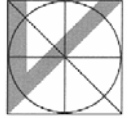


Demografischer Wandel in der Arbeitswelt: Personalentwicklung und Weiterbildung 40plus

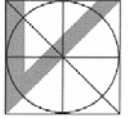
Argumente und Thesen zur Informationsveranstaltung von
KEB 40+/DGB in Dortmund, 11. Mai 2007

Prof. Dr. Frerich Frerichs
Hochschule Vechta
Institut für Gerontologie
www.uni-vechta.de/gerontologie

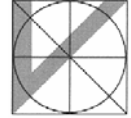


Gliederung

- 1) Demografischer Wandel in der Arbeitswelt -
Ausgangssituation und Konsequenzen
- 2) Qualifizierungsanforderungen und – hemmnisse auf
betrieblicher Ebene
- 3) Qualifizierungsrisiken im Erwerbsverlauf und
altersspezifischer Leistungswandel
- 4) Konzeptionelle Ansätze und betriebliche Modelle einer
demografiesensiblen Qualifizierung und
Personalentwicklung im Betrieb

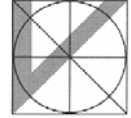


1. Demografischer Wandel in der Arbeitswelt - Ausgangssituation und Konsequenzen



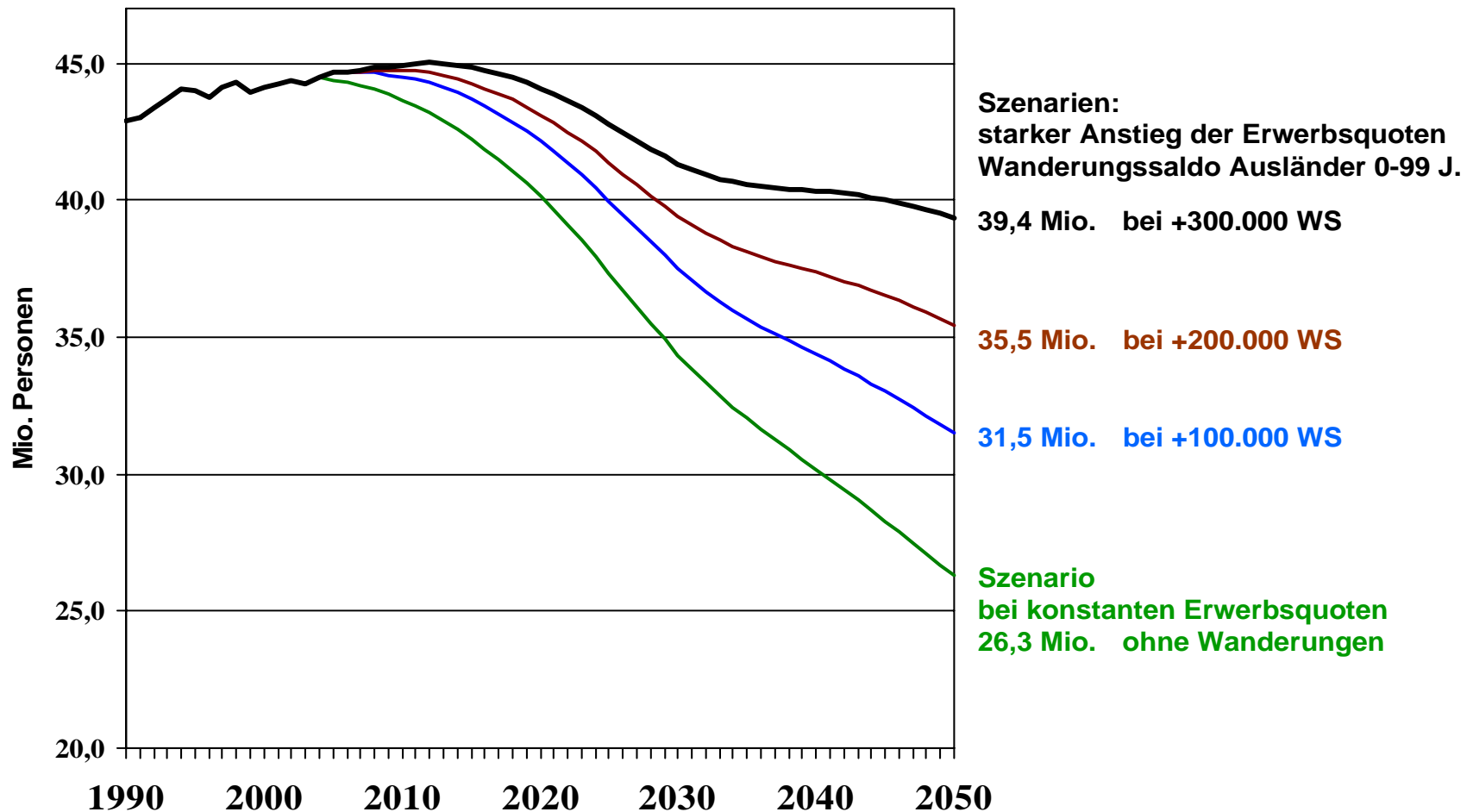
Zentrale Trends der demografischen Entwicklung in der Arbeitswelt

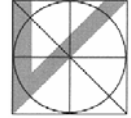
- Die Erwerbsbevölkerung schrumpft mittel- bis langfristig
- Mittel- bis langfristig erfordert die demografisch bedingte Arbeitskräfteknappheit eine Ausweitung der Alterserwerbsarbeit
- Bereits kurz- und mittelfristig tritt eine signifikante Alterung der Erwerbsbevölkerung ein
- Die Anforderungen der Arbeitswelt von morgen müssen von insgesamt weniger und zugleich älteren Erwerbspersonen bewältigt werden.



Langfristige Abnahme des Erwerbspotentials

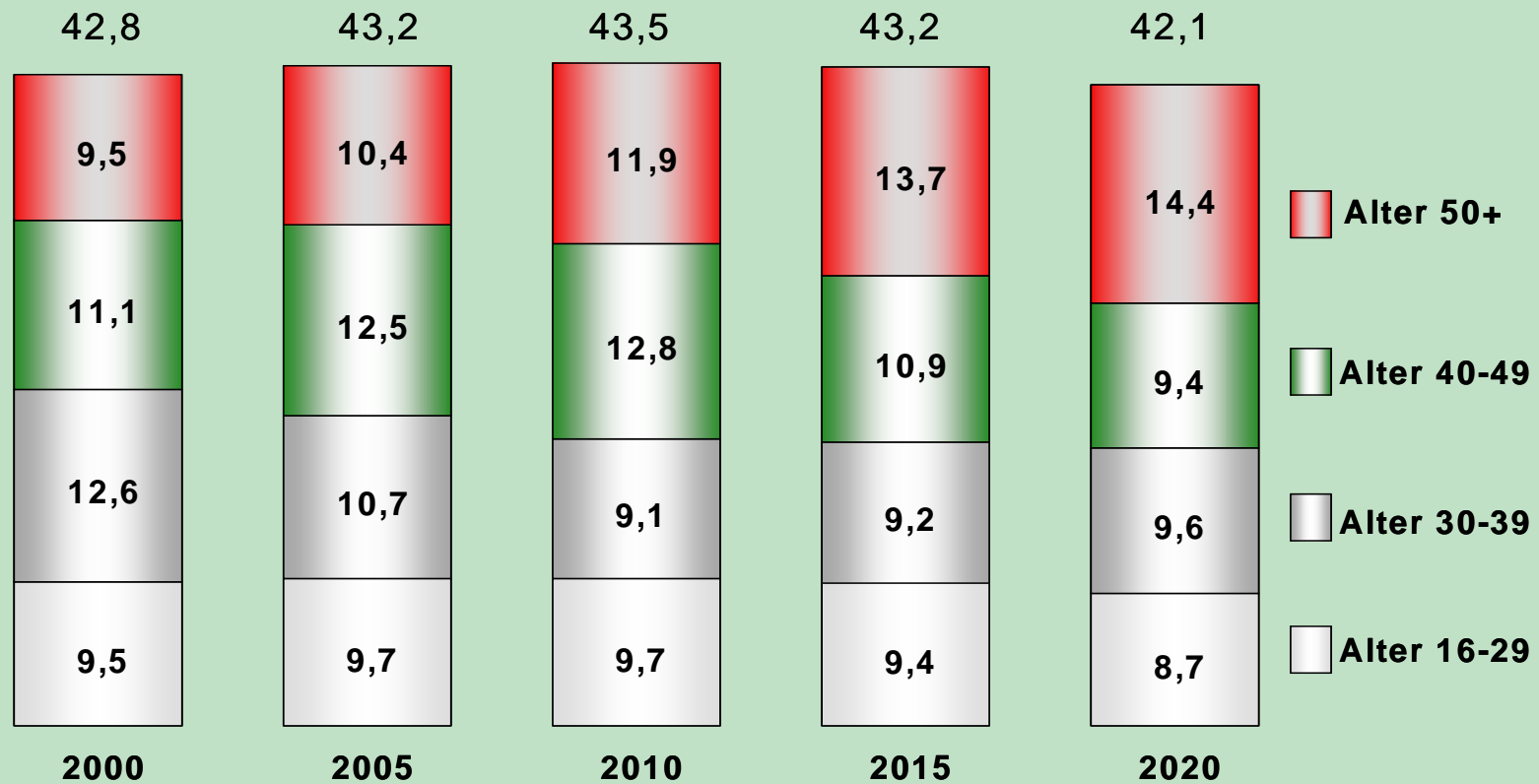
Szenarien zur Entwicklung des Erwerbspotentials bis 2050



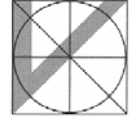


Alterung des Erwerbspersonenpotentials 2000 - 2020

Erwerbspersonenpotenzial in Mio. Personen

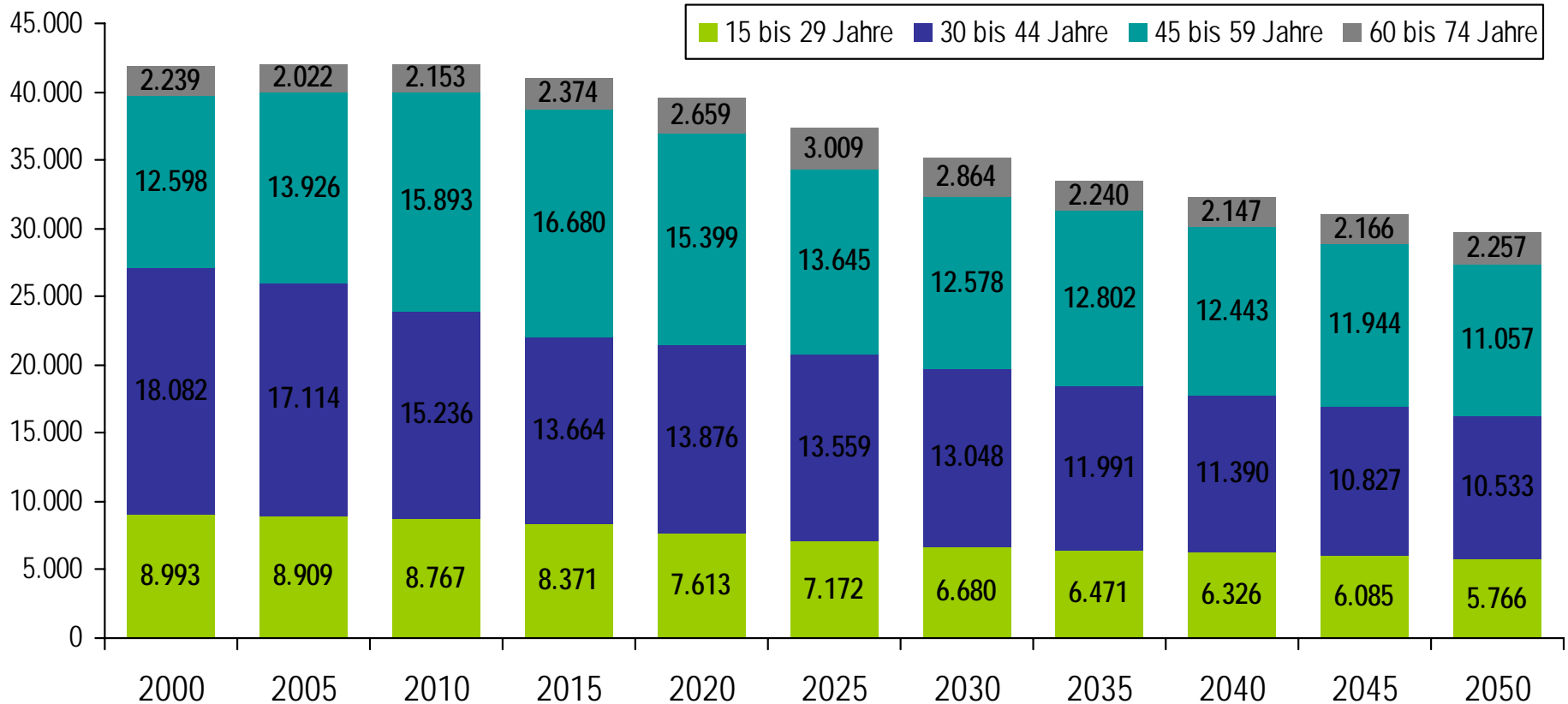


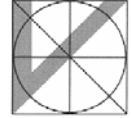
Quelle: Prognos, 2002: 62



Erwerbspersonenpotenzial in Deutschland

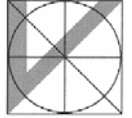
Entwicklung des Erwerbspersonenpotenzials bis 2050, in Tsd.





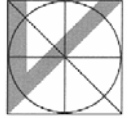
Zentrale Trends der Altersgrenzenanhebung

- Die Altersgrenzenanhebung auf 65 bzw. 67 Jahre verstärkt und beschleunigt die Anforderungen an die Integration älterer Beschäftigter in den Betrieb
- Der bisherige Trend zum Personalabbau durch altersselektive Frühverrentung wird erschwert
- Erwerbstätige sind auf eine längere und kontinuierliche Erwerbstätigkeit verwiesen, um Absenkungen im Rentenniveau in Grenzen zu halten
- Bisher bestehende differenzierte Austrittswege entfallen weitgehend – betroffen sind u. a. ältere Frauen, niedrigqualifizierte/gesundheitlich eingeschränkte Beschäftigte



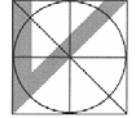
Differenzierungsaspekte

- Bei grundsätzlicher demografische Determiniertheit kann die Betroffenheit der Betriebe variieren:
 - Es sind branchenspezifischen Unterschiede zu erwarten
 - Alter und Größe der Betriebe üben einen Einfluss aus
 - Die wirtschaftliche Situation und der regionale Arbeitsmarkt wirken modifizierend



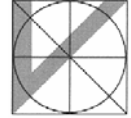
Diskussion:

- Sind die gegenwärtigen Alterstrukturen in ihrem Betrieb bekannt und präsent? Welche inner-/zwischenbetrieblichen Differenzierungen gibt es?
- Was sind die zentralen Einflussfaktoren für das Entstehen dieser Altersstrukturen? (Rationalisierung / Stellenstop, Frühverrentung, Wachstumsphasen?)
- Wie schätzen sie die zukünftige Entwicklung der Altersstruktur in ihrem Betrieb ein?



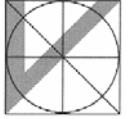
Betroffenheit vom Altern der Belegschaften nach Betriebsmerkmalen (Eigene Angaben der Betriebe)

- Rd. 40% der Betriebe mit mehr als 500 Beschäftigten sehen sich einer Alterung der Belegschaften gegenüber, aber nur rd. 20% der Betriebe mit bis zu 20 Beschäftigten
- 43,6% der Industriebetriebe fühlen sich von Alterungsprozessen in der Belegschaft betroffen, aber nur 16,9% der Handwerksbetriebe
- In den alten Bundesländern fühlen sich nur 28,7% von der Alterung der Belegschaften betroffen, in den neuen Bundesländern dagegen 40,4%

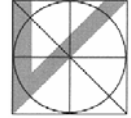


Betroffenheit vom Altern der Belegschaft nach Betriebsmerkmalen (Fachliche Einschätzungen)

- Betriebe können eher Nachwuchskräfte gewinnen und sich verjüngen wenn sie z. B.:
 - ertragsstark und gute Löhne zahlen können
 - ein High-Tech-Image haben
 - in attraktiven Regionen angesiedelt sind
- Betriebe müssen mit einem verstärkten Alterungsprozess rechnen, wenn sie z. B.:
 - sich in strukturschwachen Regionen befinden
 - schlechte Arbeitsbedingungen und wenig Aufstiegschancen bieten (Mittelbetriebe, Pflegeeinrichtungen)

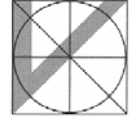


2. Qualifizierungsanforderungen und –hemmnisse auf betrieblicher Ebene



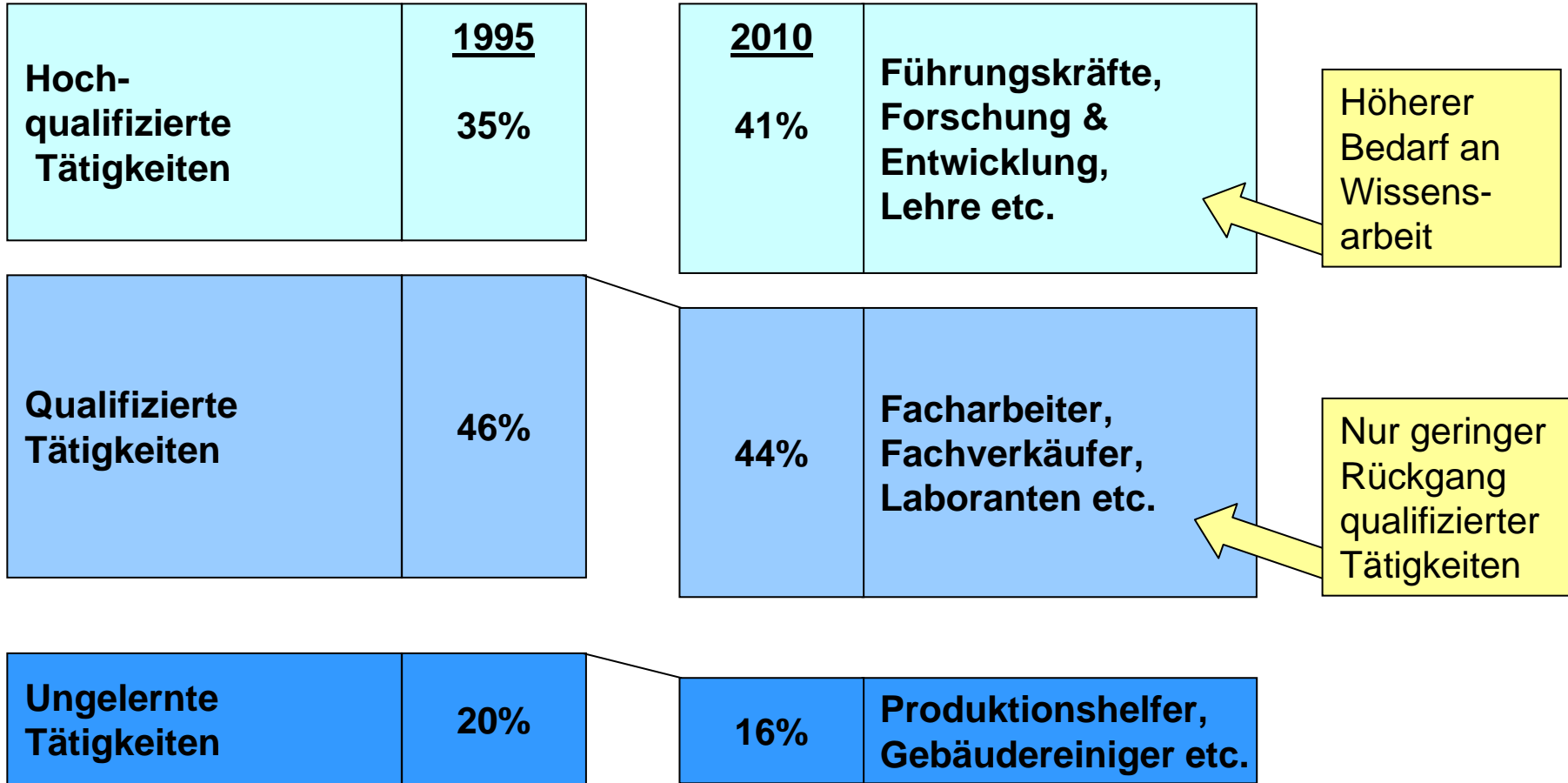
Qualifizierungsanforderungen im demographischen Wandel

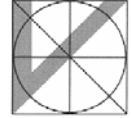
- Anhebung der Altersgrenzen/Alterung der Belegschaften: Altersübergreifende Ausgestaltung von Qualifizierung
- Innovationsdynamik in der Wirtschaft und beruflicher Strukturwandel: Steigende Qualifikationsanforderungen
- Flexiblere Arbeitskarrieren und diskontinuierliche Erwerbsbiografien: Integration von Qualifizierungen in geänderte Erwerbsverläufe
- Ersatzbedarf an Qualifizierten kann wg. der demographischen Entwicklung weniger durch jüngere Nachwuchskräfte abgedeckt werden
- Qualifizierung als zentrales Element zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit und Produktivität im Erwerbsverlauf



Warum lebenslang lernen am Arbeitsplatz?

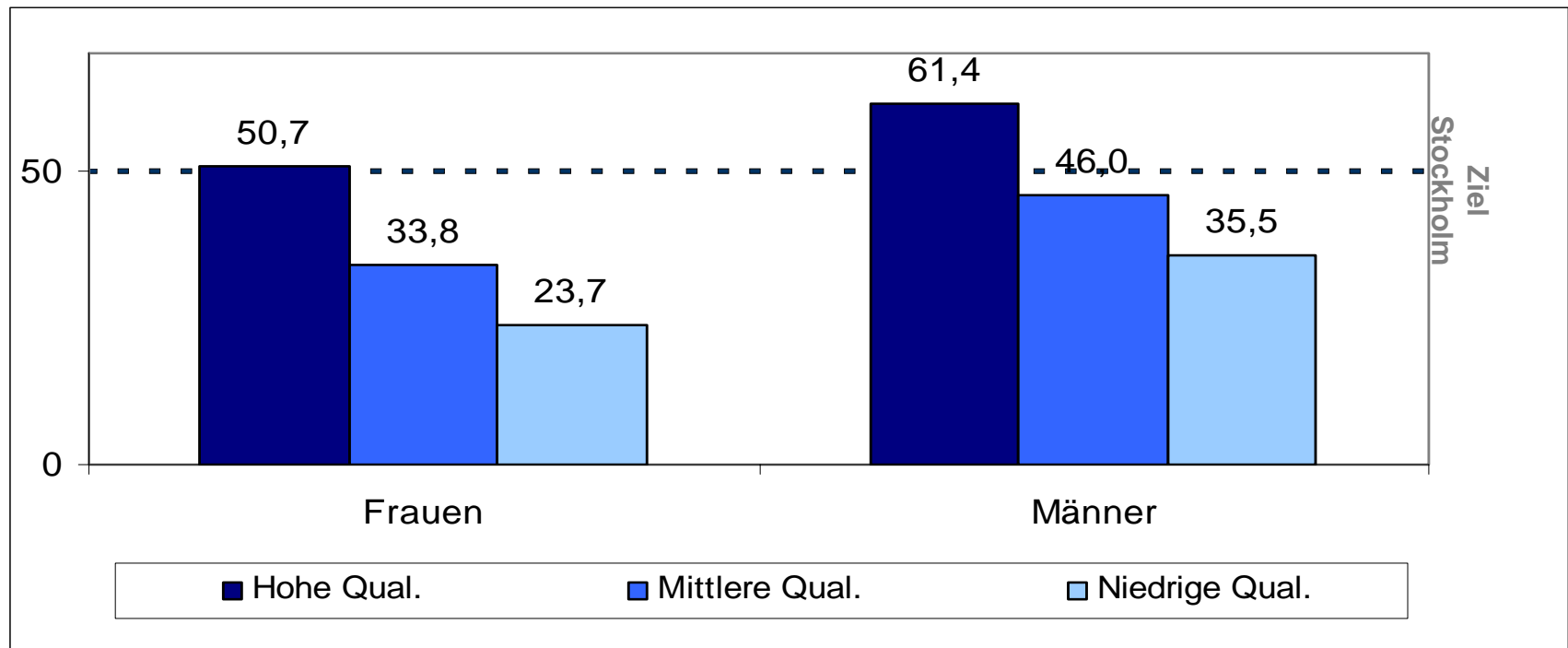
Zwei wichtige Trends in der Arbeitswelt



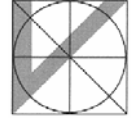


Zielgruppenorientierter Qualifizierungsbedarf

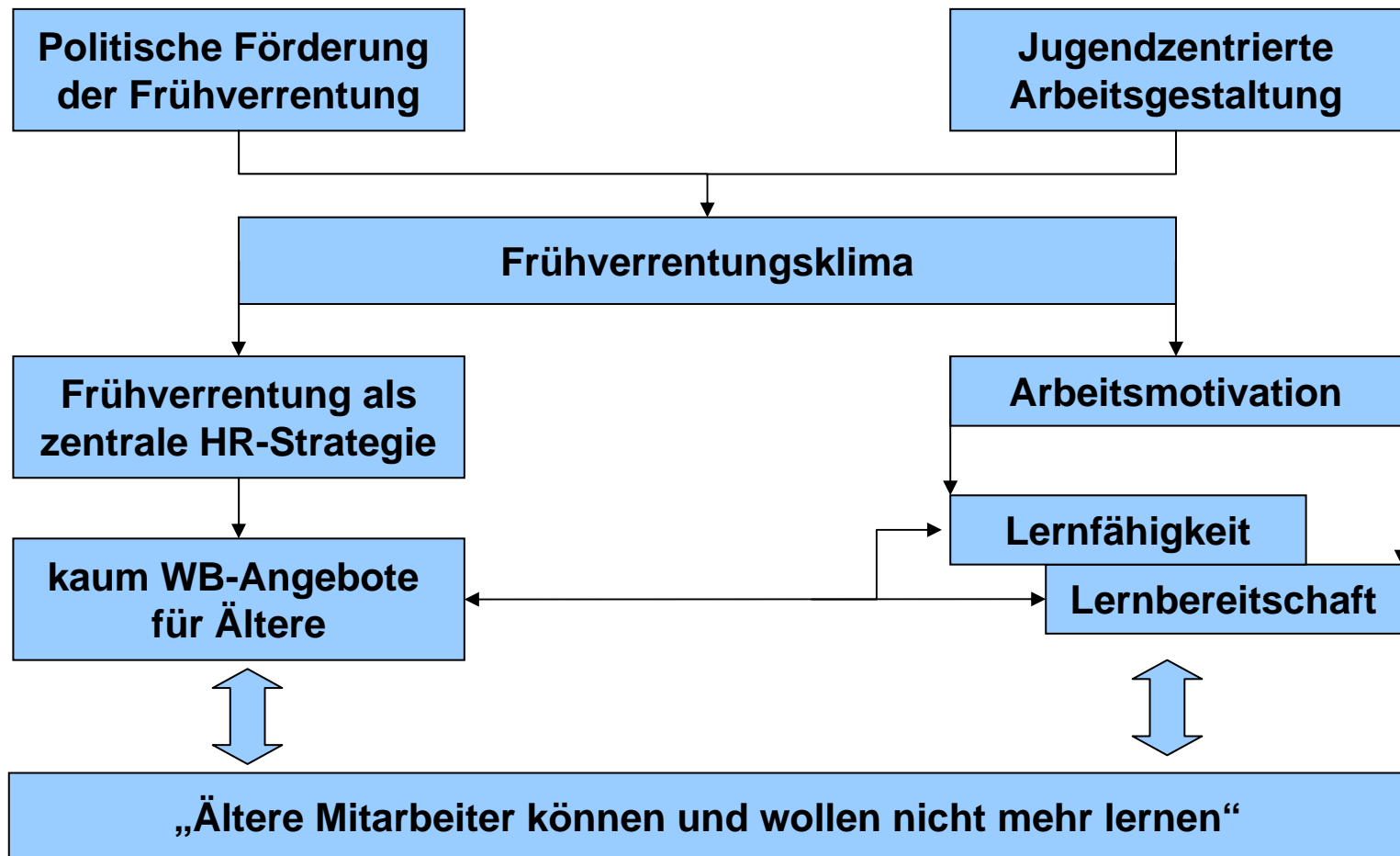
Erwerbsquoten nach Qualifikationsstufen,
55 bis 64-jährige Bevölkerung, Deutschland 2002

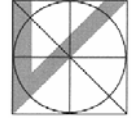


Quelle: Bosch & Schief, 2005

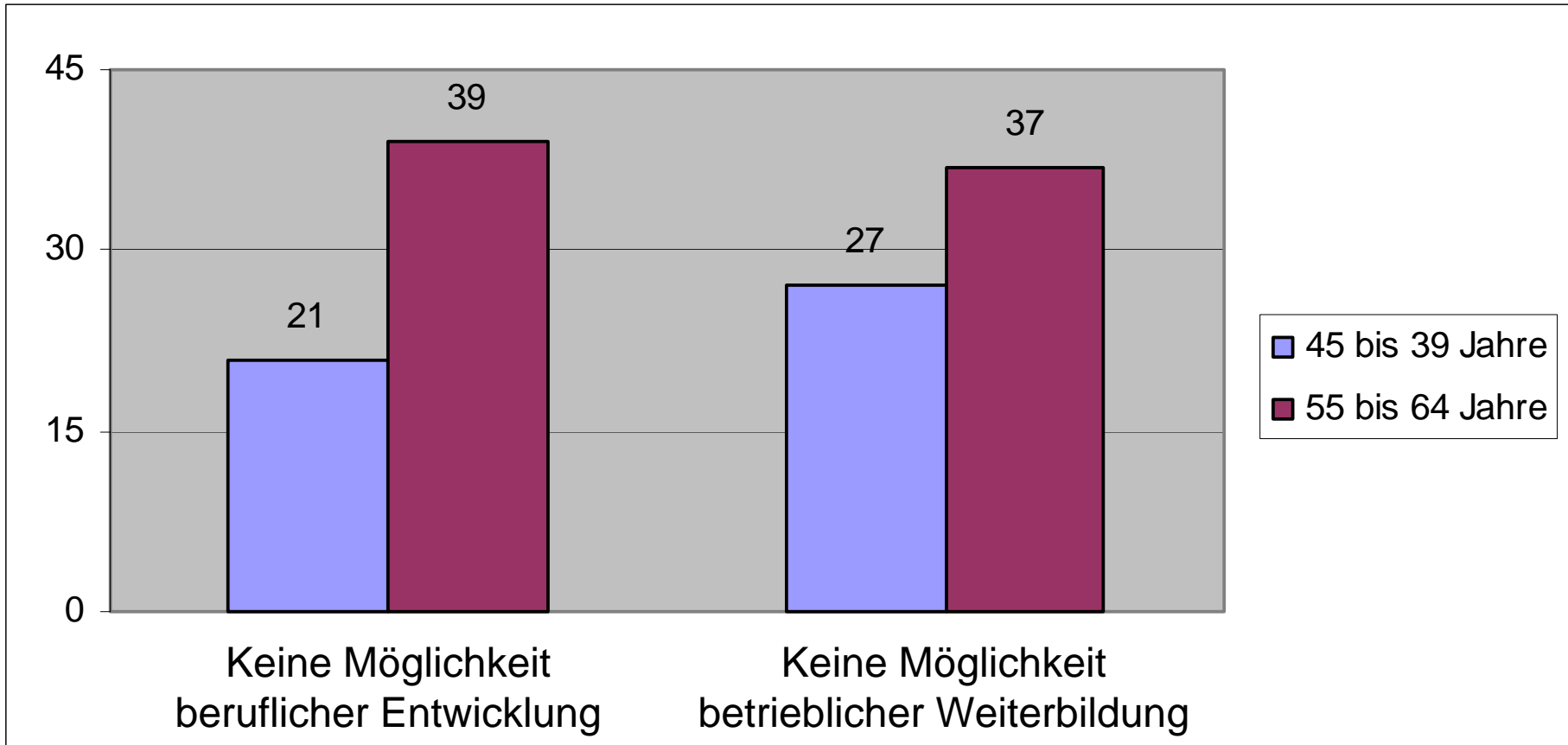


Kann man lebenslang lernen am Arbeitsplatz?

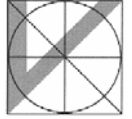




Individuelle Sicht: Keine Möglichkeiten für berufliche Entwicklung oder betriebliche Weiterbildung

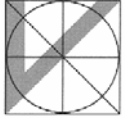


Quelle: Wurm (2005)

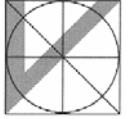


Zwischendiskussion

- „Bei Älteren wird die Amortisierung der Qualifizierungskosten zunehmend unwahrscheinlich – deswegen qualifizieren wir sie nicht“
- Diskutieren und differenzieren Sie diese und ähnliche Qualifizierungshemmnisse aus ihrer betrieblichen Sicht!
- „Von einer Qualifizierung erwarte ich mir nichts mehr – bei mir ist der Zug abgefahren!“ (Teilezurichter, 55 Jahre)
- Kann man hier auf individueller Ebene einen Einstellungswechsel herbeiführen und wenn ja, wie?

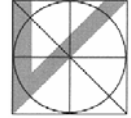


3. Qualifizierungsrisiken im Erwerbsverlauf



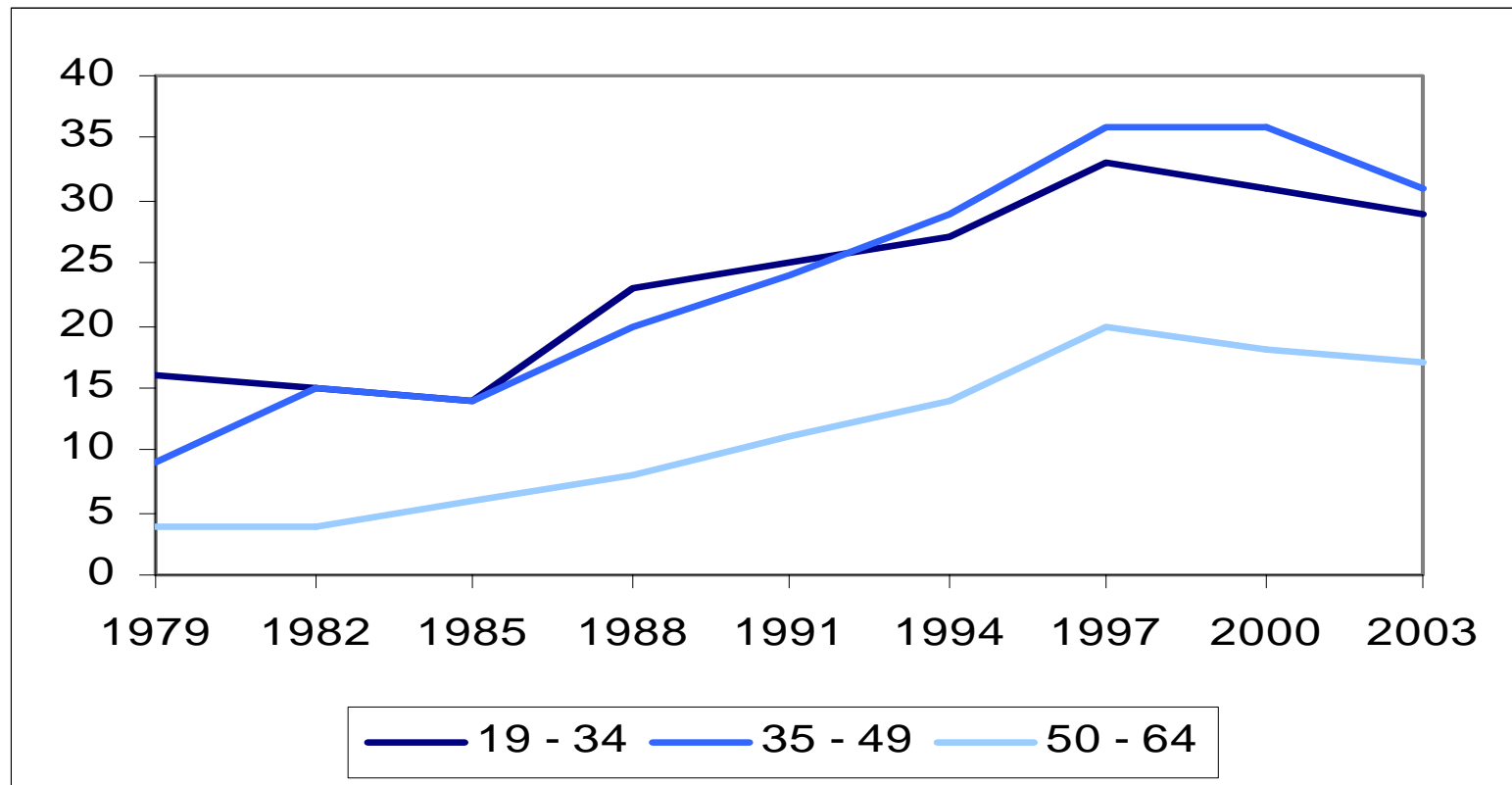
Qualifizierungsrisiken im Erwerbsverlauf

- I. Abbau der Lernfähigkeit durch altersselektive Weiterbildung
- II. Intergenerative Qualifikationsunterschiede
- III. Betriebsspezifische Einengung der Qualifikation
- IV. De-Qualifikationsprozesse
- V. Altersspezifischer kognitiver Leistungswandel

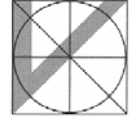


I. Altersselektive Weiterbildung

Berufliche Weiterbildung in der Erwerbsbevölkerung, 1979 - 2003

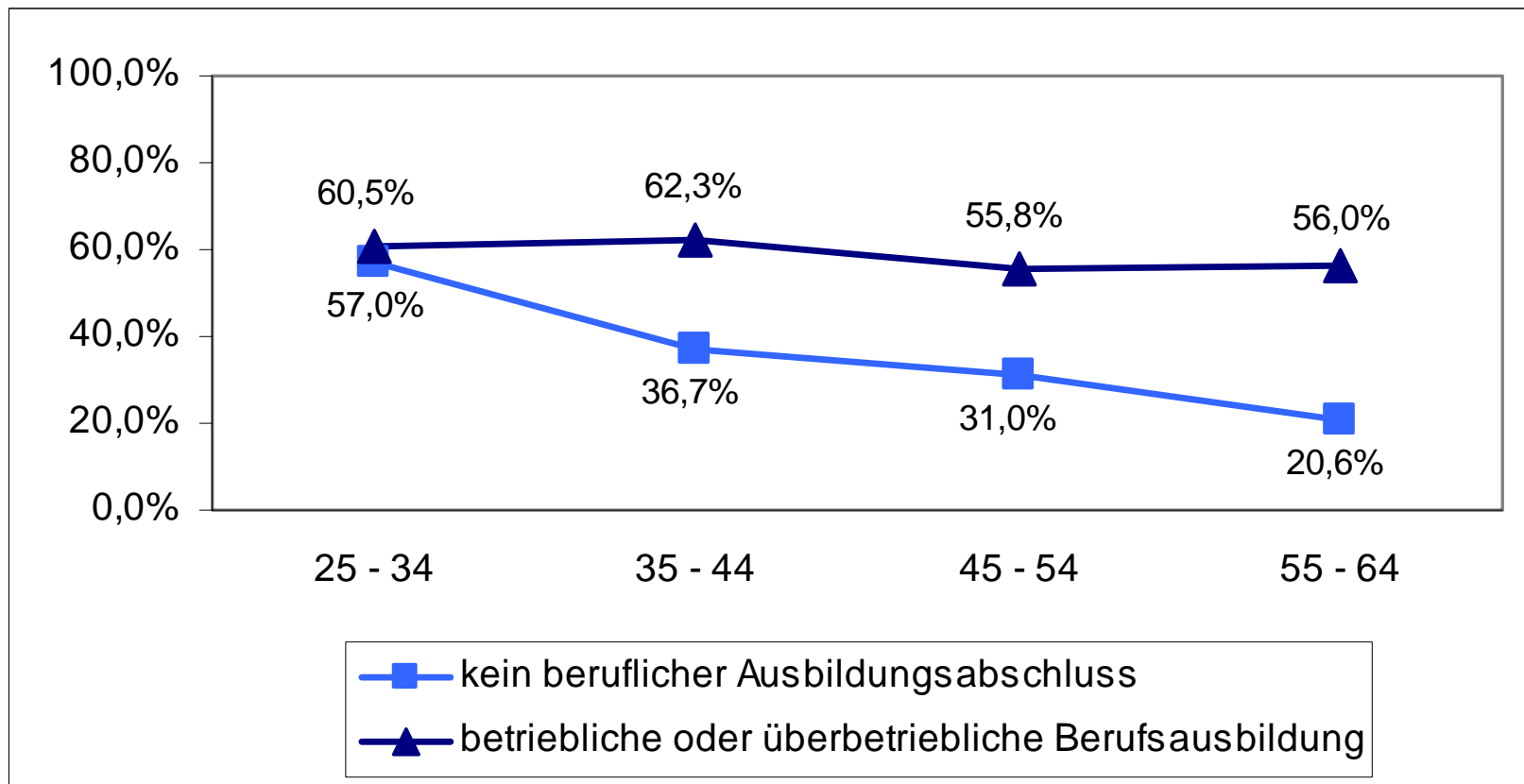


Quelle: Kuwan & Thebis, 2005

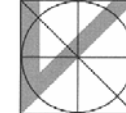


I. Altersselektive Weiterbildung

Berufliche Weiterbildung der Erwerbspersonen nach Alter und beruflichem Ausbildungsabschluss, 2002



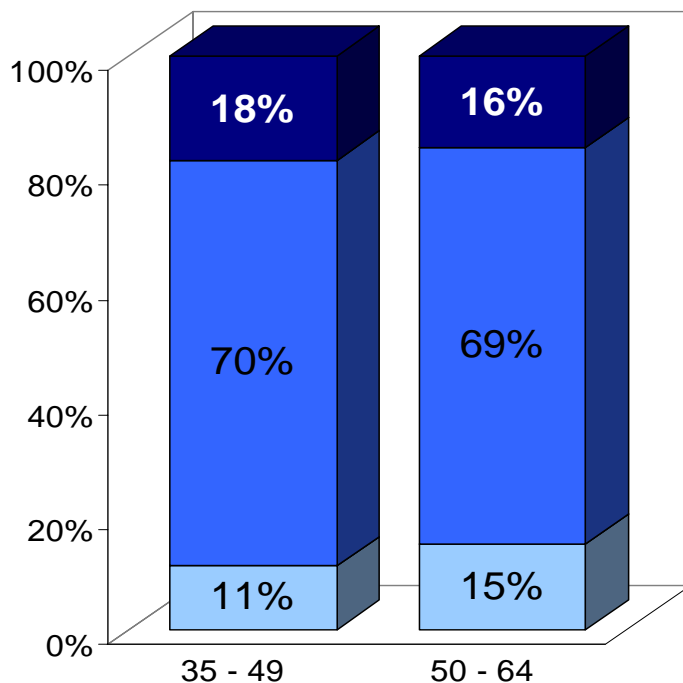
Quelle: Schröder, Schiel & Aust 2004



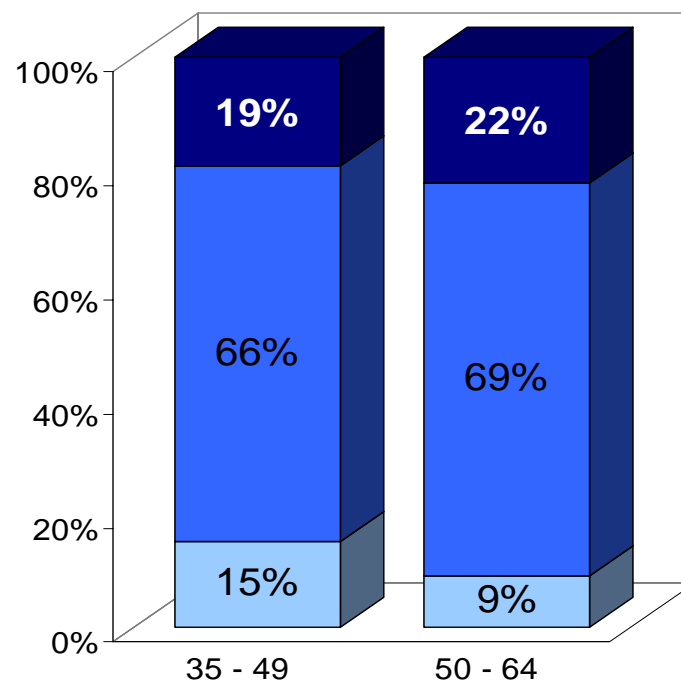
II. Intergenerative Qualifikationsunterschiede

Erwerbspersonen nach Qualifikation und Alter, Deutschland

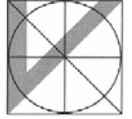
1998



2015



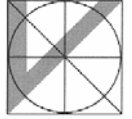
□ ohne Berufsausbildung ■ mit Berufsausbildung ■ mit Hoch-/Fachhochschulabschluss



III. Betriebsspezifische Einengung der Ausgangsqualifikation

- Jahr(zehnte)lange Konzentration auf bestimmte Verfahren oder Arbeitsbereiche
- Fehlnutzung der breiteren Ausgangsqualifikation
- Abbau der Lernfähigkeit durch fehlende Lernanreize
- Akkumulation von Erfahrungswissen: genaue Kenntnisse einzelner Abläufe, größere Handlungsökonomie
- Risiken bei Arbeitsplatz- und Betriebswechsel

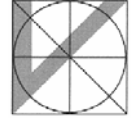
zusammengestellt nach: Naegele 2004, Behrend & Frerichs 2004, Hacker 1996



IV. Dequalifikation im Innovationsprozess

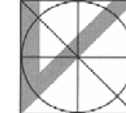
- Einführung neuer Technologien oder arbeitsorganisatorischer Konzepte
- Fehlende Ausgangsqualifikation und mangelnde Weiterbildung bei älteren Beschäftigten
- „Startvorteile“ jüngerer Beschäftigter
- Verbleib auf „Alt-Technologien“
- Risiken beim Auslaufen von Beschäftigungsnischen

zusammengestellt nach: Naegele 2004, Behrend & Frerichs 2004, Hacker 1996

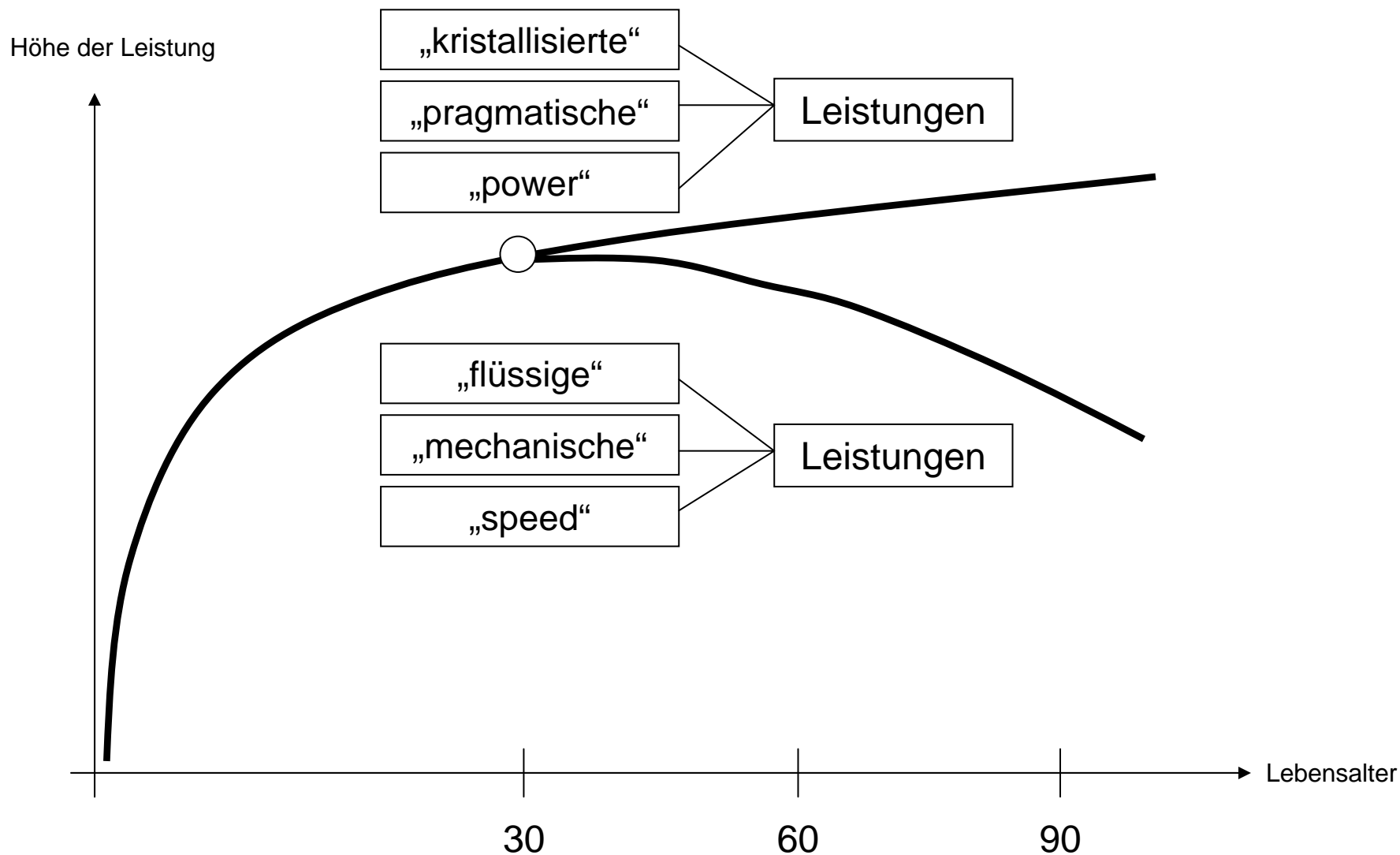


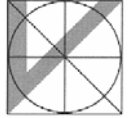
V. Altersspezifischer kognitiver Leistungswandel

- Prinzipiell Erhalt der Lernfähigkeit und der Konzentrationsfähigkeit
- Verringerte Geschwindigkeit der Informationsaufnahme, Abnahme der Reaktions- und Umstellungsfähigkeit („flüssige Intelligenz“)
- Zunahme prozessübergreifender Fähigkeiten (Geübtheit, Genauigkeit) und des Urteilsvermögens („kristalline Intelligenz“)
- Risiken u.a. bei Tätigkeiten unter Zeitdruck und geforderter hoher Reaktionsgeschwindigkeit



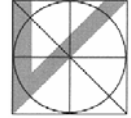
V. Zwei Bereiche der Intelligenz: Idealisierte Lebenskurven





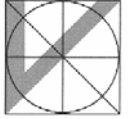
Kurz-Zusammenfassung

- Qualifizierungsrisiken älterer Beschäftigter entstehen primär im Erwerbsverlauf
- Keine fixen Altersgrenzen, sondern abhängig von Ausgangsqualifikation und Grad der lernhemmenden Arbeitsbedingungen
- Qualifizierungsrisiken werden zu Defiziten, wenn das Passungsverhältnis zwischen „Anforderung“ und „Qualifikation“ auseinanderklafft
- Qualifizierungsdefizite älterer Arbeitnehmer/innen sind nur schwer wieder auszugleichen

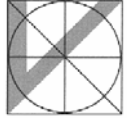


Diskussion: Folgerungen für die betriebliche Qualifizierungspolitik

- Beispiele, notwendige Differenzierungen und Ausmaß von Qualifizierungsrisiken aus ihrer Sicht?
- Welche Handlungsanforderungen ergeben sich aus den Qualifizierungsrisiken für die Gestaltung von:
 - von Arbeitsbedingungen und Qualität der Arbeit
 - Arbeitsorganisation und Personalentwicklung
 - Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen
- Spannungsfeld zwischen betrieblicher Verantwortung und Eigenverantwortung der Beschäftigten für Qualifizierungsprozesse?

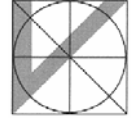


4. Ansätze und Modelle einer demografiesensiblen Qualifizierung und Personalentwicklung

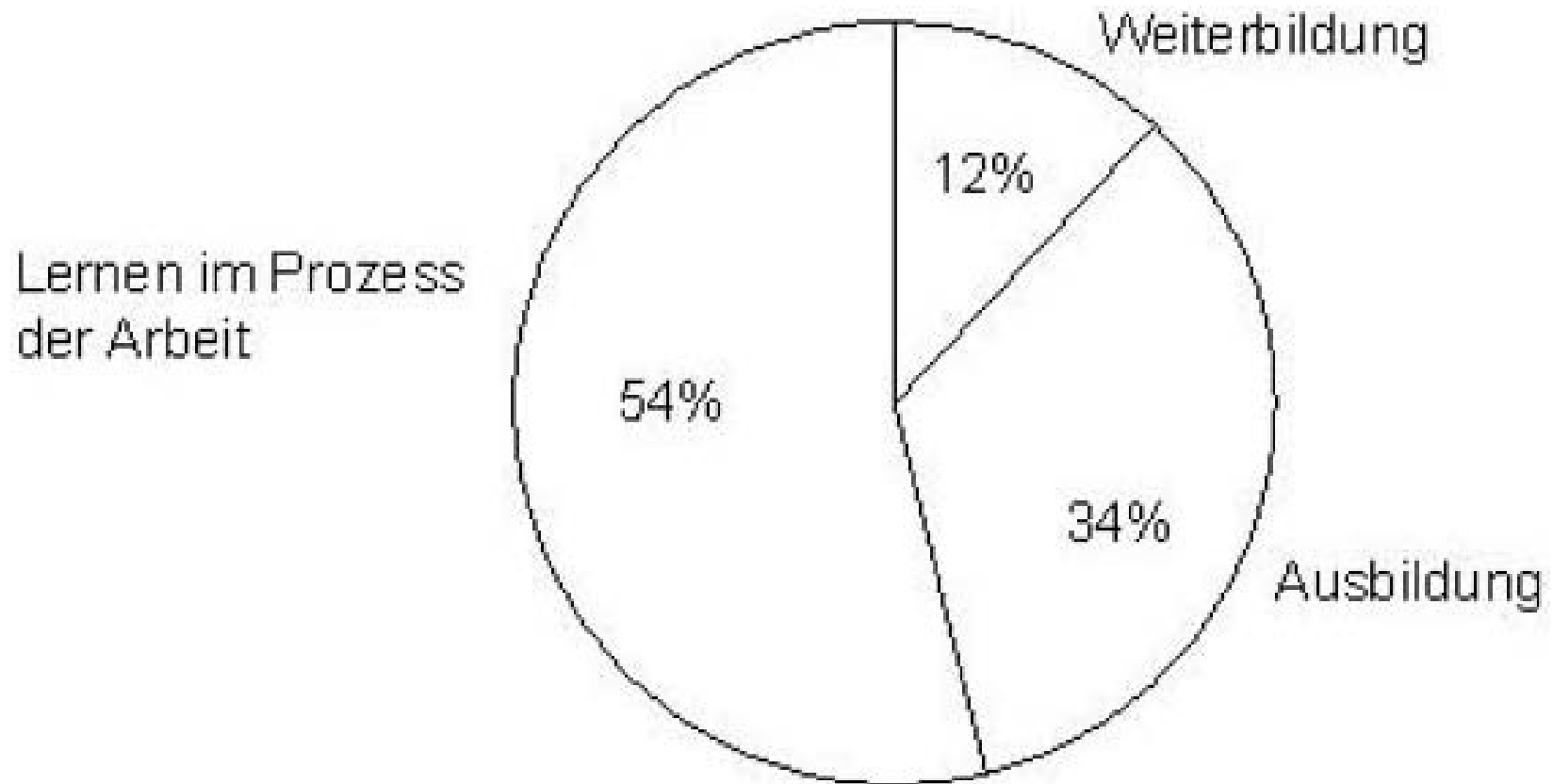


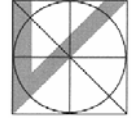
Lebenslaufbezogene Qualifizierungspolitik

- Schaffung lernförderlicher Arbeitsbedingungen
- Alter(n)sgerechte Weiterbildung und Qualifizierung für (ältere) An- und Ungelernte
- Intergenerationeller Wissenstransfer
- Personalentwicklung und Weiterbildung in der zweiten Berufshälfte

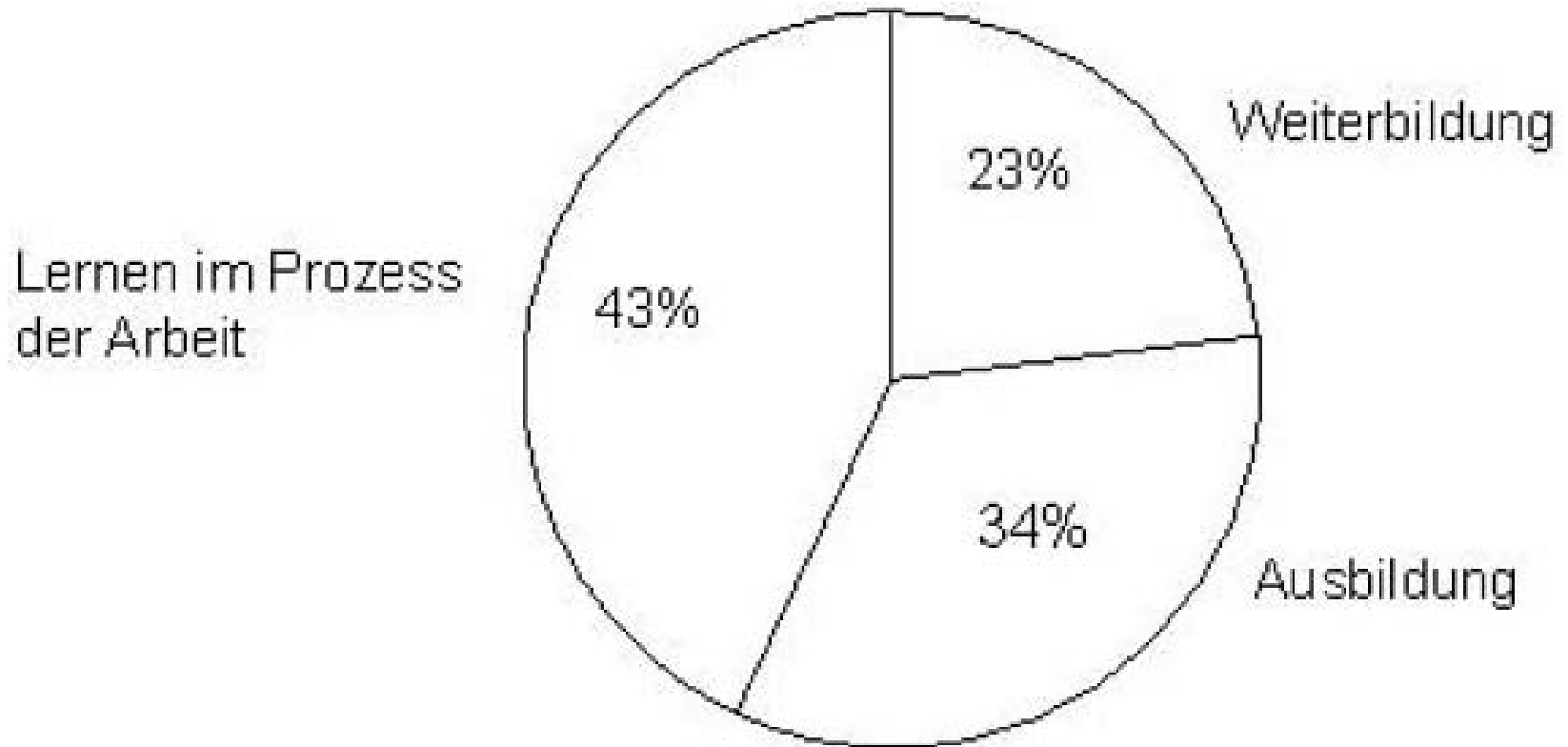


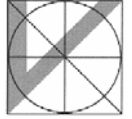
Quellen beruflicher Handlungskompetenz aus der Sicht von Mitarbeitern der Fertigung eines mittelständischen Unternehmens





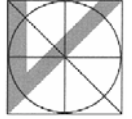
Quellen der beruflichen Handlungskompetenz aus der Sicht von Mitarbeitern der Instandhaltung eines Großunternehmens





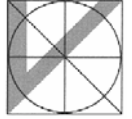
Altersübergreifende und alter(n)sgerechte Qualifizierung

- Lebenslanges Lernen im Prozess der Arbeit - Anforderungen und Voraussetzungen (nach Hacker 1995, Ulich 1999, Baethge 2003)
 - Dispositiver Tätigkeitsspielraum
 - Anforderungs- und Aufgabenvielfalt
 - Arbeitsmittel als Lernmittel gestaltbar
 - Kooperations- und Kommunikationsmöglichkeiten
 - Partizipation bei der Arbeitsgestaltung
- Beispiel: Gruppenarbeit in der Automobilindustrie



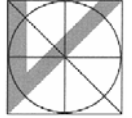
Beispiel: Gruppenarbeit in der Automobilindustrie

- Integration von dispositiven, instandhaltenden und qualitätssichernden Tätigkeiten
- Fertigungsinseln: Komplettbearbeitung von Produktteilen
- Begleitende Qualifizierungen für zusätzliche Aufgaben und soziales Kompetenztraining
- Aufgaben- und Einsatzflexibilität, Erweiterung des Tätigkeitsspielraums
- Hemmnisse und Barrieren für die Umsetzung?



Beispiel: Gruppenarbeit in der Automobilindustrie

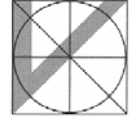
- Umsetzungs- und Strukturprobleme:
 - Umstellungsschwierigkeiten bei Vorgesetzten/Älteren
 - „schleichende“ Re-Spezialisierung
 - Entlohnung: Gruppen- vs. Individuelleistung
 - Arbeitsverdichtung
 - „Re-“Taylorisierung; Zulieferung



Altersgerechte Gestaltung von Weiterbildung

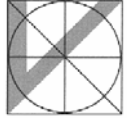
- Ausreichende Vorfeldarbeit
- Vermittlung von Lernstrategien
- Anknüpfen an Berufserfahrungen
- Hohe Anteile beruflicher Praxis und Wechsel zwischen Lern- und Praxisphasen
- Aktive Beteiligung und kommunikatives Lernen
- Anpassung des Lerntempos

zusammengestellt nach: Wenke 1996, Bruggmann 2000, Clemens 2001



Betriebliches Beispiel – Firma Kaco

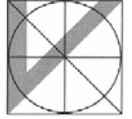
- **Ausgangssituation:**
 - Standort in BW, 500 Beschäftigte
 - Reduzierung von Arbeitsplätzen für An- und Ungelernte
 - Erhöhte Qualifikationsanforderungen an Qualitätssicherung
 - Von der Montagearbeiterin zur Teilezurichterin
- **Maßnahme:**
 - Weiterbilden statt entlassen, z. T. gefördertes Modellprojekt
 - Seit 10 Jahren Qualifizierung langjährig Beschäftigter zu Teilzurichtern/in (anerkannte IHK-Ausbildung)
 - Dauer: 15 Monate, 60%ige Freistellung, Qualifizierung im Betrieb



Betriebliches Beispiel – Kaco BW

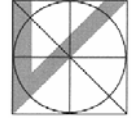
- **Umsetzung:**

- Versagensängste und Lernentwöhnung resultieren in einem verhaltenem Interesse
- BR-Vorsitzender muss persönlich und gezielt die potentiellen Teilnehmer/innen überzeugen
- Alle TN bestehen die Prüfung und:
 - üben gewohnte Tätigkeit qualitativ aus
 - oder können zusätzlich neue Aufgaben wahrnehmen (Kontroll- und Instandhaltungstätigkeiten)
 - oder wechseln von der Fertigung in die Qualitätssicherung



Betriebliches Beispiel – Vetter Fördertechnik

- **Ausgangssituation:**
 - Standort Siegen, 500 Beschäftigte
 - Fertigungsbereich mit hohen körperlichen Belastungen
 - Nachwuchsmangel in der Region
 - Ältere Mitarbeiter an neue Maschinen
- **Maßnahmen:**
 - Matrix: Arbeitsanforderung, Personaleinsatz, Qualifikation
 - Ergebnis: Ältere üben physisch anstrengendere Tätigkeit aus, jüngere Kollegen arbeiten an Robotern/CNC-Maschinen



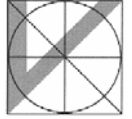
Personalentwicklungsplan Vetter

Personalentwicklungsplan								
Name	Geburtsdatum	Knick schleifen	Aufhängung schleifen	Richten	Hängebahn	man. Anstreichen	Kontrolle	Stapler
		3	3	3	2	2	1	1
Schmidt	1951		X			O	S	S
Müller	1953	O	X	O		O	S	
Meyer	1953	O	X		O		S	
Becker	1954		X			O	S	
Bauer	1955	X	O		O	O		S
Hamann	1957	O	O	O	O	O	X	O
Schildner	1957	O	O	O	X			
Förster	1958	O	O		X			
Kunz	1960	X		O	O	O		
Uhrmacher	1961	X	O	O	O			
Gerber	1962			X		O		
Hintze	1964		X					
Mathieu	1965	X		O		O	O	
Landau	1965	O	X		O			
Johann	1967				S		X	
Littig	1970	O	O	O	O		X	
Ernst	1971		X					
Braun	1973	O		X		O		
Klein	1974	X	O					

Legende: X = Stammarbeitsplatz

O = Mehrfachqualifikation

S = Schulungsbedarf



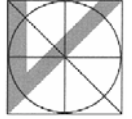
Betriebliches Beispiel – Vetter Fördertechnik

Maßnahmen:

- Qualifizierung ab Jahrgang 1955 für körperlich leichtere Tätigkeiten
- betriebsinterne Schulung 4 Wochen bis 4 Monate
- Qualifizierungserfolg für 9 von 10 Mitarbeitern
- Zukünftig früher und altersübergreifend

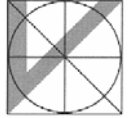
Erfolgsfaktoren:

- vorab praktizierter, teilweise flexibler Personaleinsatz
- Individuelle Abklärung mit Beschäftigten
- Kontinuierliche Einbeziehung des Betriebsrates



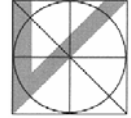
Ziele des intergenerationellen Wissenstransfers

- Übertragung und Sicherung des Erfahrungswissens älterer auf jüngere Arbeitnehmer/innen
- Steigerung der Beschäftigungsfähigkeit von älteren und un-/angelernten Mitarbeiter/innen
- Überführung vom impliziten in explizites Wissen und dessen systematische Nutzbarmachung
- Förderung einer positiven Lernkultur und Weiterbildungsbereitschaft: Lernen als Bestandteil des Arbeitsalltages



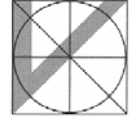
Ausgewählte Modelle

- Mentoring-/Patensysteme
 - Qualifizierung jüngerer Berufsanfänger, für spezielle Funktionen
 - Gezielter Wissenstransfer von Alt nach Jung
 - Lerntätigkeit Älterer nachrangig, aber Aufwertung und Explikation des Erfahrungswissens
- Altersgemischte Teams:
 - Lernen im konkreten Anwendungsbezug
 - Gegenseitige, kooperative Lernprozesse
 - Nähe zur Gruppenarbeit



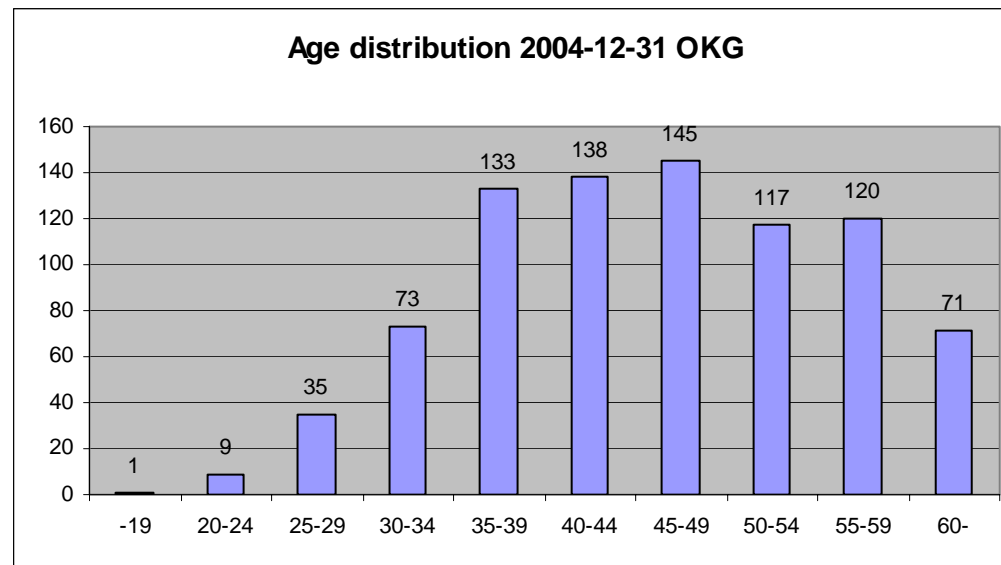
Voraussetzungen und Anforderungen

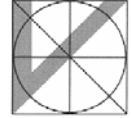
- Schaffung einer von der Unternehmensleitung gestützten “Wissenskultur”
 - Anerkennung der unterschiedlichen Wissensbestände durch Betrieb und Beschäftigte
 - Förderung des Wissensaustausches durch Zeit und Weiterbildung
 - Abbau von Monopolisierungstendenzen: Angst, durch Wissensteilung die eigene Stellung zu gefährden
 - Altersgemischte Personalstrukturen und “Generationenabfolge” im Betrieb



OKG – Schweden

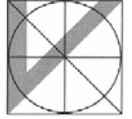
- Kraftwerk mit rd. 1.100 Beschäftigten
- Durchschnittsalter 45 Jahre, hoher Anteil 55-Jähriger u. ä.
- Erfahrungsgesättigtes Prozess- und Materialwissen älterer Beschäftigter





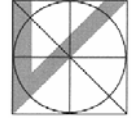
OKG – Schweden

- Seit 2002 systematisches Langzeitprogramm zum intergenerationellen Wissenstransfer
- „Zielgruppe“ sind die 55-Jährigen und älteren, die in rd. 10 Jahren regulär in Rente gehen
- Einführung eines „Doyen – Disciple“- Programms
 - Tandems aus älterem Kompetenzgeber und jüngerem Kompetenznehmer
- Personal-/Betriebsleiter wählen aus, welche Wissensdomänen transferiert werden sollen:
 - Festlegung der ungefähren Transferdauer und des Transferumfangs



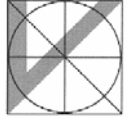
OKG – Schweden

- Transferformen des Wissens:
 - Rollenübernahme (Supervision)
 - Doppelbesetzungen (paralleles Arbeiten)
- Sukzessive Anwendung bei 40 Beschäftigten ab 55 Jahre:
 - Abfolge und Zeitdauer ist abhängig vom Ruhestandsalter und Wissensumfang
- Umsetzungsprobleme: Unterschiedliche Einstellungen, Verhaltensweisen und Kommunikationsformen
- Erhöhte Kosten bei Doppelbesetzungen vs. Erhöhung der Produktivität: Investitionsaufgabe



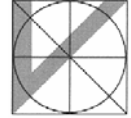
Personalentwicklung, Weiterbildung und begrenzte Tätigkeitsdauer

- Das Risiko, nicht länger erwerbstätig sein zu können, reproduziert sich durch den Zuschnitt von Tätigkeiten, die sich als qualifikatorische Sackgassen erweisen
- Arbeitsgestaltung am konkreten Arbeitsplatz ist nur begrenzt wirksam, gefordert ist ein systematischer Tätigkeitswechsel = Laufbahn
- Laufbahngestaltung: Laufbahnen ordnen im Erwerbsverlauf Anforderungen, Anreize und Belastungen so hintereinander, dass ein Erwerbsleben bis ins gesetzliche Rentenalter erreicht werden kann
- “Klassische Laufbahnen” sind:
 - vom Außen- in den Innendienst
 - von der direkten Pflege in die Pflege-Lehre



Maßnahmenüberblick

- Spezialisierung des Leistungsangebots nach den Fähigkeiten der Mitarbeiter:
 - z. B. Renovierung bei älteren Kunden
- Interne Arbeitsteilung:
 - z. B. Organisations- und Kundenmanagement
- Zwischenbetriebliche Wechsel:
 - Übergang in branchennahe Firmen (Wartung, Verkauf)
- Fachkarrieren im Betrieb:
 - Vertriebsassistenz im EDV-Bereich



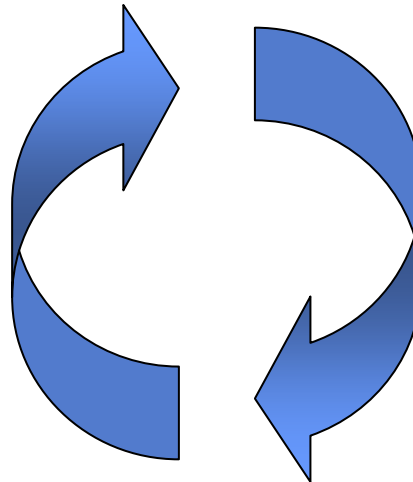
Berufliche Entwicklungsperspektiven für die zweite Berufshälfte - Maßnahmenspektrum

Entwicklungsgespräche

**Workshops zur
beruflichen
Standortbestimmung**

**Berufliche Weiterbildung
(formal-organisiert)**

Persönliche Entwicklungsplanung

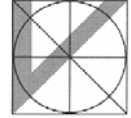


Job Enrichment

**Rotation /
Arbeitsplatzwechsel**

**„Laufbahngestaltung“
Fachkarrieren**

Gestaltung von Entwicklungswegen



Berufliche Standortbestimmung

Einzelhandelskette
(Schweiz)

Angestellte (45 - 50 Jahren)

Midlife Power-Programm

Informationsveranstaltung
Vorbereitungsphase

Workshop „Standortbestimmung“
Workshop „Umsetzung“

Evaluation

Elektrokonzern
(Deutschland)

Angestellte „ab 40“

Kompass-Prozess

Vorbereitungsphase

Kompass-Workshop

Kompass-Follow Up

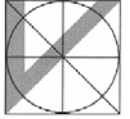
Veränderung des Aufgabenzuschnitts im Arbeitsbereich – Arbeitsplatzwechsel –
Berufliche Weiterbildung – Entwicklung neuer Bewältigungsstrategien

Gemeinsamkeiten:

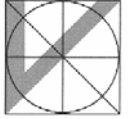
- Externer Veranstaltungsort, externe Teamer
- Prozesscharakter
- Kostenübernahme durch die Firma, Freistellung der Teilnehmer
- Fokus: Eigeninitiative

Unterschiede

- Ansprache / Auswahl der Teilnehmer
- Verbindlichkeit individueller „Veränderungsprojekte“

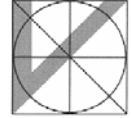


5. Zusammenfassung und Abschlussinformation



Qualifizierung und Personalentwicklung

- Doppelstrategie: Kompensation von bereits eingetretenen Einschränkungen und präventive, lebenslaufbezogene Vermeidung von Qualifizierungsrisiken
- Integrative Verknüpfung von Weiterbildung, Lernen in der Arbeit und intergenerativem Wissenstransfer
- Einbindung in Personalentwicklung und Arbeitsgestaltung, insbesondere auch für niedrigqualifizierte Tätigkeiten



Informationen/Materialien für die Betriebsratspraxis

INQA.de:

- TIK „30, 40, 50 plus“
- Memorandum „Demographischer Wandel und Beschäftigung“
- Datenbank und Unternehmensnetzwerk

Demowerkzeuge.de:

- 20 praxiserprobte, betriebliche Verfahrensweisen und Personalentwicklungsinstrumente
- Argumente und Gegenargumente für die betriebliche Auseinandersetzung mit dem Thema

Eurofound.ie:

- Datenbank mit 120 Beispielen aus 11 Ländern