

# Weiterbildung für Best Ager

---

Zum anstehenden Wandel  
der beruflichen Bildung Älterer

***Reihe Best Ager Band 12***

Thiele, Sebastian: Weiterbildung für Best Ager: Zum anstehenden Wandel der beruflichen Bildung Älterer, Hamburg, Diplomica Verlag GmbH

Umschlaggestaltung: Diplomica Verlag GmbH, Hamburg

ISBN: 978-3-8366-4595-9

© Diplomica Verlag GmbH, Hamburg 2010

Bibliographische Information der Deutschen Bibliothek

Die Deutsche Bibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliografie; detaillierte bibliografische Daten sind im Internet über <http://dnb.ddb.de> abrufbar.

Dieses Werk ist urheberrechtlich geschützt. Die dadurch begründeten Rechte, insbesondere die der Übersetzung, des Nachdrucks, des Vortrags, der Entnahme von Abbildungen und Tabellen, der Funksendung, der Mikroverfilmung oder der Vervielfältigung auf anderen Wegen und der Speicherung in Datenverarbeitungsanlagen, bleiben, auch bei nur auszugsweiser Verwertung, vorbehalten. Eine Vervielfältigung dieses Werkes oder von Teilen dieses Werkes ist auch im Einzelfall nur in den Grenzen der gesetzlichen Bestimmungen des Urheberrechtsgesetzes der Bundesrepublik Deutschland in der jeweils geltenden Fassung zulässig. Sie ist grundsätzlich vergütungspflichtig. Zuwiderhandlungen unterliegen den Strafbestimmungen des Urheberrechtes. Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürften. Die Informationen in diesem Werk wurden mit Sorgfalt erarbeitet. Dennoch können Fehler nicht vollständig ausgeschlossen werden und die Diplomica GmbH, die Autoren oder Übersetzer übernehmen keine juristische Verantwortung oder irgendeine Haftung für evtl. verbliebene fehlerhafte Angaben und deren Folgen.

# Inhaltsverzeichnis

<b>1. Aktuelle Situation einer überalterten Gesellschaft in Bezug zur beruflichen Bildung</b> .....	<b>7</b>
1.1 Abgrenzung verschiedener relevanter Begrifflichkeiten.....	9
1.2 Gesellschaftliche Trends und ältere Erwerbsbevölkerung .....	13
1.2.1 Demografische Bestandsaufnahme .....	16
1.2.2 Entwicklung des Erwerbspersonenpotenzials .....	18
1.2.3 Bildungsbeteiligung Älterer .....	20
1.2.4 Ältere Arbeitnehmer im Unternehmen – Weiterbildungsangebot und Einstellungen.....	22
1.2.5 Defizittheorie – Durch die Unternehmen produzierte Altersbilder.....	24
<b>2. Lerntheoretische, physische und psychische Aspekte des Alters</b> .....	<b>29</b>
2.1 Angepasste, sinnvolle Lernumgebungen und –prozesse für Ältere .....	29
2.1.1 Spezifik des Lernens Älterer .....	31
2.1.2 Sinngehalt spezieller Angebote für die berufliche Bildung Älterer.....	33
2.2 Gesundheit und Alter.....	34
2.2.1 Das neue Verständnis von Gesundheit.....	35
2.2.2 Gesundheitsprävention bei älteren Menschen.....	37
<b>3. Erfahrungs- und Wissenstransfer in der beruflichen Bildung Älterer</b> .....	<b>41</b>
3.1 Formen des intergenerationellen Lernens .....	43
3.2 Didaktische Grundzüge intergenerationeller Lernprozesse.....	44
3.3 Lernen im Tandem .....	48
3.4 Erfolgreicher Einsatzes von Lerntandems am Beispiel der Bochumer Verein Verkehrstechnik GmbH .....	50
3.4.1 Grundstruktur des Lerntandems .....	51
3.4.2 Lernverhalten Älterer im Lerntandem.....	54
3.5 Konsequenzen des Erfahrungstransfers in der beruflichen Bildung .....	55
<b>4. Selbstorganisiertes Lernen und neue Lernkultur</b> .....	<b>57</b>
4.1 Erfolgsfördernde didaktische Gestaltungsoptionen selbstgesteuerter Lernprozesse....	59
4.1.1 Anforderungen an die Lernenden.....	59
4.1.2 Anforderungen an den Betrieb und das Lernumfeld.....	62
4.2 Selbstorganisiertes Lernen am Beispiel des Projektes ‚Arbeitsplatzreife‘ .....	64
4.2.1 Grundstruktur des Projektes .....	65
4.2.2 Lernverhalten Älterer und die Bedeutung des Projektes.....	68
4.3 Konsequenzen für den selbstgesteuerten Lernprozess in der beruflichen Bildung .....	69

<b>5. Personalpolitik und Personalentwicklung</b> .....	<b>71</b>
5.1 Lebensphasenorientierte Personalpolitik.....	71
5.2 Standortbestimmungs- und Potenzialentwicklungsseminare .....	74
5.3 Beispiel eines Standortbestimmungsprogramms bei der Fluggesellschaft 'Lufthansa' .....	75
<b>6. Abschließende Argumentation zur beruflichen Bildung im demografischen     Wandel</b> .....	<b>77</b>
<b>7. Literaturverzeichnis</b> .....	<b>85</b>

# 1. Aktuelle Situation einer überalterten Gesellschaft in Bezug zur beruflichen Bildung

Die japanische Gesellschaft ist vertikal gegliedert und durch die Beziehungen von rangungleichen Personen gekennzeichnet. Entscheidend sind in diesen Beziehungen weniger Kriterien der Leistung als vielmehr Merkmale wie Alter und Dauer der Mitgliedschaft. ‚Senpai‘ und ‚Kohai‘ sind in der japanischen Gesellschaft ein unterweisender Senior und ein anzuleitender Junior. Das gesamte gesellschaftliche und betriebliche System Japans zerfällt daher in unzählige Senpai-Kohai-Beziehungen. Der Ältere ist dabei eine Art Mentor des Jüngeren und gibt ihm seine gemachten Erfahrungen und sein Wissen weiter. Vertieft sich die Beziehung zwischen Senpai und Kohai auf emotionaler Ebene, spricht man von einer ‚Oyabun-Kobun‘, einer Vater-Kind-Beziehung.<sup>1</sup> Japanische Großbetriebe fußen auf drei Faktoren: der Gewerkschaft im Unternehmen, auf einem Senioritätsprinzip, das Lohn und Aufstieg reguliert und auf der Anstellung auf Lebenszeit.<sup>2</sup>

Auch wenn dieses positive Altersbild und die betrieblichen Prinzipien nicht mehr uneingeschränkt gelten, zeigt sich dennoch ein anderes Verhältnis zum Alter als in westlichen Industrienationen. Im Verständnis eines Mitteleuropäers erscheinen die in Gesellschaft und Unternehmen vorherrschenden teils emotionalen Beziehungen auf den ersten Blick sehr fremd. Älteren Menschen kommt ein anderer Status zu und ihren Erfahrungen und ihrem Wissen scheint ein größerer Stellenwert zugeschrieben zu werden.<sup>3</sup> Das betriebliche System Japans unterscheidet sich gravierend von westlichen Ordnungen der Organisation menschlicher Arbeitskraft. Während es in letztgenannten Systemen zur Normalität geworden ist, dass Unterbrechungen und Neuorientierungen den Berufsverlauf bestimmen, zeigt sich in Japan ein Bild vom Alter, dass ältere Generationen in Gesellschaft und Betrieb integriert.<sup>4</sup>

Diese kurze Einführung in japanische Gesellschaftsbeziehungen – die auch in Betrieben Gültigkeit haben – soll verdeutlichen, was unter anderem zunehmend auch in westlichen Industrienationen versucht wird. Diese bei uns unter dem Namen Mentoring bekannten Methoden sollen eine Antwort auf die strukturellen Veränderungen in der Gesellschaft und Bevölkerung und den damit verbundenen Schwierigkeiten der modernen Arbeitswelt sein. Ein

---

<sup>1</sup> Vgl. Mikl-Horke, Gertraude: Industrie und Arbeitssoziologie, München 2000, S.207-209.

<sup>2</sup> Vgl. ders.: ebd. S.212.

<sup>3</sup> Vgl. Otto, Jeannette: Die Alten richten sich auf, wenn sie die Kinder sehen, in: Die Zeit vom 16.07.2009, S.62.

<sup>4</sup> Vgl. Formanek, Susanne: Alterbilder im traditionellen und im gegenwärtigen Japan, in: Ehmer, Josef/Höffe, Otfried (Hrsg.): Bilder des Alterns im Wandel. Historische, interkulturelle, theoretische und aktuelle Perspektiven, Wien 2009, S. 59-85, hier S.83.

neuer Umgang mit dem Alter in Unternehmen und Gesellschaft scheint einer der wichtigsten Aufgaben zu sein, die die Zukunft von uns fordert.

Es herrscht inzwischen Einigkeit darüber, dass es der demografische Wandel, der teilweise sehr überspitzt betrachtet wird, notwendig macht, bestimmte gesellschaftliche Veränderungen herbeizuführen. Da sich die deutsche Gesellschaft auf dem Weg der Schrumpfung und Alterung befindet, rücken ältere Menschen mehr und mehr in das Blickfeld wissenschaftlicher Betrachtung. Nicht nur weil ihr Anteil an der Bevölkerung zunimmt, sondern auch weil sich die Wirtschaft einem zunehmenden Arbeitskräftemangel gegenüber sieht, werden neue Formen der Qualifizierung älterer Erwerbstätiger immer dringlicher. Auch die Unternehmen erkennen besser die Notwendigkeit, Kompetenzen und Erfahrungen älterer Personen im Betrieb aufrecht zu erhalten, um für die Zukunft gerüstet zu sein. Will man die berufliche Bildung Älterer in ihrer Gesamtheit betrachten, ist es notwendig, eine systemische Perspektive zu entwickeln. Die Problematiken und Herausforderungen unserer Zeit können nur im Zusammenhang verschiedener Ebenen betrachtet werden. So spielen gleichermaßen die Gesellschaft als Ganzes, das Bildungssystem, die Betriebe und das Individuum eine wichtige Rolle.<sup>5</sup>

Der demografische Wandel und die sich ständig ändernde Arbeitswelt sind höchst aktuelle Themen, denen sich unzählige Autoren gewidmet haben.<sup>6</sup> In nahezu allen gesellschaftswissenschaftlichen Fachrichtungen ist die Beachtung für diese Themen groß. Auch die Disziplin der Berufs- und Wirtschaftspädagogik weitet ihr Interesse in diese Richtung aus. Die berufliche Bildung bleibt nicht mehr länger auf das Jugendalter begrenzt, sie erweitert sich auf das Erwerbsleben und damit zunehmend auch auf ältere Menschen.<sup>7</sup>

Diese Arbeit versucht unter den Voraussetzungen dieser gesellschaftlichen Entwicklungen die berufliche Bildung Älterer zu betrachten und die Notwendigkeit eines Wandels im Umgang mit der Arbeitskraft Älterer herauszuarbeiten. Es ist in diesem Zusammenhang von Interesse, welche Entwicklungen sich in der Gesellschaft bzw. Bevölkerung vollziehen und was eine altersgerechte berufliche Bildung zur Lösung beitragen kann. Fragen, die sich unter anderem stellen: Wie muss eine altersgerechte berufliche Bildung gestaltet sein, um der Spezifik des Lernens im Alter zu entsprechen? Welche Methoden der beruflichen Bildung bieten sich für ältere Erwerbstätige an, um ihr Wissen, ihre Fähigkeiten und Kompetenzen an die aktuell am

---

<sup>5</sup> Staudinger, Ursula/Heidemeier, Heike: Altern, Bildung und lebenslanges Lernen, Halle (Saale) 2009, S.269.

<sup>6</sup> Erinnert sei hier an den Bestseller „Das Methusalem-Komplott“ von Frank Schirrmacher.

<sup>7</sup> Vgl. Bohlinger, Sandra: Lebenslanges Lernen bei älteren Arbeitskräften: Zwischen dem Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit und der Förderung der Persönlichkeitsentwicklung, in: Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik, Wiesbaden 105/2009, S.97.

Arbeitsmarkt geforderten Bedingungen anzupassen? Wie muss sich die berufliche Bildung wandeln, um den gesellschaftlichen Veränderungen sinnvoll begegnen zu können?

Diesen Grundfragen folgend, wird im ersten einleitenden Kapitel eine Betrachtung der Bevölkerungsentwicklung Deutschlands, eine Analyse der Erwerbsbevölkerung sowie die Beteiligung Älterer an beruflicher Bildung dargestellt, um die gesellschaftlichen Veränderungsprozesse bewerten zu können. Da diese Arbeit die Gruppe der Älteren in den Fokus nimmt, ist es weiterführend sinnvoll, dass spezifische Lernverhalten sowie die gesundheitlichen Veränderungen des Alters in den Blick zu nehmen. Die Kernfrage der Darstellungen betrifft die Frage des Wandels der beruflichen Bildung Älterer. Dazu folgt in den nächsten Kapiteln eine Betrachtung geeigneter Methoden, um die Bildung älterer Mitarbeiter<sup>8</sup> unter den sich entwickelnden gesellschaftlichen Herausforderungen zu gestalten. Im Einzelnen werden Erfahrungs- und Wissenstransfer in der beruflichen Bildung, selbstgesteuerte Lernprozesse Älterer und spezifische personalpolitische Entwicklungsprozesse in den Kapiteln drei, vier und fünf behandelt. Flankiert geschieht das durch erfolgreiche Modellprojekte, die sich diesen Voraussetzungen verschrieben haben. Den Abschluss der Ausführungen bildet eine abschließende Argumentation zur beruflichen Bildung im demografischen Wandel.

## **1.1 Abgrenzung verschiedener relevanter Begrifflichkeiten**

Im Rahmen dieser Arbeit werden Begrifflichkeiten verwendet, die einer genauen Spezifizierung und Abgrenzung bedürfen, um eventuelle Unklarheiten und Überschneidungen zu vermeiden. Hierzu sollen im Folgenden elementare Termini wie ‚Alter‘, ‚(berufliche-) Bildung‘ und ‚lebenslanges Lernen‘ definiert und voneinander abgegrenzt werden, da sie immer wieder benutzt werden.

Die Gruppe der Älteren, die bereits im Titel der vorliegenden Arbeit angeführt wird, stellt eine erste Schwierigkeit im Hinblick einer klaren Definition dar. So ist keineswegs klar bestimmt, ab wann ein Mensch als ‚alt‘ bezeichnet wird. Die klare Differenzierung eines Lebensabschnittes Alter ist in diesem Sinn auch nicht möglich, da es sich um einen fortlaufenden Alterungsprozess handelt, der nicht schlagartig mit einem bestimmten kalendarischen Lebensalter eintritt. Es muss von einem kontinuierlichen Prozess ausgegangen werden, der sich über einen Großteil der individuellen Lebensspanne erstreckt und als ein stufenloser und

---

<sup>8</sup> Ist in den folgenden Ausführungen immer nur die männliche Form bestimmter Begriffe aufgeführt und lässt die weibliche außer Acht, geschieht das aus dem Grund der besserem Lesbarkeit und damit der besseren Verständlichkeit.

andauernder Verlauf verstanden werden muss.<sup>9</sup> ‚Alt sein‘ ist somit weniger ein biologischer Tatbestand als vielmehr ein von den gesellschaftlichen Verhältnissen konstruiertes Einvernehmen, was auch schon aus umgangssprachlichen Redewendungen deutlich wird. Mit der Volksweisheit ‚Man ist so alt, wie man sich fühlt‘ ist dieser Umstand auf den Punkt gebracht.<sup>10</sup> Oft wird deshalb das Erreichen des Renteneintrittsalters in der Gesellschaft als der Zeitpunkt veranschlagt, ab dem eine Person als alt gilt. In der Gerontologie wird oft von dem ‚dritten und vierten Lebensalter‘ gesprochen, um ein gewisses Ordnungsprinzip zu haben, nachdem verschiedene Altersphasen klassifiziert werden können.<sup>11</sup> Das ‚dritte Lebensalter‘ beginnt in dieser Einteilung mit dem 60. Lebensjahr und umfasst damit das siebte und achte Lebensjahrzehnt. Das ‚vierte Lebensalter‘ ist mit der Zeit ab dem 75.-80. Lebensjahr erklärt.<sup>12</sup>

Fokussiert man den Blick auf die Zielgruppe der Erwerbsbevölkerung, ist die Abgrenzung abweichend von der Betrachtung in der Altersforschung zu setzen. Spricht man von älteren Beschäftigten, so kann damit durchaus schon ein 40-45 Jahre alter Erwerbstätiger gemeint sein. Im internationalen Vergleich lassen sich noch immer unterschiedliche Altersgrenzen verorten nach denen eine Person zur Zielgruppe der älterer Beschäftigten gezählt wird. So ziehen sowohl die ‚Europäische Kommission‘, ‚Die Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD)‘ und das ‚US Department of Labor‘ die Grenze bei einem Alter von 55 Jahren.<sup>13</sup> Das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung initiierte ‚Berichtssystem Weiterbildung‘ spricht bereits ab einem Alter von 50 Jahren von ‚älteren Beschäftigten‘.<sup>14</sup> Eine klare Einteilung ist hier nicht erkennbar. Lediglich der Umstand, dass sich die Beschäftigten in der zweiten Hälfte des Erwerbslebens befinden, kann als Gemeinsamkeit festgestellt werden. Es gibt hier immer wieder Neuorientierungen und Veränderungen der Altersgrenzen. Die Bundesagentur für Arbeit sprach noch in den achtziger Jahren ab einem Alter von 45 Jahren von ‚Älterer‘, während neuerdings eher das

---

<sup>9</sup> Vgl. Kruse, Andreas (Hrsg.): Weiterbildung in der zweiten Lebenshälfte. Multidisziplinäre Antworten auf Herausforderungen des demografischen Wandels, Bielefeld 2008, S.21.

<sup>10</sup> Vgl. Neidhardt, Heike: Wenn Jüngere und Ältere Erwachsene gemeinsam lernen... Altersintegrative Erwachsenenbildung, Bonn 2008, in: <http://www.die-bonn.de/doks/neidhardt0801.pdf> 30.07.2009, S.4.

<sup>11</sup> Vgl. Kruse, Andreas: Was stimmt? Alter. Die wichtigsten Antworten, Freiburg im Breisgau 2007, S.7ff.

<sup>12</sup> Vgl. Baltes, Paul B.: Alter und Altern als unvollendete Architektur der Humanontogenese, in: Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie, H.6, Heidelberg 1999, S.433-448, hier S.433.

<sup>13</sup> Vgl. Bohlinger, Sandra: Lebenslanges Lernen bei älteren Arbeitskräften: Zwischen dem Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit und der Förderung der Persönlichkeitsentwicklung, in: Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik, Wiesbaden 105/2009, S.94f.

<sup>14</sup> Vgl. Kuwan, Helmut/Bilger, Frauke u.a.: Berichtssystem Weiterbildung IX. Integrierter Gesamtbericht zur Weiterbildungssituation in Deutschland, Bonn 2006, S.90.

50. Lebensjahr in den Fokus rückt, was mit der Initiative „Perspektive 50plus“<sup>15</sup> deutlich wird.<sup>16</sup> Wenn in den weiterführenden Gedanken von ‚Älteren‘ und ‚Jüngeren‘ gesprochen wird, soll keine strikte quantitative Abgrenzung im Sinne von genauen Altersangaben erfolgen. Es interessiert vielmehr die Relation zueinander, um die spezifischen Kennzeichen und Problemlagen verschiedener Generationen, Kohorten oder auch Menschen mit unterschiedlichem kalendarischem Lebensalter herauszuarbeiten.<sup>17</sup>

Folgt man der Analyse des Titels dieser Ausführungen weiter, fällt der nächste elementare Begriff auf, der eine klare Abgrenzung erfordert. Der Begriff der ‚beruflichen Bildung‘ lässt im allgemeinen Verständnis viel Raum für Unklarheiten. Das Berufbildungsgesetz (BBiG) definiert die Berufsbildung in § 1 ‚Ziele und Begriffe der Berufsbildung‘ wie folgt: „Berufsbildung im Sinne dieses Gesetzes sind die Berufsausbildungsvorbereitung, die Berufsausbildung, die berufliche Fortbildung und die berufliche Umschulung.“<sup>18</sup> Die Fokussierung der Thematik auf ältere Menschen lässt die berufliche Fortbildung und Umschulung in den Blickpunkt treten. Soll eine detailliertere Betrachtung der beruflichen Bildung erfolgen, kann neben der Umschulung die berufliche Fortbildung in die Anpassungs- und Aufstiegsweiterbildung aufgeschlüsselt werden. Da auch zwischen betrieblicher und nicht-betrieblicher Bildung zu unterscheiden ist, wurde in den Ausführungen auf diese Differenzierung geachtet.<sup>19</sup>

Um den Blick auf das zu schärfen, was mit ‚beruflicher Bildung‘ umrissen wird, hilft eine erste Betrachtung auf die Grundkategorie ‚Beruf‘. Max Weber definierte den Beruf als Spezialisierung, Spezifizierung und Kombination von Leistungen einer Person, die Grundlage kontinuierlicher Versorgungs- und Erwerbchancen sind. Wesentlich dabei ist, dass kontinuierliche Erwerbchancen bestehen und ein Mindestmaß an Schulung oder Ausbildung als Voraussetzung gilt.<sup>20</sup> Berufliche Bildung kann in diesem Sinne als die Vermittlung oder Aneignung von Fähigkeiten, Kenntnissen, Wissen und Kompetenzen verstanden werden, die auf die Ausübung einer beruflichen Tätigkeit ausgerichtet sind<sup>21</sup> und – vermittelt oder

---

<sup>15</sup> Nähere Information im Internet unter [www.perspektive50plus.de](http://www.perspektive50plus.de).

<sup>16</sup> Vgl. Geldermann, Brigitte: Fachkräftelücke – Migration – Rente mit 67: Welche Bildungsdienstleistungen sind künftig gefragt? in: Streich, Derky/Wahl, Dorothee(Hrsg.): Moderne Dienstleistungen - Impulse für Innovation, Wachstum und Beschäftigung, Frankfurt 2006, S. 419-425, hier S. 420.

<sup>17</sup> Vgl. Neidhardt, Heike: Wenn Jüngere und Ältere Erwachsene gemeinsam lernen... Altersintegrative Erwachsenenbildung, Bonn 2008, in: <http://www.die-bonn.de/doks/neidhardt0801.pdf> 30.07.2009, S.6.

<sup>18</sup> Richardi, Reinhard: Arbeitsgesetze, München 2005, S.494.

<sup>19</sup> Vgl. Bank, Volker/Nenniger, Peter: Was ist Weiterbildung? Zur Problematik der definitorischen Abgrenzung von Weiterbildung und ihrer begrifflichen Segmentation, in: Kölner Zeitschrift für Wirtschaft und Pädagogik, Köln 10/1995, S.81-105, hier S.102f.

<sup>20</sup> Weber, Max zitiert nach: Mikl-Horke, Gertraude: Industrie und Arbeitssoziologie, München 2000, S. 266f.

<sup>21</sup> Vgl. Walden, Günter: Berufsausbildung und berufliche Weiterbildung, in: Kaiser, Franz-Josef/Pätzold, Günter (Hrsg.): Wörterbuch der Berufs- und Wirtschaftspädagogik, Bad Heilbrunn 2006, S.97-99, hier S.97.