

Ulrich Watermann

Berufliche Weiterbildung von älteren Mitarbeitenden

Gelingende Kompetenzentwicklung und deren systemische
Rahmenbedingungen

Einleitung

Die Bedeutung von älteren Mitarbeitenden ist, vor dem Hintergrund des demografischen Wandels sowie der abnehmenden Zahl von Menschen im erwerbsfähigen Alter, von wachsender Bedeutung für die Unternehmen. Dies erfordert, ältere Mitarbeitende länger im Unternehmen zu halten und deren Partizipation an beruflicher Weiterbildung intensiver zu fördern.

Eine Vielzahl wissenschaftlicher Studien und Beiträge haben das Thema „Weiterbildung älterer Mitarbeitender“ aus unterschiedlichen Perspektiven betrachtet und liefern für die Konzeption von beruflicher Weiterbildung hilfreiche Erkenntnisse. Allerdings scheint eine Begrenzung des Blicks auf das Kollektiv der älteren Mitarbeitenden allein nicht auszureichen. Ergänzend kommt der die Mitarbeitenden umgebenden Umwelt, sowie der innerhalb dieser Umwelt wahrgenommenen Arbeitswirklichkeit, besondere Bedeutung zu. Damit nicht genug, ist zu vermuten, dass sich diese Faktoren wechselseitig beeinflussen und bedingen. Eine systemische, alle Faktoren umfassende Sicht, scheint unerlässlich.

Wie im Unternehmen angesichts dieser hohen Komplexität dennoch erfolgversprechende Rahmenbedingungen für das Gelingen beruflicher Weiterbildungskonzepte für ältere Mitarbeitende geschaffen werden können, ist Gegenstand des vorliegenden Beitrags. Der Antwort auf diese Frage nähern sich die folgenden Ausführungen ausgehend von der kollektiven Perspektive, die um die systemische Betrachtung ergänzt wird. Abschließend wird der Versuch unternommen, Voraussetzungen zur Ermöglichung gelingender beruflicher Weiterbildung für ältere Mitarbeitende zu benennen und Ansatzpunkte für die Umsetzung zu skizzieren.

1. Kollektive Perspektive auf die älteren Mitarbeitenden

Mit dem Ziel eines klaren Verständnisses dessen, wen oder was genau dieser Beitrag in den Blick nimmt, empfiehlt es sich, zunächst einige Begrifflichkeiten zu definieren.

Hier ist an erster Stelle der demografische Wandel zu nennen, welcher in Deutschland zwei grundlegende Tendenzen beschreibt: die Abnahme der Bevölkerung insgesamt, sowie das steigende Durchschnittsalter der Bevölkerung (vgl. Friebe, 2010, S. 2), welches auf die relative Zunahme der älteren, im Verhältnis zu den jüngeren Menschen zurückzuführen ist.

Unter „ältere Menschen“ wird häufig die Gruppe der 50 Jahre und älteren Personen verstanden. Wenngleich diese Grenze willkürlich ist (vgl. Nuissl/Heyl, 2010, S. 44) und nicht über die Heterogenität dieser Gruppe hinwegtäuschen sollte, wird sie für die folgenden Ausführungen übernommen.

Innerhalb dieser Personengruppe beschäftigt sich der vorliegende Beitrag mit dem Aspekt „berufliche Weiterbildung“. Vermutlich ist es hilfreich, die Definition dieser Begrifflichkeit nicht zu eng zu fassen, weshalb hierunter im Folgenden alle formellen und informellen Weiterbildungsaktivitäten verstanden werden sollen, die direkt, aber auch indirekt einen nützlichen Effekt, auch auf die Erwerbstätigkeit, haben könnten. Der Konjunktiv ist hier bewusst gewählt, weil, wie später noch ersichtlich wird, in diesem Zusammenhang nur eingeschränkt von prognostizierbaren Ursache-Wirkung-Zusammenhängen ausgegangen werden kann.

Ferner gilt es, ein Vorurteil zu korrigieren. Die These, dass ältere Menschen eine generell kognitiv nachlassende Leistungsfähigkeit aufweisen, konnte u. a. durch kognitionspsychologische Längsschnittuntersuchungen (vgl. Schmidt, 2006, S. 2) nicht bestätigt werden. Auch Kruse erwähnt in diesem Zusammenhang „das latente kognitive Potenzial“ (Kruse, 2008, S. 37) älterer Menschen, dessen Realisierung in der heutigen Wissensgesellschaft immer wichtiger wird (vgl. Friebe, 2010, S. 2). So ist allein die Frage, *wie* ältere Mitarbeitende an beruflicher Weiterbildung partizipieren können relevant. Die Frage des *ob* stellt sich hingegen nicht.

Überlegungen, wie die Weiterbildungsbeteiligung älterer Menschen gesteigert werden kann, werfen zunächst die Frage nach dem Status Quo auf. Daher werden im Folgenden einige ausgewählte Ergebnisse wissenschaftlicher Untersuchungen aufgeführt.

Aus der empirischen Bestandsaufnahme „Weiterbildung Älterer im demographischen Wandel“ (Schröder/Gilberg, 2004) ziehen Nuissl und Heyl in Bezug auf die Frage, ob ab dem 50. Lebensjahr überhaupt an Weiterbildungen teilgenommen wird (vgl. Schröder/Gilberg, 2004, S. 64), unter anderem folgendes Fazit: „Die Teilnahme sinkt (...) mit zunehmendem Alter, allerdings nicht rapide“ (Nuissl/Heyl, 2010, S. 46). Die Häufigkeit der Teilnahme an Weiterbildungsangeboten betreffend, gehen die Zahlen mit zunehmendem Alter jedoch deutlich zurück (vgl. Schröder/Gilberg, 2004, S. 71). Gestützt wird dieses Erkenntnis auch durch die Studie „Weiterbildungsverhalten und -interessen älterer Arbeitnehmer“, die hinzufügt, dass „(...) eine Entscheidung für Weiterbildung dann aber häufiger auf eigenen [sic!] Initiative erfolgt“ (Schmidt, 2006, S. 12).

Die in den vergangenen Jahrzehnten häufig praktizierte Frühverrentung wirkt nach und ist, in Form der bis heute „(...) gerade in Deutschland deutlich sichtbaren Benachteiligung Älterer am Arbeitsmarkt“ (Schmidt, 2006, S. 12), sichtbar. Die Fokussierung auf den möglichst frühen Renteneintritt hat eine Kultur geschaffen, die das Augenmerk von Weiterbildung primär auf jüngere Mitarbeitende im Unternehmen lenkt. So stellt auch Schmidt fest: „Es ist also nicht nur ein geringeres Interesse, das zu einer unterdurchschnittlichen Weiterbildungsaktivität älterer Erwerbstätiger führt, sondern auch ausbleibende Impulse von Vorgesetzten, wie sie bei jüngeren Arbeitnehmern häufiger zur Weiterbildungspartizipation führen.“ (Schmidt, 2006, S. 12)

Dieser Umstand kann in seiner Bedeutung kaum überschätzt werden, da es sich hierbei um einen sich selbst verstärkenden, bidirektionalen Bezug zwischen Führungsverhalten und Realitätswahrnehmung der Mitarbeitenden handelt. Weil die Führung die älteren Mitarbeitenden weniger fördert, nehmen sich die älteren Mitarbeitenden als geringwertiger wahr. Diese Wahrnehmung läuft Gefahr von der Führung übernommen zu werden, was den beschriebenen Effekt verstärken, und so auch in umgekehrter Richtung Wirkung entfalten dürfte.

Neben einer der Weiterbildung älterer Personen offen gegenüberstehenden Unternehmenskultur spielen auch die zeitlichen Ressourcen eine entscheidende Rolle. So geben etwas mehr als die Hälfte der Befragten die berufliche Auslastung als Hindernisgrund an (vgl. Schröder/Gilberg, 2004, S. 118). Die hieraus ableitbare These, dass es einen Zusammenhang von Arbeitsbelastung auf der einen, sowie beruflicher Weiterbildungspartizipation auf der anderen Seite gibt, drängt sich förmlich auf. Interessant ist, dass ausgerechnet der häufig kritisierte Berufsstand der Beamten mit einer überproportional hohen Beteiligung an Weiterbildungsangeboten eine Ausnahme macht (vgl. Schröder/Gilberg, 2004, S. 65).

Unter anderen, als den gängigen beruflichen Rahmenbedingungen relativiert sich das Bild etwas. So fällt auf, dass ehrenamtlich tätige ältere Menschen häufiger Weiterbildungsangebote wahrnehmen als Menschen, die nicht ehrenamtlich tätig sind (vgl. Schröder/Gilberg 2004, S. 92). Dieser Umstand lässt vermuten, dass Weiterbildung, sobald sie in einen individuell sinnstiftenden Kontext eingebunden wird, an Attraktivität gewinnt. Hinzu kommt, dass der sich bildende Mensch innerhalb dieser Rahmenbedingungen zum aktiv gestaltenden Subjekt werden, und damit seine Weiterbildung selbst in die Hand nehmen kann.

Um dies tun zu können, sind jedoch die notwendigen Informationen hinsichtlich geeigneter Weiterbildungsangebote erforderlich. Hier kommt dem Arbeitgeber eine besondere Bedeutung zu, da ältere Menschen ihren Fokus nicht auf die Quantität dieser Informationen, sondern auf deren Qualität, Selektion, Individualität und Bewertbarkeit legen (vgl. Tippelt u. a., 2009; S. 167). Diesbezüglich kann der Arbeitgeber einen signifikanten Beitrag, zur Steigerung der Partizipation älterer Personen an beruflichen Weiterbildungsangeboten, leisten.

2. Systemische Perspektive auf ältere Mitarbeitende im Unternehmen

Die letztgenannten Ausführungen lassen vermuten, dass sich dieselbe Person innerhalb unterschiedlicher Rahmenbedingungen auch unterschiedlich verhalten wird. Deutlich wird eine solche Verhaltensambivalenz beispielsweise dann, wenn dem gegebenen Kontext ein sinnstiftendes Element hinzugefügt wird, welches ein anderes Verhalten zur Folge hat, als wenn dies nicht der Fall ist.

Hinzu kommt, dass der bereits erwähnte abnehmende Verlauf der Weiterbildungspartizipation mit zunehmendem Lebensalter die Vermutung nährt, dass den älteren Mitarbeitenden vermehrt die Rolle des Abarbeitens zufällt, während mit Blick auf die Jüngeren der Fokus darauf zu liegen scheint, diese so weiterzubilden, dass sie mit zunehmendem Alter, auf der Basis des einmal erlangten Wissens, Selbiges tun können.

Aus der Zeit der Industrialisierung kommend, die transparente und in hohem Maße stabile Prozesse kannte, erscheint dieses Vorgehen verständlich und nachvollziehbar. Mit dem Ziel der Erfolgsmaximierung galt es, einmal definierte Prozesse stabil zu halten und deren Effizienz zu steigern. Die Rahmenbedingungen haben sich allerdings grundlegend verändert. Jetzt gilt es, Bildungsprozesse so zu gestalten, dass die stetige Reflexion und Innovation derselben ermöglicht wird, um deren Anschlussfähigkeit an und deren Relevanz für die Arbeitswirklichkeit gewährleisten zu können. In einer Umwelt mit steigender Volatilität, Unberechenbarkeit, Geschwindigkeit von Veränderungen und abnehmenden Halbwertszeiten von Wissen, gilt es handlungs- und entscheidungsfähig zu bleiben. In diesem Kontext erscheint ein einmal definierter Prozess zur beruflichen Weiterbildung, der einen Anspruch auf Stabilität erhebt, unternahmlich und lässt die notwendige Anschlussfähigkeit an die komplexe Praxis vermissen.

Diese und andere Erkenntnisse indizieren die These, dass es gilt, über den Tellerrand der isolierten Perspektive auf die älteren Mitarbeitenden hinauszuschauen und den systemischen Kontext in den Blick zu nehmen, wenn die nachhaltige Steigerung der Partizipation, auch älterer Mitarbeitender an beruflicher Weiterbildung, eine Erfolgchance haben soll.

Die Formulierung „systemischer Kontext“ beschreibt eine Perspektive, die die gesamte Organisation, in diesem Fall das Unternehmen, mit all ihren Bestandteilen und Wechselwirkungen in den Blick nimmt. Hierzu zählen nicht nur Personen und Strukturen, sondern z. B. auch die expliziten und impliziten Regeln mit den daraus folgenden kulturellen Implikationen, nach denen sich das Unternehmen ausrichtet und funktioniert.

Als wäre es nicht schon herausfordernd genug, diese komplexe Perspektive einzunehmen, gilt es darüber hinaus, der bereits erfolgten Definition von beruflicher Weiterbildung, eine wesentliche Konkretisierung hinzuzufügen. In der Veröffentlichung von Frank Dievernich mit dem Titel „Pfadabhängigkeit im Management“ fällt schon im Inhaltsverzeichnis auf, dass er zwischen „Wissensmanagement“ und „Kompetenzmanagement“ unterscheidet (Dievernich, 2007). Ging es im Industriezeitalter primär darum, dass für die Aufrechterhaltung stabiler Prozesse notwendige Wissen zu vermitteln, um dieses dann langfristig und weitestgehend unverändert nutzen zu können, hat sich das Erfordernis zwischenzeitlich von der reinen Wissensvermittlung deutlich in Richtung einer umfassenden Kompetenzentwicklung verschoben.

„In der Theorie wird das Kompetenzmanagement als Kernaufgabe wissensorientierter Unternehmensführung angesehen, das weit über das traditionelle Verständnis von Aus- und Weiterbildung hinausgeht. In dem Kontext werden Lernen, Selbstorganisation sowie Nutzung und Vermarktung der Kompetenzen integriert.“ (Dievernich, 2007, S. 38)

Wenngleich Dievernich diese Aussage aus der Perspektive des Managements getätigt hat, hat sie Folgen insbesondere auch aus der Sicht älterer Mitarbeitender, da diese zumeist noch unter anderen Rahmenbedingungen in der Arbeitswelt sozialisiert wurden. Das gilt umso mehr, als dass nicht mehr allein die Wissensaufnahme, sondern der Vorgang des Lernens an sich, die damit verbundene Selbstorganisation sowie die eigenständige, nutzenbringende Transformation angeeigneten Wissens in den Anwendungskontext, im Vordergrund stehen.

Diesem Gedanken folgend, steht nicht die Perfektionierung von Bekanntem, sondern „(...) die Möglichkeit, bewusst auf Vergessen zu setzen, damit Suchprozesse, verbunden mit den dadurch ausgelösten Produktivitätsschüben, Konstruktionen und Re-Kombinationen von (neuem) Wissen, möglich werden“ (Dievernich, 2007, S. 31) im Zentrum der Überlegungen.

3. Voraussetzungen zur Ermöglichung gelingender beruflicher Weiterbildung

Aus der Vielzahl erfolgsrelevanter Aspekte beruflicher Weiterbildung, insbesondere für ältere Mitarbeitende, konnte hier nur ein kleiner Ausschnitt dargestellt werden. Dieser vermittelt jedoch eine Vorstellung von der mit der Schaffung erfolgversprechender Rahmenbedingungen für das Gelingen beruflicher Weiterbildungskonzepte für ältere Menschen verbundenen Fülle an relevanten Parametern, deren Wechselwirkungen sowie der damit einhergehenden Komplexität.

Ein konzeptioneller „großer Wurf“ erscheint angesichts dessen überambitioniert und nicht leistbar. Die schiere Größe, die mangelnde Überschaubarkeit des Themas, sowie das Bestreben der Organisation, einmal eingeschlagene Pfade stabil zu halten, was auch Dievernich in seinem Buch „Pfadabhängigkeit im Management“ (Dievernich, 2007) zum Thema macht, haben nur allzu häufig das Verharren im Bekannten zur Folge. Und dass, obwohl die fehlende Kongruenz vorhandener beruflicher Weiterbildungsangebote in Bezug auf deren Relevanz für die Arbeitswirklichkeit und in der Folge deren Akzeptanz durch die vor allem älteren Mitarbeitenden erkannt wurden und der Wille zur Veränderung vorhanden ist. Ein Paradoxon, denn: „Die Organisation und das Management müssen sich zuerst verändern, bevor sie die Instrumente einsetzen, die sie verändern sollen“ (Dievernich, 2007, S. 7). Hier kommt der Personalabteilung, als häufig verantwortlichem Bereich für die berufliche Weiterbildung, eine besondere Bedeutung zu. Die Identitätswahrnehmung der Personalabteilungen folgt bis heute dem der übergeordneten betriebswirtschaftlichen Denkweise zuzuschreibenden Effizienzparadigma. Dieses steht der Notwendigkeit mittel- bis langfristigen Denkens und Handelns mit dem Ziel der

Schaffung von nachhaltig erfolgversprechenden Rahmenbedingungen für berufliche Weiterbildung im Weg. Möchte das betreffende Unternehmen dieses Muster durchbrechen und den eingeschlagenen Pfad verlassen, „(...) so bedarf es einer strukturellen Reformulierung des Strategieverständnisses“ (Dievernich, 2007, S. 136) vom untergeordneten Servicedienstleister, hin zum strategischen Partner der Unternehmensführung auf Augenhöhe.

Hier gilt es anzusetzen und die kurzfristige Orientierung von Weiterbildungsangeboten um einen mittel- bis langfristigen Horizont zu erweitern. Dabei geht es schon aufgrund der zeitlichen Perspektive weniger darum, die Dinge zu Ende zu denken bevor gehandelt wird, als vielmehr darum, anzufangen. Ein Vorgehen in überschaubaren iterativen Schritten ermöglicht es, Ursache-Wirkungs-Zusammenhänge erkennen zu können und das weitere Vorgehen schnell auf Unerwartetes und nicht Geplantes anpassen zu können. Es gilt die ersten Schritte zu machen, sobald das, was jetzt möglich ist, gut genug ist, um anzufangen.

So ein Anfang könnte beispielsweise die Fokussierung auf einen sinnstiftenden Kontext, insbesondere aus Sicht der älteren Mitarbeitenden, sein. Gemeinsam mit den betroffenen Mitarbeitenden könnte überlegt werden, welche Aspekte berufliche Weiterbildung berücksichtigen muss, um deren Sinnhaftigkeit und damit auch deren Anschlussfähigkeit sowohl an die Zielgruppe als auch an die wahrgenommene Arbeitswirklichkeit gewährleisten zu können.

Gelingt die gemeinsame Erarbeitung einer sinnorientierten Gestaltung von beruflicher Weiterbildung, wechselt die Initiative für mehr Partizipation vom Unternehmen zu den Mitarbeitenden. Es ist aus der Sicht der älteren Mitarbeitenden erstrebenswert (weil sinnvoll), stärker an beruflicher Weiterbildung zu partizipieren. Damit steigt nicht nur die Zahl derer, die sich insgesamt beteiligen, sondern auch die Häufigkeit der Beteiligung pro Kopf. Dass sich die Mitarbeitenden im Verlauf der Entwicklung mit ihren Potenzialen zunehmend wertgeschätzt fühlen, liegt auf der Hand. Aus der reinen Wissensvermittlung wird nun eine eigeninitiative Kompetenzentwicklung, die es auch den älteren Mitarbeitenden ermöglicht, an der Gestaltung der Zukunft des Unternehmens mitzuwirken und so einen essenziellen Beitrag zu dessen erfolgreichem Fortbestand zu leisten. Das wiederum macht Sinn und ist anschlussfähig, was den Zyklus von neuem in Gang setzt und verstärken dürfte.

Die Führung des Unternehmens ist nun gefordert, diesen neuen Pfad abseits des kurzfristigen Effizienzparadigmas aktiv zu fördern, um das Unternehmen unter strategischen Gesichtspunkten zukunftsfähig aufzustellen. So verstanden verliert der demografische Wandel einen Teil seines Schreckens und bisher unbekannte Möglichkeitsräume werden sichtbar.

Literaturverzeichnis

- Dievernich, Frank E. P. (2007). Pfadabhängigkeit im Management: Wie Führungsinstrumente zur Entscheidungs- und Innovationsfähigkeit im Management beitragen. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer
- Friebe, Jens (2010). Weiterbildung älterer Menschen im demografischen Wandel: Deutsche und internationale Perspektiven. In: Deutsches Institut für Erwachsenenbildung (DIE) (Hrsg.), REPORT Zeitschrift für Weiterbildungsforschung, Jahrgang 33, Heft 3. Bielefeld: Verlag W. Bertelsmann, S. 54-63
- Kruse, Andreas (2008). Alter und Altern: konzeptionelle Überlegungen und empirische Befunde der Gerontologie. In: Deutsches Institut für Erwachsenenbildung (DIE) (Hrsg.), Weiterbildung in der zweiten Lebenshälfte: Multidisziplinäre Antworten auf Herausforderungen des demografischen Wandels. Bielefeld: Verlag W. Bertelsmann, S. 21-48
- Nuissl, Ekkehard; Heyl, Katrin (2010). Probleme der Teilnahme an allgemeiner Weiterbildung: Personengruppen und ihr Weiterbildungsverhalten. In: Hans Böckler Stiftung (Hrsg.), Bildung und Qualifizierung, Arbeitspapier 195. Düsseldorf: Hans Böckler Stiftung
- Schmidt, Bernhard (2006). Weiterbildungsverhalten und -interessen älterer Arbeitnehmer. In: bildungsforschung, Jahrgang 3, Ausgabe 2. Abgerufen am 11.05.2022, unter URL: <https://bildungsforschung.org/ojs/index.php/bildungsforschung/article/view/33/31>
- Schröder, Helmut; Gilberg, Reiner (2004). Bildung im Alter: Bildungsbeteiligung und Bildungsinteressen älterer Menschen – Abschlussbericht. Bielefeld: Verlag W. Bertelsmann
- Tippelt, Rudolf; Theisen, Catharina; Sinner, Simone; Schmidt, Bernhard; Schnurr, Simone (2009). Bildung Älterer: Chancen im demographischen Wandel. In: Deutsches Institut für Erwachsenenbildung (DIE) (Hrsg.), DIE spezial. Bielefeld: Verlag W. Bertelsmann