

# Alternde Belegschaft

## Eine Herausforderung für die betriebliche Weiterbildung

### Eine empirische Untersuchung am Beispiel des Baugewerbes

Christin Fritzsche

Abgabedatum: 09.05.2016

Betreuung: Dr. Renate Schramek, FernUniversität in Hagen, Lehrgebiet Lebenslanges Lernen

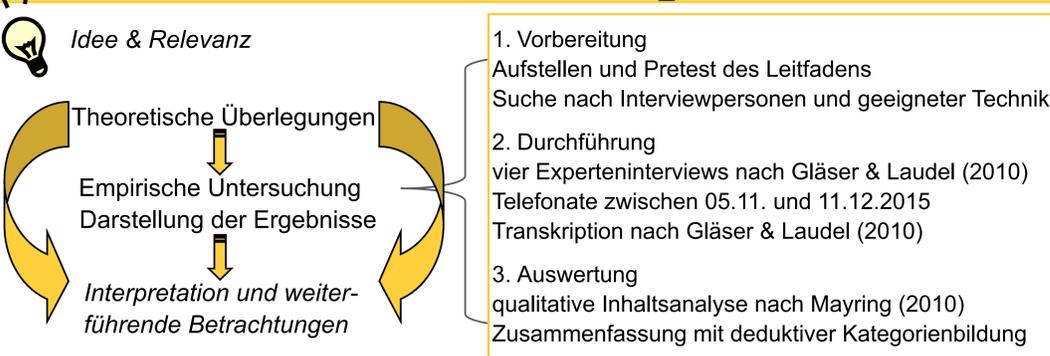
### Forschungsleitende Fragestellungen

Welche Maßnahmen alter(n)sgerechter betrieblicher Weiterbildung werden in Unternehmen des Baugewerbes eingesetzt?  
Welche Herausforderungen sehen Personalverantwortliche für das Baugewerbe?  
Welcher Handlungsbedarf lässt sich aus den Ergebnissen für die Zukunft der Branche ableiten?

Drei Annahmen werden aus der Theorie und aktuellen Studien abgeleitet:

- (1) Aufgaben- und Kolonnenwechsel werden als lernförderliche Arbeitsgestaltung eingesetzt.
- (2) Es sind keine erweitert vertikalen und horizontalen Laufbahngestaltungen in Verbindung mit einer altersngerechten Qualifizierung in den untersuchten Unternehmen vorhanden.
- (3) Intergenerationeller Wissenstransfer zur Übertragung und Sicherung von Wissen wird nicht nur unidirektional von Alt nach Jung genutzt.

### Methodisches Vorgehen



### Baugewerbe

„Die Bauwirtschaft [oder auch Baugewerbe genannt] gestaltet unsere Lebensräume, erstellt und erhält unsere Infrastrukturen. Sie trägt auch maßgeblich zur Erhaltung des kulturellen Erbes und zur Umsetzung energiepolitischer Ziele bei.“ (BMAS & BAuA, 2014)

Das Baugewerbe umfasst das Bauhaupt-, Ausbau- und Bauhilfsgewerbe. Vor- und nachgelagerte Bereiche zählen ebenso wie die Bauindustrie nicht dazu. Dreiviertel aller im Baugewerbe beschäftigten, arbeiten auf der Baustelle. Die Baustelle ist für diese Personen ein ständig wechselnder und witterungsabhängiger Arbeitsort. (BAQ 2009, Bromberg u.a. 2012)

### Theoretischer Hintergrund

**Betriebliche Weiterbildung** ist ein „vorausgeplantes, organisiertes Lernen [...], das vollständig oder teilweise von Unternehmen [...] finanziert wird. Neben Lehrveranstaltungen [...] zählen dazu auch andere Lernformen der betrieblichen Weiterbildung wie die arbeitsplatznahe Qualifizierung [...], die Teilnahme an Lern- und Qualifikationszirkeln, selbstgesteuertes Lernen und der Besuch von Informationsveranstaltungen“ (Behringer & Schönfeld, 2012).

**Altersmanagement** beschreibt reaktive, korrektive, kompensatorische und kurzfristige Gestaltungsansätze.

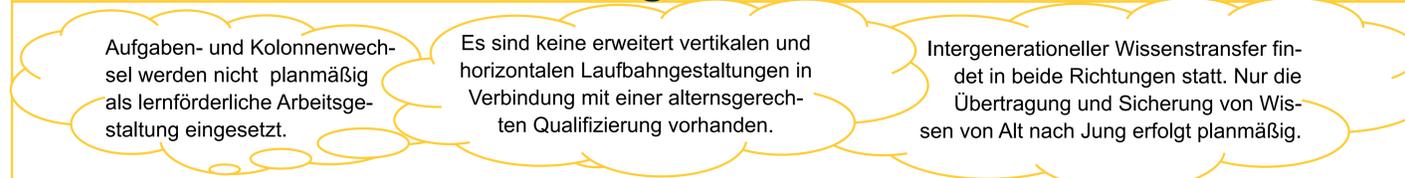
**Alternsmanagement** bezieht sich auf eine präventive langfristige Prozessperspektive über alle Altersgruppen und über die gesamte Erwerbsbiographie hinweg.

**Lernförderliche Arbeitsgestaltung** gehört als Aspekt der vollständigen Handlung in arbeitsintegrierten bzw. -nahen Lernprozessen (Dehnbostel, 2015) in teillautonome Gruppenarbeit (Bögel & Frerichs, 2011).

**Lernförderliche Laufbahngestaltung** bezieht sich auf eine flexible, zeitsouveräne und lebensperspektivisch ausgerichtete Arbeitszeitgestaltung“ (Sporket, 2011) sowie eine „systematische und gezielte Planung neuer, altersngerechter Laufbahnen“ (Morschhäuser u.a., 2008) mit ein.

**Intergenerationeller Wissenstransfer** richtet sich auf ein intergeneratives und wechselseitiges Lernen zwischen Jung und Alt vor dem Ausscheiden aus dem Berufsleben als Wertschätzung und durch Kooperation.

### Ergebnisse



Altersgerechte Weiterbildung*	Alternsgerechte Weiterbildung*
<ul style="list-style-type: none"><li>• Arbeitsplatzgestaltung, inkl. Arbeitshilfsmittel, jedoch ohne flankierende Weiterbildungsaktivitäten</li><li>• Betriebliches Wiedereingliederungsmanagement nach Erkrankung</li><li>• Umsetzung und Schaffung neuer Arbeitsplätze, jedoch ohne flankierende Weiterbildungsaktivitäten</li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Betriebliche Gesundheitsmanagement</li><li>• Betriebliche Gesundheitsförderung, inkl. Gesundheitsseminare</li><li>• Aufstiegsmöglichkeiten zum Polier/ Meister und Bautechniker</li><li>• Mentorenprogramme zur Nachwuchsförderung</li><li>• Ein- und Unterweisungen</li><li>• eLearning Angebote</li></ul>

In den befragten Unternehmen wird zwar Weiterbildung für alle Beschäftigten ermöglicht, aber das Weiterbildungsverhalten spiegelt sich in der Position der Mitarbeiter wider (höhere Qualifikation = mehr Teilhabe). Allgemein ist das Weiterbildungsangebot bzw. die -aktivität jedoch begrenzt. Weiterbildung ist defizitorientiert bzw. dient dem Aufstieg. Einige der o.g. Maßnahmen erfolgen auf Grund von gesetzlichen Vorgaben oder von Forderungen der Angestellten. Eine Unterscheidung in alters- und alternsgerecht wird in den befragten Unternehmen nicht vorgenommen. Darüber hinaus gibt es nur ein geringes Bewusstsein über informelles Lernen und Lernen im Prozess der Arbeit. Festgestellt wird, dass **die befragten Personalverantwortlichen geringen Einblick in die Vorgänge auf den Baustellen haben. Sie regen keine arbeitsintegrierten Lernprozesse an, konzipieren keine lernförderliche Arbeitsgestaltung oder planen keinen gezielten Wissenstransfer. Laufbahnplanung richtet sich ausschließlich an junge Fachkräfte.** Daher erfolgt ein später Tätigkeitswechsel überwiegend in Aushilfstätigkeiten bzw. in andere Branchen. Alternative Laufbahnpfade sind nicht vorhanden. Es existieren in den Unternehmen keine strategischen Maßnahmen, um ältere Beschäftigte länger im Unternehmen zu halten. **Weiterbildung wird nicht adäquat und präventiv eingesetzt, um auf die Herausforderungen der Arbeitsbedingungen und die demografische Entwicklung zu reagieren.**

\*Unterscheidung in alters- und alternsgerecht nicht immer trennscharf möglich und vom Einzelfall abhängig.

### Anschlussdiskussion

Weiterführende empirische Forschung könnte...

- ⇒ die Befunde quantifizieren und/oder triangulieren.
- ⇒ Mitarbeiter nach ihren Bedürfnissen befragen.
- ⇒ auf andere Wirtschaftsbereiche (z.B. Pflege) ausgeweitet werden.
- ⇒ eine interdisziplinäre Zusammenarbeit ermöglichen.

**Und was denken Sie?**

Über welche Kompetenzen und Kenntnisse sollten Bildungsverantwortliche in Unternehmen der Bauwirtschaft / in anderen Bereichen mit Blick auf die Ergebnisse verfügen?

Welche Schlussfolgerungen lassen sich aus diesen Ergebnissen für die Qualifizierung von pädagogischem Personal ziehen?

### Literatur

BAQ (Forschungsinstitut Beschäftigung, Arbeit, Qualifikation). 2009. Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit in der Bauwirtschaft im demographischen Wandel: Machbarkeitsstudie im Auftrage der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin; Abschlussbericht. Bremen Im Internet verfügbar unter <https://www.ssoar.info/ssoar/handle/document/33118> [zuletzt geprüft am 02.05.2019]

Behringer, Friederike & Gudrun Schönfeld. 2012. Betriebliche Weiterbildung in Deutschland im europäischen Vergleich – Vergleichende Analysen auf der Grundlage der CVTS3-Daten: Abschlussbericht. Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung (Hg.). Im Internet verfügbar unter: [https://www.bibb.de/tools/dapro/data/documents/pdf/eb\\_23302.pdf](https://www.bibb.de/tools/dapro/data/documents/pdf/eb_23302.pdf) [zuletzt geprüft am: 02.05.2019]

BMAS & BAuA (Bundesministerium für Arbeit und Soziales & Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin). 2014. Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit 2013: Unfallverhütungsbereich Arbeit. Dortmund. Im Internet verfügbar unter: [http://www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/Suga-2013.html?sessionid=AFF45BDC1D890CD95A93019DC51BA54F.1\\_cid\\_323](http://www.baua.de/de/Publikationen/Fachbeitraege/Suga-2013.html?sessionid=AFF45BDC1D890CD95A93019DC51BA54F.1_cid_323) [zuletzt geprüft am: 02.05.2019]

Bögel, Jan & Frerich Frerichs. 2011. Betriebliches Alters- und Alternsmanagement: Handlungsfelder, Maßnahmen und Gestaltungsanforderungen. Norderstedt: Books on Demand.

Bromberg, Tabea, Anja Gerlmaier, Angelika Kümmerling & Erich Latniak. 2012. *Bis zur Rente arbeiten in der Bauwirtschaft: Tätigkeitswechsel als Chance für eine dauerhafte Beschäftigung* (2012-05). Duisburg. Im Internet verfügbar unter <http://www.iaq.uni-due.de/iaq-report/2012/report2012-05.pdf> [zuletzt geprüft am 02.05.2019].

Dehnbostel, Peter. 2015. Betriebliche Bildungsarbeit: Kompetenzorientierte Aus- und Weiterbildung im Betrieb (9). 2. Aufl., Baltmannsweiler: Schneider Hohengehren.

Gläser, Jochen & Grit Laudel. 2010. *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse: Als Instrumente rekonstruierender Untersuchungen*. 4. Aufl., Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwiss.

Mayring, Philipp. 2010. *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*. 1Weinheim: Beltz.

Morschhäuser, Martina, Peter Ochs & Achim Huber. 2008. Demographiebewusstes Personalmanagement: Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis. Gütersloh: Bertelsmann-Stiftung.

Sporket, Mirko. 2011. *Organisationen im demografischen Wandel: Alternsmanagement in der betrieblichen Praxis*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Bild- und Fotonaachweis  
pixabay.com  
wortwolken.com