

EDITORIAL

Liebe Leserinnen und Leser,

Ethik und Sozialpartnerschaft sind in. Das Bundeswirtschaftsministerium lädt zu einer Konferenz über die „Ethik der Sozialen Marktwirtschaft“ nach Berlin. Unternehmen wie BASF, Evonik oder B. Braun haben mit Unterstützung des BAVC und der IG BCE den Wittenberg-Prozess zur Vertiefung der Sozialpartnerschaft eingeleitet. Das kann als Indiz dafür genommen werden, dass es um ihre Akzeptanz so schlecht nicht bestellt ist. Um Akzeptanz geht es auch in der jüngsten Studie der CSSA, die Professor Johannes Weyer erstellt hat. Zwei positive Ergebnisse: Die Deutschen sind mitunter nüchterner und skeptischer als andere Europäer, aber nicht prinzipiell technikfeindlich. Und: Die chemische Industrie gilt als Zukunftsbranche mit guten Arbeitsmöglichkeiten und guter Bezahlung. Aber sie wird von jungen Leuten nicht favorisiert.

Deutschland ist ein bedeutender, moderner Industriestandort. Wie modern, will die CSSA in einem Buch zeigen, das im Sommer erscheinen soll. Die Autoren treffen sich seit gut einem Jahr zu regelmäßigen Arbeitsbesprechungen in einer Konzeptgruppe. Ihr Name ist Programm: Modernität der Industrie.

Herzliche Grüße, Ihr Klaus-W. West, Geschäftsführer der CSSA

INHALT

**Signalwirkung**

Demografie-Tarifvertrag bietet noch mehr Möglichkeiten **2**

**Nur Begeisterung motiviert**

Hirnforschung: Führungskräfteverhalten hat großen Einfluss auf Motivation **2**

**Zeit für ein anderes Altersklima**

Christian Stamov-Roßnagel über Lernerfolge und die neuen Alten **3**

**Bedeutende Zukunftsbranche**

Studie zur Technikakzeptanz der Deutschen **4**

# Wie Lernen gelernt wird

## Projekt der CSSA fördert Kompetenzen älterer Beschäftigter

„Kompetenz funktioniert wie unsere Muskulatur: Wird sie nicht trainiert, verkümmert sie“, sagt Christian Stamov-Roßnagel. Im Michelin Reifenwerk in Bad Kreuznach hat der Bremer Organisationspsychologe mit Unterstützung der CSSA ein Lernprojekt aufgelegt. Ergebnis: Auch gewerblich Beschäftigte jenseits der 50 können messbar ihre Lernkompetenz steigern.

Viele der 53 Teilnehmer hatten einen Hauptschul-, einige einen Realschulabschluss, ein Großteil waren angelernte Beschäftigte, das Durchschnittsalter lag bei 47 Jahren. Für diese Gruppe der Produktionsarbeiter entwickelte das Jacobs Center on Lifelong Learning (Jacobs University Bremen) ein spezielles Training. Wie andere ins Fitnessstudio, so gingen die Projektteilnehmer im Mai 2011 vier Wochen lang ins Lerntraining:

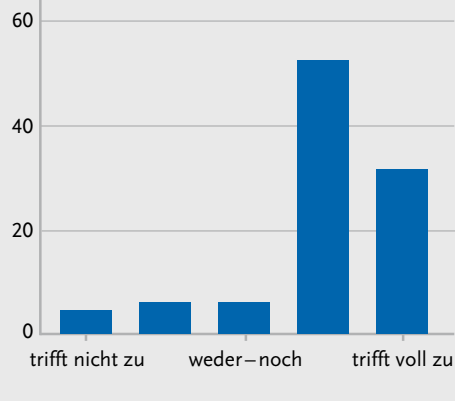
ein, wenn die Teilnehmerinnen und Teilnehmer kein rechtes Vertrauen in ihr Gedächtnis haben. Stamov-Roßnagel: „Eine geringe Gedächtniserwartung erhöht die Lernangst.“ Das blockiert oder führt zum Abbruch von Lernanstrengungen.

Das wichtigste Ergebnis des Projekts fasst der Wissenschaftler so zusammen: „Die Teilnehmer der Lerngruppe lernten nach dem Training deutlich schneller als die Kontrollgruppe ohne Training.“ Und sie waren sich ihrer Sache auch sicherer. Erfolgreiches Lernen stärkt mithin das Selbstbewusstsein. Spannend ist für den Experten, dass auch gewerblich Beschäftigte ihre Kompetenzen merklich steigern konnten – auch wenn sie zuvor lange nicht mehr systematisch gelernt haben. Für den Bremer Wissenschaftler ist das ein weiterer Beweis, dass „Lernkompetenz sich nicht zwangsläufig mit dem Alter abbaut.“

Allerdings gilt beim Lernen das Gleiche wie für Muskulatur und Gelenke: Wer rastet, der rostet. Herbert Sklarzyk, Personalleiter Michelin in Bad Kreuznach, ist mit den Ergebnissen zufrieden: „Methoden zur Verbesserung der Lernkompetenz auch von älteren Mitarbeitern sind für uns ein hilfreiches Werkzeug – besonders vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung.“

**Günstiges Lernklima**

In meiner Firma herrscht die Überzeugung, dass beständiges Lernen für gute berufliche Leistung wichtig ist.



vier Sitzungen à 90 Minuten. Und das nach einer anstrengenden Schicht. Am Anfang standen folgende Fragen im Vordergrund: Was ist Lernen? Was hält mich vom erfolgreichen Lernen ab? Was kann ich selbst tun, um Erfolge zu ernten?

In den Sitzungen drei und vier ging es dann darum, das Lernen zu lernen, sich also Techniken für erfolgreiches Lernen anzueignen. Denn, so Stamov-Roßnagel: „Wer ohne spezielle Techniken lernt, erlebt das Lernen oft als ineffizient und anstrengend.“ Die Folge: Die Motivation sinkt. Der gleiche Effekt tritt

Der vollständige Projektbericht „Altersdifferenzierte Kompetenzförderung in der Chemie-Industrie“ liegt im Frühjahr vor. Außerdem will die CSSA bis dahin in Zusammenarbeit mit dem Jacobs Center on Lifelong Learning, IW-Köln, Qualifikationsförderungswerk und der Hessenagentur ein Leitbild für altersgemäßes Lernen und Arbeiten vorlegen.

## IN KÜRZE

### ► Termine

#### 2.–3. Februar, Berlin:

„Industrielle Entwicklungsprozesse in BRIC-Staaten als Herausforderung für die deutsche Wirtschaft“

Anmeldung: [karin-klaus@boeckler.de](mailto:karin-klaus@boeckler.de)

#### 7. Februar, Berlin:

Konferenz „Ethik der Sozialen Marktwirtschaft“

#### 13.–15. Juni, Bad Mündel:

6. CSSA-Kolloquium

#### 19. Juni, Wiesbaden:

8. Wiesbadener Gespräche zur Sozialpolitik: „Von Leuchttürmen, Nebelbänken und Eisbergen – Fachkräftesicherung braucht Weitsicht“.

### ► Ethik der Sozialen Marktwirtschaft

Welcher Voraussetzungen bedarf es, damit die Soziale Marktwirtschaft gelingt? Wie steht es um die Verantwortung von Politik, Wirtschaft, Bürgern und gesellschaftlichen Gruppen? Auf diese Fragen sucht die Konferenz „Die Ethik der Sozialen Marktwirtschaft“ Antworten, die das Bundeswirtschaftsministerium und das Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik am 7. Februar in Berlin ausrichten. Mehr:

[www.bmwi-veranstaltungen.de/ethik](http://www.bmwi-veranstaltungen.de/ethik)

### ► Erfolgreich zusammenarbeiten

Worin unterscheidet sich das französische vom deutschen Arbeitsrecht? Wie sieht die Beziehung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer in Frankreich aus? Und wie geht es zwischen beiden Seiten in der Praxis zu? Auf diese und andere Fragen gibt das erste Seminar der CSSA-Länderreihe Antwort. Das Tagesseminar findet am 20. Juni in Wiesbaden statt. Es richtet sich vor allem an Arbeitnehmer- und Arbeitgebervertreter, die mit Kolleginnen und Kollegen aus Frankreich zusammenarbeiten. Hintergrund ist die Sozialpartner-Vereinbarung „Europäische Betriebsräte in der chemischen Industrie“ aus dem Jahr 2010. Ein Schwerpunkt der Vereinbarung ist die Schulung und Qualifizierung von EBR-Mitgliedern.

Weitere Informationen und Anmeldung bei: [christine.kolodzyck@cssa-wiesbaden.de](mailto:christine.kolodzyck@cssa-wiesbaden.de)

# Demografiefeste Tarifverträge

## Jahrhunderttarifvertrag bietet noch mehr Möglichkeiten

Der Einstieg in die Bewältigung des demografischen Wandels ist geschafft. „Jetzt müssen wir den eingeschlagenen Weg konsequent fortsetzen und dafür sorgen, dass all unsere Tarifverträge demografiefest werden.“

Diese Zwischenbilanz zum Demografie-Tarifvertrag aus dem Jahr 2008 zog jüngst Hans-Carsten Hansen, Vorsitzender der BAVC-Tarifkommission. Mit der Umsetzung des „Jahrhunderttarifvertrags“ zeigte sich Hansen „bislang sehr zufrieden“. Er betonte aber auch, dass die Sozialpartner noch „viele anpacken müssen, um die passenden Lösungen für die demografische Herausforderung zu liefern“.

Auch Peter Hausmann, Mitglied im geschäftsführenden Vorstand der IG BCE, sieht die „Möglichkeiten des Demografie-Tarifvertrags noch lange nicht ausgereizt“. Als Schwerpunkte für die Zukunft nannte er neue Arbeitszeitmodelle, die sich an den Lebensphasen und der Arbeitsbelastung der Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer orientieren. In diesem Zusammenhang



Hans-Carsten Hansen Peter Hausmann

verwies er auf den jüngsten Tarifabschluss Nordost für die 36.000 Beschäftigten in der chemischen Industrie Ost. Ab dem kommenden Jahr sollen Arbeitszeitfonds geschaffen werden, um künftig altersgerechte Arbeitszeiten ab dem 60. Lebensjahr sowie Erholzeiten für besonders belastete Arbeitnehmergruppen zu finanzieren. „Von diesem Abkommen kann Signalwirkung ausgehen“, meinte Hausmann. Als weitere Zukunftsaufgabe nannte Peter Hausmann „sichere und flexible Übergänge in den Ruhestand“.

# Nur Begeisterung motiviert

## Führungskräfteverhalten hat großen Einfluss auf Motivation

**Immer weniger Mitarbeiter engagieren sich ohne Vorbehalte für ihr Unternehmen. Appelle, Ermahnungen oder gar Belehrungen sollte sich das Management jedoch schenken. Was hilft, um Mitarbeiter zu motivieren und ihren Leistungswillen zu steigern: Wenn Führungskräfte sichtbar mit eigener Begeisterung ihrer Aufgabe nachgehen.**

Dieser Ansicht ist Gerald Hüther. Der Hirnforscher ist Leiter der Zentralstelle für Neurobiologische Präventionsforschung der Universitäten Göttingen und Mannheim/Heidelberg. Ihn überrascht nicht, dass immer weniger Mitarbeiter sich vorbehaltlos für die Belange ihres Unternehmens engagieren, wie Untersuchungen zeigen. „Offenbar machen zunehmend mehr Menschen am Arbeitsplatz Erfahrungen, die sie nicht dazu anregen, sich mehr als unbedingt nö-

tig für die Firma einzusetzen“, sagte er in einem Gespräch mit den VDI-Nachrichten.

Nach Erkenntnissen der Hirnforschung werden alle Erfahrungen, die die Menschen machen, im Frontalhirn gespeichert. Sie bestimmen, was Mitarbeiter denken, wie sie Entscheidungen und Ereignisse bewerten und wie sie handeln. Sind diese Erfahrungen negativ, also etwa im Umgang mit Vorgesetzten, dann entstehen skeptische oder gar negative Haltungen, die sich nicht ohne Weiteres ändern lassen. Druck erweise sich nach Ansicht von Hüther sogar eher als kontraproduktiv, verstärke also die Abwehr. „Unter Druck funktionieren Menschen lediglich.“ Die Mitarbeiter würden vordergründig zwar gefügiger, tatsächlich jedoch immer uninteressierter. Das Interview in voller Länge: [www.cssa-wiesbaden.de](http://www.cssa-wiesbaden.de)

# „Es ist Zeit für ein anderes Altersklima“

## Der Lernexperte Christian Stamov-Roßnagel über Lernerfolge und die neuen Alten

**Herr Professor Stamov-Roßnagel, Sie sind 44 Jahre alt und nach der Definition der Bundesagentur für Arbeit selbst bald ein älterer Beschäftigter. Wie steht's um Ihre Lernkompetenz?**

Die ist so mittelpflichtig, wie sie schon immer war ... Im Ernst: So richtig stelle ich mir die Frage nicht, weil für mich als Wissenschaffler ständiges Lernen normal ist. Und eigentlich könnte es das für jeden sein – und wäre damit ein viel kleineres Problem, als es häufig dargestellt wird.

**Sind die „Alten“ wirklich so schlecht, wie über sie geredet und gedacht wird?**

Davon abgesehen, dass es „die“ Alten nicht gibt, ist das Umgekehrte richtig: Weil sie schlecht gemacht werden, sind sie „schlecht“. Wir wissen aus vielen Untersuchungen: Wenn Ältere das Vorurteil übernehmen, dass Alte nichts mehr lernen können, sackt ihre Leistung tatsächlich ab.

**Was ist dagegen zu tun?**

Unternehmen müssen ihr Altersklima verbessern, also die im Unternehmen geteilte Wahrnehmung der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft älterer Beschäftigter muss sich ändern. Zweite Stellschraube: Das Lernumfeld muss sich verbessern, also Rahmenbedingungen müssen geschaffen werden, die

Lernen begünstigen. Dazu gehören auch Angebote, die auf die Lernbedürfnisse der Altersgruppen abgestimmt sind. Was dieses altersdifferenzierte Lernen angeht, da wäre eine „Klimaerwärmung“ ausgesprochen wünschenswert.

**Warum wird die nicht längst eingeleitet?**

Es gab lange keinen Handlungsbedarf. Unternehmen mussten sich um ihre älteren Beschäftigten nicht kümmern, weil genügend junge nachrückten. Deshalb kann man auch den Ruf nach ausländischen Fachkräften skeptisch sehen, die den Fachkräftemangel decken sollen. Es gibt genügend Fachkräfte, zum Beispiel unter den älteren Beschäftigten. Man muss sich nur um sie kümmern und sie nicht abschreiben. Außerdem gibt es keinen Klimawandel im Hauruck-Verfahren, sondern nur als Ergebnis vieler kleiner konsequenter Schritte.

**Welche Rolle kommt Führungskräften zu?**

Das ist nicht einfach zu beantworten. Natürlich ist Führungsverhalten für das Betriebsklima und die Motivation elementar. Moderne Führungskräfte wissen das. Ihnen ist häufig auch die Bedeutung von sozialen Kompetenzen, Teamarbeit und Wertschätzung der Beschäftigten sehr bewusst. Nur, wie geht das: Wertschätzung? Das frage ich

auch Führungskräfte häufig. Die Antwort ist nicht selten Schweigen. Ein Grund dafür: Viele Führungskräfte haben Angst, zu hohe Erwartungen bei den Geführten zu wecken.



Christian Stamov-Roßnagel ist Professor am Jacobs Center on Lifelong Learning and Institutional Development der Jacobs

University in Bremen. Seiner Meinung nach haben „Ältere bis Mitte 60 kaum einen Grund, Wissensarbeitsplätze zu verlassen“. Für die CSSA leitet der Bremer Forscher das Modellprojekt „Altersgemäße Kompetenzförderung in der Chemie-Industrie“, an dem sich bislang die Michelin Reifenwerke in Bad Kreuznach und weitere Unternehmen in Hessen beteiligen.

**Die Ergebnisse des Projekts bei Michelin sind ermutigend: Es braucht nicht viel, um Lernkompetenzen zu steigern.**

Das ist auch für mich ermutigend. Wir konnten zeigen, welche Stellschrauben gedreht werden müssen, um Leute lernfit zu machen oder zu halten. Das ist effektiver als Appelle. Appelle bringen nichts. Der Gewinn an Kompetenzen setzt Potentiale frei. Auch bei jenen, die in Sachen Weiterbildung meist zuletzt oder gar nicht dran sind. Man muss diese Potentiale aber auch nutzen, damit der Gewinn an Lernkompetenz nicht wieder verloren geht.

**Ältere lernen angeblich besser und erfolgreicher, wenn die Weiterbildung praktisch oder anwendungsbezogen angelegt ist ...**

Nicht nur sie, auch Jüngere lernen dann schneller und erfolgreicher. Man könnte sagen: Das Lernen älterer Beschäftigter ist das Modell für erfolgreiches Lernen überhaupt. Noch radikaler ausgedrückt: Wir, die Alten, sind die eigentlichen Trendsetter. Noch leben wir in einer Übergangszeit, und zwar von den alten Alten zu den neuen, fitten Alten. Mittelfristig wird sich das Bild von den Alten und vom Alter sicher ändern.

## Info | Kurzer Weg zur Wirtschaftsethik

Schnelle Navigation, mehr und neue Inhalte: Die Chemie-Stiftung Sozialpartner-Akademie hat ihr Handlungsfeld „Wirtschaftsethik“ gründlich überarbeitet.

Das stark erweiterte Webangebot erläutert wichtige Begriffe wie Corporate Governance oder Compliance, verweist auf zentrale Dokumente wie das Grünbuch der EU: „Europäischer Corporate Governance-Rahmen“ oder den „Deutschen Corporate Governance Kodex“. Außerdem wird der Zusammenhang zwischen Globalisierung und der Konjunktur der Wirtschaftsethik deutlich: Wichtige Institutionen wie die Stiftung Weltethos in Tübingen, das Konstanz Institut für Wertemanagement (KieM), das Wittenberg-Zentrum für Globale Ethik oder der Global Compact wurden in den 90er Jahren des vorigen Jahrhunderts gegründet. Besonders wichtig sind natürlich die Sozialpartnerschaft in der Chemischen Industrie und die im August 2008 geschlossene Vereinbarung „Verantwortliches Handeln in der Sozialen Marktwirtschaft“. Ihre fünf Leitlinien formulieren ihrerseits Ideen für die Praxis wirtschaftsethischen Handelns. Noch sind nicht alle Materialien im Netz. Ein wiederholter Besuch lohnt sich also.

Mehr: [www.cssa-wiesbaden.de/wirtschaftsethik](http://www.cssa-wiesbaden.de/wirtschaftsethik)

# Bedeutende Zukunftsbranche

## Imageproblem: Chemie kein Favorit bei Berufseinsteigern

Von Technikfeindlichkeit kann in Deutschland keine Rede sein. Das gute Ansehen der chemischen Industrie wird durch die Umweltproblematik getrübt. Die junge Generation ist gegenüber der Technik aufgeschlossen.

Das sind die wichtigsten Ergebnisse einer Studie des Dortmunder Technikoziologen Johannes Weyer für die Chemie-Stiftung Sozialpartner-Akademie (CSSA). Für Klaus West, Geschäftsführer der CSSA, gab es zwei Gründe, um die Studie in Auftrag zu geben: eine andauernde kritische Diskussion über die Bedeutung des Industriestandorts Deutschland und die verbreitete Annahme, die Deutschen seien mehrheitlich technikfeindlich. Beides sollte überprüft werden.

Für die Studie werteten Professor Johannes Weyer und sein Forschungsteam repräsentative Studien über Technikakzeptanz aus, machten eine Meinungsumfrage und führten Intensivinterviews.

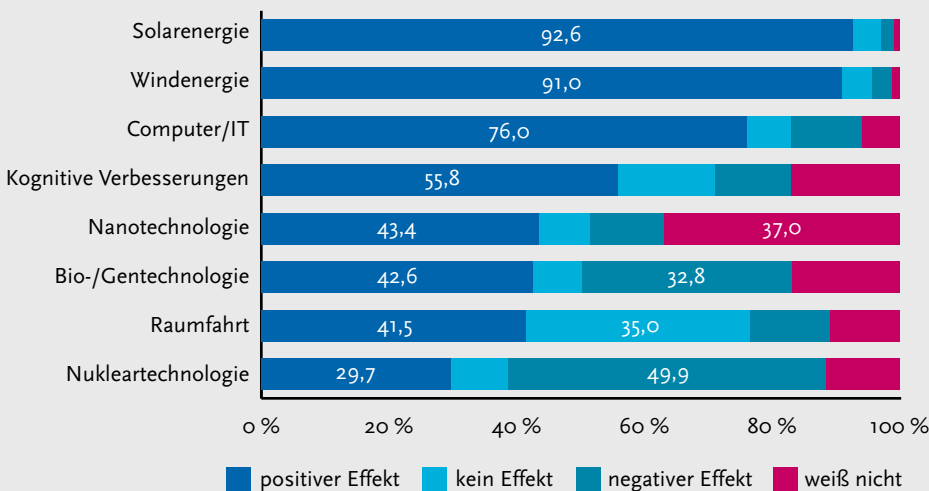
Dabei zeigte sich, dass die Deutschen gegenüber Wissenschaft und Technik keineswegs feindlich eingestellt sind. Sie sind nur etwas nüchterner, differenzierter und teilweise skeptischer als andere europäische Nationen. Die Chemie-Branche gilt als zukunftssträchtiger und gut zahlender Indus-

triezweig. Diese Trümpfe werden von der Umweltproblematik jedoch teilweise zunichte gemacht. Die chemische Industrie hat eine „Achillesferse“ – die Gentechnologie.

Die Antworten der Befragten zeigen zwei Widersprüche: einer faktisch nicht existenten persönlichen Betroffenheit durch Umweltauswirkungen der Chemie-Industrie steht ihr Image als Umweltsünder gegenüber. Laut Weyer spricht „viel für die Vermutung, dass das negative Image zum Teil medial vermittelt ist.“ Zweitens gilt die Chemie-Industrie als Zukunftsbranche, aber nur 12,6 Prozent aller Befragten wollen dort arbeiten – ein mittelmäßiger Wert.

Die Studie nimmt besonders die Generation junger Erwachsener ins Blickfeld. Sie steht der Technik aufgeschlossen gegenüber. Die Jugend hat signifikant höhere Akzeptanzwerte als die „Tschernobyl-Generation“. Wer bereits in der Industrie gearbeitet und dort positive Erfahrungen gemacht hat, akzeptiert sie weitaus mehr als Personen ohne derartige Erfahrungen. Professor Weyer empfiehlt der Chemie-Industrie wie auch anderen Branchen, darüber nachzudenken, wie man jungen Menschen derartige Erfahrungen vermitteln kann; und er legt ihr nahe dem Bedürfnis der Bürgerinnen und Bürger nach Transparenz nachzukommen.

### Haben die folgenden Schlüsseltechnologien einen positiven oder einen negativen Effekt auf unser Leben in 20 Jahren?



Quelle: „EU-Kommission, **Europeans and biotechnology in 2010** Winds of change?“ [http://ec.europa.eu/public\\_opinion/archives/ebs/ebs\\_341\\_winds\\_en.pdf](http://ec.europa.eu/public_opinion/archives/ebs/ebs_341_winds_en.pdf)

## IN KÜRZE

### ► Nachdenkliche US-Manager

Auch Manager aus den USA interessieren sich für die Frage, wie Deutschland die Finanz- und Wirtschaftskrise 2008/2009 bewältigt hat. Mit diesem Eindruck kehrte Michael Vassiliadis, Vorsitzender der IG BCE, von seiner jüngsten USA-Reise zurück. Die wirtschaftliche Talfahrt, Folge der Finanzkrise, habe in den USA zu einem neuen Nachdenken über Fragen des Wirtschafts- und Sozialsystems geführt. „Jenseits des Atlantiks hat man durchaus zur Kenntnis genommen, dass es dank des guten Zusammenspiels der Sozialpartner und der damaligen Bundesregierung gelungen ist, die Krise in Grenzen zu halten und schneller als anderswo zu überwinden“, so fasst der IG BCE-Vorsitzende seine Eindrücke aus Gesprächen zusammen.

### ► Wittenberg-Prozess bei B. Braun



Der Hersteller von Medizintechnik B. Braun, Mellungen, ist ein weltweit agierendes erfolgreiches Unternehmen. Dazu trägt auch „die funktionierende Sozialpartnerschaft bei“.

Davon ist der Betriebsratsvorsitzende Peter Hohmann überzeugt. Was die Sozialpartnerschaft bei B. Braun ausmacht und wie der Anfang des Jahres 2011 dort eingeleitete Wittenberg-Prozess funktioniert, dokumentiert jetzt die zweite CSSA-Praxisbroschüre mit dem Titel „Instrumente für eine gesunde Zukunft“. Der erste Praxisbericht beschrieb den Wittenberg-Prozess beim Reifenhersteller Michelin in Bad Kreuznach. Download unter [www.cssa-wiesbaden.de](http://www.cssa-wiesbaden.de)

### Impressum

Chemie-Stiftung Sozialpartner-Akademie – eine Initiative des BAVC und der IG BCE  
Kreuzberger Ring 70, 65205 Wiesbaden  
Tel.: 0611-970098-0, Fax: 0611-97009-16  
service@cssa-wiesbaden.de, www.cssa-wiesbaden.de

Verantwortlich: Dr. Klaus-W. West  
Redaktion: Dirk Dietz, textmanufaktur  
Gestaltung und Illustration: [www.grafikbuero.com](http://www.grafikbuero.com)  
Fotos: CSSA  
Wiesbaden, Januar 2012