

# Die Rolle der älteren Arbeitnehmer in der betrieblichen Weiterbildung

**MARIO GOTTWALD**

Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH, Nürnberg,  
Projektleiter im Kompetenzfeld  
Bildung und Demografie

Arbeitsschwerpunkte: Arbeits-  
marktpolitik und -innovationen,  
Personalentwicklung im demo-  
grafischen Wandel, Beschäfti-  
gung und Qualifizierung Älterer,  
Übergangmanagement und  
Lebenslanges Lernen

e-Mail: gottwald.mario@f-bb.de

Vor dem Hintergrund der demografischen Entwicklung gilt es, zur Sicherung der Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit der Betriebe, die Rolle der älteren Arbeitnehmer in der betrieblichen Weiterbildung zu stärken. Hierbei geht es um strategisch ausgerichtete Umsetzungsmassnahmen, die vor allem die Leistungsfähigkeit und die Produktivität sicherstellen.

Unabhängig der unterschiedlichen Annahmen zur Entwicklung der Bevölkerung und des Erwerbsverhaltens, wird es in vielen Ländern Europas zu altersstrukturellen Umschichtungen im Potenzial der Erwerbsbevölkerung von jüngeren auf ältere Beschäftigte kommen. Dabei stellt in den nächsten Jahren zunächst nicht nur die Schrumpfung, sondern vor allem auch die Alterung des Erwerbspersonenpotenzials eine zentrale Herausforderung dar. Dies hat zur Folge, dass künftig verstärkt Ältere als Leistungsträger für Aufgaben im Betrieb fungieren müssen, für die bisher jüngere Beschäftigte vorgesehen waren. Eine unzureichende Einbindung älterer Beschäftigter in betriebliche Weiterbildungsprozesse und daraus resultierende Qualifikationsdefizite können dann schnell zu einem wirtschaftlichen Risikofaktor werden.

## **Anpassung der Instrumente betrieblicher Personalentwicklung**

Fehlende kontinuierliche Weiterbildung führt zu Lernentwöhnung und mangelnder Anpassungsfähigkeit an technisch-organisatorische Veränderungsprozesse. In der Folge verringern sich sukzessive die Einsatzmöglichkeiten älterer Mitarbeiter und damit deren erforderliche Einbindung als Leistungsträger in die Wertschöpfungskette der Betriebe. Den Personalverantwortlichen mangelt es nicht an einer ausreichenden Sensibilisierung. Das Problem liegt vielmehr in unzureichenden Erfahrungen im Umgang mit älteren Belegschaften. Die Planungsstrukturen und Instrumente der betrieblichen Personalentwicklung sind insgesamt nicht auf Belegschaften mit einem hohen Anteil älterer Beschäftigter ausgerichtet. Mit Blick auf die jüngste Vergangenheit

lässt sich aber ein Paradigmenwechsel hin zu einer ressourcenorientierten Sichtweise von betrieblichem Alter(n) feststellen.

## **Weiterbildungsbeteiligung Älterer**

Die skizzierten Entwicklungen zeigen auf, dass sich Betriebe auf alternde Belegschaften einstellen müssen. Zentral ist dabei die Frage, wie die Leistungsfähigkeit und Produktivität mit alternenden Belegschaften sichergestellt werden kann. Die Förderung der Weiterbildungsbeteiligung Älterer nimmt im Hinblick auf die gezielte Nutzung der Potenziale älterer Beschäftigter eine Schlüsselrolle ein. In der Forschung zur Weiterbildungsbeteiligung älterer Beschäftigter wird der Stellenwert der Weiterbildung zur Gestaltung des demografischen Wandels auf zwei Ebenen hervorgehoben: Erstens kann durch Weiterbildungsangebote für Ältere ein Beitrag dazu geleistet werden, Qualifikationslücken zumindest teilweise zu kompensieren, die durch fehlende Bildungsmöglichkeiten im Verlauf der Bildungs- und Erwerbsbiografie entstanden sind, wodurch die Leistungsfähigkeit und Verbleibsdauer Älterer erhöht werden kann. Zweitens sind Ältere unter dem Gesichtspunkt der Nutzung ihrer Potenziale als Kompetenzträger im Betrieb nicht nur als Adressaten von Bildungsangeboten, sondern auch als Akteure im Rahmen des intergenerativen Wissenstransfers oder bei betrieblichen Innovationsprozessen anzusehen (vgl. Iller 2008, S. 68 f.).

Während die Folgen der demografischen Entwicklung bereits seit Langem bekannt sind, lassen sich in den Betrieben (vor allem in Klein- und Mittelbetrieben) trotz erkennbaren Problembe-



«Die Förderung der Weiterbildungsbeteiligung Älterer nimmt im Hinblick auf die gezielte Nutzung der Potenziale älterer Beschäftigter eine Schlüsselrolle ein.»

wusstseins kaum strategisch ausgerichtete Umsetzungsmassnahmen feststellen (Döring/Freiling 2008). Aktuelle Auswertungen im Rahmen des Continuing Vocational Training Survey (CVTS3) konstatieren eine geringe beruflich ausgerichtete Weiterbildungsbeteiligung älterer Beschäftigter. Die Ergebnisse verdeutlichen, dass betriebliche Weiterbildung noch nicht als strategischer Faktor zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit von älteren Mitarbeitern verbreitet ist. Nur rund ein Viertel der Beschäftigten über 55 Jahre sind in betriebliche Weiterbildungsmassnahmen eingebunden. Hierbei zeigt sich ein deutlicher Zusammenhang zur Betriebsgrösse – je grösser das Unternehmen, desto höher fällt die Weiterbildungsbeteiligung der älteren Mitarbeiter aus (vgl. BIBB 2008).

### Dem Umsetzungsdefizit entgegenwirken

Bezogen auf die Gestaltung entsprechender betrieblicher Rahmenbedingungen ist es erforderlich, die Unternehmenskultur und Führung auf die Wertschätzung Älterer als Leistungsträger im Betrieb auszurichten, Personalentwicklung und Weiterbildung unabhängig vom Alter zu sichern und perspektivisch auf eine gesundheitsförderliche Arbeitsorganisation und -gestaltung abzielen, die Arbeiten bis ins Alter hinein auch ermöglichen. Eine spezielle Didaktik zum Lernen Älterer ist pauschal nicht zu befürworten; vielmehr gilt es, erwachsenengerechtes Lernen zu gestalten. Hierfür ist eine Umorientierung der Weiterbildung mit der Etablierung neuer Lernkulturen in die betriebliche Bildungspraxis notwendig. Dies impliziert eine stärkere Erfahrungs- und Praxisorientierung der Bildungsangebote. Als wesentliche Gestaltungskriterien sind Teilnehmerorientierung, Bezug zur Lernbiografie, gruppen- und arbeitsplatzbezogene Lernformen, erfahrungsorientierte Problembearbeitung und beruflicher Verwertungsbezug anzuführen. ■

#### Quellen:

BIBB (Bundesinstitut für Berufsbildung): Weiterbildung älterer Beschäftigter – berufliche Perspektiven und Lernanreize schaffen. Pressemitteilung 31/2008. Bonn, 24.07.2008. URL: <http://www.bibb.de/de/49561.htm>

Döring, O./Freiling, T.: Betriebliche Weiterbildung – aktuelle Tendenzen und zentrale Zukunftsaufgaben. In: Gnahn, D. et al. (Hrsg.): Weiterbildungsverhalten in Deutschland. Band 2: Berichtskonzepte auf dem Prüfstand. Bielefeld 2008, S. 79–87.

Iller, C.: Berufliche Weiterbildung im Lebenslauf – bildungswissenschaftliche Perspektive auf Weiterbildungs- und Erwerbsbeteiligung Älterer. In: Kruse, A. (Hrsg.): Weiterbildung in der zweiten Lebenshälfte. Bielefeld 2008, S. 67–91.