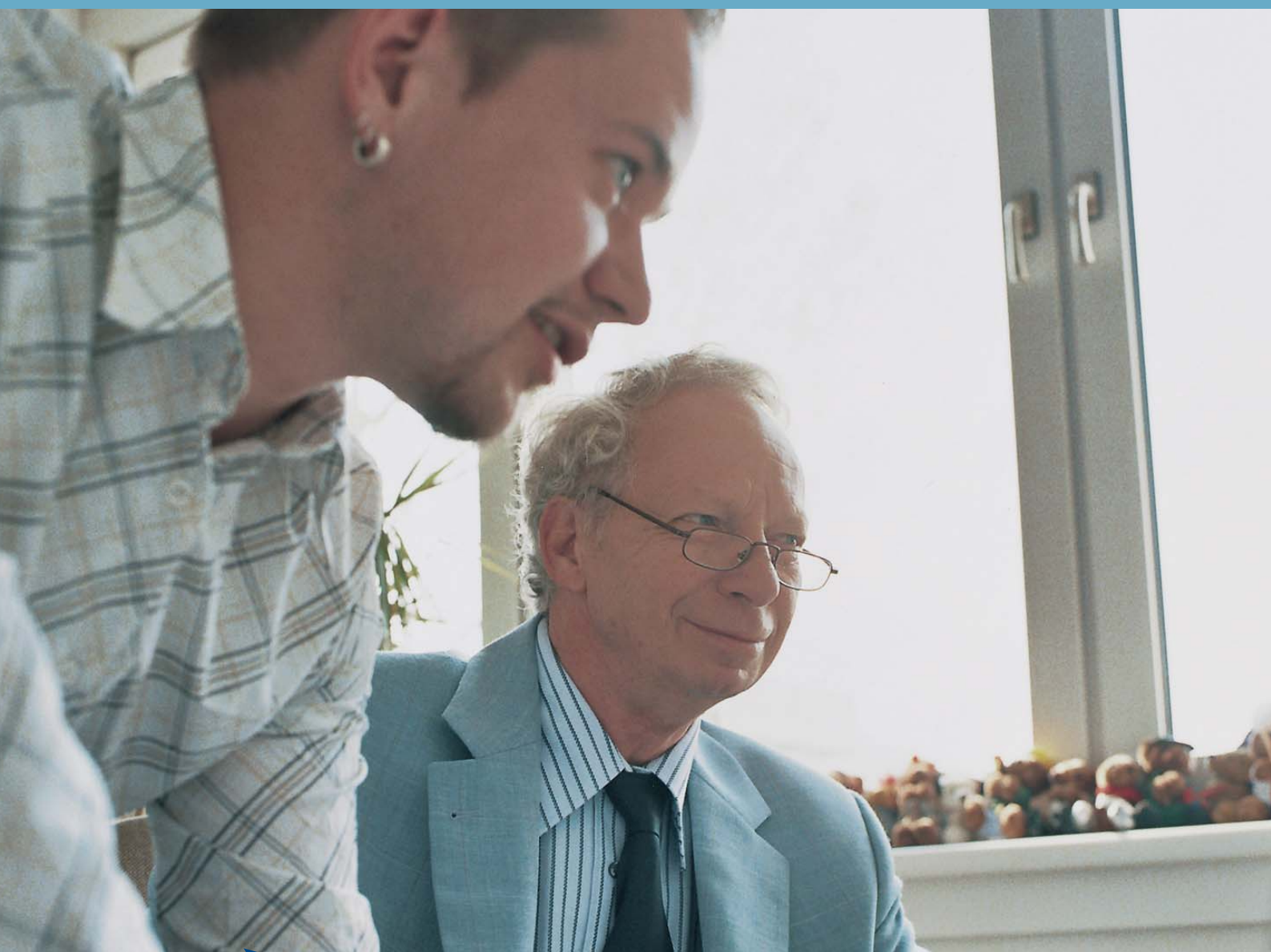


Beschäftigungsfähigkeit erfahrener Mitarbeiter sichern – welche Rolle spielt die betriebliche Weiterbildung?

Ergebnisse einer Befragung von Unternehmen in Ostwestfalen-Lippe





Beschäftigungsfähigkeit erfahrener Mitarbeiter sichern – welche Rolle spielt die betriebliche Weiterbildung?

Ergebnisse einer Befragung von Unternehmen in Ostwestfalen-Lippe

Inhalt

1	Einleitung	4
2	Die Ergebnisse im Überblick	4
3	Die Ergebnisse im Einzelnen	5
4	Schlussfolgerungen für die betriebliche Personalpolitik	16
5	Literatur	17
6	Impressum	18

1 Einleitung

Qualifizierte Mitarbeiter sind das Rückgrat einer leistungsfähigen Wirtschaft. Die Wettbewerbsfähigkeit besonders von kleinen und mittelständischen Unternehmen stützt sich auf das Engagement und Know-how erfahrener Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, gerade auch im Zusammenhang mit dem demografischen Wandel sowie der Globalisierung. Angesichts der umwälzenden Entwicklungen in Wissenschaft, Technik und Gesellschaft kommt es darauf an, dass alle Beschäftigten ihr Wissen auf dem neuesten Stand halten und sich unabhängig vom Alter weiterbilden.

Um zu erfahren, wie die Weiterbildung in der Praxis organisiert wird und welche Erfahrungen mit der Qualifikation erfahrener Beschäftigter gemacht werden, beauftragte die Bertelsmann Stiftung im Rahmen ihres Programms „Zukunft der Beschäftigung“ das Jacobs Centre on Lifelong Learning der Jacobs University Bremen mit einer schriftlichen Umfrage. Diese wurde im Juli und August 2007 unter 750 Unternehmen in Ostwestfalen-Lippe durchgeführt. Es beteiligten sich 62 Unternehmen (Rücklaufquote 8,3%)¹. Die Größe der Unternehmen schwankte zwischen 16 und 3.643 Mitarbeitern (Median 96,5 Mitarbeiter). Die Unternehmen verteilten sich auf die Branchen Dienstleistung, Handel, Medien und Produktion (mit dem Schwerpunkt Metallverarbeitung). Der Anteil der Beschäftigten über 45 Jahre war in den befragten Unternehmen über die drei Alterskategorien hinweg relativ gleichmäßig verteilt (Dienstleistung: 30,2%; Handel: 28,1%; Medien: 42,2%; Produktion: 32,2%).

2 Die Ergebnisse im Überblick

■ Zeitaufwand für berufliche Weiterbildung

Im Jahr 2006 nahmen die Beschäftigten der befragten Unternehmen im Durchschnitt an 2 Tagen an Weiterbildungsmaßnahmen teil.

■ Organisation der betrieblichen Weiterbildung

Die Mehrzahl der Unternehmen bietet ihren Beschäftigten sowohl interne als auch externe Weiterbildung an. Ein wesentlich geringerer Anteil an Unternehmen gibt an, seinen Mitarbeitern kein ausreichendes Weiterbildungsangebot machen zu können.

■ Mögliche Hindernisse bei der Organisation von Weiterbildungen

Vor allem kleinere Unternehmen geben die Unabkömmlichkeit ihrer Beschäftigten als Hindernis für die Teilnahme an Weiterbildung an. Weitere Hindernisse sind Finanzierungsprobleme und mangelnder Überblick über das Weiterbildungsangebot.

¹ Auf Grund der geringen Stichprobengröße und stark ungleichmäßigen Zellenbesetzungen ist die statistische Absicherung von Gruppenunterschieden (z.B. anhand der Betriebsgröße) vielfach nicht möglich. Es werden bei der Interpretation der Ergebnisse deswegen auch Trends einbezogen, also Unterschiede, die sich auf dem 10%-Niveau absichern lassen.

■ **Lernverhalten und Innovationsbereitschaft erfahrener Beschäftigter**

Die Mehrheit der Unternehmen ist mit der Lernbereitschaft erfahrener Beschäftigter „einigermaßen zufrieden“. Viele Unternehmen geben an, dass erfahrene Mitarbeiter zumindest manchmal eigenes Interesse an Weiterbildungen zeigen. Gleichzeitig zeigte sich, dass die Unternehmen bei erfahrenen Mitarbeitern abnehmende Weiterbildungsbereitschaft wahrnehmen.

■ **Beurteilung von jüngeren im Vergleich zu erfahrenen Beschäftigten**

Generell wird erfahrenen Mitarbeitern Loyalität, Expertise und Zuverlässigkeit zugeschrieben, während Flexibilität und Innovationsbereitschaft sowohl jüngeren als auch erfahrenen Mitarbeitern zugeschrieben wird. Lernfähigkeit gilt hingegen im Wesentlichen als Eigenschaft der jüngeren Mitarbeiter.

■ **Besonderheiten bei der Weiterbildung erfahrener Beschäftigter**

Bei den Besonderheiten der Weiterbildung erfahrener Beschäftigter zeigte sich kein eindeutiges Bild. Zum einen wird erfahrenen Beschäftigten ein geringerer Lernbedarf, eine schlechtere Organisation der eigenen Weiterbildung und eine verlangsamte Lerngeschwindigkeit zugeschrieben. Zum anderen gibt ein substantieller Anteil von Befragten an, dass diese Aussagen nicht zuträfen. Diese Diskrepanz weist auf den Einfluss von Altersstereotypen hin.

■ **Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit erfahrener Beschäftigter**

Die meisten Unternehmen informieren ihre Mitarbeiter über Weiterbildungsmöglichkeiten, stellen die Mitarbeiter für Weiterbildungen frei und bieten durch anspruchsvolle Aufgaben ständige Herausforderungen für die Beschäftigten. Seltener angeboten werden „Training on the job“ durch einen Coach oder Mentor und auch das betriebliche Gesundheitsmanagement ist weniger weit verbreitet.

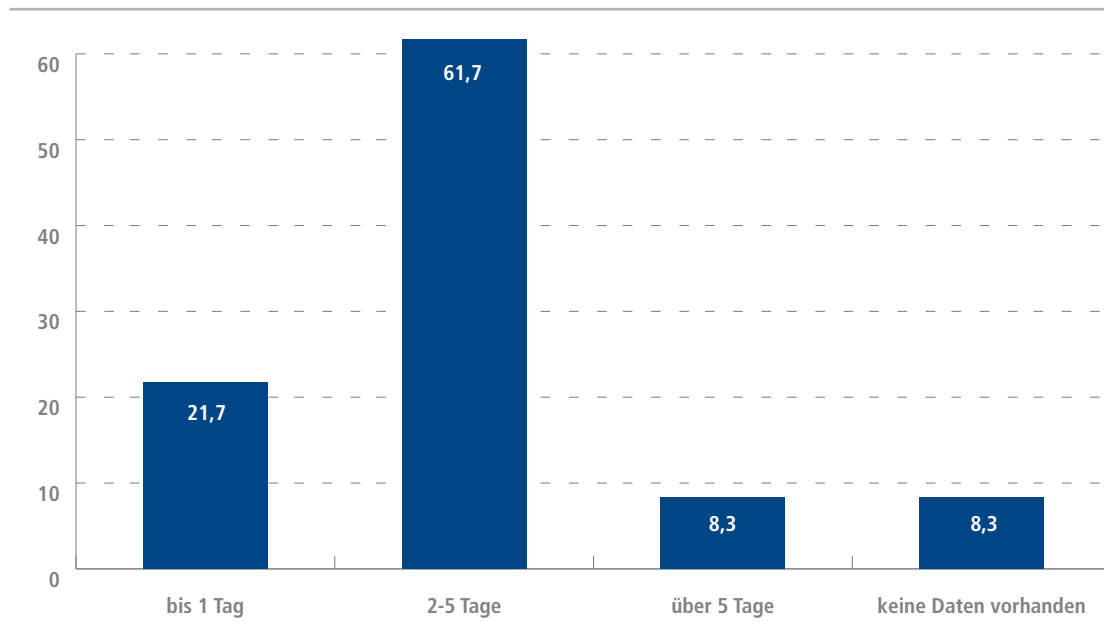
3 Die Ergebnisse im Einzelnen

Zeitaufwand für berufliche Weiterbildung

Unabhängig von der Betriebsgröße gaben die Unternehmen für das Jahr 2006 eine durchschnittliche Zahl von 2,03 Tagen an, die Beschäftigte des jeweiligen Unternehmens mit Weiterbildung verbrachten. Mit 3,0 und 2,4 Tagen absolvierten Beschäftigte in Medien- und Dienstleistungsunternehmen signifikant mehr Weiterbildungstage als Beschäftigte in Produktion (1,74 Tage) und Handel (1,79 Tage).

Mit knapp 22% gibt ein substantieller Anteil von Unternehmen an, dass ihre Beschäftigten 2006 im Schnitt nur einen Tag an Weiterbildung teilnahmen. Dem stehen ganze 8,3% an Unternehmen gegenüber, deren Beschäftigte mehr als fünf Tage in Weiterbildungen verbrachten. Immerhin 8,3% der Unternehmen geben an, über die Weiterbildungsteilnahme ihrer Beschäftigten keine Daten zu führen. Dies lässt den Schluss zu, dass der betrieblichen Weiterbildung in kleinen und mittleren Unternehmen im Vergleich zu Großunternehmen geringere Bedeutung zukommt oder dass die Weiterbildung noch deutlich ausbaufähig ist.

Abbildung 1: Zeitaufwand für betriebliche Weiterbildung pro Beschäftigtem im Jahr 2006



In Prozent der befragten Unternehmen

Quelle: Bertelsmann Stiftung 2007

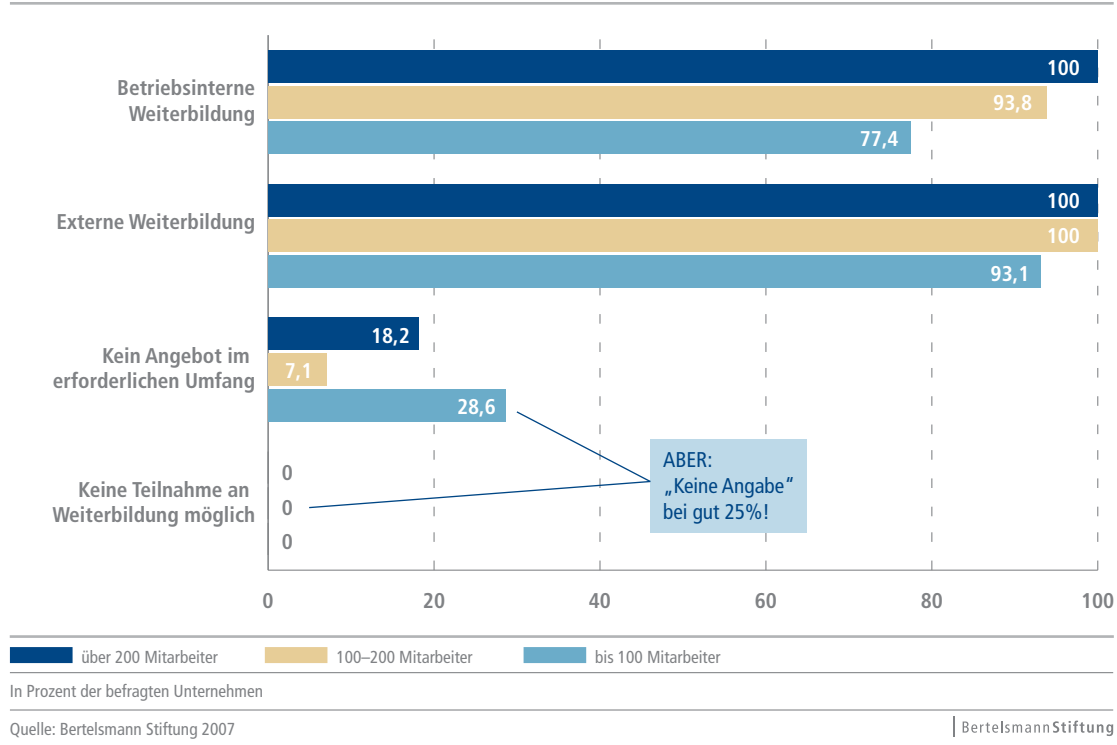
BertelsmannStiftung

Organisation der Weiterbildung

Erfragt wurde, ob ein Unternehmen seinen Beschäftigten grundsätzlich die Weiterbildungsteilnahme ermöglicht und ob dies im erforderlichen Umfang geschieht. Weiterhin wurde erfragt, ob den Beschäftigten die Möglichkeit zur Teilnahme an vom Unternehmen organisierten Weiterbildungsmaßnahmen oder externen Weiterbildungen gegeben wird.

Die Ergebnisse zu dieser Frage stützen die Auffassung, dass die generelle Bedeutung von Weiterbildung zwar erkannt wird. Zugleich ist aber die entsprechende Infrastruktur noch deutlich ausbaufähig. Zwar gibt die überwiegende Mehrheit der Betriebe an, interne Weiterbildungen anzubieten. Dies gilt für alle Betriebe unabhängig von ihrer Größe. Zugleich gibt aber mit 28,6% ein bedeutsamer Anteil kleiner Betriebe bis 100 Mitarbeiter an, seiner Belegschaft kein ausreichendes Angebot an Weiterbildung machen zu können. Auch bei Unternehmen mit mehr als 200 Mitarbeitern liegt dieser Anteil noch bei 18,2%. Immerhin ermöglichen praktisch alle Betriebe ihren Beschäftigten die Teilnahme an Weiterbildungen externer Anbieter. Kein Unternehmen sieht sich außerstande, seinen Beschäftigten eine Weiterbildungsteilnahme zu ermöglichen.

Abbildung 2: Organisation der betrieblichen Weiterbildung



Mögliche Hindernisse bei der Organisation der betrieblichen Weiterbildung

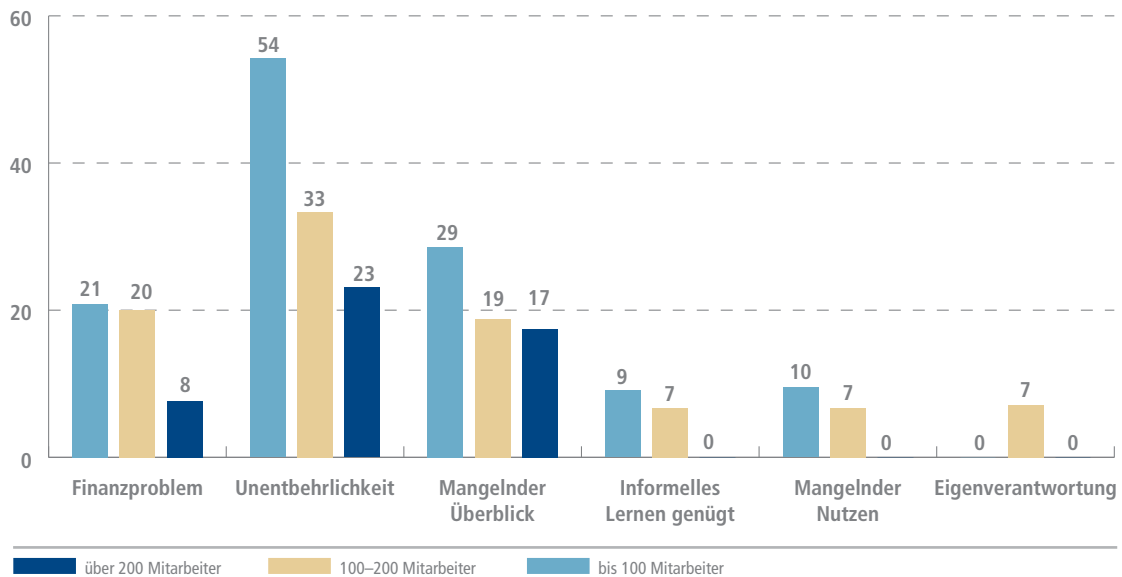
Bei dieser Frage wurden die Unternehmen gebeten, Gründe für das Fehlen eines eigenen internen Weiterbildungsangebots anzugeben. Hier deuten sich Unterschiede zwischen kleinen Betrieben bis 100 Mitarbeitern und größeren Firmen an. Bei den Kleinbetrieben rangiert die Unabkömmlichkeit von Mitarbeitern an erster Stelle. Mehr als die Hälfte der Firmen sieht diese als Grund, Beschäftigten keine oder nur unzureichende Teilnahme an Weiterbildung anzubieten. Eine unzureichende Marktübersicht über die Angebote externer Anbieter ist für fast ein Drittel der Betriebe ein Weiterbildungshindernis. Erst an dritter Stelle folgen für ein gutes Fünftel der Unternehmen Finanzierungsprobleme. Zweifel am generellen Nutzen beruflicher Weiterbildung, oder die Auffassung, dass informelles Lernen – also die Weiterbildung außerhalb klassischer Seminarformate – als Weiterbildung ausreiche, spielen nur eine untergeordnete Rolle. Schließlich ist keiner der Kleinbetriebe der Meinung, dass die Beschäftigten die Verantwortung für die Organisation ihrer Weiterbildung alleine tragen.

Die Rangfolge der Gründe ist bei Unternehmen mit mehr als 100 Mitarbeitern dieselbe wie bei den Kleinbetrieben. Freilich fallen sie als Weiterbildungshindernisse zahlenmäßig weniger stark ins Gewicht als bei den Kleinbetrieben. Die Unentbehrlichkeit von Mitarbeitern ist nur für ein knappes Drittel der größeren Unternehmen ein Problem. Der mangelnde Marktüberblick spielt

nur für 17% eine Rolle, ähnlich wie Probleme bei der Finanzierung von Weiterbildung, die nur für 8% der Firmen mit über 200 Mitarbeitern ein Grund ist, Mitarbeitern keine Weiterbildung anzubieten. Andere Gründe, wie der Zweifel am Nutzen von Weiterbildung, die Ansicht, dass informelles Lernen ausreicht, oder die Notwendigkeit der Eigenorganisation durch die Beschäftigten, spielen für die größeren Firmen eine weitaus geringere Rolle als Hindernis bei der Organisation von Weiterbildung als bei Kleinfirmen.

Abbildung 3: Hindernisse bei der Organisation der betrieblichen Weiterbildung

Unser Unternehmen bietet seinen Beschäftigten nicht oder nur in begrenztem Umfang die Möglichkeit zur Teilnahme an Weiterbildungsangeboten, weil...



In Prozent der befragten Unternehmen

Quelle: Bertelsmann Stiftung 2007

BertelsmannStiftung

Interessant an diesen Antworten ist die offenbar eher geringe Bedeutung des so genannten informellen Lernens aus Sicht von Personalverantwortlichen. Im Gegensatz zur formalen und nicht-formalen Weiterbildung wird informelle Weiterbildung größtenteils vom Lernenden selbst organisiert. In Deutschland beteiligten sich 2003 rund 61% der Erwerbstätigen an einer oder mehrerer Arten informeller Weiterbildung (BMBF, 2006). Am häufigsten genutzt werden das Beobachten und Ausprobieren am Arbeitsplatz und die eigeninitiierte Lektüre von Fachliteratur. Die Teilnahmequote an informeller Weiterbildung liegt sehr viel höher als die an formaler und nicht-formaler Weiterbildung (BMBF, 2006). Einer der Gründe dafür dürfte sein, dass informellem Lernen höhere Effektivität zugeschrieben wird (vgl. Greif 2001). Clarke (2004) bezeichnet die Hinwendung zum informellen Lernen als einen der wichtigsten neueren Trends der Personalentwick-

lung, der vor dem Hintergrund der Beschränkungen formalisierter Weiterbildung zu sehen sei. Diese stoße in der modernen Arbeitswelt mit dynamischen und komplexeren Entwicklungen immer stärker an ihre Grenzen. Diskrepanzen in der Sicht Beschäftigter einerseits und Personalverantwortlicher andererseits auf den Stellenwert unterschiedlicher Weiterbildungsformate können selbst zum Weiterbildungshindernis werden und sollten durch entsprechende Forschung beleuchtet werden.

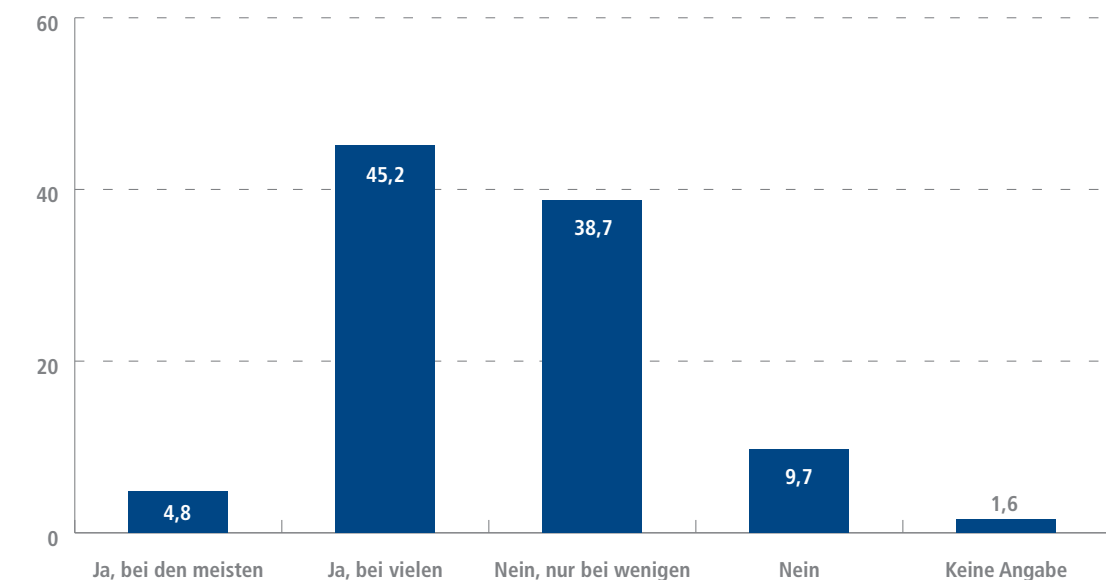
Lernverhalten und Innovationsbereitschaft erfahrener Beschäftigter

Die Einschätzung des Lernverhaltens und der Innovationsbereitschaft erfahrener Beschäftigter war Gegenstand dreier Fragen. Eingestuft werden sollte die Zufriedenheit mit der Lernbereitschaft erfahrener Mitarbeiter, die Häufigkeit der Interessensbekundung erfahrener Beschäftigter an Weiterbildung, sowie die Bereitschaft an Weiterbildungen teilzunehmen. Offen erfragt wurden die Begründungen für die entsprechenden Einschätzungen.

Hinsichtlich der Weiterbildungsbereitschaft erfahrener Mitarbeiter zeigt sich ein gespaltenes Bild. Fast 39% der Befragten geben an, dass die Bereitschaft zur Weiterbildung nur bei wenigen erfahrenen Beschäftigten nachlasse, und knapp 10% stellen keinen Rückgang fest. Dem stehen immerhin gut 45% von Befragten gegenüber, die berichten, dass die Weiterbildungsbereitschaft bei vielen der Erfahrenen abnehme. Zusammen mit den knapp 5%, die eine abnehmende Weiterbildungsbereit-

Abbildung 4: Lernverhalten und Innovationsbereitschaft erfahrener Beschäftigter

Die Bereitschaft zur betrieblichen Weiterbildung nimmt bei erfahrenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern ab:



In Prozent der befragten Unternehmen

Quelle: Bertelsmann Stiftung 2007

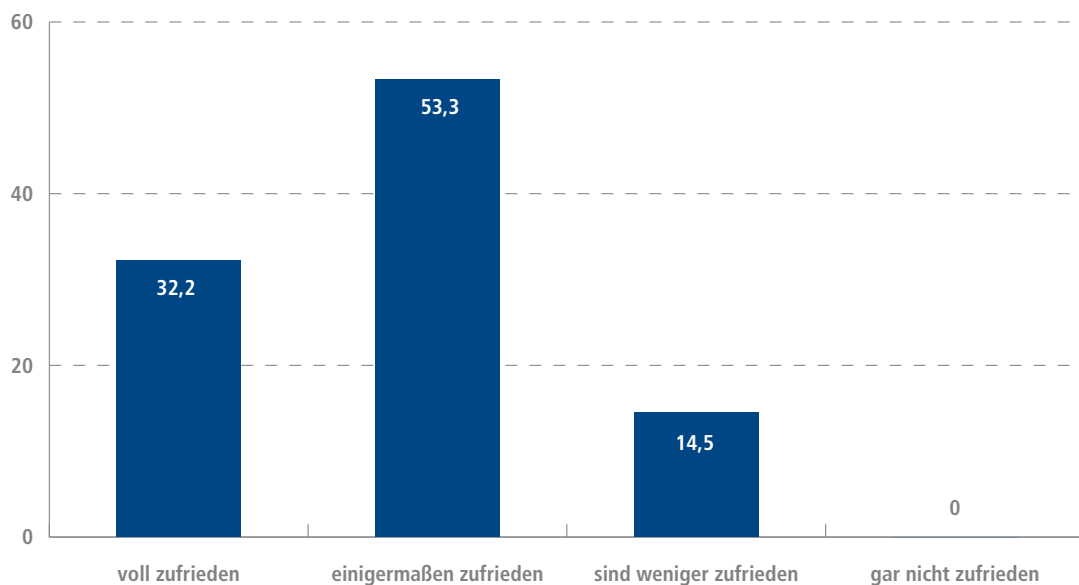
BertelsmannStiftung

schaft bei den meisten ihrer erfahrenen Mitarbeiter feststellten, bestätigt damit immerhin die Hälfte der Befragten das verbreitete (Vor-)Urteil einer nachlassenden Weiterbildungsbereitschaft bei älteren Beschäftigten. Es deutet sich an, dass Betriebe mit mehr als 100 Beschäftigten ihre erfahrenen Beschäftigten auf allen drei Fragen positiver einschätzen als dies kleinere Unternehmen tun, die Unterschiede lassen sich aber statistisch nicht absichern.

Mehr als die Hälfte der Befragten ist mit der Lernbereitschaft ihrer Beschäftigten „einigermaßen“ zufrieden, fast ein Drittel ist „voll“ zufrieden. Umgekehrt sind weniger als 15% mit der Lernbereitschaft nicht zufrieden. Auch sagen gut 56%, erfahrene Beschäftigte zeigten bisweilen aus eigenem Antrieb Interesse an Weiterbildung. Knapp ein Viertel der Befragten spricht sogar davon, dass dies „öfters“ der Fall sei. Knapp ein Fünftel berichtet, dass Erfahrene sich fast nie für Weiterbildung interessierten.

Abbildung 5: Lernverhalten und Innovationsbereitschaft erfahrener Beschäftigter

Mit der Lernbereitschaft ihrer Mitarbeiter (45+) sind ...



In Prozent der befragten Unternehmen

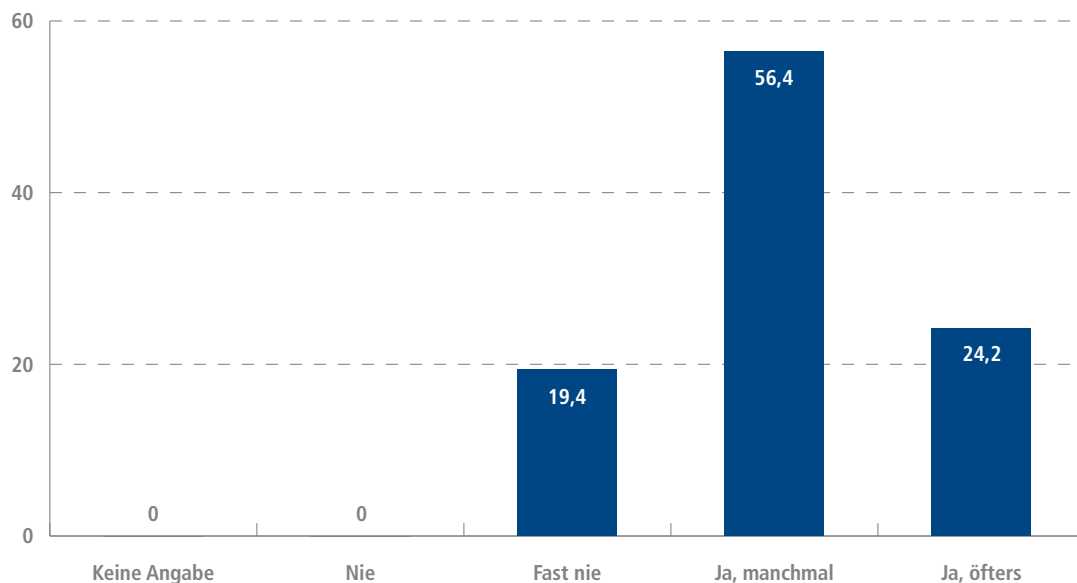
Quelle: Bertelsmann Stiftung 2007

BertelsmannStiftung

Näheren Aufschluss über die Bedeutung dieser Einschätzungen geben die Antworten auf die offen formulierte Frage nach möglichen Gründen für diese Entwicklung. Diese Frage wurde von knapp 26% der Befragten beantwortet. Von diesen betonten drei Viertel, dass ältere Mitarbeiter sich kraft Ihrer Erfahrung nicht mehr in der Notwendigkeit wähten, an Weiterbildungen teilzunehmen. „Betriebsblindheit“ und „Stillstand im Denken“ in Folge langer Betriebszugehörigkeit

Abbildung 6: Lernverhalten und Innovationsbereitschaft erfahrener Beschäftigter

Erfahrene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bekunden von sich aus Interesse an Weiterbildung:



In Prozent der befragten Unternehmen

Quelle: Bertelsmann Stiftung 2007

| BertelsmannStiftung

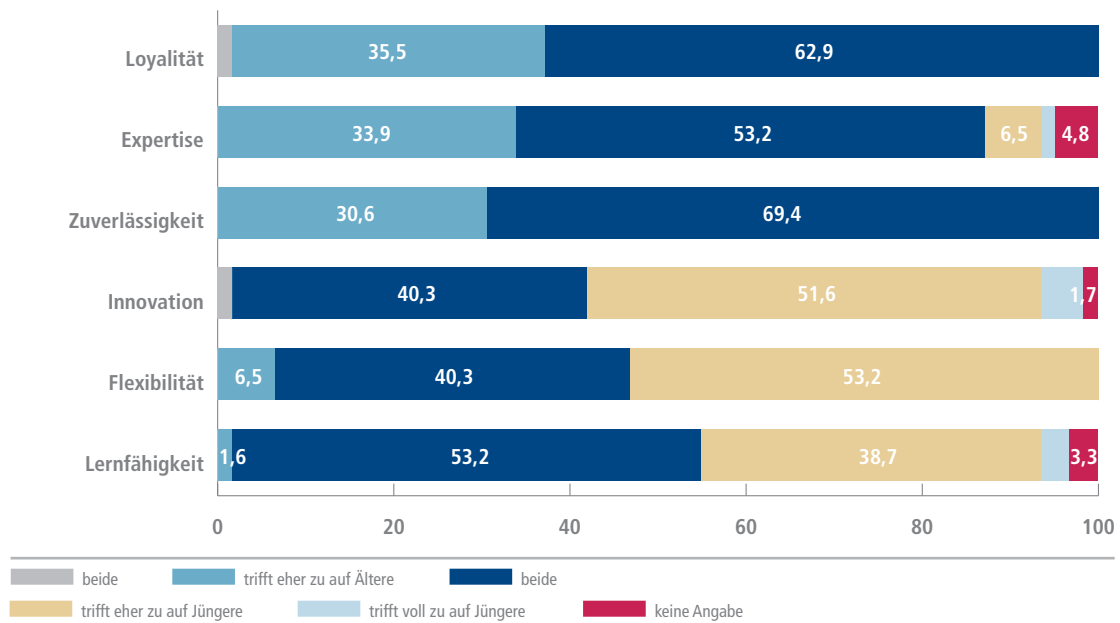
waren hier genannte Stichwörter. Die anderen Befragten stellen eine gewisse Angst vor Weiterbildung in den Mittelpunkt, insofern als Erfahrene eine „Blamage“ vermeiden wollten und das Eingeständnis von Wissenslücken fürchteten. Vor diesem Hintergrund sind die oben berichteten Einstufungen der Weiterbildungsbereitschaft Erfahrener als „einigermaßen zufriedenstellend“ unserer Ansicht nach als Ausdruck eines gesenkten Anspruchsniveaus Personalverantwortlicher im Hinblick auf die Weiterbildung Älterer zu werten. Von Älteren wird weniger Weiterbildungsteilnahme erwartet, dementsprechend wird schon eine solche Teilnahme als zufriedenstellend erlebt, die bei Jüngeren als mangelndes Interesse erlebt würde.

Beurteilung von jüngeren im Vergleich zu erfahrenen Beschäftigten

Unsere Einschätzung des Lernverhaltens und der Innovationsbereitschaft erfahrener Mitarbeiter wird gestützt von den Ergebnissen zum Vergleich jüngerer und erfahrener Beschäftigter, die auf sechs Eigenschaften bewertet werden sollten. Eher den erfahrenen Beschäftigten zugeordnet wurden die Eigenschaften Loyalität, Expertise, und Zuverlässigkeit. Eigenschaften wie Flexibilität und Innovationsbereitschaft. Lernfähigkeit wurde zwar von knapp über der Hälfte der Befragten jüngeren und älteren Beschäftigten gleichermaßen zugeschrieben. Während aber darüber hinaus gut 38% der Befragten die Lernfähigkeit eher als Eigenschaft jüngerer Beschäftigter bezeichneten, nannten ganze 1,6% – also ein Befragter – diese Eigenschaft eher als Merkmal älterer Beschäftigter.

Abbildung 7: Wie beurteilen Sie Ihre Belegschaft hinsichtlich folgender Eigenschaften?

Trifft zu auf:



In Prozent der befragten Unternehmen

Quelle: Bertelsmann Stiftung 2007

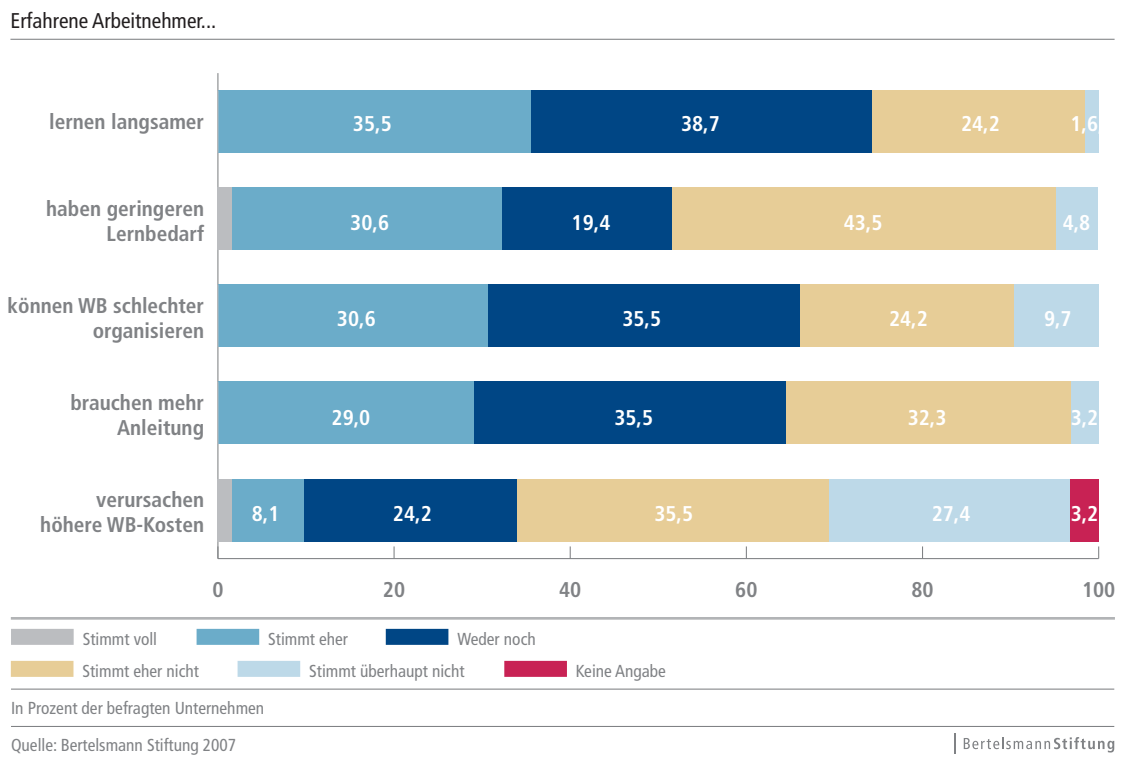
BertelsmannStiftung

Besonderheiten bei der Weiterbildung erfahrener Beschäftigter

Interessanterweise ergibt sich kein eindeutiges Bild zu den Besonderheiten, die bei der Weiterbildung Älterer zu beachten sind. So finden jeweils rund ein Drittel der Befragten, dass Ältere langsamer lernen (35,5%), geringeren Lernbedarf haben (30,6%), und ihre eigene Weiterbildung schlechter organisieren können als Jüngere (30,6%), und noch 29% finden, dass Ältere mehr Anleitung brauchen. Diesen Ansichten stehen aber jeweils ein gutes Drittel von Meinungen gegenüber, diese Aussagen träfen nicht eindeutig auf Ältere zu. 43,5% finden sogar, dass die Aussage, Ältere hätten einen geringeren Lernbedarf, eher nicht zutreffe.

So sehr diese Daten auf den ersten Blick nur ein unklares Bild zu zeichnen scheinen, so sehr verdeutlichen sie zweierlei. Zum einen gibt es jeweils einen bedeutsamen Anteil von Befragten, für die es Besonderheiten bei der Weiterbildung Älterer zu beachten gilt. Insofern es um kritische Annahmen wie die zum Lern- und Leitungsbedarf Älterer geht, sind diese Ansichten für die Gestaltung der Weiterbildung von zentraler Bedeutung. Zum anderen legen die Befragungsergebnisse nahe, dass es an differenzierten Informationen über Besonderheiten des Lernverhaltens Älterer fehlt.

Abbildung 8: Welche Besonderheiten sind bei der Weiterbildung älterer Beschäftigter zu beachten



Es zeichnet sich in der Wahrnehmung der Weiterbildungsbereitschaft und den Besonderheiten der Weiterbildung älterer Beschäftigter eine Tendenz ab, die zu Erkenntnissen der Forschung zu Altersstereotypen am Arbeitsplatz passt. Freilich fallen die Altersstereotypen weniger negativ aus, als man erwarten könnte. So gibt ein substantieller Anteil von Befragten an, dass die Weiterbildungsbereitschaft bei vielen Erfahrenen abnehme, zugleich sind die meisten Befragten nur „einigermaßen“ zufrieden mit der Lernbereitschaft dieser Beschäftigtengruppe. Außerdem werden Innovationsfähigkeit und Flexibilität stärker mit jüngeren Beschäftigten in Verbindung gebracht als mit Erfahrenen. Dies passt zu den Forschungsbefunden zu den Stereotypen und Vorurteilen gegenüber Älteren am Arbeitsplatz, wonach sich diese durch geringere Flexibilität, Lernfähigkeit und Innovationsbereitschaft auszeichnen (zusammenfassend z.B. Hedge, Borman, & Lammlein, 2006).

Dem steht aber gegenüber, dass immerhin gut die Hälfte der Befragten Lernfähigkeit mit jüngeren und älteren Mitarbeitern gleichermaßen assoziiert. Die Ansicht, dass Ältere im Rahmen der Weiterbildung mehr Anleitung bräuchten als Jüngere, ist keine Mehrheitsmeinung, und nur die Minderheit der Befragten gibt an, dass Ältere höhere Weiterbildungskosten verursachen. Selbst wenn man den Einfluss sozialer Erwünschtheit auf diese Angaben in Rechnung stellt, ergibt sich

damit insgesamt eine recht günstige Ausgangslage für die stärkere Verbreitung altersdifferenzierter Personalentwicklung mit dem Herzstück altersngerechter Weiterbildung. Der unterstellte Einfluss sozialer Erwünschtheit ist an sich schon als positives Zeichen zu werten, zeigt er doch, dass Firmen zunehmend für die Notwendigkeit „demografiefester“ Personalarbeit sensibilisiert werden. Dazu passt auch der hohe Anteil von gut 25% der Befragten, die zur betriebsseitigen Organisation der Weiterbildung und zu Weiterbildungshindernissen keine Angaben machten. Wir interpretieren diese Antwortverweigerung am ehesten als das Bewusstsein für die Bedeutung beruflicher Weiterbildung einerseits und für einschlägige Defizite im eigenen Unternehmen andererseits, deren Eingeständnis im Sinne sozialer Erwünschtheit vermieden wurde.

Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit erfahrener Beschäftigter

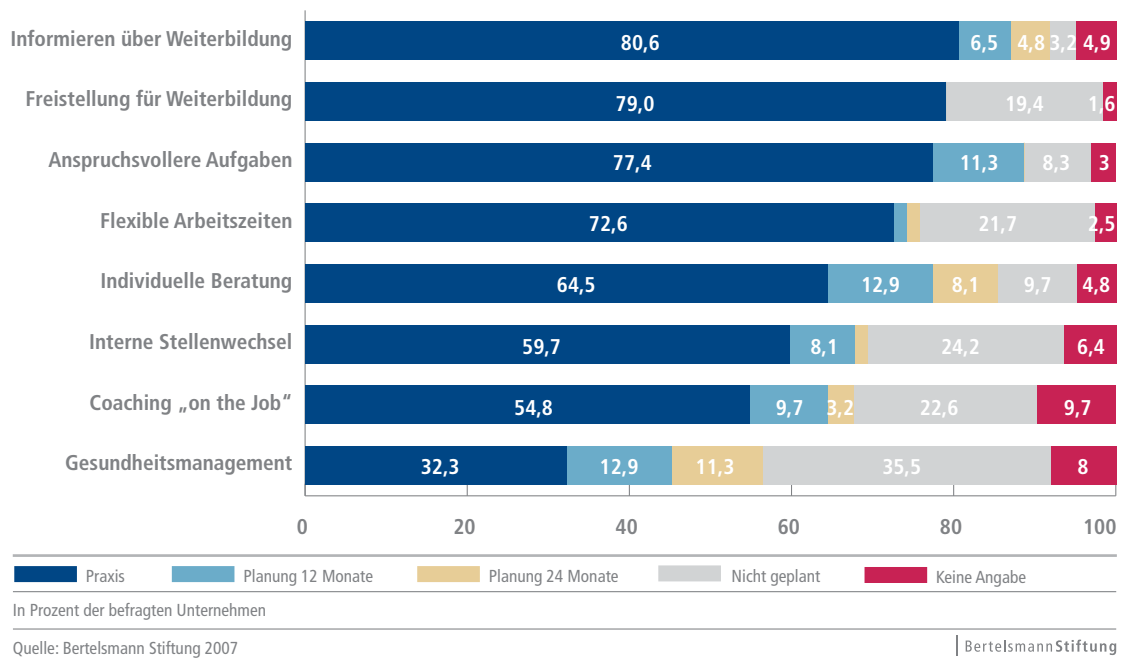
In vielen Berufen werden hohe Anforderungen gestellt. Eine gute Qualifikation, Gesundheit und Flexibilität sind wichtig, um beschäftigungsfähig zu sein und zu bleiben. Bei Erhalt und Sicherung ihrer Beschäftigungsfähigkeit sehen sich viele Arbeitnehmer selbst in der Verantwortung, gleichwohl wünschen sie sich die Unterstützung ihres Arbeitgebers. Mit verschiedenen Maßnahmen können Unternehmen ihre Beschäftigten dabei unterstützen, ihre Beschäftigungsfähigkeit zu stärken und sich beruflich weiter zu entwickeln.

Die Unternehmen wurden danach befragt, in wieweit verschiedene Maßnahmen zur Stärkung der Beschäftigungsfähigkeit, wie z.B. individuelle Beratung bei der weiteren beruflichen Entwicklung oder die Möglichkeit zum Wechsel des Arbeitsplatz, schon betriebliche Praxis sind bzw. für die nähere Zukunft geplant oder auch nicht geplant sind.

Die überwiegende Mehrheit der antwortenden Betriebe informiert ihre erfahrenen Beschäftigten gegenwärtig generell über Weiterbildungsmöglichkeiten (80,6%), stellt die Beschäftigten für die Teilnahme an Weiterbildungen frei (79%) und bietet durch anspruchsvolle Arbeitsaufgaben fortlaufend neue Herausforderungen (77,4%). Flankiert werden diese Anstrengungen durch das Angebot flexibler Arbeitszeiten, die bereits 72,6% der Betriebe in ihre betriebliche Praxis umgesetzt haben. Auch individuelle Beratung und Unterstützung bei der Planung der eigenen Karriere und beruflichen Entwicklung gehören für gut zwei Drittel der Befragten zu den bereits genutzten Instrumenten zur Förderung der individuellen Beschäftigungsfähigkeit, zusammen mit dem Angebot interner Stellenwechsel, die von knapp 60% der Betriebe genannt werden. Weit weniger praktiziert wird das Coaching bei der Bewältigung bestimmter Aufgaben durch externe Trainer (54,8%) und auch die Unterstützung der Beschäftigten beim Erhalt ihrer Gesundheit wird nur von knapp einem Drittel der Betriebe in die Praxis angeboten.

Besonders interessant ist bei dieser Frage der Anteil von Betrieben, die nicht einmal planen, eines der genannten Instrumente künftig umzusetzen. So sehen immerhin knapp 36% der Betriebe keine Notwendigkeit, betriebliches Gesundheitsmanagement in ihrer Personalentwicklung zu verankern und gut ein Viertel der Unternehmen plant auch künftig keine Möglichkeit interner Stellenwechsel ein. Darüber plant jeweils rund ein Fünftel der Betriebe keine Umsetzung von Angeboten zum arbeitsintegrierten Coaching, der Flexibilisierung von Arbeitszeiten, oder der Freistellung von der Arbeit für eine Weiterbildungsteilnahme. Zwar dürfte ein gewisser

Abbildung 9: Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit erfahrener Beschäftigter



Anteil dieser Angaben der besonderen Situation kleinerer Betriebe geschuldet sein, für die eine Freistellung von der Arbeit, interne Stellenwechsel, oder flexiblere Arbeitszeiten größere Schwierigkeiten der Arbeitsorganisation mit sich bringen. Gerade hier ist weitere Forschung zu den Bedenken gegenüber solchen Maßnahmen notwendig, um die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit innerhalb der betrieblichen Möglichkeiten zu verbessern. Denn angesichts des demografischen Wandels und veränderter Vorstellungen zur Gestaltung des eigenen Berufswegs und zur Balance von beruflichen und privaten Verpflichtungen wird die Bedeutung flexiblerer Arbeitszeit- und Karrieremodelle zunehmen (Vaupel & Loichinger, 2006) – hierauf sollten sich Personalverantwortliche gerade in kleinen und mittleren Unternehmen vorausschauend einstellen.

4 Schlussfolgerungen für die betriebliche Personalpolitik

Mit der Zahl älterer Beschäftigter steigt der Bedarf an altersdifferenzierter Personalentwicklung. Zugleich sind die Erfahrungen mit der Personalarbeit für Ältere bislang eher gering. Für ihren Ausbau ist der Einbezug aktueller Forschungsergebnisse zu altersabhängigen Veränderungen im Weiterbildungsverhalten essenziell. Die Ergebnisse unserer Befragung deuten an, dass die Dominanz des so genannten Defizitmodells des Alters nachlässt. Die Annahme, dass die Lernfähigkeit Älterer grundsätzlich nachlasse, zeigt sich in unseren Daten kaum, vielmehr werden Ältere durchaus für lernfähig und – mit Abstrichen – auch lernbereit gehalten. Freilich ist Lernfähigkeit nur eine wichtige Voraussetzung gelungener Weiterbildung, die Lernbereitschaft gehört genauso dazu. Vor diesem Hintergrund erscheint uns wichtig, allen Beteiligten – also Beschäftigten und Personalverantwortlichen gleichermaßen – den Einfluss von Arbeitsorganisation und Personalarbeit auf die Weiterbildungsbereitschaft zu verdeutlichen. Die von einigen Befragten erwähnte „Weiterbildungsangst“ und das Bedürfnis, vermeintliche Schwächen zu verbergen, sind keine zwangsläufige Begleiterscheinung des Alterns. Vielmehr hängen sie stark vom Alters- und Lernklima eines Betriebs ab. Auch die „Betriebsblindheit“, die mit geringer Weiterbildungsneigung einhergehen kann, tritt nicht automatisch mit wachsender Erfahrung auf. Sie kann gerade da entstehen, wo Erfahrene ab einem gewissen Alter von Weiterbildung ausgegrenzt werden. Dies mag dem Eindruck Vorschub leisten, keine Weiterbildung mehr „nötig zu haben“.

Die Überwindung solcher Mechanismen ist von besonderer Bedeutung, weil sich ein ungünstiges Alters- und Lernklima mittelfristig nachteilig auf die Lernkompetenz der Beschäftigten auswirkt. Unter Lernkompetenz verstehen wir die Gesamtheit der für erfolgreiche Weiterbildung notwendigen Fertigkeiten und Einstellungen. Sie umfassen sowohl eine „handwerkliche“ Ebene, nämlich die der Lernstrategien (z.B. Computerkompetenzen bei der Nutzung computerbasierter Trainings). Hinzu kommen motivationale Faktoren, wie Zielorientierungen (z.B. das generelle Ziel, Defizite zu verbergen) und Selbstwirksamkeitserwartungen (also die Überzeugung, Lernanforderungen gewachsen zu sein). Ein betriebliches „Altersklima“, das den Beschäftigten den Eindruck vermittelt, nicht mehr leistungsfähig zu sein und ein „Lernklima“, in dem Fehler nicht toleriert sind, wird gerade für ältere Beschäftigte ungünstige Voraussetzungen für die Bereitschaft zum Lernen und die Weiterentwicklung der Lernkompetenz schaffen. Die Lernkompetenz zu fördern bedeutet nicht zuletzt, Selbstwirksamkeitserwartungen und Zielorientierungen zu fördern. Diese werden aber durch negative Erwartungshaltungen von Vorgesetzten gemindert (Maurer, 2001). Deswegen wird Lernkompetenzförderung auf der Ebene der Lernstrategien wirkungslos bleiben, so lange das Alters- und das Lernklima eines Betriebs nicht lernförderlich sind.

5 Literatur

- BMBF (2006).** Berichtssystem Weiterbildung IX. Integrierter Gesamtbericht zur Weiterbildungssituation in Deutschland. Berlin: Bundesministerium für Bildung und Forschung.
- Clarke, N. (2004).** HRD and the challenges of assessing learning in the workplace. *International Journal of Training and Development*, 8, S. 142-156.
- Greif, S. (2001).** Neuropsychologische Aspekte des selbstgesteuerten Lernens (Teil I). In: G.A. Straka & H. Delicat (Hrsg.). *Selbständiges Lernen – Konzepte und empirische Befunde. Forschungs- und Praxisbericht der Forschungsgruppe LOS, Bd.5*, Bremen, S. 16-30.
- Hedge, J.W., Borman, W.C., & Lammlein, S.E. (2006).** *The Aging Workforce: Realities, Myths, and Implications for Organizations*. Washington: APA Press.
- Maurer, T.J. (2001).** Career-relevant learning and development, worker age, and beliefs about self-efficacy for development. *Journal of Management*, S. 27, 123-140.
- Vaupel, J.W., & Loichinger, E. (2006).** Redistributing work in aging Europe. *Science*, S. 312, 1911-1913.

6 Impressum

© 2007 Bertelsmann Stiftung

Herausgeber:

Bertelsmann Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh

Verantwortlich:

André Schleiter
Telefon 05241 81-81262
Fax 05241 81-681262
E-Mail andre.schleiter@bertelsmann.de

Art Director:

Heike van Meegdenburg

Gestaltung:

colibri-group, Bielefeld

Bildnachweise:

Jürgen Siegmann, Bielefeld
Marcus Vogel, Hamburg



Adresse | Kontakt:

Bertelsmann Stiftung
Carl-Bertelsmann-Straße 256
33311 Gütersloh

André Schleiter
Bertelsmann Stiftung
Telefon 05241 81-81262
Fax 05241 81-681262
E-Mail andre.schleiter@bertelsmann.de

www.bertelsmann-stiftung.de