

Martina Morschhäuser

Berufsbegleitende Weiterbildung und Personalentwicklungsplanung:

Zukunftsaufgabe für Betriebe, Beschäftigte und Gesellschaft*

Abstract

Mit der Qualifikation und Weiterbildungsbeteiligung älterer Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen ist es – durchschnittlich betrachtet – keineswegs schlecht bestellt. Alternskritisch sind allerdings bestimmte Erwerbsverlaufsmuster, die Risiken der Dequalifizierung und der beruflichen Stagnation bergen. Darauf bezogene gezielte *alternsadäquate* Interventionen sind geboten, um den demografischen Wandel in der Arbeitswelt produktiv zu gestalten. Entsprechende Beispiele guter Praxis, denen bislang Seltenheitswert zukommt, verdeutlichen, dass Maßnahmen beruflicher Weiterbildung erst dann wirksam werden, wenn sie mit einer lern- und entwicklungsförderlichen Gestaltung von Arbeit und einem entsprechenden Personaleinsatz einhergehen. Eine breitere Umsetzung entsprechender umfassender Qualifizierungsstrategien ist an eine langfristig ausgerichtete betriebliche Personalpolitik, aber auch an staatliche Unterstützungsangebote gebunden.

1 Qualifikation und berufliche Entwicklung: eine Frage des Alters?

„Mit unserer Vorruhestandspraxis in den vergangenen Jahren haben wir enorm viel Know-how verloren. Teilweise mussten zwei jüngere Arbeitskräfte eingestellt werden, um einen älteren zu ersetzen. Manche frühpensionierten Mitarbeiter haben wir später auf Stundenbasis wieder eingestellt.“ (Personalleiter eines großen Industrieunternehmens)

1.1 Ältere Arbeitnehmer: Wo ist das Problem?

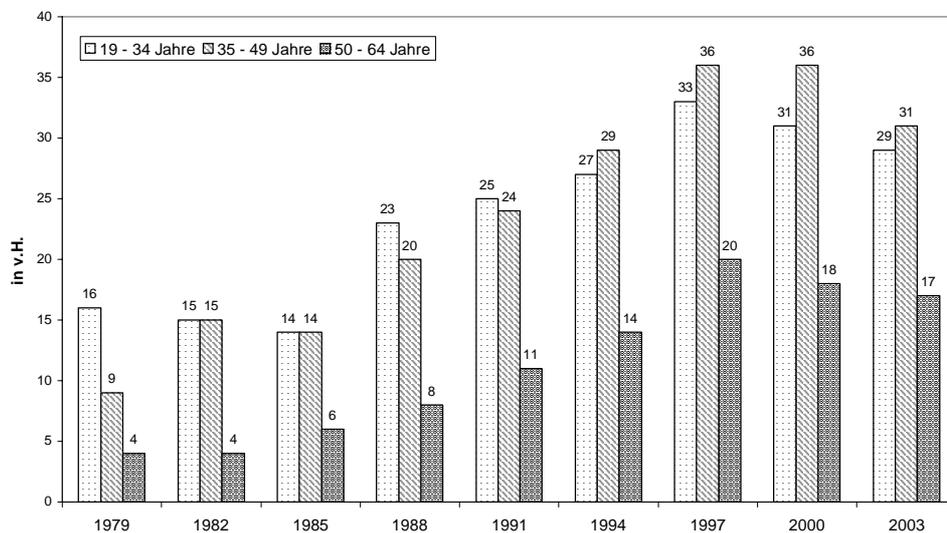
Noch nie waren ältere Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen so qualifiziert, aktiv und mobil wie heute. Hatten in der Vergangenheit überdurchschnittlich viele der Älteren keinen oder im Vergleich zu den jüngeren Jahrgängen einen geringwertigeren Ausbildungsabschluss, so hat hier in den vergangenen Jahrzehnten ein deutlicher Angleichungsprozess stattgefunden. Bezogen auf die formale Ausgangsqualifikation sind die 50- bis 64-Jährigen, so ein Analyseergebnis des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung „heute im Gegensatz zu früher

* In diesem Beitrag werden erste Ergebnisse des Forschungsprojektes „Präventive Personalpolitik im Zeichen demographischen Wandels“ dargestellt, das von der Hans-Böckler-Stiftung gefördert wird. Der ausführliche Abschlussbericht wird in 2006 fertiggestellt sein.

kaum noch schlechter qualifiziert als die 25- bis 34-Jährigen“ (Reinberg/Hummel 2001, 5).

In Anbetracht des beschleunigten Anforderungswandels und steigender Qualifikationsanforderungen in unserer Arbeitswelt entscheidet allerdings weniger das Ausbildungsniveau über die Beschäftigungsfähigkeit (*Employability*) als die Frage, inwieweit sich Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen in ihrem Erwerbsleben berufsbegleitend weiterbilden und ihre Kenntnisse auf einem aktuellen Stand halten. Als ein Indikator dafür gelten die Teilnahmequoten an beruflicher Weiterbildung, wie sie etwa im Rahmen des „Berichtssystems Weiterbildung“ im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung im Drei-Jahres-Rhythmus erhoben werden.

Abb. 1: Entwicklung der Teilnahmequoten an beruflicher Weiterbildung nach Altersgruppen



Quelle: Berichtssystem Weiterbildung IX, 2004

Betrachtet man zunächst, wie sich die Beteiligung an formal-organisierter beruflicher Weiterbildung im Zeitraum zwischen 1979 und 2003 entwickelt hat, so erkennt man, dass diese nach einem stetigen Anstieg in den vergangenen Jahrzehnten seit 1997 wieder rückläufig ist, und zwar in allen Altersgruppen, – ein bedenkliches Ergebnis angesichts der allseits bekundeten Programmatik *Lebenslangen Lernens* (vgl. Abb. 1). Auch was die Weiterbildungsbeteiligung der höheren Altersgruppe angeht, so vermitteln die vorliegenden Daten auf den ersten Blick kein zufrieden stellendes Bild: Lediglich 17% der 50- bis 64-Jährigen haben sich danach im Jahr 2003 weitergebildet, im Vergleich zu 31% der 35- bis 49-Jährigen und 29% der 19- bis 34-Jährigen (Kuwan/Thebis 2005, 26).

Allerdings beziehen sich diese Zahlen auf eine repräsentative Befragung der Gesamtbevölkerung. Betrachtet man dagegen ausschließlich die Gruppe der erwerbstätigen Personen, so verringern sich die Differenzen zwischen den Generationen deutlich: Mit 32% ist die Weiterbildungsbeteiligung der 55- bis 59-Jährigen in 2003 danach nicht geringer als die der 45- bis 54-Jährigen. Insgesamt variiert die Weiterbildungsspannweite bei den 19- bis 59-

jährigen Erwerbstätigen nur zwischen 32 und 39%; erst ab einem Alter von 60 Jahren fällt die Quote dann deutlich auf 16% ab¹.

Dementsprechend kommt auch eine Untersuchung zur „Nichtteilnahme an beruflicher Weiterbildung“ im Auftrag der Expertenkommission „Finanzierung Lebenslangen Lernens“ zu dem Ergebnis, dass die Unterschiede in der Weiterbildungsbeteiligung nach Altersgruppen „minimal und statistisch nicht signifikant“ seien (Schröder/Schiel/Aust 2004, 31). „Personen, die mit Ende fünfzig oder Anfang sechzig noch erwerbstätig sind“, so die Schlussfolgerung der Autoren, „bleiben entsprechend auch im System der beruflichen Weiterbildung eingebunden, während bei der nicht erwerbstätigen älteren Bevölkerung die berufsbezogenen Weiterbildungsaktivitäten ganz drastisch abfallen. Hinter dem vermeintlichen altersbedingten Rückgang der beruflich bedingten Weiterbildungsaktivitäten steht also als Drittvariable die Erwerbsbeteiligung“ (ebd., 32).

Und diese ist in den höheren Altersklassen vergleichsweise gering. Lediglich 41% der 55- bis 65-Jährigen sind in 2004 nach den Daten des Mikrozensus erwerbstätig. Noch drückt sich der demographische Wandel nicht in einem erhöhten Beschäftigungsanteil Älterer aus. Aktuell dominieren vielmehr die geburtsstarken Jahrgänge der 35- bis 45-Jährigen in der Bevölkerung. Sie sind es, die in den kommenden zehn bis zwanzig Jahren den Anteil älterer Erwerbspersonen in Deutschland wie in anderen europäischen Ländern drastisch ansteigen lassen werden. Aber die mittleren Jahrgänge bilden nicht nur die personenstärkste Altersgruppe. Sie weisen auch besonders hochwertige Ausbildungsabschlüsse und die höchsten Teilnahmequoten an beruflicher Weiterbildung im Generationenvergleich auf.²

Mit dem Älterwerden der „Baby-Boomer“ wächst eine neue Gruppe bildungsgewohnter älterer Erwerbspersonen heran, zahlenmäßig stark vertreten und mit längerer Erwerbsarbeitsperspektive. Bilden deren Know-how und dessen längere Verfügbarkeit in Unternehmen nicht eine solide Basis, auf der sich Produktivität und Innovationen vorzüglich entfalten können? Kurzum: Birgt der sich vollziehende Altersstrukturwandel in der Arbeitswelt nicht eher „demographische Chancen“ als „demographische Probleme“?

1.2 Alt ist nicht gleich alt: Jenseits des Kompetenz- und Defizitmodells

Nicht das Alter als solches ist problematisch. Alter wird allerdings zu einem Risikofaktor im Erwerbsleben, wenn es mit geringer, veralteter oder einseitiger Qualifikation einhergeht.³ Über 55-Jährige ohne beruflichen bzw. ohne Hochschulabschluss weisen mit 23% in 2004 eine besonders hohe Erwerbslosenquote auf. Bei den 55- bis 64-jährigen AkademikerInnen

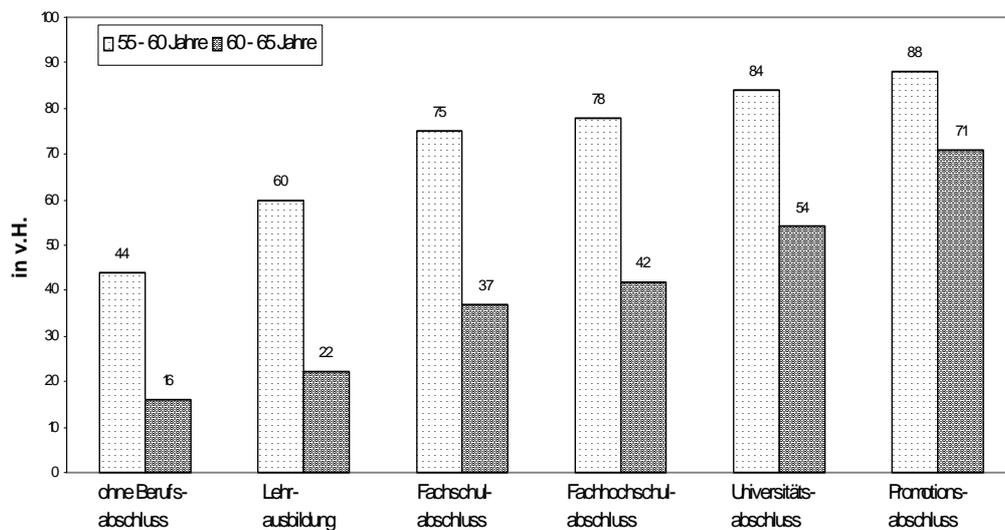
1 Quelle: TNS Infratest Sozialforschung 2004

2 Nach den Daten des Mikrozensus verfügen die 35- bis 44-Jährigen in 2004 im Vergleich zu den anderen Altersgruppen am häufigsten über einen Fachschul- oder Fachhochschulabschluss. Universitätsabschlüsse finden sich bei ihnen etwa gleich häufig wie bei den 25- bis 34-Jährigen und den 45- bis 55-Jährigen. Außerdem ist es die Altersgruppe, die am seltensten keinen Berufsabschluss hat.

3 Zugleich stellen gesundheitliche Einschränkungen einen zentralen Grund für frühzeitige Berufsaustritte älterer Beschäftigter dar. Dabei sind Wechselwirkungen zu beachten: Personen mit geringer Qualifikation üben häufiger physisch besonders belastende Tätigkeiten aus, die zu vorzeitigem körperlichem Verschleiß beitragen können.

liegt die Erwerbslosenquote dagegen bei lediglich vier Prozent⁴. Dazu korrespondierend steigen die Erwerbstätigenquoten der höheren Altersgruppen kontinuierlich mit dem Qualifikationsniveau an (vgl. Abb. 2); und zwar europaweit. In Deutschland sind 85% der 55- bis 60-Jährigen mit Universitäts- oder Promotionsabschluss in 2004 erwerbstätig. Von daher sehen Bosch und Schief (2005, 5) in einer guten schulischen und beruflichen Bildung die Voraussetzung für eine verlängerte „Aufenthaltsberechtigung auf dem Arbeitsmarkt“.

Abb. 2: Erwerbstätigenquoten der 55- bis 65-Jährigen nach Berufsabschluss



Quelle: Mikrozensus 2004, eigene Berechnungen und Darstellung

Unternehmensvertreter differenzieren analog hierzu zwischen älteren „Leistungsträgern“, deren Kenntnisse und Fertigkeiten man im Unternehmen nicht missen wolle und „Problemfällen“, in der Regel niedrig qualifiziert und nur eingeschränkt einsetzbar, als bevorzugte Kandidaten für Vorruhestandsmaßnahmen. Wenn ältere Personen eingestellt werden, so handelt es sich vorwiegend um Arbeitskräfte mit hohen bzw. spezifischen Fachkenntnissen.⁵ Von daher gibt es „den“ älteren Arbeitnehmer bzw. „die“ ältere Arbeitnehmerin nicht. Was die Kennzeichnung der Leistungsfähigkeit Älterer angeht, so sind weder das „Defizitmodell“ noch das dem entgegengestellte „Kompetenzmodell“ in ihrer jeweils implizierten Verallgemeinerung stimmig.

Die Qualifikation und die berufliche Position sind auch die zentralen Faktoren, die über das Ausmaß beruflicher Weiterbildung entscheiden. Es sind vor allem die Geringqualifizierten, die „an- und ungelernen Arbeiter“ und die „Angestellten mit einfacher Tätigkeit“, die nur

4 Bei der Erwerbslosenquote handelt es sich um den prozentualen Anteil der Erwerbslosen an den Erwerbspersonen. Sie ist nicht zu verwechseln mit der Quote der gemeldeten Arbeitslosen, die nach Reinberg und Hummel (2005, 4) bei den 55- bis 64-jährigen Akademikern sogar nur 3,5 Prozent in 2004 beträgt und damit die niedrigste Arbeitslosenquote aller Vergleichsgruppen darstellt.

5 Egal, ob es sich um die Firmen Brose, Fahrion oder BMW Leipzig handelt, die mit der gezielten Einstellung älterer Arbeitnehmer Schlagzeilen gemacht haben: Stets wird auf die hohe Fachkompetenz der neu Eingestellten hingewiesen.

sehr geringe Weiterbildungsquoten aufweisen, so das durchgängige Resultat der dazu durchgeführten Erhebungen (s. IAB-Betriebspanel 2003; Kuwan/ Thebis 2004, 35; Schröder u.a. 2004, 39f). Dagegen nutzen die höher Qualifizierten nicht nur in jüngeren Jahren, sondern „auch nach dem 45. Lebensjahr verstärkt die Chance, weiter zu lernen und ihre Qualifikationen aufzufrischen“ (Expertenkommission „Finanzierung Lebenslangen Lernens“ 2004, 116). Nach dem Ergebnis multivariater Analysen hat das Alter als möglicher Einflussfaktor auf die Weiterbildungsbeteiligung bei gleichzeitiger Kontrolle der Alters- und Bildungsfaktoren „keinen eigenständigen Erklärungswert“ (Schröder u.a. 2004, 54).

Dies gilt umso mehr, wenn unter beruflicher Weiterbildung auch das informelle Lernen im Prozess der Arbeit verstanden wird. Und dieses ist die verbreitete Variante. Baethge und Baethge-Kinsky (2004, 90) kommen auf Grund einer repräsentativen Studie zu dem Befund, dass für fast 70% der Erwerbspersonen das informelle Lernen am Arbeitsplatz den wichtigsten beruflichen Lernkontext darstellt. In der konkreten Auseinandersetzung der Beschäftigten mit den Anforderungen der Arbeit, durch Beobachten und Ausprobieren, aber auch durch Lesen und Gespräche mit Kollegen, werden Fähigkeiten sowohl in die Arbeit eingebracht wie weiterentwickelt. Je qualifizierter Berufstätige eingesetzt sind, desto eher besuchen sie auch organisierte Weiterbildungsmaßnahmen. Die Tatsache, dass es sich bei solchen Schulungen überwiegend um Anpassungsqualifizierung handelt, verdeutlicht, dass die Teilnehmanlässe vielfach in der Anforderungsdynamik der jeweils ausgeführten Arbeit begründet liegen. Und zugleich erweist sich der Nutzen bzw. die Verwertbarkeit von Weiterbildung erst dann, wenn das Gelernte in die Arbeit einfließen kann oder sich daraus neue Entwicklungsperspektiven im Beruf eröffnen.

Die berufliche Qualifikation der heute und zukünftig Älteren hängt also untrennbar mit der Qualität ihrer Arbeit zusammen. Berufliche Weiterbildung als zentrale und immer wieder von Politik wie Wissenschaft, von der Europäischen Union ebenso wie von der Wirtschaftskommission für Europa der Vereinten Nationen (UNECE) geforderte Strategie zur Bewältigung des demografischen Wandels ist gebunden an eine Erwerbsarbeit, die berufsbegleitendes Lernen sowohl voraussetzt als auch ermöglicht.

1.3 Eingeschränkte berufliche Entwicklungsperspektiven

Unter dem berufsbiographischen Blickwinkel der *Laufbahngestaltung* zeigen sich heute schon „Altersprobleme“ struktureller Art, die mit dem demographischen Wandel und angesichts einer zukünftig längeren Erwerbsarbeitsdauer an Brisanz gewinnen werden.

1.3.1 Langfristeinsatz an Routine- und Verschleißarbeitsplätzen

Entgegen dem Trend steigender Qualifikationsanforderungen in der „Wissensgesellschaft“ gibt es nach vorliegenden Analysen einen nach wie vor erheblichen und auf absehbare Zeit bleibenden Anteil an Routinetätigkeiten (Baethge/ Baethge-Kinsky 2004)⁶. Vielfach gehen einförmige Arbeiten zudem mit hohen oder einseitigen physischen Belastungen einher. Führen Beschäftigte über lange Zeit hinweg solche Tätigkeiten aus, so lernen sie nicht nur

⁶ Nach einer von Baethge/ Baethge-Kinsky vorgenommenen Schätzung sind – in Übereinstimmung mit Berufsverlaufuntersuchungen von BIBB/IAB – etwa ein Drittel der abhängig Beschäftigten in Arbeitsbereichen mit eher niedriger Lernförderlichkeit tätig (2004, 118).

wenig im Arbeitsprozess dazu, sondern auch die Lernfähigkeit sowie das Zutrauen, sich in neue Aufgabengebiete einarbeiten zu können und damit die Veränderungsbereitschaft nehmen ab; dies alles bei zugleich erhöhten körperlichen Verschleißrisiken.

Trotz aller Flexibilisierungstendenzen ist es dabei eine nach wie vor übliche und verbreitete Personaleinsatzpraxis, Beschäftigte langfristig auf Routinearbeitsplätzen einzusetzen. Solange sie ihre Arbeit bewältigen, besteht aus betrieblicher Sicht kein Anlass für einen Aufgaben- und Positionswechsel, der in der Regel Qualifizierungs- und Einarbeitungsanfordernisse nach sich ziehen würde.

Spätestens wenn solche Arbeitsplätze im Zuge von Rationalisierung entfallen oder wenn sich die Anforderungen im Modernisierungsprozess wandeln, wird deutlich, dass es den Betroffenen an den qualifikatorischen Voraussetzungen für einen Einsatz in anderen Tätigkeitsfeldern mangelt. Ihre Weiterbeschäftigung wird zu einem – in manchen Fällen kaum mehr lösbaren – individuellen und betrieblichen Problem. Solcherart auftretende „Qualifikationsdefizite“ Älterer bauen sich über lange Zeit hinweg auf und sind vielfach unbeabsichtigte Folgen einer defizitären Personaleinsatzplanung, die sich ausschließlich an kurzfristigen Effizienzkriterien ausrichtet.

1.3.2 Frauenarbeit in beruflichen Sackgassen

Frauen haben in Bezug auf ihre Ausgangsqualifikation mittlerweile gegenüber Männern nicht nur aufgeholt, sondern diese teilweise sogar überflügelt. 20- bis 30-jährige Frauen können in 2004 häufiger als Männer dieser Altersgruppe einen Fachschul- oder Universitätsabschluss vorweisen. Aber weibliche Erwerbsverläufe sind vielfach diskontinuierlich und Frauen haben weniger Möglichkeiten, sich berufsbegleitend weiterzuqualifizieren. Familienbedingte Berufsunterbrechungen oder Teilzeitarbeit machen es schwieriger, das fachliche Know-how aktuell zu halten. Außerdem sind viele typische „Frauenberufe“ – egal ob Friseurin, Kindergärtnerin oder Sprechstundenhilfe – durch eine extrem junge Altersstruktur gekennzeichnet. Gemeinhin werden sie nur über eine begrenzte Dauer hinweg ausgeübt, sei es auf Grund geringer Verdienstmöglichkeiten, hoher Arbeitsbelastungen oder „Jugendlichkeits-Erwartungen“ von Arbeitgebern und Kunden bei gleichzeitig mangelnden beruflichen Entwicklungs- und Aufstiegsmöglichkeiten („Sackgassenproblematik“).

Gelingt Frauen mit frauentypischem Ausbildungsberuf ein Quereinstieg in andere Dienstleistungsbereiche oder in die Industrie, so werden sie dort besonders häufig als „An- und Ungelernte“ auf Routinearbeitsplätzen eingesetzt. Einer gewachsenen Erwerbsbeteiligung von Frauen gerade in den mittleren und höheren Jahrgängen und einem mit dem Rentenreformgesetz von 1992 angehobenen Renteneintrittsalter für Frauen von 60 auf 65 Jahre stehen also spezifisch eingeschränkte berufliche Entwicklungsmöglichkeiten gegenüber; und dies, obwohl gerade angesichts des demografischen Wandels Frauen als wichtiges Arbeitskräftepotenzial der Zukunft gelten.

1.3.3 Schwinden klassischer Karrierewege

Als ideale Form, um im Erwerbsleben qualifiziert und gesund zu altern und sowohl produktiv wie motiviert bis zum gesetzlichen Rentenalter oder gar darüber hinaus tätig zu sein, gilt die Karriere. Dementsprechend finden sich überproportional viele der heute über 60-jährigen Erwerbstätigen in hoch qualifizierten Berufsbereichen, unter HochschulprofessorInnen ebenso wie unter ManagerInnen. Genau dieser Weg des Aufstiegs steht den Beschäftigten mittleren

Alters nur noch sehr eingeschränkt offen. Schon alleine auf Grund der Personenstärke dieser Alterskohorte, aber auch auf Grund zunehmend flacher Hierarchien in Zusammenhang mit neuen Organisationskonzepten sind ihre beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten im Sinne klassischer „vertikaler“ Karrieren begrenzter. Sie verfügen also weder über die vorzeitigen Ausstiegs-, noch über die beruflichen Aufstiegs Optionen der heute älteren Generation.

Viele derjenigen, die in ihrer Ausbildungsphase in den siebziger und achtziger Jahren von der Bildungsexpansion profitiert haben, die aktuell eine hohe Ausgangsqualifikation vorweisen und sich besonders häufig beruflich weitergebildet haben, geraten nun in eine Phase beruflicher Stagnation. Statt dass es ihnen bzw. den Unternehmen an Qualifikation mangelt, kommt es zu einem „Qualifikationsüberhang“. Unzufriedenheit oder gar Resignation der „Sandwichgeneration“ in Anbetracht beruflichen Stillstands und brachliegende Fähigkeiten und Potenziale in den Unternehmen sind die teilweise schon registrierten Folgen (vgl. Jasper/Rohwedder/Duell 2001).

2 Personalentwicklungsplanung für bislang vernachlässigte Beschäftigtengruppen: Ansatzpunkte und betriebliche Beispiele

Um den Neuerwerb von Qualifikationen und die berufliche Weiterentwicklung im Erwerbsverlauf zu fördern, bedarf es einer *Personalentwicklungsplanung*, die Weiterbildung und Laufbahngestaltung strategisch miteinander verzahnt (Morschhäuser 2002). Damit prozessbegleitendes Lernen stattfinden kann, gilt es neue Personalentwicklungswege systematisch zu konzipieren. Es handelt sich um einen schon früh in der Demographieforschung begründeten und herausgearbeiteten Ansatz zur produktiven Gestaltung von Alternsprozessen in der Arbeitswelt (z.B. Behrens u.a. 1999; Frerichs/Naegele 1996).

Dabei sind Interventionen und ein Gegensteuern gerade dort notwendig, wo sich heute schon „alternskritische“ Erwerbsverlaufsmuster herausgebildet haben: in Tätigkeitsfeldern mit geringen Qualifizierungs- und Entwicklungschancen, die von Beschäftigten vielfach nur eine begrenzte Zeit, nicht aber bis zum Rentenalter, produktiv und engagiert ausgeübt werden bzw. ausgeübt werden können (*Problem der begrenzten Tätigkeitsdauer*). Um hier Dequalifizierungs-, Verschleiß- und Entmutigungsprozessen mit dem Älterwerden entgegenzuwirken, müssen sich entsprechende Maßnahmen schon an jüngere Erwerbstätige richten und damit zugleich generationenübergreifend angelegt sein.

Wie kann eine solche *alternsadäquate* Personalentwicklungsplanung aussehen? Welche praktischen Erfahrungen gibt es dazu und wie sehen die Effekte für Unternehmen und Mitarbeiter bzw. Mitarbeiterinnen aus? In Kontrast zu den in Wissenschaft und Politik schon lange diskutierten Modellvorstellungen haben langfristig ausgerichtete Maßnahmen der Weiterbildung und Personaleinsatzplanung in Unternehmen Seltenheitswert. Personalentwicklung, sofern sie überhaupt als explizite Aufgabe wahrgenommen wird, ist heute ganz überwiegend an junge High Potentials adressiert.

Im Folgenden werden Qualifizierungsstrategien dreier Unternehmen dargestellt, die eher unüblich sind. Die Ansätze stellen mögliche Antworten auf die vorab skizzierten Problemfelder dar. Im Rahmen des von der Hans-Böckler-Stiftung geförderten Forschungsprojektes „Präventive Personalpolitik im Zeichen demographischen Wandels“ wurden diese und

weitere betriebliche *Beispiele guter Praxis* detailliert untersucht⁷. In allen drei Fällen geht es darum, neue berufliche Entwicklungsperspektiven gerade auch für Frauen zu erschließen – eine in bisherigen demografiebezogenen Forschungs- und Umsetzungsprojekten eher vernachlässigte Zielgruppe.

2.1 Berufsbegleitende Weiterbildung: Von der Montagearbeiterin zur Teilezurichterin

„Wie erhalten wir die Arbeitsplätze unserer An- und Ungelernten? Und wie bekommen wir unsere Leute dazu, etwas anderes zu machen?“ Diese Fragen beschäftigen sowohl den Personalleiter wie den Betriebsratsvorsitzenden der Firma Kaco, einem krisenerfahrenen Teile-Zulieferer mit 500 Beschäftigten in Baden-Württemberg, darunter 40% Frauen. Anfang der neunziger Jahre mussten in einer wirtschaftlich schwierigen Situation Betriebsteile verkauft und Personal massiv abgebaut werden. Und nach wie vor werden sukzessive arbeitsintensive Produktionszweige in ein osteuropäisches Zweigwerk verlagert.

Die klassischen Arbeitsplätze An- und Ungelernter in der Montage wurden im Zuge der Umstrukturierungen stark reduziert und die Qualifikationsanforderungen der verbleibenden Arbeit haben sich deutlich erhöht: Statt manuellem Teile-Handling geht es heute vorrangig um Anlagenüberwachung, Störungsbeseitigung und Qualitätssicherung.

„Weiterbilden statt entlassen“, unter diesem Motto sucht die Firma nach neuen Wegen, um den Anforderungswandel *mit* den Beschäftigten zu meistern. Seit zehn Jahren werden angelernte Montagearbeiter und Montagearbeiterinnen zu Teilezurichtern, einem anerkannten Ausbildungsberuf, qualifiziert. Das Besondere: Gerade auch langjährig Beschäftigte, so ein 52-jähriger Mitarbeiter, nehmen teil.

Der zuletzt in 2004 abgeschlossene Kurs war Teil eines Modellprojektes, gefördert aus Landes- und EU-Mitteln. Aus dem Fördertopf wurden die direkten Schulungskosten bestritten. Drei Firmen haben sich im Verbund beteiligt, wobei Kaco als kleinster Betrieb die meisten Teilnehmer stellte. Die Qualifizierungsmaßnahme dauerte 15 Monate und mündete in eine Prüfung vor der IHK.

Die Teilnehmenden waren im Durchschnitt zu 60 bis 70% ihrer Arbeitszeit zum Lernen freigestellt. Indem sie in der übrigen Zeit an ihrem Arbeitsplatz tätig blieben, konnten sie den Bezug zu ihrer Arbeit und zu ihren Kollegen bewahren. Da ein Berufsschulbesuch den „Älteren“ nicht zugemutet werden sollte, fand nahezu das gesamte Ausbildungsprogramm in den Betrieben statt, auch der theoretische Unterricht. „Niemand kann von einer 40-jährigen Frau erwarten“, so der Betriebsratsvorsitzende, „dass sie zusammen mit einer 17-Jährigen die Berufsschule besucht“

Obwohl die Weiterbildungsmaßnahme der Beschäftigungssicherung dient, obwohl der bisherige Lohn fortgezahlt wurde und die Teilnehmenden keinerlei Kosten übernehmen mussten, haben die Beschäftigten, nachdem das Angebot betriebsöffentlich ausgehängt wurde, keineswegs das Zimmer des Personalleiters gestürmt und ihr Interesse bekundet. Im Gegenteil: Der Betriebsratsvorsitzende selbst musste die meisten gezielt und persönlich ansprechen, um sie vom Sinn der Qualifizierung zu überzeugen.

⁷ Im Kontext des noch laufenden Forschungsprojektes wird insbesondere herausgearbeitet, wie die jeweiligen betrieblichen Maßnahmen im Einzelnen ausgestaltet sind, wie sich die Umsetzungsstrategien in den Unternehmen gestalten und an welche Voraussetzungen und Rahmenbedingungen sie gebunden sind.

Gründe für die auftretenden Widerstände und Vorbehalte gegenüber der Schulungsmaßnahme sehen die betrieblichen Akteure in einer Mentalität des „Kopf-in-den-Sand-Steckens“, aber auch in Versagensängsten. Und es war für die Beschäftigten mühsam und anstrengend, sich wieder auf eine „Schulbank zu setzen“; das Lernen musste erst wieder gelernt werden. Wichtig war für sie, dass sie begleitend von Personalverantwortlichen wie Betriebsrat ermutigt und unterstützt wurden.

Alle Teilnehmer und Teilnehmerinnen haben die Prüfung bestanden. Und alle sind – trotz Stellenabbau – noch in der Firma beschäftigt. Manche führen nach der Weiterbildung ihre gewohnte Tätigkeit weiter aus, aber auf dem neuen Wissensfundament mit mehr inhaltlichem Verständnis und mit qualitativ besseren Ergebnissen. Andere übernehmen – im Sinne von *Job enrichment* – zusätzliche neue Arbeitsaufgaben wie Kontroll- oder Instandhaltungstätigkeiten, wodurch sich das Lernen im Arbeitsprozess fortsetzt. Außerdem gilt das erworbene Zertifikat als Eintrittsticket für neu zu besetzende Positionen im Unternehmen. So konnte eine 40-jährige Montagearbeiterin nach 18-jähriger Arbeit in der Fertigung in die Qualitätssicherung wechseln, wodurch sie sowohl Akkord- als auch Schichtarbeit hinter sich gelassen hat. Darüber hinaus versprechen sich die Beschäftigten mit dem erworbenen Berufsabschluss auch erhöhte externe Arbeitsmarktchancen.

Im Nachhinein sind fast alle Beschäftigten – trotz anfänglicher Skepsis – stolz, dass sie sich weitergebildet haben. Und sie haben, so die Erfahrung der Personalverantwortlichen, erheblich an Zutrauen und Selbstbewusstsein gewonnen. Die Firma wiederum hat etwas dafür getan, ihren Qualifikations- und Fachkräftebedarf für die Zukunft zu sichern.

2.2 Das Midlife Power-Programm: Anstöße für persönliche Entwicklungspläne in der zweiten Berufshälfte

„Mit 45 oder 50 Jahren, da lohnt es sich doch noch durchzustarten oder etwas Neues anzufangen. Da hat man ja noch zehn oder 15 Erwerbsjahre vor sich. Aber wer setzt sich schon zu Hause hin und denkt intensiv über die Frage nach: Wo stehe ich beruflich und wo will ich hin?“

So lauten Ausgangsüberlegungen der Initiatoren und Verantwortlichen des „Midlife Power-Programms“, mit dem gezielt die Altersgruppe der 45- bis 50-Jährigen angesprochen wird. Es handelt sich um eine Weiterbildungsmaßnahme, die vom Migros-Genossenschaftsbund angeboten wird, einem Dienstleistungsunternehmen der größten Einzelhandelskette in der Schweiz. Über 2000 vorwiegend hoch qualifizierte Angestellte sind hier tätig, davon fast 50% Frauen. Die Maßnahme zielt darauf, einem inneren Rückzug langjährig Beschäftigter entgegenzuwirken und sie darin zu unterstützen, sich beruflich zu verorten und sich gegebenenfalls neue Ziele in der zweiten Berufshälfte zu setzen. Zugleich soll damit im betrieblichen Personalentwicklungsangebot die registrierte Lücke zwischen Nachwuchs-Förderprogrammen und Pensionsvorbereitungs-Seminaren geschlossen werden.

Im Kern umfasst das Midlife Power-Programm eine Reihe von Workshops, die extern moderiert werden und teilweise außerhalb des Unternehmens stattfinden. Die Kosten werden vom Unternehmen übernommen und die Teilnehmer dafür freigestellt. Professionell gecoacht und im intensiven Erfahrungsaustausch mit Gleichaltrigen werden berufliche Stärken und Schwächen des Einzelnen herausgearbeitet, der bisherige Berufsweg analysiert, Entwicklungsperspektiven in der jeweiligen Arbeit ausgelotet und konkrete Veränderungsschritte

geplant. Im Zentrum steht dabei die Frage, was jede bzw. jeder Einzelne selbst dafür tun kann, um die eigene berufliche Situation interessanter, attraktiver oder auch weniger belastend zu gestalten.

Dadurch, dass es sich nicht um eine punktuelle Veranstaltung handelt, sondern die Treffen in mehrwöchigen Abständen stattfinden, können auftretende Schwierigkeiten bei der Umsetzung persönlicher Entwicklungspläne reflektiert und darauf bezogene neue Strategien oder auch neue Ziele, unterstützt durch Kollegen und Teamer entwickelt werden. Zugleich bieten die Workshops auch Raum, um Vorschläge für organisatorische Veränderungen im Unternehmen auszuarbeiten, mittels derer die persönliche Entwicklung unterstützt werden könnte. Eine der Sitzungen sieht deren persönliche Vermittlung an den Personalleiter vor.

Die Workshops haben, so die Aussagen einiger Teilnehmenden, eine wichtige Anstoßfunktion. „Viele Ideen sind ja schon vorher vorhanden“, so die Aussage einer Mitarbeiterin, „aber irgendwie hat es an der Umsetzung gefehlt, da auch wirklich ranzugehen.“ Die Veränderungsschritte der Beschäftigten führen in unterschiedliche Richtungen. So hat sich ein Teilnehmer entschlossen, sich berufsbegleitend über zwei Jahre zum Marketing-Planer weiterzubilden, um sich im Anschluss auf eine neue Position innerhalb des Unternehmens zu bewerben. Eine andere Mitarbeiterin ist in ihrer Idee bestärkt worden, sich auf ein bestimmtes Aufgabengebiet ihres Zuständigkeitsbereiches zu konzentrieren und darin zur Spezialistin zu werden. Die Workshops hat sie zur detaillierten Vorbereitung und Supervision von Gesprächen mit ihrem Vorgesetzten über die von ihr angezielte Schwerpunktverlagerung in ihrem Tätigkeitsfeld genutzt.

Der Erfolg des Midlife Power-Programms hängt somit entscheidend von der Frage ab, wie das Unternehmen bzw. wie die Personalverantwortlichen und Führungskräfte mit neu geweckten Veränderungsinteressen und -impulsen der Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen umgehen, ob diese wohlwollend aufgenommen und ihre Realisierung sorgfältig geprüft oder ob ihre Anliegen eher als Störung wahrgenommen und abgewehrt werden.

Eine zentrale Voraussetzung für das Funktionieren der Maßnahme ist, dass Entwicklungsmöglichkeiten prinzipiell im Unternehmen vorhanden sind. Hier bietet die Migros als großer Konzern vergleichsweise viele und vielfältige berufliche Weiterbildungs- und Veränderungschancen. Zugleich handelt es sich bei der Adressatengruppe um qualifizierte Angestellte mit hohen Entscheidungsspielräumen in ihrer Arbeit, die tatsächlich selbst Einfluss auf den Zuschnitt ihrer Arbeitsaufgaben und die Ausgestaltung ihrer Tätigkeit haben oder nehmen können.

2.3 Neue Entwicklungsperspektiven in der Altenpflege durch „horizontale Laufbahngestaltung“

Altenpflege, typischerweise von Frauen ausgeführt, gilt als „Knochenjob“. Dabei sind es nicht nur die physischen Verrichtungen des Hebens oder Umsetzens von Patienten, des häufigen Bückens oder Stehens, die diese Arbeit so anstrengend machen. Gerade auch die psychischen Belastungen sind in den vergangenen Jahren angesichts zunehmend hochaltriger, mehrfach-erkrankter und dementer Bewohner deutlich gestiegen.

Da die Karrierechancen und beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten in diesem Berufsfeld zudem gering sind, ist die durchschnittlich kurze Verweildauer von Beschäftigten im Pflegebereich verständlich; nicht nur in Anbetracht des wachsenden Bedarfs an erfahrenen Pflege-

fachkräften in unserer alternden Gesellschaft ist sie allerdings höchst problematisch.

Dieser Ausgangssituation begegnet die Sozial-Holding der Stadt Mönchengladbach GmbH, die mit insgesamt 950 (überwiegend weiblichen) Beschäftigten schwerpunktmäßig fünf Altenheime betreibt, unter anderem mit einem innovativen Konzept „horizontaler Laufbahngestaltung“⁸. Da sich die traditionellen Aufstiegsmöglichkeiten in der Altenpflege in der Stelle der Wohnbereichsleiterin erschöpfen, werden systematisch neue fachlich ausgewiesene Funktionen und Positionen definiert und strukturell in der Organisation verankert.

Egal ob Fachkraft für Pflegehilfsmittel, Ombudsmann, Qualitätsbeauftragte, Prozessbegleiter, EDV-Anwenderbetreuer oder Wundmanager: Die Möglichkeiten der Mitarbeitenden, sich zu spezialisieren und sich damit entsprechend den individuellen Interessen beruflich weiterzuentwickeln, sind vielfältig. Und oftmals werden die von den Beschäftigten neu wahrgenommenen Tätigkeiten auch finanziell honoriert. Die dazu notwendigen Fachkenntnisse werden weitgehend innerbetrieblich erworben, indem das umfangreiche Fortbildungsprogramm oder die Weiterbildungsmöglichkeiten am Fachseminar für Altenpflege der „Bildungs-GmbH“ genutzt werden, einer der insgesamt fünf Tochterunternehmen der Sozial-Holding. Zugleich bilden sich die spezifischen Kompetenzen tätigkeitsbegleitend im Zuge der Bewältigung der neuen Anforderungen heraus.

Da es sich bei den Spezialisierungen zumeist um „Zusatzaufgaben“ handelt, die neben der eigentlichen Pflegearbeit wahrgenommen werden, wird ihre Ausübung dann schwierig, wenn es an den dafür nötigen zeitlichen Ressourcen mangelt. Andererseits wird jedoch insgesamt – bezogen auf die jeweilige Organisationseinheit – Zeit gespart, indem Einzelne zu Experten für spezielle Aufgaben werden und damit andere von diesen Arbeiten entlasten. Und da, wo weitere Pflegekräfte das „Experten-Know how“ benötigen, werden die Spezialisten für sie zu kompetenten Ansprechpartnern. Vor allem aber kann die Qualität der Pflegearbeit insgesamt erheblich gesteigert werden.

Das ausgefeilte berufliche Entwicklungsangebot bildet die Grundlage, auf der die im Unternehmen neu eingeführten jährlichen Mitarbeitergespräche fruchten können. In diesen werden in strukturierter Form die Fähigkeiten der Beschäftigten, ihre Qualifizierungsinteressen und ihre beruflichen Ziele thematisiert. Im Ergebnis soll eine persönliche Entwicklungsplanung für jeden einzelnen Mitarbeiter und jede Mitarbeiterin vereinbart werden. Dabei kann, so die Erfahrung von Führungskräften, nicht unbedingt auf die Eigeninitiative der Betroffenen gesetzt werden. Vielfach müssten sie erst auf ihre eigenen Kompetenzen und Potenziale sowie auf berufliche Entwicklungsperspektiven aufmerksam gemacht werden. Von daher kommt den Vorgesetzten als ‚PersonalentwicklerInnen vor Ort‘ eine wichtige Rolle bei der Unterstützung der beruflichen Weiterentwicklung der Mitarbeitenden zu.

Die Förderung von Expertentum, gerade auch bei den langjährig beschäftigten Pflegefachkräften, findet ihre Entsprechung im Unternehmen darin, dass interne Bewerbungen auf vakante Stellen grundsätzlich bevorzugt berücksichtigt werden. Und wenn es um Neueinstellungen geht, so spielt das Alter der InteressentInnen dabei keine Rolle. Folgen der zukunftsorientierten Bildungs- und Personalpolitik der Sozial-Holding Mönchengladbach sind: eine erfreulich geringe Fluktuation bei den Pflegefachkräften, aber auch ein vergleichsweise hoher Altersdurchschnitt der Belegschaft. Heute schon sind über 50% der Beschäftigten zwischen

8 Das Unternehmen zeichnet sich durch eine breite Palette beschäftigungswirksamer und mitarbeiterorientierter Aktivitäten aus; so werden beispielsweise gering qualifizierte Pflegehilfskräfte berufsbegleitend zu Pflegefachkräften weitergebildet; es werden zahlreiche Maßnahmen im Bereich der betrieblichen Gesundheitsförderung durchgeführt und vielfältige Modelle der flexiblen Arbeitszeitgestaltung praktiziert.

41 und 65 Jahren alt. „Kein Problem“, so lautet dazu der Kommentar des Geschäftsführers.

3 Résumé

Die betrieblichen Beispiele illustrieren, dass eine wirksame Personalentwicklungsplanung daran gebunden ist, dass Weiterbildungsmaßnahmen und eine lernförderliche Gestaltung von Arbeit bzw. Erwerbsverläufen ineinander greifen. Sie zeigen allerdings auch, wie voraussetzungsvoll eine solche *Verzahnung von Personal- und Organisationsentwicklung* ist.

Dabei scheint es letztlich nachrangig, ob zunächst die Person (formale Weiterbildungsmaßnahmen, Workshops zur beruflichen Standortbestimmung, Mitarbeitergespräche) oder die Organisation (Job-enrichment, Regelung der innerbetrieblichen Stellenbesetzung, horizontale Laufbahngestaltung) im Fokus des Veränderungsprozesses steht. Im Prozess der Umsetzung geht es stets auch um den jeweils anderen Part.

Von daher greift der häufig formulierte Appell, jeder bzw. jede Einzelne solle für die eigene berufliche Entwicklung Selbstverantwortung übernehmen, für sich alleine genommen zu kurz. Es bedarf zugleich der Entwicklungsmöglichkeiten – für die Gruppe der gering oder einseitig Qualifizierten ebenso wie für die wachsende Anzahl von Beschäftigten mittleren und höheren Alters. Zwar können nicht allen Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen lernförderliche neue Aufgabenzuschnitte, Spezialisierungsmöglichkeiten oder Positionswechsel angeboten werden. Aber es können betriebliche „Möglichkeitsräume“ für Neuorientierungen in Arbeit und Beruf überprüft und erweitert werden, die von den Beschäftigten wiederum wahrgenommen werden müssen.

Allerdings benötigen auch Eigeninitiative und persönliche Entwicklungskompetenz einen Nährboden, auf dem sie sich entfalten können. Ältere Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen, die sich über viele Jahre hinweg an eine ganz bestimmte Tätigkeit gewöhnt haben, verlieren – auch dies verdeutlichen die Beispiele – an Selbstvertrauen in ihre eigenen (Lern-) Fähigkeiten. Persönliche Weiterbildungs- und Entwicklungsabsichten werden zudem leicht von der Alltagsroutine zugedeckt, insbesondere wenn die Arbeitsanforderungen zeitlich dicht gedrängt sind. Deshalb sind gerade für langjährig Beschäftigte, sofern sie eher wenige berufliche Veränderungen in ihrem Erwerbsverlauf erlebt haben, persönliche Ansprache und Angebote zur Aktivierung und Unterstützung wichtig.

Die drei dargestellten Ansätze betrieblicher Personalentwicklungsplanung zeichnen sich dadurch aus, dass sie langfristig ausgerichtet sind. Es existiert kein akuter Problemdruck in den Unternehmen, auf den reagiert wird. Vielmehr sind Herausforderungen und verbesserte Wettbewerbschancen in der Zukunft handlungsleitend: der langfristige Erhalt der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit sowie der Motivation von Mitarbeitern und Mitarbeiterinnen, die dauerhafte Sicherung des Fachkräftebedarfs oder die stetige Steigerung der Qualität der Arbeit.

Diese Zukunftsorientierung ist in den untersuchten Unternehmen Teil einer Unternehmenskultur, bei der nicht alleine jährliche wirtschaftliche Kennziffern, sondern auch die langfristige Entwicklung der internen Mitarbeiter-Ressourcen zählen. Der Mainstream betrieblicher Personalpolitik ist dagegen eher durch *Short terminism* und Ad-hoc-Einkauf benötigter Qualifikationen gekennzeichnet.

Doch auch diese ausgewählten Beispiele verweisen auf die Grenzen betrieblicher Personalpolitik, wenn es um die Weiterbildung älterer und gering qualifizierter Beschäftigtengruppen

pen geht. Findet diese nicht auf dem Sockel einer soliden Grundqualifikation statt, so bedarf eine Nachqualifizierung gerade der Bildungsungewohnten einen erheblichen Aufwand, der weit über Maßnahmen der Kenntnisvermittlung oder den solitären Akt einer neuen lernförderlichen Aufgabenzuweisung hinausweist.

Betriebsintern sind flankierende Maßnahmen und eine begleitende Unterstützung geboten. Zugleich ist die dargestellte Weiterbildungsmaßnahme in der Firma Kaco (ebenso wie vergleichbare Schulungen in weiteren untersuchten Unternehmen) an eine extern geschaffene Organisationsstruktur und an öffentliche Fördermittel gebunden, die projektbezogen und nicht langfristig fließen. Von daher stellt sich die Frage, ob dauerhafte staatliche Unterstützungsangebote notwendig und welche gegebenenfalls geeignet (und gesellschaftlich finanzierbar) sind, um die Beschäftigungsfähigkeit Geringqualifizierter gezielt und auf breiterer Basis zu fördern und einem immer stärkeren Auseinanderdriften der Qualifikationsschere in unserer Bevölkerung entgegenzuwirken

Angesichts einer zukünftig längeren Erwerbsarbeitsdauer und weil ein Ausbildungsabschluss heute nicht mehr für ein Erwerbsleben reicht, bedarf es insgesamt neuer bildungspolitischer Konzepte, mittels derer langjährig Beschäftigte berufsbegleitend neue Ausbildungsabschlüsse erwerben können. Neue modulartig aufgebaute und betriebsübergreifende Ausbildungsgänge für Berufserfahrene, Weiterbildungs-Sabbaticals, „Erwachsenen-Bafög“; aber auch neue Anerkennungsverfahren für Kompetenzen, die im Arbeitsprozess erworben wurden und damit die öffentliche *Anerkennung von Erfahrung*, – einige Vorschläge wurden schon entwickelt (so z.B. von der Expertenkommission „Finanzierung Lebenslangen Lernens“); einige neue Modelle werden in anderen europäischen Ländern erprobt (wie z.B. in Schweden das staatlich geförderte „Sabbatjahr“, das der persönlichen Entwicklung und Kompetenzerweiterung dienen soll). Eine intensive Diskussion hierzulande hat erst angefangen und gewinnt angesichts des demografischen Wandels an Dringlichkeit.

Conditio sine qua non einer erfolgreichen berufsbegleitenden Qualifizierungspolitik ist schließlich eine betriebliche Einstellungs- und Stellenbesetzungspolitik, bei der vor allem die individuelle Kompetenz zählt, die „Alter“ nicht von vorneherein als Negativkriterium wertet und die sich von daher auch nicht von Alterszuschreibungen leiten lässt.

Literatur

- Baethge Martin, Volker Baethge-Kinsky (2004): Der ungleiche Kampf um das lebenslange Lernen. Münster
- Behrens, Johann, Martina Morschhäuser, Holger Viebrok, Eberhard Zimmermann (1999): Länger erwerbstätig – aber wie?. Opladen
- Bosch, Gerhard, Sebastian Schief (2005): Politik für ältere Beschäftigte oder Politik für alle? Zur Teilnahme älterer Personen am Erwerbsleben in Europa; in: IAT-Report 2005-04
- Expertenkommission „Finanzierung Lebenslangen Lernens“ (2004) (Hrsg.): Schlussbericht Finanzierung Lebenslangen Lernens: Der Weg in die Zukunft, 28.7.2004: www.bmbf.de/pub/schlussbericht_kommission_III.pdf
- Frerichs, Frerich, Gerhard Naegele (1996): Schlussfolgerungen und Empfehlungen für die verbesserte Integration älterer Arbeitnehmer in den Betrieb; in: Frerichs, Frerich (Hrsg.): Älterer Arbeitnehmer im Demographischen Wandel – Qualifizierungsmodelle und Eingliederungsstrategien. Münster, 221-235

- Jasper, Gerda, Annegret Rohwedder, Werner Duell (2001): Alternde Belegschaft und Innovativität: Herausforderungen an das Innovations- und Personalmanagement; in: Michael Astor, Gerda Jasper (Hrsg.): Demographischer Wandel als Wachstumsbremse oder Chance? – Innovations- und Personalstrategien in den neuen Bundesländern. Stuttgart
- Kuwan, Helmut, Frauke Thebis (2004): Berichtssystem Weiterbildung IX, hrsg. vom Bundesministerium für Bildung und Forschung. Bonn 2005
- Morschhäuser, Martina (2002): Integration von Arbeit und Lernen: Strategien zur Förderung von Beschäftigungsfähigkeit; in: Ernst Kistler, Hans Gerhard Mendius (Hrsg.): Demographischer Strukturbruch und Arbeitsmarktentwicklung. Stuttgart, 101-111
- Reinberg, Alexander, Markus Hummel (2005): Höhere Bildung schützt auch in der Krise vor Arbeitslosigkeit; in: IAB Kurzbericht, Nr. 9, 13.6.2005
- Reinberg, Alexander, Markus Hummel (2001): Bildungsexpansion in Westdeutschland. Stillstand ist Rückschritt; in: IAB-Kurzbericht, Nr. 8, 18.4.2001
- Schröder, Helmut, Stefan Schiel, Folkert Aust (2004): Nichtteilnahme an beruflicher Weiterbildung. Motive, Beweggründe, Hindernisse. Bielefeld

Anschrift der Verfasserin

Dr. Martina Morschhäuser
Institut für Sozialforschung und Sozialwirtschaft e.V.
Trillerweg 68
D-66117 Saarbrücken
morschhaeuser@iso-institut.de

**Schlagwörter: Arbeitsorganisation/Gruppenarbeit/
Organisationsentwicklung, Genderperspektive/Frauenforschung,
Qualifikation/Aus- und Weiterbildung, Zukunft der Arbeit**