

Forschungsprojekt 3.4.106

Weiterbildungskonzepte für das spätere Berufsleben - im Kontext lebensbegleitenden Lernens (WeisE)

Abschlussbericht

Dr. Hildegard Zimmermann
Franz Schapfel-Kaiser (zeitweise)
Christel Schute

Laufzeit III/04 bis II/07

Bonn, im April 2008

Bundesinstitut für Berufsbildung
Robert-Schuman-Platz 3
53175 Bonn

Telefon: 0228 / 107 - 0
E-Mail: zentrale@bibb.de

www.bibb.de

Abstract

Die Qualifizierung älterer Beschäftigter ist in den letzten Jahren aufgrund des demografischen Wandels immer mehr zu einer bildungspolitischen Forderung geworden. Die Zunahme des Anteils älterer Beschäftigter scheint zwangsläufig einen Qualifizierungsbedarf nach sich zu ziehen. Ausgehend von dieser Annahme sollten in dem Forschungsprojekt Vorschläge für die Gestaltung spezieller Weiterbildungsangebote für Ältere entwickelt werden.

Die Ergebnisse des Forschungsprojekts führen jedoch zu einer Relativierung dieses Ansatzes. Die Kompetenzen Älterer werden in den befragten Betrieben sehr geschätzt. Problemlagen, an denen Weiterbildungsansätze für ältere / erfahrene Mitarbeiter ansetzen, sind nicht altersbedingt, sondern Ergebnis einer bestimmten berufsbiografischen und generationsspezifischen Entwicklung. Es handelt sich z.B. um Motivationseinbrüche oder Unzufriedenheiten aufgrund von Stagnationen im betrieblichen Berufsverlauf, um einen generationsspezifischen Nachholbedarf z.B. in neuen Technologien oder Präsentationstechniken oder um eine im Berufsverlauf entstandene Weiterbildungsdistanz, deren Ursache weniger auf der mangelnden Motivation der älteren Beschäftigten beruht als in der Organisation und Gestaltung der Arbeitsplätze begründet ist, die ein Weiterlernen nicht immer notwendig machen.

Spezielle Weiterbildungsangebote für Ältere sind notwendig, solange es wegen einer aufgrund des Alters unsicheren betrieblichen Beschäftigungs- und Entwicklungsperspektive Lern-, Motivations- und Karriereabbrüche gibt. Das langfristige Ziel muss jedoch darin bestehen, durch eine betriebliche Sicherung der Kontinuität des Lernens und eine Personalpolitik, die auch älteren Mitarbeitern eine betriebliche Perspektive eröffnet, spezielle Maßnahmen für Ältere überflüssig zu machen.

Ausgangslage

Es besteht breiter Konsens darüber, dass lebenslanges Lernen aufgrund des sich beschleunigenden Wandels in Wirtschaft und Gesellschaft immer wichtiger wird. So heißt es z.B. im Aktionsprogramm des BMBF „Lebensbegleitendes Lernen für alle“: „Lebenslanges Lernen endet nicht mit dem Abschluss der Berufsausbildung. Weiterbildung ist in allen weiteren Lebensphasen notwendig¹“.

Betrachtet man jedoch die Weiterbildungsbeteiligung über die verschiedenen Lebensphasen, so nimmt diese vor allem nach dem 50. Lebensjahr ab. Gründe für den Rückgang der Weiterbildungsbeteiligung im Berufsverlauf können zum einen ökonomische Überlegungen sein, die sowohl von betrieblicher als auch von individueller Seite eine Investition in Weiterbildung bei begrenztem Verbleib im Betrieb als unökonomisch erscheinen lassen, können jedoch ebenfalls in der nicht immer lernförderlichen Gestaltung von Arbeitsplätzen bzw. betrieblichen Berufsverläufen begründet sein.

Sowohl die festgestellte geringere Weiterbildungsbeteiligung Älterer als auch die demografische Entwicklung, die durch eine Erhöhung des Anteils älterer Beschäftigter gekennzeichnet ist („alternde Belegschaften“), führte in den letzten Jahren zu einer stärkeren politischen Beachtung älterer Beschäftigter. Dies spiegelt sich in politischen Willensbekundungen wider,

¹ BMBF: Aktionsprogramm „Lebensbegleitendes Lernen für alle“, Bonn, Januar 2001, S. 3. Vgl. dazu auch die Tarifverträge zur Qualifizierung vor allem in der Metall- und Elektroindustrie und in der chemischen Industrie.

z.B. im Rahmen des Bündnisses für Arbeit, Ausbildung und Wettbewerbsfähigkeit, wo eine „Qualifizierungsoffensive zugunsten älterer Arbeitnehmer durch gezielte Angebote und den Ausbau der betrieblichen Weiterbildung für ältere Arbeitnehmer“ gefordert wurde. Auf der anderen Seite entstand in der betrieblichen Praxis eine Vielzahl und Vielfalt von Weiterbildungsangeboten für ältere Beschäftigte.

Forschungsziele

Ziel des Forschungsprojekts war es, Anforderungen an Weiterbildungskonzepte für ältere Arbeitnehmer im Rahmen betrieblicher Personal- und Organisationsentwicklung zu ermitteln, vorhandene Weiterbildungskonzepte im Hinblick auf ihre wesentlichen Merkmale zu analysieren und Kriterien für die Gestaltung von Weiterbildungskonzepten zu entwickeln, die sowohl die Bedürfnisse und Kompetenzen älterer Beschäftigter als auch den Wissens- und Erfahrungstransfer im Rahmen alternder Belegschaften berücksichtigen.

Im Einzelnen sollte dabei folgenden Forschungsfragen nachgegangen werden:

- Wo werden aus betrieblicher Sicht Weiterbildungsnotwendigkeiten für ältere Beschäftigte gesehen? Unter welchen Bedingungen und bezogen auf welche Themenbereiche werden spezifische Angebote für notwendig gehalten? Werden bei der Gestaltung betrieblicher Weiterbildungsangebote die speziellen Bedürfnisse und Lerngewohnheiten älterer Arbeitnehmer/innen berücksichtigt?
- Wo sehen die Älteren selbst ihren Weiterbildungsbedarf? Welche Weiterbildungsangebote haben sie bisher wahrgenommen und wie sehen ihre individuellen Qualifizierungsperspektiven aus? Welche Anforderungen stellen sie an Weiterbildungsangebote und worin sehen sie günstige Voraussetzungen für informelles Lernen am Arbeitsplatz?
- Welche betrieblichen Weiterbildungsangebote gibt es, die entweder direkt an ältere Beschäftigte gerichtet sind oder deren Kompetenzen und Lernbedürfnisse berücksichtigen? Was sind die wesentlichen Merkmale dieser Weiterbildungsangebote? Inwieweit werden sie den formulierten Anforderungen an Weiterbildungsmaßnahmen gerecht? Gibt es Angebote zum Wissens- und Erfahrungstransfer zwischen Alt und Jung?
- Wie muss betriebliche Weiterbildung für ältere Arbeitnehmer gestaltet werden, um sowohl die Weiterentwicklung ihrer Kompetenzen zur Bewältigung neuer Anforderungen zu fördern als auch die betriebliche Organisationsentwicklung voranzutreiben?

Methodische Hinweise

Der Projektverlauf gliederte sich in drei Phasen, die durch unterschiedliche methodische Zugänge gekennzeichnet waren.

Ziel der ersten Projektphase war es, mit Hilfe von schriftlichen Befragungen von Personalverantwortlichen/Betriebsinhabern (branchen- und betriebsgrößenübergreifend) Qualifizierungsnotwendigkeiten und -ansätze für ältere Beschäftigte und deren betriebliche Rahmenbedingungen zu ermitteln.

Neben einer repräsentativen Befragung im Rahmen des Referenzbetriebssystems (RBS des BIBB), die einen ersten Zugang zum Thema eröffnete, wurde eine weitere repräsentative Betriebsbefragung durchgeführt, die eine vertiefte Untersuchung der Forschungsfragen des Projekts ermöglichte.

Bei der Befragung im Rahmen des Referenzbetriebssystems wurden von 1.582 angeschriebenen Ausbildungs-Betrieben 537 bearbeitete Fragebogen zurückgesandt. Die Rücklaufquote lag damit bei 33,9%. Die zweite repräsentative Befragung von Betrieben erfolgte auf der Basis einer Zufallsstichprobe. Es wurden 11.946 Betriebe angeschrieben. Die Zahl verwertbarer Fragebogen betrug (nach Bereinigung) 554. D.h. die Rücklaufquote lag bei 4,6%.

Ziel der zweiten Betriebsbefragung war es, sowohl die Besonderheiten der RBS-Befragung (besonders engagierte Ausbildungsbetriebe) auszugleichen, als auch darum, nichtausbildende Betriebe einzubeziehen und Aspekte zu vertiefen wie

- allgemeine Fragen zum betrieblichen Weiterbildungsengagement,
- Gründe für das Angebot spezieller Weiterbildungsmaßnahmen,
- nach Themen differenzierte Abfrage des Weiterbildungsbedarfs und der Nutzung von Weiterbildungsangeboten und eine
- Einschätzung der Bedeutung informellen Lernens nach Funktionsgruppen und nach Schwerpunkten bei älteren bzw. jüngeren Beschäftigten.

Weiterhin bestand die Hoffnung, die Breite der Grundgesamtheit zu erweitern, um eine branchenspezifische Auswertung durchführen zu können, aber trotz des Verschickens von Fragebogen an knapp 12.000 Betriebe, war die Zahl verwertbarer Fragebogen mit 554 kaum höher als bei der RBS-Befragung.

Zweite Projektphase: Da sich das Instrument der Betriebsbefragung zur Erfassung von Weiterbildungskonzepten für ältere Beschäftigte nur als begrenzt tauglich erwies, musste stärker als ursprünglich beabsichtigt auf durchgeführte Projekte sowohl in Betrieben als auch bei Weiterbildungsträgern zurückgegriffen werden, die entweder in der Literatur beschrieben oder auf Tagungen vorgestellt wurden. Die Identifizierung, Systematisierung und Typisierung von Weiterbildungsansätzen für ältere Beschäftigte weitete sich von daher zu einer eigenen Projektphase aus. Es wurden insgesamt 39 Betriebe erfasst, die bewusst ältere Arbeitnehmer einstellten bzw. Konzepte zur Weiterbildung und Personalentwicklung Älterer entwickelt hatten. Bei 23 Projekten, die die Weiterbildung Älterer zum Thema hatten, wurde der Projektverlauf verfolgt. Parallel dazu wurde eine Literaturdatenbank aufgebaut, die zur Zeit ca. 500 Titel zur Weiterbildung älterer Beschäftigter umfasst.

Die während dieser Phase entwickelte Typisierung der Weiterbildungsansätze bildete die Grundlage für die Auswahl der Fallstudien.

In der dritten Projektphase wurde bei den ermittelten fünf Typen von Weiterbildungsansätzen jeweils eine Fallstudie durchgeführt, die folgende Teile umfasste:

- Durchführung eines Expertengesprächs mit der Projektleitung bzw. dem Projektverantwortlichen zur Erfassung des Konzepts und zur Schaffung des Zugangs für die empirischen Untersuchungen,

- Interviews mit dem/der Teamer/in und drei Teilnehmern bzw. Teilnehmerinnen nach Abschluss der Maßnahme.

Da im Verlauf des Projekts deutlich wurde, dass ohne das Vorhandensein bestimmter betrieblicher Rahmenbedingungen die Weiterbildung im späteren Erwerbsleben und damit ein Lernen über den gesamten Berufsverlauf nicht verstetigt werden kann, wurden im Anschluss an die Fallstudien für spezielle Weiterbildungsangebote noch zwei betriebliche Fallstudien durchgeführt, deren Schwerpunkt auf der Ermittlung von betrieblichen Rahmenbedingungen für lebenslanges Lernen lag.

Ergebnisse

Entsprechend der drei Phasen des Projekts werden die ausgewählten Ergebnisse ebenfalls nach den drei Bereichen dargestellt: Ergebnisse der schriftlichen Befragungen, Ergebnis der konzeptionellen Entwicklung bezogen auf die Systematisierung von Weiterbildungsansätzen Älterer und Ergebnisse der Fallstudien sowohl bezogen auf die Weiterbildungstypen als auch auf die betrieblichen Rahmenbedingungen für lebenslanges Lernen.

1. Zentrale Ergebnisse der schriftlichen Befragungen²

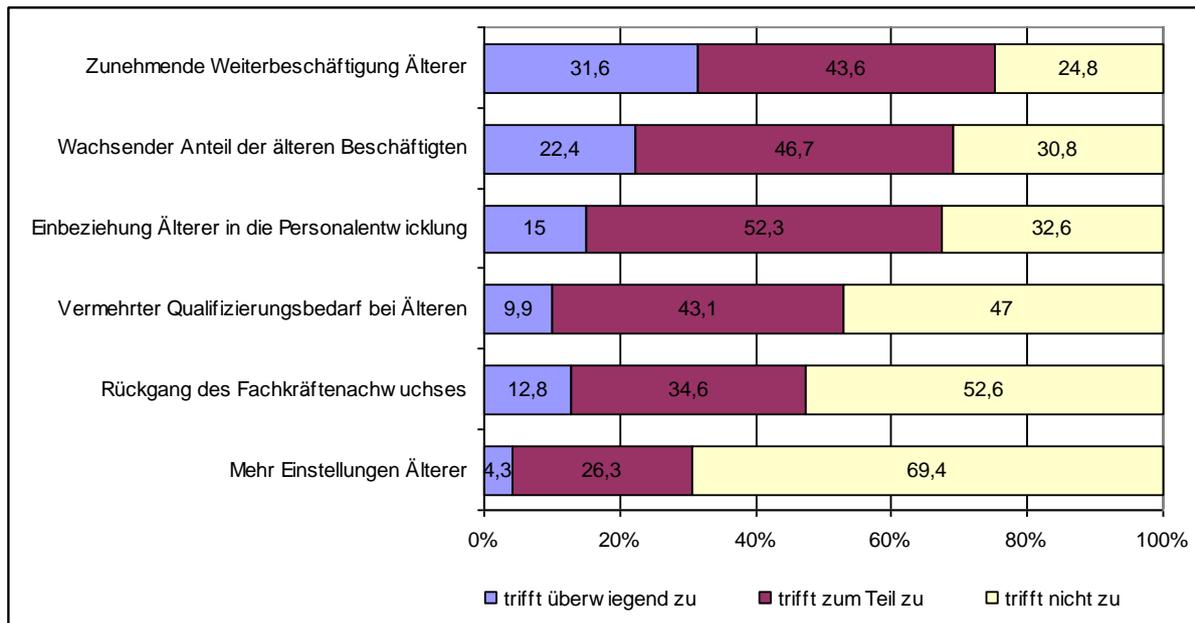
1.1 Wahrnehmung des demografischen Wandels durch die Betriebe

Das Altern der Belegschaft als betrieblicher Ausdruck der demografischen Entwicklung macht sich in den Betrieben erst ansatzweise bemerkbar (vgl. Schaubild 1). Einen wachsenden Anteil älterer Beschäftigter empfanden nur 22,4% der Betriebe für ihren Betrieb als überwiegend zutreffend. Eine zunehmende Weiterbeschäftigung - vermutlich als Folge der Einschränkungen der Frühverrentung - registrierten dagegen bereits knapp ein Drittel (31,6%) als überwiegend zutreffend. Der Rückgang des Fachkräftenachwuchses stellt mit einer Zustimmung von 12,8% der Betriebe offensichtlich noch keine relevante Größe dar.

Obwohl die demografische Entwicklung erst langsam in den Betrieben ankommt, sind bereits erste Folgen erkennbar. Ältere werden stärker in die betriebliche Personalentwicklung einbezogen (bei 67,3% der Betriebe zum Teil bzw. überwiegend zutreffend), bei Älteren ist ein vermehrter Qualifizierungsbedarf festzustellen (bei 52,9% der Betriebe zum Teil bzw. überwiegend zutreffend). Eine vermehrte Einstellung Älterer ist zwar weiterhin die Ausnahme (4,3% der Betriebe), wird aber immerhin von 26,3% der Betriebe als zum Teil zutreffend bezeichnet.

² Die im Folgenden verwendeten Zahlen beziehen sich auf die zweite Betriebsbefragung. Die wichtigsten Ergebnisse der RBS-Befragung sind in dem RBS-Info 28 mit dem Titel „Betriebliche Weiterbildung älterer Beschäftigter“ nachzulesen. Vgl. BIBB-Homepage unter www.bibb.de/de/12366.htm

Schaubild 1: Welche der folgenden Entwicklungstendenzen treffen auf Ihren Betrieb zu?
(N=533-548 Betriebe)



1.2 Bewertung der Kompetenzen Älterer und Qualifizierungsbedarf

Grundlage für die Förderung und Qualifizierung Älterer im Betrieb ist die Einschätzung ihrer Fähigkeiten. Wir haben 18 Kompetenzen benannt und die Betriebe danach gefragt, welche Stärken bei über 50-jährigen für ihren Betrieb besonders wichtig sind.

Besondere Wertschätzung genießen die Berufserfahrung, unmittelbar gefolgt von den sogenannten Arbeitstugenden wie Zuverlässigkeit, Arbeitsmoral und -disziplin und Qualitätsbewusstsein. Überraschend hoch geschätzt werden auch Fähigkeiten, die zur Bewältigung des betrieblichen Wandels erforderlich sind: zum einen soziale Fähigkeiten wie Teamfähigkeit und Führungsfähigkeit, zum anderen eher personale Fähigkeiten wie Problemlösefähigkeit, Flexibilität und Lernbereitschaft. Geringere Werte erhalten die Älteren im Bereich der Theorie und des abstrakten Wissens, das nicht erfahrungsbasiert ist, sowie den physischen Fähigkeiten.

Die Wertschätzung der besonderen Kompetenzen Älterer scheint sich allerdings auf die eigenen älteren Mitarbeiter zu beschränken, da sie nicht zu einer verstärkten Neueinstellung Älterer führt. Nur 2,7% der Betriebe bestätigen eine Tendenz zur Einstellung Älterer für ihren Betrieb, für Teilbereiche immerhin 12,6%. In Zeiten alternder Belegschaften ist die Einstellung Jüngerer weiterhin das Mittel der Wahl.

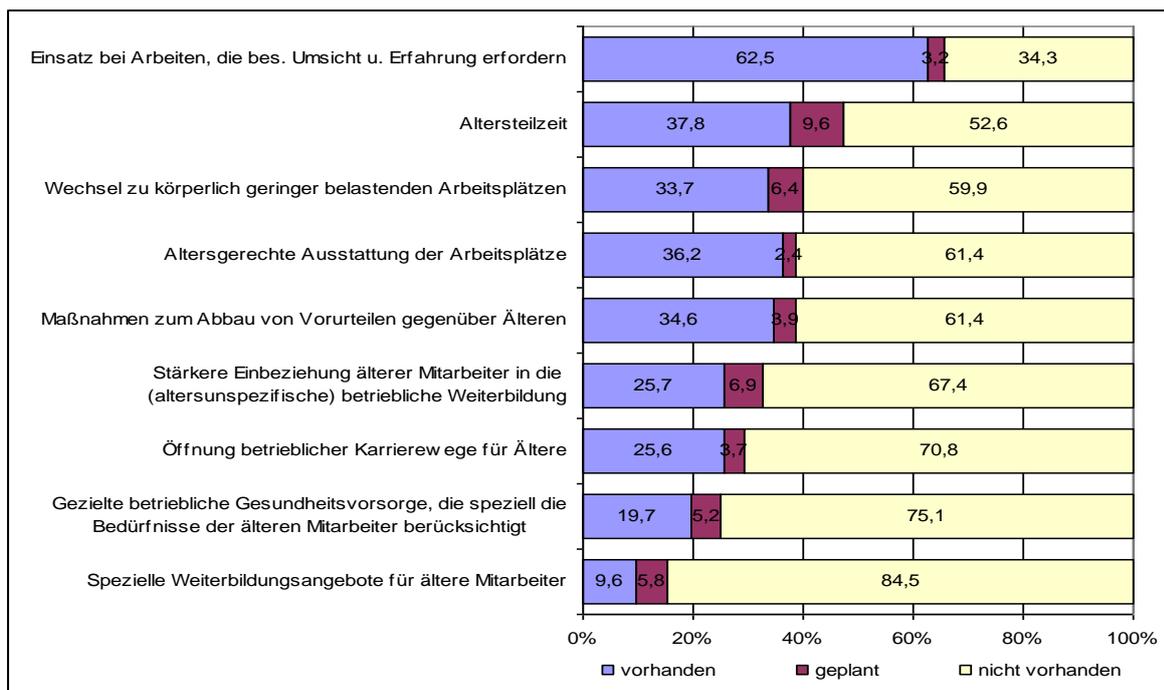
Trotz der hohen Wertschätzung der überfachlichen Kompetenzen und des beruflichen Erfahrungswissens älterer Mitarbeiter gehen die Betriebe dennoch von einem vermehrten Qualifizierungsbedarf bei Älteren aus. Der inhaltliche Schwerpunkt liegt im Bereich der I+K-Technologien, gefolgt von neuen Verfahren und Produkten. Einer Qualifizierung im Bereich der Persönlichkeitsentwicklung wird nur eine relativ geringe Bedeutung beigemessen, obwohl es gerade im Rahmen von Personalentwicklung inzwischen eine Vielzahl von Angeboten für ältere Beschäftigte gibt.

1.3 Betriebliche Maßnahmen zur Förderung und Qualifizierung Älterer

Ältere Mitarbeiter werden im Betrieb auf vielfältige Weise gefördert. Betriebliche Maßnahmen zur Förderung Älterer konzentrieren sich dabei jedoch eher auf Maßnahmen der Arbeitsorganisation und -gestaltung als auf solche zur Weiterbildung Älterer (vgl. Schaubild 2). In diesem Zusammenhang steht der Einsatz Älterer bei Arbeiten, die besondere Umsicht und Erfahrung erfordern, mit 62,5% an erster Stelle. Eine zunehmend wichtiger werdende Rolle spielt die Einbeziehung Älterer in die Personalentwicklung³. Immerhin gibt jeder vierte Betrieb an, seine Karrierewege für Ältere zu öffnen. Bezogen auf die Weiterbildung Älterer scheint die Einbeziehung Älterer in die betriebliche Weiterbildung (25,7%) Vorrang zu genießen gegenüber dem Angebot spezieller Weiterbildungsangebote für Ältere (9,6 %).

Dort, wo spezielle Angebote für Ältere gemacht werden, werden als Begründung überwiegend pädagogische Gründe angegeben. Immerhin 66% der Betriebe halten eine Verknüpfung neuer Lerninhalte mit dem Erfahrungswissen bei Älteren für notwendig. Nach Ansicht von 54,7% der Betriebe bringen Ältere andere Lernvoraussetzungen mit. Ein weiteres wichtiges Argument ist der altersbedingte Nachholbedarf (42,2 %).

Schaubild 2: Spezielle Maßnahmen zur Förderung älterer Mitarbeiter
(N=485-500 Betriebe)



Neben den zuvor genannten Maßnahmen haben zwei weitere betriebliche Maßnahmen im Zusammenhang mit der Qualifizierung Älterer eine hohe Bedeutung: die Förderung der kontinuierlichen Weiterbildung über die gesamte Erwerbsphase (bei 66,6% der Betriebe vorhanden) und Maßnahmen zum Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen Alt und Jung (47,8%). Der Wissens- und Erfahrungstransfer zwischen Alt und Jung spielt auch eine wichtige Rolle beim Erhalt der Potenziale erfahrener Mitarbeiter für den Betrieb.

³ Vgl. dazu auch Schaubild 1

1.4 Lernformen bei Älteren

In der Diskussion um die Weiterbildung Älterer wird immer wieder betont, dass Ältere anders lernen als Jüngere. Dies können wir im Rahmen unserer Untersuchung insoweit bestätigen, als Ältere schwerpunktmäßig andere Formen informellen Lernens nutzen als Jüngere.

Bei den Formen informellen Lernens, die von den Älteren stärker genutzt werden, dominiert ganz deutlich der Erfahrungsaustausch (53,1% bei Älteren gegenüber 36,3% bei Jüngeren). Große Unterschiede gibt es auch beim Lesen von berufsbezogener Fachliteratur (41,7% bei Älteren gegenüber 29,0% bei Jüngeren). Eine größere Bedeutung hat ebenfalls der Besuch von Kongressen und Messen (24,1% gegenüber 19,7%), haben Qualitätszirkel (12,3% gegenüber 9,2%) und Fachbesuche in anderen Abteilungen (9,8% gegenüber 7,2%).

„Neuere“ Formen informellen Lernens bevorzugen eher die Jüngeren, z.B. Gruppenarbeit/Projektarbeit und selbstgesteuertes Lernen am Arbeitsplatz wie CBT (Computer based Training) oder E-Learning. Dies erklärt sich jedoch weniger durch das Alter als durch die Sozialisationsbedingungen einer bestimmten Generation.

Die Lerngewohnheiten Älterer sind nicht nur durch die jeweiligen Sozialisationserfahrungen einer Generation, sondern ebenfalls durch den Status geprägt, den sie im Betrieb haben.

Bei den Führungskräften sind eher Lernformen von Bedeutung, die betriebsübergreifenden Charakter haben wie Fachliteratur, Kongresse und Patenschaften. Bei den Fachkräften dominiert das direkt mit dem Arbeitsprozess verbundene Lernen (Unterweisung/Anlernen am Arbeitsplatz und Selbstlernen durch Beobachten/Ausprobieren am Arbeitsplatz). Bei Un-/Angelernten sind Unterweisung und Anlernen am Arbeitsplatz durch Kollegen und Vorgesetzte erwartungsgemäß am wichtigsten.

2. Ergebnisse der zweiten Projektphase: Identifizierung von Weiterbildungsansätzen und -typen für ältere Beschäftigte

Ansätze zur Qualifizierung älterer Beschäftigter setzen überwiegend an Problemlagen Älterer wie mangelnder betrieblicher Beweglichkeit, Bildungsabstinenz und fachlichem Nachholbedarf vor allem in den neuen Technologien an, in einem Fall jedoch auch an der „Kernkompetenz“ Älterer, dem Erfahrungswissen. Die Initiatoren dieser Ansätze befinden sich innerbetrieblich vor allem im Bereich der Personalentwicklung und der Personalabteilung, außerbetrieblich im Bereich von Weiterbildungseinrichtungen, die ihre entwickelten Konzepte den Betrieben anbieten und in Zusammenarbeit mit der Personalabteilung realisieren. Ihre theoretische Grundlage beziehen diese Ansätze aus Konzepten der „lebensphasenorientierten Personalentwicklung“, des „alternsgerechten Lernens“ und des „intergenerativen Wissensmanagements“. Im Hintergrund steht als Begründungs- und Legitimationszusammenhang mit allerdings unterschiedlicher Bedeutung das Konzept „Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit (employability)“. Dieses beinhaltet allerdings in allen drei Bereichen mehr als eine Anpassungsqualifizierung. Es geht meist um eine Erweiterung der Beschäftigungsfähigkeit durch Potenzialentwicklung, Erlernen neuer Tätigkeiten und Einbeziehung in die Organisationsentwicklung.

Abbildung 1: Weiterbildungsbereiche und -konzepte

Bereich	Konzept
Personalentwicklung	Lebensphasenorientierte Personalentwicklung
Weiterbildungsträger	Alternsgerechtes Lernen
Betriebl. Arbeitsprozess	Intergenerativer Wissens- und Erfahrungstransfer

2.1 Ansätze im Rahmen von Personalentwicklung

Konzept: Lebensphasenorientierte Personalentwicklung

Im Zusammenhang mit der demografischen Entwicklung und der Einschränkung der Möglichkeiten, ältere Beschäftigte vorzeitig zu entlassen, tritt diese Beschäftigtengruppe stärker ins Bewusstsein der betrieblichen Personalentwicklung und macht dort ein Umdenken erforderlich:

„Bisher richtet sich die Personalentwicklung primär auf die Identifikation und Förderung des (Führungs-)Nachwuchses. Die meisten Programme werden für Mitarbeiter bis Mitte 30 angeboten. In vielen Unternehmen gibt es kaum mehr Fortbildungsmaßnahmen für die Zielgruppe 40+. Betrachten wir jedoch die Verschiebung der Altersgruppen, so wird deutlich, dass das bisherige Vorgehen zukünftig zu kurz greifen wird: Die Mehrzahl der Beschäftigten wird sich aus der Gruppe der über 40-Jährigen rekrutieren. Aufgrund der absehbaren Verlängerung der Lebensarbeitszeit hat die Gruppe der 40- bis 50-jährigen Beschäftigten noch eine Berufszeit von 15 bis 25 Jahren vor sich.“⁴

Bei der Gestaltung von Weiterbildungsangeboten für ältere Beschäftigte orientiert sich die betriebliche Personalentwicklung an Lebensphasen- und Berufsphasenmodellen. Der Begriff der „lebenszyklusorientierten Personalentwicklung“ stammt von Sattelberger⁵. Sie orientiert sich bei ihm am Lebenszyklus eines Organisationsmitglieds und umfasst Beratungs- und Entwicklungsprogramme, die besonders in Phasen der Veränderung, des Übergangs von einer Phase in die andere und bei kritischen Entscheidungen relevant werden⁶

Weiterbildungsansätze für ältere Beschäftigte im Rahmen der lebensphasen- oder lebenszyklusorientierten Personalentwicklung setzen in der Regel an der Schwelle 40+ an. Das war in der traditionellen Personalentwicklung der Zeitpunkt, bis zu dem man es geschafft haben sollte. „Die Betroffenen haben die maximal erreichbare Position erklommen und behalten diese bis zur Pensionierung.“⁷

In einer Untersuchung, die im Rahmen der Personalentwicklung eines Großunternehmens (Siemens) im Jahr 1997 bei den Beschäftigten durchgeführt wurde, stellte man bei der Altersgruppe zwischen 40 und 50 die größte Unzufriedenheit fest. Auf dieser Grundlage ent-

⁴ REGNET, Erika: Karriereentwicklung 40+. Weitere Perspektiven oder Endstation? Basel 2004, S.17

⁵ SATTELBERGER, Thomas: Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung. In: Innovative Personalentwicklung, hrsg. von Thomas Sattelberger, 3. Aufl., Wiesbaden 1995, S. 287-305

⁶ Vgl. GRAF, Anita: Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung. Ein Ansatz für die Erhaltung und Förderung von Leistungsfähigkeit und -bereitschaft während des gesamten betrieblichen Lebenszyklus. Berner betriebswirtschaftliche Schriften, Band 29, Bern 2002, S. 33

⁷ Regnet: a.a.O., S. 54

stand der erste Ansatz für Standortbestimmungsseminare 40+, der unter dem Namen KOMPASS in die Diskussion einging und andere Unternehmen inspirierte, ähnliche Angebote zu entwickeln.

Diese Seminare werden traditionell für potenzielle Führungskräfte angeboten, diese Zielgruppe wird jedoch zurzeit erweitert. Im Rahmen des Projekts wurde sowohl die klassische Form für potenzielle Führungskräfte (Fallstudie 1), aber auch ein Ansatz untersucht, in dem das Konzept auf die Sachbearbeitungsebene ausgeweitet wurde (Fallstudie 2).

2.2 Ansätze bei Bildungsträgern

Konzept: Altersgerechtes / erfahrungsorientiertes Lernen

Das Konzept des altersgerechten Lernens ist im Rahmen der Demografie-Initiative des BMBF entstanden und will das Augenmerk auf den Prozess des Alterns legen.

„Altersgerechtes Lernen bedeutet nicht eine Didaktik nur für Ältere, sondern die Verzahnung des Lernens mit dem Berufsverlauf durch geeignete Methoden und Arrangements, so dass mit dem Altern nicht zugleich die Qualifikation veraltet.“⁸

Diese Definition macht eine Umsetzung dieses Ansatzes nicht gerade einfach. Im Kern geht es um die Förderung der Weiterbildung Älterer durch ein Ansetzen an ihren besonderen Lerninteressen und -bedürfnissen (alters- oder zielgruppenspezifischer Ansatz). Die Frage ist jedoch, worin diese besonderen Lernbedürfnisse und -interessen Älterer bestehen. Als zentrale Kriterien werden in der wissenschaftlichen Diskussion benannt:

- die Orientierung an den vorhandenen Kompetenzen der Lernenden (hier spielt bei älteren Beschäftigten das Erfahrungswissen eine große Rolle) und die
- Gestaltung der Weiterbildung eher im Sinne des Selbstlernens als durch seminaristische Lernformen, da diese meist mit schlechten Erfahrungen verbunden seien. Schwerpunkt soll das „Lernen im Prozess der Arbeit“ sein, evtl. ergänzt durch Einheiten zur Wissensvermittlung.

Der Hauptvorteil selbstgesteuerten Lernens wird in einer erhöhten Teilnehmermotivation und im Abbau der Transferprobleme gesehen. „Die Lernenden können bereits im Lernvorgang die Umsetzungsmöglichkeiten kritisch beleuchten und den Lernprozess gezielt in die von ihnen gewünschte Richtung vorantreiben.“⁹

Diese Kriterien unterscheiden sich nicht grundsätzlich von den pädagogischen Ansätzen der Erwachsenenbildung, stellen jedoch bestimmte Aspekte wie Erfahrungsorientierung und Selbststeuerung noch stärker in den Vordergrund. Durch die Öffnung für andere Altersgruppen verhindert man, dass die Älteren als extra zu fördernde Gruppe deklariert und damit diskriminiert werden.

⁸ Geldermann, Brigitte: Weiterbildung für die Älteren im Betrieb. In: Loebe / Severing: Wettbewerbsfähig mit alternen Belegschaften, Bielefeld 2005, S. 72

⁹ Vgl. dazu HÖRWICK, Eva: lernen Ältere anders? In LASA (Hrsg.): Nutzung und Weiterentwicklung der Kompetenzen Älterer - eine gesellschaftliche Herausforderung der Gegenwart“. Tagungsband der Veranstaltung der Akademie der 2. Lebenshälfte, 26.8.02, Potsdam 2003

2.3 Ansätze im Arbeitsprozess

Konzept: Intergenerationelles Lernen und Wissens- und Erfahrungsmanagement

Im Unterschied zu den bisher beschriebenen Ansätzen geht es bei dem Ansatz des Wissens- und Erfahrungstransfers um den Erhalt der Stärken Älterer für den Betrieb. Es handelt sich dabei um einen innerbetrieblichen Ansatz, der in sehr unterschiedlichen Formen umgesetzt wird¹⁰. Neben dem Einsatz altersgemischter Teams, in denen die gegenseitige Weitergabe von Wissen und Erfahrungen eher sporadisch erfolgt, gibt es eine intensivere Form der Weitergabe von Wissen und Erfahrungen durch die Bildung von Zweier-Teams, den sog. Tandems, in der Regel zwischen älteren Erfahrungsträgern und Berufsanfängern oder die Wissens- und Erfahrungsweitergabe an den eigenen Nachfolger in der Regel am Ende des Berufslebens.

Im Projekt wurde als Fallbeispiel ein Ansatz ausgewählt, bei dem die Weitergabe des Wissens der Älteren an die Jüngeren nicht nur keine Einbahnstraße war, weil sie sowohl die Rolle des Lehrenden als auch die Rolle des Lernenden innehatten, sondern in dem die Fähigkeit zum Erfahrungstransfer mit einer intensiven Reflexion des eigenen Arbeitsplatzes und damit mit einer Weiterentwicklung vorhandener Kompetenzen verbunden war.

In den drei beschriebenen Bereichen „Personalentwicklung, Weiterbildungsträger und betrieblicher Arbeitsprozess“ wurden insgesamt fünf Weiterbildungstypen identifiziert, die in der dritten Projektphase in Fallstudien untersucht wurden.

Abbildung 2: Weiterbildungskonzepte und -typen für das spätere Erwerbsleben

Bereiche	Konzepte	Weiterbildungsansätze /-typen
Personalentwicklung	Lebensphasenorientierte Personalentwicklung	Standortbestimmungsseminare (Typ 1, FS 1) Potenzialentwicklungsseminar (Typ 2, FS 2)
Weiterbildungsträger	Alternsgerechtes Lernen	Erfahrungsorientiertes Lernen; WB-Angebote für erfahrene Mitarbeiter / (Typ 3, FS 3) Spez. fachl. Weiterbildungsangebote für Ältere (Typ 4, FS 4)
Betrieblicher Arbeitsprozess	Intergenerativer Wissens- und Erfahrungstransfer	Wissens- und Erfahrungstransfer (Tandems zwischen Alt und Jung) (Typ 5, FS 5)

¹⁰ Vgl. Zimmermann, Hildegard: Kompetenzentwicklung durch Erfahrungstransfer. Betriebliche Ansätze zum Erfahrungstransfer zwischen älteren und jüngeren Beschäftigten. In: BWP 5/2005, S. 26-30

3. Ergebnisse der Fallstudien zu den speziellen Weiterbildungsansätzen für ältere / erfahrene Beschäftigte (3. Projektphase)

Die Ergebnisse der fünf durchgeführten Fallstudien werden im Folgenden in Kurzform nach den drei Merkmalen: Zielsetzung des Ansatzes, Organisationsform und Ergebnis aus Sicht der Teilnehmer dargestellt. Eine ausführlichere Darstellung soll im Rahmen einer Buchveröffentlichung erfolgen.

3.1 Die Fallstudien im Einzelnen

Fallstudie 1: Standortbestimmungsseminar für potenzielle Führungskräfte

Ziele dieses Ansatzes aus betrieblicher Sicht sind zum einen die optimale Nutzung der Mitarbeiter/innen mit der größten Erfahrung, zum anderen die Übernahme der Eigenverantwortung für die weitere berufliche Entwicklung durch die Beschäftigten. Der psychologische Vertrag, der dem/der Mitarbeiter/in eine Versorgung während des gesamten Berufslebens zusagte, hat sich in Richtung einer notwendigen „Selbstführung“ der Beschäftigten geändert. Ziele der Teilnehmer/innen sind eine Reflexion der eigenen beruflichen Situation mit der möglichen Option einer Neu- oder Umorientierung.

Im Zentrum des Standortbestimmungsseminars steht für jede/n Teilnehmer/in ein persönliches Entwicklungsprojekt, d.h. er/sie setzt sich ein Ziel bezogen darauf, was er/sie ändern möchte. Der Prozess erstreckt sich über einen Zeitraum von vier Monaten. Er beginnt mit einer Vorbereitungsphase, in der der/die Teilnehmer/in ein umfassendes Feedback erhält, auf dem 3-tägigen Workshop entwickelt er/sie dann sein/ihr Projekt. Er/sie hat dann drei Monate Zeit, es in die Praxis umzusetzen, unter Begleitung durch eine/n Lernpartner/in und durch ergänzende Abstimmungsgespräche mit seinem/ihrer Vorgesetzten und dem Personalmanagement. Die Ergebnisse werden dann auf einem 2-tägigen Follow-up vorgestellt.

Veränderungen, die durch den Besuch des Seminars erreicht wurden, hatten ihren Schwerpunkt im beruflichen Bereich. Es änderte sich in erster Linie die Beziehung zur Arbeit. Die Arbeit wurde nach Abschluss des Seminars stärker unter dem Aspekt der eigenen beruflichen Entwicklung betrachtet. Das kann sich ganz unterschiedlich ausdrücken. Während ein Interviewpartner in seiner Arbeit jetzt andere Prioritäten setzen will, die seine berufliche Entwicklung stärker fördern, will ein anderer Interviewpartner jetzt Arbeitsschwerpunkte verstärken, die einen Wechsel innerhalb der Firma erleichtern. Ein dritter Seminarteilnehmer hat sich vorgenommen, verstärkt nach einer Tätigkeit suchen, die ihm das Gefühl von mehr Nutzen und Sinnhaftigkeit vermittelt.

Die Auseinandersetzung mit den eigenen Stärken und Schwächen, sowohl aus der Innen- als auch aus der Außensicht (feed back), die Rückbesinnung auf alte Wünsche und Träume, die Reflexion der Balance zwischen verschiedenen Lebensbereichen, das Erkennen der eigenen beruflichen Orientierung und des eigenen Berufsweges führen zwangsläufig zur Selbsterkenntnis und damit auch zur Veränderung der Beziehung zu sich selbst. Neben dem beruflichen Nutzen wirkt sich das auch auf das Privatleben aus:

„Auch im privaten Bereich hat mir das sehr viel geholfen. Weil man sich halt selber besser kennen gelernt hat. Man hat den Spiegel vorgehalten bekommen. Hey, wir sehen dich so. Du hast da Schwächen an der Stelle, du hast aber auch Stärken. Und da kann man unheimlich profitieren davon, auch im privaten Bereich“ (FS 1, TN 3, Pos. 111)

Fallstudie 2: Potenzialentwicklungsseminar für Sachbearbeiter/innen

Mit dem Potenzialentwicklungsseminar, welches in einem großen Handelsunternehmen für Sachbearbeiter/innen durchgeführt wurde, soll die berufliche und persönliche Weiterentwicklung der Teilnehmer/innen gefördert und damit deren Leistungsfähigkeit auch in der Zukunft gesichert werden. Ziel ist dabei der Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit. Durch die Intensivierung des Kontakts zwischen den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern soll der Wissens- und Erfahrungsaustausch im Unternehmen gefördert werden.

Das Seminar umfasst 11 ½ Tage über einen Zeitraum von 7 Monaten. Es gliedert sich in zwei Teile, einen Teil, in dem theoretische Zusammenhänge vermittelt werden und den Werkstattprozess, in dem ein Team ein vorgegebenes Thema bearbeitet. Das Thema des untersuchten Seminars war: „Unsere Kunden im Blick“. Das Seminar gliedert sich in drei Bausteine à drei Tage, die im Abstand von vier Wochen stattfinden, ein Follow Up zur Vorbereitung der Präsentation, die Präsentation (1/2 Tag) und einen Abschlusstag zur Auswertung der Präsentation. Jeder Baustein umfasst sowohl einen theoretischen Input als auch den Werkstattprozess. Während beim theoretischen Input jeweils ein Thema im Vordergrund steht (s.o.), richten sich die Inhalte der „Werkstatt“ nach dem Verlauf des ausgewählten Projekts.

Der Kern der durch das Seminar bewirkten Veränderungen lag bei der persönlichen Entwicklung der Teilnehmer. Diese bezog sich auf

- Selbsterkenntnis bezogen auf eigene Verhaltensweisen, aber auch Potenziale,
- neue Möglichkeiten des Umgangs mit anderen (vor allem in Konflikten),
- Selbsterfahrung durch neue Aufgaben, die erfüllt werden mussten,
- neue Anregungen / Ideen bezogen auf die eigene Lebensgestaltung und die
- Stärkung des Selbstvertrauens (durch Akzeptanz durch die Anderen).

Die Erweiterung des Verhaltensspektrums wirkte sich auch auf den beruflichen Umgang mit anderen Menschen aus, sowohl bezogen auf Vorgesetzte und Kollegen bzw. Kolleginnen, als auch auf Kunden bzw. Kundinnen. Die erfahrene Wertschätzung (durch die Finanzierung des Seminars) stärkte die Identifikation mit dem Unternehmen und erhöhte die Freude an der Arbeit. Ein direkter Vorteil für die Arbeit entstand durch die neu geschaffenen Netzwerke der Mitarbeiter/innen untereinander.

Die Anregungen im Seminar, der Erfahrungsaustausch, das Erkennen eigener Fähigkeiten und Potenziale und das Sichtbarwerden im Betrieb führten zu neuen Überlegungen bezogen auf die eigene berufliche Tätigkeit.

Fallstudie 3: Erfahrungsorientierte Workshops / Projekte in Betrieben

Zielsetzung dieses Ansatzes ist die Erhöhung der Bildungsbeteiligung von künftig älteren und von erfahrenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern durch Entwicklung von Lernarrangements zum erfahrungsbasierten Lernen:

„Die konkrete Zielsetzung war, Lernen so zu gestalten, dass es besonders die Älteren anspricht und besonders für Ältere geeignet ist“ (Projektleiterin im Interview).

Kern des Konzepts ist das „aktive Erfahrungslernen im Betrieb“. Es geht darum, „den Prozess der Problemlösung zu reflektieren und dadurch als bewussten Lernprozess zu gestalten“. Prinzipien des Konzepts sind das Gruppenlernen, das Lernen durch Problemlösen und das selbstorganisierte Lernen, d.h. durch das gemeinsame Lösen eines Problems bei weitgehender Selbstbestimmung des Ablaufs der Aufgabenbearbeitung sollen individuelle Lerneffekte erzielt werden.

Das Lernkonzept „EQUA - erfahrungsbasierte Qualifizierung“ beinhaltet vier bis sechs moderierte Workshops von je 2,5 Stunden im Abstand von zwei bis vier Wochen. Dazwischen, in der Selbstlernphase, arbeitet die Lerngruppe selbstständig an der Lösung des in Abstimmung mit betrieblichen Erfordernissen selbst gewählten Problems. Die Teilnehmer/innen müssen von diesem Problem selbst betroffen sein und sich durch die Lösung auch eine Verbesserung ihrer Arbeitsbedingungen versprechen. Die Sitzungen dienen dazu, Fortschritte und Probleme des betrieblichen Projekts zu diskutieren, gemachte Erfahrungen zu systematisieren (Reflexionsworkshops) und bei Bedarf theoretischen Input zu geben. In der Mitte des Prozesses (nach drei Workshops) findet eine Zwischenpräsentation, am Ende eine Abschlusspräsentation statt. Unterstützt wird das Training durch die Einbindung betrieblicher Entscheidungsträger, Lernbausteine, Gelegenheiten zum Austausch und die Entdeckung weiterer Lerngelegenheiten¹¹.

Zu den Ergebnissen dieser Weiterbildungsform können nur begrenzt Aussagen gemacht werden, da die Teilnehmer/innen einer solchen Maßnahme nicht direkt befragt wurden. Aussagen liegen bisher nur aus dem Expertengespräch mit der Projektleiterin vor.

Im Unterschied zu anderen Ansätzen findet die Weiterbildungsmaßnahme in der Form ganz konkreter betrieblicher Projekte statt. D.h. die erfahrenen Beschäftigten werden an der betrieblichen Organisationsentwicklung beteiligt. Dieser Ansatz kommt den Bedürfnissen der Mitarbeiter/innen nach Aussage der Projektleiterin entgegen. Ihre Kompetenz und Erfahrung sind gefragt und sie dürfen an Themenstellungen mitarbeiten, die ihrer Firma ein Anliegen sind. Dadurch fühlen sie sich aufgewertet und ernst genommen.

Noch offen ist die Frage, welche Facetten von Kompetenzentwicklung durch die betrieblichen Projekte erreicht werden.

Fallstudie 4: Spezielle fachliche Weiterbildungsangebote für ältere Beschäftigte

Das Konzept der altersgerechten Qualifizierung geht von besonderen Lernbedürfnissen Älterer aus, woraus zu Beginn der Diskussion um die Qualifizierung Älterer auch die Notwendigkeit spezieller Angebote für ältere Beschäftigte abgeleitet wurde. Vorhandene Angebote in diesem Bereich setzen sowohl bei einer vermuteten Lerndistanz Älterer an, die aufgrund der geringeren Bildungsbeteiligung älterer Beschäftigter offensichtlich zu sein scheint, als auch bei einem generationsspezifischen Nachholbedarf vor allem bezogen auf die neuen Technologien und Fremdsprachen.

Die Realisierung spezieller Weiterbildungsangebote war jedoch von Anfang an mit großen Schwierigkeiten verbunden, da aufgrund der geringen Wertschätzung Älterer in unserer Gesellschaft spezielle Angebote für Ältere von diesen nicht nachgefragt wurden. Der einzige Bereich, in dem solche Angebote eine gewisse Akzeptanz genießen und manchmal sogar

¹¹ Vgl. Bfz-Projektinformation; www.aqua-nordbayern.de/aqua/wiser_home.html

GELDERMANN, Brigitte / GELDERMANN, Roland: Aktives Erfahrungslernen im Betrieb. Arbeit mit betrieblichen Lerngruppen am Beispiel des AUQA-Lernarrangements. Leitfaden für die Bildungspraxis. Schriftenreihe des bfz, Band 9, Bielefeld 2005

gewünscht werden, ist der Bereich der neuen Technologien. Ein Nachholbedarf in diesem Bereich ist nicht auf mangelnde Lern- oder Leistungsfähigkeit Älterer zurückzuführen, sondern ein generationsspezifisches Phänomen.

Im Rahmen des Forschungsprojekts wurde ein EDV-Kurs für ältere Beschäftigte (45+) untersucht. Die Zielsetzung dieses Ansatzes wird auf der Internetseite des Projekts folgendermaßen formuliert¹²: „Das vorausschauende und modular aufgebaute Qualifizierungskonzept für ältere Beschäftigte trägt durch die Förderung und den Ausbau beruflicher Kernkompetenzen entscheidend zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit für ein längeres Erwerbsleben bei“.

Der EDV-Kurs fand wöchentlich statt und umfasste 12 Termine à 6 Std., insgesamt 72 Stunden. Es handelte sich dabei inhaltlich um eine normale Programmanwenderschulung (Word, Excel). Bei der didaktischen Umsetzung wurden jedoch die besonderen Lerninteressen Erwachsener (bzw. Älterer) berücksichtigt. Wegen der unterschiedlichen Eingangsvoraussetzungen fand eine Gruppenteilung statt. Die Lernmethode bestand in der selbstständigen Bearbeitung vorgegebener Aufgaben. Die Teamerin achtete darauf, dass die Teilnehmer/innen nicht mit überflüssigem theoretischem Input belastet wurden und bei der Lösung der Aufgaben möglichst viel Freiraum hatten.

Im Unterschied zu Seminaren für Ältere, bei denen die berufliche Perspektive und Neuorientierung im Vordergrund steht, handelte es sich hier um eine Anpassungsqualifizierung in Hinblick auf neue Technologien. Ziel des Seminars war es, sich technische Grundkenntnisse am PC anzueignen bzw. überhaupt einen Zugang zum PC zu finden. Durch das Seminar erreichte Veränderungen sind von daher weniger in der Beziehung zur Arbeit zu suchen als im Bezug zur Technik, zum Lernen und zu den eigenen Fähigkeiten.

Durch das Seminar wurden bei allen Teilnehmern Blockaden bzw. Lernwiderstände überwunden. Diese betrafen entweder den Besuch von Weiterbildungsveranstaltungen generell und/oder den Umgang mit dem Computer. Durch das Überwinden der Widerstände entstanden ein neuer Zugang zum Lernen und der Wunsch, die gewonnenen Fähigkeiten zu erweitern und zu vertiefen. Die Tatsache, dass das Unternehmen durch das Weiterbildungsangebot für erfahrene Mitarbeiter in diese noch investiert, wurde als Geste der Wertschätzung betrachtet und entsprechend positiv bewertet.

Fallstudie 5: Wissens- und Erfahrungstransfer zwischen Alt und Jung

Wesentliches Ziel des Projektes in der Gießerei- und Schmiedeindustrie war der Erhalt bzw. die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit der älteren, vielfach auch angelernten Mitarbeiter durch neue Formen betrieblicher Weiterbildung und altersgerechter Arbeitsorganisation.

Der Wissenstransfer im Tandem erfolgte in vier Schritten:

1. Auswahl der Lehrenden und Lernenden
2. Erstellung von Arbeitsmappen für jeden Arbeitsplatz
3. Vorbereitung der Lehrenden
4. Zusammenstellung der Tandems und Durchführung des Wissenstransfers

¹² Projektbeschreibung Internetseite www.arbeitsmarkt50.de

Zu Beginn wurde über eine Kompetenzanalyse der Qualifizierungsbedarf der Mitarbeiter ermittelt. Um die Freistellung der Beschäftigten für die Weiterbildung zu ermöglichen, mussten zusätzliche Mitarbeiter eingestellt werden. Dazu wurde das arbeitsmarktpolitische Instrument der Job-Rotation verwendet¹³.

Im Rahmen der Fallstudie haben wir einen der an der Maßnahme beteiligten älteren Beschäftigten über seine Erfahrungen befragt. Was dem Interviewpartner gut gefallen hat, war, im Zusammenhang mit der übergreifenden Qualifizierung auch einmal das ganze Werk kennengelernt zu haben. Seine berufliche Situation hat sich insofern verändert, als er und seine Kollegen sich untereinander stärker am Arbeitsplatz vertreten können. Dadurch ist die Arbeit für ihn zwar abwechslungsreicher geworden, seinen Einsatz als Springer, was eine sporadische Vertretung von Kollegen an anderen Arbeitsplätzen bedeutet, erlebte er jedoch eher als unangenehm.

Sonst sah der Interviewpartner kaum Veränderungen durch die Weiterbildungsmaßnahme. Er glaubte nicht, dass dadurch, dass er seine Arbeit einem anderen erklären musste, er Neues über seine Arbeit erfahren hat. Er sah auch keine höhere Wertschätzung seiner Person oder seiner Arbeit durch andere.

Das Lernen im Arbeitsalltag hat nach seiner Meinung auch nicht an Bedeutung gewonnen. Lernen in der Arbeit war für ihn auch vorher schon sehr wichtig und ist es weiterhin. Der befragte ältere Beschäftigte sah sich trotz seines umfangreichen Erfahrungswissens und trotz der Betonung seines Expertenstatus durch den Personalleiter nicht als Experte, sondern als Ungelernter, d.h. seine Selbsteinschätzung hatte sich durch das Projekt nicht geändert. Die allmählich zunehmende Wertschätzung des Erfahrungswissens in den Betrieben scheint bei den Betroffenen noch nicht angekommen zu sein.

3.2 Fallstudienübergreifende Ergebnisse zur Bedeutung und Gestaltung spezieller Angebote für ältere bzw. erfahrene Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen

3.2.1 Probleme beim Angebot spezieller Weiterbildung für Ältere / Motivation der Teilnehmer/innen

Bei der Realisierung spezieller Weiterbildungsmaßnahmen für ältere Beschäftigte liegen die Probleme vor allem im Vorfeld, d.h. bei der Ausschreibung der Maßnahmen. Sowohl von den Initiatoren der untersuchten Maßnahmen als auch von Betriebsvertretern, mit denen bei der Suche nach Angeboten für ältere Beschäftigte Kontakt aufgenommen wurde, wurden immer wieder die Schwierigkeiten betont, Beschäftigte für den Besuch einer Maßnahme zu gewinnen, die für eine Altersgruppe 50+ ausgeschrieben ist. Dies wurde uns auch von den befragten Teilnehmern und Teilnehmerinnen solcher Maßnahmen bestätigt. Selbst bei einem seit Jahren eingeführten Standortbestimmungsseminar löste die Ausschreibung bei einem Teilnehmer Irritationen aus. Er fragte sich, ob dieses Angebot sich an Mitarbeiter richtet, von denen das Unternehmen sich trennen möchte. Manchmal sind es auch die Kollegen, die lästern: Gehst Du jetzt zu Deinem Rentnerclub?

Folge dieser Probleme war, dass bei den Ausschreibungen ein Hinweis auf das Alter immer mehr vermieden wurde und man sich eher an „erfahrene“ Beschäftigte wandte. Dadurch wurde die Alterszusammensetzung in den Seminaren allerdings heterogener und interne Evaluationen der Maßnahmen erfolgten auch immer weniger unter Altersgesichtspunkten.

¹³ Vgl. SGB III, § 229

Maßnahmen für Ältere werden am ehesten dann akzeptiert, wenn die Kompetenzen und Erfahrungen der Älteren angesprochen werden, z.B. Projekte für „erfahrene Mitarbeiter“ oder Weiterbildungsangebote für „Leistungsträger mit längerer Betriebszugehörigkeit“.

Die Motivation erfahrener oder älterer Beschäftigter, an solchen Angeboten teilzunehmen, war in den einzelnen Fallstudien sehr unterschiedlich und hing von dem Kontext ab, in dem die Seminare oder Maßnahmen angeboten wurden. Während sie bei dem Wissens- und Erfahrungstransfer und dem Computerkurs sehr stark fachlich orientiert war, stand bei dem Standortbestimmungsseminar für potenzielle Führungskräfte die berufliche Veränderung im Fokus. Bei dem Potenzialentwicklungsangebot für Sachbearbeiter/innen war die Motivationslage eher diffus. Die befragten Teilnehmer/innen fühlten sich beruflich unterfordert oder zu einseitig gefordert. Sie erhofften sich durch das Seminar eine Horizonterweiterung und neue Anregungen.

3.2.2 Struktur der Weiterbildungsangebote für Ältere und ihre Akzeptanz bei den Teilnehmern/Teilnehmerinnen

Abgesehen von dem Projekt zum Wissens- und Erfahrungstransfer, bei dem das Lernen überwiegend in der Arbeit / am Arbeitsplatz stattfand und dem Computerkurs, bei dem nach einer kurzen Einführung Lernaufgaben vorgegeben wurden, die dann individuell bearbeitet wurden, wiesen die drei anderen untersuchten Konzepte vergleichbare Strukturen auf.

Die Seminare / Programme umfassten einen längeren Zeitraum (4 bis 7 Monate). Im Mittelpunkt stand ein Projekt, das mal mehr persönlich, mal mehr betrieblich orientiert war. Es wurde begleitet von theoretischen Inputs, die in Form von Bausteinen oder Modulen angeboten wurden. Je nach der Art der Zielsetzung des Projekts und der Art der Integration der theoretischen Inputs in die Projektarbeit, unterschied sich die Akzeptanz der jeweiligen Seminarbestandteile.

Die Arbeit in den Projekten genoss sowohl in dem Standortbestimmungsseminar (FS 1), in dem es um persönliche Entwicklungsprojekte ging, als auch in den betrieblichen Projekten (FS 3), in denen Themen bearbeitet wurden, die sowohl von betrieblicher als auch von persönlicher Bedeutung waren, eine hohe Akzeptanz.

Im Unterschied dazu lag das Interesse der Teilnehmer bei dem Potenzialentwicklungsseminar (FS 2) eher bei den inhaltlichen Bausteinen, die die Themen Kommunikation, Konfliktbewältigung etc. umfassten, weil sie darin sowohl einen Nutzen für den Umgang mit Vorgesetzten und Kollegen am Arbeitsplatz als auch für ihr Privatleben sahen. Die Zielsetzung, die die Verantwortlichen mit dem Angebot von Projekten verbanden, dass die Teilnehmer/innen durch die Arbeit am Projekt bisher unbekannte Potenziale entdecken und weiterentwickeln, war bei den Teilnehmern und Teilnehmerinnen noch nicht angekommen.

Deutlich wird hier, dass es wichtig ist, die Zielsetzung und damit den Nutzen des Seminars sowohl für die Teilnehmenden als auch für den Betrieb deutlich zu machen. In dem Potenzialentwicklungsseminar war z.B. der Gewinn, der mit dem Werkstattprozess verbunden war, für die interviewten Teilnehmerinnen nicht zu erkennen, was in den Interviews immer wieder kritisch angemerkt wurde.

3.2.3 Lernen Ältere anders als Jüngere?

Die im Rahmen der Fallstudien befragten Teilnehmer/innen empfanden es in der Regel als schwierig, Unterschiede zwischen ihrem Lernen in der Jugend und im Alter zu erkennen. Wenn es ihnen gelang, so waren die genannten Unterschiede eher solche zwischen Aus- und Weiterbildung. In der Jugend hatten sie eher systematisch gelernt, auswendig gelernt, für eine Prüfung gelernt. Im Alter lernten sie dagegen nur noch, wenn sie einen Nutzen darin sahen, wenn es ihnen Freude bereitete:

*„Ich denke, dass ich, seit ich älter bin, dass ich eher weiß, **warum** ich es lerne oder so. Wenn ich was lernen will, will ich es halt auch unbedingt lernen und mache es, **weil es mir Spaß macht** und **weil ich es brauche**. Und wo ich jünger war, sagen wir mal, in der Schule noch oder im Studium auch, habe ich manchmal auch Sachen einfach gelernt, weil ich dachte, jetzt mache ich halt mal das oder was weiß ich. Fürs Abitur lernt man, damit man das Abitur hat“ (FS 2, TN 1, Pos. 374).*

Auch der Teamerin des Potenzialentwicklungsseminars (FS 2) ging es nicht so sehr darum, wie Ältere lernen, sondern darum, wie Erwachsene lernen:

„Sie haben viel Erfahrung und sie bringen ganz viel mit und es geht nicht darum, was Neues beizubringen, sondern Hilfsmittel zu geben, die den Blick auf das, was man selbst schon kann und schon gemacht hat, zu schärfen und die es leichter machen zu verstehen, was da passiert ist, um damit bessere Handlungsoptionen zu bekommen“ (Teamerin, FS 2, Pos. 246).

Eine These des Forschungsprojekts war, dass das informelle Lernen, verstanden als Lernen in der Arbeit, welches überwiegend über den Erwerb von Erfahrungen stattfindet, im Berufsverlauf zunimmt. Dagegen sprach sich jedoch die Projektleiterin der Organisationsentwicklungsworkshops aus. Nach ihrer Meinung hat das informelle Lernen weniger mit dem Alter zu tun als mit dem Thema. Wenn man sich ein Themengebiet neu aneignen wolle, geschehe dies eher über systematisches, formales Lernen. Weiterbildung habe dagegen einen hohen informellen Anteil. Weiterbildungsbedarf sei hier eher punktuell, eine formalisierte Weiterbildung wäre von daher nicht sehr sinnvoll:

„Aber man muss ja bedenken, wenn man schon ein Vorwissen hat, schon Vorerfahrungen hat, dann wäre es ja auch ein Umweg, wenn man das ganze Fach noch einmal von vorne erlernen würde und sich alles curricular noch einmal beibringt in dem Sinne, sondern dann ist es auch einfach ökonomischer und dann kapiert man es auch besser, wenn man es in das einordnen kann, was man schon weiß“ (PL FS 3, Pos. 310).

Wie sich bereits aus dem oben Gesagten ergibt, unterscheidet sich das Lernen Erwachsener von dem junger Menschen neben der Art des Lernens vor allem in der Lernmotivation und dem Lerninteresse, welches sich aus der Vielfalt an Lern-, aber auch Berufserfahrungen ergibt. Da die Unterschiedlichkeit zwischen den am Seminar Teilnehmenden bezogen auf ihre Lernvoraussetzungen, Lernerfahrungen und -interessen mit zunehmendem Alter wächst¹⁴, ist es wichtig, bei der Seminargestaltung ein hohes Maß an Freiraum zu gewähren, damit der/die einzelne Seminarteilnehmer/in den eigenen Lernweg gehen kann.

¹⁴ Vgl. dazu auch die Ergebnisse der Lebenslaufforschung des Max-Planck-Instituts für Bildungsforschung in Berlin, die vor allem von Paul P. Baltes vorangetrieben wurde.

3.2.4 Worin lag die Bedeutung der besuchten Weiterbildungsmaßnahmen für die Teilnehmenden? Worin sahen sie ihren hauptsächlichen Gewinn?

Wie bereits ausgeführt, liegen Weiterbildungsangeboten, die explizit für Ältere ausgewiesen sind, überwiegend defizitorientierte Annahmen zugrunde: Weiterbildungsdistanz, geringe Veränderungsbereitschaft, generationsspezifischer Nachholbedarf etc. In Ausnahmefällen, die allerdings quantitativ eine zunehmende Bedeutung haben, steht die besondere Stärke Älterer, die berufliche Erfahrung, die man auch als Kernkompetenz bezeichnen könnte, im Zentrum der Ansätze. Hier geht es um den Wissens- und Erfahrungstransfer sowohl zwischen Alt und Jung, aber auch zwischen erfahrenen und weniger erfahrenen Mitarbeitern.

Wir haben die Teilnehmer/innen danach gefragt, ob sich durch die Teilnahme an der Maßnahme etwas an ihren beruflichen Perspektiven, in ihrer Beziehung zur Arbeit, zum Lernen oder zu sich selbst geändert hat. Entsprechend der unterschiedlichen Orientierungen oder Ausgangslagen der Weiterbildungsangebote unterschied sich auch der Gewinn bzw. das Ergebnis, welches die Teilnehmer aus den Seminaren mitnahmen.

Abbildung 3: Zentrale Lernergebnisse bei den einzelnen Weiterbildungsansätzen

WB-Typen	Weiterbildungsansätze	Zentrale Ergebnisse / Gewinn
1	Standortbestimmungseminar	Schwerpunkt: Erweiterung der beruflichen Perspektiven , außerdem <ul style="list-style-type: none"> - andere Prioritäten am vorhandenen Arbeitsplatz, - Selbsterkenntnis bezogen auf die eigenen Möglichkeiten und Grenzen, - größere Zufriedenheit mit der eigenen Arbeit / erhöhte Identifikation mit dem Unternehmen.
2	Potenzialentwicklungseminar	Schwerpunkt: persönliche Veränderung durch <ul style="list-style-type: none"> - Selbsterkenntnis bez. auf eigene Verhaltensweisen, Potenziale, - Erweiterung des Verhaltensspektrums, - neue Anregungen /Ideen für die private Lebensführung, aber auch die berufliche Zukunft.
3	Betriebliche Projekte für erfahrene Mitarbeiter	Schwerpunkt: Wertschätzung Lernen durch Beteiligung an der Unternehmensentwicklung
4	Spez. fachbezogene WB-Seminare (vor allem EDV-Seminare)	Schwerpunkt: neuer Zugang zum Lernen / erster Zugang zu den neuen Technologien Überwindung von Lern- und Technikwiderständen
5	Wissens- und Erfahrungstransfer	Schwerpunkt: Erweiterung der Fachkompetenz Ziel: Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit

Alle als Schwerpunkt genannten Elemente sind Bestandteil aller Weiterbildungsansätze, haben jedoch in dem jeweils zugeordneten Weiterbildungstyp eine besondere Bedeutung. Das dahinterliegende Zielspektrum reicht von der Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit bis zur Erhöhung der Arbeitszufriedenheit. Wege dahin gehen über Motivierung (Ansätze in der Personalentwicklung), Qualifizierung (Anpassungsqualifizierung bei generationspezifischem Nachholbedarf bzw. Erweiterung der Fachkompetenz durch Beherrschung mehrerer Arbeitsplätze) bis zur Beteiligung (Einbeziehung in die Organisationsentwicklung).

3.2.5 Halten die Teilnehmenden und Verantwortlichen von speziellen Angeboten für Ältere es für sinnvoll, solche Angebote durchzuführen?

Die Frage, ob spezielle Angebote für Ältere sinnvoll sind, ist in der wissenschaftlichen Diskussion noch nicht geklärt. Die Tendenz geht jedoch eher in Richtung altersheterogener Weiterbildungsangebote. Vor allem bei Weiterbildungsansätzen im Arbeitsprozess wird als spezielle Variante der Altersheterogenität die Mischung von älteren und jüngeren Mitarbeitern praktiziert, damit sich die Fähigkeiten der verschiedenen Altersgruppen ergänzen und die verschiedenen Altersgruppen voneinander lernen können.

Dennoch führt die politische Diskussion um den demografischen Wandel und die entsprechende Förderpolitik zu immer neuen Angeboten von Maßnahmen für Ältere. Wie wird diese Frage nun von den Teilnehmerinnen und Teilnehmern solcher Maßnahmen beurteilt?

Nach Aussage der Interviewpartner/innen sprechen folgende Punkte für einen altershomogenen Ansatz:

- Bei Weiterbildungsseminaren steht der Erfahrungsaustausch an erster Stelle. Ältere bzw. langjährige Mitarbeiter des Unternehmens können auf einen größeren Erfahrungsschatz zurückgreifen als Jüngere. D.h. von älteren Mitarbeitern lässt sich mehr profitieren.
- Die Lebensabschnitte sind mit unterschiedlichen Interessenlagen verbunden.
- Ältere haben einen anderen Zugang zu den neuen Medien.
- Ein spezielles Angebot für Ältere ist dann sinnvoll, wenn Themen bearbeitet werden, die speziell Ältere betreffen (der nahende Ruhestand, Gesundheitsprobleme vor dem Hintergrund einer noch 10-jährigen Berufstätigkeit).

Die Mehrheit der Befragten sprach sich allerdings gegen einen altershomogenen Ansatz aus. Sie möchten von der Vielfalt an Erfahrungen und Fähigkeiten, die altersgemischte Gruppen bieten, profitieren.

Vorschläge zur Gestaltung spezieller Angebote für ältere oder erfahrene Mitarbeiter/innen kamen von den Interviewpartnern von daher auch eher zurückhaltend. Bis auf wenige Punkte bei dem Potenzialentwicklungsseminar waren die befragten Teilnehmer/innen mit den Seminaren, die sie durchlaufen hatten, sehr zufrieden. Bei dem Potenzialentwicklungsseminar hätten sich die Teilnehmer/innen eine stärkere Betonung der persönlichen Weiterbildung gewünscht, die sie vor allem in den theoretischen Bausteinen gewährleistet sahen. Als wichtige Elemente wurden auch „wenig Druck, Freude am Lernen“ genannt. Von einer Projektleiterin (FS 4) wurde betont, dass die Angebote differenziert sein und viel Spielraum für individuelle Vorlieben oder Defizite lassen müssten.

3.2.6 Fazit: Zur Bedeutung spezieller Angebote für Ältere

Die Frage, ob spezielle Angebote für Ältere sinnvoll sind, begleitete den gesamten Projektverlauf¹⁵. Die Untersuchung vorhandener Ansätze in der betrieblichen Praxis führte zu widersprüchlichen Ergebnissen. Während in den schriftlichen Befragungen die Existenz solcher Ansätze in nicht unerheblichem Ausmaß bestätigt wurde und eine Ausweitung beabsichtigt war, stellte sich bei den Fallstudien deren Realisierung als sehr schwierig heraus. Eine erfolgreiche Realisierung dieser Ansätze war häufig nur über eine Zurückstellung oder Verschleierung der Altersdimension möglich.

Dennoch lassen sich aus den Ergebnissen der Fallstudien einige Punkte herausarbeiten, die eine Realisierung solcher Ansätze unter bestimmten Umständen als sinnvoll erscheinen lassen:

- Das Durchlaufen einer vergleichbaren Berufsphase (z.B. Phase der Reife im betrieblichen Lebenszyklus¹⁶) in den Standortbestimmungsseminaren fördert den Nutzen des gegenseitigen Erfahrungsaustausches.
- Die betriebliche Finanzierung spezieller Angebote für erfahrene Beschäftigte wird als Wertschätzung empfunden und stärkt die Identifikation mit dem Unternehmen.
- Ähnliches gilt bei deren Einbeziehung in die betriebliche Organisationsentwicklung.
- Spezielle Angebote für Ältere reduzieren deren Angschwelle, bestimmte Seminare zu besuchen (wie z.B. PC-Seminare), fördern die Lernmotivation und die Weiterbildungsbereitschaft.
- Ältere haben andere Lerninteressen: sie wollen Freude und Leichtigkeit beim Lernen, Erfahrungsaustausch, Netzwerke bilden, wenig Druck, Selbstbestimmung beim Lerntempo, Handlungsspielraum. Diese ergeben sich zum Teil aus im Vergleich zu Jüngeren anderen Lebenserfahrungen und einem anderen Lebenshintergrund.
- Die Notwendigkeit spezieller Angebote für Ältere ergibt sich zum Teil aus einem generationsspezifischen Nachholbedarf (z.B. I+K-Technologien, Fremdsprachen, Präsentationstechniken).
- Voraussetzung für die positive Wirkung altersspezifischer Seminare ist eine Wertschätzung Älterer und eine entsprechende betriebliche Bewertung dieser Angebote.
- Hilfreich für die Akzeptanz der Maßnahme durch die Älteren ist die Kopplung an einen betrieblichen Bedarf.

¹⁵ Vgl. Zimmermann, Hildegard: Brauchen ältere Beschäftigte spezielle Weiterbildungsangebote? In: KAW (Hrsg.): Weiterbildung-(K)eine Frage des Alters? Demografische Entwicklung und Lebenslanges Lernen. Dokumentation des Jahreskongresses der Konzentrierten Aktion Weiterbildung e.V. (KAW) vom 11.05.2006, S. 85 – 95.

¹⁶ Vgl. Graf, Anita: a.a.O., S. 33

Zusammenfassende These

Spezielle Angebote für Ältere bzw. die stärkere Integration Älterer in die betriebliche Weiterbildung sind wichtig, solange Lernen während des gesamten Berufsverlaufs noch nicht selbstverständlich ist.

Doch woran scheitert die Realisierung eines Lernens während des gesamten Berufsverlaufs?

Probleme bei der Realisierung lebenslangen Lernens entstehen zwar zum einen aufgrund der Bildungsferne bestimmter Personengruppen, ebenso bedeutend ist jedoch die Unterbrechung der Kontinuität des Lernens. Grund für eine Lernunterbrechung oder einen Lernabbruch kann z.B. die Ausübung einer gleichbleibenden Tätigkeit über einen längeren Zeitraum sein, aber auch die Perspektive der Frühverrentung. Spezielle Angebote für das spätere Erwerbsleben setzen an solchen Weiterbildungslücken an und könnten die Kontinuität schaffen, die ein Lernen während des gesamten Berufsverlaufs voraussetzt. Das gelingt jedoch nicht, wenn sie an extern geförderte Projekte gebunden sind und die Kontinuität nach Auslaufen der Finanzierung nicht mehr gesichert ist.

Durch diese Erkenntnis entstand als neue Forschungsfrage im Projekt:

Durch welche betrieblichen Strukturen kann sowohl eine gewisse Stetigkeit in den Weiterbildungsansätzen für Ältere gewährleistet werden bzw. eine Kontinuität betrieblichen Lernens entwickelt werden, die spezielle Ansätze für ältere Beschäftigte überflüssig machen?

Zur Beantwortung dieser Frage haben wir zwei weitere Fallstudien bei Betrieben durchgeführt, die keine speziellen Weiterbildungsangebote für Ältere machen, bei denen aber sowohl das lebenslange Lernen als auch die Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit speziell von älteren Mitarbeitern wichtige Themen sind.

3.3 Ergebnisse der betrieblichen Fallstudien

Betriebliche Voraussetzungen für die Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit und der Kontinuität des Lernens am Beispiel zweier betrieblicher Fallstudien

Als Ergänzung zu den quantitativen Aussagen der befragten Betriebe zur Weiterbildung Älterer in Beschäftigung und zu den Untersuchungen ausgewählter Weiterbildungskonzepte wurden innovative Ansätze betrieblicher Personalpolitik vor dem Hintergrund des demografischen Wandels untersucht und flankierend zwei betriebliche Fallstudien durchgeführt, die Aufschluss über betriebliche Rahmenbedingungen für eine innovative Personal- und Weiterbildungspolitik gaben.

Die Studien wurden bei Unternehmen durchgeführt, die in Hinblick auf ihre Personalentwicklung und Weiterbildung für Ältere und Lebenslanges Lernen mit Preisen ausgezeichnet worden waren. In beiden Unternehmen wurden Gespräche mit den verantwortlichen Personalleitern und dem Betriebsrat geführt, die sich weniger auf die einzelnen Projekte bezogen, als vielmehr auf den Zusammenhang von Unternehmenskultur, Unternehmensentwicklung und den Umgang mit älteren Beschäftigten.

Betriebsportrait 1

Maschinenbauunternehmen mit dem Kerngeschäft: Entwicklung, Produktion, Vertrieb und Wartung von Pumpen und Armaturen.

Das Unternehmen in ungefähren Zahlen:

- Jahresumsatz 1,2 Milliarden
- weltweit 12.000 MitarbeiterInnen
- in Dtschld. 4.000 in 4 Werken
- jährlich 200 Auszubildende in 7 Berufen
- Jährliche Weiterbildungsinvestition 1,5 Mio. für 7.500 Weiterbildungstage von 2.500 Beschäftigten
- 1/3 der Belegschaft über 50 Jahre alt.

Gemeinsamkeiten der Unternehmen

Betrachtet man die strukturellen Rahmendaten, so gleichen sich die beiden Unternehmen bezogen auf deren Kerngeschäft, das in der Entwicklung, Herstellung und dem Vertrieb hochspezialisierter Produkte liegt. Beide operieren weltweit mit eigenen Vertriebs- und Beratungsstrukturen und verfügen über eigene Weiterbildungsstrukturen in Form von Trainingscentern. Haupteigner beider Unternehmen sind Familien, die am Erhalt der Produktion am Standort Deutschland interessiert sind und ihn auch aufgrund der guten Erfahrungen bezüglich der hohen Qualifikationsanforderungen an die Mitarbeiter, insbesondere in der Produktion erhalten wollen:

„Bei unseren Produkten kommt es auf den Wirkungsgrad an und dann spielt es eine große Rolle, wie die gemacht sind. Das ist Millimeterarbeit, das muss präzise sein, das sind teure Werkstoffe, was auch entsprechende Anforderungen an die Qualifikation der Leute stellt“ (Personalleiter 1).

In beiden Unternehmen wurde Mitte der 90er Jahre, verbunden mit massiven Weiterbildungsanstrengungen, Gruppenarbeit eingeführt. Es sollten die Selbststeuerungsfähigkeit der Gruppen gewährleistet und Entscheidungsstrukturen dezentralisiert werden. Beide Unternehmen verfügen über ein gesundes Wachstum, das sich sowohl in den Umsätzen als auch im Aufwuchs des Personals niederschlägt, wobei sich das Wachstum im ersten Unternehmen erst in den letzten Jahren wieder eingestellt hat und es zuvor lange Zeit personell stagnierte. In beiden Unternehmen trifft man auf eine sehr geringe Mitarbeiterfluktuation, was auf eine hohe Zufriedenheit der Mitarbeiter/innen mit dem Unternehmen schließen lässt.

Betriebsportrait 2

Maschinenbauunternehmen mit dem Kerngeschäft: Entwicklung, Produktion und Vertrieb von Sensoren für Transport und Steuerungstechnik.

Das Unternehmen in ungefähren Zahlen:

- Jahresumsatz 646 Millionen
- weltweit 4.000 Mitarbeiter
- in Deutschland. 3.000 Mitarbeiter an 7 Standorten
- jährlich ca. 30 Auszubildende in 7 Berufen plus Studierende an der Berufsakademie
- ca. 3 Weiterbildungstage/Mitarbeiter/pro Jahr
- 35 Mitarbeiter in interner WB-Akademie
- 18% der Belegschaft über 50 Jahre alt

Ansätze zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit Älterer

Im Unternehmen 1 wurde ein spezielles Konzept für Ältere entwickelt, das diese motivieren sollte, länger im Unternehmen zu bleiben. Hierfür wurde die Meinung der betroffenen Belegschaft in Workshops erhoben und es wurden entsprechende Maßnahmen getroffen, wie z.B. ein kostenfreier Gesundheits-Check, altersspezifische EDV-Trainings, die Berücksichtigung von Erfahrung in der Mitarbeiterbeurteilung, die altersbezogene Anhebung von Urlaubstagen und Reduktion des Schichtdienstes, sowie der Wechsel von Tätigkeiten, sei es in der Produktion oder auch in Führungsaufgaben ohne Einkommensverluste. Gleichzeitig stellt das Unternehmen auch Ältere ein, wenn diese über die benötigten Qualifikationsprofile verfügen und signalisiert so auch gegenüber den eigenen älteren Beschäftigten seine Wertschätzung gegenüber erfahrenen Mitarbeitern.

Auch im Unternehmen 2 gibt es außer einem Seminarangebot, das sich an ältere Mitarbeiter und deren Partner wendet und rechtliche und partnerschaftliche Fragen von Rente und Erbschaft zum Thema hat sowie den Versuch der altersspezifischen Differenzierung von EDV-Trainings, keine speziellen Angebote für Ältere. Ältere sind eingebunden in die betriebliche Lernkultur, die frühzeitig greift:

„Da hat eine Kollegin, die 40 geworden ist und aus gesundheitlichen Gründen keinen Dreischichtbetrieb mehr machen darf eine Weiterbildung von der Firma vollfinanziert bekommen“ (Betriebsrätin Unternehmen 2).

Die Herausforderung, Ältere zu motivieren, dem Unternehmen länger zur Verfügung zu stehen, versucht man durch eine gute Unternehmenskultur und ein breites Weiterbildungs- und Lernangebot zu meistern:

“Die Weiterbildung Älterer kann nicht isoliert betrachtet werden, es geht um den Gesamtkontext von Personalentwicklung: Lernen, Arbeitszeitgestaltung und Gesundheit; dann haben die Älteren die gleichen Lernchancen und auch Verpflichtungen wie die anderen“ (Personalleiter Unternehmen 2).

Ansätze zur Sicherung der Kontinuität lebenslangen Lernens

Basis für die Gewährleistung einer Bereitschaft zum kontinuierlichen Lernen während des gesamten betrieblichen Berufsverlaufs ist die Unternehmenskultur, vor allem die Bereiche „Lernkultur, Arbeitskultur und Wertschätzungskultur“. Unterschiede zwischen den beiden untersuchten Unternehmen bezogen auf ihre Personalarbeit und -entwicklung ergeben sich zum Teil aus der unterschiedlichen Ausgangslage. Während das Unternehmen 1 einen hohen Anteil älterer Beschäftigter (ca. 30%) hat aufgrund eines leichten Schrumpfens der Belegschaft in den letzten 25 Jahren, hat Unternehmen 2 eine „gesunde“ Altersstruktur mit ca. 18% an Mitarbeitern über 50 Jahre. D.h. während die Gruppe der älteren Beschäftigten im Unternehmen 1 aufgrund ihrer Dominanz im Unternehmen zum Thema geworden ist, ist sie im Unternehmen 2 in einen Gesamtansatz zur Personalentwicklung integriert.

So hat das Unternehmen 2 bereits vor den tariflich herbeigeführten Weiterbildungsvereinbarungen eine sehr innovative weiterbildungsbezogene Betriebsvereinbarung geschlossen und entwickelt seine Personalentwicklungsinstrumente im Hinblick auf horizontale Mitarbeiterentwicklung, Vereinbarkeit von Beruf und Familie, Förderung von Selbstlernkompetenz etc. permanent weiter. Diese Bemühungen werden auch vom Vorstand des Unternehmens unterstützt. So erscheint hier die Weiterbildung Älterer eingebunden in eine Philosophie altersunabhängiger betrieblicher Lernkultur:

„Die Unternehmenskultur ist sehr klar auf Selbstständigkeit und Eigenverantwortung ausgerichtet. ... Lernen an sich ist immer was Gutes. Lernfähigkeit fördern, da kann man eigentlich nie verkehrt liegen“ (Personalleiter 2)¹⁷.

Demgegenüber stellt sich der innovative Ansatz zur Steigerung der Wertschätzung und Motivation älterer Arbeitnehmer/innen mit dem Ziel des Erhalts der Beschäftigungsfähigkeit im Unternehmen 1 eher als isolierter Ansatz dar. Er wurde in der Realität des betrieblichen Alltags konterkariert von einer Welle von Vorruhestandsregelungen, die dem Konzept widerspricht. So zeigen sich die Unterschiede also weniger in den betrieblichen Konzepten als vielmehr in den Rahmenbedingungen, der unternehmensinternen Durchsetzungsmacht innovativer Personalarbeit.

Dementsprechend knüpfen auch die Empfehlungen der Gesprächspartner in den Unternehmen an den zu verändernden Rahmenbedingungen an. Sie zielen auf das Lösen von der überkommenen Denkweise, dass man im Alter nichts mehr lernen könne oder sich nicht mehr verändern kann. Geradezu Gift sowohl für die Wertschätzung Älterer als auch für deren Motivation sei der gesellschaftlich entstandene Trend, sich auf den Ruhestand vorzubereiten und diesen zum Ziel zu erklären, wie auch die praktizierte Vorruhestandspolitik. Betriebliche Personalpolitik müsse verlässliche Zusagen über die Perspektiven der Älteren bis zu ihrem Ruhestand geben, die Mitarbeiter zu selbstständigen Gestaltern ihrer Qualifikationen entwickeln und dabei von der Unternehmensleitung unterstützt werden und dürfe nicht aktuellen finanzpolitischen Entscheidungen unterworfen sein und in Abhängigkeit zu den dezentralen Entscheidungsstrukturen der einzelnen Cost-center-Leitungen stehen.

Ein weiterer Ansatz zur Realisierung eines kontinuierlichen Lernens im Berufsverlauf ist die Organisation und Gestaltung der Arbeitsprozesse in der Weise, dass sie eine kontinuierliche Weiterbildung erfordern. Hilfreich für den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit im Alter sind eine weitgehend individualisierte Arbeitszeitgestaltung und Maßnahmen zur Gesundheitsförderung während des gesamten Berufsverlaufs.

Hinsichtlich der Ansatzpunkte sind sich beide Personalleiter einig:

„Man kann nicht anfangen den Mitarbeiter erst dann zu entdecken, wenn er 50 ist. Gerade die Veränderungsbereitschaft muss man von Anfang an lernen. Ich denke man kann nur langfristig verändern, wenn man die Leute von Anfang an daran gewöhnt“ (U 1). „Hilfreich ist, wenn die gesamte Unternehmenskultur in Richtung Lernen und Veränderung hin ausgerichtet ist. Dazu bedarf es eines langen Zyklus, um auch flächendeckend zu überzeugen“ (U 2).

Fazit: Eine dauerhafte Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit vor allem auch älterer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen erfordert bestimmte betriebliche Voraussetzungen wie eine Lernkultur, in der kontinuierliches Lernen fester Bestandteil des Arbeitsprozesses ist, eine Wertschätzungskultur, in der die Kompetenzen und Erfahrungen der älteren Mitarbeiter im Unternehmen ebenso wie die Jüngerer geschätzt werden, was sich nicht zuletzt in dem Angebot einer betrieblichen Perspektive bis zum Ruhestand niederschlägt und in einer Arbeitsorganisation, die Arbeitsplätze so anspruchsvoll gestaltet, dass sie ein kontinuierliches Lernen erfordern.

¹⁷ Dabei spielt möglicherweise auch das ununterbrochene positive Wachstum des Unternehmens in den letzten Jahrzehnten eine positiv bestätigende Rolle für diese Personalpolitik.

Bisherige Auswirkungen

Parallel zur Durchführung des Projekts wurden erste Ergebnisse und Erkenntnisse sowohl durch Vorträge auf Tagungen als auch durch die Mitarbeit in einschlägigen Projekten und Arbeitskreisen in das Feld eingebracht.

Dazu gehörten ein Projekt des BMBF, die Demografie-Initiative II (Dezember 04 bis Juni 05; vgl. dazu www.demowerkzeuge.de) und ein sektorales Projekt INNOVA (Innovationsstrategien für Verkehrsunternehmen mit alternden Belegschaften), welches vom Arbeitsministerium in NRW gefördert wird (Laufzeit: 8/06 bis 12/07).

Außerdem fand eine Mitarbeit im Thematischen Initiativkreis „30-40-50 plus - Älterwerden in Beschäftigung“ im Rahmen der Initiative „Neue Qualität der Arbeit (INQA)“ statt.

Veröffentlichungen

RBS-Info I/2005: Betriebliche Weiterbildung älterer Beschäftigter, veröffentlicht auf der BIBB-Homepage unter www.bibb.de/de/12366.htm

Pressemitteilung des BIBB vom 7.7.05: Betriebe schätzen Ältere als Wissens- und Erfahrungsträger - einen vermehrten Qualifizierungsbedarf sehen nur wenige.

Zimmermann, Hildegard: Kompetenzentwicklung durch Erfahrungstransfer. Betriebliche Ansätze zum Erfahrungstransfer zwischen älteren und jüngeren Beschäftigten. In: BWP 5/2005, S. 26 - 30.

Zimmermann, Hildegard: Brauchen ältere Beschäftigte spezielle Weiterbildungsangebote? In: KAW (Hrsg.): Weiterbildung-(K)eine Frage des Alters? Demografische Entwicklung und Lebenslanges Lernen. Dokumentation des Jahreskongresses der Konzentrierten Aktion Weiterbildung e.V. (KAW) vom 11. Mai 2006, S. 85 – 95.

Zimmermann, Hildegard / Schapfel-Kaiser, Franz: Weiterbildung älterer Beschäftigter. Betriebliche Sichtweisen und Ansätze. Eine Bestandsaufnahme in Thesen. In: Berufliche Bildung, Innovation und Soziale Integration - Dokumentation der 14. Hochschultage Berufliche Bildung. Hrsg. Von Peter Kaune, Josef Rützel, Georg Spöttl, Bremen 2007

Schapfel-Kaiser, Franz / Zimmermann, Hildegard: Betriebliche Reaktionen auf den demographischen Wandel (Vortrag auf dem BIBB-Fachkongress, 2007, AK 1.2)

Zimmermann, Hildegard: Weiterbildungskonzepte für das spätere Erwerbsleben - ein Beitrag zum lebenslangen Lernen (Vortrag auf dem BIBB-Fachkongress, 2007, AK 4.3)

In Vorbereitung:

Zimmermann, Hildegard: Weiterbildungskonzepte für das spätere Erwerbsleben - ein Schritt zum lebenslangen Lernen, in: BWP 1/08

Weiterbildung älterer Beschäftigter - Betriebliche Situation, Konzepte und Erfahrungen (Schriftenreihe des BIBB)

Weitere Produkte des Projekts

Neben den Ergebnissen der empirischen Untersuchungen wurden im Projekt folgende Übersichten / Datenbanken erstellt, die mit Ausnahme der Website zum Projekt bisher jedoch nur dem internen Gebrauch dienen.

- Literaturdatenbank zur Weiterbildung älterer Beschäftigter, die die Literatur seit 1990 erfasst und laufend aktualisiert wird (ca. 500 Einträge),
- Übersicht über laufende und abgeschlossene Projekte (Forschungs- und Praxisprojekte) zum Thema „Weiterbildung älterer Beschäftigter“,
- Expertenliste zum Thema „Qualifizierung älterer Beschäftigter“,
- Good-Practice-Liste von Betrieben, die Maßnahmen für Ältere anbieten oder sich dem Thema Weiterbildung oder Lebenslanges Lernen verschrieben haben,
- Website zum Projekt mit Hinweisen auf Ergebnisse, Projekte, Veröffentlichungen, weitere Literatur zum Thema und Links: www.bibb.de/de/wlk11792.htm.