

Weiterbildung

Lebenslanges Lernen

05.09.2008 [Ulrike Heitze](#)

Für eine lange Beschäftigungsfähigkeit braucht es stetige Weiterbildung. Doch "die Unternehmen rekrutieren zurzeit lieber wie wild", stellt Udo Bohdal, Partner Human Capital bei Deloitte, fest. "Die aktuelle Belegschaft haben erst wenige auf dem Schirm."



Manche Themen sind wie Weihnachten. Man weiß grundsätzlich, dass sie kommen, doch wenn sie dann vor der Tür stehen, hat man immer noch nicht alle Geschenke besorgt. Ähnlich könnte es den deutschen Unternehmen nun mit der demografischen Entwicklung gehen. Nach einer Projektion des Instituts der deutschen Wirtschaft wird der Anteil der 30- bis 44-Jährigen im Jahr 2020 auf 35 Prozent zurückgegangen sein, sechs Prozentpunkte weniger als noch 2005. Dafür wird sich im gleichen Zeitraum der Anteil der 45- bis 59-Jährigen um 5,7 Punkte auf fast 39 Prozent erhöhen. All diese Zahlen sind bekannt. Dass sie für die Unternehmen in den kommenden Jahren ein zunehmendes Kapazitäts- und Produktivitätsrisiko bergen ebenso.

Und doch fühlt sich laut einer aktuellen Studie von PricewaterhouseCoopers erst ein Drittel aller befragten Unternehmen gut bis sehr gut vorbereitet. Bei den meisten ist die Problematik zwar grundsätzlich angekommen, geeignete Instrumente werden derzeit aber mehr punktuell und als Pilotprojekte umgesetzt. "Die Unternehmen rekrutieren zurzeit lieber wie wild", stellt Udo Bohdal, Partner Human Capital bei Deloitte, fest. "Die aktuelle Belegschaft haben erst wenige auf dem Schirm." Eine effektive Vorbereitung auf eine alternde Belegschaft müsste auch beinhalten, die Mitarbeiter länger beschäftigungsfähig zu halten und ihnen arbeitsbegleitend ein lebenslanges Lernen zu ermöglichen.

Magische Grenze bei 40

Viele Unternehmen setzen da derzeit eher auf überschaubare Programme zur besseren Gesundheitsvorsorge. Nur ein knappes Viertel der befragten Unternehmen bietet derzeit Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen speziell für Mitarbeiter jenseits der 50 an. Zwar geben in Befragungen Unternehmen zum Großteil an, dass ihr Weiterbildungsangebot altersunabhängig sei - eine Aussage, die tendenziell auch eine Studie des Bundesinstituts für Berufsbildung (BIBB) stützt, wonach im Jahr 2003 35 Prozent der 35- bis 49-Jährigen und 29 Prozent aller 50- bis 64-Jährigen weitergebildet wurden - doch sieht die Praxis nicht ganz so altersneutral aus, wie Christian Stamov Roßnagel weiß.

Er ist Professor für Organisationspsychologie am Jacobs Center on Lifelong Learning der Jacobs University in Bremen. "Die magische Grenze liegt meiner Erfahrung nach schon bei 40. Wer sich bis dahin nicht in einem Führungskräfteprogramm befindet, wird von Seiten seines Unternehmens nicht mehr nachdrücklich zur Weiterbildung motiviert." Oft würde dann darauf verwiesen, dass Ältere lieber praxisbezogener, informeller bei der Arbeit lernten, oder dass ihre Lernfähigkeit nachgelassen hätte. Tatsächlich lasse, so Stamov Roßnagel, die Merkfähigkeit Älterer zwar nach, aber diese Einbuße sei so gering, dass man sie mit ein wenig Übung gut ausgleichen könne. "Kein Grund, Älteren zum Beispiel kein E-Learning zuzutrauen," urteilt er.

Das Problem liege eher in der Lernbereitschaft und der

Lernkompetenz, stellt der Bremer Professor, der seine Studien zu dieser Thematik kürzlich in einem Buch (Mythos: "alter" Mitarbeiter, Beltz-Verlag) zusammengefasst hat, fest. "Wer sich selbst nicht mehr zutraut, etwas lernen zu können, etwa weil er jahrelang nicht mehr gefordert wurde, büßt Lernkompetenz ein.

Studie Berufsausbildung
Management Personalwesen
Berufliche Fortbildung

Ist jemand auf der anderen Seite für ein Thema entbrannt, fällt ihm das Lernen deutlich leichter." An dieser Stelle sieht Carsten Löwe, Geschäftsführer des Wuppertaler Kreises, dem Bundesverband betriebliche Weiterbildung, Unternehmen in der Pflicht: "Unternehmen tragen Verantwortung für den Erhalt der Leistungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter und es liegt in ihrem Interesse die Verantwortung für betriebliche Weiterbildung zu übernehmen.

Bildung muss als Wert an sich erkannt werden

Es muss eine Kultur geschaffen werden, um bei Mitarbeitern schon in jungen Jahren eine Weiterbildungsfähigkeit aufzubauen. Wenn einer nie zum Lernen angehalten wurde, wird es schwierig, ihn mit 50 dafür zu begeistern." Und wenn, wie bis vor kurzem, Arbeitgeber ihren Mitarbeitern jenseits der 50 eher mit Frühverrentungsplänen kommen, wird sich niemand wundern dürfen, wenn plötzliche Weiterbildungsaktivitäten nichts fruchten. Experten sehen hier aber gleichzeitig eine Bringschuld bei den Arbeitnehmern. "Auch die Mitarbeiter müssen sich um ihre individuelle Beschäftigungsfähigkeit sorgen," meint beispielsweise Carsten Löwe und fordert ein weitreichendes Umdenken. "Die Eigenverantwortung für Bildung muss beiderseits gestärkt werden.

Bildung muss als Wert an sich erkannt werden." Mit reinen Weiterbildungsprogrammen darf es in Sachen Employability und Arbeitgeberattraktivität für ältere Mitarbeiter aber nicht enden, erinnert auch Sascha Armutat, Leiter des Referats Arbeitskreise bei der DGFP: "Da müssen die Unternehmen auch noch andere Bausteine hinzufügen, zum Beispiel Karrieremuster für spezifische Lebensphasen entwerfen, horizontale Expertenlaufbahnen ermöglichen, die Arbeitszeitgestaltung überarbeiten oder auch junge Führungskräfte auf den Umgang mit älteren Mitarbeitern einstellen." Als ersten Schritt werden die HR-Abteilungen zunächst ihr Top-Management ins Boot holen müssen. Denn deren fehlendes Problembewusstsein wurde von den Teilnehmern der PwC-Studie als größte Hürde bei der Umsetzung altersstruktureller Maßnahmen genannt.