



VEREINIGUNG DER HESSISCHEN
UNTERNEHMERVERBÄNDE

Was für ein langes und durchgehendes Erwerbsleben zu tun ist

Bildung und Gesundheit stärken, beschäftigungs-
freundliche Rahmenbedingungen schaffen

Positionspapier



Frankfurt am Main

16. April 2018

Inhaltsverzeichnis

0	Einführung	5
1	Zusammenfassung – 5 Bausteine für ein langes Erwerbsleben	8
2	Lebenslanges Lernen für einen erfolgreichen Berufseinstieg und ein durchgehendes Erwerbsleben	10
2.1	Frühkindliche Bildung und Schule aufwerten.....	10
2.1.1	Sprachliche Bildung intensivieren	11
2.1.2	Fachkompetenzen klar definieren.....	11
2.1.3	Berufs- und Studienorientierung ausbauen	13
2.1.4	Ganztagsschule ausbauen – Infrastruktur erweitern	14
2.1.5	Gesundheitserziehung in der Schule stärken	14
2.1.6	Sportunterricht ernster nehmen	15
2.1.7	Lehreraus- und –weiterbildung modernisieren	16
2.2	Hochschulbildung reformieren.....	16
2.2.1	Studiengänge noch praxisorientierter ausgestalten	16
2.2.2	Qualifikationen und Kompetenzen ganzheitlich anlegen	17
2.2.3	Studienerfolg erhöhen	17
2.2.4	Methodik und Didaktik modernisieren	18
2.2.5	Rahmenbedingungen verbessern.....	18
2.3	Lebenslanges Lernen im Unternehmen vom Berufseinstieg bis ins Rentenalter	19
2.4	Sonderstellung der dualen Berufsausbildung	19
2.5	Digitalisierung als Bildungsrevolution	20
2.6	Konnektivismus als neue lerntheoretische Grundlage.....	21
2.7	70-20-10 als Strukturmodell für Learning & Development im Unternehmen	23
3	Gesundheit bis ins Rentenalter erhalten	25
3.1	Arbeit ist sinnstiftend und hält gesund	25
3.2	Eigenverantwortung der Arbeitnehmer für ihre Gesundheit stärken	25

3.3	Prävention durch Arbeitsgestaltung (Verhältnisprävention)	25
3.3.1	Prävention durch Technik / Alterns- und behinderungsgerechtes Arbeiten durch Digitalisierung.....	26
3.3.2	Prävention durch Arbeitsorganisation	26
3.3.3	Prävention durch Prozessgestaltung.....	27
3.4	Erhalt der Arbeits- und Leistungsfähigkeit durch Handlungskompetenz (personelle Aspekte) – Verhaltensprävention.....	28
3.4.1	Verantwortung der Beschäftigten zum Erhalt ihrer Arbeits- und Leistungsfähigkeit in der Wirtschaft 4.0.....	28
3.4.2	Gesundheitliche Prävention ist Teil der Aufgabe von Führungskräften	28
3.4.3	Die Unternehmen leisten einen großen freiwilligen Beitrag zur Prävention.....	29
3.4.4	Bessere Rahmenbedingungen und Unterstützung für wirkungsvolle Prävention im Unternehmen	30
3.5	Rehabilitation schnell und zielgerecht erbringen.....	31
4	Gute Rahmenbedingungen für Beschäftigung schaffen.....	33
4.1	Gesamtsozialversicherungs-beitrag unter 40 % halten.....	33
4.2	Zugang zum Arbeitsmarkt nicht versperren.....	34
4.3	Grundsicherung auf zügige und dauerhafte Beschäftigungsaufnahme ausrichten.....	35
4.4	Vermittlungshemmnisse abbauen	36
4.5	Niedriglohnsektor eröffnet Chancen für Geringqualifizierte	36
4.6	Anreize zur Frühverrentung beseitigen.....	36
5	So viele Personen wie möglich in (Vollzeit-) Arbeit bringen	38
5.1	Jobcenter sollen noch konsequenter und nachhaltiger aktivieren.....	38
5.2	Arbeitslose und Aufstocker möglichst in Vollzeittätigkeiten vermitteln	38
5.3	Vereinbarkeit von Beruf und Familie verbessern.....	39
5.4	Mehr Menschen mit Behinderungen in den ersten Arbeitsmarkt bringen	1
5.5	Öffentliche Beschäftigung als ultima ratio	41
6	Arbeitsrechtliche Hemmnisse für ein durchgehendes Erwerbsleben beseitigen	42

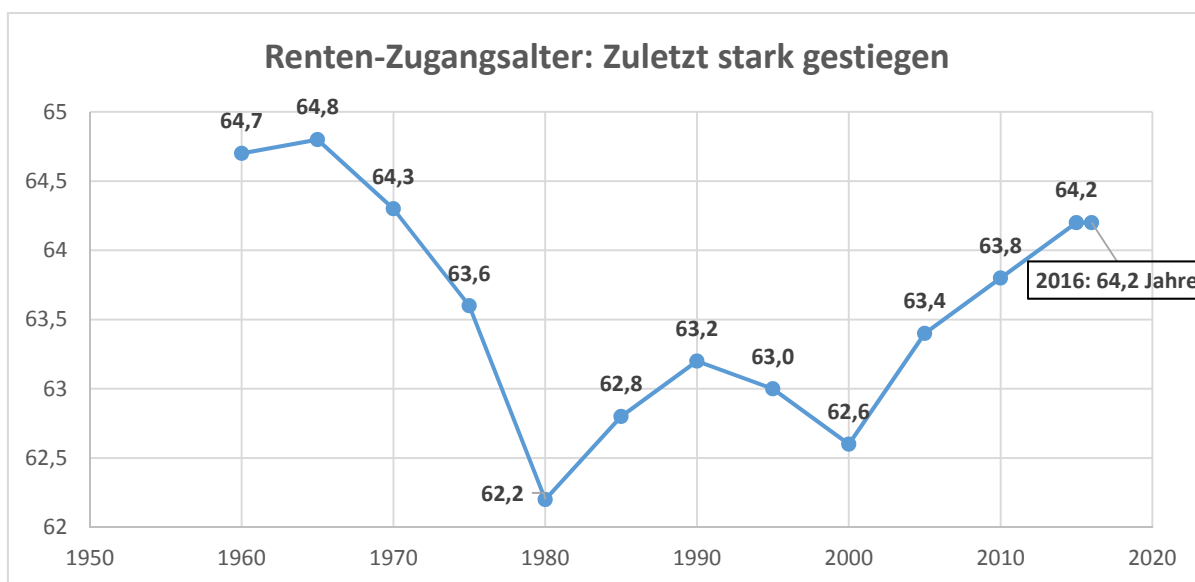
6.1	Beschäftigung von Rentnern rechtssicher gestalten.....	42
6.2	Kündigungsschutz vom Alter entkoppeln.....	43
6.3	Datenschutz und ältere Arbeitnehmer: Herausforderung für Unternehmen.....	44
7	24 Forderungen der Hessischen Wirtschaft für ein langes und durchgehendes Erwerbsleben	45

0 Einführung

Starke Belegschaften mit qualifizierten Mitarbeitern, die durchgehend bis ins Rentenalter zum Unternehmenserfolg beitragen, sind für die hessischen Unternehmen unverzichtbar. Auch wegen des immer weiter steigenden Bedarfs an Fachkräften und des demografischen Wandels hin zu immer mehr Älteren in der Gesellschaft hat die hessische Wirtschaft ein großes Interesse daran, dass die Rahmenbedingungen für noch mehr durchgehende Erwerbsbiografien verbessert werden.

Angesichts von abzulehnenden Forderungen nach höheren Beitragssätzen für die gesetzliche Rentenversicherung hat die VhU im Mai

2017 in einem rentenpolitischen Grundsatzpapier gefordert, alle drei Säulen der Altersvorsorge zu stärken. Eine Hauptforderung ist die tatsächliche Verlängerung der Lebensarbeitszeit und die konsequente Umsetzung der Rente mit 67. Wer durchgehend bis ins höhere Rentenalter erwerbstätig ist, erwirbt nicht nur erhöhte Ansprüche in der gesetzlichen Rentenversicherung, sondern schafft sich selber auch finanzielle Spielräume, um zusätzlich betrieblich und privat vorzusorgen. Dabei ist ein späterer Eintritt in die Rente nicht nur möglich, sondern oftmals bereits Realität. Denn das tatsächliche Rentenzugangsalter ist zuletzt innerhalb von nur 15 Jahren um durchschnittlich gut anderthalb Jahre gestiegen.



Quelle: Deutsche Rentenversicherung Bund: Rentenversicherung in Zeitreihen, Oktober 2017

Unverzichtbare Grundvoraussetzung für ein langes und durchgehendes Erwerbsleben ist die Gesundheit der Arbeitnehmer, um möglichst auch im Alter noch erwerbstätig sein zu können. Denn gesundheitliche Probleme führen häufig dazu, dass Arbeitnehmer ihre Erwerbstätigkeit für längere Zeit unterbrechen, oder sogar ganz beenden müssen. Über 14.000 Personen gingen im Jahr 2016 in Hessen in die Erwerbsminderungsrente. Zum Vergleich: Bei der Altersrente waren es im selben

Jahr 50.000 Personen (DRV Bund: Rentenversicherung in Zeitreihen 2016). Mehr als 40 Prozent der Arbeitslosengeld-II-Empfänger haben zudem laut eigener Einschätzung schwerwiegende gesundheitliche Einschränkungen (IAB-Kurzbericht 23/2014). Neben der Gesundheit spielt die Qualifikation eine entscheidende Rolle. Ein höheres Qualifikationsniveau erhöht die Chancen auf Beschäftigung erheblich: Höherqualifizierte weisen in allen Altersgruppen und damit auch in der Gruppe der

Älteren höhere Beschäftigungs- und niedrigere Arbeitslosenquoten auf (Ulrich Walwei, IAB: „Ältere Beschäftigte: Hoffnungsträger im demografischen Wandel?“, in: Deutsche Rentenversicherung, Ausgabe 1/2017, S. 42). Dies unterstreicht die hohe Bedeutung von Investitionen in die Bildung: in Schule, Ausbildung und Weiterbildung.

Mit dem vorliegenden Positionspapier soll gezeigt werden, dass längere Erwerbsbiografien mit möglichst wenigen Unterbrechungen möglich und nötig sind. In erster Linie muss hierzu der Bundesgesetzgeber bessere Rahmenbedingungen schaffen sowie die Rehabilitationsträger koordiniertere und bessere Leistungen erbringen.

1 Zusammenfassung – 5 Bausteine für ein langes Erwerbsleben

Gute Bildung von Anfang an

Bereits im frühkindlichen Alter müssen die Weichen für jedes Kind in die richtige Richtung gestellt werden. Vor allem die Vermittlung von Sprachkompetenz schafft die Grundlagen für den schulischen und später auch den beruflichen Erfolg von Kindern. Im Laufe der Schullaufbahn müssen dann Schritt für Schritt alle Kulturtechniken und Kompetenzen für eine gelingende Anschlussbildung, ob in Ausbildung oder Studium, aufgebaut werden.

Die Hochschulbildung muss flexibel auf sich ändernde Anforderungen der Arbeitswelt angepasst werden. Studienabschlüsse müssen in jedem Fall eine ausreichende Breite in der Berufsbefähigung gewährleisten. Der immer noch zu hohe Anteil bei den Studienabbrechern sollte durch Orientierungsangebote und eine permanente Studienberatung weiter reduziert werden.

Der dualen Berufsausbildung kommt eine besondere Bedeutung zu. Denn sie verbindet den Erwerb von theoretischen und praktischen Kenntnissen und zielt durch

den intensiven Lernprozess im Arbeitseinsatz auf die Entwicklung der Handlungsfähigkeit ab.

Das Lernen darf nicht mit dem Eintritt ins Berufsleben enden. Lebenslanges Lernen im und neben dem Beruf ist eine wichtige Voraussetzung, um bis ins Rentenalter mit sich verändernden Anforderungen an die Beschäftigungsfähigkeit des Einzelnen umgehen zu können.

Gesundheit erhalten bzw. wiederherstellen

Jeder Bürger ist zuvorderst für seine eigene Gesundheit verantwortlich. Der Staat kann lediglich in einem engen Rahmen für eine Lebensumgebung sorgen, von der keine Gefahren für die Gesundheit ausgehen. Dasselbe gilt für die Arbeitgeber, die sicherstellen müssen, dass die Gesundheit ihrer Mitarbeiter nicht durch die Arbeit geschädigt wird. Viele Unternehmen engagieren sich jedoch auch freiwillig für eine noch weitergehende Förderung der Gesundheit ihrer Arbeitnehmer, die zielgerichtet anhand der Bedürfnisse der Mitarbeiter und des Unternehmens erfolgt. Allgemeingültige Konzepte sind deshalb nicht möglich. Bei Unfällen oder Erkrankungen ist schnelles Handeln gefragt, um Gesundheit und Beschäftigungsfähigkeit wieder herzustellen.

Rahmenbedingungen für einen hohen Beschäftigungsstand

Günstig für möglichst viele durchgehende Erwerbsbiografien und wenig Zeiten der Arbeitslosigkeit ist ein hoher Beschäftigungsstand, denn hiervon profitieren alle Gruppen am Arbeitsmarkt. Deshalb sollte die Belastung des Faktors Arbeit mit Sozialversicherungsbeiträgen auf maximal 40 % begrenzt und eine Überregulierung von Arbeitsverhältnissen vermieden werden.

Die flexiblen Beschäftigungsformen wie Befristungen, Teilzeit, Zeitarbeit oder flexible Arbeitszeitmodelle bieten auch denjenigen einen Zugang zum Arbeitsmarkt, die nur über wenige Qualifikationen oder

Berufserfahrung verfügen, oder aus privaten Gründen (z. B. aufgrund mangelnder Betreuungsinfrastruktur) nicht in Vollzeit arbeiten können oder wollen. Niedrigqualifizierte profitieren außerdem von zunächst niedrig entlohnten Jobs, ohne die ihnen der Einstieg in Arbeit in den allermeisten Fällen nicht möglich wäre.

Phasen der Arbeitslosigkeit sollten so kurz wie möglich sein. Deshalb darf bei Arbeitslosigkeit nicht der Bezug von Leistungen im Mittelpunkt stehen, sondern vor allem die Frage, wie der Arbeitslose so schnell wie möglich wieder eine Beschäftigung aufnehmen kann. Wichtigste Voraussetzung ist, dass der Leistungsempfänger selbst eine hohe Motivation besitzt, eine Arbeit aufzunehmen. Förderung sollte vor allem an den individuellen Vermittlungshemmnissen wie fehlenden Qualifikationen oder gesundheitlichen Problemen ansetzen und dabei helfen, diese so gut wie möglich abzubauen.

Arbeit in Vollzeit

Eine zentrale Rolle für einen schnellen (Wieder-) Einstieg in Beschäftigung kommt auch den Arbeitsagenturen und Jobcentern zu. Möglichst viele Personen sollten in Arbeit, wann immer möglich in eine Vollzeittätigkeit, vermittelt werden. Dies gilt insbesondere für die immer noch zu hohe Zahl von Langzeitarbeitslosen, aber auch für die sogenannten „Aufstocker“, also Personen, deren Tätigkeit nicht ausreicht, um ihre Existenz zu sichern. In den allermeisten Fällen, weil sie nur in Teilzeit oder einer kleinen selbstständigen Tätigkeit arbeiten.

Beschäftigungsbarrieren abbauen

Ältere Arbeitnehmer sind aufgrund ihrer Erfahrungen und ihres Knowhows wichtige Fachkräfte für die hessischen Unternehmen. Gut gemeinte Schutzregelungen wie z. B. ein übertriebener Kündigungsschutz und eine in vielen Fällen unsichere Rechtslage – wie etwa bei der befristeten Beschäftigung von Rentnern – behindern jedoch häufig die (weitere) Beschäftigung.

Im Arbeitsrecht sowie in der Arbeitsförderung sollten alle Beschäftigungsbarrieren für die Einstellung sowie Frühverrentungsanreize abgebaut werden.

Die Zahl schwerbehinderter Menschen in Beschäftigung ist in den letzten zehn Jahren in Hessen von 90.000 auf 110.000 gestiegen. Für noch mehr Schwerbehindertenbeschäftigung bedürfen Arbeitgeber und Arbeitnehmer vor allem umfassender Beratung über die zahlreichen Fördermöglichkeiten. Um die bestmögliche Förderung zu gewährleisten, sollten Maßnahmen und Projekte zur Eingliederung in den Arbeitsmarkt auf ihre Wirksamkeit überprüft werden.

Öffentliche Beschäftigung kann zwar in einem engen Rahmen dazu dienen, Arbeitslose an den Arbeitsmarkt heranzuführen und ihre Arbeitsfähigkeit und –willigkeit zu testen. Sie sollte jedoch nur mit allergrößter Vorsicht eingesetzt werden, damit das Ziel erster Arbeitsmarkt nicht aus dem Blick gerät. Außerdem ist öffentliche Beschäftigung teuer und kann bestehende Arbeitsplätze am ersten Arbeitsmarkt gefährden.

2 Lebenslanges Lernen für einen erfolgreichen Berufseinstieg und ein durchgehendes Erwerbsleben

Viele Grundlagen für die Anlage bzw. den Aufbau einer nachhaltigen Beschäftigungsfähigkeit werden bereits in Kindheit und Jugend gelegt. Ebenso beeinflussen einige systemische Faktoren im Bildungs- und Erziehungswesen den Erfolg eines passgenauen Übergangs von der Schule in den Beruf. Je früher die unterschiedlichen, für ein selbstbestimmtes Erwerbsleben benötigten Kompetenzen erworben werden und je stärker diese Kompetenzen bei jedem Einzelnen ausgeprägt sind, desto besser stehen seine Chancen für einen dauerhaften beruflichen Erfolg, für ein weitgehend selbstbestimmtes Leben, für ein gesichertes Einkommen und für seinen angestrebten sozialen Status. Nicht nur eine exportorientierte und von Innovationsfähigkeit geprägte Volkswirtschaft, wie die deutsche, profitiert von gut ausgebildeten Fachkräften. Jede Arbeitnehmerin und jeder Arbeitnehmer sichert sich am besten durch eine gute (Grund- und Aus-)Bildung gegen arbeitsmarktbedingte und soziale Risiken (mit) ab.

Bevor ein junger Mensch seinen eigenen (Aus-)Bildungsweg für sich entdecken und die richtigen Entscheidungen treffen kann, müssen die Rahmenbedingungen für eine bestmögliche Förderung gewährleistet werden. Die besten Voraussetzungen bietet ein gutes Bildungssystem. Je früher Bildung erfolgt und je weniger Bildungserfolg vom sozialen Status abhängt, desto höher stehen die Bildungschancen für jeden Einzelnen und desto mehr profitiert auch die Gesellschaft davon. Denn verschiedene Studien zeigten, dass das Wachstum von Volkswirtschaften signifikant durch die Bildungsqualität beeinflusst wird.

2.1 Frühkindliche Bildung und Schule aufwerten

Wenn sowohl der Einzelne als auch die Wirtschaft und die Gesellschaft von höherer Bildung profitieren, spricht viel für eine

frühzeitige und zielgerichtete Bildung jedes Einzelnen. Dies verlangt nicht die formalen Bildungsabschlüsse auf höchstem Niveau zu maximieren, sondern die Neigungen, Potenziale und Interessen der Kinder und Jugendlichen zu erkennen, damit sie diese entfalten und in produktiver Weise einbringen können.

Bildung erfolgt durch lernen, aber das Lernen ist nicht ausschließlich formales Lernen. Insbesondere Kinder lernen in frühen Lebensjahren auf informellem Wege und an vielen Orten des Kompetenzerwerbs, von der Familie über Freunde bis hin zur Kita und Schule. Deshalb ist frühzeitiges Lernen nicht an bestimmte Lernweisen gebunden. Je spielerischer es erfolgt, desto mehr haben Kinder Spaß daran und desto größer sind die Lernfortschritte und Erfolge. Daher ist frühkindliche Bildung wichtig; ebenso wichtig wie die Freude daran. Freude am Lernen zu erzeugen, zu begleiten, zu fördern und beizubehalten gilt nach heutigen Erkenntnissen der Bildungs- und Jugendforschung als Erfolgsparameter gelingenden lebenslangen Lernens. Und lebenslanges Lernen – das ist keine neue Erkenntnis – wird durch den permanenten Zuwachs an Wissen, durch neue Innovationen und lebensbegleitende Technik – immer wichtiger, wie z. B. das Tempo des digitalen Wandels zeigt. Diese Grundlagen für eine ständige Weiterentwicklung und auch spätere Transferkompetenz dürfen nicht dem Zufall oder pfadabhängig dem Umfang und Niveau elterlicher Unterstützung überlassen bleiben. Vielmehr bedarf es im Sinne einer vernetzenden Lernplattform eines institutionen-, alters- und bildungsortübergreifenden Konzeptes, eines Bildungs- und Erziehungsplans, wie er in Hessen seit fast 10 Jahren für Kinder von 0 bis 10 Jahren umgesetzt wird.

Kinder sind nicht – wie traditionell eher – als Gruppe, sondern viel mehr in ihrer individuellen Entwicklung in den Mittelpunkt aller konzeptionellen wie praktischen Ansätze im Bereich von Bildung und Erziehung zu stellen. Bildungsziele sollten benannt und institutionenübergreifend verfolgt werden. Sie müssen im gesamten

Elementar- und Primarbereich ineinander greifen und aufeinander aufbauen. Der hessische Bildungs- und Erziehungsplan bezieht richtigerweise sogar die Kindertagespflege mit ein.

2.1.1 Sprachliche Bildung intensivieren

Sprachkompetenz ist die grundlegende Schlüsselqualifikation für den schulischen und beruflichen Erfolg. Neben der emotionalen und kognitiven Entwicklung eines Kindes spielt die alltagsintegrierte sprachliche Bildung eine wichtige Rolle bei der qualifizierten Schulvorbereitung. Insbesondere Kinder mit einem hohen Sprachförderbedarf, nicht nur aus Familien mit Migrationshintergrund, brauchen frühzeitige Unterstützung. Daher haben z. B. die von der hessischen Landesregierung geförderte Bundesinitiative „Schwerpunkt Kitas – Sprache und Integration“ oder das Integrationsprogramm „Sprachförderung für Kinder im Kindergartenalter“ Scharnierfunktionen und sind unterstützenswert. Letzteres fokussiert insbesondere auf Kinder mit Migrationshintergrund ohne ausreichende Deutschkenntnisse. Auch die zusätzlichen Sprachförderangebote im Rahmen der Integrationskurse sind eine wichtige Voraussetzung für den Erwerb einer hinreichenden Sprachkompetenz zur erfolgreichen Teilnahme in der Schule und am späteren Erwerbsleben sowie am gesellschaftlichen und kulturellen Leben. Nicht nur Geflüchtete, sondern auch weitere Kinder und Jugendliche, wie z.B. Spätaussiedlerinnen und Spätaussiedler, die nicht deutsch sprechen, müssen frühzeitig in einer Weise gefördert werden, die sie zum Beherrschen der deutschen Sprache befähigt, um entsprechend ihrer Eignung gleiche Schulbildungs- und Ausbildungschancen zu erhalten. Die Bandbreite einzelner Maßnahmen, wie Vorlaufkurse, Vorklassen, Intensivklassen, Alphabetisierungskurse, Deutsch-Förderkurse oder auch eine spezifische Sprachheilvermittlung sind als frühzeitige Maßnahme zur Grundlegung von Employability bzw. ganzheitlicher Lebensbefähigung von Seiteneinsteigern in das hessische Schulsystem weiterhin bedarfsgerecht vorzuhalten.

2.1.2 Fachkompetenzen klar definieren

Deutsch:

Neben dem grundlegenden Beherrschen der deutschen Sprache, zu dem auch das Textverständnis gehört, müssen Schülerinnen und Schüler im Laufe ihrer Schulzeit lernen, einfache und komplexere Sachverhalte in Wort und Schrift zu verstehen und wiedergeben zu können. Sie sollten einfache Texte fehlerfrei schreiben und sich in einer klaren Sprache mit verständlichen und situationsgerecht angemessenen Formulierungen artikulieren können. Zur Aufnahme einer Berufsausbildung ist es erforderlich, verschiedene Sprachebenen und Sprachstile anwenden zu können und dabei zwischen Umgangssprache, Fachsprache und gehobener Sprache zu unterscheiden.

Während Fragen der Rechtschreibung mit Hilfe elektronischer Datenverarbeitung leichter korrigierbar sind, drohen sie auch im Zuge der Rechtschreibreform zunehmend, aber nur in Grenzen tolerierbar aufgeweicht zu werden. Schulabgänger müssen hinreichende grammatikalische Kenntnisse zur richtigen Anwendung der deutschen Sprache haben. Während der Schulzeit, wie auch während der dualen oder hochschulischen Ausbildung, ist darauf zu achten, den mündlichen und schriftlichen Ausdruck gegebenenfalls zu korrigieren. Denn dies sind im Laufe des Erwerbslebens oftmals die letzten Instanzen korrekter Sprachvermittlung, während ungenügende Sprachkenntnisse bis hin zum funktionalen Analphabetismus stets ein Beschäftigungshemmnis bleiben, bzw. mit Blick auf die Zukunft eine wachsende Arbeitsplatzgefährdung bedeuten.

Englisch:

Die wirtschaftliche und gesellschaftliche Entwicklung der Globalisierung bedingt für ein durchgehendes Erwerbsleben in großen Teilen ebenfalls fremdsprachliche Grundkenntnisse, zumindest der englischen Sprache. Einfache Sachverhalte sollten in Englisch schriftlich wie auch mündlich verstanden und ausgedrückt werden können, um die Fremdsprache in

beruflichen, wie auch privaten Alltagssituationen zur Verständigung anzuwenden.

Mathematik:

Die mathematischen Minimalvoraussetzungen für viele Berufsausbildungen oder auch nicht-technische Studiengänge lassen sich mit dem Beherrschen einfacher Rechentechniken, wie z. B. Grundrechenarten, Maßeinheiten, Dezimalzahlen und Brüche, Dreisatz und Prozentrechnen sowie der Berechnung von Flächen, Volumen und Masse umschreiben. Hinzu kommt, Grundlagen der Geometrie ebenso wie zentraler Formeln zu wissen und anzuwenden, Textaufgaben zu verstehen und technische Hilfsmittel wie den Taschenrechner gebrauchen zu können.

Naturwissenschaft und IT:

Da der Erfolg der Wirtschaft in besonderem Maße von ihrer Innovationsfähigkeit und Hochtechnologie abhängt, wird das Verstehen und Anwenden von Digitalisierung auch in der Grundbildung immer wichtiger. Während frühzeitig vermittelte Grundkenntnisse der PC-Anwendung und der Internetrecherche längst zum Standard der Schulbildung gehören müssen, wird diesem Bereich beim lebenslangen Lernen eine besonders dynamische Rolle zukommen. Neben einem aufgeschlossenen Umgang mit Technik und Medien werden Kenntnisse zur Digitalisierung und Funktionsweise von Algorithmen, Datenanalysen sowie die Anpassung an sich kontinuierlich ändernde IT-Anforderungen zum Standard dauerhafter Erwerbsfähigkeit gehören. Es bedarf daher in kürzeren Intervallen einer Qualifizierung für das Anwenden von neuer Technologien. Wiedereinsteiger in das Berufsleben nach längeren Erwerbspausen müssen sich bereits heute diesen Herausforderungen stellen.

Reichten bislang für viele Tätigkeiten das Verstehen naturwissenschaftlicher Phänomene und Grundkenntnisse der Fächer Physik, Chemie, Biologie und Technik aus, prägen zunehmend neue technische Hilfsmittel und Werkzeuge die Lebens- und Arbeitswelt. In Industriestaaten werden beide Lebenswelten künftig durch einen sich um-

fassend verändernden Prozess der Digitalisierung von Arbeits- und Lebensbereichen gekennzeichnet sein. Deshalb sind das Kennenlernen und das Anwenden jeweils neuer Hilfsmittel und Prozesse weitere Voraussetzungen für zukunftsbezogene Erwerbsfähigkeit.

Ökonomische Bildung:

Für die Hinführung zur Arbeitswelt und ein dauerhaftes Erwerbsleben sind grundlegende Kenntnisse wirtschaftlicher Zusammenhänge erforderlich, um sich der eigenen aktiven Rolle als Verbraucher und Marktteilnehmer bewusst zu werden. Die Wirtschaftsordnung mit ihren wesentlichen Akteuren, wie u.a. dem Staat, den Unternehmen, Tarifparteien und den privaten Haushalten mit ihren jeweiligen Rollen zu kennen gehört ebenso dazu wie finanzwirtschaftliche Grundlagen und das Verständnis der Regeln und Funktionsweisen der sozialen Marktwirtschaft.

Kulturtechniken und kulturelle Grundkenntnisse:

Wer in Deutschland lebt und dort dauerhaft arbeiten möchte, sollte dessen Wurzeln und Entwicklungen der jeweiligen regionalen und nationalen (Kultur-) Geschichte zumindest in wichtigen Grundzügen kennen und verstehen, um die Gegenwartsbezüge einordnen zu können. Diese Kenntnisse sind Voraussetzung für das Verstehen gesellschaftlicher und politischer Rahmenbedingungen und Systeme. Ebenso bedarf es der Kenntnis ethischer Grundsätze und der Methoden des Interessenausgleichs, die für das gelingende Zusammenleben in einer Gesellschaft mit Menschen unterschiedlicher kultureller Hintergründe notwendig sind. Die Grundkenntnis der Rechtsordnung von der Verfassung bis zum Zivil- und Strafrecht ist unverzichtbar.

Informelles Wissen:

In Deutschland sind den Unternehmen und Institutionen abschlussbezogene Schul- und Berufsausbildungen wichtig. Der Fokus des Bewerber-Profilings liegt noch immer in besonderem Maße auf zertifiziertem Wissen. Dieses Wissen und

schulische Abschlüsse, wie auch berufliche Erfahrungen, bleiben auch in Zukunft relevant. Vor dem Hintergrund der Fachkräftesicherung wird jedoch auch informell erworbenes Wissen eine größere Bedeutung erlangen. Sowohl die Unternehmen als auch die Bewerber sollten sich dieser versteckten Begabungspotenziale bewusst werden und bei der Rekrutierung von Fachkräften berücksichtigen.

Personale, soziale und methodische Kompetenzen:

Beim Übergang in den Beruf müssen die genannten fachlichen Kompetenzen nicht nur theoretisch vorhanden, sondern auch nachweisbar sein. Eine für das durchgehende Erwerbsleben jedoch ebenso wichtige Grundlage sind sogenannte Soft Skills: Zu ihnen gehören insbesondere soziale, personale und methodische Kompetenzen, die in Arbeitszusammenhängen in den vergangenen Jahren eine zunehmende Aufmerksamkeit erfahren haben und bedeutsam bleiben.

Personale Kompetenzen umfassen z. B. Zuverlässigkeit, Leistungs- und Lernbereitschaft, Verantwortungsbewusstsein und Selbstständigkeit, Sorgfalt und Gewissenhaftigkeit, Durchhaltevermögen und Belastbarkeit, Flexibilität, Kritikfähigkeit und Kreativität.

Bei den *sozialen Kompetenzen* legen Unternehmen vor allem Wert auf Teamfähigkeit und Kooperationsbereitschaft, Höflichkeit, Toleranz und Konfliktfähigkeit sowie interkulturelle Kompetenz.

Unter *Methodenkompetenz* verstehen viele Unternehmen heute vor allem die Fertigkeit, Informationen zu recherchieren, zu strukturieren, richtig zu interpretieren, darzustellen und in adäquater Form zu präsentieren.

Diese sogenannten Skills, vor allem personale, soziale und methodische Kompetenzen, sind bei jedem Menschen latent und unterschiedlich vorhanden. Sie müssen in ihrer Ausprägung daher möglichst frühzeitig individuell gefördert und in den Grundkompetenzen möglichst allen vermittelt werden. Die benötigte Ausprägung und die

Gewichtung der unterschiedlichen Kompetenzen hängen dann allerdings von den jeweiligen Berufswünschen und Anforderungen ab. Während der Schulzeit sollten daher die Grundkompetenzen entdeckt und festgestellt werden, um sie dann auch gezielt zu fördern und zu verstärken. Dies beseitigt Hürden beim Übergang in das Berufsleben und fördert eine durchgehende Erwerbsbiografie. Wer systematisch gelernt hat zu lernen, wird die entsprechenden Methoden und Techniken ein Leben lang nutzen können und weiterentwickeln. Skills sind und bleiben dabei branchenübergreifend wichtig, weshalb sie in der Arbeitswelt in Assessment Centern und durch ähnliche Verfahren sichtbar gemacht werden, um geeignetes Personal auswählen zu können. Daher ist der Einsatz handlungsorientierter Assessment-Center-Verfahren bereits in Schulen sinnvoll, um zunächst die Neigungen, Interessen und Stärken jedes Schülers und jeder Schülerin zur eigenen beruflichen Orientierung zu erkennen und sodann die jeweilige Berufswahlentscheidung, verbunden mit Praxiserfahrungen, zu erleichtern.

2.1.3 Berufs- und Studienorientierung ausbauen

Eine solide Berufs- und Studienorientierung ist grundlegende Voraussetzung für die Wahl des richtigen Bildungswegs und den entsprechenden Bildungserfolg. Praktika von Schülern reichen hierfür nicht aus, vermitteln diese doch vorwiegend nur Eindrücke und wenig strukturelle Einschätzung. Eine erfolgreiche Orientierung muss daher über eine längere Bildungsphase angelegt sein. Sie darf nicht allein als Berufs- oder Studienfachkunde ausgestaltet sein, sondern sollte mit Blick auf Ausbildungs- und Studiengänge auch das Kennenlernen der einschlägigen Arbeitswelt beinhalten. Diese Anforderungen können nicht auf ein spezifisches Schulfach verengt werden, sondern müssen im Fächerspektrum des Unterrichts verbindend oder übergreifend angelegt sein. In diesem Sinn sollten alle Schulformen in die Berufs- und/oder Studienorientierung einbezogen werden. Zudem sollte die Berufs-

und Studienorientierung klischeefrei sein, d. h. sich nicht an traditionellen Rollenbildern orientieren, sondern mehr Mädchen bzw. Frauen für MINT-Berufe und mehr Jungen bzw. Männer für soziale Berufe begeistern.

2.1.4 Ganztagschule ausbauen – Infrastruktur erweitern

Da das Lernen als lebenslange Aufgabe verinnerlicht werden muss, bedarf es eines Lernumfeldes, das bestmögliche Gelingensbedingungen schafft. Zu guten Bedingungen eines nachhaltigen Lernens gehört eine Rhythmisierung des Lernens, also der mehrfache Wechsel von Lernphasen und entspannenden Angeboten, wie auch Musik und Sport.

Institutionell können vor allem Ganztagschulen ein solches Lernumfeld bieten. Deren Ausbau ist in den vergangenen Jahren stark gefördert worden und voran geschritten. Obgleich diese Angebote sowohl an den Grundschulen mit einem Ganztagsangebot, als auch an den weiterführenden Ganztagschulen oftmals noch nicht in geeigneter wie ausreichender Weise verzahnt sind, bieten Ganztagschulen, wo sie nachgefragt werden, die besten strukturellen Voraussetzungen für nachhaltiges Lernen und für das Versprechen der Chancengerechtigkeit.

Um diese Vorteile zur Geltung zu bringen, bedarf es weiterer Voraussetzungen, die in Hessen weiter verbessert werden müssen: Während bislang vorwiegend Lehrkräfte am Vormittag unterrichten und die Nachmittagsbetreuung von Sozialpädagogen und weiterem Personal übernommen wird, erfordert der rhythmisierte Unterricht neue Organisationsformen und mitunter auch Sachmittel. Lehrkräfte benötigen beispielsweise einen eigenen Arbeitsplatz in der Schule, nicht nur an Ganztagschulen. Schülerinnen und Schüler benötigen neben gut ausgestatteten Unterrichtsräumen auch geeignete (Frei-)Räume und Freizeitangebote.

Dafür können mit diesem Konstrukt am ehesten weitere Gelingensbedingungen für eine dauerhafte Beschäftigungsfähigkeit geschaffen werden: Durch schulisch organisierte Sportangebote und eine hinreichend qualitative Schulverpflegung werden weder die Bewegung noch die Ernährungsgewohnheiten den Kindern und Jugendlichen allein selbst überlassen. Vielmehr kann und sollte Schule hier Mindeststandards bieten, in deren Genuss viele Jugendliche durch ihre Eltern und deren Möglichkeiten oder Willen sonst nicht kommen würden. Eine dauerhaft mögliche Erwerbsbiographie wird ebenso durch regelmäßig verinnerlichte Bewegung wie auch durch eine hinreichend gesunde Ernährung begünstigt.

2.1.5 Gesundheitserziehung in der Schule stärken

Die Schulzeit ist eine für die Ausprägung von Einstellungen und Verhaltensweisen besonders prägende Phase. Die Erkenntnis der Bedeutung von Gesundheit wird in dieser Zeit für jeden einzelnen angelegt. Um Schülerinnen und Schüler zu gesundheitsbewussten Menschen zu erziehen, die Verantwortung für ihre eigene physische, psychische und mentale Gesundheit sowie die Gesundheit anderer übernehmen, bedarf es der Vermittlung theoretischer wie auch praktischer Kenntnisse, um die Einflüsse auf ihre Gesundheit aktiv zu gestalten.

Studien belegen einen Zusammenhang zwischen Lebensbedingungen, Gesundheit und Bildungserfolg. Sie zeigen, dass Gesundheitsförderung und Prävention eine nachhaltige Wirkung insbesondere dann erfahren, wenn sie bei den konkreten Lebenswelten ansetzen. Neben der Berücksichtigung chronischer Erkrankungen, wie z. B. Allergien und Diabetes, treten auch somatische und psychische Störungen, wie Essstörungen, Suchtmittelmissbrauch, Selbstverletzungen u. a., bei jungen Menschen immer häufiger auf. Suchtprävention ist in der schulischen Gesund-

heitsförderung daher besonders bedeutsam. Die Ursachen von Suchtmittelkonsum müssen bereits während der Schulzeit thematisiert werden, um riskante Konsumweisen durch frühzeitige Intervention zu verhindern.

Aufgrund des engen Zusammenhangs zwischen Gesundheit und Bildungserfolg sollten Gesundheitsförderung und Prävention in Schulen frühzeitig als grundlegende Aufgaben wahrgenommen werden. Dabei gilt es, die Lebensstile und Bedürfnisse von Mädchen und Jungen sowie von Kindern und Jugendlichen unterschiedlicher familiärer, sozialer und kultureller Herkunft zu berücksichtigen. Darüber sollten die Gesundheitsressourcen und -potenziale der Schülerinnen und Schüler sowie der Lehrkräfte gestärkt werden. Kinder und Jugendliche müssen frühzeitig in der Anlage und Entwicklung ihrer Lebenskompetenzen unterstützt und beim Einüben gesundheitsfördernder Lebensweisen unterstützt werden. Neben der Ernährungs- und Bewegungsförderung sollten ergänzend auch übergreifende Themen, wie psychische Gesundheit, Gewalt- und Unfallprävention sowie Erste Hilfe im Unterricht integriert werden. Im Rahmen eines Bundes-Modellprojekts ist derzeit auch in Hessen vorgesehen, Schulgesundheitsfachkräfte als neue Personengruppe an den Schulen zu beschäftigen. Im Fall positiver Ergebnisse könnten sich neue Angebote der Beratung, Betreuung und Begleitung von Schülern auf der individuellen Ebene im Schulleben wie auch bei der Entwicklung einer gesünderen Schulumgebung ergeben.

Das Land und die kommunalen Schulträger stehen in der Mitverantwortung für die Gelingensbedingungen eines auch qualitativ rechtzeitig angelegten Bildungswegs. Sind diese Bedingungen in der Elementar- und schulischen Bildung erfüllt, stellt das Bildungssystem wichtige Weichen für den Kerngedanken der Beschäftigungsfähigkeit – ganz im Sinne einer ganzheitlichen Lebensbefähigung für und in der Gesellschaft. Schüler und Schülerinnen lernen zunehmend das lebenslange Lernen, eine gesunde Lebensführung und Instrumente für eine selbstverantwortliche Erweiterung

ihres jeweiligen Kompetenzportfolios. Dies sind wesentliche Voraussetzungen für eine im Abschluss auch erfolgreiche Berufsausbildung oder einen Studienabschluss.

2.1.6 Sportunterricht ernster nehmen

Dem Fach Sport, seiner Einbindung mit ausreichenden Stundenzahlen in die Stundentafel sowie geringen Unterrichtsausfällen in der Schulpraxis kommt eine besondere Bedeutung auch für die Gesundheits-erziehung zu. Ausreichend Bewegung und eine kompetente Anleitung zu sportlichen Aktivitäten gehören zu den Grundlagen für eine gelingende geistige Entwicklung, für das Erlernen sozialer Kompetenzen sowie die Entwicklung eines ausgeprägten Gesundheitsbewusstseins. Daher ist so weit wie möglich sicherzustellen, dass die Anzahl der vorgesehenen Sportstunden durch verschiedene unterstützende Maßnahmen, wie z. B. Stellenbesetzungen, Fortbildungs- und Qualifizierungsangebote, Nutzung aller Möglichkeiten der Stundentafel sowie eine vermehrte Nutzung nicht-schulischer Sportstätten auch im Unterrichtsalltag möglichst hoch bzw. Ausfälle gering sind.

Eine Sondersituation ergibt sich an den beruflichen Schulen. Hier kommt das betriebliche Interesse an einem hohen Maß an fachlicher Ausbildung zusammen mit der Zahl der zur Verfügung stehenden Sportlehrkräfte, einer meist eingeschränkten Sportsituation und der Frage nach der Bedeutung eines (verpflichtenden) Sportunterrichts in dieser Altersgruppe. Die Wirtschaft teilt dabei die Einschätzung des Kultusministers, dass dem Sportunterricht in den beruflichen Schulen eine hohe Bedeutung zukommt: Die Schüler sollen auch in der Schule auf ein Berufsleben vorbereitet werden, damit sie dessen spezifischen körperlichen und psychischen Belastungen begegnen können. Hierzu müssen Schüler, soweit dies die berufsfachliche Ausbildung zulässt, mit entsprechenden Kompetenzen aus Sport- und Gesundheitserziehung ausgestattet werden.

2.1.7 Lehreraus- und –weiterbildung modernisieren

Ein gutes Bildungssystem ist nur so gut wie seine maßgeblichen Akteure. Beginnend mit einer zielgerichteten Erzieher- und Lehrkräftegewinnung, die bereits vor der Ausbildung eine grundsätzliche Eignungsreflexion einschließt, kommt allen Aspekten der Aus- und Fortbildung eine grundlegende Bedeutung zu. Junge Lehrer sollen bereits zu Beginn ihres Studiums neben den fachlichen Kompetenzen für diesen anspruchsvollen Beruf eine moderne Vorstellung von umfassend bildender Schule mit all den genannten Anforderungen, aber auch bewährten Methoden vermittelt bekommen. Für bereits erfahrenes Personal der frühkindlichen- und schulischen Bildung bedarf es konkreter Fort- und Weiterbildungsangebote. Diese Fortbildungen sollten sowohl von der hessischen Lehrkräfteakademie angeboten, als auch von externen Anbietern wahrgenommen werden. Auf diese Weise wird eine zielführende Ergänzung gewährleistet.

Noch wichtiger jedoch sind in diesem Zusammenhang die grundsätzlichen Fortbildungsanforderungen an Lehrkräfte. Im hessischen Lehrerbildungsgesetz als primär eigenverantwortlich zu planende Aufgaben den Lehrkräften anheimgestellt, bedürfen sie eines verstärkten Nachhaltens und Überprüfens der Schulaufsichtsbehörden. Ebenso sind hinreichende Fortbildungsbudgets für Lehrkräfte vorzusehen, da mit den vorhandenen Mitteln kaum externe Weiterbildungen wahrgenommen werden können. Schließlich müssen regelmäßige Fortbildungszeiten in die Personaleinsatzplanungen einbezogen werden, um die Erzieherinnen und Lehrkräfte zu diesen Veranstaltungen auch freistellen zu können, ohne dadurch Betreuungspflichten zu verletzen und Unterrichtsausfall herbeizuführen.

2.2 Hochschulbildung reformieren

2.2.1 Studiengänge noch praxisorientierter ausgestalten

Der Bildungsauftrag der Hochschulen hat sich mit der Einführung (auch) berufsqualifizierender Angebotsstrukturen nach dem Bologna-Prozess gewandelt. Es geht heute nicht mehr nur darum, Wissenschaft zu vermitteln und den Hochschulabschluss vor allem auf die Befähigung zu wissenschaftlicher Arbeit und damit als Eingangsstufe in die Forschung auszurichten. Seit 1999 haben alle Hochschulen einschließlich der Universitäten ihr Studienangebot sukzessive in der Struktur von Bachelor und Master praxisorientierter gestaltet. Als Folge ist die Berufsbefähigung in vielen Fächern und Fachrichtungen gestärkt worden.

Der Bologna-Prozess hat es nach einer auch in Hessen langen Umstellungsphase ermöglicht, flexibler auf die hohe Studienachfrage und die Heterogenität der Studierenden zu reagieren. Die zweistufige Studienstruktur, der größere Freiraum der Profilierung für Hochschulen und eine verbesserte Anerkennung von Studienleistungen erhöhen die Wahlmöglichkeiten der Studierenden und ermöglichen individuelle Bildungswege, die die persönliche Employability festigen und stärken. Diese Entwicklung sollte konsequent weitergeführt werden.

Duale Studiengänge im tertiären Bereich verzahnen Arbeitswelt und wissenschaftliche Ausbildung und decken damit auch eine hohe bedarfsbezogene Nachfrage aus der Wirtschaft. Sie sollten auch weiterhin nach Bedarf ausgebaut und auch an den Universitäten eingerichtet werden. Die vielfältige und differenzierte Struktur bei den Anbietern dualer Studiengänge (Berufsakademien, Fachhochschulen, Business Schools, Hochschulen in öffentlicher und privater Trägerschaft) ist erhaltenswert und weiter zu fördern. Um das duale Studium zügig auszubauen und die Öffentlichkeit über diesen weiteren tertiären

ren Bildungsweg ausreichend zu informieren, ist es erforderlich, eine (Qualitäts-)Marke zu entwickeln und als Attraktivitätsmerkmal für das Marketing des Landeshochschulstandortes zu nutzen. Der Anteil des dualen Studiums unter allen Studierenden könnte kontinuierlich auf erreichbare 10 % erhöht werden.

Vor allem an den Fachhochschulen bestehen noch Möglichkeiten, neue Studiengänge mit einer hohen Arbeitsmarktrelevanz zu entwickeln (z. B. Wirtschafts- und Verwaltungsjuristen, Zahnmediziner/-techniker, Umwelttechniker, Erzieher). Auch bei interdisziplinären Studiengängen gibt es Ausbaupotenzial. Dabei ist sicherzustellen, dass der Trend zu immer mehr und dabei thematisch engeren Bachelor-Studiengängen den Ansprüchen an ein vollwertiges und auch berufsbezogen breites Fachstudium genügt. Der Prozess der Diversifizierung findet auch hier eine zwingende Begrenzung.

2.2.2 Qualifikationen und Kompetenzen ganzheitlich anlegen

Repräsentative Untersuchungen in der Wirtschaft zu den Absolventen der Studienstruktur von Bachelor und Master zeigen allerdings, dass es mit Blick auf Anforderungen der Arbeitswelt nach wie vor Bereiche mit Verbesserungsbedarf gibt. Dazu gehören insbesondere die Fähigkeit, theoretische Kenntnisse auch praktisch umzusetzen und soziale wie persönliche Qualifikationen bzw. Kompetenzen (selbstständiges Arbeiten, Kommunikationsfähigkeit, Kooperationsfähigkeit). Vor allem der Praxisbezug des Bachelor-Studiums muss noch mehr intensiviert werden.

Durch die zunehmende globale Vernetzung und durch die Digitalisierung wird die Arbeits- und Lebenswelt internationaler. Diese Entwicklung muss sich auch in der akademischen Ausbildung widerspiegeln und bei der leistungsorientierten Mittelzuwendung an die Hochschulen honoriert werden. Im Rahmen der Internationalisierung des hochschulischen Studienangebots sollten hier auch Angebotsverbände

der bestehenden Hochschulen zu bestimmten Studiengängen/-fachrichtungen erarbeitet werden. Ein Beispiel hierfür wäre eine International University, die für Studieninteressenten aus dem Ausland jeweilige Teilangebote in Cluster-Form bündelt, etwa in regionalen Dreiecken, wie z.B. Frankfurt-Wiesbaden-Darmstadt. Dabei ist auch der räumliche Campus-Effekt zu berücksichtigen. Vergleichbares gilt für zweckmäßige Synergien durch hochschulische Forschungsverbände.

Die Zahl der spezifizierten Master- und vor allem Bachelor-Studiengänge hat seit dem Bologna-Prozess kontinuierlich zugenommen und ist bereits heute kaum noch überschaubar. Ein weiterer Ausbau von Studiengängen, z. B. im dualen oder interdisziplinären Bereich, darf nicht zulasten einer akademisch ausreichend breiten Berufsbefähigung gehen. Ein Studienabschluss muss in jedem Fall eine solche Breite in ausgewogenem Verhältnis zur jeweils fachlich-inhaltlichen Tiefe gewährleisten und ist mit dieser Voraussetzung eine bestimmende Grenze weiterer Diversifizierungen. Er darf mithin weder in den Inhalten zu kleinteilig sein noch eine zu geringe Verfallzeit des jeweiligen Studiengangprofils aufweisen. Jeder Studiengang und sein Abschluss sollte daher nachhaltig von den Teilnehmern am Arbeitsmarkt, ob Student oder Unternehmen, in der Qualifikation wie der Entwicklung nachvollzogen werden können. Hierzu ist auch das Qualitätsmanagement im Bereich der Lehre weiter auszubauen, um mehr Transparenz und Vergleichbarkeit zu erreichen. Für alle Studienfächer und Fachbereiche sollten Qualitätsstandards nebst Regelevaluationen entwickelt werden, die mit einer Output-Orientierung das Grundfundament in allen Wissenschaftsdisziplinen bilden. Dabei sind auch die Studierenden zu beteiligen.

2.2.3 Studienerfolg erhöhen

Mit Blick auf den individuellen Studienerfolg, aber auch die gesellschaftlichen Kosten von Studienplätzen ist der zu hohe Anteil bei den Studienabbrechern zeitnah um

10 Prozentpunkte auf 22 % an den Universitäten und 19 % an den Fachhochschulen zu reduzieren. Dazu sollte die Studienberatung während des Studiums ein permanenter Prozess sein und vor dem Studienbeginn mit der schulischen Berufs- und Studienorientierung in den Schulen verzahnt werden. Zudem sind vorgeschaltete Orientierungsphasen, die bei Leistungserfolgen auf das Studium angerechnet werden, nach den erweiterten Möglichkeiten des hessischen Hochschulgesetzes zu erproben. Weitere Gestaltungsmöglichkeiten bieten Toolboxes, die sich insbesondere an das Qualitätsmanagement der Hochschulen richten und eine Vielzahl von Ansätzen bieten, von Vor- bzw. Brückenkursen über den projektorientierten Studieneinstieg bis hin zu Buddy-Programmen und Tutorien. Diese zahlreichen Angebote zur Qualifizierung für Studienabbrecher sollten in den Grundtypen erfasst, systematisch bewertet und bei guten Erfolgsquoten ausgebaut werden.

Der Übergang vom Bachelorabschluss in ein Masterstudium unterliegt in der Regel einem qualitativen Auswahlprozess. Dessen Kriterien dürfen nicht nur auf die Eignetheit für eine wissenschaftliche Laufbahn verengt werden. Auch die Wirtschaft braucht heute wie künftig in nennenswerter Anzahl Absolventen mit Masterabschluss.

2.2.4 Methodik und Didaktik modernisieren

Wie in der Schule sollte auch im Studium der Lernende verstärkt im Zielfokus des Bildungserfolgs stehen, um mehr geeignete Studierende zu einem Studienabschluss zu führen. Methodik und Didaktik müssen hierauf stärker bezogen und insbesondere die jeweilige Fachdidaktik gestärkt werden. Trotz moderner Erkenntnisse der Lehr- und Lernforschung ist die Hochschullehre meist immer noch vorrangig auf traditionelle Kernelemente wie Vorlesungen und Seminare ausgerichtet. Dieses Instrumentarium kann um moderne Lernformen erweitert werden. Die hessischen Hochschulen sollten dazu verstärkt

auf die Chancen des e-learning setzen und neue Modelle der Kombination von Lern- und Studienformen wie Massive Open Online Courses (MOOC's), Blended Learning, Flipped Study Rooms und andere Elemente einführen. Eine Förderung der Erstellung und Nutzung von MOOC's ist dort sinnvoll, wo Qualitätsverbesserungen die höheren Ausgaben rechtfertigen und die gemeinsame Nutzung erhöhte Fixkosten ausgleicht. Eine effektive wie effiziente Nutzung setzt eine klare Einbindung in strategische Gesamtkonzepte der Hochschulen voraus.

2.2.5 Rahmenbedingungen verbessern

Die große Nachfrage von Studieninteressenten wird bis über 2020 hinaus anhalten. Hierfür müssen die erforderlichen Studienplätze geschaffen werden. Kapazitätsausweitungen an den Hochschulen sind auch bei der Zahl der Lehrenden weiterhin erforderlich, müssen aber längerfristig angelegt werden.

Das international kompatible Credit-Point-System ECTS sollte ausnahmslos in allen Studienrichtungen umgesetzt werden, um die Motivation zum Auslandsstudium zu fördern und auch verstärkt ausländische Studierende zu gewinnen. Gleichzeitig ist die Anerkennung von Leistungen aus dem System der beruflichen Bildung auf ein Hochschulstudium im Rahmen des europäischen ECVET zu beschleunigen und zu intensivieren. Bei ECTS und ECVET muss die modulare Anrechnung für Lehrende wie Studierende transparent und verlässlich werden.

Weil die Bildungsfinanzierung vor allem im Elementarbereich gestärkt werden muss, sollte angesichts begrenzter Ressourcen die gesamte Bildungsfinanzierung „vom Kopf auf die Füße“ gestellt werden. Mittlerweile gibt es gut durchdachte Konzepte für eine Einführung nachgelagerter Studiengebühren, die sozialverträglich ausgestaltet sind und keine Abschreckungseffekte durch Folgelasten für Studieninteressenten aus nichtakademischen Elternhäusern erzeugen. Anders als in der Elementar-

und Grundbildung fließt Bildungsteilnehmern bei einem Studium die spätere Finanzrendite als Einkommen direkt zu. Sie sollten daher einen Eigenanteil der Kosten des Studiums selbst übernehmen und nicht dem Staat bzw. der Gesellschaft die gesamten Kosten für ihren langen Bildungsweg aufbürden.

2.3 Lebenslanges Lernen im Unternehmen vom Berufseinstieg bis ins Rentenalter

Die Vorbereitung auf den späteren Beruf in einer betrieblichen, schulischen oder akademischen Ausbildung soll Menschen so auf das Berufsleben vorbereiten, dass sie für einen erheblichen Teil ihres Erwerbslebens mit dem akkumulierten Wissen und den darauf aufbauenden Kompetenzen in der Lage sind, eine Beschäftigung auszuüben oder selbstständig oder als Freiberufler ein Einkommen zu erzielen. Jede weitere Qualifizierung im erlernten Beruf wird damit zur Anpassungsqualifizierung, durch die Entwicklungen berücksichtigt werden, die nach dem Berufseinstieg stattgefunden haben, oder die unternehmensspezifische Entwicklungen berücksichtigen. Daneben gibt es Fälle einer völligen Neuorientierung, wenn die erlernte Tätigkeit in dieser Form am Markt nicht mehr gebraucht wird.

Auf dieses Konzept der beruflichen Bildung sind sowohl das Schulsystem als auch die betriebliche und akademische Ausbildung bisher ganz überwiegend ausgerichtet. Lernen und Arbeiten werden als zwei getrennte Phasen verstanden. Weiterbildung im Laufe des Berufslebens unterbricht in diesem Verständnis die Berufstätigkeit und stattet den Lerner mit aktuellem Wissen und eventuell mit erweiterten Kompetenzen aus, um ihn dann wieder in die praktische Tätigkeit zu entlassen.

In der betrieblichen Praxis hat dagegen „Erfahrung“ immer eine wesentliche Rolle gespielt. Darunter kann man die durch

ständige Wiederholung erworbene Routine verstehen, die sich nach Jahren der Praxis einstellt. Tatsächlich ist der Wert der in der Praxis erworbenen neuen Handlungskompetenz aber wesentlich weitgehender. „Lernen am Arbeitsplatz“ oder „Lernen im Prozess der Arbeit“ sind Konzepte, die der Erkenntnis Rechnung tragen, dass während der Arbeit wertvolle Lernprozesse stattfinden.

Insgesamt herrscht jedoch immer noch die Vorstellung von einer umfassenden Qualifizierung zu Beginn des Berufseinstiegs vor, die im Wesentlichen die späteren beruflichen Chancen bestimmt und begrenzt. Dies wird lediglich ergänzt durch die Möglichkeit der Neuqualifizierung oder der Ergänzung der Qualifizierung durch punktuelle Weiterbildung.

2.4 Sonderstellung der dualen Berufsausbildung

Die duale Berufsausbildung nimmt in diesem System eine Sonderstellung ein. Seit Beginn der Entstehung normierter Berufsbilder haben die Verordnungsgeber immer die Handlungsfähigkeit im erworbenen Beruf als wichtiges Ziel der Ausbildung definiert. Während zunächst das Anforderungs- und Leistungsniveau dualer Ausbildungsberufe in der Industrie und im Handwerk relativ gleich war, haben sich aus den Anfängen inzwischen Berufe mit sehr unterschiedlichem Anforderungsniveau entwickelt. Dies gilt insbesondere für die drei- und dreieinhalbjährigen industriellen Berufe, die faktisch nur noch für gute Realschüler oder Schulabsolventen mit Hochschulzugangsberechtigung zugänglich sind. Die Ausbildungskonzepte dieser Berufe stützen sich auf eine intensive Verzahnung von drei Elementen:

1. der praktischen Tätigkeit
2. der theoretischen Fundierung und der

3. Entwicklung der Handlungsfähigkeit als Ergebnis eines intensiven Lernprozesses im Arbeitseinsatz.

Die Ausbildungsordnungen beschreiben Produktionsprozesse statt einzelner Tätigkeiten und setzen daher ein Verständnis der Geschäftsprozesse voraus. Dieses umfassende Verständnis kann jedoch nur in der praktischen Tätigkeit im Unternehmen, nicht als Teil einer theoretischen Ausbildung erworben werden. Das Ziel der Ausbildung sind Facharbeiter, die auch im Laufe ihres weiteren Berufslebens bei Veränderungen der Prozessabläufe selbstständig die erforderlichen Schlüsse für ihre Tätigkeit ziehen können.

Die duale Berufsausbildung hatte daher als einziger Zweig des Bildungssystems ein besonderes Verständnis von Lernprozessen, da die praktische Tätigkeit immer als Teil und nicht als Ergebnis des Lernprozesses definiert wurde. Dieses Konzept wurde vor ca. 20 Jahren in das Konzept des dualen Studiums übernommen, das jedoch zahlenmäßig als Teil des akademischen Sektors bisher kaum ins Gewicht fällt und nach wie vor als Randphänomen der Hochschullandschaft verstanden wird.

Die Nachfrage nach Fachkräften mit Kenntnissen in Theorie und Praxis ist bereits jetzt hoch und wird in Zukunft noch weiter wachsen. Betriebliche Ausbildung und duales Studium sind deshalb gute Ausgangspunkte für ein durchgehendes Erwerbsleben.

2.5 Digitalisierung als Bildungsrevolution

Mit der Digitalisierung entstehen völlig neue Geschäftsmodelle und Geschäftsprozesse. Es gibt weder eine Ausbildung noch Weiterbildung, die auf diese Herausforderungen umfassend vorbereiten kann, da Unternehmen immer wieder neues Terrain betreten. Wie diese Veränderungen in konkrete Produktion oder Dienstleistung

umgesetzt werden, wird in der Praxis erarbeitet. Die entscheidenden Lern- und Entwicklungsprozesse finden damit nicht in formalen, abgrenzbaren Lernsettings statt. Erst nach und nach können einzelne Weiterbildung- und Ausbildungskonzepte entstehen, die die Digitalisierung bereits einschließen. Dies ist ein kontinuierlicher Prozess, der aktuell jedoch besonders rasant und sprunghaft verläuft. Ein etwas ruhigeres Tempo wird erst wieder zurückkehren, wenn der Durchdringungs- und Reifegrad der Digitalisierung wesentlich weiter fortgeschritten ist. Wann dies der Fall sein wird, ist bisher nicht absehbar.

In der dualen Berufsausbildung ist die Digitalisierung bisher gut integriert, da die Beschreibung der Berufsbilder nicht technologiebezogen ist, sondern Geschäftsprozesse beschreibt, die unabhängig von einer konkreten Technologie sind. Mit den Veränderungen in den Unternehmen passen sich daher zumindest die betrieblichen Ausbildungsinhalte fließend an. Aktuell werden erste Anpassungen vorgenommen, die innerhalb der nächsten Jahre in Neuordnungen übergehen werden. Arbeitnehmer erhalten im Rahmen der dualen Berufsausbildung daher bereits einen ersten Impuls und eine Vorbereitung auf das lebenslange Lernen.

Auf Seiten der beruflichen Schulen geschieht die Anpassung allerdings nicht mit der gleichen Selbstverständlichkeit. Daher entsteht zurzeit eine immer größer werdende Diskrepanz zwischen der betrieblichen Realität und dem Unterricht in der beruflichen Schule. Dies gilt zumindest dann, wenn die beruflichen Schulen nicht im Sinne einer Lernortkooperation die eigenen Konzepte und ihre Ausstattung permanent anpassen. Die beruflichen Schulen brauchen wegen der großen Bedeutung der Entwicklung einen landesweiten Masterplan, der sie bei der Umstellung unterstützt und Orientierung bietet. Die bisherigen Anpassungen in Hessen finden eher auf der Ebene einzelner, besonders aktiver beruflicher Schulen statt. Dies ist

jedoch nicht ausreichend, um das System insgesamt mit der notwendigen Konsequenz weiter zu entwickeln.

Die Learning & Development-Funktion im Unternehmen (Corporate Learning, Weiterbildung, Seminarangebote, unternehmenseigene Akademien, Corporate University, externe Bildungsdienstleister) steht vor größeren Herausforderungen. Die klassische Organisationsstruktur als unternehmensinterner Seminaranbieter wird zwar weiterhin für viele Weiterbildungsprozesse gebraucht (z. B. notwendige Schulungen im Rahmen von Betriebssicherheit und Zertifizierungsaufgaben, Anpassungsschulungen bei kleineren technischen Veränderungen wie neue EDV-Programme oder neue Maschinen), ist aber nicht besonders gut geeignet, um auch im Rahmen der Digitalisierung die notwendige Lerninfrastruktur bereit zu stellen.

„Agilität“ ist aktuell das Schlüsselwort für die erforderlichen Prozesse und Veränderungen, die Unternehmen durchlaufen, die mitten in der Umstellung zum digitalen Unternehmen sind. „Wirtschaft 4.0“ oder „Industrie 4.0“ bezeichnen dagegen eher die technologischen Veränderungen und berücksichtigen nicht in gleichem Umfang, dass auch die Struktur der Zusammenarbeit und L&D im Unternehmen erhebliche Anpassungsprozesse durchlaufen müssen.

Der Begriff Agilität steht für wesentlich flexiblere Strukturen, die schneller und präziser auf Veränderungen im Markt reagieren können. In diesen Strukturen müssen Arbeitnehmer in der Lage sein, bestimmte Entscheidungen in eigener Verantwortung zu treffen, ohne lange Abstimmungsschleifen schnell zu reagieren und sich mit den erforderlichen Stellen im Unternehmen abzustimmen und Informationen einzuholen.

Dies ist unter Umständen eine große Herausforderung für Personen, die in klassischen hierarchischen Strukturen arbeiten,

in denen Entscheidungen Wenigen vorbehalten sind. Andererseits bieten die neuen Strukturen große Chancen für persönliche Entwicklungen. Unternehmen sollten daher die nötige Begleitung in Form von Coaching und Weiterbildungsangeboten bereitstellen, um ihre Arbeitnehmer in diesem Prozess weiter zu entwickeln. Dazu haben sich insbesondere funktionsübergreifende Communities bewährt, in denen Mitarbeiter ihre Erfahrungen austauschen.

2.6 Konnektivismus als neue lerntheoretische Grundlage

Bisher konzentrieren sich Lerntheorien auf den einzelnen Lerner und können daher wenig zur Frage beitragen, wie Unternehmen als komplexe Organisationen Wissen und Kompetenzen akkumulieren. Um neue, produktivere Strukturen aufzubauen, ist ein wesentlich umfangreicheres Verständnis von Lern- und Kommunikationsprozessen erforderlich. Der Konnektivismus bietet hierzu wichtige Impulse, da er auch die Prozesse berücksichtigt, die zwischen einzelnen Personen stattfinden.

Er hat den Anspruch, die Lerntheorie des digitalen Zeitalters zu sein. Er unterscheidet sich von den klassischen Lerntheorien darin, dass er die Verbindungen zwischen den lernenden Individuen mit in den Blick nimmt. Damit schließt er einen Aspekt mit ein, der prägend für die digitale Welt ist: die unbegrenzte Möglichkeit der Vernetzung und Verbindung völlig neuer Quellen und Ressourcen miteinander.

Mit anderen Worten: Lernen findet in Netzwerken statt, die neue Verknüpfungen zwischen Personen und Organisationen herstellen und dadurch neue Impulse generieren. „The pipe is more important than the content within the pipe.“ (George Siemens, "Connectivism: A Learning Theory for the Digital Age")

Diese Sicht auf Lernprozesse ist besser als die Betrachtung des lernenden Individuums geeignet, die Prozesse zu beschreiben, die innerhalb einer Organisation und in Verbindung zu ihrer Umwelt stattfinden, wenn grundlegend neues Wissen erworben und verarbeitet wird.

Ein Blick auf die durchschnittliche Praxis von Corporate Learning in mittelständischen, aber auch vielen Großunternehmen, zeigte 2007 (nicht alles hat sich seitdem verändert) einen überwiegend konservativ organisierten Seminar- und Schulungsbetrieb mit Frontalvorträgen, sorgfältig vorbereiteten Schulungsunterlagen und viele Ansätze, genau diese Kultur durch E-learning in die digitale Welt zu übertragen. Es gab kaum Ansätze die geeignet waren, die Unternehmenskultur aktiv weiterzuentwickeln und das Potenzial sozialer Netzwerke in Unternehmen zu nutzen.

Wenn es gelingt, eine große und vielfältige Personengruppe mit einem gemeinsamen Thema anzusprechen, kann die Zusammenarbeit über Unternehmensgrenzen hinweg außergewöhnlich produktiv sein und neue Ideen liefern. Die Voraussetzung

ist eine offene, vertrauensbildende Kommunikation, ein verbindlicher, für alle hilfreicher gemeinsamer Rahmen und die Moderation durch ein eingespieltes Kernteam. Noch wichtiger ist: Was über Unternehmensgrenzen hinweg funktioniert, kann umso mehr im Unternehmen über Abteilungs- und Bereichsgrenzen hinweg neue persönliche Netzwerke und Strukturen schaffen. Das ist eine der Voraussetzungen für besseres und kreativeres Lernen und die Fluidität, die wir in Zukunft noch mehr brauchen werden. Arbeitgeberverbände wie HESSENMETALL und Vereinigung der hessischen Unternehmerverbände können dabei den nötigen institutionellen Hintergrund bereitstellen.

Kapitel 2.6 ist 2017 im Handbuch HR-Management „New Work 4.0“ als Artikel erschienen und hier inhaltlich unverändert, aber in leicht gekürzter Form übernommen worden. Der Artikel steht unter Creative Commons und ist unter „share alike“ verfügbar.

<http://handbuch-hr.de/digital-lesen/#p=230>

Connected Learning bei HESSENMETALL

2007 begann der Arbeitgeberverband HESSENMETALL, zunächst für Mitgliedsunternehmen, dann für einen immer vielfältigeren Kreis von Unternehmen aller Branchen, ein überbetriebliches Netzwerk aufzubauen, die Corporate Learning Community. Das Ziel war Wissenstransfer, aber auch, neue Ideen zu entwickeln. Nach 10 Jahren funktioniert das tragende Konzept noch immer: Es gibt weder eine verbindliche Agenda noch externe Referenten, sondern es ist völlig ausreichend, oder besser gesagt wesentlich produktiver, das bei den teilnehmenden Professionals vorhandene Wissen zu nutzen und gemeinsam neue Ansätze zu entwickeln. Die Arbeit an aktuellen Aufgaben aus der betrieblichen Praxis steht im Mittelpunkt der Treffen.

2010 kam als jährlicher, zweitägiger Event das Corporate Learning Camp hinzu (in Kooperation mit der Vereinigung der hessischen Unternehmerverbände-VhU und der Frankfurt University of Applied Sciences). 2017 lautet das Schwerpunktthema „Learning and Development in the Digital Age“. Auch diese Veranstaltung kommt ohne vorbereitete Agenda und externe Referenten aus. Nach der Barcamp-Methode schreibt der Moderator die Agenda zu Beginn der beiden Tage gemeinsam mit den Teilnehmern, die auch den nötigen Input zu jedem Thema liefern. Viele Unternehmen haben seitdem die Barcamp-Methode für interne Veranstaltungen übernommen.

Die Erfindung des MOOCathon's

Aber wie weit kann man den Gedanken des gemeinsamen Lernens in Netzwerken unter Nutzung digitaler Medien weiter entwickeln? Können 1.000 Menschen im Internet gemeinsam lernen und diesen Lernprozess dokumentieren? Das Kernteam der Corporate Learning Community¹ hat dies in einem online-Angebot (MOOC) gemeinsam mit acht Unternehmen getestet. Am 08.05.2017 begann der Corporate Learning 2025 MOOCathon² „Learning & Development in the Digital Age“ mit einer Gesamtlaufzeit von insgesamt über 10 Wochen. In jeder Woche präsentierte montags ein Unternehmen in einer Livesession³ über Skype einen unternehmensspezifischen Aspekt von Corporate Learning und richtete Fragen an das Onlinepublikum, die im Netz diskutiert wurden. Freitags um 13:00 Uhr fasste das Unternehmensteam in einer weiteren Livesession die Ergebnisse zusammen und zog Bilanz.

Eine Abschlusswoche diente der persönlichen Reflexion und der Evaluation. Jede Livesession auf Skype wurde aufgezeichnet und ist nach wie vor über die Webseite www.colearn.de verfügbar. Insgesamt nahmen 1.200 Personen teil. Pro Livesession waren im Schnitt 50 bis 100 Personen online, ungefähr die doppelte Anzahl sah sich im Lauf der Woche die Aufzeichnung an. Die Diskussion zwischen den Teilnehmern konzentrierte sich auf die Webseite und auf Twitter unter dem Hashtag #cl2025. 30 Teilnehmer haben eine persönliche Abschlussarbeit eingereicht. Sie fließt im September 2017 in einen Hackathon ein, auf dem ca. 40 Personen aus dem Teilnehmerkreis die Ergebnisse und offenen Fragen zusammenfassen.

1) Das Kernteam der Corporate Learning Community besteht aus HR-Experten verschiedener Unternehmen und Organisationen: <https://colearn.de/clc-kernteam/>:

2) ein Kunstwort aus MOOC - Massive Open Online Course - und Hackathon

3) Zugang über www.colearn.de. Jeder, der sich registrierte, konnte kostenlos teilnehmen

2.7 70-20-10 als Strukturmodell für Learning & Development im Unternehmen

Neben den Ideen des Konnektivismus, der Lernen als einen kollektiven Prozess im Netzwerk definiert, ist auch eine andere Betrachtung von einzelnen Lernprozessen hilfreich. Im klassischen Verständnis von Lernen (im weitesten Sinne verstanden als Erweiterung des Wissens und der handlungsbezogenen Kompetenzen) werden Lernprozesse und Arbeitsprozesse als getrennte Vorgänge verstanden. „Lernen“ ist meist mit einem formalen Prozess verbunden. Dies kann z.B. ein eintägiges Seminar sein, eine mehrwöchige Weiterbildung zu einem Fachthema oder ein Schul- oder Hochschulabschluss. Die Effizienz dieser Lernformen ist anerkannt schlecht. Nach kurzer Zeit sind noch ca. 25 % der vermittelten Inhalte abrufbar. Wird das Wissen

nicht zeitnah eingesetzt, verschlechtert sich die Quote nochmals. Hinzu kommt, dass völlig offen ist, ob das erworbene und nach wie vor abrufbare Wissen überhaupt im Arbeitsalltag produktiv eingesetzt wird.

Daneben ist zu berücksichtigen, dass nach einer groben Faustformel nur ca. 10 % des aktuell im Berufsleben eingesetzten Wissens aus formalen Lernprozessen kommt. Ca. 20 % stammen aus der Interaktion mit Vorgesetzten und Kollegen (alle halbformalen Interaktionen im Arbeitsprozess wie Mitarbeitergespräche, Gespräche mit Vorgesetzten, Abstimmungsprozesse, Informationsgespräche, Besprechungen im Unternehmen), während 70 % als „tacit Knowledge“ oder als beiläufig erworbenes implizites Wissen eingeschätzt werden. Je nach Beschäftigungsfeld können diese Werte stark schwanken, der Schwerpunkt liegt jedoch

immer im Bereich des nicht formalen Lernens. Lernen und Arbeiten sind unmittelbar miteinander verbunden. Ebenso wenig, wie man (nach Watzlawik) nicht nicht kommunizieren kann, kann man faktisch nicht existieren, ohne zu lernen. Dass diese impliziten Lernprozesse häufig nicht bewusst sind bedeutet nicht, dass ihnen eine geringere Bedeutung zukommt.

Die Bedeutung der Netzwerke für Lernen und die Bedeutung nicht formalisierter Lernprozesse im Arbeitsprozess in Verbindung mit der Umstellung von Arbeitsprozessen und Geschäftsmodellen im Zuge der Digitalisierung führt zu einem anderen Verständnis von Lern- und Entwicklungsprozessen. Im Unternehmen sollten alle Elemente des Wissenserwerbs berücksichtigt werden. Es ist also nicht nur die formale Weiterbildung zu stärken. Wichtiger ist es, die nicht formalen und verborgenen Lern- und Entwicklungsprozesse zu stärken und Menschen zu ermutigen, in eigener Verantwortung ihr Wissen zu erweitern. Auch wenn damit vieles in die Verantwortung des Arbeitnehmers übergeht, können Unternehmen diese Prozesse durch die Bereitstellung von Infrastruktur wesentlich unterstützen. Neben den relativ starren Learning Management Systemen entwickeln immer mehr Unternehmen offene Konzepte, die den Austausch der Mitarbeiter untereinander und die Selbstorganisation in Fachcommunities unterstützen. Das Stichwort ist Enterprise Social Network. Die Erweiterung des Verantwortungsbereichs des einzelnen Arbeitnehmers und die Flexibilisierung der Entscheidungsstrukturen sollte immer auch mit neuen Angeboten einhergehen, die Arbeitnehmern auch die erforderlichen Lernmöglichkeiten eröffnen, damit sie den neuen Aufgaben gerecht werden können.

3 Gesundheit bis ins Rentenalter erhalten

3.1 Arbeit ist sinnstiftend und hält gesund

Arbeit hat in der Regel einen außerordentlich positiven Einfluss auf die Gesundheit des Einzelnen. Denn Arbeit stabilisiert die Psyche des Menschen und ist eine Quelle von Lebenssinn, Selbstvertrauen oder Zufriedenheit. Zudem strukturiert Arbeit den Ablauf des Alltags und ermöglicht soziale Kontakte und Anerkennung. All dies geht verloren, wenn Arbeitslosigkeit eintritt. Neben dem Verlust finanzieller Möglichkeiten verringert sich auch das soziale Prestige mit zunehmender Dauer der Arbeitslosigkeit. Diese Belastungen können Stress erzeugen und gesundheits-schädliches Verhalten sowie das Auftreten von Erkrankungen begünstigen. Es ist daher nicht verwunderlich, dass Arbeitslose deutlich stärker von Erkrankungen mit Arbeitsunfähigkeit und psychischen Störungen betroffen sind (bezogen auf Empfänger von Arbeitslosengeld I, siehe BKK Gesundheitsreport 2014). Arbeit macht also nicht krank, sondern trägt sogar erheblich zum Erhalt der Gesundheit bei.

3.2 Eigenverantwortung der Arbeitnehmer für ihre Gesundheit stärken

Jeder Bürger kann durch bewusstes Verhalten dazu beitragen, dass seine Gesundheit durchgehend und dauerhaft erhalten bleibt. Zwar hat die Krankenversicherung als Solidargemeinschaft die Aufgabe, die Gesundheit der Versicherten zu erhalten, wiederherzustellen oder ihren Gesundheitszustand zu bessern. Jedoch ist zurecht jeder an erster Stelle selbst für seine eigene Gesundheit verantwortlich (§ 1 SGB V). Auch der Staat sollte immer nur dort Leistungen zur gesundheitlichen Vorsorge erbringen, wo der Einzelne nicht

selbst in der Lage ist, seine Gesundheit zu erhalten. Gefordert ist der Staat z.B. bei der Gewährleistung gesundheitsverträglicher Lebensbedingungen (z. B. Trinkwasserschutz), bei der Vermeidung bzw. Bekämpfung von Seuchen und bei der Bereitstellung gesundheitlicher Vorsorge für diejenigen, die selbst dazu nicht in der Lage sind (z. B. Pflichtuntersuchungen oder Zahnprophylaxe für Kinder).

Angesichts des hohen Anteils individuell verhaltensbedingter Gesundheitskosten an den Gesamtausgaben der Krankenkassen ist es dringend erforderlich, die Eigenverantwortung der Versicherten weiter zu stärken. Charakteristika ungesunder Verhaltensweisen sind z. B. eine unausgewogene Ernährung, zu wenig Bewegung und übermäßiger Suchtmittelkonsum (Zigaretten, Alkohol, Drogen, Medikamente) sowie eine unverhältnismäßig fordernde private Lebensweise. Folgen können Krankheitsbilder wie etwa Herzinfarkt und Schlaganfall, Stoffwechselerkrankungen (z. B. Diabetes), Adipositas sowie psychische Erkrankungen sein. Um Anreize zu schaffen und ein gesundheitsbewusstes Verhalten zu fördern, bedarf es einer besseren Kostentransparenz und mehr Selbstbeteiligung, insbesondere in den Bereichen, in denen eine steuernde Wirkung auf das Verhalten der Versicherten zu erwarten ist. Dazu zählt auch die Praxisgebühr, die wieder eingeführt, aber dann bei jedem Arztbesuch erhoben werden sollte, um eine bessere Steuerungswirkung entfalten zu können.

3.3 Prävention durch Arbeitsgestaltung (Verhältnisprävention)

Die Arbeitgeber wissen, dass die Arbeitnehmer der wichtigste Faktor für den Erfolg des Unternehmens sind und engagieren sich dafür, dass vom Arbeitsplatz keine Gefahren für die physische und psychische Gesundheit ausgehen. Mit Erfolg:

In den letzten 25 Jahren ist es beispielsweise gelungen, die Zahl der Arbeitsunfälle mehr als zu halbieren (von 1,82 Mio. 1991 auf 0,88 Mio. 2016; Zahlen der DGUV).

Die gesetzlich vorgeschriebene Gefährdungsbeurteilung dient dem Arbeitgeber als Instrument, die Arbeitsbedingungen und das Arbeitsumfeld zu analysieren und diese durch zielgerichtete Maßnahmen so zu gestalten, dass körperliche wie psychische Belastungen keine Gesundheitsgefährdung darstellen.

Aber auch im Rahmen der gesamtgesellschaftlichen Aufgabe der Gesundheitsförderung engagieren sich die Unternehmen im großen Umfang freiwillig. Hierbei leisten sie über den verpflichtenden betrieblichen Arbeitsschutz hinaus einen außerordentlichen Beitrag für die Prävention und Gesundheitsförderung. Immer mehr Arbeitgeber greifen hierzu auf moderne Konzepte zur Gestaltung der Arbeit zurück, um auch ältere Arbeitnehmer lange und gesund im Erwerbsleben zu halten.

3.3.1 Prävention durch Technik / Alterns- und behinderungsgerechtes Arbeiten durch Digitalisierung

Die Digitalisierung der Arbeitswelt wird einen großen Beitrag für ein langes Erwerbsleben leisten. Physische und kognitive Assistenzsysteme können Beschäftigte entlasten. So kann das Unfallrisiko weiter gesenkt werden. Außerdem kann so im Rahmen der altersgerechten, flexiblen Arbeitsgestaltung körperlichem Verschleiß vorgebeugt und körperliche Defizite bei leistungsgewandelten Personen können ausgeglichen werden.

Vor allem ältere Arbeitnehmer können von technischen Hilfsmitteln profitieren. Denn

mit zunehmendem Alter verändern sich die sensomotorischen Fähigkeiten (Sinne wie Hören, Sehen, Tasten). Die individuelle Anpassung von Arbeitsmitteln kann auf diese altersbedingten Veränderungen eingehen, (z.B. stärkere Vibration bei der Bedienung von Touchscreens, da im Alter der Tastsinn in der Regel abnimmt).

Physische Entlastung, z. B.:

- Roboter übernehmen körperlich schwere und gesundheitsschädliche Tätigkeiten bzw. Tätigkeitsanteile (z. B. Schweißen, Lackieren).
- Fahrerlose Transportsysteme, die auf Zuruf oder mit Gesten gesteuert werden.

Mentale Entlastung (bei informatorischer Arbeit) z. B.:

- durch Assistenzsysteme (z. B. Datenbrillen, die den Mitarbeiter mit notwendigen Informationen für die Ausführung der Tätigkeit versorgen).
- Assistenzsysteme unterstützen den Beschäftigten, beispielsweise indem sie ihm über eine Ortsbestimmung „die Hand führen“, damit das richtige Teil an der richtigen Stelle montiert wird. Dies trägt nicht nur dazu bei, Fehler zu vermeiden, sondern kann das Lernen und die Entwicklung der Lernfähigkeit unterstützen.

3.3.2 Prävention durch Arbeitsorganisation

Durch (Re-) Organisation der Arbeit kann in vielen Fällen den Bedürfnissen der Beschäftigten Rechnung getragen werden, ohne Arbeitsergebnisse negativ zu beeinflussen.

Altersgemischte Teams und Wissenstransfer-Tandems ermöglichen das gegenseitige Lernen der Jüngeren und Älteren voneinander; sie ermöglichen den schnellen

und direkten Transfer von IT-Kenntnissen der Jüngerer an ältere Beschäftigte und des Erfahrungswissens sowie der Urteilsfähigkeit der Älteren an die Jüngerer.

Die Möglichkeit für über 55-jährige, neue Aufgabenbereiche zu übernehmen, unterstützt Beschäftigte dabei, bis zum Renteneintrittsalter erwerbstätig zu bleiben. Denkbar ist beispielsweise der Wechsel aus körperlich fordernden Tätigkeiten in administrative oder beratende Aufgabenbereiche, um die körperliche Beanspruchung deutlich zu reduzieren und dennoch weiterhin vom Know-How und den Erfahrungen der Beschäftigten profitieren zu können.

Außerdem ermöglicht die fortschreitende Digitalisierung zeitliche und räumliche Mobilität. Die Möglichkeiten zur Flexibilisierung von Arbeitszeit und Arbeitsort bieten für immer größere Teile der Belegschaft die Chance, Beruf und Privatleben besser miteinander zu vereinbaren. Der Wunsch nach flexiblen Arbeitszeitmodellen steht bei den Beschäftigten an erster Stelle (Alter und Beschäftigung, Unternehmens- und Beschäftigtenumfrage. Berufundfamilie gGmbH und GfK SE, 2013).

3.3.3 Prävention durch Prozessgestaltung

Standardisierte und stabile Prozesse verbessern und verschlanken Arbeitsabläufe, reduzieren Störungen und verringern die Arbeitsbelastung. Einheitliche Kommunikationsstandards gewährleisten in der Regel den erforderlichen Informations- und Erfahrungsaustausch. Eine dabei festgelegte Informations- und Kommunikationsstruktur stellt sicher, dass erforderliche Informationen zu jeder Zeit und an jedem Ort zur Verfügung stehen.

Beschäftigte müssen sich jedoch mehr und mehr darauf einstellen, dass sie sich bei einem stärkeren Fokus auf kurzfristige Ergebnisse schnell an veränderte Rah-

menbedingungen anpassen müssen. Prozesse werden dabei oft schrittweise (iterativ) geplant, statt mit mehreren aufeinanderfolgenden und aufeinander aufbauenden Stufen mit vordefinierten Start- und Endpunkten (Wasserfallmodell). Hierdurch wird der Zeitaufwand für Planung und Konzeption verringert. Fehler werden frühzeitig erkannt und können zeitnah korrigiert werden. Diese Vorgehensweise beeinflusst Prozess- und Kommunikationsstandardisierungen so, dass diese nicht mehr langfristig funktionieren bzw. schnell veraltet oder überholt sind. Umso wichtiger ist es, dass ein gemeinsames Verständnis von Prozessabläufen immer wieder neu definiert und hergestellt wird.

In Zukunft wird daher ein höherer Grad an Selbstverpflichtung der Beschäftigten nötig sein. Sie müssen Anpassungsbedarfe eigenständig erkennen und flexible Anpassungsreaktionen eigenständig vornehmen. Dies erfordert eine stärker ausgeprägte Selbstverantwortung der Beschäftigten. Um Überforderungen und Stress zu vermeiden, benötigen insbesondere ältere Beschäftigte das nötige Rüstzeug, um Prozesse beispielsweise unter Einsatz bestimmter Kommunikationsformen oder unter Einnahme unterschiedlicher Rollen eigenverantwortlich und ergebnisorientiert gestalten zu können. Älteren Beschäftigten muss daher das Handwerkszeug für die Optimierung der eigenen Kommunikations- und Selbstorganisationfähigkeiten zur Anpassung an Prozessveränderungen an die Hand gegeben werden.

Dies erfordert eine neue dauerhafte Kultur des Lernens sowie einer sog. Kultur der Kompetenzen. Lebenslanges Lernen steigert die Einsatzflexibilität der einzelnen Beschäftigten. Auch Beschäftigte mit selektiven Leistungseinschränkungen können so leichter in andere, ihren Fähigkeiten entsprechende und zugleich inhaltlich attraktive Tätigkeitsfelder wechseln. Gerade im digitalen Zeitalter müssen im Zusammenhang mit älter werdenden Belegschaften alle beteiligten Akteure ihre Qua-

lifizierungs- und Weiterbildungsanstrengungen erhöhen. Betriebe müssen durch spezielle Bildungsangebote, die auf spezifische Lernvoraussetzungen älterer Beschäftigter eingehen, unterstützt werden. Neben moderaten Kosten kommt Praxisnähe und Umsetzbarkeit dabei eine besondere Bedeutung zu.

3.4 Erhalt der Arbeits- und Leistungsfähigkeit durch Handlungskompetenz (personelle Aspekte) – Verhaltensprävention

3.4.1 Verantwortung der Beschäftigten zum Erhalt ihrer Arbeits- und Leistungsfähigkeit in der Wirtschaft

4.0

Beschäftigte haben eine Eigenverantwortung für den Erhalt ihrer gesundheitlichen

Arbeits- und Leistungsfähigkeit; dazu gehört neben einem gesundheitsbewussten Verhalten im privaten Bereich (siehe 3.2) und der Einhaltung von Regeln des Arbeitsschutzes auch die verantwortliche Nutzung von „Tablets, Smartphones & Co“ im Rahmen der beruflichen Tätigkeit.

Beschäftigte müssen zum Erhalt ihrer Arbeits- und Leistungsfähigkeit die Fähigkeit und den Willen haben, sich schnell in neue Aufgabengebiete einzuarbeiten und sich ständig zu qualifizieren. Sie müssen die Qualifizierungsangebote des Unternehmens annehmen und für die Qualifizierung ggf. auch einen Teil ihrer Freizeit investieren.

Neuer Ansatz: Betriebliche Gesundheitslotsen als Bestandteil des Betrieblichen Gesundheitsmanagements

Gesundheitslotsen sind Mitarbeiter/-innen aus Unternehmen und werden als Multiplikator/-innen für das Thema betriebliche Gesundheit eingesetzt. Sie sind vertrauensvoller Ansprechpartner für Kolleg/-innen rund um das Thema Gesundheit und unterstützen das Unternehmen dabei, Gesundheit in die betrieblichen Strukturen zu integrieren. Um dieser Aufgabe gerecht zu werden, eignen sich die zukünftigen Gesundheitslotsen breite Kenntnisse in den Bereichen der Betrieblichen Gesundheitsförderung, über externe Unterstützungsmöglichkeiten (der Gesetzlichen Krankenkassen, der Rentenversicherung, Anlaufstellen etc.) und Kommunikation an. Die Gesundheitslotsen, die Ihre Tätigkeit im Unternehmen ehrenamtlich durchführen, können somit ihre Kolleg/-innen unterstützen, sich in der Vielfalt verschiedenster Angebotsstrukturen zurechtzufinden – Sie lotsen also individuell in die möglichst passende Richtung. (Hinweis: Die Ausbildung zum Gesundheitslotsen wird in Hessen von der AOK Hessen finanziert und vom Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft e. V. umgesetzt).

3.4.2 Gesundheitliche Prävention ist Teil der Aufgabe von Führungskräften

Führungskräften kommt beim Erhalt der Arbeits- und Leistungsfähigkeit ihrer Beschäftigten eine Schlüsselfunktion zu. Sie bestimmen die Rahmenbedingungen mit, unter denen Beschäftigte arbeiten. Beschäftigte müssen für sicherheitsgerechtes

Verhalten sensibilisiert und befähigt werden.

Die Einstellung der Führungskräfte ist für den Erfolg bei der Umsetzung des Arbeitsschutzes sowie freiwilliger Gesundheitsmaßnahmen des Unternehmens wesentlich. Viele Unternehmen binden ihre Führungskräfte bei der Planung mit ein und nutzen Angebote zum gesunden Führen,

um ihre Führungskräfte zu unterstützen. Da Gesundheit vor allem Privatsache ist, fällt es Führungskräften häufig schwer, dies zu thematisieren. Führungskräfte sollten deshalb gestärkt werden, Gesundheitsgespräche zu führen, Ursachen am Arbeitsplatz zu erkennen und Betriebliches Eingliederungsmanagement (BEM) für den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter zu nutzen.

Die Führung älterer Beschäftigter ist grundsätzlich stärker auf Begleitung und Unterstützung ausgerichtet. Ältere Beschäftigte müssen aber auch für die Chancen und Gefahren der Digitalisierung sensibilisiert und für ihre Selbst-Management-Fähigkeiten geschult werden.

Auch die Führungskräfte selbst sind von den Veränderungen durch Wirtschaft 4.0 erfasst und müssen sowohl für den Erhalt ihrer eigenen Arbeits- und Leistungsfähigkeit (Gesundheit /Qualifikation) sorgen als auch für den Erhalt der Arbeits- und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten. Hierbei haben sie eine Vorbildfunktion.

Führung betrifft zudem mehr und mehr ein neues Rollenverständnis angesichts veränderter Anforderungen durch virtuelle oder auch autonome Teams, durch Kommunikation „aus der Ferne“, wenn Mitarbeiter beispielsweise unterwegs oder von zu Hause aus arbeiten. Neue Anforderungen an die Führungsrolle und Führungsaufgaben in der Wirtschaft 4.0 müssen erarbeitet werden. Klarheit über das eigene Rollenverständnis hilft, die eigene Arbeits- und Leistungsfähigkeit zu erhalten.

3.4.3 Die Unternehmen leisten einen großen freiwilligen Beitrag zur Prävention

Gesundheitsförderung ist eine gesamtgesellschaftliche Aufgabe. Viele Unternehmen setzen sich jedoch freiwillig für die Gesundheitsförderung ihrer Beschäftigten ein. Es existiert eine Vielzahl unterschiedlicher Ansätze und Konzepte, um gesundheitsfördernde Maßnahmen strategisch im Betriebsablauf zu implementieren und dadurch Anreize für gesunde Lebens- und Arbeitsweisen zu setzen. Dabei bieten die meisten Unternehmen eine gesundheitsgerechte Ausstattung der Arbeitsplätze mit Stehhilfen, spezielle Fertigungsbänke oder ergonomische Stühle, Vorsorgeuntersuchungen, Betriebssport wie Laufgruppen oder gesundes Essen an (DIHK-Umfrage). Führungskräftebildungen wie „Gesund führen“ werden punktuell eingesetzt. Für die Umsetzung nutzen Betriebe auch die Angebote von Krankenkassen, Berufsgenossenschaften, Rentenversicherung oder Integrationsämtern sowie Steuerfreibeträge. Insgesamt wächst das Interesse vieler Unternehmen, ein langfristiges Gesundheitsmanagement aufzubauen. Die Gruppe der Älteren findet zunehmend Beachtung.

Der finanzielle Aufwand der Unternehmen für Prävention und Gesundheitsschutz ist erheblich: Im Jahr 2015 brachten die Arbeitgeber deutschlandweit insgesamt rund eine Milliarde Euro für Prävention und Gesundheitsschutz auf (Gesundheitsausgabenrechnung des Statistischen Bundesamtes). Seit dem Jahr 2000 stiegen die Ausgaben der Arbeitgeber damit um über 40 Prozent, während die der öffentlichen Haushalte um nur etwas mehr als zehn Prozent anstiegen.

Umfassende Gesundheitsprogramme sollten perspektivisch innerbetriebliche Ressourcen aus dem Arbeitsschutz, dem Betrieblichen Eingliederungsmanagement und der Personalentwicklung einbeziehen.

Gute Dialogstrukturen zwischen den zuständigen Akteuren fördern den Austausch und ermöglichen gemeinsame Aktivitäten. Somit können Unternehmen zielgerichteter mehr Angebote bereitstellen.

Betriebliche Gesundheitsförderung ist jedoch nur dann erfolgreich, wenn sie für die Betriebe freiwillig bleibt. Denn der Erhalt und die Stärkung des allgemeinen Gesundheitszustandes der Arbeitnehmer kann keine Zwangsaufgabe für Unternehmen werden, sondern liegt in der Verantwortung des Einzelnen mit Unterstützung der Rehabilitationsträger.

Ein allgemein gültiges Konzept zur betrieblichen Gesundheitsförderung kann es nicht geben. Die Betriebe können am besten beurteilen, welche Maßnahmen für ihre Mitarbeiter geeignet sind und welche Anreize notwendig sind, um die Beschäftigten zu gesundheitsbewusstem Verhalten zu motivieren.

Umgekehrt betrifft betriebliche Gesundheitsförderung die individuelle und persönliche Lebensführung des Einzelnen und muss daher die Entscheidungsfreiheit der Person akzeptieren. Betriebe können Angebote machen, die Mitarbeiter müssen aber auch mitmachen wollen. Die Einbeziehung der Beschäftigten bei der Planung der Maßnahmen, eine gute Bestandsanalyse mit einer Kostenabschätzung und eine klare Kommunikation unter Einbeziehung der Mitarbeitervertretung sind dabei hilfreich.

3.4.4 Bessere Rahmenbedingungen und Unterstützung für wirkungsvolle Prävention im Unternehmen

Sozialversicherungsträger sind wichtige Partner der Betriebe bei der Planung und Umsetzung von Gesundheitsmaßnahmen. Jedoch sind häufig Angebote und Unterstützungsleistungen der Kassen, der Rentenversicherung oder der Integrationsäm-

ter bei Unternehmen nicht ausreichend bekannt. So wissen Unternehmen aufgrund der Vielzahl an Sozialversicherungsträgern, Zuständigen und Anbietern nicht, wen sie am besten ansprechen sollten, um Maßnahmen umzusetzen. Unternehmen benötigen daher einheitliche Informations- und Beratungsstrukturen. Dies setzt eine engere Koordination und Abstimmung zwischen den Sozialleistungsträgern voraus.

Bisher sind Arbeitgeberleistungen zur Verbesserung des allgemeinen Gesundheitszustands und für Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung bis zu einer Höhe von 500 Euro pro Mitarbeiter und pro Jahr steuer- und sozialversicherungsfrei, wenn sie bestimmten Anforderungen des SGB V genügen (§ 3 Nr. 34 EStG). In der Praxis wird dies u. a. aufgrund des bürokratischen Aufwands nicht genutzt. Die Streichung der Obergrenze von 500 Euro wäre ein Beitrag zum Bürokratieabbau im Steuerrecht und zur Stärkung der Attraktivität von Präventions- und Gesundheitsmaßnahmen der Unternehmen. Durch die steuerrechtliche Anknüpfung an das SGB V wäre auch in Zukunft sichergestellt, dass nur als förderungswürdig angesehene Maßnahmen steuerbefreit sind.

Die Beantragung von Zuschüssen sollte so unbürokratisch wie möglich sein, um möglichst große Anreize für langfristiges Engagement zu bieten. Außerdem sollten Ansätze zur Messbarkeit der Qualität von Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung entwickelt und spezielle Angebote für kleine und mittlere Unternehmen geschaffen werden. Falsche steuerliche und aufwendig bürokratische Regelungen dürfen die betriebliche Gesundheitsförderung nicht unnötig behindern.

Die Verfügbarkeit einer ausreichenden arbeitsmedizinischen Versorgung muss sichergestellt werden. Bereits heute besteht eine erhebliche Lücke zwischen dem Angebot an Betriebs- und Arbeitsmedizinern und der Nachfrage der Betriebe nach be-

triabsärztlicher Betreuung für ihre Beschäftigten. Diese Lücke wird – ohne entsprechendes Gegensteuern – in Zukunft noch größer werden.

Schließlich muss aber auch verhindert werden, dass die öffentliche Hand und die Sozialversicherungsträger das Engagement der Betriebe zum Anlass nehmen, ihre eigenen Aktivitäten im Bereich Prävention zu reduzieren.

3.5 Rehabilitation schnell und zielgerecht erbringen

Bei Unfällen oder Erkrankungen müssen schnell die richtigen Schritte zur Rehabilitation eingeleitet werden, damit Gesundheit und Beschäftigungsfähigkeit wiederhergestellt werden können. Vor allem bei schweren Erkrankungen ist schnelles Handeln geboten. Denn sieben von acht Menschen mit Behinderung in Deutschland haben ihre Behinderung in Folge einer Erkrankung erlitten (Zahlen des Statistischen Bundesamts – 2015).

Ärzte, Betriebsärzte, Beschäftigte und Arbeitgeber sowie insbesondere die Rehabilitationsträger müssen jeder in seinem Bereich und auch zusammen die Gefahr von langfristigen Erkrankungen erkennen und Folgen wie Chronifizierung oder Behinderung verhindern. Sie müssen für eine erfolgreiche Rehabilitation zurück an den Arbeitsplatz sorgen.

Auch Arbeitslose, die dem Arbeitsmarkt wegen einer Erkrankung nicht zur Verfügung stehen, können in vielen Fällen von einer schnellen Rehabilitationsmaßnahme profitieren. Die Arbeitsagenturen und Jobcenter sollten den Gesundheitszustand dieser Personen beachten, Rehabilitationsbedarf prüfen und im Bedarfsfall so schnell wie möglich eine Rehabilitation einleiten. Dass es bei der schnellen und zielgerichteten Rehabilitation Verbesserungsbedarf gibt, zeigt sich nicht zuletzt

darin, dass rund die Hälfte aller Erwerbsminderungsrentner zuvor keine Rehabilitationsmaßnahme erhalten hat. Chancen auf Wiederherstellung von Gesundheit und Beschäftigungsfähigkeit dürfen nicht leichtfertig verspielt werden.

Bei den Reha-Trägern gibt es bereits ein breites Angebot an Leistungen zur Rehabilitation, das jedoch oft für einen Rehabilitanden über mehrere Träger verstreut ist. Für Personen mit Reha-Bedarf und Arbeitgeber ist dies oftmals zu unübersichtlich und kompliziert. Jede Verzögerung gefährdet jedoch den Reha-Erfolg. Notwendig ist daher eine umfassende trägerübergreifende Beratung. Diese sollte in den im Bundesteilhabegesetz vorgesehenen „Ansprechstellen“ endlich bereitgestellt werden. Anstatt die Unternehmen nur im Bedarfsfall und auf Anfrage zu beraten, sollte die aufsuchende Beratung flächendeckend implementiert und ausgebaut werden (wie z. B. der „Arbeitgeberservice“ der DRV Westfalen und DRV Baden-Württemberg). Zudem müssen Leistungen der Rehabilitationsträger endlich „wie aus einer Hand“ erbracht werden.

Außerdem ist das Angebot vieler Sozialversicherungsträger bislang noch unzureichend auf die spezifischen Bedürfnisse der Arbeitswelt ausgerichtet. Meist werden allgemeine Standardangebote unterbreitet. Aus betrieblicher Sicht wäre eine stärkere Fokussierung auf einerseits arbeitsplatznahe (ambulante) und andererseits arbeitsplatzbezogene Rehabilitationsmaßnahmen dringend notwendig. Dafür ist auf Seiten der Reha-Träger eine verbesserte Kenntnis der Arbeitsbedingungen sowohl allgemein als auch in Bezug auf die jeweiligen Rehabilitanden erforderlich.

Das Angebot an effizienten medizinisch-beruflich-orientierten Reha-Maßnahmen (MBOR) sollte erhöht werden. Darüber hinaus sollte – das Einverständnis der betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter vorausgesetzt – der fachliche Austausch zwischen den behandelnden Ärzten in den Reha-Kliniken und den zuständigen

Werksärzten noch engmaschiger gestaltet werden.

Übergänge von der medizinischen in die berufliche Rehabilitation müssen effektiver gestaltet werden. Häufig werden Unternehmen erst nach der Rückkehr des Mitarbeiters über die sozialmedizinische Begutachtung informiert. Damit ist eine umfassende Vorbereitung, z. B. bei einer umfassenden Arbeitsplatzanpassung nicht möglich und die Rückkehr an den alten Arbeitsplatz wird unnötig verzögert. Die Sozialversicherungsträger bzw. die von ihnen beauftragten Reha-Einrichtungen sollten sich daher möglichst schon während der Reha-Maßnahme mit dem Unternehmen abstimmen.

Erkenntnisse aus laufenden oder abgeschlossenen Reha-Verfahren können dabei helfen, die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nachhaltig zu sichern. Die Sozialversicherungsträger sollten daher aus den Reha-Prozessen gewonnene Daten so aufbereiten, dass sie sowohl die Prävention als auch die Rehabilitation weiter optimieren können. Um den Datenschutz zu gewährleisten, wäre hier auch der Rückgriff auf einen größeren Pool anonymisierter Daten denkbar, der viele vergleichbare Unternehmen einbezieht.

Die im Rehabilitationssystem zur Verfügung stehenden Mittel sind begrenzt. Dabei sind die Ausgaben für Rehabilitationsleistungen in den letzten Jahren stetig gestiegen. Wurden 2006 insgesamt noch rund 25 Milliarden Euro für Rehabilitation und Teilhabe insgesamt ausgegeben, waren es im Jahr 2015 schon fast 34 Milliarden Euro (rund die Hälfte dieser Ausgaben fließt in die Eingliederungshilfe, also Leistungen zur Prävention, Milderung der Folgen einer Behinderung oder allgemeine Eingliederung in die Gesellschaft; Zahlen der Bundesarbeitsgemeinschaft für Rehabilitation e.V. - BAR). Es ist dabei entscheidend, dass die Rehabilitationsträger den Einsatz von Förderinstrumenten an

den Grundsätzen von Wirkung und Wirtschaftlichkeit ausrichten. Grundvoraussetzung hierfür ist, dass jeder Träger Transparenz über den Erfolg seiner Maßnahmen herstellt. Jeder Rehabilitationsträger muss an den Schnittstellen zu den jeweils anderen Leistungsträgern Verbesserungspotenziale herausarbeiten und kontinuierlich Effizienzreserven heben. Die Zusammenarbeit der Träger auf Ebene der BAR und der Selbstverwaltung in ihrem jeweiligen Zuständigkeitsbereich sollte verbessert werden. Richtig ist, dass die BAR im Zuge des Bundesteilhabegesetzes gestärkt und das Rehabilitations- und Teilhaberecht für die Reha-Träger verbindlicher ausgestaltet wurde. Die Klärung von Zuständigkeiten zwischen Reha-Trägern darf jedoch nicht länger zu Reibungsverlusten führen, die zu Lasten der Menschen mit gesundheitlichen Einschränkungen gehen und zudem vermeidbare Kosten verursachen.

4 Gute Rahmenbedingungen für Beschäftigung schaffen

Von einem starken und flexiblen Arbeitsmarkt profitieren Unternehmen und Arbeitnehmer gleichermaßen. Der aktuelle Boom am Arbeitsmarkt mit inzwischen fast 44 Millionen Erwerbstätigen in Deutschland und 3,4 Millionen in Hessen muss so lange wie möglich fortgesetzt werden.

Die Reformen der Agenda 2010 sind mit die wichtigste Grundlage für mehr Beschäftigung. Die Erleichterungen bei Zeitarbeit, Minijobs und Befristungen haben unseren Arbeitsmarkt deutlich flexibler gemacht. In der Folge ist die Zahl der sozialversichert Beschäftigten in Hessen von 2 Mio. auf stolze 2,5 Mio. gestiegen. Das Risiko, entlassen zu werden, ist heute so niedrig wie nie seit der Wiedervereinigung. Auch die Zahl der Arbeitslosen ist so niedrig wie zuletzt vor über einem Vierteljahrhundert.

Alle erwerbsfähigen Menschen sollen die Chance auf ein selbstbestimmtes Leben aus eigener Kraft und ohne Abhängigkeit von Fürsorgeleistungen erhalten. Die Arbeitsmarktpolitik sollte deshalb vor allem beschäftigungsfreundliche Rahmenbedingungen schaffen: Den Gesamtsozialversi-

cherungsbeitrag bei 40 Prozent begrenzen, Überregulierung und Bürokratie zurückdrängen und Anreize für die Aufnahme von Beschäftigung setzen.

4.1 Gesamtsozialversicherungsbeitrag unter 40 % halten

Immer weiter steigende Lohnzusatzkosten sind Gift für den Erhalt und Aufbau von Beschäftigung, denn diese verteuern Arbeit. So führt jeder zusätzliche Beitragspunkt über die bereits feststehenden Beitragserhöhungen bis 2040 hinaus deutschlandweit zum Verlust von ca. 90.000 Arbeitsplätzen (Studie des prognos-Instituts). Angesichts einer immer stärker alternden Gesellschaft stehen die Beitragssätze in der Renten-, Kranken- und Pflegeversicherung jedoch unter starkem Anhebungsdruck. Gerade deshalb sollte der Gesetzgeber alles dafür tun, die Belastung des Faktors Arbeit mit Sozialversicherungsbeiträgen dauerhaft unter 40 % zu halten. Dies bedeutet vor allem, dass keine weiteren Leistungsausweitungen in der Sozialversicherung beschlossen werden, die zu Beitragserhöhungen führen.

Lohnzusatzkosten durch strukturelle Reformen im Zaum halten

Die **gesetzliche Rentenversicherung** wird durch den demographischen Wandel am stärksten belastet. Inzwischen stehen jedem Rentner gerade mal zwei Beitragszahler gegenüber. Anfang der 60er waren es noch sechs. Weil die Menschen in Deutschland immer älter werden, ist die stufenweise Anhebung der Regelaltersgrenze auf 67 Jahre zwingend notwendig. Denn wer länger Rente bezieht, sollte auch länger zu ihrer Finanzierung beitragen. Weil ein sinkendes Rentenniveau dennoch unumgänglich ist, sollte jeder Bürger wenn möglich auch betrieblich und privat vorsorgen. Um Arbeitnehmer und Arbeitgeber auch kurzfristig zu entlasten, sollte der Beitragssatz in der Rentenversicherung gesenkt werden, sobald die Mittel der Nachhaltigkeitsrücklage am 31. Dezember eines Jahres bei Beibehaltung des bisherigen Beitragssatzes voraussichtlich das 1,5-fache der durchschnittlichen Ausgaben zu eigenen Lasten der Träger der allgemeinen Rentenversicherung für einen Kalendermonat (Mindestrücklage) übersteigen (§ 158 Abs. 1 SGB VI).

Das Einfrieren des Arbeitgeberbeitrags zur **gesetzlichen Krankenversicherung** bei 7,3 Prozent hat den Anstieg der Lohnzusatzkosten zumindest in diesem Bereich gestoppt. Die Einführung einer paritätischen Finanzierung des Zusatzbeitrags – wie zwischen CDU, CSU und SPD im Rahmen der Koalitionsgespräche vereinbart, würde die Arbeitskosten hingegen mit 6 Mrd. Euro p. a. zusätzlich belasten. Die Finanzierung von Krankheitskosten sollte vielmehr vollständig vom Arbeitsverhältnis abgekoppelt werden. Der beste Weg hierfür ist die Umstellung der Finanzierung auf einkommensunabhängige Gesundheitsprämien mit Auszahlung des Arbeitgeberanteils in den Bruttolohn und steuerfinanziertem Sozialausgleich für Einkommensschwache. In einem solchen Gesundheitsprämienmodell können weder Lohn- und Gehaltserhöhungen noch Prämienanhebungen zu höheren Personalzusatzkosten führen. Der Bundeszuschuss, den die gesetzliche Krankenversicherung für die Ausführung gesamtgesellschaftlicher Aufgaben erhält, sollte stabilisiert werden und jedes Jahr entsprechend der Grundlohnsumme je Mitglied steigen, damit die Beitragszahler nicht unnötig durch versicherungsfremde Leistungen belastet werden. Auf der Ausgabenseite sollte vor allem der Wettbewerb gestärkt und Gesundheitsstrukturen wie etwa Krankenhäuser und ambulante Versorgung effizienter geplant und gestaltet werden, um den Kostenanstieg im Gesundheitssektor zu bremsen.

Auch die Finanzierung der **gesetzlichen Pflegeversicherung** sollte vollständig vom Arbeitsverhältnis entkoppelt werden. Sollte dies nicht politisch durchsetzbar sein, muss zumindest der Arbeitgeberbeitrag zur Pflegeversicherung – wie auch in der Krankenversicherung festgeschrieben werden. Dadurch bliebe die Belastung der Arbeitskosten durch steigende Pflegekosten künftig zumindest auf den Anstieg der Lohn- und Gehaltssumme beschränkt.

Die Bundesagentur für Arbeit muss für Krisen ausreichend gewappnet sein, darf sich aber nicht zur Sparkasse zu Lasten der Beitragszahler entwickeln. Auch ein unnötiges Auf und Ab beim Beitragssatz zur **Arbeitslosenversicherung** sollte vermieden werden. Überschüsse sollten deshalb erst dann in Form von Beitragssenkungen an die Beitragszahler zurückgegeben werden, sobald eine Reserve von 20 Milliarden Euro erreicht ist.

4.2 Zugang zum Arbeitsmarkt nicht versperren

Mehr durchgehende Erwerbsbiografien sind nur dann möglich, wenn auch möglichst vielen Menschen der Einstieg in und Aufstieg durch Beschäftigung gelingt: auch als Berufsanfänger oder Langzeitarbeitslose, mit nur geringer Qualifikationen oder

mit Teilzeitwunsch. Flexible Beschäftigungsformen wie Zeitarbeit, Teilzeit, Befristungen Minijobs und flexible Arbeitszeitmodelle ermöglichen vielen Personen eben diesen Zugang zum Arbeitsmarkt und machen ein durchgehendes Erwerbsleben und beruflichen Aufstieg erst möglich. Dennoch werden sie oft als „atypisch“ oder „prekär“ zu Unrecht negativ belegt.

Flexible Beschäftigung: Unverzichtbarer Zugang zum Arbeitsmarkt

Befristungen helfen vor allem jungen Menschen und Berufsanfängern beim Einstieg in den Arbeitsmarkt. Entsprechend sind Jüngere häufiger befristet beschäftigt als Ältere. Die wenigsten sehen die Befristung als Problem an, denn die Übernahmequoten sind beachtlich: In der Privatwirtschaft erhalten drei Viertel der befristet Beschäftigten (75 %) eine Beschäftigungsperspektive im selben Betrieb, davon werden 42 % direkt übernommen und 33 % verlängert; 2009 waren es „nur“ 62 %.

Zeitarbeit ist gerade für Geringqualifizierte und Langzeitarbeitslose eine unverzichtbare Chance auf Beschäftigung. Über 30 % der Arbeitslosengeld-II-Empfänger, die aus Arbeitslosigkeit heraus eine Beschäftigung aufnehmen, finden über die Zeitarbeit in den Arbeitsmarkt zurück. Dabei ist Zeitarbeit kein zweitklassiger „Ersatzjob“, wie oft behauptet wird, sondern ein vollwertiges Arbeitsverhältnis, das dem gleichen arbeits- und sozialrechtlichen Schutz wie andere Beschäftigungsverhältnisse unterliegt. Die Bezahlung erfolgt fast zu 100 % nach Tarifvertrag mit der entsprechenden sozialen Absicherung. Zudem wird in der Zeitarbeit zu 90 % in Vollzeit gearbeitet.

Teilzeitarbeit hat in den letzten Jahren immer mehr Frauen in Beschäftigung geführt. Über 90 % der Frauen haben sich bewusst für die Teilzeit entschieden, um daneben mehr Zeit für private Verpflichtungen wie die Familie oder pflegebedürftige Angehörige zu haben. Um mehr Frauen das Arbeiten in Vollzeit zu ermöglichen, müssen quantitativ und qualitativ genügend Betreuungsangebote zur Verfügung stehen.

Minijobs werden vor allem von Personen genutzt, die sich ohne Steuer- und Beitragsabzüge etwas hinzuverdienen wollen. Allein mehr als 40 % der ausschließlich geringfügig Beschäftigten sind Schüler, Studierende oder Rentner, die gar keine umfangreichere Tätigkeit wollen. Auch (Ehe-) Partner nehmen einen Minijob auf, wenn sie zum Familieneinkommen beitragen möchten, aber aus persönlichen Gründen keiner umfangreicheren Beschäftigung nachgehen wollen oder können, z. B. weil Kinderbetreuungsmöglichkeiten fehlen.

Die positive Entwicklung des Arbeitsmarkts muss fortgesetzt werden. Hierzu müssen die flexiblen Beschäftigungsformen in ihren betrieblichen Ausgestaltungen einvernehmlich weiterentwickelt werden. Für Zeitarbeit, Teilzeit, Befristungen und Minijobs darf es keine weiteren Restriktionen geben.

4.3 Grundsicherung auf zügige und dauerhafte Beschäftigungsaufnahme ausrichten

Während Phasen der Arbeitslosigkeit darf nicht der Leistungsbezug im Vordergrund stehen, sondern die Frage, wie der Leistungsempfänger so schnell wie möglich wieder eine Arbeit aufnehmen kann. Wichtigste Triebfeder ist dabei die eigene Motivation des Leistungsbeziehers, seine finanzielle Situation durch Arbeitsaufnahme zu verbessern.

Die sogenannten Hartz-Reformen waren ein wichtiger Schritt in die richtige Rich-

tung. Denn vor allem die Zusammenlegung von Arbeitslosen- und Sozialhilfe für Erwerbsfähige hat dazu geführt, dass Menschen für das Mitmachen am Arbeitsmarkt belohnt werden, anstatt sie dauerhaft für das Wegbleiben zu bezahlen. Eine wichtige Stellschraube ist dabei die Höhe der Leistungen. Denn diese müssen ausreichen, um die Existenz des Leistungsbeziehers zu sichern, aber dennoch möglichst wenig Anreize bieten, länger im Leistungsbezug zu verbleiben. Mit anderen Worten: Die Unterstützungsleistungen sollten deutlich unter dem mit Arbeit zu erzielenden Einkommen (Lohnabstand) liegen, um Arbeit so attraktiv wie möglich zu machen. Der Arbeitslosengeld-II-Regelsatz wird deshalb zu Recht anhand eines transparenten, objektiven Verfahrens bestimmt, das auf das untere Einkommen von Erwerbstätigen ohne Arbeitslosengeld-II-Bezug Bezug nimmt.

4.4 Vermittlungshemmnisse abbauen

(Langzeit)- Arbeitslosigkeit kann in vielen Fällen nicht auf einzelne Ursachen reduziert werden, da es oftmals eine Kumulation von Vermittlungshemmnissen gibt. Hierzu zählen z. B. fehlende Qualifikationen, gesundheitliche Einschränkungen und/oder mangelnde Sprachkenntnisse. Um individuelle Vermittlungshemmnisse erkennen und abbauen zu können, sollte Geringqualifizierten und Langzeitarbeitslosen grundsätzlich die freiwillige Teilnahme an einer systematischen Kompetenzdiagnostik, z. B. durch den sog. Berufspsychologischen Service der Bundesagentur für Arbeit (BA) angeboten werden. Weil gerade die Beschäftigungsperspektiven von Geringqualifizierten deutlich schlechter sind als die von qualifizierten Fachkräften, sollten die Akteure auf dem Arbeitsmarkt diese mit Maßnahmen zur abschlussorientierten Qualifizierung unterstützen, aber auch Teilqualifizierung und Ausbildungsbausteine verstärkt nutzen, um Bildungswege für Geringqualifizierte flexibel zu gestalten und sie schrittweise zu einem Ausbildungsabschluss zu führen. Die beste Lösung bleibt immer eine reguläre Ausbildung, die mit allen Unterstützungsangeboten gerade für unter 25-jährige den Vorzug behalten muss. Besonders bei der Betreuung Langzeitarbeitsloser sollten auch gesundheitliche Bedürfnisse stärker einbezogen werden. Etwaige Rehabilitationsbedarfe müssen schnell erkannt und eine zielgerichtete Reha eingeleitet werden (siehe hierzu im Detail unter 3.5).

4.5 Niedriglohnsektor eröffnet Chancen für Geringqualifizierte

Arbeitslosigkeit ist in den allermeisten Fällen ein Qualifikationsproblem: mehr als jeder zweite Arbeitslose in Hessen hat kei-

nen Berufsabschluss. Die allermeisten dieser niedrigqualifizierten Arbeitslosen sind im Arbeitslosengeld-II-Bezug.

Niedrig- oder gar nicht Qualifizierte haben jedoch meist nur dann eine Chance in Arbeit zu kommen, wenn sie entsprechend ihrer oft niedrigen Produktivität zunächst auch eine niedrig entlohnte Arbeit ausüben. Der Niedriglohnbereich spielt deshalb eine Schlüsselrolle für die Arbeitsmarktchancen Geringqualifizierter: Sind die Zugangshürden zu hoch oder die Anreize zum Verbleib im Sozialleistungsbezug zu groß, bleiben viele von Arbeit ausgeschlossen. So war es Jahrzehnte in Deutschland. Großflächige Qualifizierungsprogramme haben hieran nur für wenige etwas geändert, wie die über Jahrzehnte bis zu den Arbeitsmarktreformen scheinbar unaufhaltsam steigende Zahl von geringqualifizierten Arbeitslosen und Langzeitarbeitslosen zeigte. Der Niedriglohnsektor ist deshalb für einen funktionierenden Arbeitsmarkt unerlässlich.

Diese Chancen auf Arbeit und die Arbeitsleistung auch dieser Beschäftigungsgruppe sollte gewertschätzt und anerkannt werden. Der Niedriglohnsektor sollte noch besser als Treppe aus der Arbeitslosigkeit genutzt werden, indem ein Coach den Einstieg in Arbeit und den nachfolgenden Aufstieg in bessere Jobs begleitet und unterstützt (Modell Aufstiegscoach). Die Ausnahme für Langzeitarbeitslose vom Mindestlohn sollte von 6 auf 12 Monate erweitert werden.

4.6 Anreize zur Frühverrentung beseitigen

Mit der Abkehr von der jahrzehntelangen Frühverrentungspolitik hat sich die Beschäftigung Älterer erfreulich nach oben entwickelt. Die Erwerbstätigenquote der über 60jährigen verdoppelte sich in den letzten 10 Jahren auf über 40 %. Dies zeigt, dass die Unternehmen nicht auf die

Erfahrung und die Fähigkeiten älterer Arbeitnehmer verzichten wollen. Anstatt immer neue Möglichkeiten zur Frühverrentung zu schaffen, sollten die Betriebe in ihren Anstrengungen unterstützt werden, ältere Beschäftigte noch länger in Arbeit zu halten.

Leider hat der Gesetzgeber im Jahr 2014 stattdessen mit der „Rente mit 63“ sogar eine neue Frühverrentungseinladung ausgesprochen, der deutschlandweit hunderttausende Arbeitnehmer folgen. Dies verschärft den Fachkräftemangel und beschädigt den Mentalitätswandel hin zu einer längeren Lebensarbeitszeit. Der vorzeitige abschlagsfreie Rentenzugang mit 65 Jahren oder früher sollte deshalb so schnell es geht wieder abgeschafft werden.

Arbeitnehmer werden durch Arbeitslosengeld I bei Eintritt von Arbeitslosigkeit zu recht grundsätzlich bis zu 12 Monate lang wirtschaftlich abgesichert. Ab 50 Jahren steigt die maximale Dauer des Arbeitslosengeld-Anspruchs jedoch über ein Jahr. Arbeitnehmer, die 58 Jahre und älter sind, erhalten bis zu zwei Jahre Arbeitslosengeld. Zahlreiche Untersuchungen belegen, dass überlange Arbeitslosengeldansprüche zu längerer Arbeitslosigkeit beitragen (vgl. IW Policy Paper 19/2017). So entsteht eine Brücke in einen früheren Abschied aus dem Erwerbsleben. Deshalb sollte die Politik die maximale Bezugsdauer für das Arbeitslosengeld I wieder einheitlich für alle auf 12 Monate festlegen.

Auch die aktuelle Praxis zur Gewährung von vollen Erwerbsminderungsrenten motiviert viele, vorzeitig aus dem Erwerbsleben auszusteigen, obwohl Arbeit zumindest in Teilzeit noch möglich wäre. Denn Erwerbsminderungsrenten, die aufgrund eines „verschlossenen Teilzeitarbeitsmarktes“ in voller statt in halber Höhe geleistet werden (Bundesozialgericht, Beschluss vom 10. 12. 1976 - GS 2, 3, 4/75 u. 3/76), vermindern die Bereitschaft, nach einem Teilzeitarbeitsplatz zu suchen. Außerdem

hemmen sie auch die Anstrengungen der Arbeitsvermittler, sich um diesen speziellen Personenkreis zu kümmern. Auch aus Gründen der Gerechtigkeit gegenüber älteren Arbeitslosen, die sich nach Kräften um eine Teilzeitstelle bemühen, sollten deshalb künftig allein medizinische Gründe für die Gewährung von vollen Erwerbsminderungsrenten ausschlaggebend sein.

5 So viele Personen wie möglich in (Vollzeit-) Arbeit bringen

5.1 Jobcenter sollen noch konsequenter und nachhaltiger aktivieren

Es ist dringend erforderlich und auch möglich, noch sehr viel mehr Langzeitarbeitslose und Langzeitleistungsbezieher in Arbeit oder von Teilzeit- in Vollzeitarbeit zu bringen. Alle Jobcenter, ob rein kommunal oder zusammen mit der Arbeitsagentur, müssen ihre Anstrengungen flächendeckend noch einmal verstärken, damit möglichst viele aus dem Dauerbezug von Arbeitslosengeld II aussteigen („Aktivierungsoffensive“).

Ein Kernstück der Arbeitsmarktreformen ist die Philosophie des „Förderns und Forderns“: Jeder Erwerbsfähige bekommt die Unterstützung, die er braucht, gleichzeitig werden ihm aber auch konsequent Eigenanstrengungen abgefordert. Viele kreative Ideen wie Werkakademien oder Aktivierungszentren bei den hessischen Jobcentern zeigen, dass dabei eine enge Begleitung der Kunden sehr hilfreich sein kann. So konnte neue Langzeitarbeitslosigkeit immer besser verhindert werden und die Zahl der Langzeitarbeitslosen sank erheblich. Inzwischen erhalten jedoch rund zwei Drittel der Arbeitslosengeld-II-Bezieher zwei Jahre oder länger Leistungen. Rund die Hälfte derer, die aus Arbeitslosengeld II Arbeit aufnehmen, ist nach 6 Monaten erneut im Hilfebezug. Das von der VhU initiierte Projekt „Aufstiegscoach“ zeigt, dass mit einer Begleitung von Unternehmen und frisch in Arbeit Vermittelten – erforderlichenfalls zusammen mit Qualifizierungsmaßnahmen – die Chancen auf Verbleib in Arbeit deutlich steigen. Es ist erfreulich, dass aufgrund einer Gesetzesänderung seit 2016 jetzt eine nachgehende Betreuung von bis zu 6 Monaten möglich ist (§ 16g SGB II). Dieser Zeitraum sollte auf 12 Monate erweitert werden.

5.2 Arbeitslose und Aufstocker möglichst in Vollzeittätigkeiten vermitteln

Ein selbstbestimmtes Leben bis ins Rentenalter lässt sich nur dann realisieren, wenn der Umfang der Erwerbstätigkeit ausreicht, um den eigenen Lebensunterhalt zu bestreiten ohne auf Sozialleistungen angewiesen zu sein. In Hessen sind aktuell immer noch rund 55.000 Teilzeitbeschäftigte und Minijobber auf ergänzendes Arbeitslosengeld II angewiesen, das sind über 80 % aller Aufstocker (Zahlen der Bundesagentur für Arbeit, Stand: Februar 2017). Weitere 5.300 Personen üben dauerhaft selbstständige Tätigkeiten aus, mit denen sie ihre Existenz nicht selber sichern können. Die Jobcenter müssen diejenigen, die in Vollzeit arbeiten können, gezielt ansprechen und sie in eine Vollzeittätigkeit vermitteln. Hierzu gehört auch, dass sie von den Leistungsempfängern konsequent eigene Anstrengungen zur Vollzeit-Arbeitssuche verlangen.

Möglichst vollzeitnahe Tätigkeiten sollten auch durch eine Änderung der geltenden Anrechnungsregeln attraktiver gemacht werden. Eigenes Einkommen ist aktuell bis zu einem Betrag von 100 Euro komplett anrechnungsfrei. Höhere Einkommen werden hingegen zu einem Großteil auf den Leistungsbezug angerechnet. Diese Regelung macht Mehrarbeit unattraktiv und motiviert Leistungsbezieher dazu, sich in einer Kleinstbeschäftigung mit viel Freizeit einzurichten, im schlimmsten Fall mit Schwarzarbeit. Kleine Hinzuverdienste bis 200 Euro sollten deshalb vollständig auf das Arbeitslosengeld II angerechnet werden. Bei höheren Zuverdiensten sollte hingegen durch etwas großzügigere Freibeträge sichergestellt werden, dass dem Arbeitslosengeld-II-Empfänger mehr Netto verbleibt und Arbeit sich so mehr lohnt.

5.3 Vereinbarkeit von Beruf und Familie verbessern

Die Ursachen für die unterdurchschnittliche Erwerbsbeteiligung einzelner Personengruppen sollten stärker berücksichtigt und Lösungen geschaffen werden. So ist ein höherer Anteil von Frauen in Vollzeittätigkeiten nur dann möglich, wenn eine hochwertige, bedarfsgerechte und bezahlbare Kinderbetreuung und/oder Pflege gewährleistet sind.

Flexible Arbeitszeitmodelle, auf die sich Arbeitnehmer und Arbeitgeber einvernehmlich verständigen, können hier ergänzend einen großen Beitrag leisten. Viele Arbeitgeber bieten Frauen und Männern bereits unterschiedliche Maßnahmen zur Vereinbarkeit an, um gute Rahmenbedingungen für eine langfristige und kontinuierliche Beschäftigung ihrer Mitarbeiter zu schaffen. Die zunehmende Individualisierung bedeutet für den Unternehmensalltag, dass persönliche Werte, Lebensstile und die Wahrnehmung des beruflichen Umfeldes für berufliche Entscheidungen leitend sind. Individuelle Situationen und

individuelle Lebensentwürfe bedürfen individueller Lösungen.

Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter fragen zunehmend mehr passgenaue Lösungen für ihre Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben nach. Hierfür können vielfältige Angebote und externe Unterstützungen wie bspw. Angebote von Familienservices, regionale Netzwerke, Audit berufundfamilie, Plattformen mit Best-Practice Beispielen genutzt werden. Das Thema Pflege wird zukünftig an Bedeutung gewinnen, da perspektivisch immer mehr Beschäftigte sich um einen Pflegefall in der Familie zu kümmern bzw. diesen zu organisieren haben. Die Herausforderung für Unternehmen besteht darin, dass jeder Pflegefall anders ist und sie individuelle Lösungen für ihre Beschäftigten finden müssen. Auch hier bedarf es eines ganzheitlichen Vorgehens, zu dem eine wertschätzende Unternehmens- und Führungskultur gegenüber dem Thema Pflege beinhaltet, flexible Arbeitszeiten und Arbeitsorganisation und Bereitstellung von Informationen zum Thema Pflege. Passende Lösungen werden in den Betrieben gemeinsam und einvernehmlich gefunden.

Die Arbeitgeber engagieren sich für die Vereinbarkeit von Pflege und Beruf

Charta zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege:

2013 wurde vom Hessischen Ministerium für Soziales und Integration, der AOK – Die Gesundheitskasse in Hessen, der berufundfamilie Service GmbH und der VhU mit ihrem Bildungswerk der hessischen Wirtschaft die hessische Initiative zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege ins Leben gerufen. Ein Element der Initiative ist die Charta zur Vereinbarkeit von Beruf und Pflege, die bisher 174 Arbeitgeber unterzeichnet haben. Die Unterschrift unter die Charta ist ein freiwilliges Selbstbekenntnis zur Würdigung der Pflegearbeit von Beschäftigten.

Mit der Unterzeichnung der Charta bekennen sich die Unterzeichner zur Enttabuisierung und Würdigung der Übernahme von Pflegeaufgaben, zur Förderung einer entsprechenden Organisationskultur, zum lösungsorientierten Umgang mit den Situationen der pflegenden Beschäftigten sowie zur Förderung des internen und externen Dialogs.

Betriebliche Pflege-Guides – ein weiterer Baustein der Initiative:

Beschäftigte, die in Pflegesituationen geraten, brauchen in der Regel schnell Informationen und Klärung, wie sie Pflege und Berufstätigkeit verbinden können. Um ihre Mitarbeiter zu unterstützen setzen Betriebe interne Pflege-Guides ein.

Betriebliche Pflege-Guides sind erste Ansprech- und Vertrauenspersonen in den Unternehmen, wenn Beschäftigte eine solche Ausnahmesituation in ihrer Familie bewältigen müssen. Pflege-Guides vertreten durch ihre Funktion das Thema im Unternehmen, sorgen durch eine interne Öffentlichkeitsarbeit für die Bekanntheit des Angebots und geben den Anfragenden erste Orientierung über unterstützende Hilfen zur besseren Vereinbarkeit von Beruf und Pflege oder Betreuung von Angehörigen. Dazu informieren sie über innerbetriebliche Regelungen und Maßnahmen und über das externe Hilfenetz im Pflegefall. Zur weiterführenden Fallplanung und Beratung verweisen sie zudem neutral an zuständige regionale Pflege-Beratungsstellen.

Die hierfür nötigen Kenntnisse und Kompetenzen werden den Pflege-Guides in einer 2-tägigen Qualifizierung vermittelt. Seit dem 01.01.2016 werden die Pflege-Guide-Schulungen im Regelangebot der AOK - Die Gesundheitskasse in Hessen - angeboten.

5.4 Mehr Menschen mit Behinderungen in den ersten Arbeitsmarkt bringen

Menschen mit Behinderungen sind in vielen Fällen wertvolle Fachkräfte. Die Zahl der Schwerbehinderten in Beschäftigung in Hessen ist in den letzten zehn Jahren von knapp 90.000 auf zuletzt 110.000 gestiegen, hiervon über 80.000 bei privaten Arbeitgebern. Mit 4,7 Prozent hat kein anderes Bundesland eine höhere Schwerbehindertenquote bei den privaten Arbeitgebern als Hessen.

Damit noch mehr Menschen mit Behinderungen eine dauerhafte Beschäftigung am ersten Arbeitsmarkt aufnehmen können, muss an erster Stelle der Bewusstseinswandel noch weiter vorangetrieben werden, dass Schwerbehinderung nicht automatisch Leistungsminderung bedeutet. Vor allem bei den Unternehmen und Beschäftigten, die bisher nicht oder nur sehr wenig mit Menschen mit Behinderungen gearbeitet haben, sollte so eine positive Einstellung gefördert werden. Hierzu gehört auch dass die Arbeitgeber einen möglichst einfachen Überblick über die bereits vorhandenen Fördermöglichkeiten für die Beschäftigung von Schwerbehinderten erhalten.

Denn vom umgebauten Kraftfahrzeug über treppenfreie Zugänge, computergestütztes

Textvorlesen oder Bildschirmlesegeräte bis zur Textassistenten gibt es bereits zahlreiche Fördermöglichkeiten, mit denen behinderungsbedingte Nachteile am Arbeitsplatz überwunden werden können, ergänzt durch verschiedene Möglichkeiten der finanziellen Unterstützung und Förderung. Die Fördermaßnahmen werden jedoch von vielen verschiedenen zuständigen Trägern finanziert bzw. erbracht, die in den allermeisten Fällen auch nur zu ihren eigenen Fördermöglichkeiten beraten. Unternehmen haben dadurch oft Schwierigkeiten, den richtigen Ansprechpartner zu finden, der umfassend zu allen Fördermöglichkeiten und –voraussetzungen berät. Die mit dem Bundesteilhabegesetz eingeführten Ansprechstellen sollten daher im Idealfall als zentrale Ansprechpartner fungieren, die aus einer Hand zu allen Hilfs- und Fördermöglichkeiten beraten.

Gut gemeinte Regelungen, die Menschen mit Schwerbehinderung vermeintlich schützen sollen, gehören hingegen auf den Prüfstand. Denn sie bewirken in der Praxis das genaue Gegenteil, indem sie die Schaffung von Arbeitsplätzen eher erschweren oder gar verhindern, wie der fünftägige Zusatzurlaub für schwerbehinderte Menschen. Dieser wird nicht nur über den gesetzlichen Mindesturlaubsanspruch von 20 Arbeitstagen hinaus gewährt – was sachgerecht wäre –, sondern auch zu einem tarif- oder einzelvertraglich

vereinbarten höheren Urlaubsanspruch addiert. Abgeschafft werden sollte zudem das Kündigungsschutzverfahren für Schwerbehinderte vor zwei Gerichten, nämlich Arbeitsgericht und Verwaltungsgericht. Allein zuständig sollte das Arbeitsgericht sein.

Auch Zwangsmaßnahmen wie eine höhere Ausgleichsabgabe für Unternehmen mit mindestens 20 Mitarbeitern, die die Schwerbehindertenbeschäftigungsquote nicht erfüllen, sind nicht zielführend. Im Jahr 2016 zahlten die hessischen Unternehmen bereits Ausgleichsabgabe für rund 20.000 unbesetzte Pflichtarbeitsplätze. Es gab aber insgesamt nur rund 13.000 schwerbehinderte Arbeitslose. Deshalb können die Arbeitgeber auch bei größten Anstrengungen die Pflichtquote nicht erfüllen.

Die Ausgleichsabgabe darf nur für Zwecke der besonderen Leistungen zur Teilhabe schwerbehinderter Menschen am Arbeitsleben einschließlich der Begleitenden Hilfe im Arbeitsleben verwendet werden (§ 77 Abs. 5 SGB IX). Um sicherzustellen, dass die Mittel aus der Ausgleichsabgabe für die besten Maßnahmen zur Integration von Schwerbehinderten am Arbeitsmarkt verwendet werden, sollten die Integrationsämter regelmäßig Rechenschaft über die Wirksamkeit ihrer Maßnahmen ablegen. So könnte ein Datenabgleich mit der Beschäftigtenstatistik der Bundesagentur für Arbeit Aufschluss darüber geben, welche Maßnahmen am besten dazu geeignet sind, Menschen mit schweren Behinderungen dauerhaft in Beschäftigung zu bringen.

5.5 Öffentliche Beschäftigung als ultima ratio

Befristete Arbeitsgelegenheiten können u. a. zur Heranführung an Beschäftigung und vor allem zur Prüfung der Arbeitsfähigkeit und -willigkeit sinnvoll eingesetzt werden,

allerdings nur unter der Voraussetzung, dass keine echte Beschäftigung verdrängt wird. In den letzten Jahren stimmt die eingeschlagene Richtung hin zu weniger und kürzeren Maßnahmen.

Die hessischen Jobcenter müssen befristete Arbeitsgelegenheiten auch weiterhin verantwortungsvoll einsetzen, weil öffentliche Beschäftigung teuer ist und Arbeitsplätze am ersten Arbeitsmarkt gefährden kann. Dauerhafte öffentliche Beschäftigung ist jedenfalls dann ein falscher Ansatz, wenn die Aktivierungsarbeit der Jobcenter noch aussteht.

Um Arbeitsgelegenheiten nicht über die gesetzlichen Vorgaben hinaus attraktiv zu machen, darf das Jobcenter zusätzlich zum Arbeitslosengeld II nur einen tatsächlichen Mehraufwand entschädigen, keinesfalls aber einen versteckten Lohn zahlen. Der von einigen geforderte „Soziale Arbeitsmarkt“, also großflächige öffentliche, sozialversicherte Beschäftigung für angeblich nicht Vermittelbare, wäre ein teurer Irrweg, der in erster Linie der Trägerlandschaft zu Gute käme. Solange der Aktivierungsprozess des harten Kerns der Langzeitleistungsbezieher offensichtlich bisher nur zu geringen Erfolgen geführt hat, besteht die große Gefahr, dass genau die Falschen in einen „Sozialen Arbeitsmarkt“ abgeschoben werden, nämlich diejenigen, die für eine Beschäftigung motiviert sind und deshalb für den 1. Arbeitsmarkt geeignet. Um der Gefahr von Verdrängungseffekten zu begegnen, sollte gegen die Stimmen des Gewerkschafts- oder des Arbeitgebervertreters im Beirat der Jobcenter (§ 18d SGB II) das Jobcenter keine Zuweisung in einen Ein-Euro-Job oder eine andere öffentliche Beschäftigung vornehmen dürfen.

6 Arbeitsrechtliche Hemmnisse für ein durchgehendes Erwerbsleben beseitigen

Der Wunsch, länger als bis zum Erreichen der gesetzlichen Altersrente arbeiten zu können, besteht nicht nur bei vielen Arbeitnehmern, auch viele Unternehmen würden Mitarbeiter gerne länger beschäftigen. Arbeitnehmer wünschen sich aus vielfältigen Gründen, länger zu arbeiten, beispielsweise weil Arbeit sinnstiftend ist, um aktiv zu bleiben oder um weiterhin in Kontakt mit ihren Kollegen zu stehen. Die Unternehmen schätzen die Kenntnis im Tagesgeschäft sowie die Erfahrungen in den Arbeitsinhalten, die die Mitarbeiter langjährig gesammelt haben. Vielfach schrecken Unternehmen jedoch davor zurück, Mitarbeiter, die die gesetzliche Altersrente beanspruchen können, weiter zu beschäftigen oder Menschen, die bereits im Bezug der Altersrente sind, erneut befristet oder unbefristet einzustellen.

Die Gründe hierfür sind vielfältig. Im Wesentlichen wird angeführt, dass der den Unternehmen zur Verfügung stehende Rechtsrahmen entweder nicht ausreichend, oder aufgrund seiner Komplexität rechtsfehlerbehaftet ist. Dies gilt insbesondere bei den Rahmenbedingungen der Beschäftigung älterer Menschen, bei der Ausgestaltung des Kündigungsschutzrechts und bei den vielen, sich aus den Tarifverträgen ergebenden Privilegien älterer Arbeitnehmer.

6.1 Beschäftigung von Rentnern rechtssicher gestalten

Die Beschäftigung von Rentnern ist in zwei Alternativen denkbar:

- Der Mitarbeiter arbeitet im Anschluss an die Möglichkeit, Altersrente zu beziehen, einfach weiter.

- Der Mitarbeiter bezieht bereits Altersrente und soll noch einmal befristet beschäftigt werden.

Bei der Beschäftigung eines Rentners bildet allein die Sachgrundbefristung die notwendige rechtliche Legitimation (§ 14 Abs. 1 Teilzeit- und Befristungsgesetz - TzBfG). Die Möglichkeit einer sachgrundlosen Befristung besteht nicht, da der Rentner bereits ein Vorbeschäftigungsverhältnis zum Arbeitgeber hatte (§ 14 Abs. 2 TzBfG).

Auf die Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts, wonach nach einer Unterbrechung von drei Jahren eine erneute sachgrundlose Befristung wieder möglich ist, können Unternehmen nicht vertrauen. Ernstzunehmende Gegenstimmen, die sich auf den Wortlaut des Gesetzes stützen können, widersprechen dieser Rechtsauffassung. Hinzu kommt, dass es kaum praxisrelevant ist, dass ein Rentner nach dreijähriger Unterbrechung der Tätigkeit zurück ins Unternehmen geholt wird. In der Praxis kommen lediglich deutlich kürzere Unterbrechungen vor.

Auch die sachgrundlose Befristung für Ältere ist nicht zu empfehlen (§ 14 Abs. 3 TzBfG). Vordergründig passen die Tatbestandsmerkmale. Der Arbeitnehmer, der beschäftigt werden soll, muss das 52. Lebensjahr vollendet haben und mindestens vier Monate beschäftigungslos gewesen sein. Auch diese Rechtsgrundlage ist nicht risikolos. Die Frage ist aber, ob ein Rentner den Begriff der „Beschäftigungslosigkeit“ überhaupt erfüllen kann. Von der Rechtsprechung ist bislang nicht geklärt, ob Rentner auf der Grundlage des § 14 Abs. 3 TzBfG beschäftigt werden dürfen.

Was bleibt, ist die Sachgrundbefristung (§ 14 Abs. 1 TzBfG). Als Sachgrund kann die Durchführung eines Projektes, die Einarbeitung eines Nachfolgers, aber auch der Wunsch des Arbeitnehmers, noch einmal befristet beschäftigt zu werden, dienen. Wichtig ist gerade im letzten Sach-

grund, dass jederzeitige Nachhaltigkeit besteht. Das bedeutet, im Streitfall muss das Unternehmen nachweisen können, dass der Sachgrund besteht.

Der rechtlich schwierige Fall ist der Wunsch des Arbeitnehmers. Einer möglichen, im Streitfall vom Arbeitnehmer getätigten Aussage, die Befristung sei auf Wunsch des Unternehmens geschehen, muss substantiiert, d. h. unter Beweisantritt, begegnet werden können. Wichtig ist, nach der Rechtsprechung genügt allein der Rentenanspruch als solcher nicht, als Sachgrund zu dienen.

Soll der Rentner unmittelbar – d. h. ohne Unterbrechung – nach der Möglichkeit, ungekürzte Altersrente in Anspruch zu nehmen, weiterbeschäftigt werden, bietet sich als Rechtsgrundlage der im Juli 2014 geschaffene § 41 Satz 3 SGB VI an. Darin heißt es:

„Sieht eine Vereinbarung die Beendigung des Arbeitsverhältnisses mit dem Erreichen der Regelaltersrente vor, können die Arbeitsvertragsparteien durch Vereinbarung während des Arbeitsverhältnisses den Beendigungszeitpunkt, ggf. auch mehrfach, hinausschieben.“

Mit dieser Regelung wollte der Gesetzgeber die Möglichkeit schaffen, dass die Betriebsparteien ihr Arbeitsverhältnis nahtlos fortsetzen können.

Der Umstand, dass die Norm das Hinausschieben des Vertragsendes, also die Verlängerung, zeitlich unbegrenzt ermöglichen will, führt nicht dazu, dass von der Unionsrechtswidrigkeit der Norm ausgegangen werden muss. Dies hat der EuGH in seiner Entscheidung vom 28.02.2018 - C-46/17 mit der Begründung entschieden, dass sich ein Arbeitnehmer, der das Regelalter für den Bezug der gesetzlichen Altersrente erreicht, von anderen Arbeitnehmern nicht nur hinsichtlich seiner sozialen Absicherung unterscheidet, sondern auch dadurch, dass er sich regelmäßig am Ende seines Berufslebens befindet und damit im Hinblick auf die Befristung seines

Vertrags nicht vor der Alternative stehe, in den Genuss eines unbefristeten Vertrags zu kommen.

Rechtssicher handeln Arbeitgeber auch in diesen Fällen nur, wenn zusätzlich ein Sachgrund für die Befristung gegeben ist und ferner nach der neueren Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts das verlängerte Arbeitsverhältnis nicht länger als fünf bis sieben Jahre andauert.

Zusammenfassung:

Unternehmen, die rechtssicher Rentner beschäftigen wollen, ist aktuell zu empfehlen, eine Sachgrundbefristung nach § 14 Abs. 1 TzBfG zu wählen. Weiter ist erforderlich, dass nach der neueren Rechtsprechung des Bundesarbeitsgerichts berücksichtigt wird, dass auch bei Bestehen eines Sachgrunds nicht zeitlich unbegrenzt befristete Verträge abgeschlossen werden können. Die für die Praxis wichtige Zeitgrenze liegt darin, dass der Rentner maximal fünf bis sieben Jahre nach Eintritt des Rentenalters nahtlos weiterbeschäftigt werden kann.

Der Gesetzgeber ist gefordert, die sachgrundlose Befristung von Rentnern zu vereinfachen.

6.2 Kündigungsschutz vom Alter entkoppeln

Die Beschäftigung älterer Menschen ist für Unternehmen auch deshalb ein Risiko, da bei betriebsbedingten Kündigungen im Rahmen der Sozialauswahl das Lebensalter des Arbeitnehmers verstärkten Kündigungsschutz bietet. So heißt es in § 1 Abs. 3 KSchG:

„Ist einem Arbeitnehmer aus dringendem betrieblichem Erfordernis... gekündigt worden, so ist die Kündigung trotzdem sozial ungerechtfertigt, wenn der Arbeitgeber bei der Auswahl des Arbeitnehmers die Dauer der Betriebszugehörigkeit, das Lebensalter, die Unterhaltspflichten

und die Schwerbehinderung des Arbeitnehmers nicht oder nicht ausreichend berücksichtigt hat; ...“

Dies bedeutet, dass nicht nur ein langjähriges Arbeitsverhältnis den Arbeitnehmer im Kündigungsfall schützt, sondern auch die Tatsache, dass der Arbeitnehmer schon ein gewisses Lebensalter erreicht hat.

Dies kann in der Praxis dazu führen, dass Unternehmen eher jüngere Mitarbeiter einstellen als ältere, die sogleich mit Begründung des Arbeitsverhältnisses stärker Kündigungsgeschützt sind.

Aus diesem Grund ist zu empfehlen, dass der Gesetzgeber das Lebensalter auch aufgrund von Diskriminierung jüngerer Arbeitnehmer aus dem Katalogtatbestand des § 1 Abs. 3 KSchG streicht.

zu möglichen Krankheitsursachen müssen besonders sensibel gehandhabt werden. Zwingende Voraussetzung ist, dass alle am betrieblichen Eingliederungsmanagement beteiligten Personen besonders zur Verschwiegenheit verpflichtet werden müssen.

6.3 Datenschutz und ältere Arbeitnehmer: Herausforderung für Unternehmen

Grundsätzlich macht das Datenschutzrecht keinen Unterschied beim Lebensalter des Arbeitnehmers. Die Datenschutz Grundverordnung und das für das Beschäftigtendatenschutzrecht wichtige Bundesdatenschutzgesetz gelten unabhängig vom Lebensalter des Mitarbeiters.

Zu beachten ist jedoch, dass gerade bei älteren Arbeitnehmern nicht nur die Fülle der sich im Arbeitsleben ansammelnden Daten zunimmt, auch qualitativ können andere Daten vom Unternehmen zu verarbeiten sein. Dies betrifft im Wesentlichen Daten des Arbeitnehmers, die mit dem Gesundheitszustand in Verbindung stehen. Hier müssen die Unternehmen besonders sensibel agieren. Dies betrifft insbesondere die Fälle, wenn im Rahmen von der Rückkehr von Arbeitnehmern aus Krankheitsphasen betriebliche Eingliederungsmanagementsysteme angewandt werden. Die in diesen Gesprächen vom Unternehmen in Erfahrung gebrachten personenbezogenen Arbeitnehmerdaten

7 24 Forderungen der Hessischen Wirtschaft für ein langes und durchgehendes Erwerbsleben

Lebenslanges Lernen für einen erfolgreichen Berufseinstieg und ein durchgehendes Erwerbsleben

1. Sprach- und Fachkompetenzen sind die Grundvoraussetzung für den schulischen und beruflichen Erfolg. Die Hessische Landesregierung muss den eingeschlagenen Weg der frühkindlichen Sprachförderung konsequent fortsetzen, Fachkompetenzen in der schulischen Bildung klar definieren und die Berufs- und Studienorientierung ausbauen.
2. Die (hessische) Bildungspolitik muss sicherstellen, dass Schüler am Ende ihrer Schulzeit sattelfest sind in Deutsch, Englisch, Mathematik, Naturwissenschaften und IT sowie den Grundlagen der Wirtschaft und Kultur. Sie sollten außerdem über die für den späteren Berufseinstieg notwendigen sozialen, personalen und methodischen Kompetenzen (soft skills) verfügen.
3. Die Lehreraus- und Weiterbildung sollte modernisiert werden, indem den Lehrkräften vom Beginn ihres Studiums an eine moderne Vorstellung von umfassend bildender Schule, aber auch bewährten Methoden vermittelt wird. Eine zielführende Weiterbildung sollte durch konkrete Fort- und Weiterbildungsangebote gewährleistet werden.
4. Gutes Lernen ist vor allem dann möglich, wenn Lernphasen sich mit spannenden Angeboten wie Musik und Sport abwechseln und so auch die intrinsische Motivation zu Bildung fördern. Um ein bestmögliches Lernumfeld für das lebenslange Lernen herzustellen, sollte das Land Hessen deshalb die

Ganztagsschule weiter nachfrageorientiert ausbauen.

5. Gesundheitsförderung und Prävention sollten in der Schule einen höheren Stellenwert erhalten, indem Kinder und Jugendliche frühzeitig beim Einüben gesundheitsfördernder Lebensweisen unterstützt werden. Neben schulisch organisierten Sportangeboten und qualitativ hinreichender Schulverpflegung gehören hierzu auch Themen wie Erste Hilfe, psychische Gesundheit sowie Gewalt- und Unfallprävention.
6. Die Hessische Landesregierung muss dafür sorgen, dass die positive Entwicklung bei den zurückgehenden Zahlen der Schulabgänger ohne Abschluss weiter fortgesetzt wird. Dabei ist auch die Gruppe von rund 20 % der Schüler, die zwar einen Abschluss schaffen, aber gravierende Defizite für eine Anschlussbildung aufweisen, stärker zu fördern.
7. Die Berufs- und Studienorientierung in der Schule sollte ausgebaut werden, indem den Schülern über längere Phasen ein umfassender Einblick in Ausbildungs- und Studiengänge sowie die dazugehörige Arbeitswelt ermöglicht wird.
8. Durch Orientierungsangebote vor und beim Übergang ins Studium sowie eine kontinuierliche Studienberatung sollte der Anteil der Studienabbrecher weiter reduziert werden.
9. Vor dem Hintergrund der Digitalisierung müssen die beruflichen Schulen mit den Veränderungen in den Unternehmen Schritt halten, damit keine zu große Lücke zwischen der Realität in den Betrieben und dem Schulunterricht entsteht. Hierzu bedarf es der Entwicklung eines landesweiten Masterplans, der die Berufsschulen bei der Umstellung unterstützt und Orientierung bietet.

10. Studiengänge sollten praxisorientierter gestaltet werden. (Duale) Studiengänge mit einer hohen Arbeitsmarktrelevanz sollten weiter ausgebaut werden.
11. Methodik und Didaktik an den (hessischen) Hochschulen sollten modernisiert werden, indem neben den traditionellen Kernelementen wie Vorlesungen und Seminaren vermehrt auch moderne Lern- und Studienformen wie insbesondere das e-learning eingesetzt werden.
12. Weiterbildung während des Berufslebens ist dann am erfolgreichsten, wenn sie eng an den Bedürfnissen der Unternehmen und des Arbeitsmarkts erfolgt. Träger wie die Bundesagentur für Arbeit und die Arbeitsagenturen sollten deshalb lediglich eine „Lotsenfunktion“ zu den zahlreichen bereits vorhandenen Weiterbildungsangeboten übernehmen. Sie sollten aber auf keinen Fall selbst zu zentralen Anstalten für Weiterbildung umgebaut werden.
13. Um die Eigenverantwortung der Bürger für ihre Gesundheit zu vergrößern, sollte der Gesetzgeber die Transparenz über die Gesundheitskosten stärken und die Selbstbeteiligung erhöhen. Hierzu zählt auch die Einführung einer Praxisgebühr bei jedem Arztbesuch.
14. Um die freiwillige betriebliche Gesundheitsförderung attraktiver zu machen, sollte der Gesetzgeber die steuerlichen Rahmenbedingungen verbessern, indem die Obergrenze für die Steuer- und Beitragsfreiheit von 500 Euro pro Mitarbeiter und Jahr (§ 3 Nr. 34 EStG) ersatzlos gestrichen wird.
15. Ärzte, Betriebsärzte, Arbeitnehmer und Arbeitgeber sowie insbesondere die Rehabilitationsträger müssen die Gefahr langfristiger gesundheitlicher Schäden besser erkennen sowie schneller notwendige Rehabilitationsmaßnahmen einleiten, um Dauererkrankungen oder sogar das vollständige Ausscheiden aus dem Erwerbsleben zu verhindern. Bei Arbeitslosen sind die Jobcenter und Arbeitsagenturen in der Verantwortung, die den Gesundheitszustand der Arbeitslosen zumindest kennen sollten, um im Bedarfsfall über die Krankenkasse oder die Rentenversicherung eine medizinische Rehabilitation einleiten zu können.
16. Die Reha-Träger sollten ihr Angebot besser erklären, um die Transparenz über Fördermöglichkeiten zu verbessern. Sie sollten fachkundige Ansprechstellen schaffen, die umfassend über alle Unterstützungsmöglichkeiten für die Gesundheit von Arbeitnehmern und alle Fördermöglichkeiten zur Beschäftigung von Menschen mit Behinderungen informieren.

Gesundheit bis ins Rentenalter erhalten

13. Um die Eigenverantwortung der Bürger für ihre Gesundheit zu vergrößern, sollte der Gesetzgeber die Transparenz über die Gesundheitskosten stärken und die Selbstbeteiligung erhöhen. Hierzu zählt auch die Einführung einer Praxisgebühr bei jedem Arztbesuch.
14. Um die freiwillige betriebliche Gesundheitsförderung attraktiver zu machen, sollte der Gesetzgeber die steuerlichen Rahmenbedingungen verbessern, indem die Obergrenze für die Steuer- und Beitragsfreiheit von 500 Euro pro Mitarbeiter und Jahr (§ 3 Nr. 34 EStG) ersatzlos gestrichen wird.
15. Ärzte, Betriebsärzte, Arbeitnehmer und Arbeitgeber sowie insbesondere

Gute Rahmenbedingungen für Beschäftigung schaffen

17. Der Bundesgesetzgeber muss die Lohnzusatzkosten im Zaum halten (bei maximal 40 %). Dies bedeutet vor allem, dass es keine weiteren Ausweitungen bei Sozialleistungen geben darf, die die Kosten weiter nach oben treiben. Stattdessen müssen endlich die dringend benötigten Strukturreformen in allen Zweigen der Sozialversicherung angegangen werden.
18. Der Gesetzgeber muss Wege in Beschäftigung, wie die wichtigen Formen der flexiblen Beschäftigung (Zeitarbeit, Teilzeit, Befristungen und Minijobs) offen halten und darf sie nicht durch beschäftigungsschädliche Regulierung versperren. Die Ausnahme vom Mindestlohn für

Langzeitarbeitslose sollte von 6 auf 12 Monate erweitert werden.

19. Die Grundsicherung und die dazugehörigen Anrechnungsregeln müssen so gestaltet werden, dass Arbeit immer attraktiver als Leistungsbezug ist. Jede Förderung von Arbeitslosen muss auf die Aufnahme von Beschäftigung ausgerichtet werden.

20. Anreize zur Frühverrentung, wie die abschlagsfreie Rente mit 63 oder ein Arbeitslosengeldanspruch über 12 Monate hinaus für Ältere sollten beseitigt werden.

So viele Personen wie möglich in (Vollzeit-) Arbeit bringen

21. Vermittlungshemmnisse bei Langzeitarbeitslosen müssen erkannt und wirkungsvoll abgebaut werden. Hierzu bedarf es vor allem einer effektiven Qualifizierung, wenn möglich in einer regulären Ausbildung, sowie der rechtzeitigen Erkennung von Rehabilitationsbedarfen.

22. Arbeitsagenturen und Jobcenter müssen ihre Vermittlungspraxis noch mehr auf Vollzeittätigkeiten ausrichten und vor allem Langzeitarbeitslose und Erwerbstätige mit ergänzendem Arbeitslosengeld II noch stärker in den Blick nehmen.

23. Öffentliche Beschäftigung darf weiterhin nur vorübergehend vor allem zur Aktivierung und für eine Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit eingesetzt werden.

24. Der Gesetzgeber sollte alle vermeintlichen Schutzregeln, die in Wirklichkeit Beschäftigung verhindern, auf den Prüfstand stellen. Dies gilt u. a. für den besonderen Kündigungsschutz für Ältere, das Kündigungsschutzverfahren für Schwerbehinderte vor zwei Gerichten oder die derzeit rechtsunsichere sachgrundlose Befristung von Rentnern.

Arbeitsrechtliche Hemmnisse für ein durchgehendes Erwerbsleben beseitigen