

3. Tagung der Marie-Luise und Ernst Becker Stiftung

"Kognition, Motivation und Lernen älterer Arbeitnehmer  
- neueste Erkenntnisse für die Arbeitswelt von morgen"

18. und 19. September 2008, Gustav Heinemann Haus Bonn

Marie-Luise und Ernst  
**Becker**  
**STIFTUNG**

Frerich Frerichs, Jan Bögel

**Qualifizierung alternder Belegschaften**  
**- Altersübergreifende Konzepte und Anforderungen -**

Der erhöhte Wettbewerbs- und Innovationsdruck, dem Unternehmen ausgesetzt sind, hat in vielen betrieblichen Bereichen zu einer erheblichen Zunahme der Wissensintensität und -dynamik der Arbeitsprozesse geführt. Für die Beschäftigten bedeutet dies in der Konsequenz, dass berufliche Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse in immer kürzerer Zeit entwertet und daher permanent neu aufgebaut bzw. weiterentwickelt werden müssen. Insbesondere ältere Arbeitnehmer sind dabei oftmals den gestiegenen Qualifizierungsanforderungen nicht mehr gewachsen, wobei dieser Umstand weniger auf eine durch Alterungsprozesse bedingte Abnahme der Lernfähigkeit oder -bereitschaft als vielmehr eine altersselektive betriebliche Qualifizierungspraxis zurückzuführen ist. Vor dem Hintergrund der demografischen Veränderungen werden Unternehmen allerdings künftig stärker gefordert sein, ihre Wissensbasis nicht nur durch die Verjüngung bzw. den Austausch des Personals, sondern auch durch eine kontinuierliche Qualifizierung des bestehenden – alternden – Belegschaftsstamms zu erhalten und zu erneuern.

Dabei wird es vermutlich nicht ausreichen, die älteren Beschäftigten lediglich in das bestehende Weiterbildungsgeschehen einzubeziehen. Gefragt sind vielmehr integrierte Personalentwicklungskonzepte zur Ermöglichung formeller und informeller Lernprozesse über die gesamte Erwerbsbiografie, die neben dem Angebot altersadäquater Qualifizierungsmaßnahmen zugleich lernförderliche Arbeitsstrukturen bzw. -aufgaben sowie innovative Formen der Laufbahngestaltung beinhalten müssen. Bislang fehlt es allerdings an einer grundlegenden Perspektive zur strategischen Ausrichtung und Verzahnung der verschiedenen Aktivitäten.

Im Rahmen des Vortrags soll daher der Versuch unternommen werden, auf der Grundlage des derzeitigen Forschungsstandes Eckpunkte für die Gestaltung von betrieblichen Qualifizierungsprozessen für alternde Belegschaften zu entwickeln. Ausgangspunkt der Überlegungen bildet dabei ein in Anlehnung an arbeitswissenschaftliche Gestaltungsprinzipien entwickeltes Grundmodell, das drei zentrale Orientierungsrichtlinien beinhaltet:

- *Altersdifferenzielle bzw. altersdynamische Orientierung:* Berücksichtigung der altersspezifischen Unterschiede in den Lernvoraussetzungen sowie der individuellen Lernfortschritte und Persönlichkeitsentwicklungsprozesse der Beschäftigten.
- *Präventiv-prospektive Orientierung:* Vorausschauende Vermeidung von Qualifikationsdefiziten in späteren Lebensjahren und Antizipierung zukünftiger betrieblicher Anforderungen.
- *Kompensatorische Orientierung:* Korrektive Gestaltungs- und Bildungsmaßnahmen zum Ausgleich bestehender Qualifikationsdefizite älterer Arbeitnehmer im Hinblick auf fachliches Wissen und Lernfähigkeit.

---

**Univ.-Prof. Dr. Frerich Frerichs, Jan Bögel M.A.**

Hochschule Vechta  
Forschungszentrum Altern und Gesellschaft  
Driverstraße 22  
49364 Vechta

Telefon: 0 44 41 - 92 26 27

Fax: 0 44 41 - 92 26 53

eMail: [frerich.frerichs@uni-vechta.de](mailto:frerich.frerichs@uni-vechta.de) oder [jan.boegel@uni-vechta.de](mailto:jan.boegel@uni-vechta.de)