



## Altersgerechte Qualifizierung und Lernen im Erwerbsverlauf

► Technologische und organisatorische Veränderungen erfordern eine permanente Entwicklung der betrieblichen Humanressourcen. Während dies in der Vergangenheit zu einem großen Anteil über die Einstellung jüngerer Personals geleistet wurde, ist diese betriebliche Strategie aufgrund der demografischen Entwicklungen immer weniger zu realisieren. Vielmehr wird es erforderlich sein, alle Alters- und Qualifikationsgruppen in Kompetenz- und Qualifikationsentwicklungsprozesse einzubinden und das Erfahrungswissen Älterer zu nutzen. Hier kann nicht erst im Alter gegengesteuert werden. Notwendig ist ein erwerbsverlaufsbezogenes Qualifikationskonzept, das sich an den Maßgaben des lebensbegleitenden Lernens orientiert. Im Folgenden werden drei zentrale Maßnahmebereiche vorgestellt, mit denen eine altersgerechte Qualifizierung erreicht und Lernanreize über den gesamten Erwerbsverlauf gesetzt werden können.

### Qualifikationsentwicklung durch lernförderliche Arbeitsgestaltung

Im Rahmen der rasanten strukturellen Veränderungen in der Arbeitswelt kann eine Verstetigung des beruflichen Lernens nicht allein über Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen garantiert werden, die die individuellen Fähigkeiten der Beschäftigten an die jeweiligen technisch-organisatorischen Veränderungen anpassen. Die Maßgaben des lebensbegleitenden Lernens erfordern eine Permanenz in beruflichen Entwicklungsprozessen, die vor allem auch arbeitsintegriert über eine lern-, entwicklungs- und persönlichkeitsförderliche Arbeitsgestaltung erzielt wird (vgl. BAETHGE 2003).

Die Forderung nach einer verstärkten Berücksichtigung eher informeller und arbeitsintegrierter Lernprozesse wurde bereits vor geraumer Zeit unabhängig von der spezifischen Frage des Qualifizierungsrisikos älterer Arbeitnehmer/-innen formuliert. Die Strategie eines Lernens im Prozess der Arbeit kann daher als eine altersunabhängige und gleichzeitig aber auch als eine alters- und altersgerechte Strategie beruflichen Lernens angesehen werden, da zum einen das betriebliche arbeitsbezogene Lernarrangement dem erfahrungsbasierten und individualisierten Lernstil Älterer entgegenkommt (altersbezogen) und zum anderen eine Verstetigung von Lernprozessen über den gesamten Erwerbsverlauf hinweg befördert (altersbezogen) (vgl. FRERICHS/BÖGEL 2008).

Im Rahmen von organisatorischen und technologischen Veränderungsprozessen sollte eine Umgestaltung betrieblicher Arbeitsprozesse immer den Aspekt der Lernhaltigkeit der Arbeitstätigkeit berücksichtigen. Gemäß der genannten Parameter arbeitsintegrierter Lernprozesse findet sich in der Literatur hierzu immer wieder das arbeitsorganisatorische Konzept der Gruppenarbeit, das in besonderer Weise in der Lage ist, arbeitsbezogene und arbeitsintegrierte Lernprozesse gerade auch älterer Arbeitnehmer/-innen zu unterstützen (vgl. HUBER 2002; DÜZGÜN 2008). Mit Gruppenarbeit ist in der Regel die Integration verschiedener Aufgaben verbunden. So können z. B. die Materialdisposi-



**FRERICHS FRERICHS**

Prof. Dr., Institut für Gerontologie, Altern und Arbeit, Universität Vechta

### Merkmale lernförderlicher Arbeitsgestaltung

- Es ist ein Tätigkeitsspielraum erforderlich, der die Möglichkeit zum eigenständigen Zielsetzen und Entscheiden in zeitlicher und inhaltlicher Hinsicht bietet und die individuelle und kollektive Kontrolle über den konkreten Arbeitsprozess erhöht.
- Es muss Anforderungsvielfalt durch Aufgabenintegration und Aufgabenwechsel gewährleistet werden, um Lernanreize zu ermöglichen. Die Aufgabenstruktur muss in Abhängigkeit von der Weiterentwicklung der Kompetenzen und Qualifikationen der Beschäftigten an erweiterte individuelle Handlungsspielräume anzupassen sein.
- Die technische Ausgestaltung und die Arbeitsmittel müssen – soweit arbeitsplatzbezogen möglich und sinnvoll – auch als Lernmittel gestaltbar und an Kompetenzentwicklungsschritte anzupassen sein.
- Kooperations- und Kommunikationsmöglichkeiten müssen gegeben sein, um eine soziale Unterstützung der Lernprozesse zu ermöglichen und um soziale Kompetenzen zu erhalten und auszubauen.
- Partizipation bei der Gestaltung der Arbeitsorganisationssysteme ist zu ermöglichen, um Lern- und Arbeitsmotivation zu fördern und Entscheidungskompetenzen zu schaffen.

(vgl. Ulich 2007; Hacker 2004)

tion, die Arbeitsplanung, die Qualitätssicherung, die Instandhaltung und auch die Qualifizierungsplanung zu den Aufgaben der Gruppe gehören. Durch die Integration dieser Teilaufgaben steigen die Anforderungen an die Gruppenmitglieder. So sind z. B. erweiterte Fachkenntnisse, Prozesskenntnisse über den gesamten Produktionsverlauf, Problemlöse- und Selbstorganisationsfähigkeit, Flexibilität und eine erhöhte Sozialkompetenz der Gruppenmitglieder zu erwarten. Wird die Gruppenarbeit vom Betrieb nicht nur als eine Form der Arbeitsorganisation, sondern gleichermaßen als Lernarrangement begriffen, macht dies eine sorgfältige organisatorische Vorbereitung der Einführung von Gruppenarbeit erforderlich, die mit entsprechenden Qualifizierungsprozessen der Gruppenmitglieder einhergehen muss (vgl. Kuhlmann u. a. 2004).

### Lernförderliche Laufbahngestaltung

Im Idealfall ermöglichen die mit innerbetrieblichen Mobilitätsprozessen verbundenen Veränderungen der Tätigkeitsfelder einen Wechsel der beruflichen Anforderungen und befördern zugleich eine Weiterentwicklung der Qualifikationen. Einseitigen fachlichen Spezialisierungen und damit verbundenen Dequalifizierungsrisiken kann auf diese Weise vorgebeugt werden. Allerdings sind die Laufbahnoptionen oft auf Führungslaufbahnen beschränkt, so dass alternsgerechte Positionsequenzen nur für eine Minderheit der Beschäftigten realisierbar sind. Zusätzlich verschärft wird dies durch den Abbau von Hierarchieebenen im Zuge von Rationalisierungs- und Outsourcing-Maßnahmen. Häufig werden die Möglichkeiten für vertikale Laufbahnen zudem durch offizielle und inoffizielle Altersgrenzen eingeschränkt, sodass für ältere Arbeitnehmer/-innen kaum noch berufliche Aufstiegschancen bestehen.

Vor diesem Hintergrund werden seit einiger Zeit alternative Wege der Laufbahngestaltung diskutiert und in der Praxis erprobt. Mit entsprechenden Konzepten wird die Absicht verfolgt, zusätzliche Möglichkeiten für Tätigkeitswechsel zu schaffen, um dem jeweiligen Leistungsvermögen und den persönlichen Interessen von Arbeitnehmerinnen und -nehmern in unterschiedlichen Phasen ihrer Erwerbsbiografie gerecht werden zu können.

Im Mittelpunkt der Diskussion stehen dabei einerseits erweiterte vertikale Aufstiegsmöglichkeiten durch die Einrichtung von Fach- bzw. Spezialistenlaufbahnen, die sukzessive auf Arbeitsplätze mit anspruchsvolleren und vielseitigeren Aufgabeninhalten führen. Anders als bei der Führungslaufbahn sind diese Positionen allerdings nicht mit einem Aufstieg innerhalb der Linienorganisation und damit einhergehender Personalverantwortung verbunden. Der Aufstieg erfolgt stattdessen im Rahmen einer eigenständigen Hierarchiestruktur. Beispiel hierfür sind z. B. die im Rahmen eines österreichischen Modellprojekts eingerichteten Expertenfunktionen für berufserfahrene ältere Beschäftigte im Bereich der Krankenpflege (vgl. Morschhäuser 2006). Davon zu unterscheiden sind horizontale Laufbahnpfade, mit denen Arbeitsplatzwechsel auf gleichbleibendem Hierarchieniveau bezeichnet werden und die auf die besonderen Stärken älterer Arbeitnehmer/-innen fokussieren und Entwicklungsmöglichkeiten eröffnen. Beispiele hierfür sind z. B. der Wechsel von Produktionsarbeitsplätzen in Qualitätssicherungs- oder Servicebereiche, der Einsatz als Mentorinnen und Mentoren oder auch Modelle geteilter Berufsbiografien. Ein Beispiel hierfür bildet die Personalpraxis im Justizvollzug der Hansestadt Bremen, bei der die Beschäftigten nach einer mehrjährigen Beschäftigung in alterskritischen Bereichen des Strafvollzugs umgeschult werden und im Anschluss eine „zweite Karriere“ im Verwaltungsbereich beginnen können (vgl. Bertelsmann Stiftung/BDA 2008).

Eine wichtige Grundlage für eine qualifikationsorientierte und alternsgerechte Laufbahngestaltung bildet die Analyse der vorhandenen Tätigkeitsbereiche im Betrieb und der Abgleich der jeweiligen Arbeitsplatzanforderungen mit den Qualifikationen der Beschäftigten (vgl. Brandenburg/Domschke 2007). Als Instrument bietet sich hier z. B. die Einführung einer Personaleinsatzmatrix an, die Informationen über Alter und Qualifikation der Beschäftigten, ihre bisherigen Einsatzbereiche und die Anforderungsprofile der verschiedenen Arbeitsplätze enthält. Gleichzeitig können auf diese Weise Einsatzbereiche, die den besonderen Leistungspotenzialen der Beschäftigten entsprechen, sowie der mit einem entsprechenden Arbeitsplatzwechsel eventuell verbundene Qualifikationsbedarf ermittelt werden. Zusätzlich sollten im Rahmen von regelmäßigen Mitarbeitergesprächen oder Workshops zur beruflichen Standortbestimmung die Qualifikationen und Entwicklungspotenziale der

Beschäftigten ermittelt und mit den im Betrieb gegebenen Einsatzmöglichkeiten abgeglichen werden.

#### Planung und Gestaltung lern- und altersgerechter Laufbahnpfade

- Die Anordnung der Arbeitspositionen sollte nach Möglichkeit so gestaltet sein, dass mit ihrem Durchlaufen Lern- und Trainingseffekte einhergehen, die auf zukünftige Arbeitswechsel und Folge-tätigkeiten vorbereiten bzw. diese ermöglichen. Nach Möglichkeit sollten die eingenommenen Stellen somit als aufeinander aufbauende Lernfelder konzipiert sein.
- Die Arbeitsplatzwechsel müssen darüber hinaus gegebenenfalls durch Weiterbildungsmaßnahmen flankiert werden, die frühzeitig auf die neuen Arbeitsinhalte vorbereiten. In diesem Zusammenhang müssen zudem übergreifende Schlüsselkompetenzen (z. B. Kommunikations- und Lernfähigkeiten) trainiert werden, da diese die Stellenwechsel erleichtern können.

(vgl. FRERICHS/BÖGEL 2008)

Da die Spielräume zur Einrichtung alter(n)sgerechter Laufbahnpfade in Großunternehmen aufgrund des ausdifferenzierteren Tätigkeitsspektrums insgesamt größer sind als in KMU, sollten sich diese zusätzliche Gestaltungsoptionen – z. B. die Einrichtung betriebsübergreifender Arbeitskräftepools oder auch die Erschließung neuer Geschäftsfelder – eröffnen (vgl. SESSELMIEER u. a. 2007).

## Intergenerationelles Wissensmanagement

In Innovationsprozessen ist oftmals das übergreifende wie unternehmensspezifische Erfahrungswissen älterer Mitarbeiter/-innen unverzichtbar. Die jüngeren Beschäftigten bringen vor allem aktuelles Wissen sowie eine hohe Veränderungskompetenz und -bereitschaft in das Unternehmen ein. Gleichzeitig können jedoch oftmals die Folgen des eigenen Handelns aufgrund mangelnder berufspraktischer Erfahrung noch nicht hinreichend eingeschätzt werden (vgl. KRUSE/SCHMITT 2007). Um ein intergenerationelles Wissensmanagement aufzubauen (vgl. BRAMMER u. a. 2001; SEITZ 2007), müssen betrieblicherseits entsprechende Lernprozesse initiiert werden. Diese vollziehen sich, da es sich hierbei um den Transfer impliziten Wissens handelt, in erster Linie über kooperative und kommunikative Formen des Lernens bzw. des Wissensmanagements. Insbesondere die folgenden Instrumente des Wissensmanagements bzw. Lernarrangements können einen Transfer und Austausch von Wissen und damit Lernen befördern (vgl. ZIMMERMANN 2005; FRERICHS 2007a):

- Altersgemischte Teams,
- Mentorensysteme und Tandems,
- Wissensgemeinschaften.

*Altersgemischte Teams* weisen den Vorteil auf, dass in der konkreten Arbeitssituation intergenerationelle Lernprozesse

stattfinden können, gerade wenn es sich dabei um Arbeits- bzw. Gruppenaufgaben handelt, deren Bewältigung sowohl das Erfahrungswissen der älteren als auch das aktuelle Know-how der jüngeren Beschäftigten erfordert (vgl. INQA 2009). Diese kooperative und kommunikative Form des Lernens unterstützt den Transfer impliziter und komplexer Wissensbestände und trägt damit zur Erweiterung der individuellen und der gruppenbezogenen Wissensbasis bei. Betrieblicherseits muss ein organisatorischer Rahmen für die Teamarbeit geschaffen und darüber hinaus das Team bzw. die Gruppe auf die Altersmischung im Rahmen von Qualifizierungsprozessen vorbereitet werden (vgl. Bertelsmann Stiftung/BDA 2008).

Während altersgemischte Teams auf ein wirklich intergenerationelles und wechselseitiges Lernen von Jüngeren und Älteren ausgerichtet sind und somit Kompetenzentwicklungs- und Qualifizierungsprozesse älterer Mitarbeiter/-innen unterstützen, dienen *Paten- und Mentorenmodelle* in erster Linie der Qualifizierung jüngerer Beschäftigter, die als Berufsanfänger/-innen neu in das Unternehmen kommen oder aber die Nachfolge der oder des betreuenden Beschäftigten antreten werden. Hier wird gezielt ein Wissenstransfer von Alt nach Jung eingeleitet, der – im Rahmen der Nachfolgerqualifizierung – den Abfluss betriebsrelevanten Know-hows aus den Unternehmen verhindern soll (vgl. FRERICHS 2007b). Die Lernfähigkeit der Älteren ist hier eher nachrangig, wobei jedoch zu betonen ist, dass auch die Vermittlung des Erfahrungswissens „erlernt“ werden muss.

Ein weiteres Lernarrangement, das den intergenerativen Wissenstransfer befördern kann, sind die sogenannten *Wissensgemeinschaften*. Damit sind über einen längeren Zeitraum bestehende Personengruppen gemeint, die Interesse an einem gemeinsamen Thema haben und Wissen gemeinsam aufbauen und austauschen wollen. Sie sollten thematisch um die strategisch relevanten Wissensfelder des Unternehmens gruppiert sein (vgl. PROBST u. a. 2001). Zwar liegen bisher keine Konzeptionen vor, die Wissensgemeinschaften explizit als intergeneratives Lernarrangement ausweisen. Gleichwohl ermöglicht der kommunikative und anwendungsorientierte Charakter von Wissensgemeinschaften einen intergenerativen Austausch von (Erfahrungs-)Wissen, der bei allen Beteiligten Lern- und Kompetenzentwicklungsprozesse initiieren kann (vgl. NORTH u. a. 2004).

Für den intergenerationellen Wissenstransfer muss seitens des Unternehmens eine Wissenskultur gestützt werden, die sowohl das aktuelle Fachwissen der Jüngeren als auch das Erfahrungswissen der Älteren in seiner jeweiligen Bedeutung für den betrieblichen Leistungsprozess anerkennt (vgl. FRERICHS 2007b). Des Weiteren müssen Rahmenbedingungen geschaffen werden, die den Wissensaustausch fördern.

Dazu gehört erstens ausreichend Zeit, um solche Transferprozesse umsetzen zu können. Es gehört aber auch paradoxerweise Weiterbildung dazu. Gerade die genannten Transferprozesse erfordern ein mehr oder minder ausgeprägtes didaktisches und soziokulturelles Know-how, um den Vermittlungsprozess erfolgreich gestalten zu können.

## Strategiegeleitetes Vorgehen ist gefragt

Aufgrund der teilweise erheblichen branchen- und betriebs-typenspezifischen Besonderheiten kann es sicherlich keinen „one best way“ für die Konzeption innerbetrieblicher Lern- und Entwicklungswege geben. Stattdessen müssen betriebsindividuelle Lösungen gefunden werden, die mit den jeweiligen organisatorischen Rahmenbedingungen und Erfordernissen kompatibel sind. Diese können sich allerdings nicht auf Ad-hoc-Maßnahmen, zeitlich befristete Projekte und Insellösungen beschränken, sondern erfordern mehrdimensionale und strategiegeleitete Vorgehensweisen. Eckpunkte für die Entwicklung demografiesensitiver Personalentwicklungs- und Qualifizierungsstrategien können dabei die nachfolgenden Orientierungsleitlinien bilden (vgl. auch FRERICHS/BÖGEL 2008):

- *Altersdifferenzielle und alternsdynamische Orientierung:* Berücksichtigung der altersspezifischen Unterschiede in den Lernvoraussetzungen und -bedarfen der Beschäftigten sowie der individuellen Lernfortschritte und Persönlichkeitsentwicklungsprozesse im Lebensverlauf.
- *Präventiv-prospektive Orientierung:* Vorausschauende Vermeidung von Qualifikationsdefiziten in späteren Lebensjahren und Antizipierung zukünftiger betrieblicher Entwicklungen bei der Planung von Qualifizierungsmaßnahmen.
- *Kompensatorisch-korrektive Orientierung:* Gestaltungs- und Bildungsmaßnahmen zum Ausgleich bestehender Qualifikationsdefizite älterer Arbeitnehmer/-innen im Hinblick auf fachliches Wissen und Lernfähigkeit.

Darüber hinaus müssen allerdings auch auf der überbetrieblichen Ebene geeignete Rahmenbedingungen in Form von Unterstützungsleistungen und Anreizen geschaffen werden, die Unternehmen bei ihren Qualifizierungsaktivitäten fördern. Zu nennen sind in diesem Zusammenhang vor allen Dingen die Verknüpfung von Arbeits(markt)- und (Berufs-) Bildungspolitik – z. B. Förderung von Lernzeitkonten und zweiten Bildungsphasen – sowie die Arbeits-, arbeitsmarkt- und bildungspolitische Unterstützungsleistungen insbesondere für Niedrigqualifizierte sowie Klein- und Mittelbetriebe. ■

## LITERATUR

- BAETHGE, M.: *Lebenslanges Lernen und Arbeit: Weiterbildungskompetenz und Weiterbildungsverhalten der deutsche Bevölkerung.* In: SOFI-Mitteilungen 31 (2003), S. 91–103
- BERTELSMANN STIFTUNG; BDA (BUNDESVEREINIGUNG DER DEUTSCHEN ARBEITGEBERVERBÄNDE) (Hrsg.): *Demografiebewusstes Personalmanagement. Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis.* Gütersloh 2008
- BRAMMER, G.; SEITZ, C.; RUMP, J.: *Jung und Alt in Unternehmen – Generationsübergreifender Wissens- und Erfahrungsaustausch.* In: SCHEMME, D. (Hrsg.): *Qualifizierung, Personal- und Organisationsentwicklung mit älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.* Bonn 2001, S. 28–46
- BRANDENBURG, U.; DOMSCHKE, J.-P.: *Die Zukunft sieht alt aus. Herausforderungen des demografischen Wandels für das Personalmanagement.* Wiesbaden 2007
- DÜZGÜN, I.: *Alter, Erfolg und Innovation in Arbeitsgruppen. Eine empirische Untersuchung in der Fließbandproduktion.* Lohmar 2008
- FRERICHS, F.: *Weiterbildung und Personalentwicklung 40plus: Eine praxisorientierte Strukturanalyse.* In: LANGE, T. W.; MENKE, B. (Hrsg.): *Generation 40plus. Demografischer Wandel und Anforderungen an die Arbeitswelt.* Bielefeld 2007a, S. 67–104
- FRERICHS, F.: *Erfahrungswissen älterer Arbeitnehmer/-innen und intergenerationaler Wissenstransfer.* In: MARIE-LUISE UND ERNST BECKER STIFTUNG (Hrsg.): *Vom Defizit- zum Kompetenzmodell – Stärken älterer Arbeitnehmer erkennen und fördern.* Köln 2007b, S. 47–58
- FRERICHS, F.; BÖGEL, J.: *Qualifizierung alternder Belegschaften – Altersübergreifende Konzepte und Anforderungen.* In: MARIE LUISE UND ERNST BECKER STIFTUNG (Hrsg.): *Kognition, Motivation und Lernen älterer Arbeitnehmer – neueste Erkenntnisse für die Arbeitswelt von morgen.* Köln 2008, S. 99–117
- HACKER, W.: *Leistungs- und Lernfähigkeit älterer Menschen.* In: CHRANACH, M. v. u. a. (Hrsg.): *Ältere Menschen im Unternehmen. Chancen, Risiken, Modelle.* Bern 2004
- HUBER, A.: *Strategien zur alternsgerechten Gestaltung von Gruppenarbeit – Gesundheitsförderung und Qualifizierung.* Stuttgart 2002
- INQA (Initiative neue Qualität der Arbeit) (Hrsg.): *Lernfähig im Tandem. Betriebliche Lernpartnerschaften zwischen Älteren und Jüngeren.* Dortmund 2009
- KRUSE, A.; SCHMITT, E.: *Alter und Kompetenzentwicklung.* In: FAULSTICH, P.; BAYER, M. (Hrsg.): *Lernalter. Weiterbildung statt Altersarmut.* Hamburg 2007, S. 29–58
- KUHLMANN, M.; SPERLING, H. J.; BALZERT, S.: *Konzepte innovativer Arbeitspolitik – Good-practice-Beispiele aus dem Maschinenbau, der Automobil-, Elektro- und Chemischen Industrie.* Berlin 2004
- MORSCHHÄUSER, M.: *Reife Leistung. Personal- und Qualifizierungspolitik für die künftige Alterstruktur.* Berlin 2006
- NORTH, K.; FRANZ, M.; LEMBKE, G.: *Wissenserzeugung und Austausch in Wissensgemeinschaften – Communities of Practise.* Berlin 2004
- PROBST, G. J. B.; WIEDEMANN, C.; ARMBRUSTER, H.: *Wissensmanagement umsetzen: drei Instrumente in der Praxis. Wissensgemeinschaften, Wissensmanagementsysteme auf IT-Basis und Lessons Learned.* In: *new management* Nr. 10/2001, S. 37–43
- SEITZ, C.: *Generationenbezogene Personalpolitik im Zeichen des demografischen Wandels.* In: LOEBE, H.; SEVERING, E. (Hrsg.): *Demografischer Wandel und Weiterbildung. Strategien einer alternssensiblen Personalpolitik.* Bielefeld 2007
- SESSELMEIER, W.; LANGE, J.; BIZER, K. (Hrsg.): *Weiter Bildung! Berufliche Weiterbildung Älterer in kleinen und mittleren Unternehmen.* Evangelische Akademie Loccum 2007
- ULICH, E.: *Arbeitsgestaltung.* In: SCHULER, H.; SONNTAG, K. (Hrsg.): *Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie.* Göttingen 2007, S. 165–174
- ZIMMERMANN, H.: *Kompetenzentwicklung durch Erfahrungstransfer. Betriebliche Ansätze zum Erfahrungstransfer zwischen älteren und jüngeren Beschäftigten.* In: *BWP* 34 (2005) 5, S. 26–30