



Arbeitspapier Nr. 5

**Struktur und demografische Trends der Beschäftigten
in Baden-Württemberg unter Berücksichtigung
von Alter, Qualifikation und Innovation**

von

Hermann Novak und Jochen Wiegmann

Stuttgart, Mai 2007



Angaben zum Projekt

Projekttitle	Kompetenz und Innovation Förderung dynamischer Praxis-Wissenschafts-Beziehungen zur Gestaltung von Arbeit – Bildung – Innovationen im Rahmen einer Innovationen und damit Beschäftigung sichernden Standortstrategie
Durchführungsträger	Industriegewerkschaft Metall, Bezirksleitung Baden-Württemberg Stuttgarter Str. 23, 70469 Stuttgart
Projektleitung und Projektteam	Jörg Hofmann, Dipl. Volkswirt, Bezirksleiter der IGM Baden-Württemberg Frank Iwer, Dipl. Volkswirt, Bezirkssekretär bei der IGM Baden-Württemberg Hermann Novak, Dipl. Soziologe, Dipl. Soz.arb. (FH) Michael Kocken, Politologe M.A. Ellen Lincke (Finanzen, internes Controlling und Koordination) Dr. Beate Scheidt, Dipl. Volkswirtin
Betreuung im BMBF	Doris Zimmermann (fachliche Betreuung) Walter Hummerich (administrative Betreuung)
Projektlaufzeit	01.09.2006 – 31.08.2007
Förderkennzeichen	W1311.00
Verbundpartner	Industriegewerkschaft Metall, Bezirksleitung Nordrhein-Westfalen Roßstr. 94, 40476 Düsseldorf
Kooperationspartner	BIKO – Bildungskoooperation in Baden Gesellschaft für kooperative Bildung mbH Nowackanlage 15, 76137 Karlsruhe

Das Projekt wird gefördert aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung sowie aus Mitteln des ESF.

Verfasser: Hermann Novak, Dipl. Soz., Dipl. Soz.arb. (FH), unter Einbeziehung der von Jochen Wiegmann erstellten Datenbasis „Demographische Entwicklung und Qualifikation in Baden-Württemberg für den Organisationsbereich der IG Metall Baden-Württemberg“

Die Autoren tragen die alleinige inhaltliche Verantwortung für die Expertise. Rückschlüsse auf Positionen des Durchführungsträgers oder des Zuwendungsgebers können daraus nicht gezogen werden.

Inhaltsverzeichnis

Seite

1. Einführung.....	4
2. Demografischer Wandel in Baden-Württemberg und die Herausforderungen für die Wirtschaft....	4
3. Demographische Entwicklung und Qualifikation in Baden-Württemberg in der Metall- und Elektroindustrie bezogen auf die Projektregionen	9
4. Zum Stand der Förderung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Fachkräfte in Baden-Württemberg	11
5. Personalentwicklung ohne Veränderung der Arbeitskontexte ist wirkungseingeschränkt	14
6. Literatur	16
7. Anhang: Materialien zur Entwicklung von Beschäftigung, Alter und Qualifikation im Organisationsbereich der IG Metall und in den K+I-Projektregionen	17
7.1. Veränderung der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten	17
7.2. Qualifikationsstruktur im Organisationsbereich der IG Metall in Baden-Württemberg und in den Projektregionen.....	18
7.3. Entwicklung der Beschäftigten nach Branchen von 2005 zu 1999.....	21
7.4. Entwicklungen im Bereich der Berufsausbildung (Vergleich 2005 zu 1999)	23

1. Einführung

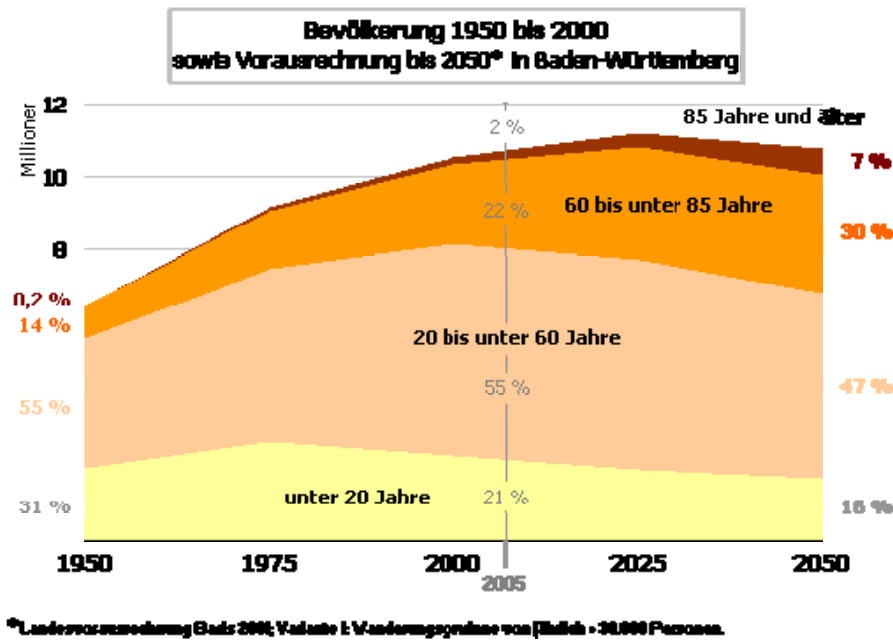
Das Projekt „kompetenz & innovation.bawü“ beschäftigt sich mit der grundlegenden Frage „Was macht die Innovationsfähigkeit der Betriebe aus?“. Dabei ist auch der Zusammenhang von Arbeitsorganisation sowie Arbeitsgestaltung, demografischer Entwicklung und Qualifikationsentwicklung und Innovationsfähigkeit von Bedeutung und unter dem Blickwinkel der Projektfragestellungen hinsichtlich ihrer Wirkungen sowie Folgen auszuleuchten.

Jochen Wiegmann hat die mühevollen Arbeit übernommen, thematisch relevante Daten für den Bereich der Metall- und Elektroindustrie Baden-Württembergs zu sichten, für das Projekt auszuwerten und aufzubereiten. In das Arbeitspapier fließen desweiteren Ergebnisse aus der Forschungsarbeit von Prof. Hagemann von der Universität Stuttgart-Hohenheim, Auswertungen der Arbeitsagentur und des Statistischen Landesamtes Baden-Württemberg sowie die im Auftrag des Wirtschaftsministeriums Baden-Württemberg vom Institut für Politikwissenschaft der Universität Tübingen erstellte Studie „Innovative Maßnahmen zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Fachkräfte in Baden-Württemberg ein.

2. Demografischer Wandel in Baden-Württemberg und die Herausforderungen für die Wirtschaft

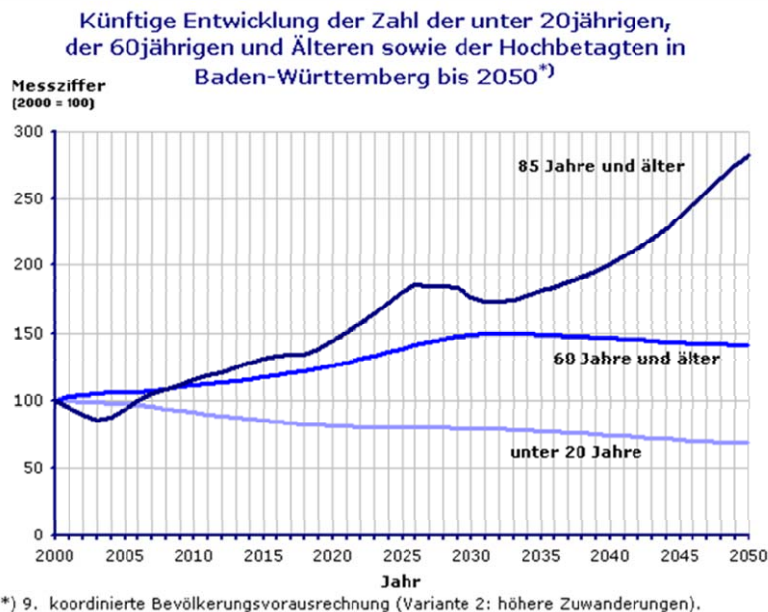
Dass der demografische Wandel auch in Baden-Württemberg eine wesentliche Herausforderungen für die Wirtschaft darstellt, hob Prof. Dr. Harald Hagemann auf der beschäftigungspolitischen Konferenz der IG Metall Bezirksleitung Baden-Württemberg am 15. Februar 2006 hervor. Er betonte, „die Diskussion um die demografische Entwicklung in der Bundesrepublik Deutschland war in den letzten Jahren ganz wesentlich durch die notwendigen Reformen des Systems der sozialen Sicherung geprägt. Darüber hinaus ist jedoch davon auszugehen, dass die demografische Entwicklung sowohl auf der nationalen als auch auf der einzelstaatlichen Ebene in Deutschland vielfältige wirtschaftliche Herausforderungen hervorruft, die in ihrer Reichweite bisher sicher noch nicht hinreichend erkannt werden.“ Lebten „in Württemberg und in Baden ... im Jahr 1900 zusammen etwa 4 Millionen Menschen“ sind es „heute ...etwa 10,7 Millionen Menschen, wobei in den 50 Jahren, d.h. nach dem Zweiten Weltkrieg, die Bevölkerung in Baden-Württemberg um knapp 64 % anstieg. Auffällig ist, dass alle anderen Bundesländer im Verhältnis deutlich zurückliegen. Die zweitstärkste Zuwanderung weist Hessen mit über 40 % auf.“ Somit könne festgehalten werden, „dass Baden-Württemberg in den letzten 50 Jahren die stärkste Zuwanderungsregion Deutschlands war. Dieser Tatbestand spiegelt zweifellos auch die hohe wirtschaftliche Leistungsfähigkeit wider.“

Betrachtet man heute die Bevölkerungsstruktur Baden-Württembergs, so sieht man die Folgen des damals starken Bevölkerungsanstiegs in den ungefähr seit der Jahrtausendwende beginnenden, nicht unerheblichen Verschiebungen der Altersstruktur der Bevölkerung.



Quelle: Prof. Dr. H. Hagemann, Universität Hohenheim, Lehrstuhl für Wirtschaftstheorie, 2006

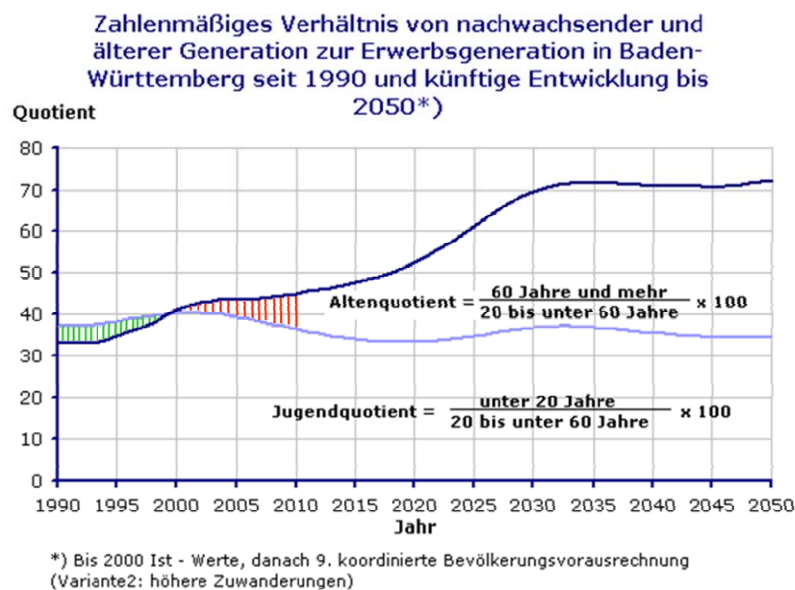
Auch nach der Variante 2 der Bevölkerungsvorausrrechnung mit höheren Zuwanderungen ändert sich nach Angaben des Statistischen Landesamts Baden-Württemberg) in der Altersentwicklung der Bevölkerung nicht viel. Die dramatische Entwicklung kann im Grundsatz auch dadurch nicht gestoppt werden.



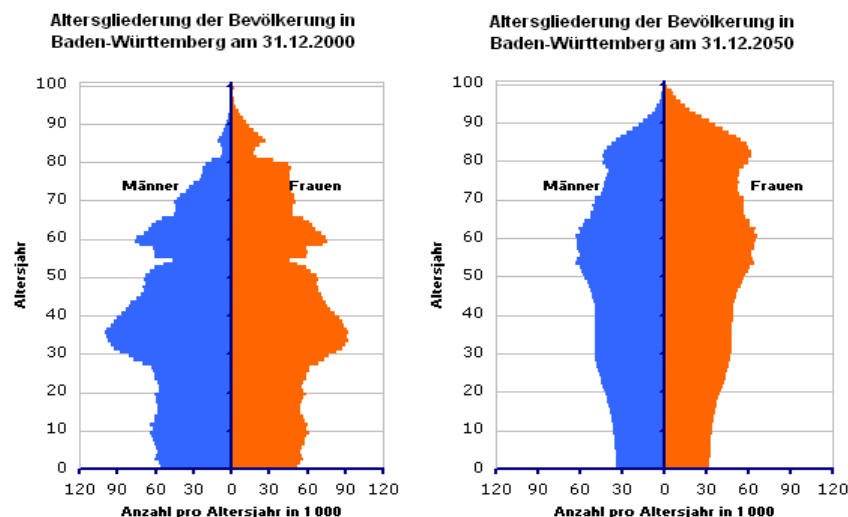
*) 9. koordinierte Bevölkerungsvorausrrechnung (Variante 2: höhere Zuwanderungen).

Quelle: www.statistik.baden-wuerttemberg.de/
Elivolkentwicklung/altersstruktur/... 11.11.2003

Festzustellen ist, dass sich bereits seit einiger Zeit das zahlenmäßige Verhältnis von nachwachsender und älterer Generation zur Erwerbsgeneration auseinander entwickelt, ohne größere Diskussionen zu erzeugen. Das folgende Bild zeichnet den Trend mit einer noch nicht in vollem Umfang wahrgenommenen gravierenden Entwicklung, die arbeits- und bildungspolitisch äußerst prekär ist. Während für die Zeit bis kurz vor die Jahrtausendwende ein günstiger Jugendquotient anzutreffen war, laufen der Altenquotient und der Jugendquotient seit 2000 negativ auseinander, d.h. der Altenquotient nimmt gegenüber dem Jugendquotient exorbitant zu.



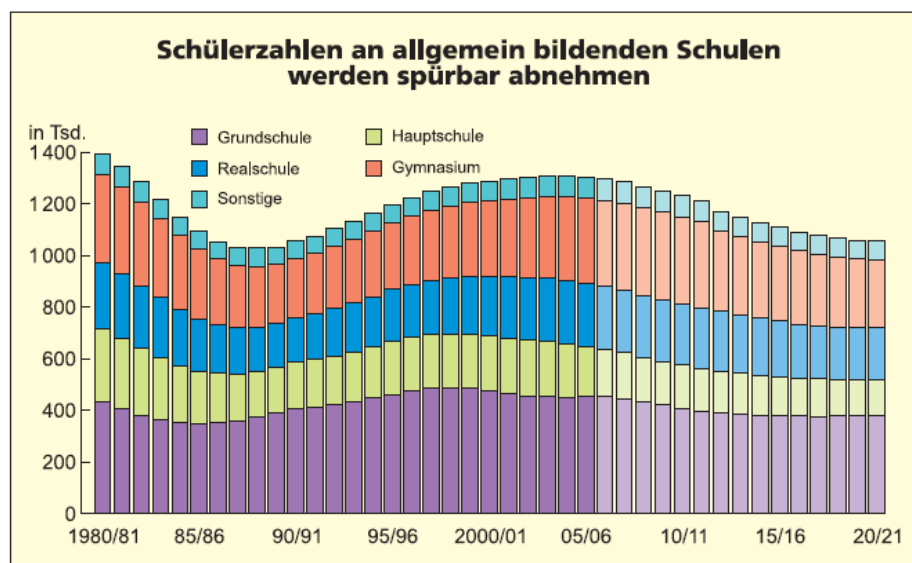
Der Vergleich der aktuellen Alterspyramide Baden-Württembergs mit der prognostizierten Alterspyramide für das Jahr 2050 verdeutlicht nochmals sowohl die gesellschaftliche als auch die bildungs- und arbeitspolitische Herausforderung. Die Wahl des Projektschwerpunkts „Demografischer Wandel“ erhält hier seine nochmalige Bestätigung.



Quelle: Statistisches Landesamt Baden-Württemberg, Bevölkerungsentwicklung/Prognosen, 11.11.2003

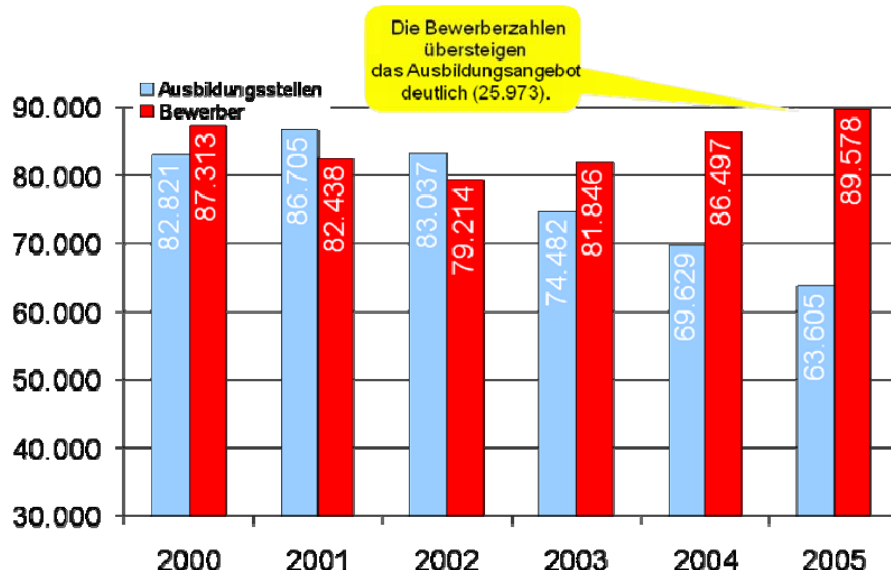
Es wäre allerdings verkürzt gedacht, bei der Diskussion über den Zusammenhang von demografischen Trends, Qualifikationsentwicklung und Innovationsfähigkeit das Augenmerk nur auf die Beschäftigten im mittleren Lebensabschnitt zu lenken. Im Sinne eines ganzheitlichen Ansatzes sind gleichzeitig die Entwicklung der Schülerzahlen an allgemein bildenden Schulen Baden-Württembergs und die Bildungschancen der „nachrückenden“ Jahrgänge und Generationen auf dem Ausbildungsstellenmarkt zu betrachten, da sie die gesellschaftliche und betriebliche Innovationsfähigkeit zukünftig sicherstellen müssen.

Das Statistische Landesamt Baden-Württemberg wies im Jahr 2006 daraufhin, dass „an den allgemein bildenden Schulen ... im Schuljahr 2003/04 mit gut 1,3 Mill. ein Höhepunkt der Schülerzahl erreicht (wurde). Seit dem gehen die Schülerzahlen demografisch bedingt zurück. Bis 2020 ist ein Rückgang um 19 % auf etwas über 1 Mill. zu erwarten. Dabei ist an den Gymnasien noch bis 2008/09 ein Zuwachs auf über 341 000 absehbar. Mit dem Ausscheiden des doppelten Abiturientenjahrgangs im Sommer 2012 – ausgelöst durch die flächendeckende Einführung des 8-jährigen Gymnasiums im Schuljahr 2004/05 – wird sich die Schülerzahl schlagartig um einen Jahrgang verringern und dann bis 2020 weiter auf 264 000 absinken. An den anderen Schularten ist durchgängig mit rückläufigen Schülerzahlen zu rechnen. Der vergleichsweise größte Rückgang wird an den Hauptschulen auftreten. Bereits zum Schuljahr 2005/06 war gegenüber 2002/03, dem Höchststand der letzten 2 Jahrzehnte, ein Rückgang um 10 % auf gut 194 400 Schülerinnen und Schüler zu verzeichnen. Bis 2020 dürfte die Schülerzahl der Hauptschulen gut ein Drittel weniger betragen als im Schuljahr 2002/03.“



Quelle: Statistik Aktuell - Schulische Bildung in Baden-Württemberg, Ausgabe 2006, S. 1, hrsg. vom Statistischen Landesamt Baden-Württemberg

Im Grundsatz gibt es seit Jahren, ja Jahrzehnten eine erhebliche Diskrepanz zwischen dem Angebot und dem realen Bedarf an Ausbildungsplätzen, die sich erst in späteren Jahren im Kontext der Innovationsfähigkeit gravierend auswirkt. Die Beziehung zwischen dem Bedarf an qualifizierten Fachkräften und der Innovationsfähigkeit wird aus Gründen kurzfristigen Denkens auf betrieblicher Ebene nicht hergestellt. Die nachstehende Grafik gibt einen kurzen Überblick über das Verhältnis von Bewerberzahlen und dem Ausbildungsplatzangebot in Baden-Württemberg seit dem Jahr 2000.



Quelle: IGM Bezirksleitung BaWü, Wir wollen's wissen, Stuttgart 2005

Bildung und Ausbildung werden als unabdingbare Voraussetzungen für die gesellschaftliche, soziale und wirtschaftliche Entwicklung eines Landes angesehen und immer wieder bei unterschiedlichen Gelegenheiten hervorgehoben. Wie sieht es mit dem Anspruch und der

Stuttgart, Landeshauptstadt	17,8	Freudenstadt	24,4
Böblingen	24,3	Freiburg im Breisgau, Stadt	18,3
Esslingen	23,1	Breisgau-Hochschwarzwald	22,3
Göppingen	24,6	Emmendingen	22,8
Ludwigsburg	23,6	Ortenaukreis	24,9
Rems-Murr-Kreis	23,4	Rottweil	26,0
Heilbronn, Stadt	21,3	Schwarzwald-Baar-Kreis	25,4
Heilbronn	22,3	Tuttlingen	32,7
Hohenlohekreis	24,2	Konstanz	22,4
Schwäbisch Hall	25,5	Lörrach	23,7
Main-Tauber-Kreis	20,9	Waldshut	26,8
Heidenheim	27,0	Reutlingen	24,5
Ostalbkreis	22,5	Tübingen	23,7
Baden-Baden, Stadt	16,4	Zollernalbkreis	31,2
Karlsruhe, Stadt	19,2	Ulm, Universitätsstadt	19,9
Karlsruhe	20,0	Alb-Donau-Kreis	25,4
Rastatt	21,1	Biberach	22,8
Heidelberg, Stadt	18,5	Bodenseekreis	19,1
Mannheim, Universitätsstadt	19,2	Ravensburg	21,9
Neckar-Odenwald-Kreis	23,4	Sigmaringen	27,0
Rhein-Neckar-Kreis	20,1		
Pforzheim, Stadt	21,8		
Calw	23,3		
Enzkreis	23,9		

Quelle: LAABW 2003

Realität aus? Dieser Frage soll an dieser Stelle kurz an Hand der Anzahl von Beschäftigten ohne Berufsabschluss nachgegangen werden. Die vom Landesarbeitsamt Baden-Württemberg im Jahr 2003 veröffentlichten Zahlen für das Jahr 2001 zeigen, dass Anteil von An- und Ungelernten in Baden-Württemberg dramatisch hoch ist. Der Blick auf die Arbeitsmarktstatistik Baden-Württemberg zeigt über alle Branchen hinweg einen hohen Anteil von

sozialversicherungspflichtig Beschäftigten ohne beruflichen Abschluss und zwar im Juni 2001 in Höhe von Ø 22,3%. Die verschiedenen Arbeitsamtsbezirke sind davon unterschiedliche betroffen. Wie es in den K+I-Projektregionen heute aussieht, ist daher auch für die weitere Projektarbeit von besonderem Interesse. Dies wird u.a. Bestandteil des nächsten Kapitels sein. An dieser Stelle sei bereits darauf hingewiesen, dass der Anteil der An- und Ungelernten an den Beschäftigten in Baden-Württemberg insgesamt (alle WZ) in 2005 noch fast 1/5 der Beschäftigten ausmacht (= 19,7%).

3. Demographische Entwicklung und Qualifikation in Baden-Württemberg in der Metall- und Elektroindustrie bezogen auf die Projektregionen

Im Anschluss an die Auswertung von Daten der Arbeitsagentur und eigener Berechnungen hinsichtlich der demografischen Entwicklung und Qualifikation kommen wir zu folgendem zusammenfassenden Ergebnis für die Metall- und Elektroindustrie Baden-Württembergs:

Der Anteil der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten hat in Baden-Württemberg im Organisationsbereich der IG Metall im Vergleich von 2005 zu 2000 um durchschnittlich 3,1% abgenommen. In den K+I-Projektregionen reicht die Abnahme von 3,7% (Projektregion Mittlerer Oberrhein) über 4,2% (Bodensee/Oberschwaben) bis zu 6% in der Projektregion Ostwürttemberg mit Aalen und Heidenheim.

Der Anteil der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten ohne Berufsabschluss hat in Baden-Württemberg im Organisationsbereich der IG Metall im Vergleich von 2005 zu 2000 um durchschnittlich 14% abgenommen. In den K+I-Projektregionen ist der Anteil der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten ohne Berufsabschluss in der Projektregion Bodensee/Oberschwaben um 14,6%, in der Region Mittlerer Oberrhein um 15,6% und in der Projektregion Ostwürttemberg sogar um 18,3% zurückgegangen.

Der Anteil der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten mit Berufsabschluss hat in Baden-Württemberg im Organisationsbereich der IG Metall im Vergleich von 2005 zu 2000 um durchschnittlich 3,4% abgenommen. In den K+I-Projektregionen ist der Anteil der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten mit Berufsabschluss in der Projektregion Bodensee/Oberschwaben um 4,1%, in der Region Mittlerer Oberrhein um 4,4% und in der Projektregion Ostwürttemberg um 5,0% zurückgegangen.

Im Zeitraum von 2000 zu 2005 ist die Ausbildungsquote im IG Metall Organisationsbereich in Baden-Württemberg um 8,6% gestiegen. In den Projektregionen gibt es ein uneinheitliches Bild. Während in der Region Bodensee/Oberschwaben die Ausbildungsquote im Organisationsbereich der IG Metall um 19,2% und in der Region Mittlerer Oberrhein um 5,8% gestiegen ist, stieg sie in Ostwürttemberg nur um 0,1%.

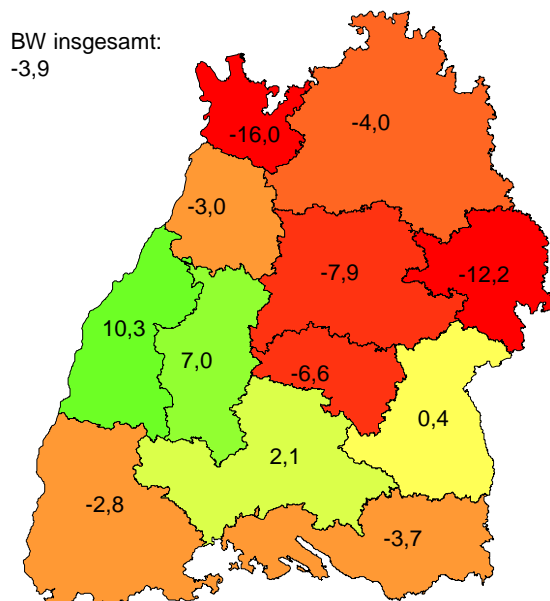
Gestiegen sind im Betrachtungszeitraum die Anzahl der Beschäftigten mit Hochschul- und Fachhochschulabschluss (siehe Anhang).

Die demografische Entwicklung im Organisationsbereich der IG Metall kann zusammengefasst werden unter der Überschrift „Die alternde Belegschaft“, denn

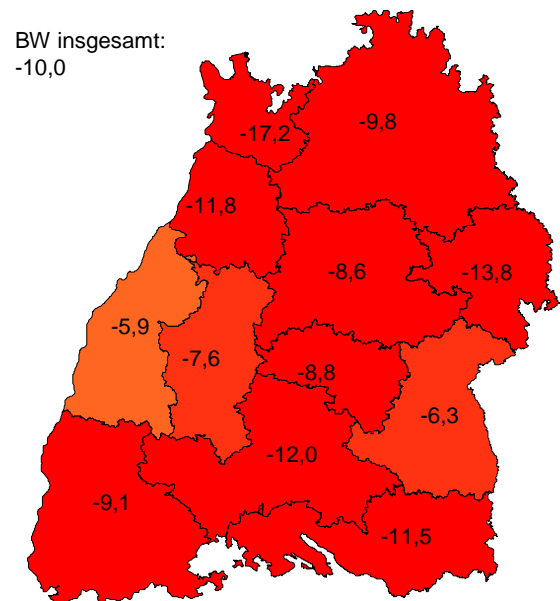
- Die Altersgruppe zwischen 25-44 Jahren ist gesunken.
- Die Altersgruppe zwischen 44 – 54 ist deutlich gestiegen.
- Die Altersgruppe zwischen 55- Rente ist leicht gestiegen.

Für die einzelnen Altersgruppen ergibt sich für den Organisationsbereich der IG Metall im Allgemeinen und für die Projektregionen im Detail folgendes Bild:

Veränderungsrate der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten des IG Metall Organisationsbereichs in der Altersgruppe 15 – 24 der Jahre 2005 zu 2000 in %

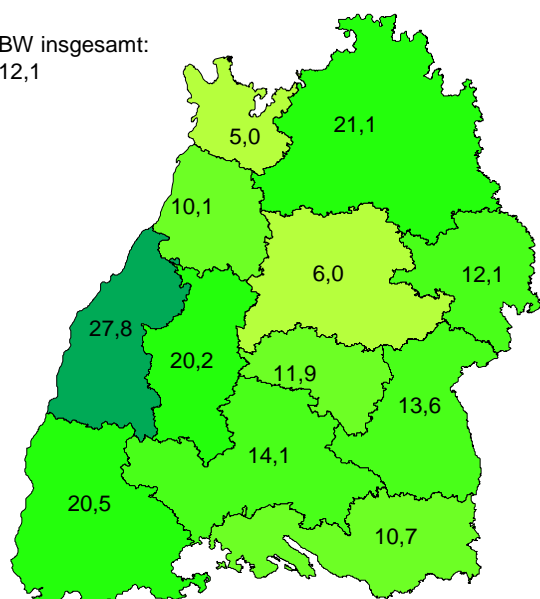


Veränderungsrate der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten des IG Metall Organisationsbereichs in der Altersgruppe 25 – 44 der Jahre 2005 zu 2000 in %



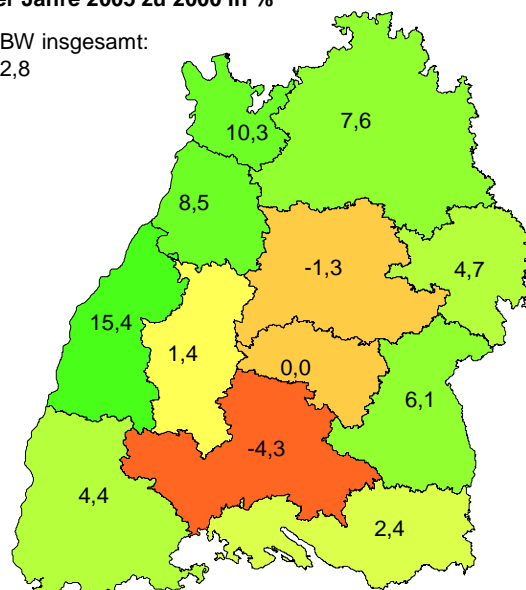
**Veränderungsrate der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten des IG Metall Organisationsbereichs
In der Altersgruppe 45 – 54 der Jahre 2005 zu 2000 in %**

BW insgesamt:
12,1



**Veränderungsrate der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten des IG Metall Organisationsbereichs
In der Altersgruppe 55 – Rente
der Jahre 2005 zu 2000 in %**

BW insgesamt:
2,8



4. Zum Stand der Förderung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Fachkräfte in Baden-Württemberg

Das Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg hat 2004/2005 vom Institut für Politikwissenschaft der Universität Tübingen die Studie „Innovative Maßnahmen zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Fachkräfte in Baden-Württemberg“ erstellen lassen, die unter dem Titel „Qualifikationsbedarf in Industrie und Handwerk der Metall- und Elektrobranche“ in 2006 veröffentlicht wurde.

Die Autoren kommen zu dem Ergebnis, das im übrigen unsere Auffassung stützt, dass „für die Unternehmen in Baden-Württemberg in Bezug auf den ‚demographischen Wandel‘ und der damit verbundenen ‚Alterung der Erwerbsbevölkerung‘ ein dringender Handlungsbedarf“ besteht. Viele Unternehmen, so wird ausgeführt, „sind bereits jetzt vom Fachkräftemangel betroffen; ein Problem, das sich angesichts der strukturellen Veränderungen weiter verschärfen dürfte. Aufgrund ihrer Altersstruktur wird für viele Unternehmen Nachwuchsmangel in absehbarer Zeit ein existenzielles Problem. Welche Probleme in welchem Zeithorizont und in welchem Ausmaß dabei auf die Unternehmen zukommen und welche Lösungsmöglichkeiten den Unternehmen zur Verfügung stehen, hängt von vielen Faktoren ab. Für die Unterneh-

men wird es angesichts ihrer zu erwartenden Probleme und Möglichkeiten darauf ankommen, selbst geeignete Strategien und Maßnahmen zu entwickeln“ (S. 49).

Es ist ein Aufschrei und Appell gleichermaßen, wenn die Autoren hervorheben, „dem Thema ‚Alterung der Erwerbsbevölkerung‘ wird in den Unternehmen bisher nicht gebührende Aufmerksamkeit geschenkt. Die Tatsache, dass häufig die volle Tragweite der Bedeutung der strukturellen Veränderungen für das Unternehmen nicht erkannt wird, wirkt sich nachteilig auf die Bereitschaft aus, sich den Problemen aktiv zu stellen und Maßnahmen einzuleiten. Die geringe Bereitschaft sich mit dem Thema auseinander zu setzen, zeigt sich auch an der inhaltlichen Wahrnehmung der Probleme. So werden zwar Nachteile einer alternden Gesellschaft bzw. Belegschaft gesehen, doch es wird kaum zur Kenntnis genommen, dass sich das nachwachsende Arbeitskräftereservoir deutlich verknappen wird und eine jugendzentrierte Personalpolitik für die Mehrheit der Unternehmen nicht zukunftsweisend sein kann. Die ungenügende und eindimensionale Wahrnehmung der Probleme der ‚Alterung der Erwerbsbevölkerung‘ hat Auswirkungen auf die durchgeführten betrieblichen Maßnahmen“ (ebd.).

Und weiter: „So geht ein Großteil der Unternehmen die Probleme der sich wandelnden Erwerbsbevölkerung nicht aktiv an. Gezielte Maßnahmenbündel zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit gibt es in den wenigsten Unternehmen. Die vereinzelt Maßnahmen sind eher im Zusammenhang mit rein reaktiven Weiterbildungsmaßnahmen in Folge der konkreten bestehenden oder zu erwartenden Arbeitsanforderungen zu sehen. Obwohl die Leistungen älterer Fachkräfte in den Unternehmen gewürdigt werden, sind diese auf dem Arbeitsmarkt nur zweite Wahl. Gründe für die Bevorzugung Jüngerer bei der Einstellung und die Diskriminierung Älterer liegen zum einen in der Wahrnehmung von institutionellen Hindernissen und Vorurteilen über zu hohe Kosten. Diese wahrgenommenen Rekrutierungshemmnisse sind Teil grundsätzlicher, nicht nur rationaler Bedenken gegenüber Älteren, die sich unabhängig von der Einschätzung des Leistungspotenzials auf das Einstellungsverhalten der Personalverantwortlichen auswirken“ (S. 49).

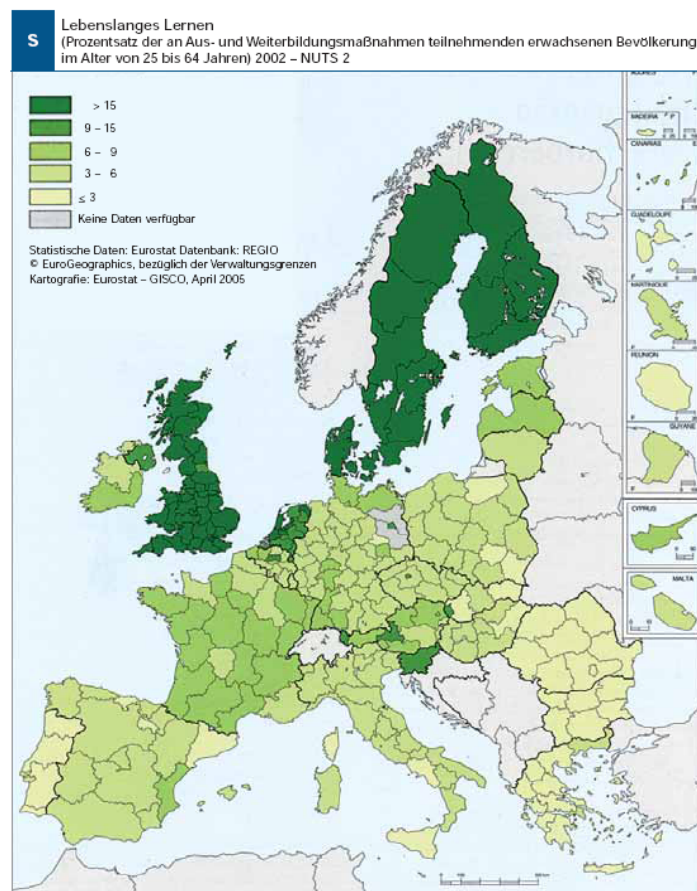
In der Studie wird neben der anzutreffenden „Diskriminierung Älterer“ (S. 43 und S. 49) auch von „verdeckter Benachteiligung älterer Fachkräfte“ (S. 47) gesprochen. Trotz positiver Bewertung der Leistungsfähigkeit älterer Fachkräfte dominiere „in den Unternehmen weiterhin eine jugendzentrierte Personalpolitik, die durch den Verweis auf institutionelle und ökonomische Hemmnisse bei der Einstellung Älterer legitimiert wird. So zeigen unsere Ergebnisse“, schreiben die Autoren, „dass 52% der Unternehmen bei gleicher Qualifikation lieber jüngere Bewerber einstellen würden. Kohärente Strategien zur Erhaltung und Entwicklung der Potenziale der Beschäftigten bis zum jetzigen Renteneintrittsalter von 65 Jahren werden selten

entwickelt“ (S. 66). Ältere Arbeitnehmer würden „nicht oder nur marginal in die betrieblichen Lernprozesse einbezogen ... und somit auch bei der Personalentwicklung keine Berücksichtigung finden“ (S. 66).

Die Studie empfiehlt, „dass die Unternehmen vermehrt strategische Konzepte im Hinblick auf die Qualifizierung der Beschäftigten unter Berücksichtigung der ‚alternden Belegschaft‘ entwickeln sollten, um das Gesamtpersonal und die Innovation zu fördern“ (S. 66).

Aus den qualitativen und quantitativen Ergebnisse der Studie ergibt sich nach Ansicht der Autoren, „dass die baden-württembergischen Unternehmen der Metall- und Elektrobranchen in Industrie und Handwerk vermehrt in die Weiterbildung ihrer älteren Fachkräfte investieren sollten.“ Es käme „vor allem darauf an, ein strategisches Personalentwicklungssystem aufzubauen, das dazu beiträgt, die Qualifikationsdefizite älterer Fachkräfte abzubauen. Ältere müssen stärker motiviert werden, an den betrieblichen Weiterbildungsaktivitäten teilzunehmen. Die innerbetrieblichen pädagogischen Ansätze im Hinblick auf Methodik und Didaktik sollten noch einmal überprüft werden, um die Personalentwicklung altersgerecht zu gestalten“ (S. 66f).

Grundsätzlich ist es jedoch dringend erforderlich, die gesamte betriebliche Personalentwicklung auf den Prüfstand zu stellen, um einen ganzheitlichen Ansatz zu entwickeln, der nicht nur auf eine Zielgruppe fokussiert und für alle Beschäftigtengruppen ein lebenslanges Lernen, wie es immer wieder proklamiert wird, zu ermöglichen. Insbesondere in der „kompetenz & innovation.bawü-Region Ostwürttemberg scheint diesbezüglich ein erheblicher Handlungsbedarf zu bestehen (siehe Grafik nebenan).



aus: Statistisches Jahrbuch 2005: Regionen, hrsg. von Eurostat, in: *Statistisches Monatsheft Baden-Württemberg* 10/2006, S. 20

5. Personalentwicklung ohne Veränderung der Arbeitskontexte ist wirkungseingeschränkt

Die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit darf und kann nicht reduziert werden auf die Überprüfung und Veränderung der innerbetrieblichen pädagogischen Ansätze im Hinblick auf deren Methodik und Didaktik. Arbeit, Bildung und Innovation stehen in einer Wechselbeziehung und erzeugen Wechselwirkungen. Von daher sind die Arbeitssysteme und Arbeitskontexte umfassend auszuleuchten und hinsichtlich ihrer Lern- und Entwicklungsfreundlichkeit sowie ihrer Innovationsförderlichkeit zu hinterfragen. Seit Jahrzehnten gibt es in der Arbeitswissenschaft eine Diskussion und Empfehlungen zur Gestaltung von Arbeit. Es ist das Verdienst von Ulich u.a. (1989) Kriterien und Merkmale einer entwicklungsförderlichen Arbeit formuliert zu haben (siehe unten).

Merkmale	Erläuterung
<i>Ganzheitlichkeit</i>	„Der Vorteil der Ganzheitlichkeit einer Aufgabe liegt einerseits darin, daß der Mitarbeiter den Bedeutungsgehalt und den Stellenwert seiner Tätigkeit im betrieblichen Arbeitsablauf klarer erkennen kann und andererseits die Möglichkeit von Rückmeldungen über den Arbeitsfortschritt aus der Tätigkeit selbst gegeben ist ...“
<i>Anforderungsvielfalt</i>	„Die Anforderungsvielfalt einer Aufgabe soll den Einsatz unterschiedlicher Fähigkeiten, Kenntnisse und Fertigkeiten ermöglichen und ist am ehesten durch eine Kombination von Aufgabenanteilen erreichbar, die Elemente der Planung, Ausführung - eventuell Wartung/Instandhaltung - und Kontrolle enthalten. Daß damit zugleich die Ganzheitlichkeit der Aufgabe gefördert werden kann, ist offensichtlich.“
<i>Möglichkeit der sozialen Interaktion</i>	„Funktionierende Möglichkeiten der sozialen Interaktion vermitteln die Erfahrung kollegialer Unterstützung bei der Bewältigung der Aufgaben, aber auch bei Problemen und Schwierigkeiten.“
<i>Autonomie</i>	„Mit Autonomie sind hier Möglichkeiten der Selbstregulation im Prozeß der Aufgabenerfüllung gemeint. Unnötige Einschränkungen der Autonomie durch sachlich nicht hinreichend begründbare, einengende Vorschriften oder starke Abhängigkeit vom technischen System können die Aufgabenorientierung erschweren...“; Autonomie beinhaltet „Dispositions- und Entscheidungsmöglichkeiten“.
<i>Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten</i>	„Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten ... resultieren im wesentlichen aus der Realisierung der vorgenannten vier Gestaltungsmerkmale“; „Berufliche Qualifikationen werden erhalten und weiterentwickelt“; Voraussetzung sind „problemhaltige Aufgaben“.

Darüber hinaus hob Ulich (siehe z.B. 1994, S. 226f) immer wieder den Zusammenhang von Arbeit und Persönlichkeitsentwicklung hervor, denn im Prozess der Arbeit würde nicht nur ein bestimmtes Produkt hergestellt, sondern gleichzeitig auch die Menschen in der Arbeit

durch „ihre“ Arbeitstätigkeit geformt werden. Daher tritt er dafür ein, bei der Gestaltung von Arbeit „interindividuelle“ Unterschiede zu berücksichtigen. Arbeitssysteme müssten so ausgelegt werden, „dass unterschiedliche Arbeitsweisen ... realisiert werden können. Dazu stelle er drei Leitlinien auf, nämlich das „Prinzip der flexiblen Arbeitsgestaltung“, das „Prinzip der differentiellen Arbeitsgestaltung“ und das „Prinzip der dynamischen Arbeitsgestaltung“:

- Das „*Prinzip der flexiblen Arbeitsgestaltung*“ „bezieht sich allerdings nur auf die Berücksichtigung der interindividuellen Differenzen innerhalb einer vorgegebenen Arbeitsstruktur.
- Das „*Prinzip der differentiellen Arbeitsgestaltung*“ = „gleichzeitiges Angebot verschiedener Arbeitsstrukturen, zwischen denen die Beschäftigten wählen können. ... Angebot alternativer Arbeitsstrukturen ... geeignet, ... optimale Entwicklung der Persönlichkeit ... zu gewährleisten.“
- Das „*Prinzip der dynamischen Arbeitsgestaltung*“ = „Möglichkeit der Erweiterung bestehender oder der Schaffung neuer Arbeitsstrukturen ..., die dem Lernfortschritt der Beschäftigten Rechnung tragen.“

In der eingangs angesprochenen Beschäftigungspolitischen Konferenz der IG Metall Bezirksleitung Baden-Württemberg am 15. Februar 2006 forderte der Arbeitssoziologe Dieter Sauer vom ISF München, dem Eigensinn von Arbeit als Gegenkonzept zur total ökonomisierten Arbeit einen größeren Stellenwert einzuräumen.

Folglich lautete eine These im Forum D der Konferenz: „Nur wenn es gelingt, der Qualität der Arbeit ihren eigenen Stellenwert zurück zu geben - und damit auch als **eigensinnige Perspektive der Beschäftigten** ins Zentrum der Arbeitspolitik zu rücken - wird es möglich sein, die gegenwärtige Ohnmacht zu durchbrechen und wieder stärker in die Offensive zu kommen.“

Eine weitere in diesem Kontext bedeutsame These lautete: Eine eigensinnige Arbeitspolitik muss sich den Herausforderungen einer globalisierten Ökonomie stellen. Sie stellt den Kostensenkungsprogrammen eine „**besser-statt-billiger-Strategie**“ gegenüber. Betriebspolitisch sind die Konflikte um Beschäftigungsperspektiven, Innovationen und Investitionen offensiv aufzunehmen. Es geht darum, die Unternehmen zu Innovations- statt der üblichen Verzichtsstrategien zu treiben. Voraussetzung ist das Erfassen und Nutzen der Potenziale zur Entwicklung von Kompetenz- Innovations- und Beschäftigungsstrategien in Betrieb und Gesellschaft. Das ist ein zentrales beschäftigungs-politisches Handlungsfeld für Betriebsräte.

6. Literatur

Bangali, L./ Fuchs, G./ Hildenbrand, M. (2006): Innovative Maßnahmen zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Fachkräfte in Baden-Württemberg Abschlussbericht des Projektes „Qualifikationsbedarf in Industrie und Handwerk der Metall- und Elektrobranche“, hrsg. vom Wirtschaftsministerium Baden-Württemberg, Stuttgart

Hagemann, H. (2006): Materialien zur beschäftigungspolitischen Konferenz der Industriegewerkschaft Metall Bezirksleitung Baden-Württemberg, Universität Hohenheim, Lehrstuhl für Wirtschaftstheorie

IGM Bezirksleitung Baden-Württemberg (2005): Wir wollen's wissen, Stuttgart 2005

Statistischen Landesamt Baden-Württemberg (2006): Statistik Aktuell - Schulische Bildung in Baden-Württemberg

Statistisches Landesamt Baden-Württemberg (2003): Bevölkerungsentwicklung/Prognosen

Statistisches Landesamt Baden-Württemberg (2006): Statistisches Monatsheft Baden-Württemberg 10/2006

Ulich, E./ Conrad-Betschart, H.-P/ Baitsch, Chr. (1989): Arbeitsform mit Zukunft: ganzheitlich-flexibel statt arbeitsteilig, Bern

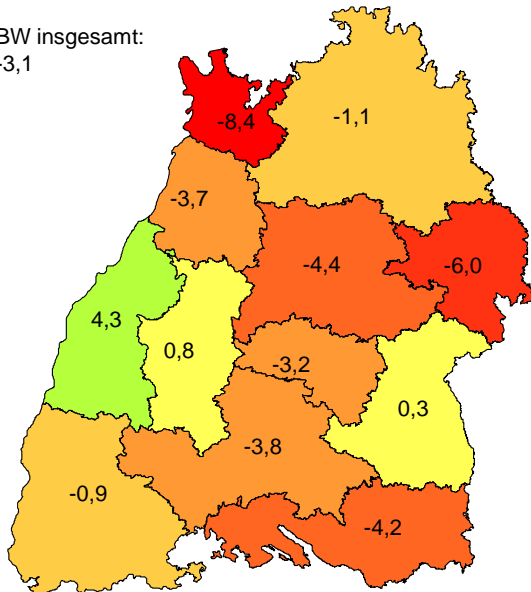
Ulich, E. (1994): Arbeitspsychologie, 3. Auflage, Zürich/Stuttgart

7. Anhang: Materialien zur Entwicklung von Beschäftigung, Alter und Qualifikation im Organisationsbereich der IG Metall und in den K+I-Projektregionen

7.1. Veränderung der sozialversicherungspflichtigen Beschäftigten

Veränderungsrate der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten des IG Metall Organisationsbereichs 2005 zu 2000 in %

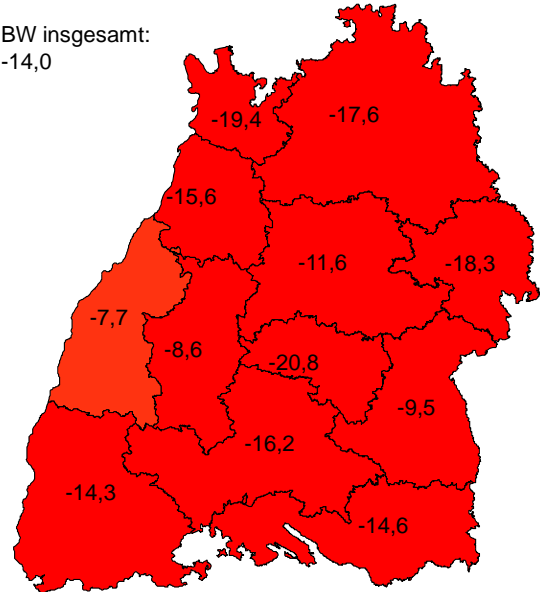
BW insgesamt:
-3,1



Quelle: Eigene Berechnungen und Darstellung auf Basis von Daten der Arbeitsagentur.

Veränderungsrate der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten des IG Metall Organisationsbereichs ohne Berufsabschluss - 2005 zu 2000 in %

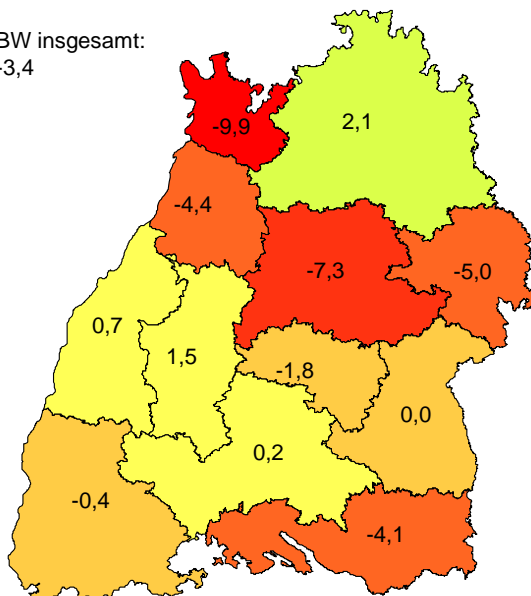
BW insgesamt:
-14,0



Quelle: Eigene Berechnungen und Darstellung auf Basis von Daten der Arbeitsagentur.

Veränderungsrate der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten des IG Metall Organisationsbereichs mit Berufsausbildung - 2005 zu 2000 in %

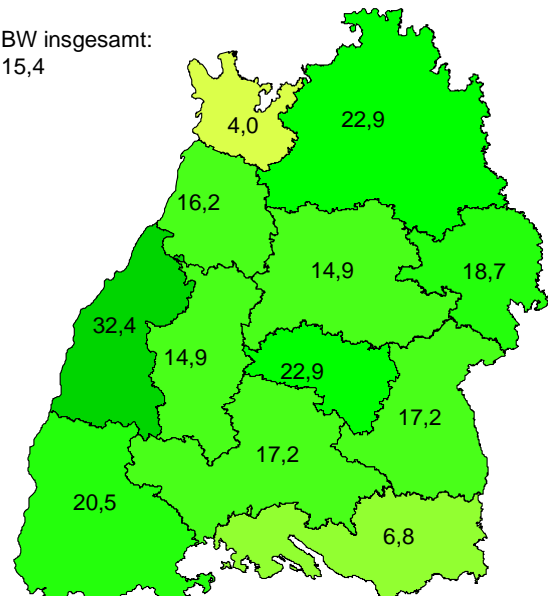
BW insgesamt:
-3,4



Quelle: Eigene Berechnungen und Darstellung auf Basis von Daten der Arbeitsagentur.

Veränderungsrate der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten des IG Metall Organisationsbereichs mit Hochschulabschluss - 2005 zu 2000 in %

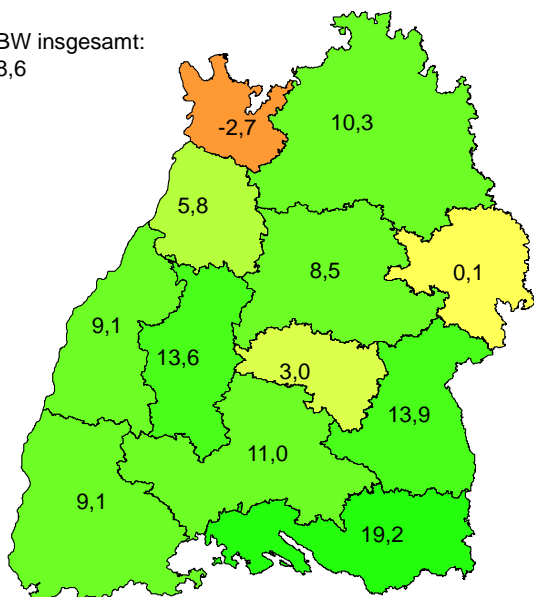
BW insgesamt:
15,4



Quelle: Eigene Berechnungen und Darstellung auf Basis von Daten der Arbeitsagentur.

**Veränderungsrate der Auszubildenden des
IG Metall Organisationsbereichs
- 2005 zu 2000 in %**

BW insgesamt:
8,6

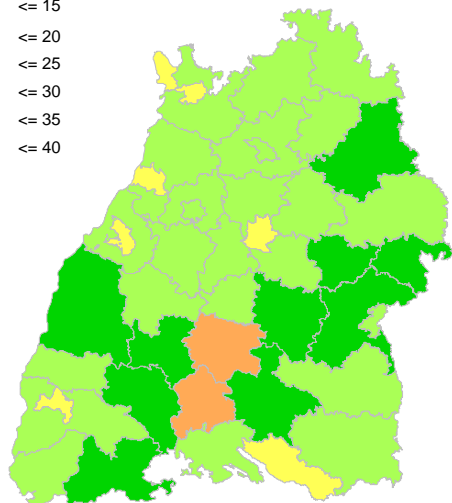


Quelle: Eigene Berechnungen und Darstellung auf Basis von Daten der Arbeitsagentur.

7.2. Qualifikationsstruktur im Organisationsbereich der IG Metall in Baden-Württemberg und in den Projektregionen

7.2.1 An- und Ungelernte in der M+E-Industrie

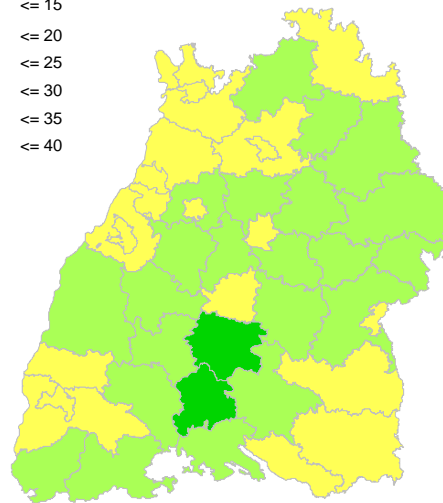
Anteil der An- und Ungelernten an den
Beschäftigten insgesamt (alle WZ) 1999 in %



Baden-Württemberg: 22,7 %

Quelle: Arbeitsagentur Baden-Württemberg; Eigene Berechnungen und Darstellung.

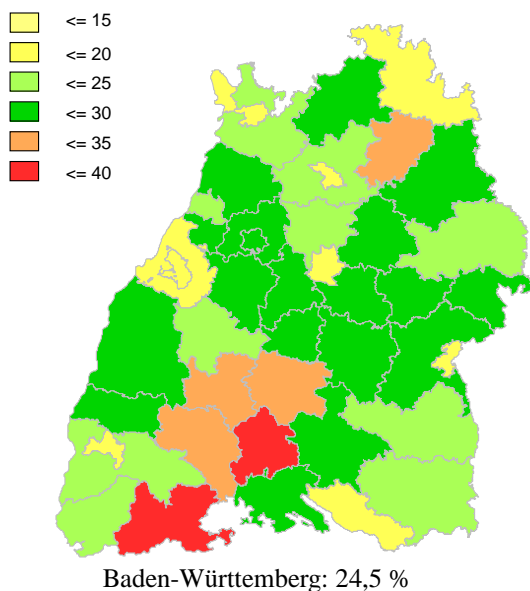
Anteil der An- und Ungelernten an den
Beschäftigten insgesamt (alle WZ) 2005 in %



Baden-Württemberg: 19,7 %

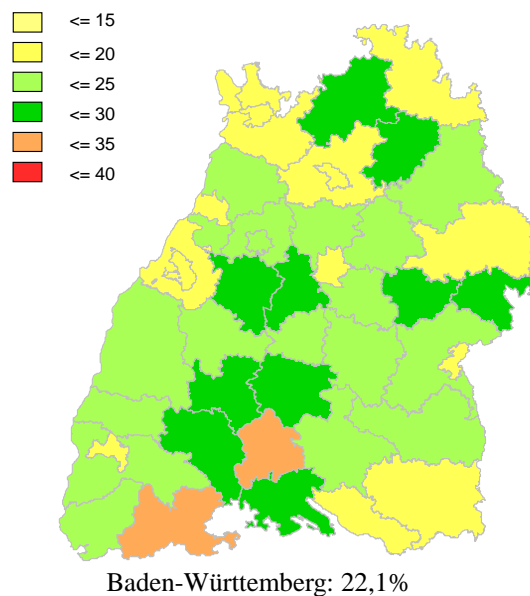
Quelle: Arbeitsagentur Baden-Württemberg; Eigene Berechnungen und Darstellung.

Anteil der An- und Ungelernten an den Beschäftigten in der M+E-Industrie 1999 in %



Quelle: Arbeitsagentur Baden-Württemberg; Eigene Berechnungen und Darstellung.

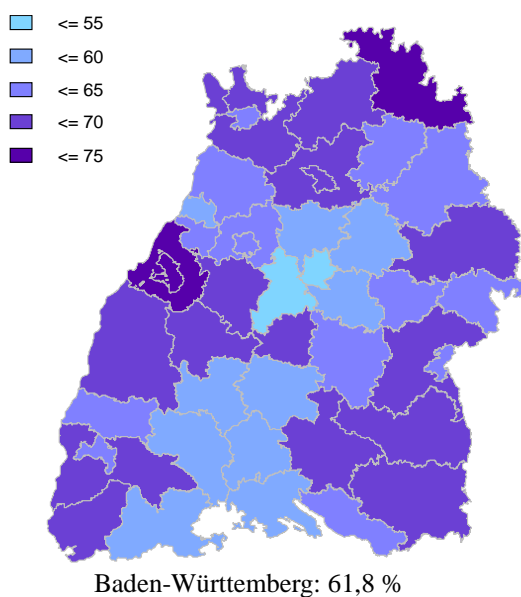
Anteil der An- und Ungelernten an den Beschäftigten in der M+E-Industrie 2005 in %



Quelle: Arbeitsagentur Baden-Württemberg; Eigene Berechnungen und Darstellung.

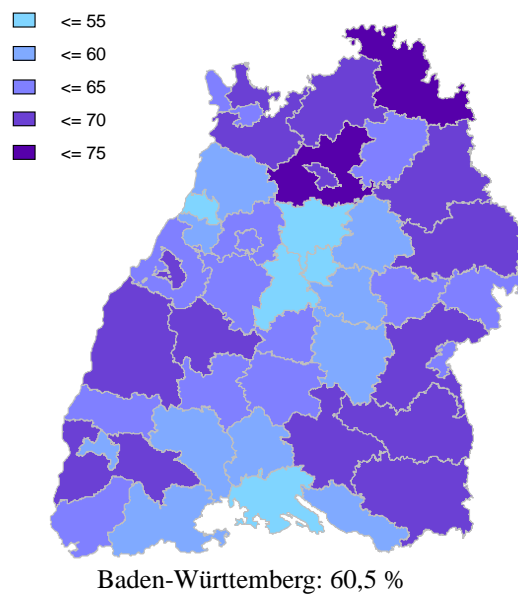
7.2.2 Beschäftigte mit Berufsabschluss in der M+E-Industrie

Anteil der Beschäftigten mit Berufsabschluss in der M+E-Industrie M+E 1999 in %



Quelle: Arbeitsagentur Baden-Württemberg; Eigene Berechnungen und Darstellung.

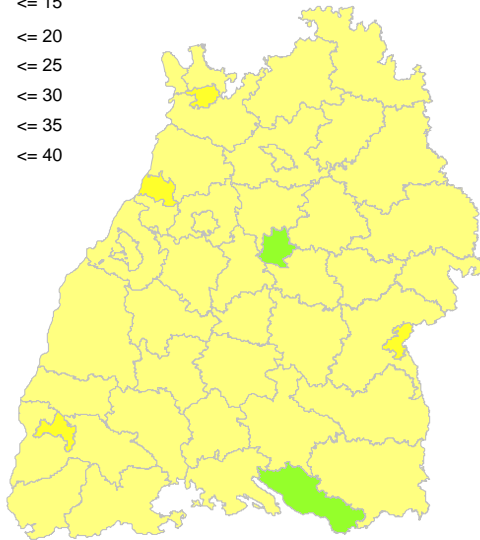
Anteil der Beschäftigten mit Berufsabschluss in der M+E-Industrie 2005 in %



Quelle: Arbeitsagentur Baden-Württemberg; Eigene Berechnungen und Darstellung.

7.2.3 Beschäftigte mit Fachhochschul- oder Hochschulabschluss in der M+E-Industrie

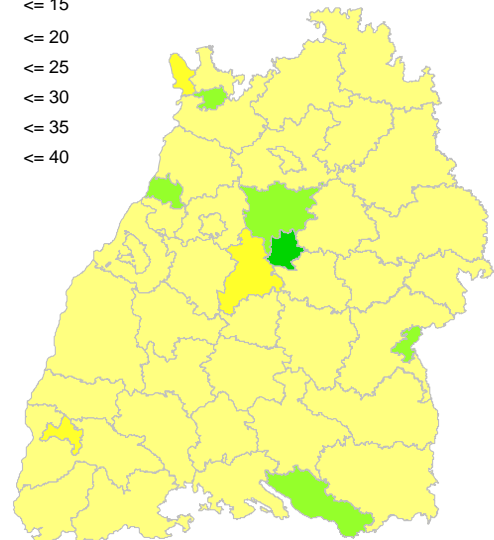
Anteil der Beschäftigten in der M+E mit Fachhochschul- oder Hochschulabschluss in der M+E-Industrie 1999 in %



Baden-Württemberg: 10,4 %

Quelle: Arbeitsagentur Baden-Württemberg; Eigene Berechnungen und Darstellung.

Anteil der Beschäftigten in der M+E mit Fachhochschul- oder Hochschulabschluss in der M+E-Industrie 2005 in %

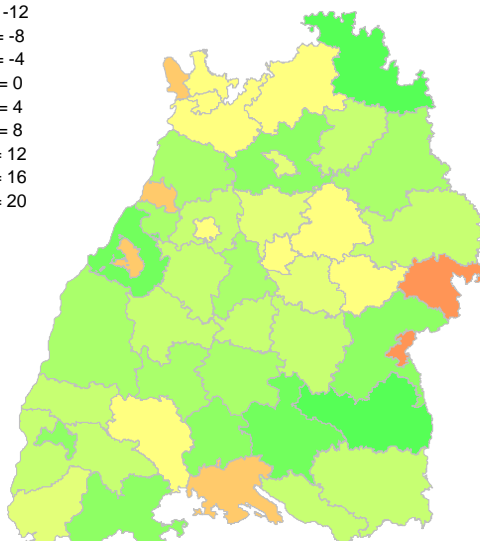
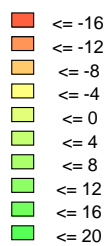


Baden-Württemberg: 12,6%

Quelle: Arbeitsagentur Baden-Württemberg; Eigene Berechnungen und Darstellung.

7.2.4 Veränderungsraten nach Qualifikationen (2005 zu 1999)

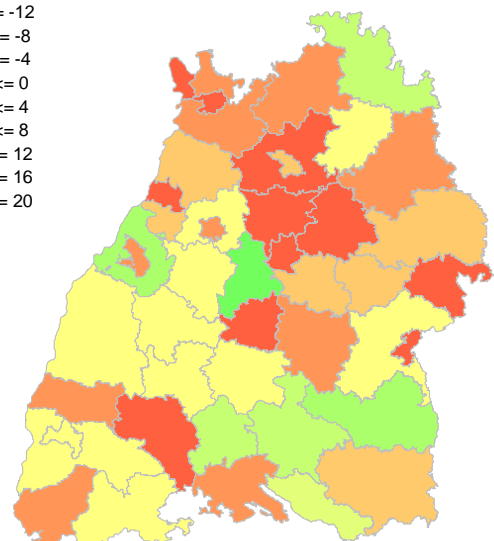
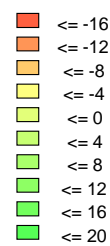
Veränderungsrate aller Beschäftigten in M+E-Industrie 2005 zu 1999 in %



Baden-Württemberg: 0,4%

Quelle: Arbeitsagentur Baden-Württemberg; Eigene Berechnungen und Darstellung.

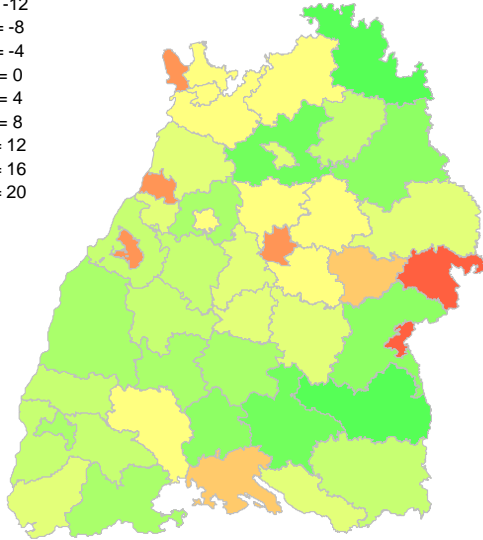
Veränderungsrate der An- und Ungelernten in M+E-Industrie 2005 zu 1999 in %



Baden-Württemberg: -9,4%

Quelle: Arbeitsagentur Baden-Württemberg; Eigene Berechnungen und Darstellung.

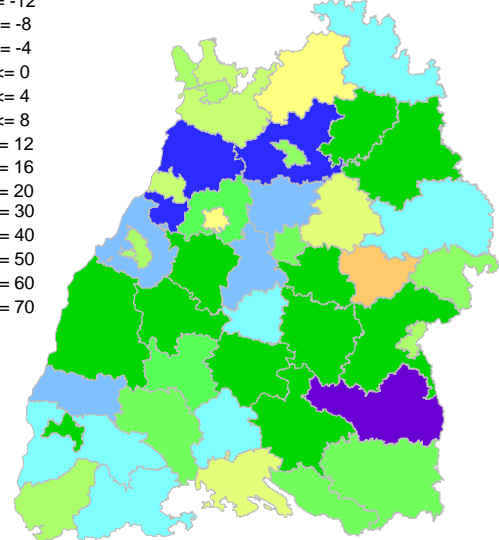
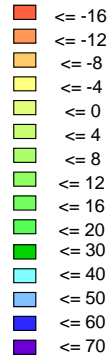
Veränderungsrate der Beschäftigten mit Berufsabschluss in M+E-Industrie 2005 zu 1999 in %



Baden-Württemberg: -1,7%

Quelle: Arbeitsagentur Baden-Württemberg; Eigene Berechnungen und Darstellung.

Veränderungsrate der Beschäftigten mit Fachhochschul- oder Hochschulabschluss in M+E-Industrie 2005 zu 1999 in %

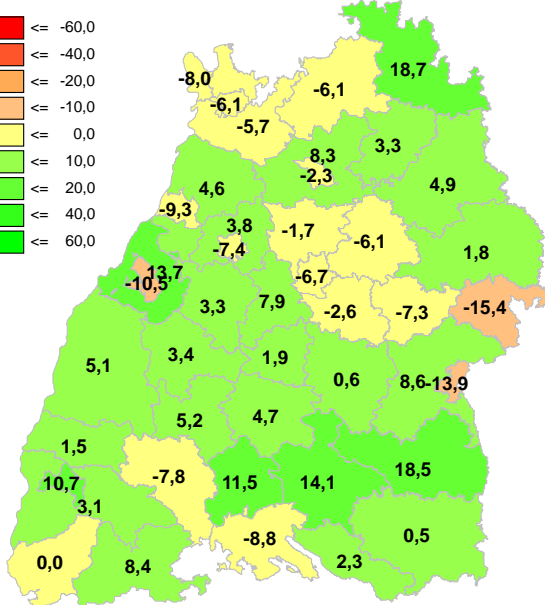
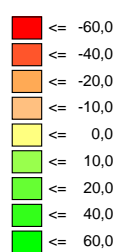


Baden-Württemberg: 21,0 %

Quelle: Arbeitsagentur Baden-Württemberg; Eigene Berechnungen und Darstellung.

7.3. Entwicklung der Beschäftigten nach Branchen von 2005 zu 1999

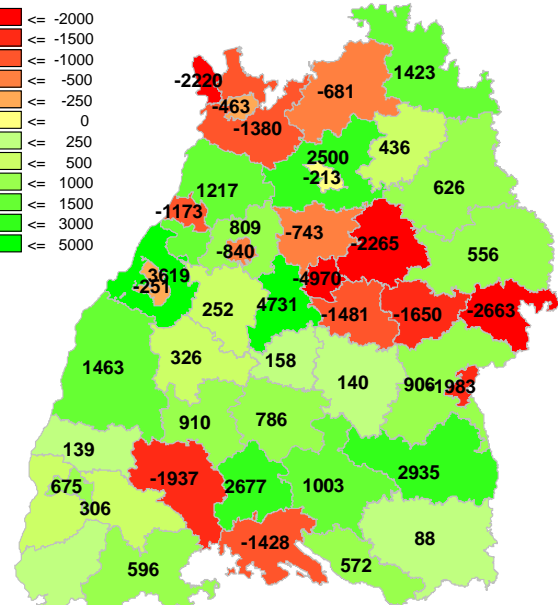
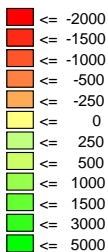
Veränderungsrate aller Beschäftigten in M+E-Industrie 2005 zu 1999 in %



Baden-Württemberg: 0,4 %

Quelle: Arbeitsagentur Baden-Württemberg; Eigene Berechnungen und Darstellung.

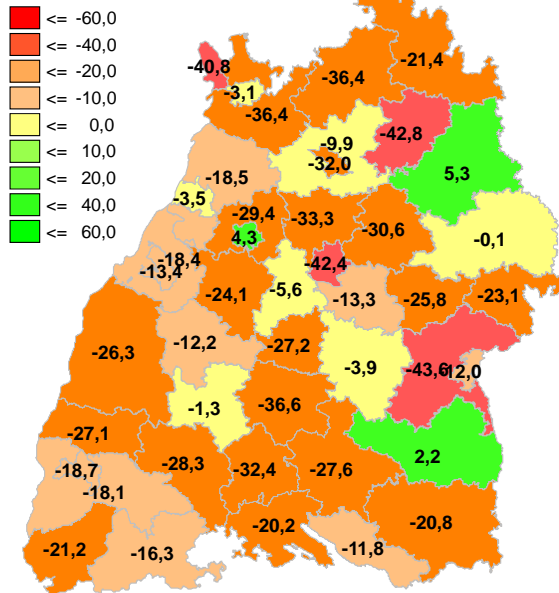
Absolute Veränderung aller Beschäftigten in M+E-Industrie 2005 zu 1999



Baden-Württemberg: +3.509

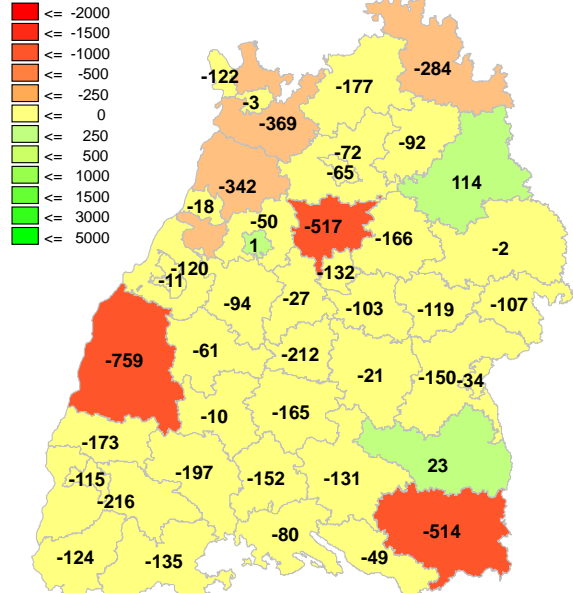
Quelle: Arbeitsagentur Baden-Württemberg; Eigene Berechnungen und Darstellung.

Veränderungsrate aller Beschäftigten in Holz
2005 zu 1999 in %



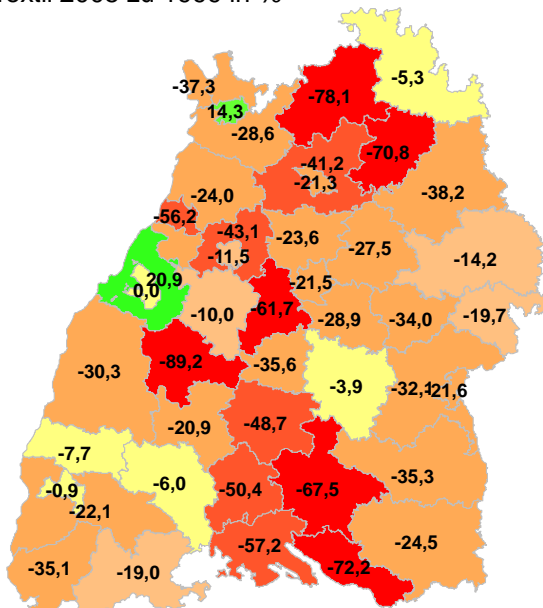
Quelle: Arbeitsagentur Baden-Württemberg; Eigene Berechnungen und Darstellung.

Absolute Veränderung aller Beschäftigten in Holz
2005 zu 1999



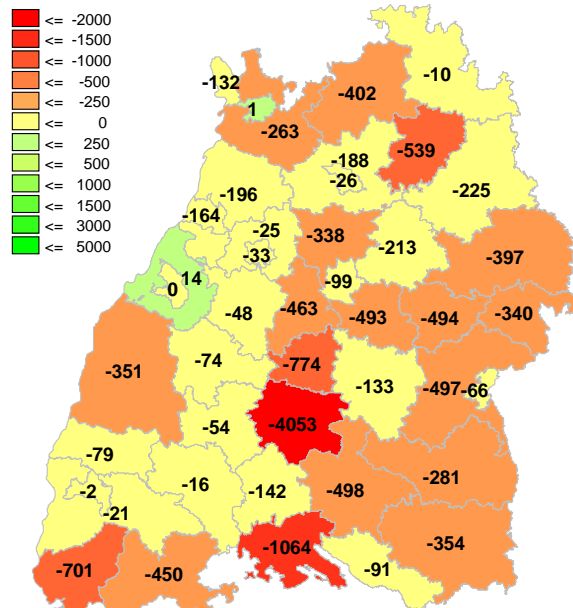
Quelle: Arbeitsagentur Baden-Württemberg; Eigene Berechnungen und Darstellung.

Veränderungsrate aller Beschäftigten in Textil
2005 zu 1999 in %



Quelle: Arbeitsagentur Baden-Württemberg; Eigene Berechnungen und Darstellung.

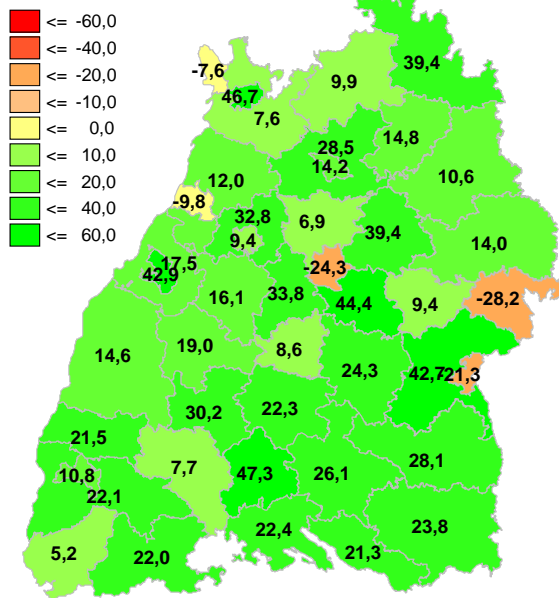
Absolute Veränderung aller Beschäftigten in Textil
2005 zu 1999



Quelle: Arbeitsagentur Baden-Württemberg; Eigene Berechnungen und Darstellung.

7.4. Entwicklungen im Bereich der Berufsausbildung (Vergleich 2005 zu 1999)

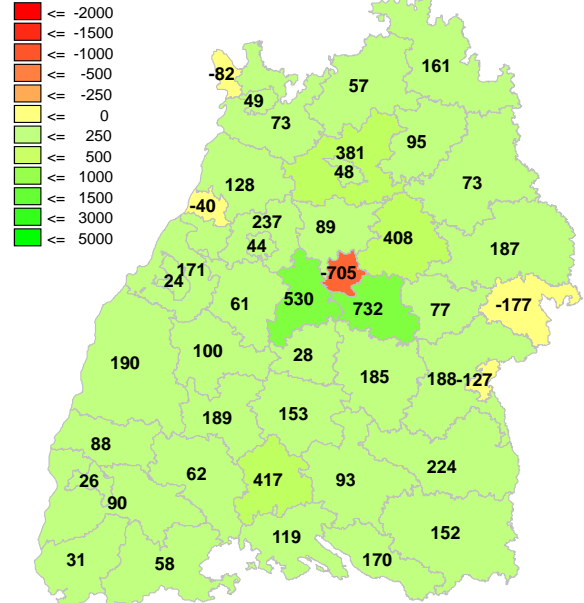
Veränderungsrate der Auszubildenden im M+E 2005 zu 1999 in %



Baden-Württemberg: 15,4 %

Quelle: Arbeitsagentur Baden-Württemberg; Eigene Berechnungen und Darstellung.

Absolute Veränderung aller Beschäftigten in Auszubildende M+E 2005 zu 1999



Baden-Württemberg: 5.146

Quelle: Arbeitsagentur Baden-Württemberg; Eigene Berechnungen und Darstellung.