellen die Autorinnen die von den Befragten geäußerten, unterschiedlichen förderlichen Charakteristika von Jüngeren und Älteren gegenüber:

Darstellung 1: Innovationsförderliche Charakteristika von Jüngeren und Älteren

Jüngere	Ältere
Charakteristika, die als <i>förderlich</i> für innovatives Verhalten betrachtet werden: Jüngere... <ul style="list-style-type: none"> ▪ sind spontaner, „sprudeln“ mehr; ▪ haben mehr und bessere Computerkenntnisse, sind offener gegenüber neuer Technik ▪ sind risikobereiter; ▪ sind flexibler und mobiler (weil i.d.R. noch keine weiteren Verpflichtungen); ▪ tun sich leichter mit grundlegenden Veränderungen. 	Charakteristika, die als <i>förderlich</i> für innovatives Verhalten betrachtet werden: Ältere ... <ul style="list-style-type: none"> ▪ sind bedächtiger und zögerlicher; ▪ handeln überlegter, systematischer; ▪ handeln verantwortungsbewußter; ▪ können Risiken besser einschätzen; ▪ haben mehr Erfahrungswissen und können eher einschätzen, welche Lösungswege erfolgreich sind bzw. welche nicht; ▪ fragen mehr nach dem Sinn und den Folgen von Innovationen.

(Jasper/Fitzner 2000:173)

In den untersuchten innovativen Betrieben werden diese Unterschiede jedoch nicht als problematisch gesehen, sondern im Gegenteil als produktive Ergänzung gezielt genutzt.

Obwohl die Autorinnen von einem etwas anderen Erfahrungsbegriff ausgehen, können die empirischen Ergebnisse durchaus mit dem hier vorgestellten Ansatz des erfahrungsgeleiteten Arbeitens als Schlüsselqualifikation in Einklang gebracht werden. Die aus den Antworten der befragten innovationsaktiven ArbeitnehmerInnen resultierenden innovationsförderlichen Aspekte von Erfahrungswissen decken sich in hohem Maße mit jenen Merkmalen und Kompetenzen, die im hier verwendeten Ansatz herausgearbeitet wurden. Komplexe sinnliche Wahrnehmung, rasches intuitives Erfassen von Problemsituationen und die Selektion von Lösungsmöglichkeiten über den Abgleich mit und die Weiterentwicklung von bereits vorhandenen Wegen stellen zentrale Spezifika erfahrungsgeleiteten Arbeitens dar. Sie wurden in dem Ansatz jedoch weder explizit mit älteren ArbeitnehmerInnen noch mit Innovationsfähigkeit in Verbindung gebracht. Dieser Zusammenhang wird allerdings durch die Ergebnisse dieser Studie, zumindest in der Einschätzung von ArbeitnehmerInnen selbst, untermauert.

Im Unterschied zu Jasper/Fitzner setzt die Studie von Reindl nicht auf der individuellen, arbeitspsychologischen Ebene an, sondern bezieht sich auf den Betrieb als umfassendes soziales System, in dessen sozialen Handlungszusammenhängen auch der Innovationsprozeß als solcher seinen Ausdruck findet. Insofern operiert Reindl auch mit dem zentralen Begriff des Innovationsmilieus „das die ökonomische, organisatorische, soziale und kulturelle Einbettung des Innovationsprozesses“ (Reindl 2000:274) beinhaltet. Das qualitativ erhobene Datenmaterial aus 30 innovativen Fallstudienbetrieben wird dabei zu typischen Mustern („Innovationsmilieus“) verdichtet, in denen jeweils ein bestimmter Zusammenhang zwischen Innovation und Alter(n) mit jeweils unterschiedlichen Folgen für ältere ArbeitnehmerInnen herausgearbeitet wird.

Reindl unterscheidet dabei zwischen dem „mittelständischen“, dem „großbetrieblichen“ und dem „High-Tech-Innovationsmilieu“⁴, wobei es dabei vordergründig nicht um Betriebsgrößen sondern um inhaltlichen Kennzeichnungen geht.

Bezogen auf unsere Fragestellung weist das „mittelständische Innovationsmilieu“ die besten Bedingungen für eine Integration von älteren ArbeitnehmerInnen auf. Die wichtigsten inhaltlichen Innovationsparameter und Handlungsprinzipien werden nicht in Kennzahlen abgebildet sondern bestehen aus „‘Marktgefühl‘, Kundenzugewandtheit, einem stockholder-Ansatz in der Frage der Gewinnverwendung sowie der Deutung des Betriebs als gemeinsames Projekt von oben und unten, von Kopf und Hand“ (Ebenda:279).

Diese allgemeinen Handlungsprinzipien finden ihre Entsprechung in der Personalpolitik dieses Innovationstypus, in der interne Ressourcenpflege und Potentialentwicklung im Vordergrund stehen und Betriebsbindung und Loyalität ein hoher Stellenwert eingeräumt wird. Im Gegensatz zur mainstream-Diskussion, in der Flexibilität und Innovation in striktem Zusammenhang mit hohem Akademikeranteil und Personalaustausch, management by objectives und permanenter Rationalisierung und Restrukturierung gesehen wird, entsteht die Innovationskraft dieser Betriebe aus Faktoren wie Kontinuität, gegenseitigem Vertrauen und Wissenswanderung zwischen den Bereichen. Auf diesem betrieblichen Nährboden entwickelt sich auch die Innovationsfähigkeit von Beschäftigten auf der individuellen Ebene.

„Die Mitarbeiter sind ‚gegründet‘, sie haben Wurzeln und deshalb können sie sich ohne Angst auf Neues einlassen. Diese Dialektik hält die Unternehmen jung, obwohl viele von ihnen schon eine lange Geschichte hinter sich haben.“ (Ebenda:284)

Insofern ist auch die Art und Weise, wie Innovationen entstehen, eng mit dem sozialen Handlungssystem und der Kultur des Betriebs verbunden. Neues entsteht nicht in einem *top down*-Prozeß von der F&E-Abteilung abwärts, sondern mitten im Betrieb durch ständigen Austausch und Kooperation zwischen Abteilungen und Personen. Dieses Eingebettet-Sein hat auch unmittelbare Auswirkungen auf den Stellenwert von Erfahrung im Innovationsprozeß.

„Das mittelständische Innovationsmilieu begünstigt mehr den Praktiker als den Theoretiker, mehr den Tüftler als den Methodiker, mehr die Erfahrung als das Wissen und mehr den Improvisateur als den Systematiker.“ (Ebenda)

Reindl wagt sogar die These, daß die starke Bedeutung von Nichtakademikern im Bereich der technischen Intelligenz dieser Betriebe ihre Innovationskraft ausmacht.

In einem solchen Milieu ist auch die Integration von älteren ArbeitnehmerInnen weder ein besonderes Problem noch überhaupt eine eigenständige Frage. Dieser Umstand ergibt sich fast zwangsläufig aus der Kultur und Praxis dieser Betriebe.

⁴ Der Typ des „‘unzeitgemäßen‘ Innovationsmilieus von (ostdeutschen) MBO-Betrieben“ kann als deutscher Sonderfall für unseren Zusammenhang vernachlässigt werden.

„Das Prinzip der Betriebsbindung, das (arbeits-)lebenslang gilt, und der dort vorherrschende Innovationsmodus, der vom kontinuierlichen Erfahrungsaufbau und von der „Wissenswanderung“ lebt, kommen der älteren Arbeitskraft entgegen. Sie ist nicht nur präsent in den Innovationsbereichen, sie ist ein ausgesprochener Aktivposten im Innovationsgeschehen. In der Regel liegt der Altersdurchschnitt dort deutlich über dem des Gesamtbetriebs. Die älteren Mitarbeiter gelten als wichtige Erfahrungsträger *und* (Hervorhebung im Original) Ideengeber.“ (Ebenda:285)

Demgegenüber stellt sich der Zusammenhang zwischen Innovation und Alter(n) in den beiden anderen Innovationsmilieus eindeutig negativ dar.

Im großbetrieblichen Innovationsmilieu hat die strikte Reorganisation des gesamten Innovationsprozesses à la *lean management* (*simultaneous engineering, cross functional teams*, Prozessorientierung) laut Reindl nur zu einer Umwandlung der alten Innovationsbürokratie in eine „beschleunigte Innovationsbürokratie“ geführt. Ökonomisierung und Vermarktlichung der innerbetrieblichen Abläufe und Beziehungen sind die kennzeichnenden Merkmale dieses Wandels.

Daraus ergeben sich aber fatale Folgen für den Stellenwert von Erfahrung und in der Folge für die Bewertung älterer Arbeitskräfte. Die gegenständliche Erfahrung verliert radikal an Wert und es kommt zu einer massiven Ausgrenzung Älterer aus den Innovationsbereichen. „Das im mittelständischen Milieu so hoch geschätzte Kapital der älteren Arbeitskraft wird ignoriert“ (Ebenda:299).

Reindl sieht die Gründe dafür weniger in sachlich-inhaltlichen Faktoren als vielmehr im Vorherrschen von radikalem Kostendenken und Zuschreibungsprozessen von mangelnder Anpassungsbereitschaft (Willigkeit) Älterer durch das Management.

„Im Grunde sind diese Unternehmen dabei, den betrieblichen Gesamtarbeiter neu zu komponieren. Jung, flexibel, billig und willig sind die Attribute seiner gewünschten Gestalt.“ (Ebenda:300)

Eine weitere Steigerung erfährt die Ausgrenzung Älterer im High-Tech-Innovationsmilieu der sogenannten „*new economy*“, die als Innovationsmotor der Zukunft schlechthin gefeiert wird. Kommen die grundlegenden Prinzipien im mittelständischen Innovationsmilieu der älteren Arbeitskraft entgegen, so werden sie durch jene des High-Tech-Milieus geradezu strukturell ausgeschlossen. Extreme Beschleunigung, Preis- und Innovationsdruck, management by chaos, kaum entwickelte, labile Organisationsstrukturen und ausufernde Arbeitszeiten bilden Rahmenbedingungen und ein Anforderungsalgam, dem ältere ArbeitnehmerInnen nicht genügen können.

Für Reindl erfüllt der Sozialtyp des „lebenslangen Anfängers“ in nahezu idealer Weise das geforderte Anforderungsprofil.

„Sie suchen den Winner-Typ, der sich und anderes verkaufen kann und dennoch kein Anspruchsdenken hat. Sie suchen letztlich den workaholic, der dauernd verfügbar ist, sich permanent selbst qualifiziert und nicht an einer Aufgabe klebt ... Der Sozialtypus, der diesem Anforderungsmix am nächsten kommt, ist der Anfänger. Er, der sich ansonsten schwer tut in unserer Gesellschaft, hat hier gute Karten.“ (Ebenda:305)

In diesem Ambiente der Turboinnovation und permanenten Wissensentwertung hat Erfahrung nicht nur keinen Platz, sondern wird sogar als extrem schädlich für die „Permanente Innovation“, in der das „Lernen des Verlernens“ zur Maxime erhoben wird, bewertet. Allerdings ist berechnete Skepsis angebracht, ob sich diese Kultur auf lange Sicht etablieren und durchhalten läßt.

Die Ergebnisse der Studie von Reindl decken sich auch mit Erkenntnissen einer FORBA-Studie über die Entwicklung des Qualifikationsbedarfs in Klein- und Mittelbetrieben in Wien (Papouschek et al. 1997). In einem innovativen Fallstudienbetrieb aus dem elektrotechnischen Gewerbe mit einer gemischten Altersstruktur fanden sich ähnliche innerbetriebliche Handlungsprinzipien. Die Kennzeichen des als „sorgsame Firma“ (vgl. dazu Krenn 1999) bezeichneten Typus sind: hohes Qualifikationsniveau der Beschäftigten, langfristige Beschäftigung, interner Arbeitsmarkt, sorgsamer Umgang mit den Qualifikationen der Beschäftigten und kontinuierliche Weiterbildung, innovativer Betriebsinhaber und eine von gegenseitigem Vertrauen geprägte Unternehmenskultur. Auch wenn sich die Studie damals nicht explizit mit dem Problem älterer ArbeitnehmerInnen beschäftigte, wird aus den Ergebnissen klar, daß Altern in der „sorgsamen Firma“ ähnlich unproblematisch erfolgt wie im „mittelständischen Innovationsmilieu“, zu dem dieser Betrieb ohne Zweifel zu zählen ist.

Zusammenfassend läßt sich aus diesen Erkenntnissen ein erstes Resümee ziehen. Die empirischen Studien, die sich mit dem Problem von Alter(n) und Erfahrung im Innovationsprozeß beschäftigen, zeigen sehr deutlich, daß *age discrimination* und die Ausgrenzung von Erfahrung auch oder gerade im Zusammenhang mit Innovation sich eigentlich nicht inhaltlich-sachlich, d.h. aus der Komplexität neuer Technologien, dem steigenden Innovationsdruck oder neuen flexiblen Organisationsformen, begründen lassen. Sie beschreiben vielmehr in sehr anschaulicher Weise, wie das gesamtbetriebliche Handlungsfeld bestehend aus organisatorischen, technologischen, sozialen und kulturellen Faktoren bzw. (betriebs-)politische Strategien die Chancen für ein Altern im Unternehmen reduziert oder erhöht.

Wenn aber Erfahrung und Alter im Innovationsprozeß, also jenem Bereich, in dem die Anforderungen an die Kompetenz der Arbeitskräfte besonders umfangreich und intensiv sind, nicht nur keine negative sondern eine durchwegs positive Rolle spielen, dann hat das weitreichende Konsequenzen. Es läßt nämlich den Schluß zu, daß Erfahrung und Alter auch in allen übrigen betrieblichen Bereichen ähnlich positive Funktionen erfüllen können.

2.5. Zusammenfassende Bemerkungen

Eine der wichtigsten Aufgaben, um die Beschäftigungssicherheit für ältere, erfahrene Beschäftigte zu erhöhen, besteht darin, die verkürzten Sichtweisen und Vorurteile in den Unternehmen in bezug auf Berufs- und Arbeitserfahrung aufzuweichen und zu verändern.

Allerdings hat dieses Unterfangen mit zwei Schwierigkeiten zu kämpfen:

Zum einen erscheint in einer zunehmend verwissenschaftlichten, von Rationalität bestimmten Arbeitswelt alles, was mit Gefühlen und subjektiver Erkenntnis verbunden ist, prinzipiell als suspekt, und wird häufig als esoterische Spielweise abgewertet.

Zum anderen teilt erfahrungsgelitetes Arbeiten dasselbe Schicksal wie Hausarbeit: Sie bleibt von außen zu einem Großteil unsichtbar, ihre besonderen Leistungen und Qualitäten rücken erst ins Bewußtsein, wenn sie nicht mehr ausgeführt werden. Das bedeutet: Die vielen kleinen vorausschauenden und frühzeitigen Eingriffe erfahrener Arbeitskräfte und ihre Bedeutung für ein reibungsloses Funktionieren betrieblicher Abläufe bleiben weitgehend unbemerkt und rücken im Betrieb oft erst schmerzlich ins Bewußtsein, nachdem ein Großteil von ihnen entlassen oder in die Frühpension geschickt wurde. Es entsteht das Problem des ungewollten Know-How-Abflusses, das dann auch nicht so schnell gelöst werden kann, handelt es sich doch um personengebundene Qualifikationen.

Der hier vorgestellte Ansatz stellt ein ausgefeiltes Konzept dar, mit dem die Vorteile und besonderen Qualitäten von erfahrungsgelitetem Arbeiten sehr konkret und praktisch nachgewiesen werden können. Wenn es gelingt, in der öffentlichen Auseinandersetzung die Überschneidungen mit den vielfach diskutierten und geforderten Schlüsselqualifikationen deutlich zu machen, könnte es gelingen, die vorherrschende Defizit-Interpretation von Erfahrung zu durchbrechen, ihre Relevanz auch in neuen Arbeitsstrukturen sichtbar zu machen und damit Sinnhaftigkeit und Vorteile einer Weiterbeschäftigung von älteren, erfahrenen MitarbeiterInnen für die Unternehmen unmittelbar bewußt zu machen.

Allerdings ist es wichtig auf eine Einschränkung zu verweisen, um den vorgestellten Ansatz „erfahrungsgelitetes Arbeiten“ und seine Brauchbarkeit für Problemlösungen für ältere Arbeitskräfte vor Fehlinterpretationen oder Mißverständnissen zu bewahren.

Beim „erfahrungsgeliteten Arbeiten“ handelt es sich um eine besondere Qualität menschlichen Arbeitsvermögens, die sich in einer aktiven Auseinandersetzung mit der Arbeit herausbildet, die an ein „Einlassen als ganze Person“ und ein Interesse an der Arbeit gebunden ist. Das heißt umgekehrt, daß sich diese Arbeitsweise nicht im Selbstlauf mit zunehmender Verweildauer im Unternehmen oder am Arbeitsplatz quasi automatisch entwickelt. Insofern kann es auch nicht als generelles Konzept für alle älteren ArbeitnehmerInnen gelten. Anders ausgedrückt: Nicht alle älteren ArbeitnehmerInnen verfügen im selben Ausmaß über die entsprechenden Kompetenzen und Fähigkeiten. Das bedeutet im Umkehrschluß aber auch, daß jüngere Arbeitskräfte bzw. solche mittleren Alters ebenfalls über solche Kompetenzen verfügen können.

Man kann jedoch davon ausgehen, daß erfahrene Arbeitskräfte in Unternehmen in der Regel auch über ein höheres Lebensalter verfügen und auch die empirischen Ergebnisse belegen einen engen Zusammenhang von Erfahrung und Alter. Insofern kann der vorgestellte Ansatz eine besondere Relevanz für unser Thema beanspruchen.

Allerdings haben die Arbeitsbedingungen, der Charakter und die Formen der Organisation von Arbeit einen entscheidenden Einfluß darauf, ob sich erfahrungsbasierte Kompetenzen herausbilden können: D.h. es gibt erfahrungsförderliche betriebliche Rahmenbedingungen und solche, die ihre Entwicklung hemmen oder sogar verhindern. In stark repetitiv organisierten Arbeitsprozessen, wo der tatsächliche Spielraum der Arbeitenden gering und von standardisierten Vorgaben bestimmt ist, kann sich erfahrungsgelitetes Arbeiten nicht ausbilden. In solchen beengten Arbeitsbedingungen entsteht allenfalls Routine im Sinne effizienter, gewohnheitsmäßiger, quasi-automatisierter Tätigkeitsmuster. Wenn die Art der Tätigkeit und die Organisation der Arbeitsprozesse keine entsprechenden Anreize bieten, werden sich bei den dort eingesetzten Arbeitskräften zum einen kaum erfahrungsbasierte Kompetenzen entwickeln und zum anderen aber auch deren Lernbereitschaft und –fähigkeit kontinuierlich abnehmen.

Arbeitsbedingungen hingegen, die eine positive Wirkung auf die Entwicklung von Fähigkeiten und Kompetenzen im Sinne erfahrungsgeliteten Arbeitens erzeugen, sind dadurch gekennzeichnet, daß sie Handlungsspielraum und Eingriffsmöglichkeiten für die ArbeitnehmerInnen schaffen, ihnen Verantwortung und Kompetenz übertragen wird, zeitliche und personelle Spielräume gewährt werden und ein positives Arbeitsklima vorhanden ist.

3. ÜBERBETRIEBLICHE INITIATIVEN

Im Rahmen einer internationalen Recherche wurde nach modellhaften Beispielen gesucht, die geeignet sind, das Ziel der vorliegenden Studie zu unterstützen. Dabei wurden neben betrieblichen Fallbeispielen und Lösungsansätzen auch überbetriebliche und öffentliche Initiativen einbezogen. Dies ist v.a. deshalb sinnvoll, da beim aktuellen Stand des Umgangs mit der Frage des Alter(n)s in der Arbeitswelt die Sensibilisierung und die Weckung von Problembewußtsein bei betrieblichen und überbetrieblichen Entscheidungsträgern eine entscheidende Rolle spielt.

Gerade im Bereich der Institutionen, öffentlicher Förderung und sozialpartnerschaftlicher Anstrengungen gibt es in Österreich noch ein weites, brachliegendes Feld, das es zu bestellen gilt. Insofern sollen hier Initiativen und Programme vorgestellt werden, die folgenden Aspekten gerecht werden: Sensibilisierung und Bewußtseinsbildung über den objektiven Problemdruck durch demographischen Wandel und über die Vorteile altersgemischter Belegschaften; Verbreitung von Ansätzen zur Lösung der damit zusammenhängenden Probleme; Transfer von konkreten Umsetzungsmaßnahmen in die Unternehmen. Daraus könnten sich wichtige Anregungen für die Diskussion in Österreich ergeben.

Employers Forum on Age (EFA)⁵

In Großbritannien wurde 1996 das „*Employers Forum on Age*“ gegründet. Es handelt sich dabei um ein von Unternehmen gegründetes Netzwerk, das sich mit *age discrimination* in der Arbeitswelt auseinandersetzt. Grundlage der Aktivitäten ist die Überzeugung, daß eine altersgemischte Belegschaftsstruktur erhebliche Vorteile für den Erfolg von Unternehmen darstellt.

Die wichtigsten Ziele des Netzwerkes bestehen in:

- einer Unterstützung von Mitgliederorganisationen im Umgang mit Qualifikationen und hinsichtlich einer Altersdurchmischung ihrer Belegschaft, um dadurch optimale geschäftlichen Nutzen zu erreichen
- der Beeinflussung von Entscheidungsträgern in Regierung, im Erziehungssystem, in der Aus- und Weiterbildung, in Personalabteilungen von Unternehmen und in Gewerkschaften, um den Abbau von Barrieren für eine ausgewogene Altersstruktur der Beschäftigten zu erreichen
- der Information aller Unternehmer über die Vorteile einer altersgemischten Belegschaftsstruktur

Das *Employers Forum on Age* ist seit seiner Gründung kontinuierlich gewachsen und umfaßt inzwischen 165 Mitgliedsorganisationen (zum Großteil Unternehmen, aber auch öffentliche Verwaltungen), die insgesamt drei Millionen Arbeitskräfte beschäftigen,

⁵ Sämtliche verwendeten Informationen stammen von der Website des Forums unter der Adresse: www.efa.org.uk.

was einem Anteil von 10% aller Beschäftigten in Großbritannien entspricht. Das heißt, es handelt sich dabei um einen durchaus relevanten Unternehmensausschnitt.

Das Forum bietet folgende Serviceleistungen an:

- Weiterbildung,
- Organisation von Veranstaltungen,
- Herausgabe eines vierteljährlich erscheinenden Newsletter,
- Aufbereitung demographischer Statistiken,
- Sammlung von „*good practice*“ Fallbeispielen,
- praktische Unterstützung und Information der Mitglieder.

Das EFA fördert auch Forschungsarbeiten, die sich mit Alter(n)sproblemen in der Arbeitswelt beschäftigen. EFA versucht mit der Verbreitung der Ergebnisse dieser Studien im Rahmen der Öffentlichkeitsarbeit zu einer Veränderung von altersdiskriminierenden Einstellungen v.a. bei Unternehmern aber auch in der Gesellschaft beizutragen. So wurde beispielsweise das Resultat einer Studie publiziert, wonach sich die ökonomischen Kosten der Altersdiskriminierung am Arbeitsplatz in Großbritannien pro Jahr auf 26 Milliarden Pfund belaufen.

Weiters war das Forum an der Ausarbeitung des „*Code of Practice for Age Diversity*“ der Regierung beteiligt, der 1999 eingeführt wurde. Der Code ist zwar nicht verbindlich, aber man erhofft sich davon positive Effekte auf die Einstellung von Arbeitgebern zur Alter(n)sfrage im Betrieb. In ihm werden eine Reihe von Prinzipien zur Vermeidung von Altersdiskriminierung und zur Förderung von altersgemischten Belegschaften empfohlen. Allerdings haben erste Pilot-Forschungen gezeigt, daß die Inhalte des Code v.a. unter Unternehmern kaum bekannt sind und auch kaum zu einer Veränderung der Personalpolitik geführt haben. Sollte sich diese Situation innerhalb von zwei Jahren nicht entscheidend ändern, ist eine verpflichtende gesetzliche Regelung beabsichtigt.

Um die Anliegen des Codes zu unterstützen hat das Employers Forum on Age zum einen grundlegende Handlungsprinzipien für „Best practice“-Standards über und unter den Anforderungen des Code ausgearbeitet, um seinen Mitgliedern praktische Anhaltspunkte für eine Umsetzung bzw. darüberhinausgehende Weiterentwicklung des Code zu liefern. Zum anderen ist es aber auch mit einer auf der Vorstandsebene führender britischer Unternehmen unterzeichneten Verpflichtungserklärung dem „*Commitment to age diversity*“ an die Öffentlichkeit gegangen. Diese Erklärung lautet im Wortlaut:

„As a member of the Employers Forum on Age we are committed to promoting age diversity within our organisation by valuing the contributions which people make whatever their age, actively challenging the general acceptance of ageism at work and seeking to eliminate age stereotyping from the field of employment. We aim to invest in an age diversity strategy by adopting the following six principles:

- Top level commitment
Agreement from top management to build age awareness into all aspects of the business.

- Code of Practice
Demonstrate Commitment to the Code of Practice for Age Diversity in Employment.
- Development of policies
Develop existing policies and working practices which will enable the organisation to achieve a better balanced workfare.
- Diversity
Link age to other diversity issues whenever possible and appropriate.
- Stakeholder involvement
Increase awareness of the issues of ageism with employees, customers, suppliers and the wider community.
- Measuring Success
Create measurable performance indicators and a reporting process including the EFA annual assessment.“ (www.efa.org.uk)

Über die tatsächlichen Effekte und die Auswirkungen der Aktivitäten des EFA im Hinblick auf eine Verbesserung der Integration älterer ArbeitnehmerInnen ins Beschäftigungssystem können aus den vorliegenden Dokumenten keine Angaben gemacht werden. Dennoch ist diese Initiative als positives Beispiel in unsere Recherche aufgenommen worden, weil sie eine sehr rare Maßnahme der Arbeitgeberseite zur Beseitigung von Altersdiskriminierung in der Arbeitswelt darstellt. Gerade die Einbeziehung und das Engagement von Unternehmerinitiativen ist aber ein wichtiger Faktor, um einen Bewußtseinsveränderungsprozeß bei wichtigen betrieblichen Entscheidungsträgern in der Altersfrage herbeizuführen. Wobei in diesem Zusammenhang v.a. das Hervorstreichen der ökonomisch nachteiligen Folgen von Altersdiskriminierung bzw. der positiven Effekte einer altersdurchmischten Belegschaft von Bedeutung ist.

Ähnliche Initiativen und Zusammenschlüsse von wichtigen Unternehmensvertretern und Arbeitgeberorganisationen könnten auch in Österreich einen positiven Beitrag zur Klärung dieses ungelösten aber dringlichen Problems leisten. Eine aktivere Rolle dieser Organisationen wäre auch für die Umsetzung von betrieblichen Modellprojekten im Sinne des hier vorgestellten Konzeptes von großer Bedeutung.

Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel - Deutschland

Aufbauend auf den Ergebnissen des 1994 in Deutschland initiierten Forschungsschwerpunktes „Demographischer Wandel und Zukunft der Erwerbsarbeit am Standort Deutschland“ (Bundesministerium für Bildung und Forschung), die einen hohen Bedarf an praxisorientierter Lösungsumsetzung, adäquater Sensibilisierung der Öffentlichkeit und zielgruppenspezifischer Vermittlung von Forschungsergebnissen ergaben, wurde der Projektverbund „Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel“ eingerichtet.

Das Gesamtprojekt besteht aus 14 Teilprojekten mit unterschiedlichen inhaltlichen Schwerpunkten und einer zentralen Anlaufstelle mit Brokerfunktion, die schon während des Projektverlaufs gezielt und umfassend sowohl Öffentlichkeitsarbeits- als auch Marketingaspekte bearbeitet.

Der inhaltliche Bogen des Projekts ist über sechs verschiedene Handlungsfelder gespannt:

Handlungsfeld I:	Ein vorurteilsfreies und angemessenes Bild über ältere Erwerbspersonen erzeugen.
Handlungsfeld II:	Die Verbleibs- und Wiederbeschäftigungschancen Älterer erhöhen.
Handlungsfeld III:	Die beruflichen Kompetenzen über die gesamte Erwerbsbiographie aktivieren und fördern.
Handlungsfeld IV:	Die Zusammenarbeit unterschiedlicher Altersgruppen im Betrieb verbessern.
Handlungsfeld V:	Die betriebliche Leistungs- und Innovationsfähigkeit auch bei alternden Belegschaften erhalten und steigern.
Handlungsfeld VI:	Handlungsoptionen von Unternehmen, Politik und Verbänden herausarbeiten. (Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel, 2000)

Die Ausrichtung und Zusammenstellung der Handlungsfelder zeigt, daß mit dem Verbundprojekt eine mehrfache Zielstellung verbunden ist. Es werden sowohl Sensibilisierungsaspekte, wie der Abbau von stereotypen Vorstellungen über die Leistungsfähigkeit älterer ArbeitnehmerInnen, als auch Forschungs- und Problemlösungsaktivitäten auf betrieblicher Ebene sowie Transfer- und Marketingmaßnahmen angestrebt. Neben dem Rückgriff auf bewährte, traditionelle Transferformen werden im Projekt auch neue Transferaktivitäten entwickelt, die in folgendem Überblick dargestellt sind:

Darstellung 2: Überblick über die Transferaktivitäten des Projektverbundes „Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel“

Bewährte Transferaktivitäten	Neue Transferaktivitäten
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Aufsätze, Broschüren, Bücher, Handbücher, Leitfäden ▪ CD-Rom ▪ Newsletter ▪ Diskussionsveranstaltungen, Workshops, Tagungen ▪ Vorträge ▪ Beratung ▪ Good-Practice-Beispiele ▪ Exemplarische Umsetzungskonzepte ▪ Arbeitskreise ▪ Homepage 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Projektbegleitender Ergebnistransfer ▪ Regionale Informationskampagnen ▪ Aufbau und Information von Interessentennetzwerken ▪ Ständige Ausstellungen ▪ Schulungsmodule ▪ Zentrale Akteure als Multiplikatoren ▪ Innovations- und PE-Audit ▪ Selbsteinstufungsinstrumente, Benchmarking ▪ Handlungshilfen ▪ Interaktiver Webbereich

Als Zielgruppen des Projektverbundes werden Politik/Verbände, Wissenschaft, Unternehmen sowie Erwerbspersonen genannt, für die konkrete Handlungsoptionen ausgearbeitet und angeboten werden sollen.

Was die Konzeption des Projekts so interessant macht, ist zum einen die sowohl umfassende als auch intensive inhaltliche Herangehensweise an das Problem, die sich in den Spezialisierungen der einzelnen Teilprojekte ausdrückt. Zum anderen aber v.a. der Ansatz der Verknüpfung der einzelnen Projektarbeiten und –ergebnisse mit einer zentralen Anlaufstelle, die projektübergreifend Sensibilisierungs-, Öffentlichkeitsarbeits- und Verbreitungsfunktionen wahrnimmt. Damit wird die Sensibilisierungs- und Öffentlichkeitsarbeit gleich gewichtet wie die inhaltliche Forschungs- und Umsetzungsarbeit und erfolgt bereits projektbegleitend und nicht erst im nachhinein. Das hat zum einen für die interessierte Öffentlichkeit den Vorteil einer unmittelbaren und ständigen Einsicht in den Prozeß gegenüber einer allgemein üblichen nachträglichen Publikation.

Gleichzeitig erhöht sich bei diesem Ansatz auch die Qualität der Öffentlichkeits- und Marketingarbeit, da diese zum einen von einer eigenen Stelle wahrgenommen wird, zum anderen aber auch in den Entstehungsprozeß der Ergebnisse und dadurch auch inhaltlich stärker involviert ist. Positiv zu werten ist darüber hinaus, daß es zu einer Zusammenschau und einem Austausch von Einzelergebnissen der Teilprojekte kommen kann, was einer gegenseitigen Befruchtung und Abstimmung zwischen den beteiligten Instituten sowie einer ganzheitlichen Herangehensweise an das Problem „älterer ArbeitnehmerInnen und demographischer Wandel“ in der Arbeitswelt förderlich ist.

TransAlt – Transfer altersintegrativer Modelle in den Betrieb

In dem im Rahmen des QUATRO-Programms (finanziert vom Land Nordrhein-Westfalen und ESF) geförderten Projekt geht es um die Information und Beratung von Unternehmen zur Einführung von altersintegrativen Konzepten und Modellen. Im Projekt kooperieren die Institute AIQ (Arbeit Innovation Qualifikation), die Forschungsgesellschaft für Gerontologie und die Technologieberatungsstelle des DGB.

Das Angebot maßgeschneiderter Beratung an Betriebe bei der Einführung von altersintegrativen Ansätzen zielt auf ein Umdenken von Führungskräften sowie auf die Entwicklung von Handlungsansätzen und Instrumentarien für die Umsetzung. Vorrangige Zielgruppe sind kleine und mittelständische Unternehmen. Im Zentrum steht die Sicherung von Leistungsfähigkeit und Beschäftigungschancen von älteren Beschäftigten.

Dem Projekt liegt nicht der Gedanke der Neuentwicklung von altersintegrativen Modellen zu Grunde, sondern der Transfer und die bedarfsgerechte Adaptierung von schon vorhandenen Ansätzen und Konzepten. Der praxisorientierte Zugang geht von der Überlegung aus, daß in einzelnen Pilot- und Modellprojekten bereits verschiedene Lösungsansätze, also *good practice*, entwickelt wurden, darüberhinaus zumeist aber keine Verbreitung dieser Modelle erfolgt und ihre Wirksamkeit daher auf einzelne Betriebe beschränkt bleibt. Mit der Sammlung von bereits vorhandenen Konzepten im Sinne eines Modellkatalogs kann den Betrieben eine Palette von konkreten und praxiserprobten Lösungsansätzen angeboten werden, was die Akzeptanz des Angebots und die Bereitwilligkeit von Verantwortlichen zum Einstieg in einen Beratungsprozeß erhöhen soll. Die breite Streuung unterschiedlicher Modelle bietet darüberhinaus den

Vorteil, Lösungsmöglichkeiten für eine Vielzahl von betrieblichen Problemlagen im Zusammenhang mit älteren Beschäftigten - sei es Gesundheitsschutz, Integration in Gruppenarbeit, Qualifizierungsformen, etc. - zur Verfügung zu stellen.

Der Beratungsansatz des Projektes ist so angelegt, daß beide betrieblichen Sozialpartner, also Management und Betriebsrat, in die Entscheidungen und das Projekt eingebunden sind. Des weiteren wird eine größtmögliche Partizipation der betroffenen Beschäftigten angestrebt. Der Transfer von bestehenden Modellen soll nicht schematisch im Rahmen eines top-down-Prozesses, sondern in einer Anpassung an die spezifischen Bedürfnisse und unter Mitwirkung der betroffenen Beschäftigtengruppe erfolgen.

Im Projekt wird dabei der Ansatz einer sog. „Impulsberatung“ verfolgt, die darin besteht, altersintegrative Projekte anzustoßen und mit zu organisieren. Dabei wird nach folgendem Phasenkonzept vorgegangen:

1. Identifizierung der betrieblichen Problembereiche
2. Klärung der betrieblichen Ziele
3. Vorstellung von betrieblich nutzbaren Modellen / Konzepten
4. Überprüfung der Transferierbarkeit auf den Betrieb
5. Beratung bei der Einführung erster Schritte
6. Weiterführung durch den Betrieb

Eine solche Initiative könnte auch einen wichtigen Impuls für die Behandlung der Altersfrage im Betrieb in Österreich darstellen. Zum einen könnte man sich dabei auf die Erfahrungen des Projektes in Deutschland und den gesammelten Modellkatalog stützen. Zum anderen könnten die schon vorhandenen Ansätze, wie jene des *productive ageing*, der v.a. vom Institut für betriebliche Gesundheitsförderung (IBG) betrieben wird, einbezogen werden.

Die Wahrnehmung und die Behandlung des Problems alter(n)sgerechter Personalentwicklungs- und Arbeitsorganisationskonzepte scheint in der österreichischen Arbeitswelt, wie auch in der politischen und gesellschaftlichen Debatte, noch weitgehend unterbelichtet. Eine entsprechende Initiative könnte eine wichtige Rolle spielen, um einen solchen Prozeß in Gang zu bringen.

Allerdings sind in diesem Zusammenhang auch durchaus Erweiterungen oder Ergänzungen des Konzeptes denkbar. Um die Akzeptanz und die Aufnahmebereitschaft in den Unternehmen zu erhöhen, könnte dabei z.B. auf den in Oberösterreich in der Arbeitszeitfrage entwickelten Ansatz der Vertrauensberater zurückgegriffen werden. Bei der Initiative „Arbeitszeit nach Maß“ handelt es sich um ein Förderprogramm für Unternehmen zur Implementierung sozialverträglicher flexibler Arbeitszeitmodelle. Grundphilosophie des Sozialpartnerprojekts ist es, die Interessen des anderen grundsätzlich anzuerkennen und auf einer Basis gegenseitigen Vertrauens gemeinsam Lösungen zu finden.

Zur Durchführung von betrieblichen Arbeitszeitprojekten wurde ein Team von sog. „Vertrauensberatern“ gebildet, das aus BeraterInnen besteht, die von Arbeitgeber und Arbeitnehmerseite nominiert wurden und immer zu zweit ein Projekt begleiten. Die BeraterInnen wurden dafür in einem gemeinsam entwickelten Ausbildungskonzept qualifiziert. Die Finanzierung wird von der oberösterreichischen Landesregierung übernommen, die Durchführung von den Sozialpartnern, wissenschaftliche Begleitung und Evaluierung erfolgt durch WissenschaftlerInnen der Universität Linz.

Dies könnte ein erfolgversprechender Weg sein, um Barrieren und Hemmschwellen in den Unternehmen zu beseitigen und konkrete Umsetzungsbeispiele zu befördern.

4. BETRIEBLICHE BEISPIELE

Aus der internationalen Recherche über betriebliche Beispiele wurden unterschiedliche Fälle für die Darstellung ausgewählt. Es wurden auch solche Maßnahmen und Projekte einbezogen, in denen der Erfahrung der Beschäftigten bzw. der Schaffung altersgerechter Arbeitsbedingungen ein spezifischer Stellenwert zukommt und sich daraus Beschäftigungschancen oder –sicherheit für ältere MitarbeiterInnen ergeben.

Obwohl demographischen Wandlungsprozessen und den spezifischen Problemlagen älterer Personen in der Arbeitswelt in anderen europäischen Ländern – zumindest in der öffentlichen Debatte – ein höherer Stellenwert als in Österreich beigemessen wird, spiegelt sich das nicht unmittelbar auf der Unternehmensebene wider. Das bedeutet, daß betriebliche Beispiele für sog. „good practice“ dünn gesät und deshalb auch schwer zu finden sind. Im besonderen wenn es sich nicht um Rekrutierung oder Weiterbildung, sondern um spezifische Formen der Arbeitsorganisation und explizit erfahrungsförderliche Rahmenbedingungen geht. Insofern wurden im Rahmen der Recherche zum einen die bereits bekannten Quellen auf die besondere Fragestellung hin durchleuchtet und zum anderen neue Beispiele aus kürzlich abgeschlossenen oder noch laufenden Projekten eingebaut.

Die betrieblichen Beispiele spiegeln ein breites Spektrum an möglichen Maßnahmen wider. Dieses reicht von der expliziten Einführung neuer Arbeitsrollen für Ältere über die altersgerechte Gestaltung von Arbeitsplätzen und Arbeitsbedingungen bis zu erfahrungsoffenen Qualifizierungsformen und der Integration Älterer in neue Formen der Arbeitsorganisation, wie Gruppenarbeit. Sie vermitteln daher einen recht guten Eindruck von vielfältigen Ansatzpunkten und Lösungsmöglichkeiten für eine dauerhafte Integration älterer ArbeitnehmerInnen in Unternehmen.

Neue Arbeitsrollen: von der Produktion in das Service – Maschinenbaubetrieb (Deutschland)⁶

Der beschriebene Maschinenbaubetrieb stellt ein gutes Beispiel für eine anlaßbezogene, reaktive Lösung auf akut auftretende altersstrukturelle Problemlagen dar. Das Problem besteht v.a. darin, daß in Montage und Schweißerei nicht nur hohe körperliche Arbeitsbelastungen sondern auch durch das Akkordsystem hohe Leistungsnormen bestehen. Da durch die Organisation des Produktionsprozesses im Fließprinzip alle Arbeitsplätze unmittelbar miteinander in Verbindung stehen, war es nicht möglich, an verschiedenen Arbeitsplätzen unterschiedliche Leistungsnormen zu etablieren, da dies unweigerlich Auswirkungen auf vor- und nachgelagerte Arbeitsfunktionen nach sich zieht.

Gleichzeitig trat im Betrieb das Problem auf, daß über 30% der Produktionsbelegschaft 46 Jahre und älter waren und eine Reihe von erfahrenen, älteren ArbeitnehmerInnen diesen Belastungen und Leistungsanforderungen in der Produktion aufgrund von

⁶ Entnommen aus: Pack, J. et al. (2000).

Arbeitsverschleiß- und Abnutzungserscheinungen nicht mehr standhalten konnte. Im Betrieb wurde darauf so reagiert, daß zunächst eine Analyse des Leistungs- und Kompetenzpotentials der betroffenen ArbeiterInnen durchgeführt wurde.

Auf Grundlage dieser Kompetenzanalyse wurde die Einrichtung eines neuen Geschäftsfeldes „Kundennahe Wartung und Instandhaltung von Spezialgeräten“ beschlossen. In diesem Bereich wurden neue Arbeitsrollen für die betroffenen älteren ArbeitnehmerInnen eingerichtet, in denen zum einen ihre erfahrungsbasierten Kompetenzen voll zum Tragen kommen und zum anderen der Arbeitsdruck und die Belastungen durch Akkordarbeit vermindert werden konnten. In der neuen Abteilung wird ausschließlich im Zeitlohn gearbeitet.

Gerade im Bereich der Wartung und Instandhaltung von Spezialgeräten sind von der Art der Tätigkeit her erfahrungsbasierte Kompetenzen wie Improvisationsfähigkeit, Gespür bei der Fehlersuche, assoziatives Denken, sinnliche Wahrnehmungsfähigkeit u.ä. von besonderer Bedeutung. Insofern stellt dieser Fall eine besonders kreative und gelungene Lösung des Problems dar. Ältere Beschäftigte können ihre spezifischen Kompetenzen voll in die Arbeit einbringen ohne zu großen Belastungen ausgesetzt zu sein und das Unternehmen verbessert damit gleichzeitig einen wichtigen und sensiblen Geschäftsbereich, nämlich jenen des Kundenservice.

Schaffung von altersgerechten Arbeitsplätzen – Onze Lieve Vrouw Middelaers Hospital (Belgien)⁷

Das belgische Krankenhaus reagierte auf den Mangel an Pflegepersonal - der in mehreren europäischen Ländern besteht - mit einer „Initiative Altersgerechter Arbeitsplatz“. Da die Ursache des Fachkräftemangels v.a. in der kurzen Verweildauer aufgrund der belastenden Arbeitssituation liegt, wurde versucht, ältere, erfahrene Pflegefachkräfte durch die Einrichtung weniger belastender aber interessanter Aufgabenbereiche zu halten. Man wollte damit auch den Verlust von Erfahrungs- und Fachwissen, der durch die Flucht in Langzeitkrankenstände und Abgänge von älteren Beschäftigter entstand, vermindern. Die Initiative war auf Pflegefachkräfte über 55 Jahren ausgerichtet, und diese waren unmittelbar in die Gestaltung des neuen Aufgabenbereichs eingebunden. Es wurde sogar versucht, neue Jobs zu kreieren, die auf die Fähigkeiten und Kompetenzen der einzelnen Personen zugeschnitten sind.

Im Rahmen der Initiative wurden v.a. neue Arbeitsplätze in den Bereichen Krankentransport und Logistik entwickelt. Die Veränderung der Arbeitsorganisation durch die Einrichtung neuer Arbeitsfunktionen hatte auch unmittelbare Auswirkungen auf die Verbesserung der Pflegequalität. Zum einen kam es zu einer Entlastung jüngerer PflegerInnen, zum anderen konnten dadurch aber auch bestimmte Leistungen effizienter organisiert werden.

⁷ Entnommen aus: Walker, A. (1997).

In folgenden Aufgabengebieten wurden neue Arbeitsplätze geschaffen:

- „Zentraler Krankentransport und Rollstuhl Ausgabe;
- Patientenüberwachung bei präoperativen Untersuchungen, in der Tagesbetreuung und in der Aufnahme;
- Zentraler Kurierdienst und Materialausleihe;
- Logistische Unterstützung bei der Operationsplanung;
- Patientenbetreuung und logistische Unterstützung in der Geriatrie;
- Patientenbetreuung und logistische Unterstützung in der Intensivpflege und Rekonvaleszenz.“ (Walker, A. 1997:57)

Die Belastungen an den entstandenen Arbeitsplätzen reduzierten sich auch dadurch, daß Nacht- und Wochenendarbeit entfällt. Allerdings ergab sich durch den Wegfall von Überstunden, Nacht- und Wochenendzuschlägen das Problem einer Verringerung des Einkommens bei den Betroffenen.

Altersintegrative Unternehmenskultur – Wilkhahn GmbH (Deutschland)⁸

Bei dem deutschen Betrieb handelt es sich um ein traditionsreiches Unternehmen der Möbelindustrie mit einem besonders hohen Anteil an Facharbeitern (80%). Erfahrung und Alter haben im Betrieb einen hohen Stellenwert, was nicht zuletzt darauf zurückzuführen ist, daß gerade in der überwiegend handwerklich geprägten Möbelherstellung die Relevanz und die Vorteile der erfahrungsbasierten, praktischen Kompetenzen älterer Facharbeiter in der Arbeit deutlich zum Ausdruck kommen. Es besteht aber nicht nur eine allgemeine alters- und erfahrungsfreundliche Unternehmenskultur, sondern es werden im Betrieb auch gezielte Maßnahmen zur Integration älterer ArbeitnehmerInnen durchgeführt.

- „Festschreibung der Integration älterer Arbeitnehmer, einschließlich solcher mit geringerer Produktivität, in neue Produktionsformen wie Gruppenarbeit,
- arbeitsplatznahe Qualifizierung und spezielle Qualifizierung für Leitungsfunktionen,
- zielgerichtete Rekrutierung älterer, qualifizierter Mitarbeiter auf dem Arbeitsmarkt und weitestgehende Vermeidung von Frühpensionierungen,
- Regelungen zur Verdienstsicherung für ältere Arbeitnehmer mit gesundheitlichen Einschränkungen und Maßnahmen zum Gesundheitsschutz.“ (Ebenda:66)

In diesem Betrieb bestehen durch die Form des Produktionsprozesses (handwerklich geprägt, hoher Facharbeiteranteil) günstige Voraussetzungen für eine hohe Wertschätzung von Erfahrung und Alter. Außerdem weist die Beschreibung der Unternehmenskultur Ähnlichkeiten mit dem von Reindl (2001) beschriebenen „mittelständischen Innovationsmilieu“ auf, dessen innovative Stärke ebenfalls zu einem wichtigen Teil auf dem hohen Stellenwert erfahrungsbasierter, praxisorientierter Kompetenzen beruht.

⁸ Entnommen aus: Walker, A. (1997).

Bereichsübergreifende Arbeitskräftepools – deutscher Automobilkonzern⁹

Die Einrichtung von bereichsübergreifenden Arbeitskräftepools richtet sich v.a. an erfahrene, ältere Fachkräfte in höheren Leitungs- oder Planungsfunktionen. Die Idee dahinter kann auch als Teil eines gleitenden Ausstiegs aus dem Erwerbsleben am Ende einer Berufskarriere verstanden werden. Dies ist gerade im Bereich von Management-Funktionen oft nur schwer möglich, da die Anforderungen an Engagement, der Arbeits- und Verantwortungsdruck, die intensive und extensive Arbeitszeitbelastung konstant hoch bleiben oder sogar zunehmen. Insofern ist in diesem Segment die Frage einer Rücknahme von Belastungen oftmals unmittelbar mit einem Ausstieg aus Führungspositionen sowie mit innerbetrieblichem Positions- und Statusverlust verbunden.

Bei einem deutschen Automobilkonzern versucht man die Nutzung der besonderen Erfahrungs- und Fachpotentiale von Führungskräften einerseits und die Einrichtung von Aufgabenbereichen, die deren Lebenslage angepaßt sind, durch die Schaffung von bereichsübergreifenden Arbeitskräftepools zu erreichen. Das bedeutet, daß Führungskräfte von aktuellen Tagesaufgaben befreit in solchen Arbeitskräftepools ihr Wissen und ihre Erfahrungen für spezielle Problemlösungen und Strategieentwicklungen des Unternehmens einsetzen. Sie übernehmen damit die Rolle von sog. „Inhouse-Consultants“ die ihre Kompetenzen bedarfsorientiert für bestimmte Abteilungen aber auch unternehmensweite Problemaufgaben zur Verfügung stellen. Ihre Aufgaben können in der Entwicklung von Strategien und Konzepten für Bereiche wie die betriebliche Weiterbildung, Kunden-Lieferanten-Beziehungen, Wissensmanagement, Logistik, Personalentwicklung liegen.

Ein wichtiger Vorteil besteht v.a. auch darin, daß die erfahrenen Führungskräfte ihre Kompetenzen von den Zwängen des unmittelbaren Tagesgeschäftes befreit, voll auf die Entwicklung und Ausarbeitung von mittel- bis längerfristigen Konzepten konzentrieren können, ein Aspekt der in vielen Unternehmen dem Druck von Fristen und Terminen zum Opfer fällt.

Im angesprochenen Konzern wurde diese Dienstleistungsfunktion sogar über das eigene Unternehmen hinaus ausgedehnt. Die Arbeitskräftepools bieten ihre Leistungen auch für andere Unternehmen an. Dieses Beispiel stellt auch eine Möglichkeit dar, outgesourcte Dienstleistungen und Aufgabenbereiche wieder zurück ins Unternehmen zu holen, damit Reibungsverluste zu minimieren und neue Aufgaben für die Arbeitskräftepools zu sichern.

Allerdings besteht eine Voraussetzung der erfolgreichen Umsetzung in der Sicherstellung, daß die Arbeitsbedingungen in den Arbeitskräftepools so gestaltet sind, daß sie tatsächlich eine Verringerung der typischen Belastungen von Führungspositionen, d.h. hoher Zeit- und Verantwortungsdruck sowie Streß, mit sich bringen.

⁹ Entnommen aus: Pack, J. u.a. (2000).

Altersgerechte Arbeitsbedingungen im Pflegebereich - L'Incontro Coop (Italien)¹⁰

Bei L'Incontro wurden nicht in einem bestehenden Unternehmen altersgerechte Arbeitsplätze installiert, sondern es handelt sich um das Beispiel einer Neugründung, die von Beginn an v.a. auf den Einsatz älterer Arbeitskräfte (v.a. solcher, die frühzeitig aus persönlichen Gründen oder wegen eingeschränkter Leistungsfähigkeit in Pension gegangen waren) setzte. L'Incontro wurde als soziale Genossenschaft gegründet, die zwei Altenheime für hilfsbedürftige, ältere Menschen bzw. Personen mit psychischen oder Alkoholproblemen betreibt.

Die Beweggründe für diese Bevorzugung älterer ArbeitnehmerInnen bestanden durchaus in harten ökonomischen Überlegungen. Zum einen gab es im Pflegebereich einen grundsätzlichen Fachkräftemangel und zum anderen ermöglichten die Teilzeitbedürfnisse der ArbeitnehmerInnen die Beschäftigung einer flexiblen Belegschaft bei niedrigen Arbeitskosten. D.h. von der sozialpolitischen Seite betrachtet, erscheint dieses Beispiel durchaus kritikwürdig. Allerdings muß berücksichtigt werden, daß die Möglichkeit zur Teilzeitarbeit den besonderen Bedürfnissen dieser Gruppe älterer Arbeitskräfte entgegenkommt und eine wichtige Voraussetzung für ihre Wiederbeschäftigung darstellt.

Darüberhinaus zeigt sich aber an diesem Fall noch ein anderes für unseren Zusammenhang wichtiges Resultat. Ein von vornherein gar nicht beabsichtigtes Ergebnis bestand nämlich darin, daß durch den Einsatz vorwiegend älterer Pflegefachkräfte die Qualität der Leistungen spürbar gehoben werden konnte. Dies wird v.a. darauf zurückgeführt, daß aufgrund der weniger belastenden Arbeitsbedingungen (Arbeitszeit) die älteren Pflegefachkräfte ihr großes Erfahrungswissen im Umgang mit älteren Pflegepersonen, das auf Einfühlungsvermögen und Fähigkeit zu situativem Handeln beruht, optimal einsetzen konnten. Ein Potential, das unter den „normalen“, durch zeitlichen Druck und belastende Arbeitszeiten geprägten Arbeitsbedingungen im Pflegebereich kaum noch genutzt werden kann, da ältere Fachkräfte diesen Anforderungen nicht mehr standhalten können und sich entweder in die innere Kündigung zurückziehen oder aus dem Beruf ausscheiden.

Insofern handelt es sich zwar nicht um die Implementierung neuer Arbeitsrollen, aber doch um eine (belastungsärmere) Form der Neuorganisation von Pflegearbeit, die es ermöglicht, das hohe Erfahrungspotential älterer ArbeitnehmerInnen in einem für die Arbeit effektiven und qualitätsförderlichen Sinne zu nutzen. Dieses Beispiel zeigt jedenfalls, daß mit einer Neuorganisation der Pflegearbeit durchaus Möglichkeiten bestehen, ältere Pflegefachkräfte länger in Beschäftigung zu halten und zum anderen Chancen für eine Reintegration von bereits ausgeschiedenen Arbeitskräften zu bieten. Das wäre ein Weg, um das Problem des Pflegefachkräftemangels zu vermindern und gleichzeitig die Beschäftigungschancen Älterer zu erhöhen.

¹⁰ Entnommen aus: Walker, A. (1997).

Erfahrungsfreundliche (-offene) Qualifizierungsformen – John Deere Traktoren Werke (Deutschland)¹¹

Dieses Fallbeispiel beleuchtet das Problem, daß bei älteren ArbeitnehmerInnen mit großem Erfahrungswissen oftmals Schwierigkeiten bei der Umstellung auf und der Qualifizierung für neue Arbeitsformen, wie etwa Gruppenarbeit, auftreten. Anstatt diese Schwierigkeiten individualisierend als Lernunwilligkeit und gedankliche Trägheit der Betroffenen zu kennzeichnen, zeigt dieser Fall, wie wichtig es ist, besondere Formen der Qualifizierung zu entwickeln, die nicht nur neues Fachwissen vermitteln, sondern am Erfahrungswissen der Beschäftigten ansetzen und dieses weiterentwickeln.

Bei den John Deere Werken in Mannheim wurde – gefördert aus Mittel des ESF – das Qualifizierungsprogramm LERNINSEL entwickelt, das gezielt auf die Bedürfnisse von un- und angelernten und älteren ArbeitnehmerInnen ausgerichtet war. Die betroffenen Beschäftigten kamen aus Abteilungen, die geschlossen werden sollten. Durch das Qualifizierungsprogramm sollte ihnen die Möglichkeit gegeben werden, Weiterbeschäftigung in anderen Werksbereichen zu finden.

Es handelte sich um den Aufgabenbereich der Montage, deren Arbeitsorganisation auf Gruppenarbeit mit ganzheitlichem Aufgabenzuschnitt umgestellt wurde. Das LERNINSEL-Konzept basiert auf altersgemischten Gruppen zu je sechs Teilnehmern, die in einer dreiwöchigen Arbeits- und Lerneinheit einen vollständigen Traktor montieren. Dabei werden sowohl theoretische Fachkenntnisse, als auch Methoden- und Sozialkompetenz für die Gruppenarbeit mit Trainern entwickelt. Theoretischer Unterricht und praktische Montage-, sowie dispositive und Qualitätskontroll-Aufgaben sind ineinander verzahnt. Großer Wert wird auf aktives Lernen, d.h. selbständiges Planen und Montieren sowie Reflexion der einzelnen Arbeitsergebnisse gelegt.

Die Methoden der LERNINSEL bestehen in folgenden Prinzipien:

- „Qualifizierung in altersgemischten Teams von sechs Personen
- ganzheitliche und produktionsbezogene Arbeits- und Lernaufgabe
- ausreichend Zeit (3 Wochen)
- fachlich angeleitete, schrittweise Montage bei gleichzeitigem Erlernen von Fachtheorie und Fachsprache in der Gruppe
- parallele Vermittlung von Methoden- und Fachkompetenz
- Befähigung zur Kooperation: Abstimmung mit Abteilungen, Lieferanten, Kunden“ (Strauß, J./Kuda, E. o.J.:80)

In das Qualifizierungsprogramm waren zum Großteil ältere (zwischen 45 und 55 Jahren) und ausländische Beschäftigte eingebunden. Das Programm wurde mit großem Lernerfolg der Beteiligten abgeschlossen und deren Integration in die Gruppenarbeit in der Montage konnte erfolgreich durchgeführt werden. Dieses Beispiel zeigt v.a., daß bei einer Abstimmung von Qualifizierungsformen auf ihre besonderen Bedürfnisse und Ausgangslagen auch ältere ArbeitnehmerInnen größere Umstellungen und Arbeitsplatz-

¹¹ Entnommen aus: Strauß, J./Kuda, E. (o.J.)

wechsel bewältigen können und dem Betrieb gleichzeitig ein großes Erfahrungspotential erhalten bleibt.

Integration älterer ArbeitnehmerInnen in Gruppenarbeit – ABB-Control (Schweden)¹²

Bei diesem Beispiel geht es auch um Gruppenarbeit, aber nicht um vorbereitende Qualifizierung, sondern um Gestaltungsformen, die eine Verbesserung der Möglichkeiten für ältere ArbeitnehmerInnen bieten. Der Kernpunkt des Konzeptes liegt darin, den Gruppenmitgliedern mehr Entwicklungsmöglichkeiten zu bieten, indem eine Reihe von Sonderaufgaben auf die einzelnen Gruppenmitglieder verteilt wird.

Bei diesen Sonderaufgaben handelt es sich um Tätigkeiten, die nicht direkt mit der Produktionsarbeit in der Gruppe zu tun haben. Es sind dies Aufgaben aus den Bereichen Kapazitäts- und Materialplanung, Personalverantwortung, Wartung, Produktionstechnik, Qualitätssicherung aber auch Zuständigkeiten für soziale Belange, wie das Betriebsklima, für Besuche/Betriebsbesichtigungen und Budgetplanung.

Das Konzept bietet v.a. auch für ältere ArbeitnehmerInnen die Möglichkeit, ihre, nicht zuletzt mit ihrem Erfahrungswissen verbundenen, persönlichen Stärken in verschiedenen Sonderaufgaben einzubringen und damit für die gesamte Gruppe wichtige Funktionen zu übernehmen. Gerade Aspekte des sozialen und organisatorischen Erfahrungswissens können in diesem Zusammenhang stärker zur Geltung kommen. Es stellt darüber hinaus eine Perspektive für eine Weiterentwicklung in der Arbeit dar, die v.a. für ältere Beschäftigte von besonderer Bedeutung ist.

Allerdings sollte die Verteilung der Sonderaufgaben einer regelmäßigen Rotation unterliegen, da sonst die Gefahr von verfestigten Spezialisierungen und Auseinanderentwicklungen besteht, was wiederum ungünstige Rückwirkungen auf die Beschäftigungssicherheit älterer ArbeiterInnen zur Folge haben könnte. Eine solche Rotation wäre auch im Sinne einer Wissenswanderung zwischen den Generationen anzustreben. Dieser Rotationsaspekt fehlt bei ABB-Control, sollte aber bei Überlegungen zu einer Übertragbarkeit dieses Konzeptes Berücksichtigung finden.

Analyse erfahrungsgelenkten Arbeitens als Einstieg in productive ageing process – Neusiedler AG (Österreich)¹³

In dem papiererzeugenden Unternehmen führte FORBA Analysen über erfahrungsgelenktes Arbeiten durch. Das Ergebnis der Analysen zeigte sehr deutlich, daß erfahrungsgelenkte Arbeitsweisen auch in der automatisierten Papierproduktion nach wie vor einen hohen Stellenwert für die Arbeit an den Papiermaschinen einnehmen. Ohne Erfahrungswissen, so der Schluß der Untersuchung, ist eine hochkomplexe, automatisierte Papierproduktion nicht aufrecht zu erhalten. Für diese Art der Produktion ist die

¹² Entnommen aus: Strauß, J./Kuda, E. (o.J.)

¹³ Entnommen aus: Krenn, M./Flecker, J. (2000)

Verknüpfung von Fachwissen mit erfahrungsgeleitetem Arbeiten die entscheidende Grundlage, um die hohen Anforderungen zu bewältigen.

Allerdings wurden auch eine Reihe von Problemfeldern diagnostiziert. Zum einen erschwert die fortschreitende Automatisierung der Papierherstellung tendenziell das Erwerben und die Anwendung von Erfahrungswissen, was durch personalpolitische Entwicklungen, wie etwa knappe Personalbemessung, noch verschärft wird. Zum anderen haben die ohnehin schon hohen körperlichen und psychischen Belastungen bei der Arbeit an den Papiermaschinen in den letzten Jahren weiter zugenommen und zu einer Verunsicherung v.a. der älteren Beschäftigten darüber geführt, wie lange sie diesem Druck noch standhalten können. Zum dritten wurde festgestellt, daß es im Unternehmen kaum Anerkennung für die erfahrungsbasierten Kompetenzen der Beschäftigten gibt und daher mittel- bis langfristig die optimale Nutzung dieser wichtigen Humanressource beeinträchtigt wird.

Der Umstand, daß die kontinuierliche Automatisierung in Verbindung mit einer Reduktion des Personals an den Papiermaschinen hohe Belastungen mit sich bringt, die v.a. für ältere Arbeitnehmer schwer bewältigbar sind, stellt für das Unternehmen ein besonderes Problem dar. Aufgrund der regionalen Arbeitsmarktlage und der Spezifika der Papierproduktion war die Personalpolitik des Unternehmens traditionell auf hohe Betriebsbindung und lange Verweildauer der einzelnen Arbeiter im Betrieb angelegt. Daher ist eine Lösung des Alter(n)sproblems für das Unternehmen eine wichtige Frage.

Die Ergebnisse der Arbeitsanalysen zum erfahrungsgeleiteten Arbeiten haben zum einen das Problembewußtsein im Betrieb in dieser Frage entscheidend erhöht. Die im Rahmen des Projekts erarbeiteten Anregungen und Maßnahmenvorschläge haben dazu geführt, daß die Neusiedler AG in Zusammenarbeit mit einem dafür spezialisierten Partner, dem Institut für betriebliche Gesundheitsförderung, ein „Productive Ageing“-Projekt gestartet hat, das konkrete Lösungen für die im Rahmen der Arbeitsanalysen aufgedeckten Probleme erarbeiten soll.

Auch wenn dieser Prozeß noch im Laufen ist und bislang noch keine konkreten Ergebnisse vorliegen, ist dieses Beispiel dennoch von Interesse. Es zeigt, daß wissenschaftliche Analysen zur Bedeutung erfahrungsgeleiteten Arbeitens den Anstoß für den Einstieg in einen Prozeß altersgerechter Arbeitsgestaltung geben können. Die Bedeutung der zuvor kaum wahrgenommenen erfahrungsbasierten Kompetenzen älterer Facharbeiter wurde sichtbar und lieferte damit die Grundlage für konkrete Maßnahmen zu einer Erhöhung der Beschäftigungssicherheit dieser Beschäftigtengruppe.

5. ANSATZPUNKTE UND EINSATZFELDER FÜR ÄLTERE ARBEITNEHMERINNEN

Neben der allgemeinen Aufgabe, Aufklärung über die Qualitäten und Potentiale erfahrungsgeleiteten Arbeitens zu leisten und damit auch einen Wandel der Einstellung von Managern bezüglich der Erfahrung älterer ArbeitnehmerInnen zu erreichen, ist es auch notwendig, über konkrete Umsetzungsmöglichkeiten nachzudenken, die eine bessere Nutzung dieser besonderen Humanressource erlauben.

Dies ist v.a. auch deshalb wichtig, da traditionelle Wege eines altersadäquaten oder belastungsreduzierten Einsatzes zunehmend versperrt sind. Der Einsatz von älteren Arbeitskräften auf sog. Nischenarbeitsplätze war eine traditionelle Lösungsmöglichkeit, die belastungsreduzierte Einsatzmöglichkeiten bot, ohne jedoch dabei deren (Erfahrungs-)Kompetenz zu nutzen. Portier, Lagerverwaltung waren typische Beispiele für diese Strategie. Diese Nischen werden aber im Zuge von Lean Management ausgedünnt oder beseitigt.

Eine zweite Möglichkeit bestand im Durchlaufen einer innerbetrieblichen Karriere, die erfahrene Beschäftigte in Angestelltenpositionen wie Meister oder in die Bereiche Arbeitsvorbereitung oder Qualitätssicherung brachte. In diesem Fall ging eine Reduktion der Arbeitsbelastungen durch Aufstieg aus der unmittelbaren Produktionstätigkeit mit einer Nutzung der fachlichen und erfahrungsbasierten Kompetenzen einher. Diese Möglichkeiten werden zum einen durch Integration von indirekten Funktionen (wie Arbeitsvorbereitung und Qualitätssicherung) und durch Verflachung der innerbetrieblichen Hierarchien, von der gerade diese mittleren Positionen stark betroffen sind, drastisch verringert. Da diese bisher praktizierten Wege in vielen Betrieben nicht mehr beschritten werden können, müssen neue Möglichkeiten gefunden werden (vgl. auch Darstellung 3, S. 44).

Eine dritte Variante des Umgangs mit diesem Problem findet zwar noch Anwendung, stellt aber keine Lösung, sondern vielmehr eine Verschärfung dar. Es handelt sich dabei um eine in vielen Betrieben gängige Praxis des Personaleinsatzes entsprechend den am leichtesten greifbaren Qualifikationen. Das führt nämlich zu einer Polarisierung zwischen älteren und jüngeren Beschäftigten. Die älteren Arbeitskräfte werden nach diesem Prinzip in den traditionellen Produktionsprozessen oder –verfahren eingesetzt und jüngere v.a. in neuen zukunftssträchtigen Arbeitsfeldern und Technologien. Damit öffnet sich eine Schere, die mittel- bis langfristig zu einem entscheidenden Nachteil für ältere Arbeitskräfte wird und deren Beschäftigungsrisiko weiter erhöht (vgl. dazu Morschhäuser 2000).

Aufbauend auf dem vorgestellten Konzept von Erfahrung und auf der Tatsache, die durch zahlreiche Studien belegt ist, daß Altern nicht zu einem generellen Abbau, sondern zu einem Wandel in den Fähigkeiten und Kompetenzen führt, sollen Möglichkeiten für neue Arbeitsrollen für ältere ArbeitnehmerInnen in Unternehmen konzipiert werden. Diese sollen zum einen hinsichtlich der Arbeitsbedingungen so angelegt sein,

daß sie dem jahrelangen Verschleiß der Arbeitskraft, den Ältere durch hohe körperliche und psychische Belastungen erlitten haben, angepaßt sind. Zum anderen aber solche Aufgabenstellungen umfassen, in denen das reichhaltige Erfahrungswissen älterer ArbeitnehmerInnen zur Entfaltung kommen kann.

Darstellung 3: Traditionelle und neue Wege alter(n)sgerechter Gestaltungsmöglichkeiten im Betrieb

Lösungen für Alter(n)sprobleme im Betrieb		
	traditionell	neu
altersgerecht	Nischenarbeitsplätze (Portier, Magazin, Lager, ...) – ohne Nutzung erfahrungsbasierter Kompetenzen	neue Arbeitsrollen für Ältere - mit Nutzung erfahrungsbasierter Kompetenzen
alternsgerecht	innerbetrieblicher Aufstieg, Karriere – mit Nutzung erfahrungsbasierter Kompetenzen	Prävention, nachhaltige Arbeitsorganisation - mit Nutzung erfahrungsbasierter Kompetenzen

Die im vorigen Kapitel vorgestellten Initiativen und betrieblichen Modellbeispiele illustrieren die vielfältigen Möglichkeiten zur Lösung dieser Problemstellung. Im folgenden werden die Ansätze in einem systematischen Konzept zusammengefaßt. Darin wird zum einen unterschieden, ob die Maßnahmen reaktiven oder präventiven Charakter haben. Zum anderen wird danach differenziert, ob es sich um design- oder strukturorientierte Maßnahmen, die bestimmte Arbeitsstrukturen vorgeben, oder um prozeßorientierte handelt, welche die Entwicklung in den Vordergrund stellen. Aufgrund der Vielfalt konkreter Bedingungen in unterschiedlichen Branchen und Betrieben ist es nicht sinnvoll, ein generelles Modell zu entwerfen. Einem solchen kann nur die Funktion eines Rasters, der für konkrete betriebliche Situationen Hilfe und Orientierung bieten kann, zukommen.

Darstellung 4: Dimensionen alter(n)sgerechter Betriebspolitik

Lösungen für Alter(n)sprobleme im Betrieb		
	reaktiv (altersgerecht)	präventiv (alternsgerecht)
designorientiert (Struktur)	neue Arbeitsrollen für Ältere	nachhaltige Arbeitsorganisation
prozeßorientiert	Entwicklungsprojekte, Bewußtseinsbildung, Partizipation, Reflexion über altersgerechte Arbeit	Organisationsentwicklung, „KVP“ für altersgerechte Arbeit, Gesundheitszirkel, Reflexion über alternsgerechte Arbeit

5.1. Reaktive und präventive Aspekte

Bei der Aufgabe, „neue Arbeitsrollen für ältere ArbeitnehmerInnen zu entwickeln“, ist zunächst davon auszugehen, daß sich diese in zwei unterschiedliche Bereiche teilt. Zum

einen geht es um einen reaktiven Aspekt, wenn Betriebe vor dem Problem stehen, Lösungen für ältere ArbeitnehmerInnen zu finden, die den Anforderungen im unmittelbaren Produktionsbereich aufgrund des jahrzehntelangen Verschleißes ihrer Arbeitskraft nicht mehr gewachsen sind. Auf diese Situation muß mit neuen Einsatzmöglichkeiten für diese Problemgruppe reagiert werden.

Zum anderen enthält die Aufgabenstellung aber auch einen präventiven Aspekt. So erfordert eine auf Nachhaltigkeit ausgerichtete Arbeitsorganisation eine neue und kreative Gestaltung von Erwerbsverläufen im Unternehmen im Sinne eines für beide Seiten vorteilhaften, pfleglichen und produktiven Einsatzes der Arbeitskraft. Dies ist um so notwendiger, als traditionelle Lösungen dieses Problems über innerbetriebliche Karriere- und Aufstiegswege (z.B. vom Facharbeiter zum Meister, Arbeitsvorbereitung, usw.) durch die Verflachung von Hierarchien im Rahmen neuer Organisationskonzepte zunehmend verbaut sind. Insofern müssen neue horizontale Wege von Tätigkeits- und Aufgabenwechsel eröffnet werden.

Geht es also im ersten Fall um die Einrichtung *altersgerechter* Arbeitsplätze, so stellt sich im zweiten Fall die Frage nach *alternsgerechten* betrieblichen Erwerbsverläufen. Geht es in dem einen Fall darum, Versäumnisse in der Personalpolitik nachträglich zu korrigieren und auf diese Weise das Beste aus einer vertrackten Situation zu machen, so bedeutet es im anderen, Eckpunkte einer mittel- bis langfristigen personalpolitischen Strategie zu entwickeln, die bereits das Entstehen akuter Problemsituationen wie im ersten Fall verhindert und unter dem Aspekt der Nachhaltigkeit Strukturen für ein gesundes Altern im Betrieb etabliert.

Beide Aspekte sind wichtig und notwendig. Nahezu übereinstimmend kommen sämtliche Studien, die sich mit dem Problembereich ältere ArbeitnehmerInnen befassen, zu dem Schluß, daß mittel- bis längerfristige personalpolitische Überlegungen, die sich mit demographischen Entwicklungen und deren Auswirkungen auf das Unternehmen beschäftigen, kaum zu finden sind, obwohl sie dringend notwendig wären. Vielmehr reagieren Unternehmen vielfach erst dann, wenn sie mit konkretem Problemdruck konfrontiert sind. Deshalb wird in der Praxis der reaktive Aspekt häufig im Vordergrund stehen. Allerdings kann eine gelungene reaktive Lösungsvariante den Anstoß für eine grundlegende und nachhaltige personalpolitische Beschäftigung mit der Alter(n)sfrage im Betrieb geben.

5.2. Prozeß und Struktur

Maßnahmen können darin bestehen, bestimmte altersgerechte Arbeitsstrukturen bzw. Arbeitsrollen im Betrieb zu etablieren. Dabei geht man wie im dargestellten Beispiel der Wartungsaufgaben im Maschinenbaubetrieb von einem als altersgerecht angesehenen Design aus. Demgegenüber können Maßnahmen auch einen Entwicklungsprozeß in den Mittelpunkt stellen, ohne die Arbeitsstrukturen vorweg zu bestimmen, zu denen der Prozeß führen soll. Im vorliegenden Konzept werden demnach

im Sinne einer zweiten Differenzierung prozeßorientierte und struktur- oder designorientierte Maßnahmen analytisch unterschieden.

Bei designorientierten Ansätzen geht es insbesondere darum, Konzepte der Arbeitsorganisation umzusetzen, in denen Ältere im Hinblick auf ihre Kompetenzen und ihre Belastbarkeit einen Platz finden. Neben den Anforderungen an das Erfahrungswissen stehen dabei die Arbeitsbedingungen und die Leistungsabforderungen im Vordergrund. Reaktive Maßnahmen als Lösung für konkrete Einsatzprobleme Älterer durch die Einrichtung neuer Arbeitsrollen können einem designorientierten Ansatz folgen. Die Realisierung bestimmter, als altersgerecht bekannter Arbeitsstrukturen kann aber auch das Ziel haben, ein gesundes Altern bei voller Kompetenzentwicklung und –entfaltung zu ermöglichen, d.h. präventiv ausgerichtet sein.

Bei prozeßorientierten Ansätzen geht es darum, eine Entwicklung in Gang zu bringen, die sich inhaltlich auf Bewußtseinsbildung und Problemwahrnehmung beziehen oder das konkrete Ziel haben kann, die Arbeitsstrukturen alters- und altersgerechter zu machen. Ein solcher Zugang kann auch die Entwicklung und Anwendung von Instrumenten einschließen, welche die Reflexion über Arbeitsstrukturen erleichtern und ständig eine Weiterentwicklung gewährleisten. Zu denken wäre dabei etwa an betriebliche Gesundheitszirkel oder an die Einrichtung eines kontinuierlichen Verbesserungsprozesses zu Altersfragen im Betrieb. Gerade wenn es um einen präventiven, auf Nachhaltigkeit ausgerichteten Ansatz geht, muß ein solcher in einem ständigen Prozeß hergestellt und gesichert werden.

5.3. *Ansatzpunkte und Einsatzbereiche für ältere ArbeitnehmerInnen*

Im Rahmen des vorliegenden Projektes war es nicht möglich, umfassende Arbeiten zu allen im Konzept skizzierten Aspekten zu leisten. Deshalb erfolgte eine Konzentration auf jenen Bereich, der zum einen den unmittelbarsten Ansatzpunkt darstellt und zum anderen pragmatisch die größten Aussichten auf reale Umsetzung in den Unternehmen beinhaltet. Da Unternehmen in der Praxis hauptsächlich auf konkreten Problemdruck reagieren, geht es im folgenden um die Entwicklung und Beschreibung von Einsatzfeldern für erfahrene, ältere ArbeitnehmerInnen.

Die Frage neuer Arbeitsrollen für ältere ArbeitnehmerInnen setzt an konkreten Problemsituationen in Unternehmen an, in denen adäquate Einsatzbereiche für ältere Arbeitskräfte fehlen. Der hier verfolgte Ansatz und Versuch einer Antwort nimmt seinen Ausgang in den spezifischen Stärken erfahrungsgeleiteten Arbeitens und geht dabei der Frage nach, in welchen Bereichen und unter welchen Voraussetzungen diese Stärken bei gleichzeitiger Reduktion körperlicher und psychischer Belastungen in besonderem Maße zur Geltung kommen. Nachdem in den vorigen Kapiteln die grundsätzliche Aktualität und das Leistungspotential von Erfahrung im Sinne einer Schlüsselqualifikation herausgearbeitet wurde, soll hier eine Konkretisierung hinsichtlich ihrer Anwendbarkeit und Umsetzung erfolgen.

Bei einer solchen Herangehensweise ergeben sich Vorteile für beide Seiten. Ältere ArbeitnehmerInnen können ihre speziellen Kompetenzen und Fähigkeiten in die Arbeit einbringen, was sich positiv auf Motivation, Leistungsbereitschaft und Gesundheit auswirkt, und die Unternehmen können im Betrieb vorhandenes aber bisher kaum oder nicht optimal genutztes Qualifikationspotential ausschöpfen.

Die Implementierung neuer Arbeitsrollen für ältere ArbeitnehmerInnen kann zum einen durch die Einrichtung gänzlich neuer Arbeitsplätze oder Abteilungen, die neu entstandene oder auch neu zusammengefaßte Aufgabengebiete umfassen, erfolgen. Die Ausrichtung allerdings nur auf diese Möglichkeit zu reduzieren, würde bedeuten, andere Lösungsvarianten auszuschließen. Neue Arbeitsrollen kann nämlich auch bedeuten, daß an bestehende Arbeitsplätze neue Aufgaben und Tätigkeiten, für die Erfahrungswissen in besonderem Maße von Nutzen ist, angelagert werden. Um die angestrebten Effekte zu erzielen, müßte bei einer solchen Variante allerdings gleichzeitig der „alte“ Arbeitsumfang an den bestehenden Arbeitsplätzen im selben Ausmaß vermindert werden und eine Reduzierung von Arbeitsbelastungen damit verbunden sein. D.h. ein Teil der Arbeitszeit würde für die neuen Tätigkeiten aufgewendet und die bisherige Arbeit im selben Ausmaß reduziert.

Die besonderen Qualitäten erfahrungsbasierter Kompetenzen und Fähigkeiten könnten - wie schon einige der dargestellten Beispiele zeigten - in folgenden betrieblichen Bereichen eine wichtige Rolle (in Form von neuen Arbeitsrollen für ältere, erfahrene Beschäftigte) spielen:

- Wissensmanagement und Weiterbildung
- Qualitätssicherung
- Innovation
- Wartung, Service und Kundenkontakt

Wissensmanagement und Weiterbildung

Wissensmanagement ist einer jener Bereiche, der, zumindest wenn man Management-Seminare und –Zeitschriften als Maßstab nimmt, gerade boomt. Im Prinzip geht es dabei unter anderem darum, Mittel und Wege zu finden, das in einem Unternehmen vorhandene, reichhaltige Wissen der MitarbeiterInnen produktiv zu nutzen. Dazu müssen aber auch neue Formen gefunden werden. Das gilt in besonderem Maße für Erfahrungswissen, da es sich dabei, wie bereits erwähnt, um eine Ressource handelt, die nur schwer zugänglich ist, grob unterschätzt und gerade deshalb auch vielfach nicht optimal genutzt wird.

Weitergabe von Erfahrungswissen / Wissenswanderung:

Gerade die Weitergabe von Erfahrungswissen stellt einen besonders heiklen Punkt dar: Zum einen, weil es sich bei erfahrungsbasierten Kompetenzen um implizite Formen von Wissen handelt und deren Aneignung nicht über formalisierte Kanäle erfolgen kann. Zum anderen aber auch, weil technische und organisatorische Rahmenbedingungen sowie deren organisatorische Einbettung vielfach die Aneignung und Entwicklung von

erfahrungsgeleiteten Handlungsformen zunehmend erschweren (vgl. dazu Böhle/Rose 1992; Krenn/Flecker 2000). Gleichzeitig nehmen diese Kompetenzen aber unter dem Schirmbegriff „Schlüsselqualifikationen“ an Bedeutung zu. Die gezielte Sicherstellung und Gewährleistung der kontinuierlichen Herausbildung solcher Kompetenzen stellt daher für Unternehmen eine besondere Herausforderung dar. Erfahrene ArbeitnehmerInnen können in einem solchen Prozeß eine Schlüsselrolle einnehmen. Die gezielte Organisation einer solchen Wissens- oder Kompetenzwanderung im Unternehmen kann verschiedene Formen annehmen.

Ein gezielter Wissenstransfer kann zum Beispiel im Rahmen von eigens definierten engeren Beziehungen von Erfahrenen und „Anfängern“ erfolgen. Entweder in Form von Tandem-Bildung, wobei im Rahmen von Gruppenarbeit oder auch außerhalb, Tandems bestehend aus einem/r erfahrenen und einem/r jungen ArbeitnehmerIn gebildet werden. Diese sind in besonderer Weise aufeinander bezogen und sollen auf der Grundlage gegenseitiger Bereicherung eine Wissenswanderung fördern. Im Rahmen eines sich auf diese Weise entwickelnden Vertrauensverhältnisses lassen sich subjektive, an die Person gebundene Wissensformen und Kompetenzen, wie sie im erfahrungsgeleiteten Arbeiten zum Ausdruck kommen, besser vermitteln. Es gibt aber auch Beispiele von sog. Mentoren- oder Patenmodellen. Dabei werden neu eingestellte, junge Facharbeiter von erfahrenen über einen Zeitraum von einem halben Jahr persönlich betreut und in die unterschiedlichen Aufgabengebiete eingeführt (Morschhäuser 2000).

Eine andere Möglichkeit besteht in der Integration von Modulen zur Aneignung von erfahrungsgeleiteten Kompetenzen in die Lehrlingsausbildung. Dazu gibt es auch bereits Modell- und Pilotprojekte (vgl. dazu Bauer, H.G. u.a. 1999; Krenn/Flecker 2000). Dabei geht es darum, bestimmte Methoden des aktiven Erfahrung-Machens und deren Verarbeitung – wie komplexe und differenzierte sinnliche Wahrnehmung, assoziatives Denken und Vorstellungsvermögen, dialogisch-interaktiver Umgang an und mit der Anlage, persönliche, gefühlsmäßige Beziehung zur Anlage – zu vermitteln.

Diese Kompetenzen sollen von den Lehrlingen auf dem Wege selbstgesteuerter und entdeckender Lernprozesse erworben werden. Erfahrene, ältere ArbeitnehmerInnen können im Rahmen solcher Modell- oder Pilotprojekte Schlüsselfunktionen in der Ausbildung einnehmen, wobei aber entsprechende Qualifizierung und Weiterbildung für solche Trainerpositionen unerlässlich erscheinen.

In der Qualifizierungsdiskussion wird in den letzten Jahren sehr stark über die Vorteile arbeitsplatznaher Formen betrieblicher Aus- und Weiterbildung diskutiert, „Tandem-Bildung“ oder „Mentorenmodelle“ sowie die Modell- und Pilotprojekte zur Aneignung von Kompetenzen erfahrungsgeleiteten Arbeitens stellen Formen der Umsetzung davon dar. Allerdings ist dazu notwendig, im Rahmen der Arbeitsorganisation auch tatsächlich entsprechende Spielräume, v.a. in zeitlicher Hinsicht, dafür bereitzustellen.

Qualitätssicherung

Der Bereich der Qualitätssicherung ist in den letzten Jahren tiefgreifenden Veränderungen unterworfen worden. Zum einen wurde er als eigenständiger indirekter Bereich

vielfach stark reduziert und eine Reihe von Aufgaben im Rahmen von Total Quality Management-Konzepten in die Geschäfts- und Produktionsprozesse direkt integriert. Zum anderen erfolgte über ISO-Zertifizierung eine bestimmte Formalisierung und Bürokratisierung von Qualitätssicherungsprozessen. Durch ständig neue und komplexere Technologiegenerationen und flexible Organisationsformen stellt sich die Frage der Qualitätssicherung aber immer wieder neu.

Erfahrungsbasierte Kompetenzen sind eine wichtige Ergänzung von formalisierten Standards, um Qualität auch in von der Normalität abweichenden Situationen zu sichern. Intuitive Fähigkeiten, Überblickswissen, Sorgfalt und emotionale Verbundenheit mit der Arbeit sowie praktische Erfahrungswerte stellen spezielle Fähigkeiten zur Bewältigung der Anforderungen in diesem Bereich dar. Insofern sollten diese Kompetenzen nicht nur unter der Hand durch die Anwendung erfahrener Arbeitskräfte in ihrer Tätigkeit genutzt werden. Deren Potential könnte durch einen gezielten Einsatz in diesem Bereich effektiver genutzt werden. Gleichzeitig bietet der Bereich der Qualitätssicherung auch von der Art der Tätigkeit günstige Voraussetzungen für wenig belastende Arbeitsbedingungen.

Als ein Beispiel wäre hier anzuführen, daß v.a. in Branchen mit stark zersplitterten und fluktuierenden Arbeitsstrukturen, wie etwa in der Software-Entwicklung, projektübergreifende Qualitätssicherung zu einem zunehmend wichtigen Aufgabengebiet wird, das die Einrichtung von eigenen Stellen dafür durchaus rechtfertigt. Die Arbeit in der Software-Entwicklung wird v.a. in Projektteams durchgeführt, wo sich nicht zuletzt aufgrund von Zeit- und Innovationsdruck Qualitätsstandards nicht im Selbstlauf der einzelnen Projekte herstellen und auch schwer vollständig standardisieren lassen. Dies wäre ein idealer Einsatzbereich für ältere, erfahrene Software-Entwickler, die ihre spezifische Berufserfahrung auf diesem Gebiet in besonderem Maße einbringen können (vgl. dazu auch Ergebnisse des Projekts: „Alternde Belegschaften in Software-Unternehmen“, BTU, Cottbus unter: www.demotrans.de).

Innovation

Die Bedeutung von Erfahrung im betrieblichen Innovationsprozeß ergibt sich zum einen aus dessen Ausrichtung auf kommerzielle Verwertbarkeit. Innovation in Unternehmen bedeutet nicht so sehr die bahnbrechende geniale Idee, sondern vielmehr das neue marktfähige Produkt. Kontinuierlicher Aufbau, Weiterentwicklung und Umsetzungs-kompetenz heißen dabei die zentralen Parameter. Wobei die Umsetzungskompetenz im betrieblichen Innovationsprozeß nicht nur für die Realisierung, sondern bereits für die Idee eine entscheidende Rolle spielt. Für diese Parameter wiederum bildet Erfahrung eine unerläßliche Grundlage. Für die Innovationsfähigkeit von Unternehmen stellt der Faktor Erfahrung nicht nur Anhängsel oder Zugabe dar, sondern entscheidende Ingredienz in der Innovationsküche des Betriebs. Es sind dabei v.a. folgende erfahrungsbasierte Kompetenzen, denen im Innovationsprozeß ein besonderer Stellenwert zukommt.

Zum einen kommt die Erfahrung älterer Innovierer positiv zum Tragen, wenn es gilt, neue Ideen auf ihre Brauchbarkeit und Kundentauglichkeit hin zu bewerten, aber auch

ihre Umsetzbarkeit kritisch zu hinterfragen. Erfahrene Kräfte verfügen oftmals über eine für Innovierer wichtige Fähigkeit, nämlich sich nicht von der Hektik des Tagesgeschäftes treiben zu lassen, einen kühlen Kopf zu bewahren und größere Linien zu verfolgen. Was vordergründig oftmals als Sicherheitsdenken, geringe Risikobereitschaft und fehlender Innovationsenthusiasmus interpretiert wird, stellt sich bei genauerer Betrachtung häufig als realistische Einschätzung dar, die entscheidend zur Vermeidung von energie-, zeit- und kostenintensiven „Holzwegen“ oder „Sackgassen“ beiträgt und paradoxerweise durch „bremsendes“ Einwirken eine Effektivierung des Innovationsprozesses erreicht.

Diese besonderen Fähigkeiten und Stärken erfahrener Innovierer können unter bestimmten Betriebs- oder Branchenbedingungen sogar zu einer eigenen Stelle gebündelt werden. So wird z.B. im oben erwähnten Projekt der BTU Cottbus für die Software-Entwicklung die Stelle eines „Innovationscoaches“ vorgeschlagen, der als Auffangbecken und Ansprechpartner für innovative Ideen fungieren soll.

„Seine Aufgabe ist es, solche Ideen hinsichtlich ihrer Brauchbarkeit zu bewerten und ggf. für ihre Durchsetzung zu sorgen. Eine derartige Stelle kann das Kommunikationsproblem entschärfen, welches darin besteht, daß junge Mitarbeiter zwar vielfach neue Ideen einbringen, diese sich aber teilweise oder im ersten Anlauf nicht als praktikabel, effizient oder realisierbar erweisen, so daß viele dieser Ideen erst gar nicht ausgeführt werden.“ (Reader des Projekts: „Alternde Belegschaften in Software-Unternehmen“, BTU, Cottbus, S.18 unter: www.demotrans.de)

Die Stärke von erfahrenen Innovierern kommt aber auch gerade in ihrer Umsetzungs-kompetenz zum Ausdruck. D.h. sie wissen, daß bei der Einführung einer neuen Technologie, eines neuen Produktes, in der praktischen Umsetzung im Betrieb oder in der Anwendung durch den Kunden noch mit einer Reihe von Unwägbarkeiten und Abänderungen zu rechnen ist und sie finden häufig aufgrund ihrer langjährigen Erfahrung oftmals auch rascher praktische Lösungen für solche unerwartet auftauchenden Probleme. Für die Innovationsfähigkeit von Betrieben ist die Umsetzungs-kompetenz insofern von besonderer Bedeutung, als die vielzitierte „time to market“, also die Zeitspanne, in der ein Produkt marktfähig produziert werden kann, eine entscheidende Variable für die Wettbewerbsfähigkeit darstellt.

Das gezielte und systematische Ausloten von Möglichkeiten zum Einsatz von älteren, erfahrenen Fachkräften aus der Produktion kann wichtige Impulse für den Innovations-prozeß liefern und diesen gleichzeitig belastungsärmere Einsatzmöglichkeiten bieten. Die richtige Mischung von akademischen und praxiserfahrenen und –orientierten Innovierern stellt einen zentralen Faktor zur Erhöhung der Innovationsfähigkeit von Unternehmen dar.

Wartung, Service und Kundenkontakt

Gerade in den Bereichen Wartung, Service und Kundenkontakt sind neben den spezifischen fachlichen Qualifikationen vielfach Fähigkeiten und Kompetenzen gefordert, die durch erfahrungsgelerntes Arbeiten in besonderem Maße erfüllt werden.

Bei der Wartung und Reparatur von Maschinen, Anlagen und Geräten spielt Erfahrung eine wichtige Rolle. Für die rasche Diagnose von aufgetretenen Fehlern und für deren Behebung ist zum einen die detaillierte Kenntnis von Aufbau und Funktionsweise der jeweiligen Geräte, Maschinen und Anlagen nützlich, zum anderen aber auch das Repertoire an bereits behobenen Störungen und die besondere Methode des Aufspürens von Störungsquellen über den Gebrauch der Sinne und die Fähigkeit zu assoziativem Denken. All jene Aspekte, die die besonderen Fähigkeiten von „alten Hasen“ in der Produktion ausmachen, sind bei Wartungs- und Service-Arbeiten in konzentrierter Form gefragt.

Da dieser Bereich in vielen Branchen zu einem wichtigen Konkurrenzfaktor zählt, gewinnt Erfahrung im Hinblick auf Kundenkontakt und –zufriedenheit geradezu strategische Bedeutung. Die Qualität von Wartung und Service ist bei Kaufentscheidungen fast ebenso wichtig wie die Qualität des Produktes. Dies wird dadurch verstärkt, daß die Fehleranfälligkeit vieler Geräte und Maschinen mit ihrer technischen Komplexität zunimmt.

Auch die für ältere, erfahrene Beschäftigte typischen hohen sozialen Kompetenzen sowie ihre langjährigen Beziehungen zum Betrieb können beim Kundenkontakt zusätzlich positive Effekte bringen.

Insofern handelt es sich um einen von den Anforderungen her klassischen Einsatzbereich für ältere, erfahrene MitarbeiterInnen mit den entsprechenden fachlichen Qualifikationen. Allerdings müßte genauer überlegt werden, wie die Arbeitsbedingungen hinsichtlich Einsatzzeiten, Arbeitsumfang und –intensität gestaltet werden können, um die Belastungen für ältere ArbeitnehmerInnen in einem adäquaten Rahmen zu halten. Diese Aspekte lassen sich über Personalbemessung und Leistungsvorgaben regeln. Eine weniger an kurzfristigem Kostendenken orientierte Personalpolitik könnte gerade in diesem Bereich eine Verbesserung der Kundenzufriedenheit durch das Ausschöpfen von Erfahrungspotential bringen.

Anregungen für Umsetzungsmöglichkeiten finden sich am Beispiel des im vorigen Kapitel beschriebenen deutschen Maschinenbaubetriebs. Aber auch für den Bereich Softwareentwicklung wurden im bereits erwähnten Projekt der BTU-Cottbus (Ebenda) Vorschläge erarbeitet. Ältere Software-Entwickler könnten forciert in einem umfassenden Hotline-Service eingesetzt werden. Wobei darin nicht nur eine (belastende) telefonische Bearbeitung von Kundenanfragen enthalten sein soll, sondern auch konkrete Problemlösung direkt vor Ort beim Kunden. Ein solcher abwechselnder Einsatz könnte einseitige Belastungen vermeiden, die Attraktivität der Arbeitsplätze erhöhen, die Kundenzufriedenheit verbessern und älteren Software-EntwicklerInnen adäquate Einsatzmöglichkeiten bieten.

Zusammenfassende Bemerkungen

Diese Überlegungen stellen eine Grundlage dafür dar, die Anwendung des Erfahrungswissens von älteren, erfahrenen ArbeitnehmerInnen auch konkreter auf mögliche Einsatzfelder abzustimmen. Das Konzept benennt dazu betriebliche Bereiche, die von

den Anforderungen der Tätigkeiten her für die Nutzung von Erfahrungswissen und darüberhinaus für die Einrichtung neuer Arbeitsrollen für ältere ArbeitnehmerInnen geeignet erscheinen. Allerdings erheben diese Überlegungen keineswegs den Anspruch auf Vollständigkeit. Es wäre sogar sehr sinnvoll, sie auf der Grundlage von empirischen Untersuchungen sowie betrieblichen Pilot- und Modellbeispielen zu ergänzen und zu erweitern.

Das Konzept steckt einen allgemeinen Rahmen ab, der Orientierung und Ansatzpunkte für spezifische betriebliche Umsetzungsprojekte bietet. Es gibt zwar, wie die vorgestellten betrieblichen Fälle zeigen, Beispiele für eine erfolgreiche Umsetzung in Unternehmen, allerdings können diese nicht einfach als problemlos übertragbare Patentrezepte verwendet werden. Sie zeigen Möglichkeiten einer Umsetzung auf und fungieren in diesem Sinne als Ideenspender und Wegweiser für andere Betriebe und Unternehmen. Konkrete Lösungsmöglichkeiten müssen aber in jedem einzelnen Fall auf die spezifischen Bedürfnisse und Rahmenbedingungen abgestimmt werden.

Eine Form der inhaltlichen Füllung und Abstimmung betrifft die Sektor- oder Branchenebene. Da die Arbeitsplatz-, Tätigkeits- und Anforderungsstruktur in unterschiedlichen Branchen erheblich differieren, unterscheiden sich auch die Problemlagen für ältere ArbeitnehmerInnen in den einzelnen Sektoren. Insofern erscheint es sinnvoll und notwendig, Analysen für die besondere Situation von Branchen zu erarbeiten und Lösungsvorschläge daran auszurichten.

Ein Beispiel dafür ist das erwähnte Projekt der BTU Cottbus in der Software-Entwicklung, einer Branche in der sich die Alter(n)sfrage besonders kraß stellt. Die Herangehensweise in diesem Projekt ist von einem umfassenden Ansatz gekennzeichnet, der neben den Bereichen Mitarbeiterentwicklung, innovationsorientierte Weiterbildung, und Teamzusammenarbeit von Jüngeren und Älteren auch die Entwicklung neuer Tätigkeitsfelder für erfahrene Software-Entwickler umfaßt. Auf der Grundlage von Anforderungskriterien hinsichtlich sozialer Kompetenz, Erfahrung und resultierender Belastung werden Aufgabenkomplexe und Stellen für erfahrene Software-Entwickler ausgearbeitet (vgl. ebenda).

Für den operativen Bereich der Softwareentwicklung werden dabei die Aufgabenkomplexe Projektleitung, Systemkonzeption und –analyse, Systembetreuung und –verwaltung sowie Qualitätssicherung genannt. Im indirekten Bereich werden Wissenstransfer, Innovationscoach, Hotline, Coaching, Kundens Schulung, Marketing und Akquisition, Projektkoordinator und innerer Organisator als geeignete Tätigkeitsbündel oder Stellen identifiziert.

Diese in Zusammenarbeit mit Unternehmen der Software-Entwicklung erarbeiteten Lösungsvorschläge stellen ein für die gesamte Branche brauchbares Konzept dar, das als sehr konkrete Grundlage für Unternehmen, die sich einer Lösung des Alter(n)sproblems stellen, verwendet werden kann. Auch wenn es im Einzelfall noch einer Anpassung an die spezifischen Bedingungen des jeweiligen Unternehmens bedarf, ist damit bereits ein wichtiger Konkretisierungsschritt gelungen, der ein solches Unterfangen wesentlich erleichtert.

In diesem Sinne erscheint es notwendig und sinnvoll, noch weitere Anforderungsprofile und Analysen für einzelne Sektoren und Branchen zu erarbeiten. Dabei kann allerdings das hier erarbeitete allgemeine Rahmenkonzept wertvolle Hilfestellung bieten. Nicht nur was die möglichen Bereiche für die Entwicklung neuer Arbeitsrollen betrifft, wo sich z.B. ja auch Übereinstimmungen mit dem Projekt im Software-Sektor ergeben haben. Darüberhinaus kann man mit dem Konzept des erfahrungsgeleiteten Arbeitens die spezifische Bedeutung der Kompetenzen erfahrener, älterer ArbeitnehmerInnen in einem Unternehmen analysieren und damit eine wichtige Grundlage für die Erarbeitung von Problemlösungen im Sinne neuer Arbeitsrollen schaffen.

Abschließend werden die wichtigsten Dimensionen für bzw. Anforderungen an eine Arbeitsorganisation im Sinne neuer Arbeitsrollen für ältere ArbeitnehmerInnen zusammengefaßt:

Darstellung 5: Dimensionen neuer Arbeitsrollen für ältere ArbeitnehmerInnen

Dimensionen neuer Arbeitsrollen für ältere ArbeitnehmerInnen	
Aufgabeninhalt und –umfang (Arbeitsteilung)	Möglichkeiten erfahrungsbasierte Kompetenzen einzubringen; Lernchancen; Spielräume für individuelle Arbeitsweisen (Bsp.: Maschinenbaubetrieb; Onze Lieve Middelares Hospital, ABB-Control)
Kooperationsformen	Einbringen von Organisationswissen; Möglichkeiten zu gegenseitiger Unterstützung; Partizipationsmöglichkeit bei Innovationen sichern
Leistungspolitik	Arbeitsintensität begrenzen; interne Konkurrenz regulieren; ausreichende Personalbemessung
Arbeitszeit	Vermeidung von Schichtarbeit; Teilzeitangebote; Vermeidung überlanger Arbeitszeiten (Bsp.: L'Incontro)
Ergonomie	Gesundheitsförderliche Arbeitsumgebung; körperliche Belastungen reduzieren; einseitige Belastungen vermeiden

6. ZUSAMMENFASSUNG UND SCHLUSSFOLGERUNGEN

Mit dem Konzept des erfahrungsgeleiteten Arbeitens kann man die Bedeutung der Kompetenzen erfahrener, älterer ArbeitnehmerInnen aufzeigen. Allerdings ist damit das Problem nicht zur Gänze beschrieben. Es ist nicht zu leugnen, daß dabei auch Interessengegensätze, wie etwa die Aspekte hohe Arbeitskosten und stärkerer Eigenwillen Älterer sowie die Einforderung von Rechten eine wichtige Rolle spielen und auch weiterhin wesentlich den Umgang mit älteren ArbeitnehmerInnen in Unternehmen bestimmen werden. Allerdings sollen die Herausarbeitung der Potentiale erfahrungsbasierter Kompetenzen und die Vorstellung von erfolgreichen Modellversuchen einer Kombination von Belastungsreduktion und altersadäquater Fähigkeitsabforderung dazu beitragen, einseitige Betrachtungsweisen zu relativieren und neue Lösungswege zu eröffnen.

Der Stellenwert von Erfahrung in der Arbeitswelt: zwischen Abwertung und selbstverständlicher Nutzung

Die Ergebnisse von empirischen Untersuchungen legen nahe, daß Erfahrung in der Arbeitswelt nicht generell einem Abwertungsprozeß unterliegt. Ein solcher ist v.a. dort festzustellen, wo im Gefolge neuer Managementkonzepte und den daraus folgenden Restrukturierungswellen kurzfristige Verwertungsperspektiven, Vermarktlichung der innerbetrieblichen Beziehungen und Beschleunigung des Innovationsprozesses als Handlungsmaximen vorherrschen. Die Ökonomisierung des sozialen Systems Betrieb, seiner Spielregeln, Beziehungen und Zielsetzungen richtet sich in erster Linie gegen Erfahrung als Ausdruck von Kontinuität, als Verbindungsglied zwischen Altem und Neuem. Ältere ArbeitnehmerInnen als „personifizierte und wandelnde Horte“ von Erfahrung werden von der dabei entstehenden Sogwirkung voll erfaßt.

Die Attribute des in diesen Strukturen und Logiken geforderten Sozialtypus des/der idealen ArbeitnehmerIn, nämlich jung, billig, flexibel und willig, entsprechen nicht den Merkmalen und dem Habitus älterer, erfahrener Arbeitskräfte. Sie erscheinen unter solchen Bewertungskriterien als überflüssiger Ballast der Unternehmen, was auch in deren zunehmenden Abbau seinen Niederschlag findet. Es kommt zu einer Aufkündigung des sozialen Tausches im Sinne eines Gebens und Nehmens und die Bindungen an den Betrieb und zwischen den Generationen werden zusehends gekappt. Im flexibilisierten Unternehmen, das sich als Veranstaltung, als permanente Performance strukturiert und wofür das „High-Tech-Milieu“ der new economy als Paradebeispiel gelten kann, ist Alter keine relevante Kategorie.

Erfahrung hingegen steht für Zusammenhang und fungiert als Brücke zwischen auseinandergerissenen Elementen. Die Einsicht in diese Tatsache könnte auch als Ursache für einen sich abzeichnenden Rückwärtstrend zu verstärktem Insourcing gedeutet werden. In jenen Unternehmen, die ihre erfolgreiche und innovative Position auf interne Kompetenzentwicklung, kontinuierlichen Wissens- und Erfahrungsaufbau und gegenseitige Vertrauensbeziehungen gründen, blieb der Stellenwert von Erfahrung

konstant hoch. Diese Unternehmen haben mit ihren „altmodischen“ Konzepten und ihrer gemischten Personalstruktur mittel- und langfristig sowohl im Hinblick auf die bevorstehende Bewältigung demographischer Wandlungsprozesse als auch im Hinblick auf die Herausforderungen des Marktes die besseren Karten. Alter und Erfahrung wirken in diesen Unternehmen als Kontinuitätsfaktoren positiv auf Stabilität und Wendigkeit zugleich.

Erfahrung als Schlüsselqualifikation – Neubewertung einer „alten“ Ressource

Erfahrung stellt keine entleerte oder erschöpfte Ressource in der modernisierten Arbeitswelt dar. Mit dem Konzept des erfahrungsgeliteten Arbeitens kann die Relevanz der Potentiale von Erfahrung umfassend sichtbar gemacht werden. Erfahrungsgelitetes Arbeiten fungiert in diesem Sinne als Schlüsselqualifikation für die Bewältigung von Arbeitsanforderungen in unbestimmten, nicht standardisierbaren Situationen, die in den Produktions- und Arbeitsprozessen von heute im Zunehmen begriffen sind. Allerdings sind diese Potentiale von Erfahrung der Wahrnehmung von außen nur schwer zugänglich und werden daher auch selten als solche wahrgenommen. Daher ist es notwendig, gezielt die Aufmerksamkeit auf Anwendungsformen und Auswirkungen erfahrungsgeliteten Arbeitens zu lenken. Die Abstimmung von Arbeitsorganisation und Personaleinsatz auf eine optimale Ausschöpfung dieser Potentiale kann für beide Seiten, ArbeitnehmerInnen und Unternehmen, Vorteile bringen.

Aufbauend auf einer solchen Neubewertung von Erfahrung erscheinen auch die Stärken und Schwächen von älteren ArbeitnehmerInnen in einem neuen Licht. Wird ihre Erfahrung als Schlüsselqualifikation gesehen und anerkannt und neue Wege und Möglichkeiten für ihren Einsatz im Betrieb angedacht, kann das die Beschäftigungssicherheit älterer Arbeitskräfte beträchtlich erhöhen.

Sensibilisierung von Öffentlichkeit und Unternehmen

In Österreich ist das Bewußtsein über die Alter(n)sfrage sowohl in der Öffentlichkeit als auch bei den betrieblichen Entscheidungsträgern relativ gering. Darauf deuten zumindest einige Indizien hin, wie etwa die geringe Beschäftigungsquote Älterer, die Probleme bei der Suche nach „good practice“ Betrieben sowie kaum vorhandene öffentliche Initiativen oder Förderprogramme. Aufgrund dieser unbefriedigenden und der Problemlage völlig unangemessenen Situation kann eine Schlußfolgerung nur lauten, daß in diesem Bereich akuter Nachholbedarf besteht und entsprechend umfassende Maßnahmen initiiert werden müssen.

Für eine Sensibilisierung v.a. der betrieblichen Entscheidungsträger sollte der Schwerpunkt der Argumentation v.a. auf der Vermittlung der betriebswirtschaftlichen Vorteile von altersgemischten Belegschaften und erfahrungsbasierten Kompetenzen gelegt werden. Sowohl das vorherrschende Defizitmodell des Alterns als auch die verbreiteten reduzierten und negativ besetzten Interpretationen der Potentiale des Faktors Erfahrung sollten dabei aufgeweicht und verändert werden.

Den Sozialpartnern kommt in diesem Zusammenhang eine zentrale Rolle zu. Gerade um die entscheidenden Akteure im betrieblichen Management zu erreichen und für die Problemstellung zu sensibilisieren, sollten die sozialpartnerschaftlichen Institutionen ihr Gewicht in die Waagschale werfen. Die Gründung von eigenen Initiativen, wie etwa jene des *Employers Forum on Age* in Großbritannien, könnten einen wesentlichen Beitrag zu einer Erhöhung der Aufmerksamkeit gegenüber Alter(n)fragen in der betrieblichen Personalpolitik leisten.

Eine entsprechende Sensibilisierung für die besonderen und umfangreichen Potentiale erfahrungsbasierter Kompetenzen beim Management würde neue Blickwinkel auf Personalpolitik und Arbeitsorganisation ermöglichen. Ein dadurch angestoßenes Verlassen von eingefahrenen Sichtweisen und Wegen könnte neuen Ideen sowohl für reaktive (Not-)lösungen in Form von „neuen Arbeitsrollen für ältere ArbeitnehmerInnen“ als auch für präventive Strategien einer nachhaltigen Lösung von Alter(n)sproblemen im Betrieb zum Durchbruch verhelfen.

Aktivierung älterer ArbeitnehmerInnen

Eine Aufwertung und Anerkennung erfahrungsbasierter Kompetenzen sowohl in der Öffentlichkeit als auch v.a. in den Betrieben selbst hätte aber auch Auswirkungen auf Selbstbild und Motivation der betroffenen älteren ArbeitnehmerInnen. Es könnte bei jener Gruppe, die vielfach im Abseits der betrieblichen Modernisierung steht, das Zutrauen in die eigenen Fähigkeiten stärken und damit einen Beitrag zum Abbau von Ängsten und zum Aufweichen von prinzipiellen Abwehrhaltungen gegenüber Veränderungen und Neuerungen im Unternehmen leisten.

Solche Abwehrhaltungen entstehen zumeist aus Gefühlen der Verunsicherung und Überforderung, aus Gefühlen der Entwertung von erworbenen Kompetenzen im Zuge radikaler Restrukturierungen. Diese zögerliche und bremsende Haltung älterer ArbeitnehmerInnen wird auch als ein Hauptargument für ihre Unbrauchbarkeit verwendet. Wenn allerdings die Bedeutung und Aktualität von erfahrungsbasierten Kompetenzen auch in neuen Strukturen anerkannt und bei deren Konzeption berücksichtigt wird, kann der eigene Beitrag von älteren Arbeitskräften selbst besser abgeschätzt und Veränderung als persönliche Herausforderung im Sinne einer Weiterentwicklung angenommen werden. Anerkennung von außen und steigendes Selbstwertgefühl können zu einer aktivierenden und motivierten Beteiligung Älterer an betrieblichen Veränderungsprozessen führen. Dadurch wiederum ließe sich nicht nur die Durchführung und Umsetzung von Umstellungen erleichtern, sondern v.a. auch - durch das Einbringen von Erfahrungswissen - deren Qualität entscheidend erhöhen.

Entwicklung erfahrungsoffener Qualifizierungsformen

Gleichzeitig geht es auch darum, erforderliche Qualifizierungsformen auf das explizite Ansetzen an Erfahrungswissen abzustimmen. Die Entwicklung solcher Formen könnte einen wesentlichen Beitrag zum Abbau von Lernblockaden, die gerade bei älteren Arbeitskräften häufig ein reales Problem darstellen, leisten. Das würde v.a. bedeuten

von rein kursförmiger Weiterbildung abzuweichen und – was in der Weiterbildungsdiskussion auch zunehmend an Bedeutung gewinnt – stärker auf arbeitsplatznahe Qualifizierungsformen zu setzen. Wie das Beispiel des LERNINSEL-Konzeptes zeigt, muß dabei von der reinen Wissensvermittlung abgegangen werden und statt dessen einer Mischung von aktivierenden und selbstorganisierten Elementen der Vorzug gegeben werden.

Eine solche Vorgangsweise gewinnt v.a. auch im Zusammenhang mit der Forderung nach lebenslangem oder lebensbegleitenden Lernen an Bedeutung. Damit diese Forderung bei älteren ArbeitnehmerInnen nicht als Drohung ankommt und Gefühle der Angst, Unsicherheit und Überforderung auslöst, müssen die herkömmlichen Qualifizierungsformen verändert und auf deren spezifische Bedürfnisse abgestimmt werden.

Förderung wissenschaftlicher Auseinandersetzung und betrieblicher Umsetzung

Im Gegensatz zu anderen europäischen Ländern existieren in Österreich kaum wissenschaftliche Untersuchungen oder Studien über ältere Beschäftigte in den Betrieben. Das Problemfeld „ältere ArbeitnehmerInnen“ wird in den vorliegenden Studien vorwiegend unter Arbeitsmarktaspekten bzw. im Hinblick auf Rekrutierungs- und Einstellungsbarrieren bearbeitet. Hingegen liegen zum Zusammenhang von Alter und Betrieb kaum empirische Analysen vor. Gerade die Beschäftigung mit diesem Problembereich ist aber notwendig, um die Herausforderungen, die aus den zu erwartenden demographischen Entwicklungsprozessen entstehen, zu bewältigen.

Dazu wäre es notwendig, eine umfangreiche Förderung von wissenschaftlicher Auseinandersetzung mit Alter(n)sfragen im Betrieb zu initiieren und gezielte Förderprogramme zu einer umfassenden Aufarbeitung dieses Problemkreises einzurichten. Dabei sollte konzeptiv so vorgegangen werden, daß Analysen mit betrieblichen Umsetzungs- und Pilotprojekten, sowie mit Maßnahmen der Verbreitung und des Transfers von Ergebnissen und modellhaften Ansätzen verknüpft werden. Erfahrungen aus anderen Ländern sollten dabei genutzt werden. Verbundvorhaben, wie das vorgestellte deutsche Beispiel, bieten gute Rahmenbedingungen für eine umfassende und integrative Behandlung von zentralen Fragestellungen.

VERWENDETE LITERATUR

- Arbeit & Ökologie-Briefe, Fachinformationen zu Arbeit, Gesundheit und Ökologie im Betrieb, Nr. 3/4 vom 28. Februar 2001
- Atzmüller, R./Gaubitsch, R./Sturm, R. (2000): Innovation – Qualifikation – Aspekte regionaler Entwicklung, AMS report 17, hrsg. vom Arbeitsmarktservice Österreich
- Baethge, M./Kadritzke, U. (1980): Berufspraxis und Hochschulausbildung von Ökonomen, fhw Forschung (Schriftenreihe der Fachhochschule für Wirtschaft) 4, Berlin
- Bauer, H.G. u.a. (1999): Erfahrungsgeleitetes Arbeiten und Lernen; in: Dehnbostel, P. u.a. (Hrsg.), Erfahrungslernen in der beruflichen Bildung, Neusäß
- Böhle, F./Milkau, B. (1988): Vom Handrad zum Bildschirm. Eine Untersuchung zur sinnlichen Erfahrung im Arbeitsprozeß, Campus Verlag, Frankfurt a.M./New York
- Böhle, F./Rose, H. (1992): Technik und Erfahrung. Arbeit in hochautomatisierten Systemen, Campus Verlag, Frankfurt a.M./New York
- BTU Cottbus, Lehrstuhl für Technikphilosophie: Lösungsansätze für die Beschäftigung älter werdender Software-Entwickler. Reader des Projektes: Beratung von software-entwickelnden Unternehmen zu Folgen altersstrukturellen Wandels (SUFAW) unter: www.demotrans.de
- Dahrendorf, R. (1956): Industrielle Fertigkeiten und soziale Schichtung; in: KZfSS 8/1956
- Feldhoff, J./Jacke, N./Simoleit, J. (1995): Schlüsselqualifikationen für neue Anforderungen in Betrieb und Gesellschaft. Reformen der betrieblichen Ausbildung im Spannungsfeld von allgemeinbildender Schule und beruflicher Praxis, Düsseldorf
- Jasper, G./Fitzner, S. (2000): Innovatives Verhalten Jüngerer und Älterer: Einfluß von Arbeitsumfeld und Erfahrungswissen; in: Köchling et al. (Hrsg.)
- Karazmann, R. u.a. (Hrsg.) (1995): Betriebliche Gesundheitsförderung für älter werdende Arbeitnehmer, Gamburg
- Köchling, A. et al. (Hrsg.) (2000): Innovation und Leistung mit älter werdenden Belegschaften, München und Mering
- Kotthoff, H./Reindl, J. (1999): „Fitneßtraining“ – Betriebliche Reorganisation im Saarland, AK-Beiträge 2/99, hrsg. v. der Arbeitskammer des Saarlandes, Saarbrücken
- Krenn, M. (1999): Flexible Beschäftigte – ein neuer ArbeitnehmerInnentypus? Betriebliche Flexibilisierung im Spannungsfeld zwischen Anpassungsleistung an restriktivere Arbeitsbedingungen und neuen Qualifikationsanforderungen; in: Wirtschaft und Gesellschaft, Heft 1
- Krenn, M./Flecker, J. (2000): Erfahrungsgeleitetes Arbeiten in der automatisierten Produktion. Neue Anforderungen an die Personalpolitik, Ausbildung und Arbeitsgestaltung, FORBA-Forschungsbericht 3/2000
- Mansel, B./Trautwein-Kalms, G. (1998): Die Älteren als Joker. Angestellte zwischen Qualifikationsreserve und Arbeitsmarktpuffer, Hamburg
- Moldaschl, M. (1994): „Die werden zur Hyäne“ - Erfahrungen und Belastungen in neuen Arbeitsformen; in: Moldaschl, M./Schultz-Wild, R. (Hrsg.), Arbeitsorientierte Rationalisierung: Fertigungsinseln und Gruppenarbeit im Maschinenbau, Frankfurt a.M./New York

- Morschhauser, M. (2000): Personalentwicklung oder Personalaustausch? Perspektiven alter(n)sbezogener Personalplanung; in: von Rothkirch, Ch. (Hrsg.)
Öffentlichkeits- und Marketingstrategie demographischer Wandel – Broschüre zum Projekt, 2000, Stuttgart
- Pack, J. et al. (2000): Zukunftsreport demographischer Wandel. Innovationsfähigkeit in einer alternden Gesellschaft, (Veröffentlichung aus dem Förderschwerpunkt „Demographischer Wandel“), Bonn
- Papouschek et al. (1998): Qualifikation als Problem? Weiterbildung als Lösung? Technologischer und struktureller Wandel in Wiener Betrieben, Forschungsbericht im Auftrag des AMS Wien, Wiener Reihe Nr.6, Wien
- Reindl, J. (2000): Betriebliche Innovationsmilieus und das Alter(n) der technischen Intelligenz; in: Köchling et al. (Hrsg.)
- Rothkirch von, Ch. (Hrsg.) (2000): Altern und Arbeit: Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft. Beiträge, Diskussionen und Ergebnisse eines Kongresses mit internationaler Beteiligung, Berlin
- Strauß, J./Kuda, E. (o.J.): Gruppenarbeit und ältere Arbeitnehmer. Handlungshilfe mit Seminarkonzept, (hrsg. von IG-Metall/sfs-Dortmund)
- Walker, A. (1997): Maßnahmen zur Bekämpfung von Altersbarrieren in der Erwerbstätigkeit, ein europäischer Forschungsbericht hrsg. von der europäischen Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen, Dublin