

Antrag

der Abg. Werner Raab u. a. CDU

und

Stellungnahme

des Wirtschaftsministeriums

**Personalpolitik der baden-württembergischen Unternehmen
zur Berücksichtigung des demografischen Wandels**

Antrag

Der Landtag wolle beschließen,
die Landesregierung zu ersuchen
aufgrund ihrer Kenntnisse zu berichten,

1. in welchem Umfang in Unternehmen altersgemischte Arbeitsgruppen zum Einsatz kommen;
2. in welchem Umfang Unternehmen arbeitsplatzbezogene Schulungen über alle Altersstufen anbieten und wie diese angenommen werden („lebenslanges Lernen“);
3. mit welchen Maßnahmen und in welchem Umfang die Unternehmen ein Wissensmanagement betreiben;
4. mit welchen Maßnahmen und in welchem Umfang Unternehmen die nachhaltige Leistungshergabe ihrer Mitarbeiter im Alter fördern;
5. wie und in welchem Umfang Unternehmen die Laufbahnplanung und das Karrieremanagement ihrer Mitarbeiter betreuen.

10.07.2007

Raab, Vosschulte, Klein, Locherer, Dr. Brenner CDU

Begründung

Die Unternehmen werden sich im Rahmen des demografischen Wandels darauf einstellen müssen, dass das Durchschnittsalter der Beschäftigten steigen und Nachwuchskräfte zunehmend schwieriger gewonnen werden können.

Stellungnahme*)

Mit Schreiben vom 27. September 2007 Nr. 1-4205.1/49 nimmt das Wirtschaftsministerium zu dem Antrag wie folgt Stellung:

Zu 1.:

in welchem Umfang in Unternehmen altersgemischte Arbeitsgruppen zum Einsatz kommen;

Repräsentative Daten über den Umgang der baden-württembergischen Betriebe mit dem Thema „Ältere Beschäftigte“ wurden zuletzt aus dem IAB-Betriebspanel 2002 gewonnen, das das Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung (IAW) Tübingen ausgewertet hat (Zur Situation älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Baden-Württemberg, Studie im Auftrag des Wirtschaftsministeriums Baden-Württemberg, Oktober 2004). Danach führten rund 81 Prozent aller baden-württembergischen Betriebe mit älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern im Jahr 2002 keine Maßnahmen zur Förderung und zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit Älterer durch. Damit sind speziell auf Ältere zugeschnittene Maßnahmen in den Betrieben im Land ebenso wie in Westdeutschland bisher eher die Ausnahme als die Regel. Nur 19 Prozent der Betriebe gaben an, Maßnahmen durchzuführen, die sich speziell an Ältere richten.

Das IAW weist allerdings darauf hin, dass dieser bereits geringe Anteil noch einmal relativiert werden muss, wenn man berücksichtigt, dass Altersteilzeit dabei die mit Abstand dominierende betriebliche Maßnahme darstellt, die auf Ältere zugeschnitten ist. Denn diese Maßnahme ist nicht auf eine Integration und Erhöhung der Beschäftigungsfähigkeit Älterer gerichtet, sondern zielt bewusst auf deren früheres Ausscheiden aus dem Betrieb und dem Arbeitsmarkt ab. Klammert man daher die Betriebe aus, die ausschließlich Altersteilzeitmodelle praktizieren, so schrumpft der Anteil der Betriebe mit älteren Arbeitnehmer/innen, die Maßnahmen zugunsten Älterer in Angriff nehmen, auf nur noch 11 Prozent. D. h. acht von neun baden-württembergischen Betrieben mit älteren Beschäftigten praktizieren keinerlei spezielle Maßnahmen, die dem Erhalt und der Förderung der Beschäftigungsfähigkeit Älterer dienen.

Was den Einsatz altersgemischter Arbeitsgruppen betrifft, so wird dieses Konzept nach den Berechnungen des IAW in 21 Prozent der Betriebe praktiziert, die Maßnahmen für ältere Arbeitnehmer/innen durchführen (vgl. Tab. 1). Auf alle Betriebe gerechnet kamen altersgemischte Arbeitsgruppen somit im Jahr 2002 lediglich in 4 Prozent der baden-württembergischen Betriebe zum Einsatz (ebd.).

*) Der Überschreitung der Drei-Wochen-Frist wurde zugestimmt.

Tab. 1: Verbreitung von Maßnahmen für ältere Arbeitnehmer/innen in baden-württembergischen Betrieben mit älteren Arbeitnehmer/innen

Maßnahmen	Anteil an den Betrieben mit Maßnahmen (19% aller Betriebe)	Anteil an allen Betrieben
Altersteilzeit	68%	13%
Einbeziehung in betriebliche Weiterbildungsaktivitäten	32%	6%
Altersgemischte Arbeitsgruppen	21%	4%
Besondere Ausstattung der Arbeitsplätze	11%	2%
Herabsetzung der Leistungsanforderungen	11%	2%
Spezielle Weiterbildungsangebote	5%	1%

Quelle: IAB-Betriebspanel Baden-Württemberg, Welle 2002, IAW-Berechnungen

Dass spezielle personalpolitische Maßnahmen für ältere Beschäftigte in der betrieblichen Praxis bislang wenig verbreitet sind, entspricht auch der Einschätzung des DGB Bezirk Baden-Württemberg. Danach sind die meisten Unternehmen nur ungenügend auf den demografischen Wandel vorbereitet. Nur eine kleine Minderheit vorausschauender Personalchefs, insbesondere in Großunternehmen, verfüge über personalpolitische Konzepte, die die demografischen Entwicklungen berücksichtigen. Nach den Informationen des DGB sind die Altersteilzeit, gefolgt vom Angebot an altersgemischten Arbeitsgruppen und der Einbeziehung Älterer in Weiterbildungsmaßnahmen die am häufigsten angewendeten Maßnahmen. Von untergeordneter Bedeutung seien dagegen die Herabsetzung der Leistungsanforderungen, eine besondere Ausstattung der Arbeitsplätze sowie das Angebot an speziellen Weiterbildungsmaßnahmen für Ältere.

Im Hinblick auf den Einsatz altersgemischter Arbeitsgruppen weist der Baden-Württembergische Industrie- und Handelskammertag (BWIHK) darauf hin, dass in vielen Unternehmen unabsichtlich zusammengestellte altersgemischte Teams arbeiten. Außerdem gibt der BWIHK zu bedenken, dass bei diesem Konzept den positiven Lern- und Motivationseffekten durchaus negative Effekte gegenüberstehen können, wenn die Kooperation über die Altersgrenzen hinweg nicht funktioniert. So habe eine aktuelle Untersuchung von Prof. Börsch-Supan in einem Lkw-Montagewerk von DaimlerChrysler ergeben, dass die Produktivität altersgemischter Gruppen am Fließband niedriger war als die altershomogener Gruppen. Höhere Bildung und ein höherer Frauenanteil wirkten sich allerdings in den altersgemischten Arbeitsgruppen positiv aus. Insgesamt sei daher zu konstatieren, dass es nicht genügt, altersgemischte Gruppen einzusetzen und darauf zu vertrauen, dass allein dadurch bessere Arbeitsergebnisse erreicht werden. Heterogenität erschwere die Kommunikation und mindere die Gruppenkohäsion. Um die zweifellos vorhandenen Vorteile der Altersmischung zu erreichen, sei es notwendig, Kommunikation und Kooperation gezielt zu unterstützen.

Nach Auskunft des Baden-Württembergischen Handwerkstages (BWH) liegt die durchschnittliche Beschäftigtengröße der Betriebe im Handwerk bei sechs Mitarbeitern. In diesen klein strukturierten Einheiten sei die Zusammenarbeit in altersgemischten Arbeitsgruppen tägliche Praxis. Die Altgesellen übernehmen oftmals eine Mentorenrolle für die Auszubildenden und/oder die Jungesellen in den Betrieben.

Zu 2.:

in welchem Umfang Unternehmen arbeitsplatzbezogene Schulungen über alle Altersstufen anbieten und wie diese angenommen werden („lebenslanges Lernen“);

Nach der o. g. Studie des IAW wurden Ältere in 32 Prozent der Betriebe mit Maßnahmen für diese Personengruppe in betriebliche Weiterbildungsaktivitäten ein-

bezogen; in 5 Prozent dieser Betriebe gab es spezielle Weiterbildungsangebote für ältere Beschäftigte (vgl. Tab. 1). Insgesamt wurden damit im Jahr 2002 lediglich in 6 Prozent aller baden-württembergischen Betriebe ältere Beschäftigte in betriebliche Weiterbildungsaktivitäten einbezogen und nur in einem Prozent der Betriebe spezielle Weiterbildungsmaßnahmen für diese Gruppe angeboten (ebd.).

Der Abschlussbericht „Innovative Maßnahmen zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Fachkräfte in Baden-Württemberg“ (Januar 2006), der vom Institut für Politikwissenschaft der Universität Tübingen vorgelegt wurde, kommt u. a. zu dem Ergebnis, dass die Unternehmen zwar eine Vielzahl von Weiterbildungsmaßnahmen anbieten, jedoch ältere Fachkräfte in nicht ausreichender Weise an den Schulungsangeboten der Betriebe teilnehmen, nicht entsprechend in die betrieblichen Lernprozesse einbezogen werden und bei der Personalentwicklung auch nicht die erforderliche Berücksichtigung finden. Die Ergebnisse des vom Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg finanziell geförderten Abschlussberichts basieren auf der Mitwirkung und den Antworten von über 200 Unternehmen des Handwerks und der Industrie unterschiedlichster Größe.

Auch nach Auffassung des DGB Bezirk Baden-Württemberg besteht in den baden-württembergischen Unternehmen bei der Qualifizierung älterer Beschäftigter noch ein Nachholbedarf. Bislang werden ältere Beschäftigte nach Einschätzung des DGB nicht oder nur marginal in die betrieblichen Lernprozesse einbezogen.

Der Baden-Württembergische Industrie- und Handelskammertag (BWIHKT) weist darauf hin, dass das Konzept des lebenslangen Lernens auf einem weiten Verständnis von Weiterbildung basiert, das neben Weiterbildungsangeboten in Lehrgängen und Kursen auch informelle Lernprozesse umfasst, die nicht strukturiert sind, sondern im Alltag, sei es am Arbeitsplatz, sei es in der Freizeit, stattfinden. Sie zu messen sei schwierig. Zudem verweist der BWIHKT auf eine Auswertung des IAB-Betriebspanels 2005 durch das Institut für Angewandte Wirtschaftsforschung (IAW). Diese habe ergeben, dass insgesamt rund 43 Prozent der baden-württembergischen Betriebe im ersten Halbjahr 2005 Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen finanziell gefördert haben (42 Prozent in West-Deutschland). Der Anteil der weiterbildungsaktiven Unternehmen sinke dabei mit abnehmender Betriebsgröße. Die Weiterbildungsquoten in den Unternehmen seien allerdings weitgehend unabhängig von der Altersstruktur der Belegschaft. Auch in aktuellen IHK-Umfragen in Baden-Württemberg habe sich bestätigt, dass die Angebote der Unternehmen sich gleichermaßen an Jüngere wie an Ältere im Betrieb richten.

Bezüglich der Art der Weiterbildungsmaßnahmen der Betriebe hat die Auswertung des IAB-Betriebspanels 2005 durch das IAW ergeben, dass im Jahr 2005 (1. Halbjahr) fast die Hälfte (47 Prozent) der befragten Betriebe Weiterbildung am Arbeitsplatz (d. h. Unterweisung oder Einarbeitung am Arbeitsplatz durch Kollegen oder Vorgesetzte) in ihrem Betrieb praktiziert haben. 51 Prozent der befragten Betriebe gaben an, dass in ihrem Betrieb interne Kurse, Lehrgänge und Seminare praktiziert werden. Externe Kurse, Lehrgänge und Seminare fanden nach dieser Auswertung in 83 Prozent der befragten Betriebe Anwendung.

Was den Handwerksbereich betrifft, so gibt der Baden-Württembergische Handwerkstag (BWHT) an, dass das lebenslange Lernen im Gegensatz zu großen Unternehmen, die eigene Personalabteilungen vorhalten, die sich mit der Personalentwicklung beschäftigen, beim Gros der Handwerksbetriebe nicht als eigenständige Aufgabe behandelt wird. Das Thema werde indirekt aufgegriffen, da auch Handwerksbetriebe ihre Beschäftigten weiterbilden. Allein die verkürzten Innovationszyklen bei den Technologien und Produkten zwingen die Handwerker dazu, sich mit neuen Techniken auseinanderzusetzen. Hierzu nähmen die Handwerker an fachlichen Weiterbildungskursen (z. B. an Bildungsakademien der Handwerksorganisationen) und an Herstellerschulungen teil. Die Teilnahme erfolge dabei über alle Altersgruppen hinweg. Neben der fachlichen Fortbildung werden nach Angaben des BWHT auch Weiterbildungsangebote im betriebswirtschaftlichen und Managementbereich wahrgenommen. Hierbei sei das Alter der Weiterbildungsteilnehmer höher als im fachlichen Bereich. Der Grund sei, dass die Mitarbeiter, die solche Weiterbildungen besuchen, zumeist Führungsverantwortung haben.

Um den Betrieben die Bedeutung des Personalmanagements aufzuzeigen und ihnen speziell an die Bedürfnisse des Handwerks angepasste Instrumente zur Personalentwicklung zur Verfügung zu stellen, führt die Beratungs- und Wirtschafts-

förderungsgesellschaft für Handwerk und Mittelstand (BWHM) derzeit das Projekt „Personal-Offensive Handwerk Baden-Württemberg“ durch. Dieses Projekt wird vom Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds Ziel 3 gefördert.

Der beruflichen Qualifizierung kommt eine herausragende Rolle für die Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit unserer Wirtschaft, für die Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit des Einzelnen und damit insgesamt für unseren Wirtschaftsstandort zu. Die permanente berufliche Weiterbildung wird immer wichtiger und zu einem Zukunftsthema schlechthin. Dabei liegt berufliche Weiterbildung aus der Sicht des Wirtschaftsministeriums zunächst in der Verantwortung der Betriebe, aber auch in der eines jeden Einzelnen.

Auch vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels gilt es, das Potenzial der älteren Beschäftigten verstärkt zu nutzen. Hier kommt der Qualifizierung eine wichtige Rolle zu. Das Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg hat daher durch eine Reihe von Maßnahmen auf dem Feld der Qualifizierung konkrete Hilfestellungen bei der Qualifizierung der älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gegeben und trägt damit auch dazu bei, für die Bedeutung der Qualifizierung der älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer und deren Einbezug in die Personalentwicklung zu sensibilisieren. Das derzeit laufende Projekt „Innovative Maßnahmen zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Fachkräfte in Baden-Württemberg“ hat beispielsweise zum Ziel, Qualifizierungsmaßnahmen für die berufliche Weiterbildung älterer Fachkräfte in Unternehmen des Handwerks und der Industrie in der Metall- und Elektrobranche zu entwickeln und zu erproben. Das Wirtschaftsministerium beabsichtigt, auch zukünftig einen Schwerpunkt auf das Thema der Qualifizierung der älteren Beschäftigten zu legen.

Zu 3.:

mit welchen Maßnahmen und in welchem Umfang die Unternehmen ein Wissensmanagement betreiben;

Zu der Verbreitung von Maßnahmen des Wissensmanagements in baden-württembergischen Unternehmen liegen der Landesregierung keine Zahlen vor.

Der Baden-Württembergische Industrie- und Handelskammertag (BWIHKT) weist darauf hin, dass die Weitergabe von Wissen in Unternehmen wie das lebenslange Lernen mehr oder weniger formalisiert ablaufen kann. Es gebe viele informelle Systeme der Wissensweitergabe, dazu Paten-, Mentoring- und Coachingsysteme sowie die interne Weiterbildung oder ganz einfach die sinnvolle Dokumentation von Projekten. Auch altersgemischte Teams können nach Auffassung des BWIHKT, wenn sie gut kommunizieren, als Mittel der Wissenssicherung eingesetzt werden. Die Industrie- und Handelskammern bieten Informationsveranstaltungen zum Wissensmanagement an, die von Unternehmen frequentiert werden. Über die Umsetzung in den Betrieben liegen dem BWIHKT keine verallgemeinerbaren Informationen vor.

Im Handwerk hat die Weitergabe von Wissen und Erfahrung nach Aussage des Baden-Württembergischen Handwerkstags (BWHT) Tradition. Flache Hierarchien, wenige organisatorische Barrieren, Kontinuität in den Führungspositionen fördern den Austausch von Wissen. Gleichwohl sei ein instrumentalisiertes Wissensmanagement in kleinen und mittelständischen Betrieben nur wenig verbreitet. Handwerksunternehmen können nach Einschätzung des BWHT mangels fehlender Stabsstellen die Komplexität des rasant wachsenden Wissens meist nur unzureichend managen.

Zu 4.:

mit welchen Maßnahmen und in welchem Umfang Unternehmen die nachhaltige Leistungshergabe ihrer Mitarbeiter im Alter fördern;

Eine nachhaltige Leistungshergabe der Mitarbeiter kann auf vielfältige Weise gefördert werden, beispielsweise durch betriebliche Maßnahmen der Gesundheitsförderung, eine altersgerechte Arbeitsgestaltung oder eine Anpassung der Arbeitsanforderungen. Zu den letzten beiden Punkten gibt die Auswertung des IAB-Be-

triebspanels 2002 durch das IAW Aufschluss (vgl. Tab. 1). Danach wurden in jeweils 11 Prozent der Betriebe, die Maßnahmen für Ältere durchführen, die Arbeitsplätze besonders ausgestattet und die Leistungsanforderungen herabgesetzt. Auf alle Betriebe umgerechnet ergibt sich ein Anteil von jeweils 2 Prozent.

Nach Auskunft des Baden-Württembergischen Industrie- und Handelskammertags (BWIHKT) haben aktuelle IHK-Umfragen in Baden-Württemberg ergeben, dass Arbeitgeber die Leistungsfähigkeit ihrer älteren Beschäftigten durchaus positiv einschätzen. Ältere werden insbesondere für ihre Berufserfahrung, ihre Zuverlässigkeit und ihr Wissen geschätzt. Die Umfragen zeigen, dass noch nicht alle Unternehmen das Altern ihrer Beschäftigten als Problem betrachten, für das Lösungen gefunden werden müssen. Etwa ein Drittel der Unternehmen sehe sich als betroffen an und/oder sei bereits aktiv. Dabei gehe es den Unternehmen vor allem um den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit durch eine altersgemäße Arbeitsorganisation und -gestaltung und durch Angebote zur Gesundheitsvorsorge. Nach Einschätzung des BWIHKT gibt es somit noch viele Unternehmen mit Beratungsbedarf. Die Industrie- und Handelskammern in Baden-Württemberg haben daher vielfältige Informations- und Beratungs-Angebote für ihre Mitgliedsunternehmen entwickelt.

Auch die Handwerksorganisationen führen nach Auskunft des Baden-Württembergischen Handwerkstags (BWHT) gemeinsam mit Partnern (z. B. Innungskrankenkasse) Maßnahmen durch, um Betriebe für das Thema zu sensibilisieren. Dies erfolge durch zahlreiche Aktivitäten (z. B. Informationsveranstaltungen), mit denen das Thema den Betrieben nahe gebracht wird. Zudem bestehe für die Betriebe die Möglichkeit, sich beraten zu lassen. Hierbei werde eine Analyse der Betriebssituation durchgeführt, um darauf aufbauend Instrumente und Methoden der gesundheitsgerechten Mitarbeiterführung in den Betrieben einzuführen und umzusetzen.

Der BWHT weist jedoch darauf hin, dass die Gewinnung von Betrieben für diese Thematik nicht einfach ist. Es müsse der Betriebsinhaber, der auch der Entscheidungsträger ist, für das Thema gewonnen werden. Dieser sei jedoch meist mit der Erledigung der Kernaufgaben seines Betriebes ausgelastet. Wie bereits ausgeführt, existiere bei der Mehrzahl der Handwerksbetriebe keine eigenständige Personalentwicklung und damit auch kein betriebliches Gesundheitsmanagement. Allerdings erhalte diese Thematik vor dem Hintergrund des Fachkräftemangels, der durch die demografische Entwicklung künftig noch verstärkt wird, zunehmend an Bedeutung. Da das Durchschnittsalter der Beschäftigten in den Betrieben steigen werde, müssten die Betriebe ihre Fachkräfte länger im „Arbeitsleben“ halten, um auch künftig ausreichend qualifiziertes Personal vorhalten zu können. Gerade im Handwerk, wo in vielen Berufen eine starke körperliche Belastung zur Ausübung des Berufs erforderlich ist, ergebe sich für die Betriebe das Erfordernis, altersgerechte Arbeitskonzepte zu entwickeln und umzusetzen.

Zu 5.:

wie und in welchem Umfang Unternehmen die Laufbahnplanung und das Karrieremanagement ihrer Mitarbeiter betreuen.

Zu der Verbreitung von Maßnahmen der Laufbahnplanung und des Karrieremanagements in baden-württembergischen Unternehmen liegen der Landesregierung keine Zahlen vor.

Der Baden-Württembergische Handwerkstag (BWHT) weist in diesem Zusammenhang darauf hin, dass eine systematische Personalplanung und Personalentwicklung in den Handwerksbetrieben meist nicht stattfindet. Der Bedarf an qualifizierten Fachkräften werde überwiegend durch die eigene Ausbildung gedeckt. Auch hier müsse die Struktur von Kleinbetrieben berücksichtigt werden, in denen der Betriebsinhaber auch gleichzeitig der Personalchef ist. Die Handwerksorganisationen versuchen, eine gezielte Nachwuchsförderung in den Betrieben zu verankern. Diese gezielte Karriereförderung sei auch unter dem Aspekt einer späteren Unternehmensübergabe ein wichtiger Baustein für das Handwerk. Diese Thematik werde auch in dem bereits erwähnten Projekt „Personal-Offensive Handwerk Baden-Württemberg“ aufgegriffen.

Pfister

Wirtschaftsminister