

Frerichs, Frerich

## **Weiterbildung und Personalentwicklung 40plus: eine praxisorientierte Strukturanalyse**

*Länge, Theo W. [Hrsg.]; Menke, Barbara [Hrsg.]: Generation 40plus. Demografischer Wandel und Anforderungen an die Arbeitswelt. Bielefeld : Bertelsmann 2007, S. 67-104*

urn:nbn:de:0111-opus-25924

Erstveröffentlichung bei:



### **Nutzungsbedingungen**

pedocs gewährt ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Die Nutzung stellt keine Übertragung des Eigentumsrechts an diesem Dokument dar und gilt vorbehaltlich der folgenden Einschränkungen: Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit dem Gebrauch von pedocs und der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### **Kontakt:**

**peDOCS**

Deutsches Institut für Internationale Pädagogische Forschung (DIPF)

Informationszentrum (IZ) Bildung

Schloßstr. 29, D-60486 Frankfurt am Main

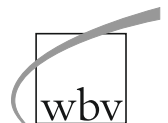
eMail: [pedocs@dipf.de](mailto:pedocs@dipf.de)

Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

Theo W. Länge, Barbara Menke (Hrsg.)

# Generation 40plus

**Demografischer Wandel und  
Anforderungen an die Arbeitswelt**



# Inhalt

---

|  |    |
|--|----|
| <b>Generation 40plus –<br/>Demografischer Wandel und Anforderungen an die Arbeitswelt</b> .....  | 5  |
| <i>Theo W. Länge, Barbara Menke</i>  |    |
| <b>Beschäftigung, demografischer Wandel und Generationengerechtigkeit</b> .....  | 11 |
| <i>Harald Künemund</i>   |    |
| 1 Gesellschaftliche Perspektive .....  | 11 |
| 2 Betriebliche und organisationelle Perspektive .....  | 22 |
| 3 Individuelle Perspektive .....   | 26 |
| <b>Demografischer Wandel in der Arbeitswelt: Handlungsrahmen<br/>und Handlungsfelder von Unternehmen, Gewerkschaften und Staat</b> ..... | 33 |
| <i>Jürgen Grumbach, Urs Peter Ruf</i>  |    |
| 1 Einleitung .....   | 33 |
| 2 Staatliche Perspektiven der Gestaltung des demografischen Wandels<br>in der Arbeitswelt .....  | 35 |
| 3 Wirkungen des demografischen Wandels auf Arbeitsmarkt und Unternehmen .....  | 38 |
| 4 Anforderungen und Optionen der betrieblichen Gestaltung<br>des demografischen Wandels .....  | 43 |
| 5 Systematische Zugänge zu betrieblichen Handlungsbedarfen<br>im demografischen Wandel .....   | 46 |
| 6 Handlungsansätze für die betriebliche Gestaltung des demografischen Wandels .....  | 52 |
| 7 Handlungsmöglichkeiten der betrieblichen Interessenvertretung .....  | 59 |
| <b>Weiterbildung und Personalentwicklung 40plus:<br/>eine praxisorientierte Strukturanalyse</b> .....                                    | 67 |
| <i>Frerich Frerichs</i>  |    |
| 1 Personalentwicklung und Weiterbildung im demografischen Wandel .....   | 68 |
| 2 Qualifizierungs- und Karriererisiken im Erwerbsverlauf .....   | 73 |
| 3 Qualifizierung und Personalentwicklung – Konzepte und Modelle .....  | 77 |
| 4 Fragestellungen für die betriebliche Praxis und Handlungsleitfäden .....   | 97 |

|  |         |
|--|---------|
| <b>Nachhaltige Arbeits- und Erwerbsfähigkeit: Gesundheit und Prävention</b> .....  | 105     |
| <i>Anja Gerlmaier</i>  |         |
| 1 Der demografische Wandel in der Arbeitswelt .....  | 105     |
| 2 Demografischer Wandel: Chancen für eine nachhaltige Personalpolitik .....  | 109     |
| 3 Altern, Arbeit und Gesundheit – bisherige Lösungsmuster .....  | 113     |
| 4 Chancen und Hemmnisse einer nachhaltigen Arbeits- und Personalpolitik .....  | 119     |
| 5 Problemhorizont 1: Betriebsspezifische Bedarfe erfordern<br>differenzierte Lösungsmuster .....   | 120     |
| 6 Problemhorizont 2: Betriebliche Bestandsaufnahme: der erste Schritt<br>zu einer erfolgreichen Bewältigung der demografischen Herausforderungen ..... | 124     |
| 7 Gesund älter werden im Betrieb – Beispiele guter Praxis .....  | 126     |
| 8 Zusammenfassung und Ausblick .....   | 129     |
| <br><b>Alternsgerechte Arbeitszeitgestaltung: Arbeitszeitmodelle für eine<br/>lebensphasenspezifische Arbeitszeitgestaltung</b> .....                  | <br>135 |
| <i>Gabi Schilling</i>  |         |
| 1 Demografischer Wandel – Daten und Fakten – Herausforderungen<br>für eine nachhaltige Gestaltung der Arbeits(zeit)bedingungen .....                   | 135     |
| 2 Anforderungen an die Arbeitszeitgestaltung .....   | 140     |
| 3 Arbeitszeit und demografischer Wandel .....  | 142     |
| 4 Der Status quo: tarifliche Regelungen zur altersgerechten Arbeits-<br>zeitgestaltung – altersspezifische Arbeitszeitregelungen .....                 | 144     |
| 5 Alternsgerechte Arbeitszeitmodelle .....   | 150     |
| 6 Work-Life-Balance – guter Lösungsansatz oder Modebegriff? .....  | 156     |
| 7 Fazit .....  | 162     |
| <b>KEB 40plus im Internet</b> .....  | 167     |
| <b>Demografischer Wandel und Arbeitswelt</b> .....   | 169     |
| <b>Autorinnen und Autoren</b> .....  | 171     |
| <b>Abbildungs- und Tabellenverzeichnis</b> .....   | 172     |

# Weiterbildung und Personalentwicklung 40plus: eine praxisorientierte Strukturanalyse

---

FRERICHS FRERICHS

## Einführung

Technologische und organisatorische Veränderungen erfordern eine permanente Entwicklung der betrieblichen Humanressourcen. Während diese in der Vergangenheit zu einem großen Anteil über die Einstellung jüngeren Personals und der damit verbundenen Rekrutierung aktuellen Wissens geleistet wurde, wird eine solche betriebliche Strategie aufgrund der demografischen Entwicklungen voraussichtlich nicht mehr in dieser Form zu realisieren sein. Um die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen zu stabilisieren und wenn möglich auszubauen, wird es erforderlich sein, alle Alters- und Qualifikationsgruppen in Kompetenz- und Qualifikationsentwicklungsprozesse einzubinden und das Erfahrungswissen Älterer zu nutzen. Hier sind sich die relevanten Akteure weitgehend einig.

Bisher blieb jedoch die Gruppe der älteren ArbeitnehmerInnen von Qualifizierungs- und Personalentwicklungsprozessen oft ausgeschlossen. Als Grund hierfür wird zu meist angegeben, dass sich die Investition in die Weiterbildung Älterer aufgrund der nur noch relativ kurzen Verweildauer im Betrieb nicht mehr lohne. Betrachtet man jedoch die verkürzten Zeiträume, in denen das heute aktuelle Wissen veraltet, so muss dieses Argument zunehmend infrage gestellt werden. Auch die immer wieder geäußerte Annahme einer fehlenden Lernfähigkeit und Lernwilligkeit älterer Menschen kann als wissenschaftlich widerlegt gelten. Ältere ArbeitnehmerInnen sahen sich allerdings in der Vergangenheit oft nicht vor die Notwendigkeit erneuter Qualifizierungsanstrengungen gestellt: Sozialversicherungsrechtliche Pfade in einen vorzeitigen Ruhestand, aber auch fehlende betriebliche Angebote und Anreize reduzierten die Bereitschaft Älterer zur Teilnahme an Qualifizierungsmaßnahmen.

Die vorliegende Strukturanalyse „Personalentwicklung und Weiterbildung 40plus“ verfolgt vor diesem Hintergrund das Ziel, auf Anforderungen und Maßnahmen aufmerksam zu machen, die für eine altersgerechte Qualifizierung und Personal-

entwicklung förderlich sind und es erleichtern, älter werdende ArbeitnehmerInnen gleichberechtigt mit anderen Beschäftigtengruppen in die betriebliche Personalpolitik zu integrieren und ihre Beschäftigungsaussichten zu verbessern.

Zu diesem Zweck werden nach einem einführenden Problemaufriss (Kapitel 1) zunächst die spezifischen betrieblichen Qualifizierungsrisiken, denen ältere ArbeitnehmerInnen ausgesetzt sind, dargestellt (Kapitel 2). Daran anschließend wird näher auf die vorhandenen Konzepte und Modelle zur Qualifikations- und Kompetenzentwicklung im Erwerbsverlauf eingegangen (Kapitel 3). Abschließend werden Fragestellungen formuliert, anhand derer die Umsetzung der vorgestellten Ansätze in der betrieblichen Praxis überprüft bzw. angestoßen werden kann (Kapitel 4).

## 1 Personalentwicklung und Weiterbildung im demografischen Wandel

Die Ergebnisse der Arbeitsmarkt- und Qualifikationsforschung zeigen, dass in den nächsten Dekaden mit einem forcierten Anstieg der Arbeits- und Qualifikationsanforderungen zu rechnen ist, der die Arbeitslandschaft und damit den betrieblichen Arbeitskräftebedarf erheblich verändern wird (vgl. Expertenkommission Finanzierung Lebenslangen Lernens 2004). Im Übergang zu neuen Produktionstechniken und zur Dienstleistungsgesellschaft verändern sich die Branchen- und Tätigkeitsstrukturen, unterliegen formelle Ausbildungsabschlüsse einem schnellen Alterungsprozess und wachsen vor allem die Anforderungen an die (fachübergreifende) Qualifikation („Schlüsselqualifikationen“) und die Flexibilität der Beschäftigten (ebd.). Für die Zukunft von Wirtschaft und Arbeitsmarkt wird somit entscheidend sein, ob eine alternde Erwerbsbevölkerung den Anforderungen des technologischen Wandels entsprechen kann und ob die erforderlichen qualifikatorischen Anpassungsmaßnahmen rechtzeitig entwickelt werden.

Auch aufgrund des zumindest in einigen Branchen und Regionen zu erwartenden Fachkräftemangels wird es für die Betriebe dringlicher denn je, den wirtschaftlichen Herausforderungen mit den vorhandenen MitarbeiternInnen – also auch mit den älteren Beschäftigten – zu begegnen (Buck et al. 2002). Die gleichberechtigte Einbeziehung aller Altersgruppen in nachfrageorientierte Qualifizierungsprozesse gewinnt hierbei an Bedeutung, um einerseits die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen zu stärken und um andererseits die Beschäftigungsfähigkeit auch der älteren MitarbeiterInnen zu erhalten und auszubauen (Bundesministerium für Bildung und Forschung 2002).<sup>4</sup>

---

4 Siehe Seite 69.

Nimmt man zuerst übergreifend allgemeine Qualifizierungsbedarfe in den Blick, so werden diese neben den demografischen Trends und gesamtwirtschaftlichen Entwicklungen insbesondere durch folgende strukturelle Wandlungen im Erwerbssystem geprägt:

1. Die Anforderungen an die Qualifikation der Erwerbstätigen steigen angesichts der zunehmenden Innovationsdynamik bei der Entwicklung von Technologie und Dienstleistungen ebenso wie durch die sich immer schneller verändernden Arbeitssysteme und -organisationen. Weiterbildung ist immer mehr nicht mehr nur Voraussetzung für Karrieresprünge, sondern bereits für die bloße Aufrechterhaltung der Erwerbsfähigkeit. Weiterbildungs- und Neuqualifizierungsphasen müssen daher regelmäßig in die Erwerbsbiografie eingebaut werden.
2. Arbeitskarrieren werden flexibler und auch unsteter, der Arbeitsplatz-, Betriebs- und auch Berufswechsel wird künftig ein regelmäßiges erwerbsbiografisches Element und keine Ausnahmeerscheinung mehr sein. Dies hat Konsequenzen für die Planung und Gestaltung der Erwerbsbiografie und die Konzeption zukunftsfähiger Qualifizierungsstrategien.
3. Qualifikatorisch muss eine sich tendenziell wieder verlängernde Erwerbsphase abgedeckt werden, vorzeitiges „Ausgliedern“ veralteter Qualifikationen ist immer weniger möglich. Gleichzeitig sind längere Erwerbsphasen aber auch öfter unterbrochen, durch Familien- und Pflegephasen oder auch durch Krankheit und Arbeitslosigkeit. Das bedeutet, dass auch unabhängig von der konkreten Ausübung einer Erwerbstätigkeit kontinuierliche Qualifizierungsprozesse stattfinden müssen.

Sowohl vor dem Hintergrund der in Zukunft wieder steigenden Altersgrenzen für den Austritt aus dem Erwerbsleben als auch in Hinblick auf die steigenden Qualifikationsanforderungen in der Erwerbsarbeit – allein zwischen 1995 und 2010 wird in Deutschland eine Abnahme der einfachen Hilfstätigkeiten an allen beruflichen Tätigkeiten um rd. 7 Prozentpunkte von 36,2% auf dann 29,3% prognostiziert (vgl. Reinberg & Hummel 2002) – sind erhebliche Investitionen in die Förderung lebenslangen Lernens auch in der Spätphase des Erwerbslebens und die Förderung der beruflichen Weiterbildung insbesondere für Niedrigqualifizierte gefordert.

Zudem ist an den für die Wissensgesellschaft charakteristischen immer schnelleren Verfall alter Wissensbestände zu denken. Durch die nur kurze Anwendungszeit des erworbenen Fachwissens werden die Vorteile eines langjährigen Erfahrungswissens Älterer in den Betrieben oftmals aufgehoben. Heutzutage ist mit einer Halbwertszeit beruflicher Fachqualifikationen von nunmehr fünf Jahren zu rechnen (Frerichs & Naegele 1998). Stärker ins Gewicht fällt dies noch in den High-Tech-Bereichen der industriellen Produktion. Hier sorgen die rasanten wissenschaftlichen Entwicklungen für

---

4 (Siehe Seite 68). In diesem Kapitel geht es explizit nicht um die Qualifizierung von älteren Arbeitslosen, da die Expertise in erster Linie betriebliche Einflussfaktoren zur Beschäftigungsförderung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer eruieren möchte. Die Wichtigkeit und Bedeutung von Qualifizierungsprozessen als arbeitsmarktpolitisches Instrument gerade auch für die Integration älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in den ersten Arbeitsmarkt bleibt davon natürlich unberührt (Bäcker et al. 2000; Barkholdt et al. 2002).

eine noch raschere und grundlegendere Erneuerung des Wissens, die mit der Entwertung alter Wissensbestände einhergeht und diese auch voraussetzt. Auch für ältere Arbeitslose stellt das Erfahrungswissen nicht unbedingt einen Vorteil im Wettbewerb mit jüngeren Stellenbewerbern dar und kann sogar in einen Nachteil umschlagen, da es oftmals betriebsgebunden ist und nicht zwingend von einer Transferierbarkeit dieses Wissens in neue betriebliche Verhältnisse und Gegebenheiten ausgegangen werden kann.

Entgegen der offenkundig wachsenden Bedeutung zukunftsfähiger Qualifizierungsstrategien finden sich jedoch weder auf betrieblicher noch auf politischer Ebene diesbezüglich konsistente konzeptionelle Ansätze. Auf betrieblicher Seite wird oft weiterhin auf einen Austausch älterer gegen jüngere Beschäftigte mit aktuellen Qualifikationen gesetzt, auf politischer Seite werden Potenziale, die etwa die Altersteilzeit auch für Qualifizierungsprozesse bieten würde, bisher nicht genutzt.

### **Qualifikationsniveau und Erwerbsbeteiligung**

Arbeitsmarktinduzierte Ausgliederungsprozesse haben überproportional stark die Gruppe der älteren ArbeitnehmerInnen mit einem niedrigen Qualifikationsniveau getroffen und mit zu einer sozialen Ungleichverteilung der Integration in Erwerbsarbeit beigetragen (vgl. auch Expertenkommission Finanzierung Lebenslangen Lernens 2004). Diese drückt sich u.a. darin aus, dass in der Gruppe der niedrigqualifizierten älteren ArbeitnehmerInnen die Erwerbsbeteiligung sehr viel geringer ist als in der Gruppe der höherqualifizierten. So betragen die Erwerbstätigenquoten der 50- bis 54-jährigen Männer im Jahr 2003 in der Gruppe ohne Berufsabschluss nur 54,8%, in der Gruppe der (Fach)Hochschulabsolventen dagegen 87,8%. Mit zunehmendem Alter sinken zwar in allen Qualifikationsgruppen die Erwerbstätigenquoten deutlich, aber auch in der Altersgruppe der 60- bis 64-Jährigen sind noch fast 50% der (Fach-)Hochschulabsolventen erwerbstätig, aber nur noch 12,6% der älteren ArbeitnehmerInnen ohne Berufsabschluss.

| Höchster Berufsabschluss | 50 –54 | 55 – 59 | 60 – 64 |
|--------------------------|--------|---------|---------|
| Ohne Berufsabschluss     | 54,8   | 42,9    | 12,6    |
| Lehrausbildung           | 72,5   | 56,8    | 16,9    |
| Meister/Techniker        | 84,5   | 73,0    | 29,0    |
| (Fach-)Hochschule        | 87,8   | 78,9    | 48,1    |

Quelle: Mikrozensus, Büttner 2005

#### **Erwerbstätigenquoten nach Qualifikationsstufen und Alter, Deutschland 2003**

Diese qualifikationsspezifischen Unterschiede in der Erwerbsbeteiligung sind bei den älteren Frauen noch ausgeprägter. Des Weiteren weisen die älteren ArbeitnehmerInnen auch insgesamt gegenüber jüngeren ArbeitnehmerInnen stärkere Unterschiede



de auf. Während z.B. in der Gruppe der 50- bis 64-Jährigen die Diskrepanz in der Erwerbsbeteiligung zwischen der niedrigsten und der höchsten Qualifikationsstufe mehr als 30 Prozentpunkte beträgt, liegt diese bei den ArbeitnehmerInnen in der Altersgruppe von 25 bis 49 Jahren nur bei knapp 20 Prozentpunkten (OECD 2003a).

### **Qualifikationsniveau und Weiterbildungsbeteiligung**

Das formale Qualifikationsniveau von älteren ArbeitnehmerInnen hat sich in den vergangenen Jahrzehnten kontinuierlich erhöht und in der Folge sind die Qualifikationsunterschiede zwischen den unterschiedlichen Generationen im Betrieb zurückgegangen. Erst die 55-Jährigen weisen merklich höhere Anteile von Personen ohne beruflichen Ausbildungsabschluss bzw. niedrigere Anteile von Personen mit Hochschulabschluss auf als jüngere Kohorten (Koller & Plath 2000, 2001). In Zukunft ist sogar mit einer Umkehrung dieser Unterschiede zu rechnen. So zeigt die qualifikationsspezifische Angebotsprojektion der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung, dass zukünftig – etwa ab dem Jahr 2015 – die 50- bis 64-Jährigen sogar die mit Abstand beste Qualifikationsstruktur aller Altersgruppen aufweisen werden (Reinberg & Hummel 2003). Diese Altersgruppe wird dann mit 22% nicht nur den höchsten Akademikeranteil aufweisen, sondern mit 9% auch die niedrigste Ungelehrtenquote.

| Altersgruppe | ohne Berufsausbildung |      | mit Berufsausbildung |      | Hoch-/Fachhochschulabschluss |      |
|--------------|-----------------------|------|----------------------|------|------------------------------|------|
|              | 1998                  | 2015 | 1998                 | 2015 | 1998                         | 2015 |
| 15 – 34      | 16%                   | 12%  | 72%                  | 76%  | 12%                          | 12%  |
| 35 – 49      | 11%                   | 15%  | 70%                  | 66%  | 18%                          | 19%  |
| 50 – 64      | 15%                   | 9%   | 69%                  | 69%  | 16%                          | 22%  |
| Gesamt       | 14%                   | 13%  | 70%                  | 69%  | 16%                          | 18%  |

Quelle: Reinberg & Hummel 2003

#### **Erwerbspersonen nach Altersgruppen und Qualifikation in Deutschland, 1998 und 2015**

Allerdings lässt sich weiterhin eine deutliche Benachteiligung älterer ArbeitnehmerInnen in der beruflichen Weiterbildung konstatieren. Obwohl im Verlauf der letzten 20 Jahre die Teilnahmequoten über alle Altersgruppen hinweg deutlich gestiegen sind, hat sich der Abstand zwischen den Altersgruppen nicht verringert: Im Jahr 1979 nahmen 16% der 19- bis 34-jährigen Bevölkerung an Maßnahmen der beruflichen Weiterbildung teil, aber nur 4% der 50- bis 65-Jährigen. Der Abstand in den Teilnahmequoten betrug demzufolge 12 Prozentpunkte; im Jahr 2001 sind die entsprechenden Teilnahmequoten zwar deutlich auf 31% bzw. 18% gestiegen, der Abstand in den Teilnahmequoten ist aber mit 13 Prozentpunkten nahezu konstant geblieben.

| Altersgruppe | 1979 | 1982 | 1985 | 1988 | 1991 | 1994 | 1997 | 2001 | 2003 |
|--------------|------|------|------|------|------|------|------|------|------|
| 19 – 34      | 16   | 15   | 14   | 23   | 25   | 27   | 33   | 31   | 29   |
| 35 – 49      | 9    | 15   | 14   | 20   | 24   | 29   | 36   | 36   | 31   |
| 50 – 64      | 4    | 4    | 6    | 8    | 11   | 14   | 20   | 18   | 17   |

Quelle: BMBF 2005

#### Teilnahme an beruflicher Weiterbildung nach Altersgruppen (in %)

Die geringeren Teilnahmequoten der höheren Altersgruppen an Maßnahmen der formalen beruflichen Weiterbildung, wie sie das Berichtssystem Weiterbildung aufzeigt, sind vor allem auf die ebenfalls geringen Erwerbsquoten in diesen Altersgruppen zurückzuführen (Schröder, Schiel & Aust 2004; Gallenberger 2002; Koller & Plath 2000) und damit primär ihrer Ausgliederung aus dem Erwerbsleben geschuldet. Dennoch bleiben auch bezogen auf die Weiterbildungsbeteiligung älterer Erwerbspersonen altersbezogene Unterschiede in der Weiterbildungsbeteiligung bestehen. So geben 69,5% der 25- bis 34-Jährigen, 69,1% der 35- bis 44-Jährigen und 66,2% der 45- bis 54-Jährigen, aber nur 64% der 55- bis 64-jährigen an, in einem Zeitraum von zwölf Monaten an mindestens einer Weiterbildungsmaßnahme teilgenommen zu haben (Aust & Schröder 2004). Hierbei ist zu berücksichtigen, dass die Beteiligungsquoten nichts über den zeitlichen Umfang aussagen und demnach ältere Erwerbspersonen stärker in sehr kurzzeitigen Maßnahmen vertreten sein könnten als jüngere (Beicht, Schiel & Timmermann 2004; Schröder, Schiel & Aust 2004).

Weitergehende Analysen weisen allerdings darauf hin, dass dem Alter als solchem kein eigenständiger Erklärungswert für die Abnahme der Weiterbildungsbeteiligung beigemessen werden kann, sondern dieses erst in Kombination mit anderen Faktoren – insbesondere einem niedrigen Schul- und beruflichen Ausbildungsabschluss, dem Geschlecht und einer niedrigen beruflichen Stellung – eine geringere Weiterbildungsbeteiligung mit sich bringt. Besonders prekär wird die Lage, wenn zum höheren Alter eine nur geringe (Ausgangs)Qualifikation hinzukommt, da neben älteren ArbeitnehmerInnen auch Geringqualifizierte wenig Chancen auf die Teilnahme an Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen haben, obgleich sie gerade auch für diese Beschäftigtengruppe dringend erforderlich wären. Dies ist das, was man das „Matthäus-Prinzip“ der betrieblichen Weiterbildung nennen könnte, denn es zeigt sich: Qualifizierungs- und Weiterbildungsangebote werden in erster Linie den qualifizierten Angestellten und Fachkräften gemacht und auch von diesen wahrgenommen.

Die Teilnahme an beruflicher Weiterbildung nimmt so etwa bei den Erwerbstätigen ohne beruflichen Ausbildungsabschluss von 57,0% im Alter zwischen 25 und 34 Jahren auf nur noch 20,6% im Alter zwischen 55 und 64 Jahren ab, während Erwerbstätige mit (Fach)Hochschulabschluss über diese Altersspanne hinweg einen Anstieg

in der Weiterbildungsbeteiligung von 89,1% auf 94,6% verzeichnen können (Aust & Schröder 2004). Und während bei den männlichen Erwerbstätigen die Teilnahmequoten über die Altersgruppen hinweg weitgehend konstant bleiben, ist bei den weiblichen Erwerbstätigen eine Abnahme ab Mitte fünfzig um mehr als 7 Prozentpunkte festzustellen.

Das IAB-Betriebspanel aus dem Jahr 2001 hat des Weiteren ergeben, dass von allen TeilnehmernInnen an Qualifizierungsmaßnahmen und beruflicher Weiterbildung lediglich 5% (Westdeutschland) bzw. 6% (Ostdeutschland) un- und angeleitete Arbeiter waren, während auf die qualifizierten Facharbeiter sowohl in West- als auch in Ostdeutschland 15% und auf die qualifizierten Angestellten sogar 28% bzw. 32% entfielen (Bellmann & Leber 2003).

Als Erklärung für die mit dem Alter bzw. in bestimmten Untergruppen abnehmende Beteiligung an beruflicher Weiterbildung können insbesondere die folgenden Argumentationsmuster herangezogen werden (vgl. im Überblick Expertenkommission 2004):

- Zum einen nimmt aus Sicht der Betriebe wie auch aus Sicht der Beschäftigten – zutreffend oder nicht – mit der parallel immer weiter sinkenden Lebensarbeitszeit auch die „Restnutzungszeit“ dieser Humankapitalinvestition ab. Betriebe nehmen daher im Rahmen von Kosten-Nutzen-Erwägungen und aufgrund der Erwartung, dass ältere ArbeitnehmerInnen frühzeitig aus dem Erwerbsleben ausscheiden, nur zögerlich Investitionen in das Humankapital dieser Beschäftigten vor (Behringer 1999).
- Niedrigqualifizierte ältere Beschäftigte werden durchschnittlich häufiger auf Arbeitsplätzen mit restriktiven Tätigkeitsanforderungen eingesetzt, die eine Weiterbildung auf den ersten Blick nicht notwendig erscheinen lassen. Auch die Beschäftigten selbst neigen aufgrund der konkreten betrieblichen Erfahrungen oft zu der Einschätzung, dass eine Weiterbildung nicht lohnt.

## 2 Qualifizierungs- und Karriererisiken im Erwerbsverlauf

Ältere ArbeitnehmerInnen sind tendenziell von einem im Vergleich zu jüngeren Beschäftigten erhöhten Qualifizierungsrisiko betroffen, das sowohl auf die Position und Stellung älterer Beschäftigter im Betrieb als auch auf die ohnehin schwierige Lage älterer Arbeitsloser ausstrahlt (Naegele 1992; Koller & Plath 2000). Diese Risiken haben sich im Rahmen des wirtschaftlichen Strukturwandels, des technischen und organisatorischen Wandels in der Arbeitswelt sowie den daraus folgenden Veränderungen in den Tätigkeitsstrukturen und den generell erhöhten Qualifikationsanforderungen noch verschärft (Frerichs & Naegele 1998, 2001; Barkholdt 2001). Im Einzelnen handelt es sich um folgende – überwiegend auf der betrieblichen Ebene angesiedelte – Faktoren, die eine Entwertung der vorhandenen Qualifikation bewirken können (vgl. Naegele 1992, 2004):

1. die betriebsspezifische Einengung oder Nicht- bzw. Fehlnutzung (Disuse-Effekt) der erworbenen Qualifikation,
2. die mit der Dynamik technologischer Entwicklung (Produkte, Produktionsverfahren etc.) einhergehende Gefahr der Dequalifizierung,
3. der altersspezifische Leistungswandel und dessen ungenügende Berücksichtigung im Betrieb.

1. **Dequalifizierungsprozesse** ergeben sich in erster Linie durch technologie- und organisationsinduzierte Veränderungen von konkreten Tätigkeits- und Arbeitsaufgabenstrukturen und stellen das zentrale Qualifizierungsrisiko älterer ArbeitnehmerInnen dar (Barkholdt et al. 1995; Frerichs & Naegele 1998). Aufgrund des zum Teil rapiden Strukturwandels in der Arbeitswelt und der technischen und organisatorischen Entwicklungen sind auch die konkreten Arbeitsaufgaben und die aus ihnen resultierenden Anforderungen an die Beschäftigten einem steten Wandel unterworfen. Die Arbeitsaufgabe als Schnittstelle zwischen Individuum und Organisation kann gleichsam als betriebliche Manifestation des technisch-organisatorischen Wandels verstanden werden (Volpert 1987). Von Dequalifizierung kann dann gesprochen werden, wenn die aus den Veränderungen der Arbeitsaufgabe resultierenden Veränderungen im Anforderungsprofil mit ehemals erworbenen und nicht aktualisierten Qualifikationen und Fachkenntnissen nicht mehr bewältigt werden können. Dies hat zur Folge, dass ältere ArbeitnehmerInnen, die in besonderem Maße von diesem Prozess betroffen sind, da sie häufig mit veralteten Qualifikationen ausgestattet sind und in nur geringem Maße an beruflicher Weiterbildung beteiligt werden, in diesem Zusammenhang oftmals eine drastische Entwertung ihres Wissens sowie ihrer beruflichen Qualifikationen und Erfahrungen wahr- und hinnehmen müssen.

Darüber hinaus steht für die älteren Beschäftigten zu befürchten, dass sie durch aktueller und besser ausgebildete Jüngere, die zugleich offener und selbstverständlicher mit neuen Techniken und Technologien umgehen, ersetzt oder zumindest an den Rand gedrängt werden. In der Literatur wird immer wieder auf das Erfahrungswissen Älterer verwiesen, durch das die Qualifikationsdefizite von älteren Beschäftigten kompensiert werden können. Dies ist durchaus richtig. Aufgrund langjähriger Berufserfahrung können ältere ArbeitnehmerInnen zweifellos zu Trägern betriebsspezifischen Wissens werden, das über die konkrete Arbeitstätigkeit hinausgehen und organisatorische Abläufe ebenso wie unternehmenskulturelle Aspekte umfassen kann. Aber auch jenes Erfahrungswissen, das eine spezifische Ressource älterer ArbeitnehmerInnen darstellt (Koller & Plath 2000), kann die Prozesse der Dequalifizierung nicht immer kompensieren. Findet im Unternehmen z.B. ein tiefgreifender technisch-organisatorischer Wandel statt, der mit einer fundamentalen Neugestaltung betrieblicher Aufbau- und Ablauforganisationsmuster einhergeht, so kann sich das Erfahrungswissen eher als hinderlich denn als nützlich erweisen (Barkholdt et al. 1995).

2. Auch die **betriebspezifische Einengung der Qualifikation** steht in engem Zusammenhang mit der betrieblichen Arbeitsaufgabe. Allerdings werden die Qualifizierungsrisiken hier nicht durch die enorme Dynamik der Veränderungsprozesse ausgelöst, sondern – ganz im Gegenteil – durch die jahrzehntelange Konzentration der Arbeitstätigkeit auf bestimmte Verfahren, Arbeitsbereiche oder Arbeitsvorgänge, die dazu führen kann, dass das ursprünglich vorhandene Qualifikationsvermögen zum Teil erheblich beeinträchtigt wird („Disuse-Effekt“). In diesem Fall könnte man auch von einer permanenten beruflichen Unterforderung bezogen auf die Ausgangsqualifikation reden, die mit zunehmender zeitlicher Ausübung bestimmter Arbeitsvorgänge eine Umstellung auf andere Aufgaben immer weniger zulässt. Das hat zur Folge, dass Qualifikationen und gleichermaßen die Lernfähigkeit sowie die geistige Flexibilität und Mobilität verkümmern. Dieses Qualifizierungsrisiko ist vor allem in solchen Tätigkeitsbereichen gegeben, in denen die Merkmale der sogenannten vollständigen Arbeitsaufgabe weitestgehend fehlen. Gerade aber an diesen Arbeitsplätzen finden sich jedoch oftmals ältere Beschäftigte (Morschhäuser 1999). Die Merkmale einer vollständigen Arbeitsaufgabe werden in der Arbeits- und Organisationspsychologie wie folgt definiert (Ulich 1999):

- das selbstständige Setzen von Zielen, die in übergeordnete Ziele eingebettet werden
- selbstständige Handlungsvorbereitungen zur Wahrnehmung von Planungsfunktionen
- Auswahl der Mittel und der erforderlichen Interaktionen zur adäquaten Zielerreichung
- Ausführungsfunktionen mit Ablauffeedback zur allfälligen Handlungskorrektur
- Kontrolle mit Resultatfeedback und der Möglichkeit, Ergebnisse der eigenen Handlungen auf Übereinstimmung mit den gesetzten Zielen zu überprüfen

Während bei Arbeitssystemen mit den oben genannten Merkmalen von lernförderlichen Arbeitsbedingungen gesprochen werden kann, die neben einer permanenten arbeitsimmanenten Qualifizierung und Kompetenzentwicklung auch persönlichkeitsförderliche Dimensionen aufweisen (Ulich 1999), bewirkt eine Arbeitsgestaltung, die diese Elemente nicht berücksichtigt, genau das Gegenteil und beeinflusst damit die Lern-, Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der betroffenen ArbeitnehmerInnen negativ und dies um so mehr, je länger die Beschäftigten solchen Arbeitsbedingungen ausgesetzt sind (Koller & Plath 2000).

3. Der **altersspezifische Leistungswandel** verweist auf eine alterstypische, jedoch keineswegs gradlinig verlaufende Verschiebung im Leistungsprofil (Brandstätter 1999; Petrenz 1999) und kann als klassisch-gerontologischer Erklärungszusammenhang gesehen werden. Insgesamt lassen sich die Verschiebungen in den folgenden drei Punkten zusammenfassen (Lehr 2000; Naegele 2004):

- Alterstypisch ist zunächst eine *Abnahme* bestimmter funktionaler Fähigkeiten wie Muskelkraft, körperliche und geistige Beweglichkeit und Belastbarkeit, Seh- und Hörvermögen, Umstellungsfähigkeit und Adaptionsvermögen, Geschwindigkeit

der Informationsaufnahme und -verarbeitung, Reaktions- und Abstraktionsvermögen.

- Andererseits kommt es zu einer alterstypischen Zunahme bestimmter prozessübergreifender Fähigkeiten wie Geübtheit, Genauigkeit, Urteilsvermögen, Zuverlässigkeit, Verantwortungsbewusstsein oder betriebsspezifischer Kenntnisse.
- Drittens bleiben wieder andere Qualifikationsbestandteile über die Altersspanne und den Berufsverlauf hinweg stabil, so etwa die Aufmerksamkeit, die Konzentrations- und Merkfähigkeit oder das Langzeitgedächtnis.

Zu einem beschäftigungsbezogenen Risiko kann dieser alterstypische Leistungswandel dann werden, wenn auf den Arbeitsplätzen der älteren Beschäftigten vor allem solche Leistungsbestandteile abverlangt werden, die mit zunehmendem Lebensalter immer weniger bzw. immer weniger gut erfüllt werden können. Vorzugsweise handelt es sich dabei um Arbeitsplätze und -aufgaben mit hohen psychisch-physischen Arbeitsanforderungen. Hier finden sich häufig Arbeitsplätze mit einer sogenannten „begrenzten Tätigkeitsdauer“ (Naegele 1992; Behrens 2003). Diese Tätigkeiten finden sich nicht nur in den klassischen gewerblichen und industriellen Bereichen (z. B. im Baugewerbe), sondern auch in zahlreichen Dienstleistungsberufen (etwa in Pflegeberufen oder bei Fahrern im ÖPNV ebenso wie im privaten Transportgewerbe).

#### **Exkurs: Frauenerwerbsarbeit, Qualifizierung und Personalentwicklung**

Frauenerwerbsarbeit ist in Deutschland durch spezifische Strukturmerkmale gekennzeichnet. Ältere Frauen gehören überwiegend Berufsgruppen mit niedrigem Status an und werden zu entsprechend niedrigen Gehältern beschäftigt, wodurch in der Regel auch die Möglichkeiten zur beruflichen Weiterentwicklung begrenzt sind (Maier 2000; Clemens 2006, 2001). Des Weiteren dominieren Frauen in den so genannten „atypischen“ Beschäftigungsverhältnissen sowie in Tätigkeitsfeldern mit unzureichender oder ohne Absicherung bei Arbeitslosigkeit. Ihre vergleichsweise geringeren Qualifikationen erweisen sich schließlich bei Rationalisierungsmaßnahmen, technisch-organisatorischen und verfahrensmäßigen Umstellungen bei Personalabbau als negative Selektionskriterien (Barkholdt 2001). Die für Erwerbsbiografien von Frauen typischen Berufsunterbrechungen und Arbeitszeitreduzierungen bringen weitere erhebliche Karriere- und Qualifizierungsrisiken mit sich, die sich u. a. in einer im Vergleich zu Männern niedrigen Teilnahmequote an beruflicher Weiterbildung und dem geringen Anteil von älteren Frauen in Führungspositionen ausdrücken (Maier 2000).

Diesen Problembereichen steht eine steigende Erwerbsneigung und Erwerbsbeteiligung älterer Frauen gegenüber und vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und der für Frauen von 60 auf 65 Jahre angehobenen Altersgrenze wird eine verbesserte Integration in das Erwerbsleben als notwendig erachtet. Dabei können auf männliche Strukturen der Frauenerwerbsarbeit ausgerichtete Qualifizierungs- und Personalentwicklungskonzepte nicht in gleichem Umfang für ältere Frauen genutzt

werden – wie z. B. Nutzung des langjährigen Erfahrungswissens, Nutzung der Führungs- und Technikkompetenz –, sondern es müssen andere Anknüpfungspunkte für eine Identifizierung von positiven Leistungsbestandteilen und Qualifizierungsansätzen gefunden werden.

Weiterbildung für ältere Frauen darf sich dabei nicht auf Maßnahmen für Berufsrückkehrerinnen beschränken. Vielmehr müssen bei einer noch länger andauernden Erwerbstätigkeit kontinuierliche Qualifizierungs- und Entwicklungsprozesse erschlossen werden. Als Ansätze hierfür und unterstützende Maßnahme können genannt werden (vgl. Derichs-Kunstmann & Auszra 1999; Maier 2000; Morschhäuser 2006; Puhmann 2001):

- Anknüpfen an die beruflichen Entwicklungswünsche und Lerninteressen älterer Frauen
- Konzipierung von Weiterbildungsmaßnahmen unter Berücksichtigung weiblicher Lernkulturen (kooperative Orientierung, ganzheitliche Persönlichkeitsentwicklung)
- Flankierende bedürfnisorientierte Teilzeillösungen und unterstützende Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Pflege
- Modularer Aufbau von Weiterbildungsmaßnahmen für niedrigqualifizierte ältere Frauen und Einsatz älterer, weiblicher Schulungskräfte als Identifikationsfiguren und zum Abbau von Hemmschwellen
- Reflexion der Erwerbsperspektiven und persönliche Ansprache und Ermutigung durch anerkannte betriebliche Akteure bei der Umorientierung auf entwicklungs-fähige Arbeitsbereiche
- Gestaltung von Fachkarrieren durch Nutzung und Entwicklung spezifischer Kompetenzen in frauentypischen Arbeitsbereichen wie Pflege, Erziehung und (Einzel-) Handel.

### **3 Qualifizierung und Personalentwicklung – Konzepte und Modelle**

Seit langer Zeit ist bekannt, dass Maßnahmen im Bereich der Kompetenz- und Qualifikationsentwicklung eine der notwendigen Bedingungen zur Reduzierung bzw. Vermeidung des Qualifizierungsrisikos und damit zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit älterer ArbeitnehmerInnen darstellen (Barkholdt et al. 1995). Aber nicht nur auf dieser individuellen Ebene zeigt sich die enorme Bedeutung von Qualifizierungsprozessen. Auch für die betriebliche und gesamtwirtschaftliche Ebene wird proklamiert, dass die Herausforderungen einer globalisierten und unter verstärkten Wettbewerbsdruck geratenen Ökonomie nur mit Hilfe der permanenten Entwicklung und des stetigen Ausbaus von Humanressourcen bewältigt werden können (Bertelsmann Stiftung & BDA 2003). Nichts anderes besagt die These vom lebenslangen oder besser: lebensbegleitenden Lernen (Baethge 2003).

Doch dabei ist zu beachten, dass sich seit den 1990er Jahren im Rahmen der zu beobachtenden rapiden Entwicklungen in der Wirtschafts- und Arbeitswelt die Bedingungen der beruflichen Weiterbildung selbst verändert haben und damit auch für die Weiterbildung ein radikaler Strukturwandel zu konstatieren ist (Schiersmann 2000; Baethge & Schiersmann 1998). Dieser Paradigmenwechsel in der Weiterbildungsforschung, -theorie und in Teilen der Weiterbildungspraxis ist gekennzeichnet durch eine zunehmende Abkehr von den klassischen seminaristischen Formen der beruflichen und betrieblichen Weiterbildung hin zu eher prozessorientierten, arbeitsintegrierten, selbstorganisierten und informellen Formen der Kompetenzentwicklung (Baethge & Baethge-Kinsky 2002; Sauer 1998; Dohmen 2001). Aufgrund dieser Entwicklungen ist bereits vielfach vom „Mythos Weiterbildung“ die Rede (Staudt & Kriegesmann 1999).

Zwar kommen die arbeitsintegrierten Formen der Kompetenzentwicklung dem individualisierten und erfahrungsorientierten Lernstil Älterer entgegen (Schiersman 2000). Gleichwohl werden in der vorliegenden Expertise diese beiden Formen beruflichen Lernens nicht als sich ausschließende, sondern vielmehr als komplementäre Strategien und Formen der beruflichen Weiterbildung gefasst. Denn eine Fokussierung der Qualifizierung älterer ArbeitnehmerInnen allein auf arbeitsintegrierte Lernprozesse ist in vielerlei Hinsicht mit Problemen verbunden. Zum einen stellt sich die Frage der Zertifizierung der im Arbeitsprozess angeeigneten Qualifikationen und Kompetenzen. Wie können z. B. Kompetenzen – hier in der Differenz zu Formalqualifikationen zu sehen – gemessen und betriebsübergreifend anerkannt werden? Zwar gibt es bereits einige Ansätze, dieses Problem zu lösen – die Umsetzung gestaltet sich jedoch mehr als schwierig (Straka 2003; Erpenbeck 2000). Zum anderen – und dieser Aspekt bezieht sich in kritischer Weise auf die inhaltliche Dimension des arbeitsintegrierten Lernens – kann in diesem Zusammenhang von einer „Verbetrieblichung der Weiterbildung“ gesprochen werden, die letztendlich eine betriebspezifische Einengung der Qualifikation (siehe oben) auf höherem Niveau fördern kann, ohne dass sich jedoch Verbesserungen in der Beschäftigungsfähigkeit der älteren ArbeitnehmerInnen ergeben, da die vermittelten Inhalte und die erlangten Kompetenzen betriebsgebunden bleiben (Kühnlein 1997). Es ist aus diesen Gründen nicht ein Rückzug Älterer in ausschließlich arbeitsintegrierte Formen des Lernens zu fordern, sondern eine gleichberechtigte Einbeziehung der älteren Erwerbstätigen in jegliche Formen des beruflichen Lernens anzustreben (Naegle 2004).

Neben der klassischen beruflichen Weiterbildung und der arbeitsintegrierten Kompetenzentwicklung spielt im Rahmen der Beschäftigungsförderung älterer ArbeitnehmerInnen die Aufwertung des Erfahrungswissens und der intergenerative Wissensaustausch eine bedeutende Rolle. Hier stellt sich die Frage, wie im Unternehmen gezielt ein intergenerativer Wissensaustausch initiiert werden kann, von dem sowohl die jüngeren als auch die älteren Beschäftigten profitieren. Für altersübergreifende Qualifikations- und Kompetenzentwicklungsprozesse erweisen sich demnach die folgenden Felder als handlungsrelevant:



- Erhalt, Aktualisierung und Ausbau von Qualifikationen durch die Ausweitung altersgerechter Weiterbildung
- Entwicklung von Kompetenzen durch lernförderliche Arbeitsgestaltung
- Altersgemischtes Lernen – Integration, Nutzung und Aufwertung von Erfahrungswissen

Eine Verzahnung dieser unterschiedlich strukturierten Lernprozesse bildet dabei die Voraussetzung, um ein lebensbegleitendes Lernen auf der betrieblichen Ebene auch für ältere ArbeitnehmerInnen zu realisieren.

### 3.1 Qualifikationserwerb durch altersgerechte Weiterbildung

Eine Reihe von Projekten und Modellversuchen hat gezeigt, dass im Zuge der Integration älterer Beschäftigter in betriebliche und berufliche Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen durchaus Erfolge zu erzielen sind (Clemens 2001, 2003). So wurden seit Beginn der 1990er Jahre im Auftrag des Bundesministeriums für Bildung und Forschung von dem Bundesinstitut für Berufsbildung (BiBB) eine Reihe von Modellvorhaben gefördert und betreut, die sich mit dem Thema „Qualifizierung, Personal- und Organisationsentwicklung mit älteren Arbeitnehmern“ befassten (Gravalas 1999). Die einzelnen Modellvorhaben in kleinen und mittleren Betrieben der Industrie und des Dienstleistungsbereichs zielen darauf ab (Schemme 2001)<sup>5</sup>.

- Qualifikationsanforderungen mit tatsächlich vorhandenen Kompetenzprofilen und Leistungsvermögen des Personals abzugleichen; individuelle und unternehmerische Perspektiven besser aufeinander abzustimmen;
- geeignete Einsatzmöglichkeiten für ältere Beschäftigte herauszufinden bis gegebenenfalls hin zur altersgruppenmäßigen Arbeitsplatzgestaltung;
- die Kompetenz zum Dialog zwischen den verschiedenen Altersstufen im Betrieb zu stärken und wechselseitige Lernbeziehungen in den – intergenerativ zusammengesetzten – Teams im Sinne einer gegenseitigen Wertschätzung zu fördern u.a. im Sinne von Tandembildung oder Mentorenmodellen;
- die Stärken und Potenziale Älterer produktiver mit den Stärken und Potenzialen Jüngerer zu kombinieren und zu ergänzen;
- methodisch-didaktische Konzepte zum lebensbegleitenden arbeitsplatznahen Lernen sowie zur Aktualisierung und Erweiterung beruflicher Selbstlern- und Handlungskompetenzen zu erproben; die Möglichkeiten und Grenzen solcher Konzepte auszuloten;
- in inhaltlicher und didaktischer Hinsicht Qualifizierungsbausteine für ältere Beschäftigte und Erwerbslose vor allem auf dem Gebiet der Informations- und Kommunikationstechnologien zu entwickeln und dabei, erfahrungsgestützt, fall- und aufgabenbezogen vorzugehen;
- Betriebe und Bildungsdienstleister, ggf. auch Arbeitsförderbetriebe zu vernetzen.

---

5 Die einzelnen Projekte finden sich auf den Internetseiten des BiBB, [www.bibb.de](http://www.bibb.de).

Ohne die Projektergebnisse hier im Einzelnen referieren und diskutieren zu können – Zusammenfassungen der Kernergebnisse finden sich in Schemme (2001), Bertelsmann Stiftung & BDA(2003) sowie in Naegele & Walker (2006) – zeigen diese Projekte deutlich, dass dem Betrieb in dem Prozess der altersübergreifenden Qualifizierung eine Reihe von Aufgaben zukommen, die in eine strategisch ausgerichtete, altersgruppenübergreifende Personalpolitik und -entwicklung integriert sein müssen. Eine solche Strategie, die auch die älteren MitarbeiterInnen und ihre spezifischen Bedarfe berücksichtigt, umfasst mindestens die folgenden Punkte (Naegele 1992):

- Gleichberechtigte Einbeziehung aller Beschäftigtengruppen in Maßnahmen der beruflichen und betrieblichen Weiterbildung und Förderung der Lernbereitschaft
- Beteiligungsorientierte Ermittlung des Qualifizierungsbedarfs einer bzw. eines jeden Beschäftigten
- Sorgfältige Planung der Umsetzung der Maßnahmen unter Berücksichtigung der spezifischen (Lern)Situation der älteren Beschäftigten

Hiermit sind gleichsam die Kernbestandteile eines jeden betrieblich institutionalisierten Qualifizierungsprozesses genannt, der jedoch in Bezug auf die spezifische Gruppe der älteren MitarbeiterInnen besondere Anstrengungen seitens der Betriebe erfordert. Der Betrieb muss sicherstellen, dass ältere ArbeitnehmerInnen bei der Weiterbildung und Laufbahnentwicklung nicht vernachlässigt werden und dass ihnen während ihres gesamten Arbeitslebens Möglichkeiten zum Lernen zur Verfügung stehen, gleichsam also keine altersselektive Weiterbildung praktiziert wird (Walker 1997).

Eine adäquate betriebliche Reaktion auf diese Trends setzt neben geeigneten Qualifizierungskonzepten allerdings eine mehr oder minder detaillierte Analyse der Qualifizierungsbedarfe voraus. Ohne hier auf die Eckpunkte einer solchen Bedarfsanalyse im Allgemeinen eingehen zu können, sollen in Hinblick auf den Problemhintergrund „alternde Belegschaften“ zwei Anknüpfungspunkte besonders hervorgehoben werden:

- Zum einen muss eine Alters- und Qualifikationsstrukturanalyse wesentlicher Bestandteil eines solchen Planungsprozesses sein. Vielen Betrieben fehlt oft das Wissen über die in naher Zukunft greifenden Alterungsprozesse im Betrieb, gleichzeitig aber auch detaillierte Kenntnisse über die bereits vorhandenen Qualifikationspotenziale älter werdenden Mitarbeiter, auf die aufgebaut werden kann.
- Zum anderen ist eine beteiligungsorientierte Ermittlung des Qualifizierungsbedarfes der Beschäftigten selber notwendig, die insbesondere im Abgleich mit den betrieblichen Erfordernissen auch die beruflichen Entwicklungsperspektiven der mittleren und höheren Altersgruppen im Betrieb umfassen sollte und nicht zuletzt dazu beitragen kann, Motivationsbarrieren für die Teilnahme an Qualifizierungsprozessen abzubauen.

### ***Förderung der individuellen Weiterbildungsmotivation und altersgerechte Didaktik***

Um jedoch eine gleichberechtigte Einbeziehung aller Beschäftigtengruppen zu erreichen und um Qualifizierungsprozesse erfolgreich zu gestalten, muss bei den MitarbeiterInnen die Bereitschaft vorhanden sein bzw. geschaffen werden, zu lernen und an Maßnahmen der beruflichen Weiterbildung teilzunehmen. Nicht selten wird jedoch für die Erklärung der niedrigen Teilnahmequote älterer ArbeitnehmerInnen an Maßnahmen der beruflichen Weiterbildung eine im Vergleich zu jüngeren Beschäftigtengruppen nur geringe Lernbereitschaft angeführt (Christ & Röhrig 2001; Fritsch 1994). Und durchaus lassen sich empirisch in Bezug auf Qualifizierungsprozesse verschiedene Motivationsbarrieren feststellen. So war es u.a. ein Ziel des Modellversuchs „Qualifizierung älterer Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen in den neuen Bundesländern aus Metall- und Elektroberufen und aus der industriellen Produktion“ eben solche Motivationsbarrieren zu analysieren (Axhausen et al. 2002). Die Autoren differenzieren aufgrund ihrer empirischen Befunde im Einzelnen ökonomische, soziale, biografische, kognitive und emotionale Motivationsbarrieren und leiten daraus Motivationsstrategien ab. In der Literatur wird immer wieder betont, dass die Lernbereitschaft Älterer nicht gleichsam gesetzmäßig mit zunehmendem Alter abnimmt. So unterscheidet Fritsch (1994) z.B. in seinen Ausführungen zur Lernbereitschaft Älterer zwischen personellen Faktoren einerseits und betrieblichen Faktoren andererseits. Unter den personellen Faktoren finden sich die Dimensionen Schul- und Berufsausbildung, Aufgabe und Stellung im Betrieb, Grundeinstellung zur Weiterbildung und spezielle Weiterbildungsmotive. Das Weiterbildungsangebot, der Autonomiegrad in der betrieblichen Weiterbildung, die altersadäquate Gestaltung der Weiterbildung sowie die Information und Partizipation bilden zusammen den betrieblichen Faktor. Die Art und Höhe der Lernbereitschaft ergibt sich in diesem Modell aus dem Zusammenwirken dieser beiden motivationsrelevanten Faktoren. Auch Naegele (1992) betont, dass ausschließlich an der individuellen Motivation ansetzende Erklärungsmuster zu kurz greifen, da sie verkennen, dass die Lern- und Weiterbildungsbereitschaft Älterer auch als Reaktion auf die konkrete inhaltliche und methodisch-didaktische Angebotsgestaltung sowie auf die zum Teil defizitären Motivationsbemühungen und Beteiligungspraktiken der Anbieter und Betriebe zu verstehen sind.

Für den Betrieb besteht in diesem Zusammenhang die Aufgabe darin, die Motivationsbarrieren älterer Beschäftigter nicht einfach nur hinzunehmen und somit die negative Selbstwahrnehmung zu bestätigen. Vielmehr sollte einer defizitären Lernbereitschaft auf der betrieblichen Ebene gezielt entgegengewirkt werden. Dazu ist es zunächst notwendig, die genauen individuellen Gründe der Motivationsbarrieren zu ermitteln, um Ansatzpunkte für eine Erfolg versprechende Motivationsarbeit zu bekommen (Röhrig 2001). In dem oben genannten Projekt „Qualifizierung älterer Arbeitnehmer/innen in den neuen Bundesländern aus Metall- und Elektroberufen und aus der industriellen Produktion“ wurden zu den jeweils empirisch vorgefundenen Motivationsbarrieren sogenannte Motivationsbausteine konzipiert, die die Lernbereitschaft gerade der Gruppe der älteren MitarbeiterInnen steigern helfen sollen (Axhausen et al. 2002).

Neben der Förderung der Bereitschaft älterer ArbeitnehmerInnen, sich an betrieblichen und beruflichen Lernprozessen zu beteiligen, kommt dem Betrieb die Aufgabe zu, die individuellen Qualifizierungsbedarfe zu ermitteln. Die Bedarfe ergeben sich dabei zum einen als organisatorische Erfordernisse aus den unternehmerischen Zielsystemen und zum anderen aus den individuellen Zielen der MitarbeiterInnen. Die Beteiligungsorientierung ist aus zwei Gründen einzufordern: Zum einen fördert die Berücksichtigung der Qualifizierungswünsche der Beschäftigten die Motivation zur Teilnahme an Maßnahmen der beruflichen Weiterbildung und zum anderen kann so die individuelle Laufbahnplanung und -gestaltung mit den organisationalen Erfordernissen synchronisiert werden. Zwar hat die psychologische Eignungsdiagnostik bereits eine Reihe von Instrumenten entwickelt, mit denen sich die Qualifizierungsbedarfe analysieren lassen. Oftmals weisen diese Instrumente jedoch einen starken Prüfungs- oder Testcharakter auf, weshalb sie von älteren MitarbeiternInnen weniger akzeptiert werden (Schuler & Prochaska 1999). Zur Bestimmung des Bildungsbedarfs Älterer sind demgegenüber Interviews in Form von persönlichen Entwicklungs- oder Zielvereinbarungsgesprächen besser geeignet. Diese Instrumente ermöglichen eine gezielte Ermittlung des individuellen Qualifizierungsbedarfs älterer MitarbeiterInnen, werden von ihnen eher akzeptiert und erlauben darüber hinaus aufgrund des dialogischen Charakters eine bessere Abstimmung der organisationalen und individuellen Zielsysteme (Bertelsmann Stiftung & BDA 2003; Fritsch 1994).

### **Grundsätze einer altersgerechten Didaktik**

Bei der Umsetzung bedarfsgerecht geplanter Maßnahmen der beruflichen Weiterbildung müssen in der methodisch-didaktischen Ausrichtung das besondere Lernbedürfnis, der Lernstil sowie die Lernsituation (viele Ältere gehören zu der Gruppe der sogenannten Lernentwöhnten) Älterer berücksichtigt werden (Wenke 2001; Fritsch 1994). Der Betrieb sollte darauf achten, dass der ausgewählte Weiterbildungsträger über speziell auf Ältere zugeschnittene Qualifizierungskonzepte verfügt. Clemens (2003) fasst die notwendigen Rahmenbedingungen und Vermittlungserfordernisse bei Qualifizierungsmaßnahmen für Ältere wie folgt zusammen:

- *Selbststeuerung des Lernens* (persönlich definiertes Lerntempo, individuell bestimmte Wiederholungs- und Vertiefungsschritte, ausreichend Zeit für Übung)
- *Anknüpfung an Erfahrungswissen* (Verdeutlichung der Praxisrelevanz des Stoffs und des persönlichen Lerngewinns im Rahmen von Aufgaben, Beispielen, Übungen)
- *Integration von Arbeit und Lernen* (Betriebs- bzw. Arbeitsplatznähe des Lernorts, Vermeidung schulischer Prinzipien, „Lern-Inseln“ im Betrieb, arbeitsnahe Qualifikation)
- *Individualisierung* (systematischer Bezug auf individualspezifische Kenntnisse und Arbeitsplatzanforderungen, Berücksichtigung individueller Lernvorlieben, z. B. hinsichtlich Lerntempo, Umgebung, Lernstil)

- *Differenzierung* (Berücksichtigung sozialer Ausgangsvoraussetzungen im Hinblick auf Gesundheitszustand, Nationalität, Geschlecht, Bildung, Arbeitsplatz etc.)

Von übergreifender Bedeutung bei der beruflichen Weiterbildung mit Älteren ist dabei der Punkt der Individualisierung, da Individualisierung jene Komponente ist, die mit zunehmendem Alter wächst. Lebens-, Berufs- und Lernerfahrung spielen eine wichtige Rolle, weil sie in ihrer spezifischen Kombination die Besonderheit und die Persönlichkeit des Menschen ausmachen. Gerade dieser Aspekt muss von Qualifizierungskonzepten, die auf Ältere ausgerichtet sind, berücksichtigt werden (Puhlmann 2001).

Es wird deutlich, dass die eben dargestellten Schritte und Aufgaben – also Motivation und Einbeziehung Älterer, Analyse des Qualifizierungsbedarfs sowie Planung und Umsetzung – im Grunde Bestandteil aller betrieblichen Qualifizierungsprozesse bzw. einer nachhaltigen Personalentwicklungsstrategie sein sollten, nicht nur mit Blick auf ältere MitarbeiterInnen.

#### **Fallbeispiel Vetter Fördertechnik: Qualifizierung für ältere Niedrigqualifizierte**

Die Firma Vetter ist ein Zulieferer für die Bergbauindustrie und stellt fördertechnische Anlagen (Krane, Hebezeuge) her. Der mittelständische Betrieb beschäftigt rd. 250 MitarbeiterInnen und hat ein Durchschnittsalter von 37,5 Jahren. Die weitgehend angelernten Beschäftigten arbeiten teilweise körperlich schwer im Dreischicht-Betrieb.

Um angesichts von zunehmendem Nachwuchsmangel den Verbleib der älteren Beschäftigten im Betrieb zu sichern, wurden die Arbeitsanforderung, der Qualifikationsstand und der Personaleinsatz in drei Arbeitsbereichen genauer untersucht. Dazu dient eine Matrix, in der vermerkt wurde, welche Personen welchen Alters welche Tätigkeiten ausüben können. Das Resultat der Analyse ist für alle überraschend: Die älteren Mitarbeiter üben die physisch anstrengenden Tätigkeiten aus, die jüngeren führen körperlich leichte Arbeiten an CNC-Maschinen durch.

Daraufhin wurde beschlossen, den älteren Beschäftigten ab Jahrgang 1955 eine Qualifizierung für wenig belastende Tätigkeiten anzubieten. Insgesamt wurden 10 Beschäftigte in betriebsinternen Schulungen mit einer Dauer von einigen Wochen bis zu vier Monaten qualifiziert. Entscheidend für den Erfolg der Maßnahme waren vor allem zwei Faktoren:

- Die Beschäftigten wurden aktiv einbezogen, als es darum ging, wer für welche Arbeitsaufgaben geschult werden sollte. In Einzelgesprächen wurden ihre Neigungen ermittelt und wenn möglich berücksichtigt.
- Die Beschäftigten waren nicht völlig lernentwöhnt: In dem schon vorab praktizierten flexiblen Personaleinsatz waren sie gewöhnt, verschiedene Arbeitsaufgaben auszuüben und sich gegenseitig zu unterstützen

Quelle: Bertelsmann Stiftung & BDA (2003)

### 3.2 Entwicklung von Kompetenzen durch lernförderliche Arbeitsgestaltung

Im Rahmen der rasanten strukturellen Veränderungen in der Wirtschafts-, Arbeits- und Berufswelt kann eine Verstetigung des beruflichen Lernens nicht allein über Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen garantiert werden, die die individuellen Fähigkeiten der Beschäftigten an die jeweiligen technologischen und organisatorischen Veränderungen anpassen. Die Maßgaben des lebensbegleitenden Lernens erfordern eine Permanenz in beruflichen Entwicklungsprozessen, die in erster Linie arbeitsintegriert über eine lern-, entwicklungs- und persönlichkeitsförderliche Arbeitsgestaltung erzielt wird (Baethge 2003; Baitsch 1998; Barkholdt et al. 1995).

Die Forderung nach einer verstärkten Berücksichtigung eher informeller und arbeitsintegrierter Lernprozesse wurde bereits vor geraumer Zeit unabhängig von der spezifischen Frage des Qualifizierungsrisikos älterer ArbeitnehmerInnen formuliert. Die Strategie eines Lernens im Prozess der Arbeit kann daher als eine altersunabhängige und gleichzeitig aber auch als eine alters- und alternsgerechte 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 (alternsbezogen).

In Teilen der Weiterbildungsforschung und -praxis ist im Zuge der (Wieder)Entdeckung des arbeitsimmanenten Lernens bereits von einem Paradigmenwechsel die Rede, der sich semantisch in dem Schlagwort „Von der Weiterbildung zur Kompetenzentwicklung“ (Sauer 1998) niedergeschlagen hat. Zentral ist hierbei die begriffliche und konzeptionelle Verschiebung zum Begriff der Kompetenz bzw. der Kompetenzentwicklung. Unter Kompetenz wird in diesem Diskurs – in Abgrenzung zu Formalqualifikationen der beruflichen Aus- und Weiterbildung – die Motivation und Befähigung zur selbstständigen Erweiterung von Wissen und Können verstanden, die wesentlich durch selbstorganisierte Lernprozesse erfolgt (Bergmann 2001; Erpenbeck & Sauer 2001), wobei in Bezug auf berufliche Kompetenzentwicklung arbeitsintegrierte bzw. arbeitsnahe Lernprozesse und deren kompetenzbiografische Betrachtungsweise im Vordergrund stehen (Erpenbeck & Heyse 1999). Im vom Bundesministerium für Bildung und Forschung initiierten Forschungs- und Entwicklungsprogramm „Lernkultur Kompetenzentwicklung“ (Mayer-Dohm 2002)<sup>6</sup> wird versucht, sowohl eine theoretische Grundlage für das Konzept der Kompetenzentwicklung zu entwerfen als auch die bisher erzielten Ergebnisse in verschiedenen betrieblichen Gestaltungsprojekten umzusetzen. Gerade im Programmbereich „Lernen im Prozess der Arbeit“ (LiPA) finden sich Ansatzpunkte und Ergebnisse für die Gestaltung lern- und entwicklungsförderlicher Arbeitsbedingungen. Hier hat sich gezeigt, dass (Bundesministerium für Bildung und Forschung 2001)

---

6 Lernkultur Kompetenzentwicklung ist ein Teilprogramm des vom Bundesministeriums für Bildung und Forschung aufgelegten Aktionsprogramms „Lebensbegleitendes Lernen für alle“ (Bundesministerium für Bildung und Forschung 2001).

- Innovation und Transformation sich in erster Linie über das kontinuierliche Lernen von Menschen vollzieht. Dem lebensbegleitenden Lernen kommt damit nicht nur eine bildungspolitische, sondern gleichermaßen eine wirtschafts-, arbeitsmarkt- und beschäftigungspolitische Bedeutung zu;
- die Lerninhalte und damit auch die Lernprozesse im Rahmen wirtschaftlicher und technologisch-organisatorischer Wandlungsprozesse zunehmend komplexer werden und nicht mehr nur auf den Wissens- bzw. Fähigkeitserwerb allein ausgerichtet sind, sondern darüber hinaus neue Wertvorstellungen und Verhaltensweisen sowie den Umbau von Erfahrungen beinhalten;
- sich die Formen des Lernens vor allem auf der betrieblichen Ebene grundlegend verändern. Neben der traditionellen seminaristischen Weiterbildung gewinnen die bewusste Gestaltung des Lernens in der Arbeit und das selbstorganisierte bzw. selbstgesteuerte Lernen zunehmend an Bedeutung. Je schneller sich betriebliche Wandlungsprozesse vollziehen, umso stärker muss das Lernen mit dem Arbeitsprozess verzahnt werden;
- die komplexer werdenden betrieblichen Lernstrukturen und -arrangements auch eine Weiterentwicklung von Strategien des Kompetenzerhalts und -ausbaus bei Arbeitslosigkeit erforderlich machen, da die zunehmende Arbeitsintegration des Lernens durchaus auch ein Beschäftigungsrisiko für Arbeitslose darstellen kann.

Die zentrale Stellung des Begriffs der Selbstorganisation im Diskurs zur Kompetenzentwicklung zeigt zwar auf der einen Seite eine verstärkte Forderung nach mehr Eigeninitiative sowie einer erhöhten Lernbereitschaft und -befähigung der Beschäftigten an, die jedoch auf der anderen Seite von den Betrieben unterstützt und gefördert werden muss, indem die geeigneten motivierenden sowie lern- und entwicklungsförderlichen organisatorischen Rahmenbedingungen geschaffen werden (Bergmann 2001). Das bedeutet, dass auch im Rahmen von eher informellen, selbstorganisierten und arbeitsintegrierten Lernprozessen dem Betrieb eine entscheidende Gestaltungsfunktion zukommt.

### **Merkmale einer lernförderlichen Arbeitsgestaltung**

Eine lernförderliche Arbeitsgestaltung ist dabei vor allem durch die folgenden Merkmale gekennzeichnet (Barkholdt et al. 1995; Baethge 2003; Koller & Plath 2000; Ulich 1999):

- 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 (Permanenz des Lernens). Veränderungen und Differenzierungen im Leistungsverhalten (über den Erwerbsverlauf) müssen berücksichtigt werden.

- 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, Entscheidungskompetenzen zu schaffen und die Arbeitsorganisation bzw. die Arbeitsplatzgestaltung selbst weiterentwickeln zu können.

Gemäß dieser Parameter arbeitsintegrierter Lernprozesse findet sich in der Literatur immer wieder das arbeitsorganisatorische Konzept der *Gruppenarbeit*, das in besonderer Weise in der Lage ist, arbeitsbezogene und arbeitsintegrierte Lernprozesse auch und gerade älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu unterstützen (Clemens 2003; Frerichs 1999; Morschhäuser 1999; Barkholdt et al. 1995). Mit Gruppenarbeit – überwiegend verstanden als arbeitsorganisatorisches Konzept der industriellen Produktion – ist in der Regel die Integration verschiedener Aufgaben verbunden. In produktionsnahen Bereichen können beispielsweise die Materialdisposition, die Arbeitsplanung, die Qualitätssicherung, die Instandhaltung, die Urlaubsplanung und auch die Qualifizierungsplanung zum Aufgabenspektrum 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 (insbesondere der vor- und nachgelagerten Bereiche), Problemlöse- und Selbstorganisationsfähigkeit, Flexibilität und eine erhöhte Sozialkompetenz der Gruppenmitglieder zu erwarten. Gerade der Aspekt der Selbstorganisation der Gruppe eröffnet dabei Möglichkeiten, Lernprozesse im Rahmen der Arbeit zu verstetigen (Clemens 2003). 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 (Wolff et al. 2001; Morschhäuser 1999).

Neben der Gruppenarbeit existieren eine Reihe weiterer arbeitsorganisatorischer Konzepte, die als arbeitsimmanente Lernarrangements begriffen werden können. So findet sich die Verzahnung von Arbeits- und Lernprozessen z. B. in der *Projektarbeit*. Hier werden Mitglieder von Projektgruppen zeitlich begrenzt aus ihren Arbeitsprozessen herausgenommen, um Aufträge oder spezifische Problemstellungen mittels selbstorganisierter Lernprozesse zu bearbeiten (Schiersmann & Remmele 2002).

Des Weiteren kann es aus mindestens zwei Gründen im Rahmen des erwerbsbiografiebegleitenden Lernens sinnvoll sein, Qualifizierungs- und Kompetenzentwicklungsprozesse durch Tätigkeitswechsel zu initiieren. Zum einen weisen nach



wie vor bestimmte Arbeitsplätze eine nur geringe Lernhaltigkeit auf, wobei Letzteres schließlich einen „Disuse-Effekt“ auf das individuelle Qualifikations- und Kompetenzprofil zeitigen kann. Zum anderen werden vormals typische, karriereförmige und stringente betriebliche Laufbahnen im Zuge der Einführung flacher Hierarchien zunehmend verhindert. Beide Aspekte erfordern, dass im Rahmen einer horizontalen Laufbahngestaltung arbeitsbezogene Lernmöglichkeiten geschaffen werden. So wurden z.B. in dem Projekt „Lösungsansätze älter werdender Software-Entwickler“ (Berndes et al. 2002) sowohl vertikale als auch horizontale Laufbahnperspektiven, sogenannte Fachkarrieren, entwickelt, die durch bestimmte Tätigkeitswechsel gekennzeichnet sind. Die Entwicklung einer solchen Perspektive erscheint notwendig, da die Arbeit des Programmierens in der Regel nur begrenzt – für einen Zeitraum von ca. zehn Jahren – ausgeübt werden kann. Über Tätigkeitswechsel und damit einhergehende Lernprozesse und Qualifizierungsmaßnahmen sollen den Beschäftigten im Unternehmen und darüber hinaus Beschäftigungsmöglichkeiten für spätere Phasen ihres Erwerbslebens aufgezeigt werden, z.B. im Bereich der Projektleitung oder des Managements (vertikale Laufbahn) oder aber auch in der Qualitätsbetreuung, der Systembetreuung oder dem Innovationsmanagement (horizontale Laufbahn).

#### **Freie Hansestadt Bremen – Qualifizierung für geteilte Berufsbiografien im öffentlichen Dienst**

Anlässlich hoher Dienstunfähigkeitsraten im Justizvollzugsdienst des Landes Bremen wurde von der Kommunalen Verwaltung eine Qualifizierungsmaßnahme als Grundlage für eine altersgerechte Laufbahngestaltung entwickelt. Hierdurch soll MitarbeiterInnen in besonders belastenden Arbeitsbereichen des Strafvollzugs – ein Arbeitsbereich mit 245 vorwiegend verbeamteten MitarbeiterInnen – ein Berufswechsel bzw. eine „2. Karriere“ ermöglicht und Alternativen zu den durch das öffentliche Dienstrecht für Beamte festgelegten Laufbahnen geschaffen werden. Ein beruflicher Wechsel soll hierbei nach Aussagen der Personalabteilung zu einem Zeitpunkt gefördert werden, an dem die Beschäftigten dazu noch den Mut und die Bereitschaft mitbringen.

Die Maßnahme umfasst eine Umschulung zum Verwaltungsfachangestellten im Umfang von 1.100 Unterrichtsstunden und richtet sich speziell an Justizvollzugsbeamte, die mindestens 10 Jahre im Strafvollzug tätig waren. Die Umschulung ist berufsbegleitend auf drei Jahre angelegt und bezieht vorhandene berufspraktische Kenntnisse mit ein. Die Schulungskräfte unterrichten nicht nur, sondern haben auch eine betreuende Funktion, um die TeilnehmerInnen bei evtl. Krisensituationen in der Fortbildung aufzufangen und zu unterstützen. Die Maßnahme stieß auf große Nachfrage, allerdings konnten im ersten Durchgang nur 10 TeilnehmerInnen zugelassen werden.

Nach erfolgter Qualifizierung können sich die Justizvollzugsbeamten auf Positionen des mittleren allgemeinen Verwaltungsdienstes bewerben, eine vom Land Bremen geschaffene verwaltungsinterne Stellenbörse leistet dabei Unterstützung. Statt dass

die Mitarbeiter dienstunfähig werden und betreut werden müssen, werden sie nun Dank der Qualifizierung befähigt, sich frühzeitig um geeignete Stellen zu kümmern und Verantwortung für ihren eigenen Erwerbsverlauf zu übernehmen. Für die Kommunalverwaltung ergeben sich Einsparungen für sonst anfallende Arbeitsausfälle und Umschulungen bei Dienstunfähigkeit, sodass sich auch die für den dreijährigen Fortbildungszeitraum bereitgestellten Haushaltsmittel für die Einstellung von drei Entlastungskräften auszahlen.

Ein ähnliches Fortbildungsprojekt wurde bereits bei der Qualifizierung von Raumpflegerinnen zu Fachangestellten für Bürokommunikation erprobt. Die Übertragbarkeit des Modellvorhabens auf andere Aufgabenbereiche wie Kindergarten, Polizei und Feuerwehr wird überprüft.

Quelle: Bertelsmann Stiftung & BDA (2003)

Ohne die Liste von Beispielen arbeitsintegrierter bzw. entwicklungsförderlicher Lernprozesse an dieser Stelle weiter auszuführen, wird deutlich, dass auf der betrieblichen Ebene vielfältige Möglichkeiten hinsichtlich der Verknüpfung von Arbeiten und Lernen zur Verfügung stehen. Gerade im Rahmen von organisatorischen und technologischen Veränderungsprozessen sollte eine Umgestaltung betrieblicher Arbeits-, Organisations- und Produktionsprozesse immer den Aspekt der Lernhaltigkeit der Arbeitstätigkeit berücksichtigen. Denn arbeitsimmanente Lernformen leisten nicht nur einen Beitrag zur individuellen Kompetenzentwicklung auch und gerade der älteren Beschäftigten, sondern führen zugleich zu einer verstärkten Verzahnung von Personal- und Organisationsentwicklungsprozessen (Staudt & Kriegesmann 2001) und können somit sowohl die Beschäftigungsfähigkeit älterer ArbeitnehmerInnen als auch die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit der Betriebe stärken.

### **3.3 Altersgemischtes Lernen – Nutzung und Aufwertung von Erfahrungswissen**

Auf betrieblicher Ebene hat das Interesse am Thema Wissensmanagement und Wissenstransfer in den letzten Jahren stark zugenommen, da die Betriebe die Wissenspotenziale ihrer MitarbeiterInnen besser zugänglich und besser nutzbar machen möchten, um hierdurch eine verbesserte Nutzung der Humanressourcen und damit Wettbewerbsvorteile zu erzielen. Während in den ersten Jahren des „Wissensbooms“ vor allem die Implementation von technologisch basierten Wissensmanagementsystemen im Vordergrund stand und es vorrangig um die Zugänglichkeit und Verfügbarkeit von explizitem Wissen ging, hat sich herausgestellt, dass mit einem solchen Vorgehen nicht das gesamte relevante Wissen der Organisation erfasst und nutzbar gemacht werden kann – das implizite Wissen und in diesem Zusammenhang auch das Erfahrungswissen der älteren MitarbeiterInnen rückt nun immer stärker in das Zentrum des Interesses, denn klar ist: „Everything known is known by somebody“ (Henschel 2001; Hardwig et al. 2004). Das bedeutet konkret, dass es gerade im Rahmen eines unternehmerischen

Wissensmanagements unabdingbar ist, die Wissensbestände auch und gerade der älteren ArbeitnehmerInnen im Unternehmen zu halten und weiterzuentwickeln.

Viele Unternehmen haben mittlerweile registriert, dass eine jugendzentrierte Personalpolitik, die den Ausbau und die Erweiterung der organisationalen Wissensbasis in erster Linie über die Einstellung neuer jüngerer MitarbeiterInnen im Austausch mit älteren zu leisten versucht, schnell an ihre Grenzen stößt (Hacker 2004; Bullinger et al. 2003). Zwar ist die Versorgung des Unternehmens mit aktuellem Know-how eine notwendige Voraussetzung für Innovationsfähigkeit – eine hinreichende ist es jedoch nicht (Brammer et al. 2001). Auch und gerade in Innovationsprozessen ist oftmals das übergreifende wie unternehmensspezifische produkt-, prozess-, organisations- und kundenbezogene Erfahrungswissen der älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter unverzichtbar. Damit werden die Wissensbestände von Jung und Alt nicht als konkurrierende, sondern als komplementäre Wissensbestände aufgefasst, die sich in vielen Hinsichten ergänzen (Wolff et al. 2001). Beispielhaft sei hier nach Buck (2001) die Charakteristik jüngerer und älterer Mitarbeiter in der Softwareentwicklung dargestellt:

| Jüngere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bringen neue Qualifikationen ein   | Ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bringen ihre Erfahrungen ein  |
|---|---|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Neustes technologisches Know-how (z.B. Programmiersprachen)</li> </ul>   | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Realistische Zeit- und Aufwandsplanung</li> <li>• Kenntnis der Kundenprobleme</li> </ul>   |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hohes zeitliches Engagement mit der Tendenz zur Selbstaussbeutung und mittelfristiger psychischer und körperlicher Überforderung</li> <li>• Begeisterung für die fachlichen Inhalte</li> <li>• Sie versäumen es aber, eine längerfristige Berufsperspektive zu entwickeln. Der Wunsch nach ständig neuen Anforderungen herrscht vor, nicht aber die Strategie, eine bestimmte Expertise kontinuierlich aufzubauen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gewachsene soziale Kompetenz und Kommunikationsfähigkeit</li> <li>• Wehrhaftigkeit gegenüber unrealistischen Zeit- und Mengenvorgaben</li> <li>• Überfachliche Qualifikationen und praktische Erfahrungen, z.B. im Bereich des Projektmanagements und der Kundenbetreuung</li> </ul> |

Quelle: Buck (2001)

#### **Charakteristik jüngerer und älterer MitarbeiterInnen in der Softwareentwicklung**

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. Hier haben Ältere hingegen aufgrund ihrer oft langjährigen beruflichen und betrieblichen Übung und Erfahrung die Möglichkeit, Situationen besser beurteilen und Erfolgs- bzw. Misserfolgsaussichten zutreffender bewerten zu können. In Bezug auf Innovation ließe sich konstatieren, dass Jüngere durchaus die Kreativität, die Ideen und das Wissen für Innovationen mitbringen, Ältere hingegen eher geeignet sind, die Umsetzung und Realisierung von Innovationen in der Organisation zu promovieren.

### Fallbeispiel – Kompass-Projekt Siemens

Der Kompass-Prozess wurde primär aufgrund einer Mitarbeiterbefragung zur Arbeitszufriedenheit im Jahre 1998 entwickelt. Durch diese Befragung wurde die Personalabteilung für die Situation der über 40-jährigen MitarbeiterInnen im Unternehmen sensibilisiert. Diese Situation war nicht selten gekennzeichnet durch Orientierungs- und Perspektivlosigkeit und einer daraus resultierenden Demotivation.

Die Zielgruppe des Kompass-Prozesses sind deshalb Mitarbeiter mit mehrjähriger Berufserfahrung, die ihren Standort bestimmen und eine neue Herausforderung annehmen wollen. Der Kompass-Prozess hat u.a. zum Ziel, die Leistungspotenziale der MitarbeiterInnen mit der größten Erfahrung zu nutzen und ein hohes Ausmaß an Übereinstimmung zwischen den Zielen der MitarbeiterInnen und den Gestaltungsmöglichkeiten des Unternehmens zu erreichen. Dabei sind die Leistungspotenziale der MitarbeiterInnen der Maßstab, um optimale Aufgaben und Tätigkeitsfelder zu finden. Zentrale Bestandteile sind eine längerfristige Begleitung der TeilnehmerInnen und die geforderte Verbindlichkeit der formulierten Absichten und Absprachen. In diesen Prozess sind sowohl die MitarbeiterInnen als auch die Führungskräfte und das Personalmanagement eingebunden.

Der Kompass-Prozess setzt sich zusammen aus einer Vorbereitungsphase, in der die TeilnehmerInnen ihre bisherigen Lebens- und Berufsbiografie reflektieren und sich von KollegInnen, Führungskräften und Kunden ein „360°-Feedback“ über persönliche Stärken und Schwächen einholen. In einem dreitägigen Workshop außerhalb des Unternehmens wird dann eine Potenzialanalyse durchgeführt. Jede(r) MitarbeiterInnen formuliert am Ende des Kurses einen „persönlichen Gestaltungsplan“ einschließlich konkreter Handlungsschritte zu seiner Umsetzung. Im Anschluss an den Workshop werden die betriebsbezogenen Vorhaben in Abstimmungsgesprächen mit Führungskräften und Personalmanagement auf ihre Realisierbarkeit hin überprüft. Zentrales Element der Maßnahme ist des Weiteren eine zweitägige Follow-up-Veranstaltung nach ca. vier Monaten. In dieser werden der Projektstand, aufgetretene Schwierigkeiten und Fortschritte reflektiert und ggf. Handlungsalternativen entwickelt.

Der Kompass-Prozess ist bei der Siemens AG inzwischen erfolgreich implementiert und hat seinen festen Platz innerhalb des Weiterbildungsangebots gefunden. Zudem hat die Compass Team Consulting das Konzept zertifiziert und führt es auch im Auftrag anderer Unternehmen durch.

Quelle: Naegele & Walker (2006), vgl. auch Bertelsmann Stiftung & BDA (2003)

Um die notwendige Integration dieser komplementären Wissensbestände zu leisten, um also gleichsam ein intergeneratives Wissensmanagement aufzubauen (Rump 2001), müssen betrieblicherseits intergenerative Lernprozesse angeschoben werden, die ermöglichen, dass die jeweiligen sich ergänzenden Wissensbestände Bestandteil

der Handlungsgrundlage sowohl der jüngeren als auch der älteren Beschäftigten werden. Solche intergenerativen Lern- und Qualifizierungsprozesse 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. In der Literatur finden sich immer wieder die folgenden Instrumente des Wissensmanagements bzw. Lernarrangements, die einen Transfer und Austausch von Wissen und damit Lernen befördern:

- Altersgemischte Teams
- Mentorensysteme und Tandems
- Wissensgemeinschaften

Bereits weiter oben wurden die lernförderlichen Aspekte der arbeitsorganisatorischen Form der Gruppen- bzw. Teamarbeit diskutiert. *Altersgemischte Teams* weisen darüber hinaus den Vorteil auf, dass in der konkreten Arbeitssituation – also gleichsam ebenfalls im Prozess der Arbeit – intergenerative 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. 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 (Bertelsmann Stiftung & BDA 2003).

Während altersgemischte Teams auf ein wirklich intergeneratives und wechselseitiges Lernen von Jüngeren und Älteren ausgerichtet sind und somit Kompetenzentwicklungs- und Qualifizierungsprozesse älterer MitarbeiterInnen unterstützen, so dienen *Paten- und Mentorenmodelle* in erster Linie der Qualifizierung jüngerer Beschäftigter, die als Berufsanfänger 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 dem Unternehmen verhindern soll. Die Lerntätigkeit der oder des Älteren ist hier eher nachrangig, wobei jedoch zu betonen ist, dass hierdurch das Erfahrungswissen Älterer aufgewertet wird. Anders ist dies bei einer anderen Form der dyadischen Beziehung zwischen Jung und Alt: In sogenannten Tandems geht es nicht primär darum, Wissen von der einen in die andere Richtung zu transferieren. Stattdessen werden von Tandems gemeinsam Arbeitsaufgaben bearbeitet, sodass es sich hier um eine Form der kollegialen Zusammenarbeit handelt, die auch als kooperatives, kommunikatives und arbeitsintegriertes Lernarrangement begriffen werden kann. Durch die Arbeit zu zweit wird ein Austausch von aktuellem Praxis-, Handlungs- und entscheidungsrelevantem Erfahrungswissen ermöglicht.

Ein weiteres Lernarrangement, das den intergenerativen Wissenstransfer befördern kann, sind die sogenannten *Wissensgemeinschaften*. Wissensgemeinschaften sind über einen längeren Zeitraum bestehende Personengruppen, die Interesse an einem gemeinsamen Thema haben und Wissen gemeinsam aufbauen und austauschen wollen. Die Teilnahme ist freiwillig und persönlich. Wissensgemeinschaften sind dabei thematisch um die strategisch relevanten Wissensfelder des Unternehmens gruppiert (Probst et al. 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 (North et al. 2000; North et al. 2004). Auch Kommunikationsforen können als solch ein offenes und kommunikatives Lernfeld verstanden werden, das intergenerative Lernprozesse unterstützt. Kommunikationsforen bilden, ähnlich wie Wissensgemeinschaften, einen Rahmen, der es den Beschäftigten ermöglicht, sich außerhalb des operativen Tagesgeschäfts austauschen zu können (Rump 2001).

Die vorangehenden Ausführungen zeigen, dass es auf der betrieblichen Ebene vielfältige Möglichkeiten gibt, die Qualifizierungsrisiken, denen sich ältere ArbeitnehmerInnen ausgesetzt sehen, zu minimieren bzw. zu vermeiden. Um dieses Ziel zu erreichen, müssen Qualifizierungs- und Kompetenzentwicklungsprozesse altersgruppenübergreifend präventiv und nicht lediglich altersselektiv und kompensatorisch konzipiert sein. Dies erfordert von den Betrieben die Einbeziehung aller Beschäftigtengruppen in jegliche Formen des beruflichen und betrieblichen Lernens, wie es hier für die drei relevanten Handlungsfelder Qualifizierung, Kompetenzentwicklung und altersgemischtes Lernen dargestellt wurde.

### 3.4 Altersgerechte Laufbahngestaltung

Die Laufbahngestaltung stellt sich als umfassendes Instrument einer alters- und altersgerechten Gestaltung von Erwerbsarbeit dar. Laufbahnen ordnen im erwerbsbiografischen Verlauf Anforderungen, Anreize und Belastungen so hintereinander, dass ein Erwerbsleben bis ins gesetzliche Rentenalter hinein regelmäßig erreicht werden kann, auch dann, wenn die einzelne Tätigkeit nur befristet auszuüben ist (z.B. Schichtarbeit, schweres Heben und Tragen). Dies kann auch als gesundheitsförderliche Wechselgestaltung der Arbeitstätigkeit bezeichnet werden (Behrens et al. 2002).<sup>7</sup>

---

7 Damit ist jedoch nicht die Umsetzung leistungsgeminderter älterer Beschäftigter auf sogenannte Schonarbeitsplätze (z.B. Pförtner, Lagerarbeiten) gemeint. Schonarbeitsplätze bilden eher das negative Gegenbeispiel zu einer konsequenten Laufbahnplanung und -gestaltung. Denn auch hier werden die Probleme individualisiert und zudem wird die Umsetzung von den Beschäftigten oftmals als beruflicher Abstieg und Statusverlust gewertet. Darüber hinaus sind die Schonarbeitsplätze für Leistungsgeminderte in den letzten Jahren aufgrund von Rationalisierungsmaßnahmen erheblich reduziert worden (Morschhäuser 1999).

Im Rahmen einer betrieblichen Laufbahnpolitik können drei Zielgrößen miteinander vereinigt werden (Clemens 2003): Berufliche Karrieren führen in der Regel zu geringer belasteten Arbeitsplätzen, sind mit Höherqualifizierung oder dem Neuerwerb von Qualifikationen und Kompetenzen verbunden und werden von den Beschäftigten als positive berufliche Veränderung erlebt. Es kann allgemein zwischen vertikalen und horizontalen Laufbahnen unterschieden werden. Die klassische Karriere bildet die Form der vertikalen Laufbahn. Dabei werden aufeinanderfolgende gesundheits- und lernförderliche Tätigkeitswechsel im Rahmen eines beruflichen Aufstiegs realisiert. Gleichwohl ist zu konstatieren, dass der kontinuierliche berufliche Aufstieg als erwerbsbiografischer Entwicklungspfad allein schon aufgrund der Knappheit an entsprechenden Positionen nicht allen Beschäftigten zugänglich gemacht werden kann. Gerade in Zeiten einer zunehmenden Verflachung betrieblicher Hierarchien (Lean-Management) ist die Abnahme klassischer beruflicher und betrieblicher Karrieremuster zu beobachten. Um trotzdem eine geplante Wechselgestaltung der Arbeitstätigkeit zu ermöglichen, sind auch horizontale Karrierepfade im Betrieb und darüber hinaus zu ermöglichen und zu fördern. Nach Krenn (2001) sollte der diesbezügliche Wechsel des Tätigkeitsfeldes so gestaltet sein, dass

- neues Wissen erworben und die beginnende Fixierung auf gesundheitsbeeinträchtigende Belastungs-Beanspruchungs-Konstellationen unterbrochen wird;
- neue soziale Konstellationen (Arbeitsgruppen, Teams, Prozessketten in Arbeitsabläufen u.Ä.) erlebt werden und dadurch neue Schlüsselqualifikationen insbesondere zur Erhöhung der organisatorisch-sozialen Kompetenz und zur Stressbewältigung erlernt werden;
- insgesamt die individuelle Bereitschaft und Fähigkeit, sich in neuen Arbeitssituationen zurechtzufinden und sich an neue Arbeitsanforderungen anzupassen, aktiv unterstützt wird.

Für ältere MitarbeiterInnen bietet es sich an, vor allem solche Tätigkeitsfelder zu erschließen, in denen sie ihr Erfahrungswissen und ihre im Berufsverlauf gewachsenen Kompetenzen einbringen und weiterentwickeln können.

#### **Fallbeispiel Efke Mann Sanitär- und Heizungsbau: Laufbahngestaltung im Kleinbetrieb**

Die Firma Efke Mann beschäftigt 28 Handwerker (davon drei Meister), die in der Montage von Sanitäreinrichtungen und Heizungsanlagen im Neubau und im Gebäudebestand, im Kunden- und Wartungsdienst für Öl- und Gasfeuerungen, Sanitär und Abwasseranlagen tätig sind. Der Betrieb hat sich auch auf die Montage von Solaranlagen und Smart-Haus-Komponenten (Regeltechnik Spezialanwendungen), Kanal-Kamerauntersuchungen, Wasseraufbereitung und Komplettbäder spezialisiert. Einen bedeutenden Geschäftsbereich der Firma Efke Mann bildet der Kundendienst. Zur Unternehmensphilosophie gehört dabei ein hohes Maß an Service-, Sozial- und Fachkompetenz im Kundendienst.

Die Tätigkeitsfelder Neubau, Umbau im Gebäudebestand und Kundendienst werden bei der Firma Efke als Qualifikations- und gleichermaßen als Laufbahnstufen verstanden, da die Bereiche von zunehmender Komplexität der jeweiligen Arbeitsaufgaben gekennzeichnet sind, wie die folgende Abbildung verdeutlicht:

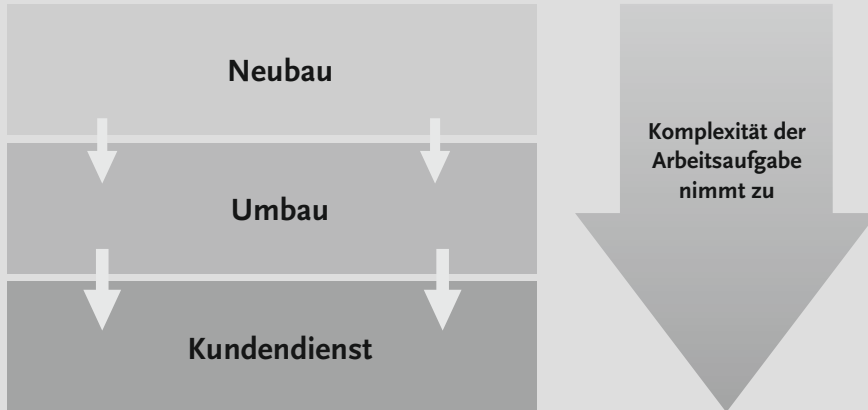


Abbildung: Zunahme der Komplexität der Arbeitsaufgaben in den Tätigkeitsbereichen Neubau, Umbau und Kundendienst

Die Qualifikationsanforderungen der drei Bereiche bauen aufeinander auf. Das Wissen und die Erfahrung des jeweils vorangehenden Bereichs bilden die notwendige Voraussetzung für die nächste Stufe. Im Kundendienst schließlich werden die umfangreichsten Kenntnisse und Kompetenzen verlangt, hier arbeiten nach Aussage des Geschäftsführers „nur unsere erfahrensten Mitarbeiter“. Die körperlichen Belastungen sind im Service geringer als bei der Montage von Anlagen. Dass in diesem Bereich generell ein Arbeiten bis zur gesetzlichen Altersgrenze und darüber hinaus möglich ist, zeigt das Beispiel der Firma Efke. Insgesamt verließen in den letzten fünf Jahren drei Mitarbeiter das Unternehmen in den Ruhestand. Zwei dieser Mitarbeiter arbeiteten im Kundendienst und waren beim Übergang in die Rente bereits 66 Jahre alt. Das Laufbahnkonzept erstreckt sich über das gesamte Erwerbsleben und beginnt bereits mit der Ausbildung bei der Firma Efke. Die Auszubildenden werden von dem Betrieb übernommen und sukzessive bei ständiger Fortbildung an komplexere Aufgaben herangeführt.

Quelle: Naegele & Walker (2006)

Krenn (2001) schlägt in diesem Zusammenhang die Einrichtung neuer Arbeitsrollen für ältere MitarbeiterInnen vor, die – aufgrund der hierfür erforderlichen erfahrungsbasierten Kompetenzen – in den Bereichen Wissensmanagement und Weiterbildung, Qualitätssicherung, Innovation und Wartung, Service und Kundenkontakt liegen könnten. Auch Köchling (2002) kommt zu ähnlichen Schlüssen, wenn sie die



folgenden Tätigkeitsbereiche und Funktionen als für ältere ArbeitnehmerInnen passend beschreibt:

- Leitungsfunktionen, da sie Berufserfahrung, Kenntnis betrieblicher Zusammenhänge, Lebenserfahrung, Durchsetzungsvermögen, Verantwortungsbewusstsein und Sozialkompetenz erfordern;
- Ausbilder, Lehrmeister, Coach, Mentor etc. – auch zum ständigen oder vorübergehenden Einarbeiten von Jüngeren oder neu Eingestellten;
- Verhandeln mit Kunden, Lieferanten, Gesprächspartnern in Einkauf und Vertrieb wegen besserer Akzeptanz und entsprechendem Auftreten im Außenfeld;
- Buchhaltungstätigkeit, Sekretärinentätigkeit, Kassierertätigkeit, Dokumentationsstätigkeiten, Kontrolltätigkeiten, Tätigkeiten im Rahmen des Qualitätsmanagements und sonstige Tätigkeiten, bei denen es auf Vertrauenswürdigkeit, Genauigkeit und Zuverlässigkeit ankommt;
- Tätigkeiten zur Organisation komplexer Arbeitsabläufe mit hohem sozialen und organisatorischen Abstimmungsaufwand, wie z.B. Management komplexer Projekte;
- Koordinationstätigkeiten, deren Ausübung Erfahrungswissen in Form von Kenntnissen über betriebliche Abläufe und Kompetenzen von Beschäftigten voraussetzt.

Hierbei wird immer wieder betont, dass es im Rahmen auch und gerade der horizontalen Laufbahngestaltung einer längerfristigen Planung sowie der Einbeziehung der betroffenen Beschäftigten bedarf. Das personalpolitische Instrument der Laufbahngestaltung muss aus diesem Grund in eine alterns- und altersgerechte betriebliche Personal- und Organisationsentwicklungsstrategie integriert werden.

#### **Fallbeispiel Sozialholding Mönchengladbach – Personalentwicklung in der Pflege**

Die Sozialholding Mönchengladbach ist der gemeinnützige Träger von 6 ehemaligen kommunalen Altenheimen mit rd. 1.000 Beschäftigten und hat auf Eigeninitiative des Betriebs und der Pflegedienstleistung Programmelemente zur Gestaltung von Fachkarrieren entwickelt und umgesetzt. Der Betrieb knüpft hierbei an die bei den erfahrenen, langjährig beschäftigten Pflegekräften entwickelten besonderen Kompetenzen an und nutzt sie für eine individuelle Personalentwicklungsplanung.

Hierzu werden in einem ersten Schritt in einem strukturierten Verfahren mit Hilfe eines von einem betrieblichen Projektteam entwickelten Leitfadens die Fähigkeiten und Neigungen der Pflegefachkräfte ermittelt und dokumentiert und anschließend Möglichkeiten der beruflichen Weiterentwicklung eruiert und besprochen. In der Folge werden neue Fachfunktionen zugewiesen, die die bisherige Tätigkeit entweder ergänzen oder auch ganz ersetzen. Als Beispiele hierfür können angeführt werden:

- Ombudsmann bzw. -frau zur Unterstützung von Bewohnern und Angehörigen in der Pflege, insbesondere bei auftretenden Konflikten
- Qualitätsbeauftragte zur Erarbeitung und Gewährleistung von Qualitätsstandards in der Pflege

- EDV-Anwendungsbetreuer als Zuständige für komplexe EDV-Programme und Ansprechpartner für den Umgang mit neuen Systemen
- Fachkraft für Pflegehilfsmittel für die zentrale, mehrere Altenheime umfassende Auswahl und Beschaffung geeigneter Modelle

Darüber hinaus werden in dem Betrieb auch die besonderen pflegfachlichen Kompetenzen einzelner MitarbeiterInnen – z.B. bei der Dekubitusprophylaxe oder in der Betreuung von Demenz-Erkrankten – für darauf aufbauende Expertenaufgaben genutzt.

Die genutzten und auch permanent weiterentwickelten Spezialkenntnisse der Pflegekräfte wirken zumeist im Sinne eines Job-Enrichments und ermöglichen im angestammten Arbeitsbereich eine berufliche Veränderung und Entwicklung sowie eine Entlastung von körperlich anstrengenden Tätigkeiten. Für den Betrieb ergeben sich Produktivitätsvorteile, da das vorhandene Wissen gezielter eingesetzt wird und zudem die Beschäftigten eine höhere Arbeitsmotivation aufweisen.

Die vorgestellten Maßnahmen sind nicht nur im Altenheim-, sondern auch im Krankenhausbereich durchführbar und sind z.B. in ähnlicher Form bei einem städtischen Krankenhausbetreiber in Österreich bereits angewendet worden.

Quelle: Naegele & Walker (2006); Morschhäuser (2006)

### 3.5 Zusammenfassung: Qualifikations- und Kompetenzentwicklung

Die vielfältigen Qualifizierungsrisiken älterer ArbeitnehmerInnen sind nicht der direkte Ausdruck von Alterungsprozessen, sondern das Ergebnis einer bestimmten, von Dequalifizierungsprozessen begleiteten Erwerbsbiografie. Lernentwöhnung, geringe Lernanforderungen in der Arbeit sowie ein weitgehender Ausschluss von der Teilnahme an Maßnahmen der beruflichen Fort- und Weiterbildung führen im Laufe der Zeit schließlich zu ausgeprägten Qualifizierungsdefiziten gerade bei geringqualifizierten älteren Beschäftigten. Hier kann nicht erst im Alter gegengesteuert werden. Vielmehr erfordert die Problematik ein erwerbsverlaufsbezogenes Qualifikations- und Kompetenzentwicklungskonzept, das sich an den Maßgaben des lebensbegleitenden Lernens orientiert. Dieses Leitbild darf dabei keine Leerformel bleiben, sondern muss den gleichberechtigten Zugang aller Beschäftigtengruppen zu jeglichen Formen des beruflichen Lernens fördern. Dies gilt sowohl für die klassische berufliche Fort- und Weiterbildung als auch für das Lernen im Prozess der Arbeit. Gerade Letzteres rückt zusehends in den Mittelpunkt der Diskussion um die Frage der Umsetzung des lebensbegleitenden Lernens. Die Kernfrage lautet hier, wie Lernprozesse unmittelbar in die Arbeitsprozesse integriert werden können. Hierzu liegen mittlerweile eine Reihe bereits betrieblich erprobter Konzepte und Strategien vor, die sich sowohl auf die lernhaltige Gestaltung der konkreten Tätigkeit bzw. Arbeitsaufgabe als auch auf Aspekte der Arbeitsorganisation beziehen. Die Gruppenarbeit – geprägt durch An-

forderungsvielfalt, wechselnde Aufgaben und kommunikative Elemente – ist nur ein Beispiel dafür, wie Arbeit lern- und persönlichkeitsförderlich gestaltet werden kann. Im Einzelnen ist auf der betrieblichen Ebene an die folgenden Maßnahmen zu denken:

- Integration Älterer in alle Formen des beruflichen und betrieblichen Lernens
- Abbau von Motivationsbarrieren
- Gezielte Ermittlung der jeweiligen individuellen Qualifizierungsbedarfe und Erstellen von Qualifizierungsplänen
- Einsatz von Lernarrangements, die dem erfahrungsbasierten und stärker individualisierten Lernstil älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entgegenkommen
- Verstetigung von Lernprozessen während des gesamten Erwerbslebens zur Realisierung des lebensbegleitenden Lernens
- Integration von Qualifizierungsprozessen in die Arbeitsorganisation über lern- und entwicklungsförderliche Gestaltung von Arbeitsprozessen und Arbeitsmitteln (z. B. im Rahmen von Gruppenarbeit)
- Ergänzung der arbeitsplatzbezogenen Qualifizierung und Kompetenzentwicklung durch organisierte berufliche Fort- und Weiterbildung
- Systematische Planung von Lernprozessen über inner- und zwischenbetriebliche Mobilitätsförderung im Sinne der sogenannten Laufbahngestaltung (vertikal/horizontal)
- Intergenerativer Wissensaustausch und Verflüssigung des Erfahrungswissens (z. B. durch Tandems, altersgemischte Teams, Wissensgemeinschaften)
- Planmäßiges Abwechseln von Arbeits- und Lernphasen durch geeignete Arbeitszeitmodelle als integraler Bestandteil einer Neuorganisation der Lebensarbeitszeit

## 4 Fragestellungen für die betriebliche Praxis und Handlungsleitfäden

Die folgenden Fragestellungen sollen zum einen einschätzen helfen, ob die bisherige Weiterbildungs- und Personalentwicklungsansätze in Betrieben und Organisationen auf die produktive Integration älterer ArbeitnehmerInnen ausgerichtet sind, und zum anderen das Augenmerk auf mögliche Handlungsansätze für die Projektentwicklung im Handlungsfeld „Personalentwicklung und Organisation“ lenken. Die Fragestellungen greifen dabei die im vorherigen Kapitel vorgestellten Konzepte und Modelle auf und sollen diese produktiv werden lassen. Im Einzelnen sind daher folgende Sachverhalte zu prüfen:

- Werden die Qualifizierungsbedarfe regelmäßig oder problembezogen ermittelt und wird hierbei ein systematischer Abgleich mit den vorhandenen (Ausgangs-) Qualifikationen insbesondere der langjährig tätigen Beschäftigten vorgenommen?

- Wird das aus der Berufserfahrung der Beschäftigten resultierende Handlungswissen in die anstehenden Lernprozesse einbezogen?
- Wird bei der Qualifizierung von lernentwöhnten Beschäftigten und solchen mit einer niedrigen Ausgangsqualifikation auf die besonderen Lernbedingungen eingegangen durch:
  - Begründung des Lernzusammenhangs und Stärkung der Lernmotivation und der Lerntechniken,
  - praxisnahe und übersichtliche Gestaltung des Lernstoffes,
  - ausreichend Zeit für Übungen und Wechsel zwischen Theorie und Praxis,
  - Flexibilität im Lerntempo?
- Werden die vorhandenen Qualifikationen und Fähigkeiten der erfahrenen MitarbeiterInnen in einem betrieblichen Wissenspool erfasst und in Form von Tutor- und Mentorprogrammen allen Beschäftigten zur Verfügung gestellt?
- Existieren altersgemischte Arbeitsgruppen oder können diese eingerichtet werden, um einen gegenseitigen Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen den Generationen im Betrieb zu befördern?
- Sind die verantwortlichen Führungskräfte für Weiterbildung und Personalentwicklung über bestehende Vorurteile bzgl. der Lernfähigkeit und Lernmotivation älter werdender Beschäftigter aufgeklärt und werden explizite oder implizite Altersgrenzen vermieden?
- Werden Fort- und Weiterbildungsmaßnahmen angeboten, die sich nicht ausschließlich auf einen bestimmten Arbeitsplatz oder eine bestimmte Aufgabe beziehen, sondern auch der Laufbahnentwicklung und Karriereplanung dienen?
- Sind organisierte Wechsel zwischen verschiedenen Arbeitsplätzen möglich, um Lernanreize zu bieten, und bestehen Freiräume für arbeitsbegleitendes Lernen?
- Werden in persönlichen Entwicklungsgesprächen die fachlichen und persönlichen Stärken der älter werdenden Beschäftigten kommuniziert und daraus Entwicklungsperspektiven abgeleitet?
- Gibt es neben vertikalen auch horizontale Entwicklungspfade im Sinne von Fachkarrieren und werden diese auch für ältere Beschäftigte unterstützt? Ergeben sich aus dem Erfahrungswissen eines Mitarbeiters eine besondere Eignung für bestimmte Aufgaben?

### ***Ausgewählte Handlungshilfen und Leitfäden***

Für die Umsetzung einer altersgerechten Personalentwicklung und Qualifizierung und aufbauend auf zahlreiche Modell- und Anwendungsprojekte sind eine Reihe von Handlungshilfen und Leitfäden entwickelt worden, von denen insbesondere die folgenden empfohlen werden können:

- Bertelsmann Stiftung & Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.) (2003): Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern. Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis. Gütersloh
- BMBF (Bundesministerium für Bildung und Forschung) (2005): Demografischer Wandel – (k)ein Problem. Werkzeuge für die betriebliche Personalarbeit. Berlin: BMBF.

- DGB (Deutscher Gewerkschaftsbund) (2005): Umdenken erforderlich. Vorbeugung sichert Beschäftigung bis zum Rentenalter. Berlin: DGB.
- DGFP (Deutsche Gesellschaft für Personalführung) (Hrsg.) (2004): Personalentwicklung für ältere Mitarbeiter. Grundlagen, Handlungshilfen, Praxisbeispiele. Bielefeld.
- BDA (Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände) (2002): Ältere Mitarbeiter im Betrieb. Ein Leitfaden für Unternehmer. Berlin: BDA.
- Naegele, G. & A. Walker (2006): A guide to good practice in age management. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions.
- Georg, A., Barkholdt, C. & F. Frerichs (2005): Modelle altersgerechter Arbeit aus Kleinbetrieben und ihre Nutzungsmöglichkeiten. Berlin: BAuA.

## Literatur

---

**Axhausen, S., Christ, M., Röhrig, R. & P. Zemlin (2002):** Ältere Arbeitnehmer – eine Herausforderung für die berufliche Bildung. Abschlußbericht und Dokumentation zum Modellversuch „Qualifizierung älterer Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen in den neuen Bundesländern aus Metall- und Elektroberufen und aus der industriellen Produktion“. Bonn.

**Aust, F. & H. Schröder (2004):** Weiterbildungsbeteiligung älterer Erwerbspersonen. Expertise im Auftrag der Sachverständigenkommission „5. Altenbericht der Bundesregierung“. Bonn.

**Baethge, M. (2003):** Lebenslanges Lernen und Arbeit: Weiterbildungskompetenz und Weiterbildungsverhalten der deutschen Bevölkerung. In: SOFI-Mitteilungen, Nr. 31, 91–103.

**Baethge, M. & V. Baethge-Kinsky (2002):** Arbeit – die zweite Chance. Zum Verhältnis von Arbeitserfahrung und lebenslangem Lernen. In: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V./Projekt Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.): Kompetenzentwicklung 2002. Münster/New York, 13–67.

**Baethge, M. & Ch. Schiersmann (1998):** Prozessorientierte Weiterbildung – Perspektiven und Probleme eines neuen Paradigmas der Kompetenzentwicklung für die Arbeitswelt der Zukunft. In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.): Kompetenzentwicklung '98: Forschungsstand und Forschungsperspektiven. Münster/New York, 15–87.

**Baitsch, Ch. (1998):** Lernen im Prozess der Arbeit – zum Stand der internationalen Forschung. In: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.): Kompetenzentwicklung '98: Forschungsstand und Forschungsperspektiven. Münster/New York, 269–337.

**Barkholdt, C. (2001):** Qualifizierung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Bonn.

- Barkholdt, C., Frerichs, F. & G. Naegele (1995):** Altersübergreifende Qualifizierung – eine Strategie zur betrieblichen Integration älterer Arbeitnehmer. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung 3/1995, 425–436.
- Behrens, J. (2003):** Fehlzeit Frühberentung: Länger erwerbstätig durch Personal- und Organisationsentwicklung. In: Badura, B.; Schnellschmidt, H. & Ch. Vetter (Hrsg.): Fehlzeiten-Report 2002. Berlin, 115–136.
- Behrens, J., Horbach, A. & B. Solbrig (2002):** Wie Sie ihre Leute vor der Zeit viel zu alt aussehen lassen können. Oder umgekehrt: Arbeits- und Laufbahngestaltung zur Bewältigung begrenzter Tätigkeitsdauer. In: Morschhäuser, M. (Hrsg.): Gesund bis zur Rente. Konzepte gesundheits- und altersgerechter Personalpolitik. Stuttgart, 22–43.
- Behringer, F. (1999):** Beteiligung an beruflicher Weiterbildung. Humankapitaltheoretische und handlungstheoretische Erklärung und empirische Evidenz. Opladen.
- Behringer, F. (2000):** Berufliche Weiterbildung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Weiterbildungsinteressen, Weiterbildungsbeteiligung und die Rolle betrieblicher Personalpolitik. In: Tagungsband des Ersten Kongresses des Forum Bildung am 14./15. Juli 2000 in Berlin. Berlin, 550–566.
- Beicht, U., Schiel, S. & D. Timmermann (2004):** Berufliche Weiterbildung – wie unterscheiden sich Teilnehmer und Nicht-Teilnehmer? Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis, 1, 5–10.
- Bellmann, L. & U. Leber (2003):** Berufliche Weiterbildung: Denn wer hat, dem wird gegeben. In: IAB Materialien Nr. 1/2003, 15–16.
- Bergmann, B. (2001):** Kompetenzentwicklung – eine Aufgabe für das gesamte Erwerbsleben. In: Quem-Bulletin 3/2001, 1–5.
- Berndes, S.; Kornwachs, K. & U. Luenstroth (2002):** Software-Entwicklung und Innovation. Berlin.
- Bertelsmann Stiftung & Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.) (2003):** Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern. Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis. Gütersloh.
- Brammer, G., Seitz, C. & J. Rump (2001):** Jung und Alt in Unternehmen – Generationsübergreifender Wissens- und Erfahrungsaustausch. In: Schemme, D. (Hrsg.): Qualifizierung, Personal- und Organisationsentwicklung mit älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Bonn, 28–46.
- Brandstätter, H. (1999):** Veränderbarkeit von Persönlichkeitsmerkmalen – Beiträge der differentiellen Psychologie. In: Sonntag, K. (Hrsg.): Personalentwicklung in Organisationen. Göttingen, 52–76.
- Buck, H. (2001):** Demographischer Wandel und Zukunft der Erwerbsarbeit am Standort Deutschland. In: Bullinger, H.J. (Hrsg.): Zukunft der Arbeit in einer alternden Gesellschaft. Stuttgart, 11–24.
- Buck, H., Kistler, E. & H.G. Mendius (2002):** Demographischer Wandel in der Arbeitswelt. Chancen für eine innovative Arbeitsgestaltung. Stuttgart.
- Bullinger, H.J., Buck, H. & S.L. Schmidt (2003):** Die Arbeitswelt von morgen. Alternde Belegschaften und Wissensintensivierung. In: DSWR 4/2003, 98–100.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.) (2001):** Berufsbildungsbericht 2001. Berlin.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.) (2002):** Berufsbildungsbericht 2002. Berlin.

- Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.) (2005):** Berichtssystem Weiterbildung IX. Integrierter Gesamtbericht zur Weiterbildungssituation in Deutschland. Berlin.
- Büttner, R. (2005):** Höhere Erwerbsbeteiligung in Westdeutschland – mehr Arbeitslosigkeit und Frühverrentungen in Ostdeutschland. Altersübergangsreport 2005–05. Düsseldorf, Gelsenkirchen: Hans-Böckler-Stiftung, Institut Arbeit und Technik.
- Christ, M. & R. Röhrig (2001):** Ältere in Unternehmen und Weiterbildung. In: Schemme, D. (Hrsg.): Qualifizierung, Personal- und Organisationsentwicklung mit älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Probleme und Lösungsansätze. Bielefeld, 47–62.
- Clemens, W. (2001):** Ältere Arbeitnehmer im sozialen Wandel. Von der verschmähten zur gefragten Humanressource? Opladen.
- Clemens, W. (1997):** Frauen zwischen Arbeit und Rente. Lebenslagen in später Erwerbstätigkeit und frühem Ruhestand. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Clemens, W. (2003):** Modelle und Maßnahmen betrieblicher Anpassung älterer Arbeitnehmer. In: Herfuth, M., Kohli, M. & K.F. Zimmermann (Hrsg.): Arbeiten in einer alternden Gesellschaft. Problemfelder und Entwicklungstendenzen der Erwerbssituation Älterer. Opladen, 93–129.
- Clemens, W. (2006):** Ältere Arbeitnehmerinnen in Deutschland. Erwerbsstrukturen und Zukunftsperspektiven. Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie, 1, 41–47.
- Derichs-Kunstmann, K. & S. Auszra (1999):** Von der Inszenierung des Geschlechterverhältnisses zur geschlechtergerechten Didaktik : Konstitution und Reproduktion des Geschlechterverhältnisses in der Erwachsenenbildung. Bielefeld.
- Dohmen, G. (2001):** Das informelle Lernen. Die internationale Erschließung einer bisher vernachlässigten Grundform menschlichen Lernens für das lebenslange Lernen aller. Bonn.
- Erpenbeck, J. & V. Heyse (1999):** Die Kompetenzbiographie. Strategien der Kompetenzentwicklung durch selbstorganisiertes Lernen und multimediale Kommunikation. Berlin.
- Erpenbeck, J. & J. Sauer (2001):** Das Forschungs- und Entwicklungsprogramm „Lernkultur Kompetenzentwicklung“. In: QUEM-Report. Schriften zur beruflichen Weiterbildung, Heft 67. Berlin, 9–68.
- Expertenkommission Finanzierung Lebenslangen Lernens (2004):** Finanzierung Lebenslangen Lernens – der Weg in die Zukunft. Schlussbericht. Bielefeld.
- Frerichs, F. (1999):** Der Einsatz älterer Mitarbeiter im Betrieb. In: Angewandte Arbeitswissenschaft Nr. 159, 1–18.
- Frerichs, F. & G. Naegle (1998):** Strukturwandel des Alters und Arbeitsmarktentwicklung – Perspektiven der Alterserwerbsarbeit im demographischen und wirtschaftsstrukturellen Wandel. In: Clemens, W. & G.M. Backes (Hrsg.): Altern und Gesellschaft. Gesellschaftliche Modernisierung durch Altersstrukturwandel. Opladen, 237–256.
- Fritsch, S. (1994):** Differentielle Personalpolitik. Eignung zielgruppenspezifischer Weiterbildung für ältere Arbeitnehmer. Wiesbaden.
- Gallenberger, W. (2002):** Weiterbildungsabstinenz älterer Beschäftigter in einer alternden Erwerbsbevölkerung? Opladen.

- Gravalas, B. (1999):** Ältere Arbeitnehmer. Eine Dokumentation. Bielefeld.
- Hacker, W. (2004):** Leistungs- und Lernfähigkeit älterer Menschen. In: Chranach, M. v., Schneider, H.-D., Ulich, E. & R. Winkler (Hrsg.): Ältere Menschen im Unternehmen. Chancen, Risiken, Modelle. Bern.
- Hardwig, T., Sporket, M., Pawellek, I., Israel, D. & I. Böhm (2004):** Empirische Befunde zum Verhältnis von Kompetenzentwicklung und Know-how-Transfer. Berlin.
- Henschel, A. (2001):** Communities of Practice. Plattform für individuelles und kollektives Lernen sowie den Wissenstransfer. Bamberg.
- Köchling, A. (2002):** Projekt Zukunft. Leitfaden zur Selbstanalyse altersstruktureller Probleme in Unternehmen. Dortmund.
- Koller, B. & H.-E. Plath (2000):** Qualifikation und Qualifizierung älterer Arbeitnehmer. In: Mitteilungen aus der Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, Jg. 33, H. 1, 112–125.
- Krenn, M. (2001):** Erfahrungswissen als Ressource für altersgerechten Personaleinsatz. Neue Wege zu höherer Beschäftigungssicherheit für ältere ArbeitnehmerInnen. Wien.
- Kühnlein, G. (1997):** Verbetrieblichung von Weiterbildung als Zukunftstrend? Anmerkungen zum Bedeutungswandel von beruflicher Weiterbildung und Konsequenzen für die Bildungsforschung. In: Zeitschrift für Arbeit, Jg. 6, H. 3, 267–281.
- Lehr, U. (2000):** Psychologie des Alterns. Wiebelsheim.
- Mayer-Dohm, P. (2002):** Weiterbildung, Kompetenzentwicklung und Lernkultur: Zehn Jahre QUEM. In: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V. (Hrsg.): Kompetenzentwicklung 2002. Münster/New York, 13–67.
- Morschhäuser, M. (1999):** Grundzüge altersgerechter Arbeitsgestaltung. In: Gussone, M., Huber, A., Morschhäuser, M. & J. Petrenz (Hrsg.): Ältere Arbeitnehmer. Altern und Erwerbsarbeit in rechtlicher, arbeits- und sozialwissenschaftlicher Sicht. Frankfurt am Main, 101–185.
- Morschhäuser, M. (2006):** Reife Leistung. Personal- und Qualifizierungspolitik für die künftige Altersstruktur. Berlin.
- Naegele, G. (1992):** Zwischen Arbeit und Rente. Gesellschaftliche Chancen und Risiken älterer Arbeitnehmer. Augsburg.
- Naegele, G. (2004):** Verrentungspolitik und Herausforderungen des demographischen Wandels in der Arbeitswelt. In: Cranach, M. v., Schneider, H. D., Ulich E. & R. Winkler (Hrsg.): Ältere Menschen im Unternehmen. Chancen, Risiken, Modelle Bern, 189–219.
- Naegele, G. & A. Walker (2006):** A guide to good practice in age management. Dublin: European Foundation for the Improvement of Living and Working conditions.
- North, K., Franz, M. & G. Lembke (2004):** Wissenserzeugung und Austausch in Wissensgemeinschaften – Communities of Practise. Berlin.
- North, K., Romhardt, K. & G. Probst (2000):** Wissensgemeinschaften – Keimzellen lebendigen Wissensmanagements. io management, Nr. 7/8 2000, 52–62.



- Petrenz, J. (1999):** Alter und berufliches Leistungsvermögen. In: Gussone, M., Huber, A., Morschhäuser, M. & J. Petrenz (Hrsg.): Ältere Arbeitnehmer. Altern und Erwerbsarbeit in rechtlicher, arbeits- und sozialwissenschaftlicher Sicht. Frankfurt am Main, 63–99.
- Probst, G.J.B., Wiedemann, C. & H. Armbruster (2001):** Wissensmanagement umsetzen: drei Instrumente in der Praxis. Wissensgemeinschaften, Wissensmanagementsysteme auf IT-Basis und Lessons Learned. In: new management Nr. 10/2001, 37–43.
- Puhmann, A. (2001):** Weiterbildung Älterer – ein Faktor gesellschaftlicher und betrieblicher Entwicklung. In: Schemme, D. (Hrsg.): Qualifizierung, Personal- und Organisationsentwicklung mit älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Probleme und Lösungsansätze. Bielefeld, 9–27.
- Reinberg, A. & M. Hummel (2003):** Steuert Deutschland langfristig auf einen Fachkräftemangel zu? IAB Kurzbericht Nr. 9/2003.
- Röhrig, R. (2001):** Stichwort Motivation. In: Schemme, D. (Hrsg.): Qualifizierung, Personal- und Organisationsentwicklung mit älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Probleme und Lösungsansätze. Bielefeld, 83–88.
- Rump, J. (2001):** Intergeneratives Wissensmanagement. In: Trojaner 11 „Alt und Jung in Unternehmen, 24–27.
- Sauer, J. (1998):** Von der Weiterbildung zur Kompetenzentwicklung als politischer Auftrag. In: Quem-Bulletin 2/3 1998, 1–6.
- Schemme, D. (Hrsg.) (2001a):** Qualifizierung, Personal- und Organisationsentwicklung mit älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Probleme und Lösungsansätze. Bielefeld.
- Schiersmann, Ch. (2000):** Weiterbildung älterer Arbeitskräfte angesichts einer veränderten Arbeitsorganisation. In: Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie, Bd. 33, H. 4, 284–288.
- Schiersmann, Ch. & H. Remmele (2002):** Neue Lernarrangements im Betrieb. Theoretische Fundierung, Einsatzfelder, Verbreitung. Berlin.
- Schröder, H., Schiel, S. & F. Aust (2004):** Nichtteilnahme an beruflicher Weiterbildung. Motive, Beweggründe, Hindernisse. Bielefeld.
- Schuler, H. & M. Prochaska (1999):** Ermittlung personaler Merkmale: Leistungs- und Potentialbeurteilung von Mitarbeitern. In: Sonntag, K. (Hrsg.): Personalentwicklung in Organisationen. Psychologische Grundlagen, Methoden und Strategien. Göttingen, 81–210.
- Staudt, E. & B. Kriegesmann (1999):** Weiterbildung: Ein Mythos zerbricht. Der Widerspruch zwischen überzogenen Erwartungen und Mißerfolgen der Weiterbildung. Bochum.
- Straka, G. (Hrsg.) (2003):** Zertifizierung non-formell und informell erworbener beruflicher Kompetenzen. Münster.
- Ulich, E. (1999):** Lern- und Entwicklungspotentiale in der Arbeit – Beiträge der Arbeits- und Organisationspsychologie. In: Sonntag, K. (Hrsg.): Personalentwicklung in Organisationen. Psychologische Grundlagen, Methoden und Strategien. Göttingen, 123–153.
- Volpert, W. (1987):** Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten. In: Kleinbeck, U. & J. Rutenfranz (Hrsg.): Arbeitspsychologie. Enzyklopädie der Psychologie, Themenbereich D, Serie III, Band 1. Göttingen, 1–42.

**Walker, A. (1997):** Maßnahmen zur Bekämpfung von Altersbarrieren in der Erwerbsarbeit. Ein europäischer Forschungsbericht. Herausgegeben von der Europäischen Stiftung zur Verbesserung der Lebens- und Arbeitsbedingungen. Dublin.

**Wenke, J. (2001):** Berufliche Weiterbildung für ältere Arbeitnehmer. In: Schemme, D. (Hrsg.): Qualifizierung, Personal- und Organisationsentwicklung mit älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern. Probleme und Lösungsansätze. Bonn, 63–82.

**Wolff, H., Spieß, K. & H. Mohr (2001):** Arbeit – Altern – Innovation. Wiesbaden.