

Weiterbildung altersgerecht durchführen – Know-how-Aufbau gewährleisten

Zusammenfassung

Innovationskraft und wirtschaftlicher Erfolg der Unternehmen beruhen in erster Linie auf dem Wissen und den Fähigkeiten der Mitarbeiter. Immer mehr Unternehmen erkennen den Handlungsbedarf und stellen sich auf den veränderten Altersaufbau der Belegschaften ein. Sie wissen, dass sie künftig ihr Produktionspotenzial, ihre Innovationsfähigkeit sowie ihre Produktivität nur dann steigern können, wenn sie stärker als bislang die Bedürfnisse älterer Mitarbeiter berücksichtigen.

Der demografische Wandel ermöglicht ein längeres Arbeitsleben

Die Arbeitsgesellschaft von morgen wird sich deutlich von der heutigen unterscheiden. Die Bevölkerung schrumpft und der Altersaufbau wird sich fundamental verändern. Bis zum Jahr 2030 werden viele der geburtenstarken Jahrgänge 1947 bis 1964 – der sogenannten „Baby-Boomer-Generation“ – in den Ruhestand gehen.

Chancen und Risiken des demografischen Wandels

Chancen	Risiken
Führungschancen: <ul style="list-style-type: none"> durch gehäufte Nachfolgebedarfe entstehen vermehrt Entwicklungsperspektiven bzw. Karrierechancen für Nachwuchskandidaten 	Führung: <ul style="list-style-type: none"> besondere Herausforderungen für Führungskräfte im Umgang mit (vielen) älteren Mitarbeitern (=MA) unter Umständen Kommunikationsthema junge Führungskraft – ältere MA
Ausscheiden von Führungskräften: <ul style="list-style-type: none"> Förderung einer „neuen/veränderten“ Führungskultur 	Bindungsstrategien: <ul style="list-style-type: none"> unter Umständen erhöhte Fluktuation von gut qualifizierten MA zwischen 30 und 49 Jahren durch erhöhte Abwerberisiken (regional und überregional)
Interne Stellenausschreibung: <ul style="list-style-type: none"> Umbau von Ressourcen/ neue Schwerpunktsetzung wird leichter 	Arbeitgeberattraktivität: <ul style="list-style-type: none"> „Arbeitsnehmermarkt“ fordert erhöhte Investitionen obwohl intern noch nicht zwingend nötig – relative Arbeitgeberattraktivität könnte sinken
Wissenstransfer: <ul style="list-style-type: none"> Sicherung von Fachwissen durch entsprechende Maßnahmen Dialog zwischen den Generationen 	Wissenstransfer: <ul style="list-style-type: none"> hoher Aufwand für Erfahrungs- und Wissenstransfer bei Ausscheiden von MA mit Schlüsselqualifikationen
Weiterbildung älterer MA: <ul style="list-style-type: none"> Teilnahme am Weiterbildungsprozess Wertschätzung im Unternehmen echte Erschließung von Potenzialen 	Qualifizierung älterer MA: <ul style="list-style-type: none"> zu wenig Qualifizierung von älteren MA gefährdet die Nutzung möglicher Potenziale

Der demografische Wandel führt zu einer erheblichen Verringerung des Potenzials an Erwerbspersonen. Die Aufgabe für Betriebe und Sozialpartner besteht künftig darin, die Rahmenbedingungen so zu setzen, dass auch älter werdende Mitarbeiter ein hohes Maß an Produktivität und Innovationsfähigkeit erreichen können. Dies erfordert die Ausrichtung der Arbeitsor-

ganisation und der Arbeitsgestaltung in den Unternehmen auf deren spezifische Fähigkeiten und Kompetenzen. Die Schweiz sowie die skandinavischen Länder beweisen, dass es nicht nur notwendig, sondern auch machbar ist, das Angebot von und die Nachfrage nach Arbeitsplätzen an die Möglichkeiten und Bedürfnisse unterschiedlicher Altersgruppen anzupassen. Zahlreiche EU-Mitgliedstaaten haben inzwischen weitreichende Reformen der Alterssicherungssysteme gestartet. Viele haben bereits eine Anhebung der Altersgrenzen beschlossen.

In Deutschland erfolgt die Anhebung der Altersgrenzen behutsam und erstreckt sich über einen vergleichsweise langen Zeitraum von 18 Jahren. Die neue Regelaltersgrenze von 67 Jahren wird daher erst für die Geburtsjahrgänge ab 1964 – die heute 48-Jährigen und Jüngeren – gelten. Die Regelaltersgrenze steigt stufenweise bis 2029, zunächst um einen Monat pro Jahr. Wer also 2012 erstmalig ohne Kürzungen die Altersrente beziehen möchte, muss dafür einen Monat länger arbeiten. Die Möglichkeit, frühzeitig in Rente zu gehen, wird auch künftig erhalten bleiben. Versicherte mit mindestens 35 Jahren rentenrechtlicher Zeiten können weiterhin mit 63 (Schwerbehinderte mit 62) in Rente gehen. Für besonders langjährig Versicherte, die mindestens 45 Jahre lang versicherungspflichtig erwerbstätig waren, Kinder erzogen oder Angehörige gepflegt haben, besteht auch weiterhin die Möglichkeit, mit 65 ohne Abschläge in Rente zu gehen.

Die Arbeitswelt altersgerecht gestalten

Ältere Erwerbstätige sind leistungsfähig und motiviert, sie verfügen über vielfältige Fähigkeiten, Kompetenzen und Erfahrungswissen.

Sich verändernde Fähigkeiten im Alter

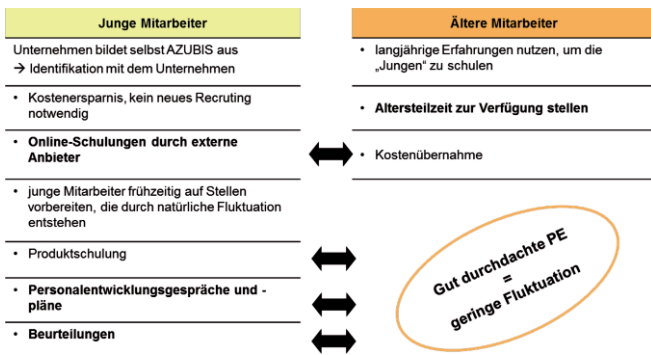
zunehmend	gleichbleibend	abnehmend
<ul style="list-style-type: none"> Lebens- und Berufserfahrung Betriebsspezifisches Wissen Urteilsfähigkeit Zuverlässigkeit Pflicht und Verantwortungsbewusstsein Positive Arbeitseinstellung 	<ul style="list-style-type: none"> Leistungs- und Zielorientierung Systemdenken Kreativität Kooperationsfähigkeit Konzentrationsfähigkeit 	<ul style="list-style-type: none"> Körperliche Leistungsfähigkeit Geistige Schnelligkeit Geschwindigkeit der Informationsaufnahme Risikobereitschaft

Die im Rahmen betrieblicher Anpassungsprozesse praktizierte Frühverrentung hat leider zu einem Negativbild der Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter beigetragen. Ihr Potenzial wurde zwar lange ignoriert, Studien zeigen jedoch, dass ältere Beschäftigte ähnlich leistungsfähig sind wie jüngere.

Altersgerechte Weiterbildung

Erforderlich ist ein Bündel von Maßnahmen: Eine nachhaltige Personalpolitik, betriebliche Gesundheitsförderung, die Möglichkeit einer besseren Vereinbarkeit von Beruf und Familie sowie lebenslange Qualifizierung und Weiterbildung im Fokus der Personalentwicklung.

Erfolgreiche Instrumente der Personalentwicklung



Entwicklung und Handlungsbedarf im Hinblick auf Weiterbildung

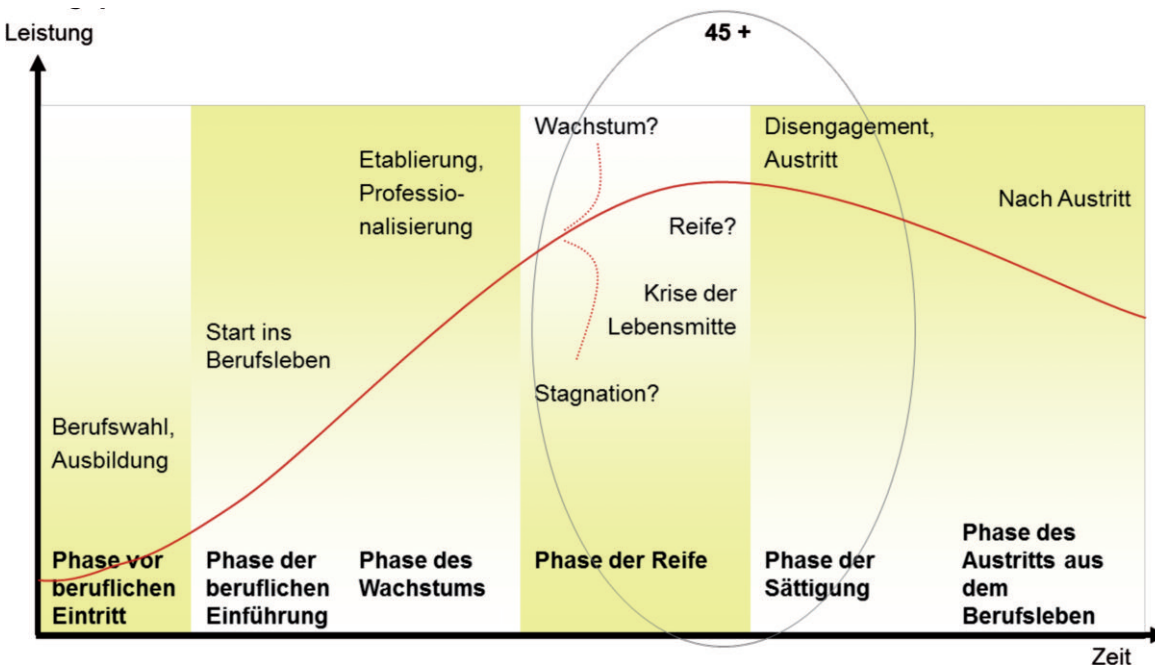
Aufgrund der Alterung der Erwerbsbevölkerung wird die berufliche Weiterbildung weiter an Bedeutung gewinnen. Die Unternehmen in Deutschland werden künftig in zunehmendem

dem Maß bestens ausgebildete Menschen benötigen, um ihre Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit zu sichern. Da demografisch bedingt weniger gut ausgebildete junge Menschen auf den Arbeitsmarkt nachrücken, werden betriebsinterne Strategien zum Erhalt und Ausbau der Qualifikation aller Mitarbeiter wichtiger. Dies gilt umso mehr vor dem Hintergrund der Entwicklung hin zu wissensintensiven Tätigkeiten, die die Aufnahme und Verarbeitung von stetig neuem Wissen verlangen.

Ein Blick auf die derzeitige Beteiligung an beruflicher Weiterbildung ergibt je nach Alters- und Bevölkerungsgruppe, Bildungsform und Betriebsgröße ein unterschiedliches Bild. Zwar hat sich die Bildungsbeteiligung Älterer im Verhältnis zu den jüngeren Altersgruppen in den letzten 30 Jahren spürbar verbessert. Generell nehmen Ältere jedoch auch heute noch viel zu selten und deutlich weniger als jüngere Altersgruppen an beruflichen Weiterbildungsmaßnahmen teil.

Weiterbildungsbeteiligung nach Altersgruppen in Deutschland in ausgewählten Jahren

Altersgruppe	1979	1982	1985	1988	1991	1994	1997	2000	2003	2007
	Anteil in % der Beschäftigten									
Allgemeine Weiterbildung										
19 - 34 Jahre	23	28	23	27	25	30	35	29	29	30
35 - 49 Jahre	16	21	17	24	24	29	33	29	27	28
50 - 64 Jahre	9	11	12	14	15	19	26	21	20	23
Berufliche Weiterbildung										
19 - 34 Jahre	16	15	14	23	25	27	33	31	29	27
35 - 49 Jahre	9	15	14	20	24	29	36	36	31	31
50 - 64 Jahre	4	4	6	8	11	14	20	18	17	19



Leistungsphasenmodell

Die Beteiligung Älterer an Weiterbildungsmaßnahmen stellt sich jedoch deutlich positiver dar, wenn ausschließlich die erwerbstätigen Personen erfasst werden. Allerdings löst sich das Ungleichgewicht zwischen der Weiterbildungsbeteiligung Älterer im Verhältnis zu den Jüngeren nicht gänzlich auf.

Bildungsbeteiligung (in Prozent) im Lebensverlauf im Jahr 2007

	Altersgruppen					
	19 – 24	25 – 34	35 – 44	45 – 54	55 – 64	65 – 80
Alle Personen von 19 bis 80 Jahren						
Berufliche Weiterbildung	23	32	36	30	16	1
Andere berufsbezogene Weiterbildung	17	14	15	14	6	1
Erwerbstätige Personen von 19 bis 80 Jahren						
Berufliche Weiterbildung	41	42	43	37	31	9
Andere berufsbezogene Weiterbildung	13	14	15	16	10	8

Für die Ursachen dieser ungleichen Verteilung gibt es verschiedene Erklärungsmuster. Die scheinbar naheliegende Annahme lautet, dass die betriebliche Einstellung gegenüber älteren Erwerbstätigen stärkeren Weiterbildungsanstrengungen im Wege steht, weil bei Investitionen in ältere Mitarbeiter nur eine geringe Rendite erwartet wird. Allerdings weisen neuere Umfragen darauf hin, dass gut zwei Drittel der Unternehmen einer solchen Einschätzung widersprechen. Auch der Erklärung, dass die älteren Mitarbeiter selbst davor zurückscheuen, in der späten Phase der Erwerbszeit noch einmal zu lernen, widersprechen mehr als zwei Drittel der Unternehmen. Der im Vergleich zu jüngeren Personen deutlich geringere Umfang privater Geldmittel für Weiterbildung könnte darauf hinweisen, dass Ältere sich keine oder nur geringe Vorteile von einer Weiterbildung versprechen. Noch mehr als das Alter bestimmen die formalen Bildungsvoraussetzungen die Teilnahme an beruflicher Weiterbildung. Wer einen hohen beruflichen Abschluss hat, nimmt demzufolge eher an beruflicher Weiterbildung teil als Personen mit keinem oder einem niedrigen Berufsabschluss.

Bei aller gebotenen Vorsicht hinsichtlich der Vergleichbarkeit internationaler Daten zeigt sich schließlich, dass Deutschland



→ Serie

Fachreihe 2011–2013: Personal 2020

- Teil 1: War for Talents – Wie Sie den richtigen Mitarbeiter finden
- Teil 2: Leistungsanreize setzen – Engagement stärken
- Teil 3: Ziele vereinbaren und Leistung variabel vergüten
- Teil 4: Mitarbeiter am Unternehmensgewinn beteiligen
- Teil 5: Die Gesundheit der Mitarbeiter fördern – Leistungsfähigkeit erhalten
- Teil 6: Weiterbildung altersgerecht durchführen – Know-how-Aufbau gewährleisten**
- Teil 7: Familienpolitische Instrumente effektiv einsetzen

hinsichtlich der betrieblichen Weiterbildung im europäischen Vergleich bei mehreren wichtigen Indikatoren wie z.B. dem Weiterbildungsangebot von Unternehmen oder der Teilnahmequote nur einen mittleren Platz belegt.

Die Botschaft ist also eindeutig: Die Weiterbildungsbemühungen in allen Altersgruppen und bei allen formalen Bildungsvoraussetzungen müssen intensiviert werden. Neben den notwendigen betrieblichen Rahmenbedingungen ist dazu eine Förderung der Weiterbildungsmotivation auf Seiten der Erwerbstätigen vonnöten, und zwar unabhängig von ihrem Qualifikationsniveau, ihrem Berufsstatus und dem Lebensalter. Wenn schon in jungen Jahren ein Bewusstsein für die Notwendigkeit vorhanden ist, sich weiterzubilden und das Lernen zu lernen, spricht nichts gegen ein erfolgreiches kontinuierliches Lernen auch im höheren Alter. Möglichst viele Menschen sollen in den Genuss einer hochwertigen Schul- und Berufsausbildung kommen, damit sie bereits bei Berufseintritt über eine bestmögliche berufliche Qualifizierung verfügen. Diese gilt es dann über den gesamten Erwerbsverlauf zu erneuern und auszubauen. Lernen muss zu einer Selbstverständlichkeit über die gesamte Biografie hinweg werden. Denn stetige Weiterbildung versetzt Unternehmen in die Lage, Wissen im Unternehmen zu halten und Know-how aufzubauen, und leistet zugleich einen Beitrag zur Sicherung des Arbeitskräftebedarfs von morgen.

AUTOR



MBA Dipl.-Ing. Raschid Bouabba,
Geschäftsführer der MCGB GmbH
Unternehmensberatung,
www.mcgb.de