

Brigitte Geldermann:

**Qualifizierungsberatung, Zertifizierung, Angebote für Ältere
Betriebliche Weiterbildung – ein Leben lang**

(erschienen in: Arbeit und Arbeitsrecht, 2/2007 S. 72 – 77)

Einleitung

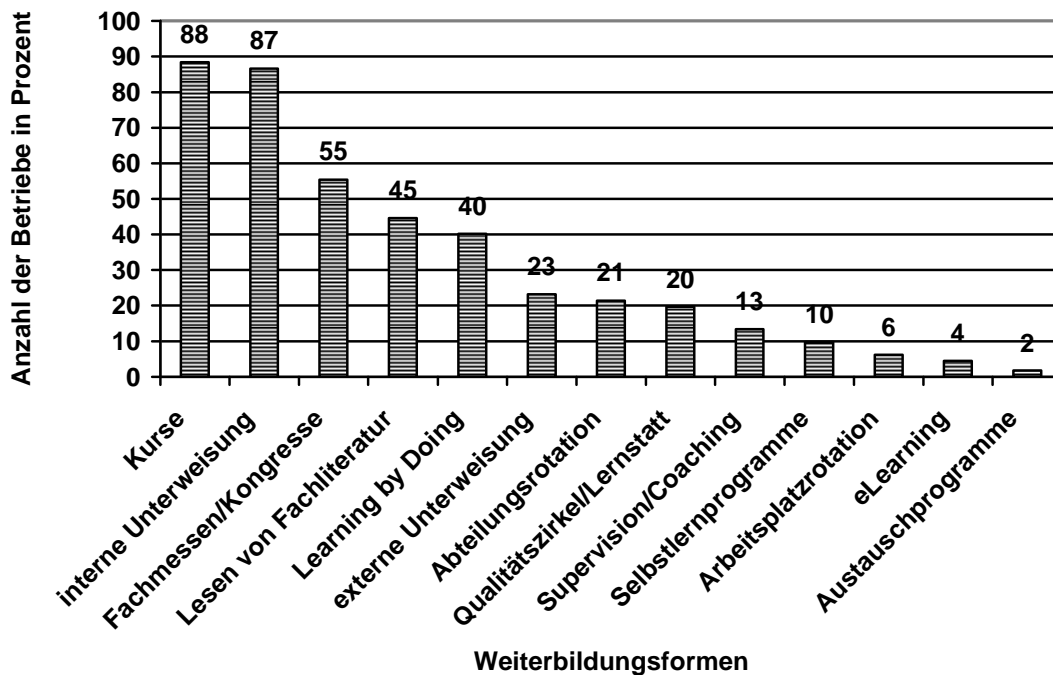
In manchen Branchen führt der Fachkräftemangel, der sich durch die demografische Entwicklung noch verstärken wird, bereits jetzt zum „war for talents“, zu einer verschärften Konkurrenz um hochqualifizierte Arbeitskräfte, bei der kleinere Betriebe oft nicht mithalten können. In der Mittelstandsbefragung des Bundesverbands der Deutschen Industrie vom Herbst 2006 geben 60 % der Unternehmen Schwierigkeiten bei der Stellenbesetzung an (www.bdi-panel.emnid.de). Die Alternative, ihre Bestandsmitarbeiter kontinuierlich auf hohem Niveau weiterzubilden, scheitert an unzureichenden Ressourcen oder mangelndem Know-how, so dass eine schleichende Dequalifizierung stattfindet. Die anstehende Verlängerung des Berufslebens („Rente mit 67“) führt dazu, dass Menschen als Leistungsträger im Betrieb fungieren müssen, deren ursprüngliche Ausbildung 40 Jahre zurück liegt. Es müssen daher Wege gefunden werden, wie Weiterbildung so mit dem Arbeitsleben – im Betrieb oder berufsbegleitend – verzahnt werden kann, dass Qualifikationslücken im besten Fall erst gar nicht entstehen.

Nur eine auf Dauer angelegte Zusammenarbeit von Unternehmen und Bildungseinrichtungen wird die Situation entscheidend verbessern. Qualifizierungsberatung als externe Dienstleistung ist bisher noch zu wenig gefragt und akzeptiert. Weitere künftig wichtiger werdende Dienstleistungen sind: die Zertifizierung informellen Lernens und Lernangebote, die auf die Bedürfnisse alternder Belegschaften zugeschnitten sind.

Welche Formen der Weiterbildung werden in Betrieben heute eingesetzt?

Eine Betriebsbefragung, die das Forschungsinstitut betriebliche Bildung (f-bb) 2006 vorgenommen hat, zeigt, dass in den Unternehmen traditionelle Weiterbildungsformen nach wie vor dominieren. Das sind einerseits Kurse, andererseits traditionelle Formen des Anlernens am Arbeitsplatz. Genannt wurden innerbetriebliche Unterweisungen, Besuch von Fachmessen und Kongressen, das Lesen von Fachliteratur und Learning by doing (vgl. Abbildung 1).

Abbildung 1: Einsatz von Weiterbildungsformen (n=112)



Eher weniger Anwendung finden die in der wissenschaftlichen Literatur vielfach propagierten neuen Lernformen. eLearning-Programme werden etwa nur bei vier Prozent der Betriebe eingesetzt, systematische Arbeitsplatzrotation findet sich nur in sechs Prozent der Betriebe und Austauschprogramme werden nur in zwei Prozent der Unternehmen praktiziert.

Von den neuen Lernformen wird erwartet, dass Weiterbildung mit ihnen flexibler und individueller, zum Teil auch kostengünstiger gestaltet werden kann, als dies bisher der Fall ist. Sie scheinen deshalb besonders für mittelständische und kleinere Unternehmen geeignet.

Potenziale neuer Lernformen

Die folgende, keineswegs vollständige Übersicht listet arbeitsplatznahe Formen des Lernens auf, die keine oder nur geringe Absenzen vom Arbeitsplatz verlangen und durch die Verbindung mit der täglichen Arbeit die Lernmotivation fördern und unmittelbaren Nutzen für den Betrieb bringen können. Sie sind hier teils durch die eingesetzten Medien, teils durch die Sozialform charakterisiert. Bei einigen handelt es sich um explizite Lernarrangements, bei anderen um Formen der Arbeitsgestaltung, die einen mehr oder weniger intendierten Lerneffekt haben:

| Lernform (bzw. lernförderliche Arbeitsform) | Beschreibung |
|---|--|
| eLearning | Flexible Lernmodule können zeit- und ortsunabhängig bearbeitet werden. Je nach Aufbereitung auch unmittelbar dann, wenn Lernbedarf auftritt. Für alle Mitarbeitergruppen geeignet, Austausch unter Mitarbeitern verschiedener Standorte auf Plattformen oder in Communities möglich. |
| Blended Learning | Kombiniert eLearning mit Präsenzphasen, die die Verbindlichkeit des Lernens und die Selbstevaluation fördern. In der Regel durch einen Bildungsanbieter organisiert und begleitet. |
| Projektarbeit/Projektlernen | Flexibles Reagieren auf unternehmensinterne Anforderungen durch die Kompetenzen der eigenen Mitarbeiter. Hat motivierende Wirkung und zeigt die Kompetenzen der Beteiligten jenseits ihrer täglichen Arbeit auf. Begleitung und Reflexionsunterstützung durch externen Trainer/Moderator ist sinnvoll. |
| Betriebliche Lerntandems/Lerngruppen | Erarbeiten mit vorgegebenen oder selbst erstellten Materialien gemeinsam ein Thema bzw. vermitteln Kompetenzen. In der Regel wird eine Struktur und Begleitung durch geschulte Moderatoren zur Verfügung gestellt. |
| Qualitätszirkel | Werden in Unternehmen zur Prozessverbesserung eingerichtet und können durch Erfahrungsaustausch und Generierung neuer Ideen zu Lerneffekten bei den Teilnehmern führen. Methodische Unterstützung oder geschulte Moderation sichert die Systematik. |
| Arbeitsplatzrotation | Wird zur Erhöhung der Einsatzflexibilität der Mitarbeiter und zur Steigerung des Qualifikationsniveaus eingesetzt. Stößt in kleinen Unternehmen an Grenzen der verfügbaren Arbeitsplätze. |
| Lerninsel | Ein Arbeitsplatz wird speziell für Ausbildungs- und Einarbeitungszwecke eingerichtet, seltener für Weiterbildung. Eher in größeren Unternehmen erfolgreich eingesetzt. |

(Aufstellung nach Schiersmann, Ch./Remmele, H.: Neue Lernarrangements in Betrieben, Berlin: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e. V. (Hrsg.), 2002)

Gemeinsam ist den genannten Lernformen, dass sie mehr oder weniger stark die Eigeninitiative und Selbststeuerung der Lernenden ansprechen.

Beim eLearning oder Blended Learning, die durch das verwendete Medium charakterisiert sind, ist es eine Frage der Inhalte und ihrer Aufbereitung, wie praxisnah damit Lernen gestaltet wird. Der Vorteil liegt zunächst in der räumlich-zeitlichen Flexibilität. Die übrigen genannten Lernformen sind ausdrücklich auf die Praxis am Arbeitsplatz bezogen. Qualitätszirkel und Projektarbeit bringen nicht nur einen Lernfortschritt, sondern konkrete Problemlösungen für den Betrieb, die den Aufwand in der Regel mehr als rechtfertigen.

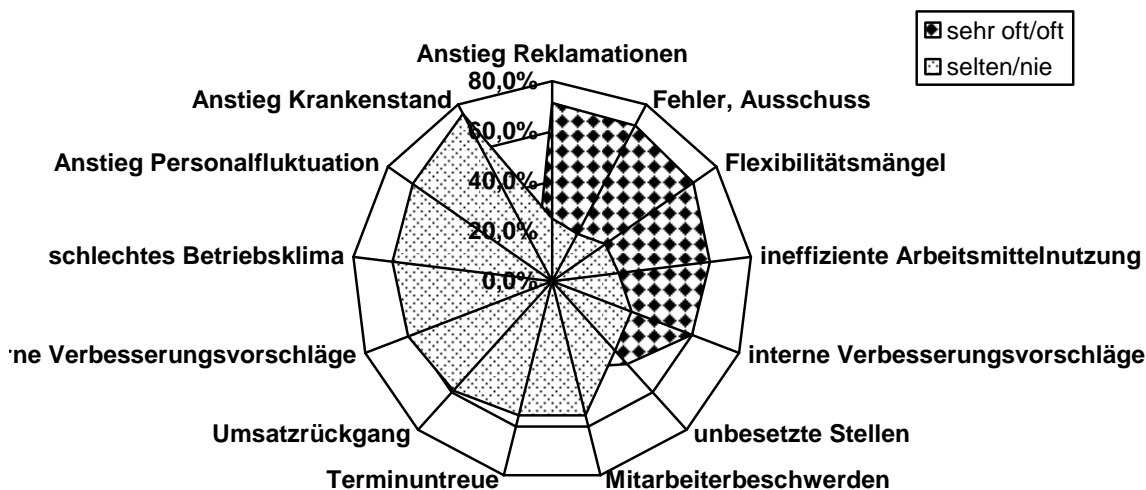
Die Praxisnähe sorgt bei den Teilnehmenden für eine erhöhte Motivation und regt sie hinaus zum Engagement für ihr Unternehmen an. Zugleich werden ihre Kompetenzen für die Vorgesetzten noch einmal anders sichtbar als in der täglichen Arbeit.

Bis heute erkennt jedoch die überwiegende Zahl der Unternehmen solche Lernprozesse – jedenfalls was die operationelle Ebene betrifft – nicht als Ressource. Weiterbildung wird nach wie vor top-down angeboten, und die lernförderliche Ausgestaltung von Arbeitsplätzen auf der Facharbeiter- und Sachbearbeiterebene ist die Ausnahme.

Führungskräfte in Unternehmen betrachten Weiterbildung häufig noch als „letztes Mittel“, wenn Kompetenzdefizite nicht zu übersehen sind, statt sich für eine Arbeitsgestaltung einzusetzen, die den Mitarbeitern die selbstständige und kontinuierliche Adaption ihrer Kenntnisse und Kompetenzen gestattet.

Die f-bb- Befragung zeigt, dass Unternehmen Qualifizierungsbedarf vor allem dann entdecken, wenn Mängel unmittelbar auf Defizite beim Mitarbeiter hinweisen. Als Anzeichen dafür werden vor allem Fehler, Ausschussproduktion oder Mangel an Flexibilität von den Betrieben angegeben. Dagegen wird ein hoher Krankenstand, hohe Fluktuation oder schlechtes Betriebsklima von den befragten Unternehmen kaum als Anzeichen für Qualifizierungsbedarf gewertet (vgl. Abbildung 2).

Abbildung 2: Anzeichen für Qualifizierungsbedarf (n=112)



Dabei kann beispielsweise ein Umsatzrückgang auf Qualifikationsmängel bei den Vertriebsmitarbeitern oder ein Anstieg des Krankenstandes auf Defizite der Führung hinweisen. Um derartiges festzustellen, wäre jedoch eine eingehende Analyse erforderlich. Eine Qualifizierungsberatung könnte Unternehmen dabei unterstützen.

Leistungen von Qualifizierungsberatung für Unternehmen

Qualifizierungsberatung wird bisher als eigenständige Dienstleistung kaum nachgefragt. Von 112 Betrieben haben rund ein Drittel im Jahre 2005 überhaupt Beratungsdienstleistungen in Anspruch genommen. Dabei nimmt die Beratung zum Thema Qualifizierung weniger als die Hälfte des Beratungsvolumens ein. Zu vermuten ist bei den Betrieben weniger eine Bildungsresistenz als vielmehr eine Wahrnehmung von Problemlagen, bei der Qualifizierung nicht im Vordergrund steht, sondern erst als Resultat einer Diagnose in den Blick rückt. Überspitzt formuliert: Betriebe haben technische Probleme, Managementprobleme oder Finanzierungsprobleme. Ein Qualifikationsproblem verbirgt sich höchstens „hinter“ den genannten Problemen und muss in der Regel erst aufgedeckt werden. Es mehren sich allerdings die Anzeichen für eine erhöhte Sensibilität gegenüber Qualifizierungsfragen bei vielen Unternehmen, die wohl durch den wachsenden Fachkräftemangel bedingt ist. Wenn auch noch das Profil von Qualifizierungsberatung geschärft und die Dienstleistung bekannter wird, kann die Thematik durchaus in den Vordergrund rücken.

Fallbeispiel aus der f-bb-Studie

Eine IHK im Netzwerk mit Bildungsanbietern

Die Kammer wendet erhebliche Ressourcen auf, Qualifizierungsaktivitäten in den Betrieben der Region zu forcieren. Sie bietet Unternehmen einen Beratungsservice vor Ort und sucht Betriebe aktiv auf. Für die Konzipierung passgenauer Bildungsangebote vermittelt sie nach der Erhebung der Bedarfe und Interessen des Unternehmens dieses gezielt an einen regionalen Bildungsanbieter weiter. Einen wichtigen Eckpfeiler ihrer Tätigkeit sieht die Kammer darin, ein leistungsfähiges Kooperationsnetzwerk im Weiterbildungsbereich zu etablieren. Dazu finden regelmäßig Treffen mit Bildungsdienstleistern statt, bei denen Erfahrungen und Informationen ausgetauscht werden. Ein Ziel ist es dabei auch, das Angebotsspektrum für Betriebe auszuweiten und weiter zu entwickeln. In jährlichen Veranstaltungen werden gemeinsam mit den Bildungsanbietern Perspektiven und Planungen diskutiert.

Um die Leistungsfähigkeit des Netzwerks zu gewährleisten, sind Qualitätsstandards vereinbart worden, Kooperationen zwischen verschiedenen Anbietern gewährleisten auch die Deckung komplexer Bedarfe.

(Forschungsinstitut betriebliche Bildung, noch unveröffentlichter Forschungsbericht)

Unternehmen sollten von sich aus bei ihrem Verband, ihrer Kammer oder regionalen Bildungsanbietern nach der Leistung Qualifizierungsberatung nachfragen. Im Zuge des BMBF-Programms „Lernende Regionen“ sind überdies an vielen Standorten Netzwerke und Beratungsstellen ins Leben gerufen worden, die Leistungen neutral und kostengünstig anbieten. Die Qualität einer solchen Leistung wird allerdings umso besser sein, je mehr auch die Bereitschaft zunimmt, sie nicht als kostenlose Vorleistung beim Kauf eines Kurses in Anspruch zu nehmen, sondern sie separat zu honorieren.

Zertifizierung informellen Lernens

Beratung und neue Lernformen können zu einer Ausweitung und Qualitätsverbesserung der Weiterbildung führen. Eine Schranke dafür liegt jedoch noch im Zertifizierungsmonopol der Institutionen der formalen Bildung.

Außerinstitutionelles, dezentrales Lernen, sei es in expliziten Lernarrangements oder auch ohne pädagogische Gestaltung im Arbeitskontext selbst „blüht im Verborgenen“, das heißt, es bleibt in der Regel ohne Nachweis, ist für Arbeitgeber wenig transparent und kann vom Arbeitnehmer kaum für sein berufliches Fortkommen verwertet werden. Eine Infrastruktur: Curricula, Zugangsregelungen, Prüfungen/Zeugnisse und Standards für das pädagogische Personal – die den Erwerb beruflicher Kompetenzen förderfähig, transparent und auf den Arbeitsmärkten verwertbar macht, existiert fast ausschließlich für die formalisierte Weiterbildung (Meister- und Technikerlehrgänge, Betriebswirt etc.). Ein Arbeitnehmer, der sich innerhalb seiner Berufstätigkeit, beispielsweise durch Übernahme neuer Aufgaben, durch Lesen von Fachzeitschriften, durch Austausch mit Kollegen usw. zusätzliches Wissen aneignet, das dann auch noch besser anwendbar ist als manche „akademische“ Weiterbildung, wird nicht durch ein Zertifikat belohnt, das seinen Status verbessert. Auf Zugangsoptionen zu weiterführenden Bildungsgängen und auf Karrieremöglichkeiten wirken sich fast ausschließlich die formalisierten, nachweisbaren Abschlüsse aus.

Die Verbreitung auch des informellen Lernens in der Weiterbildung hängt sehr wesentlich davon ab, dass neue Bewertungsverfahren gefunden werden. Das bedeutet einerseits, die Überbewertung traditioneller Bildungszertifikate abzubauen, andererseits die Zertifizierung beruflicher Kompetenzen unabhängig von dem Ort, an dem sie erworben wurden, zu ermöglichen.

Bei der Entwicklung eines solchen Kompetenz- und Qualifizierungspasses sind zunächst die Bildungsinstitutionen gefordert. Sie müssen ein transparentes und systematisiertes Konzept erstellen, das die Vergleichbarkeit gewährleistet, damit Betriebe die Eignung von Bewerbern beurteilen können. In einer Reihe von Modellprojekten wurden bereits Vorlagen für Dossiers entwickelt, in denen Personen ihre Kompetenzen dokumentieren können. Es fehlen jedoch unabhängige Feststellungsverfahren, die solche Dossiers erst vergleichbar und aussagekräftig machen würden.

Wirtschaftsverbände und Unternehmen sollten sich an der Entwicklung eines entsprechenden Instrumentariums beteiligen, das auch unter dem Gesichtspunkt der Mobilität von Arbeitskräften in Europa auf der Agenda steht: Die Kopenhagener Erklärung von 2002 war der Start für die Entwicklung eines European Credit Transfer System for Vocational Education and Training (EC-VET), das gegenwärtig entwickelt wird. Qualifikationen sollen dabei nicht durch den für ihren Erwerb notwendigen Aufwand, sondern durch die erzielten Lernergebnisse und Kompetenzen beschrieben werden.

Eine solche große Lösung ist jedoch noch Zukunftsmusik. Heute schon existieren bereits – zum Teil geförderte – regionale Netzwerke, in denen handhabbare Instrumente entwickelt wurden und werden. Informieren Sie sich über entsprechende Angebote in Ihrer Region unter www.lernenderegionen.info.

Personalentwicklung für ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter

Auch unter dem Gesichtspunkt der Alterung der Erwerbsbevölkerung ist es für Arbeitgeber ein Nachteil, kein wirkliches Bild von den Fähigkeiten ihrer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu haben. Angesichts eines künftig längeren Berufslebens (Stichwort: Rente mit 67) kann Personalentwicklung nicht die Über-45-Jährigen aussparen. Bei den Älteren haben aber die in der Erstausbildung erworbenen Zeugnisse besonders an Aussagekraft verloren. Kompetenzen sind nur in Bezug auf die aktuell ausgeübte Tätigkeit bekannt und über Potenziale und Motivation wissen auch die Vorgesetzten oft kaum Bescheid.

Das Thema ältere Beschäftigte wurde bisher überwiegend unter arbeitsmarktpolitischen Gesichtspunkten und im Zusammenhang mit der Finanzierbarkeit des Renten- und Sozialversicherungssystems behandelt. Die Bedrohungsszenarien des demografischen Wandels lösten jedoch kaum Reaktion in den Unternehmen aus. Zu fern von den eigenen kurzfristigen Problemen erschienen die Fragen der Bevölkerungsentwicklung. In den letzten Jahren ist aber eine erhöhte Aufmerksamkeit in den Betrieben zu beobachten, wie unter anderem eine Umfrage des Verbands der bayerischen Metall- und Elektroindustrie von 2005 zeigt (www.m-e-z.de). Fachkräftemangel zeichnet sich in etlichen Branchen bereits ab, die Schülerzahlen gehen zurück, auf der anderen Seite wird die längere Beschäftigung der Älteren politisch vorgegeben. In wenigen Jahren wird die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft von Belegschaften abhängen, die überwiegend aus Älteren bestehen.

Trotz dieser Lage bleibt die Externalisierung der Älteren die bestimmende Strategie in der Personalpolitik. Woran liegt das? In den letzten Jahren hat es sich unter Wissenschaftlern eingebürgert, der vermeintlichen Defizitsicht des Alterns mit einem Loblied auf die Fähigkeiten und Kompetenzen der Älteren zu begegnen. Wie viele neuere Unternehmensbefragungen zeigen (Zum Beispiel die Studie Innovative Maßnahmen zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Fachkräfte in Baden-Württemberg, Bangali L./Fuchs, G./Hildenbrand M. 2006) haben Personalverantwortliche jedoch nicht grundsätzlich etwas gegen ältere Beschäftigte. Vielmehr hat sich die Personalpolitik vor dem Hintergrund der jahrzehntelangen Frühverrentungspraxis auf ein Karrieremuster fixiert, das einen kontinuierlichen Aufstieg bis etwa zum fünfundvierzigsten Lebensjahr, dann ein Entwicklungsplateau und den beruflichen Rückzug ab Mitte, wenn nicht schon Anfang 50 annimmt. Auf eine solche komprimierte Standardkarriere sind fast alle Maßnahmen der Personalpolitik und Personalentwicklung ausgerichtet.

Natürlich halten – besonders große – Unternehmen auch vielfältige Instrumente für alternative Berufswege und Karrieren bereit. Nach wie vor gelten jedoch Familienzeit, Sabbaticals, Projektkarrieren, Mentorenrollen für Ältere als die Ausnahmeregelungen, die den Mainstream der Normkarriere gerade bestätigen.

Unternehmen haben die Erfahrung im Umgang mit Menschen über 50 verloren. Die wenigen, die im Betrieb verbleiben, gelten gewissermaßen als übrig gebliebene Jüngere und nicht als Gruppe mit eigenen Stärken und Bedürfnissen.

Differenzierung der Personalentwicklung und Weiterbildung

Ein Ansatz, die Personalarbeit zu differenzieren, ist die Lebensphasenorientierung, die auch mit dem Konzept der Work-Life-Balance kombiniert wird. Eine lebensphasenorientierte Unternehmens- und Personalpolitik integriert intergenerative und altersgerechte Konzepte ebenso wie familienbewusste Maßnahmen und Instrumente mit dem Ziel der nachhaltigen Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit. Eine allgemeine Individualisierung und Differenzierung vermeidet auch die Ausgrenzung Älterer durch ein Sonderprogramm „für Ältere“.

Anhaltspunkte für ein Modell gibt die folgende Aufstellung, wobei zu berücksichtigen ist, dass eine Person einzelne Phasen auch mehrfach durchlaufen kann.

| Berufsphase | Berufsrolle | Aufgaben der Personalentwicklung |
|--|--------------------------------|---|
| Berufseinstieg (evtl. erneuter) | Einsteiger | Rekrutierung, Anlernen, Integration, Management des Neustarts |
| Festigen der beruflichen Erfahrung | Junior | Potenziale ermitteln, Arbeitsplatzwechsel, Entwicklungsmöglichkeiten planen, Laufbahngestaltung, |
| Mittlere Berufsphase | Senior, Teamleiter, Spezialist | Weiterbildung, Übertragung vielfältiger Aufgaben, evtl. Vorbereitung auf Führungsaufgabe |
| Berufliche Reife, Entwicklung neuer Perspektiven | Um-/Neuorientierung | Unterstützung bei Übernahme neuer Aufgaben, Weiterbildung |
| Rückzug | Mentor, Berater | Replacement, Ausstieg aus der Linie unterstützen, Akzeptanz sichern, Flexibilisierung der Arbeitszeit |
| Nachberufliche Phase | Senior-Berater | Neuer Kontrakt |

Quelle: Eigene Darstellung

Das Konzept der Work life-Balance ergänzt den Karriereverlauf noch durch die Ansprüche der Lebensbereiche Familie, Gesundheit und private Interessen, aus denen sich ebenfalls Aufgaben für das Personalmanagement ergeben: In der ersten Berufsphase ist im allgemeinen die Beanspruchung durch Familienaufgaben (kleine Kinder) am größten, so dass eine Unterbrechung oder Flexibilisierung der Berufstätigkeit ermöglicht werden sollte, flankiert durch Weiterbildungs- und Retentionprogramme. In der mittleren Berufsphase mit hoher Beanspruchung sind Maßnahmen zur Gesunderhaltung besonders wichtig. Bei älteren Berufstätigen besteht häufig noch einmal die Gelegenheit und Motivation, neue Aufgaben zu übernehmen, auch den Wohnort zu wechseln. Schließlich muss die Übergabe von Erfahrung und Wissen an die nachfolgende Generation organisiert werden, die sich mit dem individuellen Wunsch nach Rückzug aus Linienverantwortung treffen kann.

Weiterbildung für ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter: Nicht ohne vorherige Standortbestimmung

Fallbeispiel:

Die Lufthansa verwendet für die Zielgruppe der erfahreneren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter den Begriff „Senior Professionals“, um einerseits Wertschätzung, andererseits aber auch die Erwartung an professionelles Verhalten zum Ausdruck zu bringen. Das Standortbestimmungsprogramm „Pro 40“ gibt es seit 1998. Es haben bereits mehr als 500 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter teilgenommen. In drei Modulen, die auf ein halbes Jahr verteilt sind, wird zunächst ein Abgleich zwischen Fremd- und Selbstwahrnehmung vorgenommen, dann äußern sich die Teilnehmenden zu ihren Vorstellungen über ihre berufliche Zukunft. Eine Einschätzung über die Realisierbarkeit erfolgt durch die Trainer. Gemeinsam mit den Vorgesetzten werden nächste Schritte geplant. Die Verantwortung für die Umsetzung liegt dann vor allem bei den Beschäftigten selbst. Weiterer Bestandteil des Programms ist die Vermittlung von Informationen zur aktuellen Lage und zur Strategie des Unternehmens.

Das Programm gilt als erfolgreich, weil es dazu beiträgt, Demotivierte wieder zu motivieren. Im Verlauf einer längeren Betriebszugehörigkeit sammeln sich fast zwangsläufig Unmut und Enttäuschung über Veränderungsprozesse, interne Verfahrensänderungen oder Personalentscheidungen an, die bis zur „inneren Kündigung“ führen können.

Quelle: Rühl, M.: Personalpolitische Herausforderung – Senior Professionals, in: Loebe H./Severing, E. (Hrsg.) Wettbewerbsfähig mit alternden Belegschaften, Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag 2005, S. 111 - 125

Seit Jahren wird die Forderung erhoben, Ältere verstärkt in Weiterbildung einzubeziehen. Dabei ist jedoch zu bedanken, dass Menschen, die mit über 50 noch im Arbeitsprozess stehen Selektions- und Dequalifizierungsprozesse durchlaufen haben. Manche sind bereits auf einen Pfortnerposten versetzt worden. Andere arbeiten noch an Arbeitsplätzen, die technologisch bereits überholt sind, während die jungen Kollegen an den neuen Maschinen eingesetzt werden. Wenn Ältere bei Veränderungsprozessen nicht mehr „mitgenommen wurden“, was häufig der Fall ist, verwundert es nicht, dass sie nur geringen Weiterbildungsbedarf haben.

Eine solche Segmentationspolitik, die für Ältere und Jüngere verschiedene Einsatzfelder vorsieht und Weiterbildung eher als „letztes Mittel“ kennt, kann zwar auf kürzere Sicht die kostengünstigere Lösung sein, dürfte aber bei der anstehenden Verlängerung des Erwerbslebens heute fatale Folgen haben. Ganze Jahrgänge von Mittfünfzigern, die noch für einige Jahre im Qualitätsmanagement oder im Ausbildungswesen vorgesehen waren, müssen produktiv bleiben und dafür mit großem Aufwand wieder an technologische Entwicklungen herangeführt werden.

Kontinuierliches Lernen während des gesamten Erwerbslebens wird bisher in den meisten Unternehmen noch nicht organisiert. Das führt dazu, dass es gerade in Bezug auf die älteren Beschäftigten ein Diagnose- und Orientierungsdefizit gibt.

Unternehmen schätzen ihre langjährigen Beschäftigten als Erfahrungs- und Know-how-Träger, haben aber häufig keine wirkliche Kenntnis von ihren Potenzialen. Viele haben jahre- oft jahr-

zehntelang unauffällig ihre Arbeit verrichtet und sehen für sich selbst wenig Perspektiven, für die sich noch ein wirklicher Einsatz lohnen würde.

Das Beispiel Pro 40 der Lufthansa wie auch ähnliche Programme der Deutschen Bank und von KarstadtQuelle machen klar: Vor einer Planung für die zweite Hälfte des Berufslebens muss also erst einmal eine Bestandsaufnahme und ein Erwartungsabgleich stattfinden.

Im EQUAL-Projekt AQUA (alternsgerechte Qualifizierung), das in Nürnberg durchgeführt wird, gestaltet die bfz Bildungsforschung mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern aller Hierarchiestufen Trainingssequenzen, die nicht nur die Reflexion über eigene Perspektiven enthalten, sondern auch das ganz praktische Erfahren eigener Potenziale am „Fall“: Eine Gruppe von Beschäftigten erarbeitet gemeinsam eine Lösung für ein echtes betriebliches Problem als Projekt, das außerhalb ihrer normalen Arbeitsaufgaben – aber nicht außerhalb ihres Erfahrungs- und Kenntnis-horizonts liegt. Diese Sonderaufgabe wird als Angebot zum Lernen und zum Austesten der eigenen Kompetenzen gestaltet. Die Teilnehmenden bekommen die Möglichkeit, sich und ihre Fähigkeiten vor höheren Hierarchieebenen zu zeigen und sich nicht nur als Ausführende, sondern ein Stück weit als selbstständige Akteure im Firmeninteresse zu profilieren.

Sie werden für ihre Vorgesetzten wieder neu sichtbar, erkennen aber auch an sich selbst neue Fähigkeiten. Mehr und mehr sind die Projektleiter dazu übergegangen, dies auch gegenüber den Teilnehmenden explizit zu machen und sie im Rahmen des Trainings ihre beruflichen Perspektiven und Wünsche überdenken und erforschen zu lassen.

In einem Unternehmen der Call-Center-Branche, in welcher Beschäftigung chronisch instabil ist, erarbeitet eine AQUA-Lerngruppe eine Bestandsaufnahme ihrer Kompetenzen und der Möglichkeiten, diese – auch außerhalb des aktuellen Beschäftigungsverhältnisses – zu verwerten. In einer Gesellschaft des öffentlichen Personen-Nahverkehrs erarbeiten die Mitarbeiter, die gegenwärtig im Fahrdienst eingesetzt sind, Möglichkeiten und Strategien ihrer Weiterbeschäftigung bis zur Rente.

www.aqua-nordbayern.de

Lernangebote für Ältere

Ältere Berufstätige sind nicht „alt“ im Sinne nachlassender geistiger Fähigkeiten. Mittfünfziger, die im Berufsleben ihren Mann bzw. ihre Frau stehen, gehören sicher nicht in die Sonderschule. Zahlreiche Seniorenakademien belegen Lernwilligkeit und –fähigkeit auch nach dem Ausscheiden aus dem Berufsleben.

Dennoch gibt es Argumente für eine altersgemäße Didaktik: Diese betrifft jedoch nicht bestimmte Jahrgänge als solche, sondern die Situation der Menschen im Berufsverlauf mit allem was sie bereits hinter sich und noch vor sich haben. Diese ist entscheidend dafür, was gelernt und wie gelernt wird.

Ganz prinzipiell unterscheidet sich das (berufliche) Lernen Erwachsener von der berufsvorbereitenden Ausbildung Jugendlicher, die durch ein Lernen auf Vorrat für eine spätere Anwendung, die im Detail noch gar nicht fest steht, charakterisiert ist. Dem gegenüber baut das Lernen von Berufstätigen auf einem vorhandenen Kenntnisstand auf und erweitert oder korrigiert ihn. Individuelle Lerngründe entstehen überhaupt erst in Anwendungsbezügen, wenn vorhandene Kompetenzen zur Bewältigung von Aufgaben nicht ausreichen. Lernangebote werden dem entsprechend daran gemessen,

wie sie ganz konkret zur Erweiterung des Handlungsspektrums und der beruflichen Perspektiven beitragen.

Günstig sind Lernformen, die einen hohen Grad an Selbstbestimmung und Praxisbezug enthalten und die sich arbeitsplatznah bzw. mit dem Arbeitsalltag verzahnt realisieren lassen. Der Einsatz von computergestützten Angeboten kommt dabei ebenso in den Blick wie Projektlernen, Themenworkshops oder Action Learning. Von diesen Lernformen wurde oben schon gesprochen. Sie sind auch deswegen zu bevorzugen, weil damit unterschiedliche Lernstile, Lernerfahrungen und Lerngewohnheiten berücksichtigt werden können.

Altersgerecht ist ein Konzept darin, dass es den Älteren erlaubt, ihre Kenntnisse und Erfahrungen einzubringen und sich damit auch gegenüber dem aktuelleren Theoriewissen der Jüngeren in einem gemeinsamen Diskussions- und Problemlösungsprozess zu behaupten. Damit werden die Älteren mit ihren Kompetenzen anerkannt und wertgeschätzt.

Fazit

Der globalisierte Wettbewerb und die demografische Entwicklung verlangen jenseits der Schlagworte und Sonntagsreden die Realisierung des lebenslangen Lernens durch praxisfähige Konzepte und Instrumente. Die notwendige just-in-time-Verfügbarkeit von Kompetenzen auch auf der operativen Ebene lässt sich allein durch traditionelle Formen der Weiterbildung oder gar nur durch eine langwierige Erstausbildung „auf Vorrat“ nicht sicherstellen. Entsprechend propagieren seit Jahren Berufspädagogik und eine Reihe von Managementkonzepten selbstgesteuertes und arbeitsplatznahes Lernen als wichtige Ergänzung des Spektrums der betrieblichen Weiterbildung.

Die Notwendigkeit besserer und kontinuierlicher Qualifikation der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter steht außer Frage. Allerdings ist die Praxis schrittweiser Unternehmensmodernisierung durch betriebliches Lernen und Organisationsentwicklung vor allem bei mittelständischen Unternehmen in Deutschland durch Bildungsinfrastrukturen nur mangelhaft unterstützt. Bildungsanbieter gehen nach wie vor noch zu gern den bequemen Weg, Standardangebote zu verkaufen, statt sich detailliert mit den wirklichen Bedarfen der Unternehmen auseinanderzusetzen und kreative Lösungen anzubieten.

Die Unternehmen ihrerseits haben oft noch zu wenig Kenntnis von den aufkeimenden, zum Teil in Modellprojekten entstandenen und entstehenden, Infrastrukturen und Dienstleistungen, um deren Etablierung durch ihre Nachfrage zu einer dauerhaften Existenz zu verhelfen.

Bücher und Infos:

B./Geldermann R.: Aktives Erfahrungslernen im Betrieb, Leitfaden für die Bildungspraxis Bd. 9, Bielefeld, W. Bertelsmann Verlag, 2005

Ein praxisnaher Leitfaden zur Gestaltung betrieblicher Lerngruppen

Geldermann, B., Geldermann, R.

Lernberatung für selbstgesteuertes Lernen, Leitfaden für die Bildungspraxis Bd. 10

Bielefeld, W. Bertelsmann Verlag 2005

Ein Leitfaden zur Begleitung selbstgesteuerten Lernens im Betrieb

Loebe, H.; Severing, E.

Weiterbildung auf dem Prüfstand

Mehr Innovation und Integration durch neue Wege der Qualifizierung

Bielefeld, W. Bertelsmann Verlag 2006

Loebe H./Severing, E. (Hrsg.) Wettbewerbsfähig mit alternden Belegschaften, Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag 2005

Beiträge aus Theorie und Praxis zur Personalentwicklung und Weiterbildung ältere Mitarbeiter

North, K./Reinhardt K.: Kompetenzmanagement in der Praxis, Gabler Verlag 2005

Mitarbeiterkompetenzen systematisch identifizieren, nutzen und entwickeln. Mit vielen Fallbeispielen

Schwuchow, K./Gutmann J. (Hrsg.) Jahrbuch Personalentwicklung 2007, München, Wolters Kluwer 2007

www.bbwoonline.de

Anbieter von eLearning und Blended Learning

www.bda-online.de

Internetportal der Bundesvereinigung Deutscher Arbeitgeberverbände. Unter der Rubrik Themen/Personalpolitik finden sich Informationen zu Personalentwicklung und Personalpolitik.

www.bildungsserver.de

Deutscher Bildungsserver mit Links zu Länderservern

www.filip-toolbox.de

Personalentwicklungsportal des Forschungsinstituts betriebliche Bildung: Instrumente und Praxisbeispiele aus kleinen und mittelständischen Unternehmen

www.kibb.de

Kommunikations- und Informationssystem der beruflichen Bildung

www.kwb.-berufsbildung.de

Kuratorium der deutschen Wirtschaft für Berufsbildung

www.wkr-ev.de

Wuppertaler Kreis e.V. – Bundesverband betriebliche Weiterbildung