

Absolventen für die Arbeitswelt von morgen

1 Einführung

„Ihr werdet Euch noch wundern, wenn ich erst Rentner bin,
sobald der Stress vorbei ist, dann lang ich nämlich hin ...
Mit 66 Jahren, da fängt das Leben an,
mit 66 Jahren, da hat man Spaß daran,
mit 66 Jahren, da kommt man erst in Schuss,
mit 66 Jahren ist noch lang noch nicht Schluss.“

So lautet ein bekannter Schlager von UDO JÜRGENS. Er beschreibt in wenigen Strophen prägnant, wie der alternde Sänger neu anfängt zu leben, sobald er das Rentenalter erreicht hat. Was kann man aus diesem Lied herauslesen?

Zunächst einmal wäre der Text auf die heutigen Verhältnisse zu aktualisieren. Der Refrain müsste lauten: „mit 68 Jahren, da fängt das Leben an“, um dem aktuell von der Politik neu festgesetzten Rentenalter mit 67 Jahren gerecht zu werden.

Wichtiger erscheint im Lied die Grundaussage, dass Berufsleben offenbar stressig ist. Arbeitstätigkeit wird implizit als etwas Negatives dargestellt, weil es einen daran hindert, sich selbst zu verwirklichen und das Bedürfnisse auf Abenteuer, Freunde und kulturelle Erlebnisse verhindert.

Die gesellschaftliche Diskussion hat das Thema Alter bereits seit etlichen Jahren entdeckt. Die demographischen Fakten werden in einem anderen Beitrag auf dieser Tagung erläutert. In den vergangenen zehn Jahren wurden zunächst die Symptome des alternden Teils der Gesellschaft bekämpft: Einrichtung einer Pflegeversicherung, zunehmende Anzahl von Seniorenheimen und rasanter Ausbau der häuslichen Pflegedienste.

Heute beschäftigen uns bereits deren Folgen, die wiederum die Ursache für zukünftige wirtschaftliche und gesellschaftliche Krisenphasen sein können, wenn es nicht rechtzeitig gelingt, gegenzusteuern. Es werden sich in den nächsten Jahren, insbesondere in den geburtenschwachen und fluktuationstarken Jahrgängen in den neuen Bundesländern, eklatante Lücken am Arbeitsmarkt auftun. Heute schon, trotz durchschnittlich mehr als 15 % Arbeitslosigkeit, werben große Unternehmen intensiv überregional um Lehrlinge und junge Nachwuchs-Mitarbeiter. Zunächst geht es darum, aus dem begrenzten Angebot die besten auszuwählen. Nur noch zwei bis drei Jahre weiter wird es in erster Linie darum gehen, überhaupt neue junge Mitarbeiter einstellen zu können.

Wie rasant sich die Situation am Arbeitsmarkt heutzutage ändern kann, belegt eine Statistik über die Zahl der arbeitslosen Bauingenieure. Diese sind zwar noch nicht von den geburtenschwachen Jahrgängen betroffen. Doch sorgten die Auswirkungen der fast zwölfjährigen Rezessionsphase in der Bauwirtschaft dafür, dass sich kaum noch Abiturienten für ein Ingenieurstudium entschieden. Das Uni Magazin [1] meldete in seiner Ausgabe 04/2006 mit Verweis auf die Bundesagentur für Arbeit noch 13 000 arbeitslose Bauingenieure per Stichtag 30. 9. 2005. Die Zahlen für September 2006 wiesen dagegen nur noch 6 500 arbeitslose Ingenieure im Bauwesen aus, also eine Halbierung der Zahlen innerhalb von zwölf Monaten. Bei einer aktuellen Absolventenrate von noch etwa 4 000 Ingenieuren jährlich, die zusätzlich auf den Arbeitsmarkt drängen – aktuellere Daten als die des Jahres 2005 liegen darüber



noch nicht vor –, hat die Wirtschaft allein diesen zwölf Monaten, überwiegend des Jahres 2006, nahezu 10 500 Ingenieure absorbiert [2].

Es ist bei Extrapolation dieser Zahlen daher zu erwarten, dass bereits im Jahre 2007 Vollbeschäftigung für Bauingenieure erreicht wird. Darüber hinaus werden auf Basis der bundesweit bekannten Erstsemesterzahlen im Bauingenieurwesen (nicht mehr als 4 000 bundesweit, [3]) in den nächsten fünf Jahren lediglich 2 000 bis 3 000 Ingenieure jährlich unsere Hochschulen (Fachhochschulen und Universitäten zusammen) verlassen. Die Bauindustrie gibt den jährlichen Bedarf langfristig mit 5 000 bis 6 000 pro Jahr an. Selbst bei Annahme einer optimistischen Übertreibung um 1 000 bis 2 000 Ingenieure bleibt immer noch ein jährliches Defizit von 1 500 Nachwuchskräften.

Für die gewerblichen Arbeitnehmer ist der Trend noch nicht ganz zu erkennen. Die gesamte Bauwirtschaft hat die Anzahl ihrer gewerblichen Mitarbeiter seit 1994 bis Ende 2005 von 1,5 Mio. Beschäftigten auf 700 000 Mitarbeiter mehr als halbiert. Die Umsätze am Baumarkt reduzierten sich gleichzeitig, allerdings nicht in gleichem Maße, sondern nur etwa um 35 %, nämlich von 100 Mrd. € auf 65 Mrd. € [4]. Es bleibt zu beobachten, wie weit sich damit bereits jetzt Anteile der Bauindustrie endgültig auf Zuliefer- und Ausrüsterbereiche verlagert haben, die statistisch nicht mehr zu den Arbeitsplätzen am Bau gezählt werden, sondern zur stationär produzierenden Industrie. Dennoch geben seriöse Prognosen auch für die Anzahl der Arbeitskräfte in der Bauwirtschaft wieder positive Veränderungen vor, womit sich auch hier eine deutliche Lücke im Nachwuchs auf tun wird.

Auch wenn die Lage in der Bauwirtschaft durch die gerade überwundene lange Rezession überspitzt ist, so sind die generellen Vorboten einer Versorgungslücke mit Arbeitskräften doch über viele Branchen schon spürbar. In wenigen Jahren beginnt der scharfe Wettbewerb um Talente, in einigen Branchen ist das Rennen heute bereits in vollem Gange.

Sobald die gesuchten Kräfte nicht mehr durch den eigenen Nachwuchs abgedeckt werden können, muss der Bedarf anders gedeckt werden. Hier gibt es drei mögliche Versorgungsstränge:

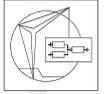
1. das Aktivieren bisher nicht arbeitstätiger Menschen, vorrangig Frauen,
2. das Abwerben von Beschäftigten aus anderen, ggf. verwandten Branchen und
3. das Hinausschieben der individuellen Altersgrenze der eigenen Mitarbeiter.

In allen drei Fällen reichen die traditionellen Ausbildungsgänge und -profile nicht aus. Menschen, die mehrere Jahre nicht berufstätig waren, verfügen über teilweise veraltetes, zum Teil auch verschüttetes Wissen. Andererseits haben sie sich im Allgemeinen menschlich weiterentwickelt und bringen individuell auch aus ihrer „Nichtberufstätigkeit“ bestimmte Qualifikationen mit, die für die neu aufzunehmende Arbeit zu adaptieren sind.

Beschäftigte aus anderen Branchen verfügen über ein prägnant ausgeprägtes Qualifikationsprofil, müssen aber an die veränderten Anforderungen der neuen Branche bzw. der neuen Arbeitsstelle herangeführt werden. Gleichzeitig muss, um den Mitarbeiter überhaupt zum Wechsel zu veranlassen, diese neue Arbeitsstelle attraktiver als die bisherige sein. Lange Durststrecken durch undifferenzierte Anpassungslehrgänge werden dann nicht mehr akzeptiert werden.

Die Verlängerung der Arbeitstätigkeit über die bisherige persönliche Altersgrenze hinaus verursacht vergleichsweise wenig fachlichen Weiterbildungsbedarf. Hier ist eher zu erwarten, dass die Themen Motivation und berufliche Anerkennung in den Vordergrund gerückt werden sollten. Heutige Beschäftigte auf der „Zielgeraden ihrer Berufstätigkeit“ kalkulieren oft erstaunlich nüchtern, inwieweit sie persönliche Freiheit gegen monetären Gewinn eintauschen möchten, zumal ihnen der Blick zurück über die letzten Jahrzehnte ihres Berufslebens leicht fällt, und sie gut beurteilen können, welcher berufliche Einsatz sich bisher wie ausgezahlt hat.

2 Konventionelle Bildungswege und ihre Barrieren



An dieser Stelle sollen die bekannten Bildungswege in der grundständigen Ausbildung (Lehre, Fachschulen, Fachhochschulen, Universitätsstudium) nicht weiter erläutert werden. Allerdings verdient die im Zuge des Bologna-Prozesses erfolgte Angleichung der europäischen Bildungswege einige Bemerkungen. Hier wird durch eine gegliederte Stufung von Bachelor- und Masterabschlüssen einerseits und durch das breitere Angebot differenzierter Ausbildungseinrichtungen von Universitäten über Hochschulen, Berufsakademien, Verbänden bis zu unternehmensinternen Bildungsinstituten andererseits eine Basis gelegt, auf der strukturierte Ausbildungsprogramme auch in späteren Stationen des Lebensweges leichter zugänglich gemacht werden sollen. Verlässliche Zeitrahmen, z. B. für ein Masterstudium von 2 oder 4 Semestern, können auch für eine spätere konzentrierte Phase der Weiterbildung attraktiv sein, sogar wenn dadurch ein weiterer Masterabschluss über den ersten hinaus erworben wird.

Die Bauhaus-Universität Weimar hat mehr als 10 Jahre Erfahrung in der Weiterbildung. LLL – Lebens-Langes Lernen – ist ein Kernziel in der Werbung von Studenten. Inhaltlich sind die Angebote auf breite Bereiche von Architektur und Bauwesen ausgerichtet. Organisatorisch werden sie durch die BWA, die Bauhaus-Weiterbildungs-Akademie e.V. gestaltet. Stellvertretend für viele andere Weiterbildungseinrichtungen kann man am Portfolio der Bauhaus-Universität und ihren Weiterbildungsangeboten die unterschiedlichen Typen der Weiterbildung sehen. Es gibt:

- Studienprogramme, die innerhalb von 1 oder 2 Jahren zum Abschluss Master führen (im Vollzeitstudium jedes Masterangebot der Bauhaus-Universität Weimar, im nebenberuflichen Fernstudium mit Präsenzphasen und dem Abschluss Master of Science in Wasser und Umwelt),
- Studienprogramme, die innerhalb von 6 bis 24 Monaten zu einem mit Zertifikat bestätigten geprüften Abschluss führen (Fernstudium mit Präsenzphasen und dem Abschlusszertifikat Fachplaner für Stadtumbau),
- Programme, bei denen die Abschlussprüfungen zusammen mit oder allein von einer auswärtigen Prüfungsinstitution durchgeführt wird (geprüfter Projektmanager nach GPM),
- Lehrgänge mit Zeitdauern von 2 bis 6 Wochen, vorzugsweise nur an Wochenenden bzw. Freitags/sonnabends. Diese Lehrgänge werden teils mit Prüfung abgeschlossen, teils nur mit Teilnahmebescheinigung bestätigt.
- Lehrgänge über eine Woche im Vollzeitbetrieb, Abschluss wie vor,
- Lehrgangsseminare über einen oder zwei Tage, i. d. R. ohne Abschlussprüfung,
- Konferenzen von 1 bis 3 Tage Länge mit Variabilität in der Teilnahme an den Vortrags- und Diskussionsveranstaltungen,
- Workshops mit der Länge von wenigen Stunden bis 1 Tag, ohne explizite Definition des Lernziels.

Besonders die längeren Lehrgänge waren in der Vergangenheit neben der fachlichen Zielstellung auch dadurch geprägt, dass Teilnehmer durch den zusätzlichen Abschluss ihren persönlichen Marktwert im Berufsleben erhöhen wollten. Fachliche Inhalte treten also nicht immer dabei in den Vordergrund.

Was sind also die Beweggründe, die eine oder die andere Fortbildung „zu buchen“? Hierbei lassen sich – ohne Anspruch auf Vollständigkeit – aufzählen:

- fachliche Defizite in der Tiefe (Beispiel: Sanierung von Betonbauwerken),
- fachliche Defizite in der Breite (Beispiel: Fabrikplanung),
- Defizite in Schlüsselqualifikationen (Beispiel: Rhetorikseminar),
- Defizite in der Führungsfähigkeit (Beispiel: Projektmanagement),
- Interesse an Allgemeinbildung (Beispiel: Seniorenstudium Musikkultur),
- gesellschaftliche Anerkennung durch einen akademischen Abschluss.



Bei der vorstehenden Aufzählung könnte übersehen werden, wer aus der Weiterbildung Vorteile zieht. Denn dies ist nicht ausschließlich der Teilnehmer, sondern, sofern er Arbeitnehmer ist, auch sein derzeitiger oder zukünftiger Arbeitgeber. Insbesondere der derzeitige Arbeitgeber profitiert davon, dass sein Mitarbeiter zusätzliche Qualifikationen erwirbt, ohne dafür sogleich auch selbst eine höhere Vergütung zahlen zu müssen. So warb z. B. die Fachhochschule Augsburg für ein weiterbildendes Masterstudium Baumanagement um die finanzielle Unterstützung von Arbeitgebern für Mitarbeiter aus ihrem Hause mit dem Argument, dass diese durch die absolvierte Zusatzausbildung höher qualifiziert und höherwertig einsetzbar seien.

Im Falle des Wechsels des Arbeitgebers bzw. bei Selbstständigen steigt durch die Weiterbildung der Marktwert des Weiterbildungs-Absolventen. Er kann seine verbesserte Leistungsfähigkeit – erhöhte Fach- oder Sozialkompetenz, verbesserte Wettbewerbsfähigkeit – anschließend als Mehrwert direkt in die Akquisition und Abarbeitung neuer Projekte einbringen bzw. diese Zusatzqualifikation bei der Auswahl einer neuen Arbeitsstelle zum Aushandeln eines höheren Einstiegsgehalts heranziehen. Der vorstehend bereits zitierte Masterstudiengang Baumanagement wies in einer Werbebroschüre darauf hin, dass seine Absolventen nun fit seien für besser dotierte Arbeitsangebote. Damit wurde natürlich das Begehren, Arbeitgeber zur Mitfinanzierung der Weiterbildung ihrer Mitarbeiter zu motivieren, in erheblichem Maße unterminiert.

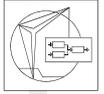
Weder Arbeitgeber noch Arbeitnehmer haben nun absolute Kenntnis von dem objektiv notwendigen Weiterbildungsbedarf des einzelnen Mitarbeiters.

In Bild 1 ist vorausgesetzt, dass der Weiterbildungsbedarf objektiv vorhanden sei. Dann gibt es die im Bild veranschaulichten vier Möglichkeiten:

		Arbeitgeber	
		interessiert	nicht interessiert
Beschäftigter	nicht interessiert	hohe Motivation und Rückkopplung möglich	Fit machen für ein Hobby?
	interessiert	Ergebnisse könnten verfehlt werden	Weiterbildung dann, wenn administrativer Nachweis gefordert ist

Bild 1 Arbeitgeber-Beschäftigten-Interesse

1. Beide, also Arbeitgeber und Arbeitnehmer sind von der Notwendigkeit oder Sinnhaftigkeit einer Weiterbildungsmaßnahme überzeugt. Der Arbeitnehmer wird voraussichtlich motiviert an dem Fortbildungslehrgang teilnehmen, vorausgesetzt es gibt eine fair ausgehandelte Teilung der arbeitszeitlichen und finanziellen Belastung. Sicherlich wird eine betriebswirtschaftliche Schulung von einem Nachwuchskader gern angenommen, wenn sich dadurch die Chance auf weitere Beförderung erhöht.
2. Nur der Arbeitgeber ist von der Notwendigkeit der Maßnahme überzeugt. Aus diesem Grunde wird er nicht nur den Arbeitnehmer entsprechend freistellen und die Kosten übernehmen. Er muss in besonderem Maße auch motivatorisch darauf einwirken, dass der Arbeitnehmer aktiv und zielorientiert an der Fortbildung teilnimmt. Gerade Fortbildung auf dem Gebiet der Verhandlungsführung wird häufig von den Mitarbeitern abgelehnt, denen es bereits von ihrem Naturell schwer fällt, hier Erfolge zu erzielen.
3. Nur der Arbeitnehmer ist von der Notwendigkeit überzeugt, er interessiert sich sehr für die Thematik. Hier wird er es schwierig haben, den Arbeitgeber zu einer Partizipation zu bewegen, sei es zur Freistellung, sei es zur Mitfinanzierung. Im Falle der ausschließlich auf dem Einsatz des Mitarbeiters beruhender Fortbildung entsteht das Risiko, dass der Arbeitnehmer dem Arbeitgeber auch versucht, die durch die Fortbildung gewonnenen Erkenntnisse vorzuenthalten. Ggf.



handelt es sich aber auch um Weiterbildungsinhalte, die direkt überhaupt nicht für den Arbeitgeber von Interesse sind. Z. B. wäre ein Schiedsrichterlehrgang für den örtlichen Fußballverein dieser Kategorie zuzuordnen.

4. Wenn zwar objektiver Weiterbildungsbedarf besteht, aber weder Arbeitgeber noch Arbeitnehmer daran Interesse haben, unterbleibt entweder die Maßnahme, oder sie ist aufgrund gesetzlicher Rahmenbedingungen vorgeschrieben (z. B. Gefahrstoffbeauftragter) und wird ggf. inhaltsleer und mit minimalem Aufwand „abgehakt“.

Die Bewertung von Weiterbildungsprogrammen erfordert also mindestens die Synthese von zwei Sichten, der Sicht des Beschäftigten und der Sicht seines Arbeitgebers. Diese differenzierte Betrachtungsweise führt schnell zu dem Schluss, dass dazu auch auf Seiten des Arbeitgebers der Wunsch nach kontinuierlicher Beschäftigung bzw. nach einem langfristigen gemeinsamen Arbeitsverhältnis stehen muss. Nur in Ausnahmefällen wird ein Arbeitgeber auch dann in Weiterbildung seiner Mitarbeiter investieren, wenn er sich eigentlich nicht kontinuierlich an ihn binden will. Das ist nur dann denkbar, wenn z. B. ein Arbeitgeber beabsichtigt, seine nur saisonal eingestellten Aushilfskräfte auch in der nächsten Saison wieder zu gewinnen und zu beschäftigen.

Noch trifft man – bei der Arbeitslosigkeit zwischen 15 und 20 % in Thüringen nicht von der Hand zu weisen – verbreitet auf die Meinung, man könne eine ausscheidende Arbeitskraft mühelos durch eine neue ersetzen. Diese Vorstellung wirkt kontraproduktiv gegenüber Weiterbildungsinitiativen und Weiterbildungsprogrammen. Unsere freien Träger der Weiterbildung, wie etwa das Thüringer Institut für akademische Weiterbildung (TIAW) und die WBA, verzeichneten in den letzten 5 Jahren einen Rückgang der durch Unternehmen geförderten Weiterbildungsprogramme. Dagegen stieg die Anzahl Teilnehmer an, die die Kurse privat, also aus eigenen Mitteln finanzierten, oder derjenigen, die sich einer „verordneten“ Weiterbildung unterzogen, also einer durch die Arbeitsagenturen finanzierten Umschulung, Weiterbildung oder Anpassungsschulung.

Das Umfeld hat sich, so muss man konstatieren, durchaus auf die Kurzatmigkeit von Weiterbildungsaktionen eingestellt. Damit ist die besonders auf ältere Beschäftigte ausgerichtete Weiterbildung noch ein sehr kleines Segment.

3 Anforderungsprofile für ältere Beschäftigte

Nachdem im vorigen Abschnitt einige Gedanken zur Bedarfslage und Strukturierung von Weiterbildungsangeboten im Allgemeinen wiedergegeben wurden, soll nun die besondere Lage für ältere Beschäftigte thematisiert werden. Hierzu wird zunächst auf Bild 2 verwiesen, da dieses sehr gut die Qualifikation von Beschäftigten über die gesamte Lebenszeit charakterisiert.

Zunächst fällt auf, dass die Grafik für den zweiten und den Beginn des dritten Lebensabschnitts, d. h. zwischen 20 und 50 Jahren, eine so genannte Leistungsgleichheit ausweist. Während die physischen Grundfunktionen im Laufe der Jahre abnehmen, können die dadurch bedingten körperlichen Einbußen durch verbesserte sekundäre Leistungsfähigkeit ausgeglichen werden. Zu den sekundären Leistungsmerkmalen zählen gesteigertes Beurteilungsvermögen, Routine und Geübtheit, erhöhte Zuverlässigkeit, Verantwortungsbewusstsein, erhöhtes Streben nach Qualität und schließlich das höhere betriebsspezifische Wissen und die allgemeine Berufserfahrung.

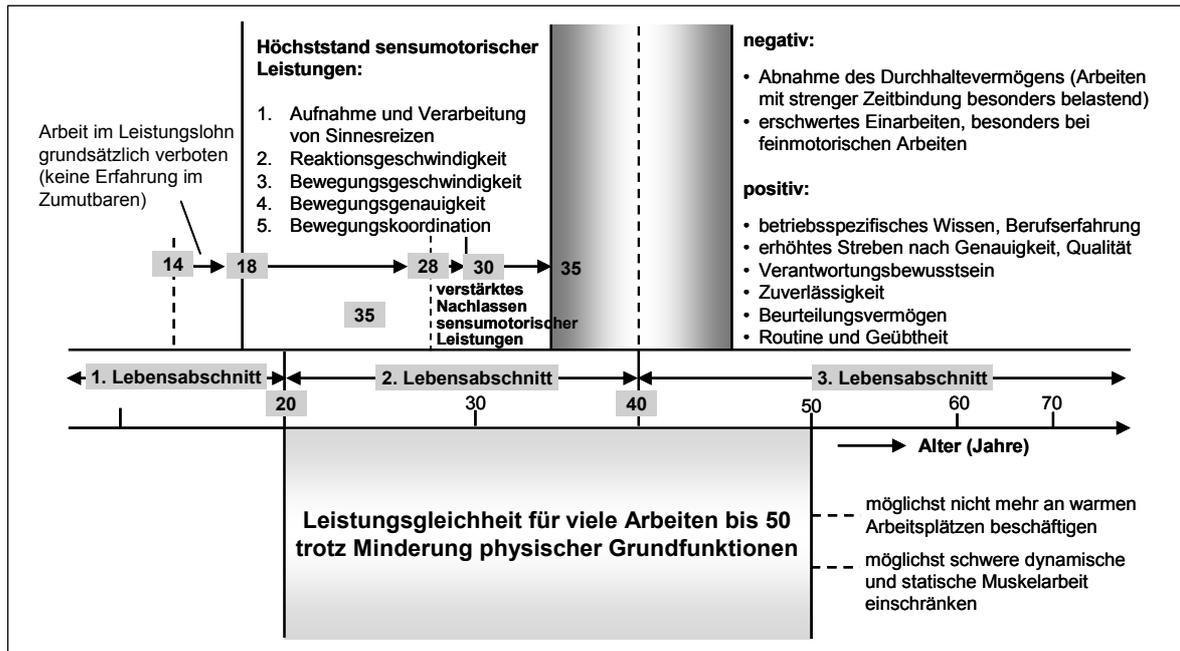


Bild 2 Leistungsvermögen in verschiedenen Lebensabschnitten [5]

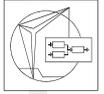
Erst im dritten Lebensabschnitt, beginnend etwa mit 50 Jahren, werden Einbußen unabwendbar, die nicht nur die körperlichen Anforderungen betreffen. Ältere Mitarbeiter sollten nicht mehr an warmen Arbeitsplätzen beschäftigt werden und sie sollten schwere dynamische und statische Muskelarbeit einschränken. Auch das Durchhaltevermögen bei Arbeiten mit strengem Zeitregime lässt nach.

Bemerkenswert ist, dass besonders bei feinmotorischen Arbeiten ein erschwertes Einarbeiten beobachtet wurde. Hier wird auch deutlich, dass ältere Mitarbeiter anders auf Veränderungen im Arbeitsumfeld reagieren als jüngere. Einen besonderen Schwerpunkt bildet die moderne Informations- und Kommunikationstechnik. Dort ist es unerlässlich, dass Mitarbeiter in immer kürzeren Zyklen weitergebildet werden. Der Wechsel auf immer wieder neue Systeme verursacht bei älteren Mitarbeitern erhöhte Unsicherheit. Das Heranführen an Veränderungen muss sorgfältiger geplant und begleitet werden. Bisherige übliche Trainingsmuster haben noch fast ausschließlich die jüngeren Mitarbeiter im Fokus. Das, was mit höherer Aufnahmefähigkeit umschrieben wird, ist nicht selten mit Lehr- und Lernmustern verbunden, welche eben diese Zielgruppe der Jüngeren im Blick haben.

In einer Veröffentlichung des ARBEITGEBERVERBANDES HESSEN-CHEMIE [6] wird die besondere Orientierung auf ältere Mitarbeiter mit dem Begriff „Age Management“ aufgegriffen. Bausteine des Age-Managements sind danach unter anderem eine an den Lebensphasen der Mitarbeiter orientierte Arbeitszeitgestaltung, zusätzliche Kurzzeitpausen und verminderte Arbeitszeiten für ältere Mitarbeiter. Als mögliche Ausgestaltungsarten der Arbeit werden auch flexiblere Arbeitszeiten, Langzeitkonten und die besondere Berücksichtigung der Älteren bei der Schichtplangestaltung genannt.

Für ältere Mitarbeiter, die länger nicht mehr an Lernen gewöhnt sind, empfiehlt RUMP [7] besondere Handlungsansätze. Dieses begründet sie damit, dass in diesem Fall der Spannungsbogen des Lernens im Laufe der beruflichen Tätigkeit durchbrochen wurde. Ziel sei daher „das Aufbrechen der Lernentwöhnung, der Umgang mit Ängsten und einer verringerten Lernmotivation, der Umgang mit fehlendem Selbstvertrauen und die Sensibilität, um die betreffenden Personen nicht als Randgruppe zu stigmatisieren, die besonderer Unterstützung bedarf“.

Ferner zitiert RUMP im Folgenden aus einer umfassenden Studie [8] sieben Leitlinien für die Konzeption von Qualifizierungsmaßnahmen und Weiterbildung älterer Mitarbeiter:



1. Nach dem Verständnis einer Erwachsenenbildung ist die Selbstständigkeit der Teilnehmer Voraussetzung, so dass die älteren Lernenden als Mitgestalter von Bildungsmaßnahmen einbezogen werden sollten.
2. Gegenüber der Lern- und Leistungsfähigkeit Älterer bestehen häufig Vorurteile. Diese wirken häufig als Lernhemmnisse, begründet mit einem mangelnden Selbstvertrauen in die eigene Lernfähigkeit.
3. Aktivierende Methoden des Lernens und Lehrens sind dem klassischen dozentenorientierten Unterricht vorzuziehen. Denn eine zu starke Steuerung durch den Dozenten wirkt oft als störend, weil damit die älteren Mitarbeiter in eine Schülerrolle zurückgedrängt werden.
4. Mitarbeiter, die das Lernen nicht mehr gewöhnt sind, müssen dieses erst wieder lernen. Daher müssen oft neben der Vermittlung von Lehrinhalten auch nochmals Lernstrategien vermittelt werden. D. h. Methoden des Lernens müssen explizit zum Gegenstand einer Qualifizierungsmaßnahme gemacht werden.
5. Ältere Lernende wünschen verstärkte personelle Beratung. Die klassischen Gruppengrößen von bis zu 50 Seminarteilnehmern sind daher zu viel. „Team-Teaching“ ist beschränkt auf 6 bis 8 Personen pro Dozenten.
6. Mit dieser kleineren Gruppengröße ist es auch leichter möglich, das Vorwissen der Teilnehmer besser einzubeziehen. Beispiele und Analogien können aus dem direkten Erfahrungsbereich der Teilnehmer gewählt werden.
7. Ältere Teilnehmer begrüßen eine größere Übersicht über die Zusammenhänge und eine klare Strukturierung des Lehrstoffs. Auch sollte die Komplexität des Lehrstoffs reduziert werden.

4 Generationenkonflikt am Arbeitsplatz

Einerseits gibt es bereits zahlreiche Initiativen zur Ertüchtigung der älteren Arbeitskraft, insbesondere ihrer fachlichen Kompetenz am Arbeitsplatz. Andererseits wird sich in den nächsten Jahren auch ein deutlicher Wandel im Verhältnis der Generationen zueinander abzeichnen. Noch werben einige Branchen damit, dass in den nächsten Jahren viele ältere Mitarbeiter in verantwortungsvollen Positionen in den Ruhestand gehen werden, wie z. B. in den Ingenieurbüros des Bauwesens. Dadurch werden Karrierewege beworben, die den bisherigen Denkmustern über erfolgreiches berufliches Fortkommen entsprechen.

Zukünftig werden Karrierewege anders verlaufen, nicht nur vertikal, sondern mehr noch horizontal. Heute schon machen sich Unternehmen Gedanken darüber, wie sie ihre jungen Mitarbeiter erfolgreich halten können, ohne ihnen sogleich Aufstiegsmöglichkeiten in höhere Führungsetagen eröffnen zu müssen. Flache Hierarchien und der Respekt vor jedem Arbeitsplatz gehören zur Unternehmensphilosophie, wie sie z. B. das Möbelhaus IKEA seit etlichen Jahren verfolgt [9]. Um diese Philosophie auch umzusetzen, müssen die Führungskräfte regelmäßig im Jahr auch an verschiedenen Stationen an der Basis arbeiten und ihre persönlichen Erfahrungen mit den Arbeitsplätzen im Verkauf auffrischen.

Ein anderer Ansatz ist die Zusammenführung von älteren und jüngeren Mitarbeitern an gemeinsamen Aufgaben. Häufig sind es auch junge Führungskräfte, die auf ältere Mitarbeiter treffen. Im Idealfall lassen sich dann die Kenntnisse und Fähigkeiten der älteren Mitarbeiter und der jungen Führungskraft gut ergänzen. Im Vertrieb haben ältere Mitarbeiter z. B. weniger Stärken in der strategischen Analyse, auch fehlen Routine und Ideen in der Präsentation von Ergebnissen. Dafür fehlen den jungen Vorgesetzten noch die Erfahrungen im Vertrieb [10].



Das Problem der unterschiedlichen Generationen ist nicht neu. Bereits heute müssen sich junge Absolventen nach der Berufsausbildung mit ihren häufig sehr viel moderneren Kenntnissen und Fähigkeiten den Weg im Berufsleben zwischen den älteren Kollegen suchen. Zukünftig werden aber noch mehr ältere Mitarbeiter anzutreffen sein. Und Arbeitskräfte, insbesondere gut ausgebildete Fachkräfte, werden ein rares Gut sein. Konflikte mit der Frühpensionierung der Älteren zu beenden, wird dann nicht mehr opportun sein.

Wir sind also aufgefordert, den Bewusstseinswandel in der Wertigkeit von älteren Arbeitskräften zu forcieren. Dazu gibt nicht UDO JÜRGENS das richtige Rezept, sondern die Arbeitgeber werden die folgende Frage der BEATLES mit einem klaren „Yes“ beantworten:

When I get older, loosing my hair,
Many years from now,...
Will you still need me,
will you still feed me,
when I'm sixty-four?

5 Zusammenfassung

Die statistischen Zahlen über Geburtenrate und Arbeitsmarkt ebenso wie die Statistiken der Ausbildungseinrichtungen in Deutschland führen zu dem zwingenden Schluss, dass unsere Gesellschaft rasant in einen akuten Arbeitskräftemangel steuert. In dieser Entwicklung sind Arbeitskraftreserven zu heben, die großenteils bei den älteren Mitarbeitern zu rekrutieren sind.

Bildungs- und Weiterbildungsprogramme sind heute noch nicht ausreichend auf ältere Arbeitnehmer zugeschnitten. Die Lerngewohnheiten älterer Mitarbeiter erfordern, sofern diese nicht bereits gänzlich das Lernen wieder neu erlernen müssen, besondere Konzepte und Methoden, die auf die veränderte Leistungs- und Lernfähigkeit im Alter Rücksicht nehmen. Den jungen Absolventen stellt sich eine Arbeitswelt dar, in der sowohl die Karrierewege nicht mehr so steil sein werden wie bisher, als auch die Aktivierung der besonderen Fähigkeiten der älteren Arbeitnehmer eine wichtige Rolle spielen wird.

Quellen

- [1] <http://www.uni-magazin.de/rubrik/arbeitsmarkt20060401.jsp> vom 12.03.2007
- [2] Bundesagentur für Arbeit,
<http://www.pub.arbeitsamt.de/hst/services/statistik/detail/a.html> vom 12.03.2007
- [3] Hauptverband der deutschen Bauindustrie,
<http://hvb.epgmbh.de/seiten/medien/studenten.JPG>, vom 12.03.2007
- [4] Hauptverband der deutschen Bauindustrie,
http://hvb.epgmbh.de/seiten/medien/beschaeftigung_und_produktion.jpg, vom 12.03.2007
- [5] Szymanski, Hans: Die alterssensible Gefährdungsbeurteilung – Basis für eine zeitgemäße Arbeitsgestaltung. – In: REFA-Nachrichten, Zeitschrift f. Industrial Engineering. Heft 6/2006, S. 21.
- [6] <http://www.presseportal.de/story.htx?nr=955325&ressort=1> vom 14.03.2007
- [7] Rump, Jutta: Strategien zur Kompetenzförderung Älterer. – In: Wiesbadener Gespräche 2007, online unter http://www.wiesbadenergespraeche.de/01_2007.pdf vom 14.03.2007
- [8] Bertelsmann Stiftung/Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände: Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern, Gütersloh 2003S. 65–67, zitiert in Rump [7]
- [9] http://www.ikea.com/ms/en_US/about_ikea/timeline/full_story.html vom 14.03.2007
- [10] Nöcker, Ralf: Frischer Wind ohne Wirkung. – In: Frankf. Allg. Zeitung, 10.03.2007, S. C5