

## Weiterbildungskonzepte für das späte Erwerbsleben

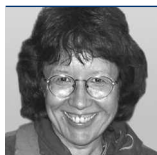
### Realisierungsformen und Einblicke in ihre Praxis

► **Die Notwendigkeit einer Weiterbildung älterer Beschäftigter ist im Moment in aller Munde. Sie scheint eine konsequente Folge des demographischen Wandels und der damit verbundenen Alterung der Belegschaften zu sein. Was bedeutet diese Forderung jedoch in der Realität? Sind spezielle Angebote für Ältere wirklich sinnvoll? Gibt es einen Unterschied zwischen dem Lernen Älterer und dem Jüngerer? Wie bewerten ältere Beschäftigte diese Angebote? Diesen Fragen ist das Forschungsprojekt „WeisE“ (Weiterbildungskonzepte für das spätere Erwerbsleben) nachgegangen, aus dem zentrale Ergebnisse in diesem Beitrag vorgestellt werden.**

Die Forderung nach einer Qualifizierung Älterer<sup>1</sup> ist seit Jahren Bestandteil vieler bildungspolitischer Reden, ist darüber hinaus aber auch in der Tagespresse und der wissenschaftlichen Diskussion sehr präsent. Wie wird diese Forderung jedoch begründet? Da das Qualifikationsniveau der Älteren das Beste ist, welches die Generation der 50- bis 65-Jährigen jemals hatte, müssen Begründungszusammenhänge an anderer Stelle gesucht werden.

Das Hauptargument für die Forderung nach einer Qualifizierung Älterer ist der demographische Wandel. Steigende Lebenserwartung bei gleichzeitigem Rückgang der Geburtenrate führt auf der Ebene der Betriebe zu alternden Belegschaften und gesellschaftlich zu einer Verlängerung der nachberuflichen Phase und damit zu einer Belastung der Sozialsysteme. Die betriebliche Personalpolitik der vergangenen Jahre – Entlassung bzw. Vorruhestand Älterer zugunsten der Einstellung Jüngerer – hatte eine im europäischen Durchschnitt sehr geringe Beschäftigungsquote bei Älteren zur Folge. Das war vor dem Hintergrund einer alternden Gesellschaft politisch nicht mehr tragbar und führte zu Maßnahmen wie der Verlängerung des Verbleibs Älterer im Beschäftigungssystem (Rente mit 67) und einer Steigerung der Beschäftigungsquote z. B. durch Erschwerung der Frühverrentung. Die Notwendigkeit einer Qualifizierung Älterer wird zunächst also vor allem aus ihrem quantitativen Bedeutungszuwachs in den Betrieben abgeleitet.

Eine Begründung für die Schaffung spezieller Weiterbildungsangebote für Ältere ist in erster Linie die geringere Weiterbildungsbeteiligung Älterer. Ursachen dafür werden sowohl in Unterbrechungen des Lernens im Berufsverlauf und der daraus resultierenden Lerndistanz als auch in nicht zielgruppengerechten Angeboten der Weiterbildung gesehen. Eine weitere Begründung für spezielle Angebote für Ältere ist der generationsspezifische Nachholbedarf z. B. in neuen Technologien und Fremdsprachen.<sup>2</sup>



**HILDEGARD ZIMMERMANN**

*Dr. phil., wiss. Mitarbeiterin im Arbeitsbereich  
„Berufliche Bildungswege und Lernverläufe /  
Förderung zielgruppenbezogener  
Berufsbildung“ im BIBB*

## Weiterbildungsansätze für ältere Beschäftigte – ein Systematisierungsversuch

Im Unterschied zu der Vielfalt an Begründungsansätzen, die die Notwendigkeit einer Qualifizierung Älterer als allgemein akzeptiert erscheinen lässt, sieht die Realität in den Betrieben anders aus. Nur ca. zehn Prozent der Betriebe bieten spezielle Weiterbildungsmaßnahmen für Ältere an, immerhin jeder vierte Betrieb bemüht sich um die stärkere Einbeziehung älterer Mitarbeiter/-innen in die (altersunspezifische) betriebliche Weiterbildung.<sup>3</sup>

Was kennzeichnet jedoch spezielle Weiterbildungsansätze für Ältere? Im Rahmen des Forschungsprojekts „WeisE“ wurden Weiterbildungsansätze für Ältere in der Praxis identifiziert, ihre wesentlichen Merkmale herausgearbeitet, und es wurde ihre Akzeptanz untersucht.<sup>4</sup> Dies geschah im Rahmen von Fallstudien<sup>5</sup>, in denen neben den Personalverantwortlichen und Teamern/-innen vor allem ältere Beschäftigte, die an den Maßnahmen teilgenommen hatten, befragt wurden. Ausgangspunkt für die Entwicklung von Ansätzen zur Qualifizierung älterer Beschäftigter sind meist die vermuteten Problemlagen Älterer wie mangelnde betriebliche Beweglichkeit, Bildungsabstinz und fachlicher Nachholbedarf vor allem in den neuen Technologien, manchmal jedoch auch die „Kernkompetenz“ Älterer, das 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“, die noch im Einzelnen vorgestellt werden.

In den drei Bereichen, in denen Weiterbildungsansätze für Ältere identifiziert wurden, wurden insgesamt *fünf Typen von Weiterbildungsansätzen* für Ältere herausgearbeitet (vgl. Abb. 1).

Abbildung 1 **Weiterbildungskonzepte und -typen für das spätere Erwerbsleben**

Bereiche	Konzepte	Weiterbildungsansätze/-typen
Personalentwicklung	Lebensphasenorientierte Personalentwicklung	1. Standortbestimmungsseminare 2. Potentialentwicklungsseminare
Weiterbildungsträger	Alternsgerechtes Lernen	3. Erfahrungsorientierte Workshops/ Projekte in den Betrieben 4. Spez. fachliche Weiterbildungsangebote für Ältere (z. B. EDV-Kurse)
Betrieblicher Arbeitsprozess	Intergenerativer Wissens- und Erfahrungstransfer	5. Wissens- und Erfahrungstransfer (Tandems zwischen Alt und Jung)

Quelle: H. Zimmermann, Forschungsprojekt „WeisE“

Übergeordnetes Ziel aller Weiterbildungsansätze für Ältere ist die Sicherung bzw. Erweiterung der Beschäftigungsfähigkeit (employability). Dieses Konzept beinhaltet allerdings in allen drei Bereichen mehr als eine Anpassungsqualifizierung. Es geht eher um eine Erweiterung der Beschäftigungsfähigkeit durch Potentialentwicklung, Erlernen neuer Tätigkeiten oder Einbeziehung in die Organisationsentwicklung.

### Ansätze im Rahmen von Personalentwicklung: die Orientierung an „Lebensphasen“

Weiterbildungsansätze für ältere Beschäftigte im Rahmen der 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.“<sup>6</sup> Im Zusammenhang mit der demographischen Entwicklung und der Einschränkung der Möglichkeit, ältere Beschäftigte vorzeitig zu entlassen, tritt diese Beschäftigtengruppe jetzt stärker ins Bewusstsein der betrieblichen Personalentwicklung und macht dort ein Umdenken erforderlich.

Bei der Gestaltung von Weiterbildungsangeboten für ältere Beschäftigte greift die betriebliche Personalentwicklung auf Lebensphasen- und Berufsphasenmodelle zurück. Die „lebensphasen- bzw. lebenszyklusorientierte Personalentwicklung“ orientiert sich 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 werden.<sup>7</sup>

Zentrale Ansätze sind hier das Standortbestimmungsseminar (bisher in der Regel für Führungskräfte) und das „Potentialentwicklungsseminar“ (hier: für Sachbearbeiter/-innen). In beiden Fällen geht es um die Entdeckung und Weiterentwicklung vorhandener Potentiale. Beim Standortbestimmungsseminar kommt als klares Ziel noch die Reflexion der aktuellen beruflichen Situation mit der Option einer Neu- oder Umorientierung hinzu.

### Ansätze bei Bildungsträgern: Lernen soll „alternsgerecht“ erfolgen

Ansätze bei Bildungsträgern sind meist im Zusammenhang mit Förderprogrammen zur Qualifizierung und Beschäftigung Älterer entstanden.<sup>8</sup> Sie orientieren sich am Konzept des „alternsgerechten“ bzw. erfahrungsorientierten Lernens, welches im Unterschied zum „altersgerechten“ Lernen sein Augenmerk auf den Prozess des Alterns legt:

„Alternsgerechtes 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.“<sup>9</sup>

## Erfahrungs- orientiert und selbstgesteuert lernen

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.

Wodurch sind diese jedoch gekennzeichnet? Als zentrale Kriterien für die Gestaltung der Weiterbildung Älterer 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.“<sup>10</sup>

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.

Weiterbildungsansätze in diesem Bereich umfassen sowohl EDV-Seminare, bei denen es in erster Linie um einen generationsbedingten Nachholbedarf geht, als auch Seminare bzw. Projekte in Betrieben, in denen ältere bzw. erfahrene Beschäftigte ihre Kompetenzen in die Organisationsentwicklung einbringen. Bei beiden Ansätzen geht es vom Lernkonzept her um das Anknüpfen an den Erfahrungen Älterer („erfahrungsorientiertes Lernen“) und eine möglichst weitgehende Selbstorganisation des Lernens. Bei den Projekten im Betrieb für erfahrene Mitarbeiter/-innen kommt die Nutzung der Kompetenzen älterer bzw. erfahrener Beschäftigter hinzu.

### Ansätze im Arbeitsprozess: Sicherung des Wissens- und Erfahrungstransfers

Im Unterschied zu den bisher beschriebenen Ansätzen geht es bei dem Ansatz des Wissens- und Erfahrungstransfers sowohl um den Erhalt der Stärken Älterer für den Betrieb als auch um das wechselseitige Lernen zwischen Alt und Jung. Es handelt sich dabei um einen innerbetrieblichen

Ansatz, der in sehr unterschiedlichen Formen umgesetzt wird.<sup>11</sup> 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, meist zwischen älteren Erfahrungsträgern und Berufsanfängern oder die Wissens- und Erfahrungswertung an den eigenen Nachfolger in der Regel am Ende des Berufslebens.

In dem Forschungsprojekt wurde ein Fallbeispiel ausgewählt, bei dem die betrieblichen Einsatzmöglichkeiten Älterer durch die Beherrschung mehrerer Arbeitsplätze erweitert werden sollten. Ältere Beschäftigte lernten Jüngere an ihrem Arbeitsplatz an, hatten jedoch gleichzeitig die Möglichkeit, selbst an weiteren Arbeitsplätzen angelernt zu werden. Wichtig bei dem Projekt war, dass 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 dass die Fähigkeit zum Erfahrungstransfer mit einer intensiven Reflexion des eigenen Arbeitsplatzes und damit mit einer Weiterentwicklung vorhandener Kompetenzen verbunden war.

### Spezielle Weiterbildungsangebote für Ältere sind kaum zu realisieren

Bei der Realisierung spezieller Weiterbildungsmaßnahmen für ältere Beschäftigte liegen die Probleme vor allem im Vorfeld, d. h. bei der Ausschreibung der Maßnahmen. Sowohl die Initiatoren der untersuchten Maßnahmen als auch die Betriebsvertreter, mit denen bei der Suche nach Angeboten für ältere Beschäftigte Kontakt aufgenommen wurde, betonten die Schwierigkeiten, Beschäftigte für den Besuch einer Maßnahme zu gewinnen, die für eine Altersgruppe 50+ ausgeschrieben ist. Dies bestätigten auch die befragten Teilnehmer/-innen. 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.

### Ältere haben andere Lerninteressen 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 erken-

nen. Wenn es ihnen gelang, so waren die 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.“ (Teilnehmerin des Potentialentwicklungsseminars)*

Die Situation Älterer unterscheidet sich von der Jüngerer vor allem durch den umfangreichen Erfahrungsschatz, den sie in die Weiterbildung mitbringen. Gerade bei nicht fachlich orientierten Weiterbildungsansätzen ist es aus Sicht der Lehrenden wichtiger, den Blick auf vorhandene Potentiale zu richten, als Neues beizubringen:

*„Sie (die Teilnehmerinnen) 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, schärfen und die es leichter machen zu verstehen, was da passiert ist, um damit bessere Handlungsoptionen zu bekommen.“ (Teamerin des Potentialentwicklungsseminars)*

Das Lernen Erwachsener unterscheidet sich 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 Seminarteilnehmern bezogen auf ihre Lernvoraussetzungen, Lernerfahrungen und -interessen mit zunehmendem Alter wächst, ist es

wichtig, bei der Seminargestaltung ein hohes Maß an Freiraum zu gewähren, damit der/die einzelne Seminarteilnehmer/-in den eigenen Lernweg gehen kann.

### Weiterbildungsangebote für Ältere bringen vielfältigen Nutzen

In den Fallstudien wurden die Teilnehmer/-innen danach gefragt, ob sich durch ihre Teilnahme an der Maßnahme etwas an ihren beruflichen Perspektiven, an 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/-innen aus den Seminaren mitnahmen.

Während in dem Standortbestimmungsseminar der von den Teilnehmern formulierte Gewinn ganz klar auf beruflicher Veränderung bzw. Veränderung der Einstellung zum Beruf lag, spielte in dem EDV-Seminar der Bezug zum Lernen und zum PC eine große Rolle. Hier waren Lernwiderstände vor allem in Hinblick auf den Computer zu überwinden:

*„Vorher war Computer für mich tabu. Nein. Da hat man so ein bisschen Angst. Da weiß ich nicht, was ich anfangen soll. Aber jetzt, doch, das macht mir Spaß. Und ich werde weitermachen, auch wenn es nicht von der (Nennung des Betriebes) ist, sondern an der Volkshochschule, werde ich dann mich anmelden.“ (Teilnehmerin des EDV-Seminars)*

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 und Qualifizierung bis zur Beteiligung z. B. durch Projekte im Rahmen von Organisationsentwicklung.

### Notwendigkeit spezieller Angebote für Ältere wird kaum gesehen

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

Dennoch führt die politische Diskussion um den demographischen Wandel und die entsprechende Förderpolitik zu immer neuen Angeboten von Maßnahmen für Ältere. Wie wird dieses Angebot nun von den Teilnehmern/-innen solcher Maßnahmen beurteilt?

Abbildung 2 **Lernergebnisse aus der Sicht der Teilnehmer/-innen**

Weiterbildungstypen	Lernergebnisse
Standortbestimmungsseminar	Erkennen neuer beruflicher Perspektiven, Veränderung der Beziehung zur eigenen Arbeit
Potentialentwicklungsseminar	Persönliche Weiterentwicklung
Workshops zum erfahrungsorientierten Lernen	Betriebliche Wertschätzung
Spezielle fachliche Weiterbildungs-Seminare (z. B. EDV-Seminare)	Neuer Zugang zum Lernen; betriebliche Anpassungsqualifizierung
Innerbetrieblicher Wissens- und Erfahrungstransfer	Erweiterung der Fachkompetenz und des betrieblichen Einsatzspektrums

Quelle: H. Zimmermann, Forschungsprojekt „Weise“, Fallstudien in Betrieben und bei Weiterbildungsträgern

Die Mehrheit der Befragten sprach sich gegen einen altershomogenen Ansatz aus. Sie möchte von der Vielfalt an Erfahrungen und Fähigkeiten, die altersgemischte Gruppen bieten, profitieren. Einen gewissen Sinn in speziellen Angeboten für ältere Beschäftigte sahen noch am ehesten Teilnehmer des Standortbestimmungs- und des EDV-Seminars. Da es in dem Standortbestimmungsseminar um die Neuorientierung in einer bestimmten Berufs- und Lebensphase geht, scheint es sinnvoll, Menschen, die sich in einer ähnlichen Situation befinden, zusammenzuführen:

*„Diese Lebensabschnitte, die haben so ihre Eigenheiten. Und das muss man halt mal analysieren und mal gucken, was sind denn das für Menschen, in welchen Situationen stecken die? Und da gibt es bestimmte Muster, ..., da gibt es vergleichbare Karrieren, Situationen, und die kann man managen. Also daran kann man in dem Kurs dann auch partizipieren.“ (Teilnehmer des Standortbestimmungsseminars)*

Bei EDV-Seminaren ist es der generationsbedingt unterschiedliche Zugang Älterer zu den neuen Medien. Folge ist in der Regel ein unterschiedliches Lerntempo bei Älteren und Jüngeren. Bei dem untersuchten Seminar hat sich jedoch gezeigt, dass diese Unterschiede auch in der Gruppe der Älteren auftreten können und hier gut durch innere Differenzierung zu beheben waren. Nach Aussage einer Interviewpartnerin ist ein spezielles Angebot für Ältere auch dann sinnvoll, wenn Themen bearbeitet werden, die speziell Ältere betreffen wie z. B. der nahende Ruhestand oder Gesundheitsprobleme vor dem Hintergrund einer noch zehn bis 15 Jahre umfassenden Berufstätigkeit.

Die befragten Teilnehmer/-innen waren mit den Seminaren überwiegend sehr zufrieden, sahen den Grund dafür jedoch nicht in der Altershomogenität. Als wichtig für die Gestaltung von Seminaren wurde angegeben, dass wenig Druck sein sollte und dass die Freude am Lernen überwiegt. Als

bedeutsam wurde im EDV-Seminar auch die Motivierung und Unterstützung der Älteren angegeben, damit sie den Mut nicht verlieren. Von einer Projektleiterin wurde betont, dass die Angebote differenziert sein und viel Spielraum für individuelle Vorlieben oder Defizite lassen müssten.

## Fazit und Ausblick

Spezielle Weiterbildungsangebote für Ältere sind unter den derzeitigen gesellschaftlichen und betrieblichen Rahmenbedingungen, die durch eine geringe Wertschätzung des Alters gekennzeichnet sind und manchmal mit dem Schlagwort „Jugendwahn“ belegt werden, kaum zu realisieren. Dennoch wurden die besuchten Weiterbildungsangebote von den befragten Teilnehmerinnen und Teilnehmern positiv bewertet, auch wenn diese Bewertung nicht auf die Tatsache zurückgeführt wurde, dass es sich um spezielle Angebote für Ältere handelte. Eine mögliche Erklärung dafür wäre die konsequente Umsetzung erwachsenenpädagogischer Prinzipien wie Erfahrungsorientierung, das Anknüpfen an den Bedürfnissen und Lerninteressen der Teilnehmer/-innen und die Schaffung individueller Gestaltungsspielräume beim Lernen, aber auch die stärkere Beachtung und damit Wertschätzung Älterer durch ihre Einbeziehung in die Personal- und Organisationsentwicklung. Damit sind spezielle Weiterbildungsangebote für Ältere sinnvoll, solange es wegen einer aufgrund des Alters unsicheren betrieblichen Beschäftigungs- und Entwicklungsperspektive Lern-, Motivations- und Karriereabbrüche gibt. Langfristiges Ziel muss es jedoch sein, durch eine betriebliche Sicherung der Kontinuität des Lernens durch die Schaffung entsprechender betrieblicher Rahmenbedingungen (z. B. lernförderliche Arbeitsorganisation und -gestaltung) und eine Personalpolitik, die auch älteren Beschäftigten eine betriebliche Perspektive eröffnet, spezielle Maßnahmen für Ältere überflüssig zu machen. ■

## Anmerkungen

- 1 Bei den meisten Programmen und Erhebungen zu „älteren“ Beschäftigten geht man von der Altersgruppe 50 bis 65 aus. Qualifizierungsangebote für „Ältere“ setzen jedoch häufig schon früher, in der Regel bei 40+ an.
- 2 Vgl. Zimmermann, H.: Brauchen ältere Beschäftigte spezielle Weiterbildungsangebote? In: KAW (Hrsg.): Weiterbildung – (K)eine Frage des Alters? Demografische Entwicklung und Lebenslanges Lernen. Dokumentation des Jahreskongresses der Konzentrierten Aktiven Weiterbildung e. V. (KAW) vom 11. Mai 2006, S. 85–95
- 3 Vgl. ebenda, S. 89
- 4 Weitere Ergebnisse aus dem Forschungsprojekt finden Sie auf der Web-Seite [www.bibb.de/de/wl11792.htm](http://www.bibb.de/de/wl11792.htm)
- 5 In den Jahren 2005 bis 2007 wurden insgesamt fünf Fallstudien zu den Weiterbildungsansätzen für Ältere durchgeführt, pro Weiterbildungstyp eine (vgl. Abb. 1). Neben den Personal- bzw. Projektverantwortlichen und Teamern bzw. Teamerinnen wurden am Ende der Maßnahme in der Regel drei Teilnehmer/-innen befragt.
- 6 Regnet, E.: Karriereentwicklung 40+. Weitere Perspektiven oder Endstation? Basel 2004, S. 54
- 7 Vgl. Graf, A.: 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
- 8 Zum Beispiel Equal-Programm und Initiative 50+ des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales
- 9 Geldermann, B.: Weiterbildung für die Älteren im Betrieb. In: Loebe, H.; Severing, E. (Hrsg.): Wettbewerbsfähig mit alternden Belegschaften, Bielefeld 2005, S. 72
- 10 Vgl. dazu Hörwick, E.: 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, 26.8.2002, Potsdam 2003
- 11 Vgl. Zimmermann, H.: Kompetenzentwicklung durch Erfahrungstransfer. Betriebliche Ansätze zum Erfahrungstransfer zwischen älteren und jüngeren Beschäftigten. In: BWP 34 (2005) 5, S. 26–30