

Qualifikation und Weiterbildung bei sich verändernden Altersstrukturen im Unternehmen¹

1.	Soziodemografische Entwicklungen in Gesellschaft und Wirtschaft	2
1.1	Neue Altersstrukturen in den Unternehmen.....	2
1.2	Personelle Risiken veränderter Altersstrukturen.....	3
2.	Fit sein im Beruf ist nicht vorrangig eine Altersfrage - „Älter werden“ neu betrachtet	4
2.1.	Vom Defizit- zum Kompetenzmodell.....	5
2.2	Arbeitsfähigkeit unter der Lupe: Das Ja-Nein-Prinzip hat ausgedient!.....	6
2.3	Differenzielle Betrachtung: Es gibt Eigenschaften und Fähigkeiten, die bei älteren Mitarbeitern besonders geschätzt werden	7
3.	Weiterbildung zur Erhaltung der Leistungsfähigkeit - auch in alternden Belegschaften	11
3.1	Ausbildung und Weiterbildung für alle Altersgruppen als betriebliches Handlungsfeld.....	11
3.2	Institutionalisierte Weiterbildung älterer Mitarbeiter heute	12
3.3	Lebenslanges Lernen - vom Schlagwort zum gelebten Alltag	13
4.	Gestaltung der Weiterbildung unter besonderer Berücksichtigung Älterer.....	15
4.1	Wie lernen Ältere?	15
4.2	Welche didaktischen Aspekte sind für altersgerechtes Lernen zu beachten?	17
4.3	Lernen in altersgemischten Teams?.....	18
5.	Verantwortliche für altersgerechte Weiterbildung müssen darauf vorbereitet werden!	19
6.	Quellenverzeichnis.....	20

¹ Dieser Beitrag entstand unter Mitarbeit von Helmut Wirth.

1. **Soziodemografische Entwicklungen in Gesellschaft und Wirtschaft**

Die Welt ist im demografischen Umbruch. In der westlichen Hemisphäre dominieren anhaltend niedrige Geburtenquoten, während die Lebenserwartung stetig steigt. Schrumpfende Bevölkerung und zunehmende Alterung der Gesellschaft belasten nicht nur die Sozialsysteme. Sie führen auch zu wirtschaftlichen Nachfrageverschiebungen, auf die Unternehmen aller Branchen sich einzustellen haben. Für Finanzinstitute sind u. a. ein steigender Altersvorsorgebedarf und eine zunehmende Bedeutung der Senioren im Privatkundengeschäft zu erwarten.

Die allgemeinen soziodemografischen Entwicklungen wirken sich ebenso auf die Unternehmen selbst, auf die Struktur ihrer Belegschaft aus.

1.1 **Neue Altersstrukturen in den Unternehmen**

*„Wenn die Bevölkerung immer älter wird,
können die Mitarbeiter nicht jünger werden“.*
Prof. Bullinger, Fraunhofer Institut

Schon aus wirtschaftlichen Gründen werden es sich sowohl Mitarbeiter² wie auch Unternehmen bald kaum noch leisten, vorzeitige Ruhestandsmodelle in Anspruch zu nehmen. Ergebnis ist eine längere Verweildauer der Mitarbeiter im Beruf. Wenn zusätzlich - absichtlich oder aus Nachwuchsmangel am Arbeitsmarkt - weniger junge Nachwuchskräfte eingestellt werden, so verstärkt dies nochmals eine zunehmende Alterung der Belegschaft. Große Industrieunternehmen rechnen damit, dass sich das Durchschnittsalter im Unternehmen in einem Jahrzehnt um 5 Jahre erhöhen wird.

Laut OECD-Studie sind derzeit in Deutschland unter 40 % der Personen im Alter von 55 bis 64 Jahren erwerbstätig (Schweden: 69 %). Es ist zu erwarten, dass diese Quote sich an den Durchschnitt aller OECD-Länder von zur Zeit 51 % annähern wird, was übrigens auch einem erklärten Ziel aus der Lissabon-Strategie der EU entspräche.³ Dass im Gegensatz hierzu 41 % aller deutschen Unternehmen heute keine Mitarbeiter im Alter über 55 beschäftigen,⁴ dürfte also bald der Vergangenheit angehören.

Die vorhersehbaren Entwicklungen führen zu völlig veränderten Altersverteilungen in den Unternehmen. Durchschnittlich gibt es dort schon jetzt mehr über 50-Jährige als unter 30-Jährige. Und diese Tendenz wird sich fortsetzen.⁵ Während heute die 30- bis 49-Jährigen in den Betrieben dominieren, werden im Jahre 2020 die über 50-Jährigen die quantitative Vorherrschaft übernommen haben. Gelegentlich wird der Anteil der über 50-Jährigen dann sogar bei über 50 % der Belegschaft gesehen.⁶

Auch in den Finanzinstituten hat die Verschiebung der Altersstrukturen längst begonnen. So waren im Jahr 1994 noch 13 % der bankspezifisch Beschäftigten in den bayerischen Sparkassen 50 Jahre und älter. Inzwischen wuchs der Anteil auf 21 %. Umgekehrt verringerte sich der Anteil der unter 30-Jährigen in diesem Zeitraum von 37 % auf 23 %.

² Der Einfachheit halber wird in diesem Beitrag darauf verzichtet, männliche und weibliche Formen zu unterscheiden.

³ Vgl. DIHK-Vorstand, 2005.

⁴ Vgl. Kunze, Fr., 2005, S. 4.

⁵ Vgl. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.), 2004, S. 7; sowie Frerichs, Fr. et al., o. J., S. 2.

⁶ Vgl. Hentze, H., 2003.

Hintergrund ist die in der gesamten Kreditwirtschaft stark reduzierte Zahl der Auszubildenden.

1.2 Personelle Risiken veränderter Altersstrukturen

Die vorhergesagten Veränderungen bergen für die Unternehmen vielfältige Risiken:

- Gesundheitliche Risiken:

Der körperliche und psychische Akku der Mitarbeiter muss länger halten. Es muss mit höheren durch Krankheit bedingten Ausfällen gerechnet werden. Diesen gilt es durch Gesundheits-Checks, altersgerechte Arbeitsplatzgestaltung, Gesundheitliche Aufklärung und Gesundheitstrainingsprogramme vorzubeugen.

- Risiken der Innovation, Flexibilität und Arbeitsmotivation

Es entspricht bisherigen Erfahrungen - vielleicht auch lediglich Vorurteilen? -, dass Mitarbeiter mit zunehmendem Alter weniger flexibel und weniger kreativ werden. Aussagen und Studien über die Motivation bei zunehmender Betriebszugehörigkeit sind zumindest widersprüchlich.

- Qualifikationsrisiken

Der Schwerpunkt der Aus- und Weiterbildung bei Mitarbeitern über 50 liegt meistens Jahrzehnte zurück - mit der Folge, dass deren Qualifikation durch Vergessen und mangelnde Aktualität häufig stark beeinträchtigt ist. Für die betriebliche Personalentwicklung, für betriebliche und überbetriebliche Aus- und Weiterbildung stellen sich damit neue Herausforderungen. Würde das viel zitierte Postulat des „lebenslangen Lernens“ ernst genommen, so könnten die genannten Qualifikationsrisiken allerdings vermieden werden.

Personelle Risiken⁷ sind keine Merkmale der älteren Menschen selbst, sondern sie bestehen in der oft unzureichenden Vorbereitung auf die Zahl und die Situation älterer Mitarbeiter im Unternehmen.

Um den Risiken des demografischen Wandels erfolgreich zu begegnen, ist unternehmens- und speziell personalpolitisches Handeln in verschiedenen Feldern erforderlich (Abb. 1).⁸ Es geht um eine zentrale Gegenwarts- und Zukunftsaufgabe:

„Mit älterer Belegschaft erfolgreich bleiben!“

⁷ Siehe dazu Kobi/Backhaus 2001, S. 67 ff.

⁸ Richenhagen, G., 2003, S. 12.

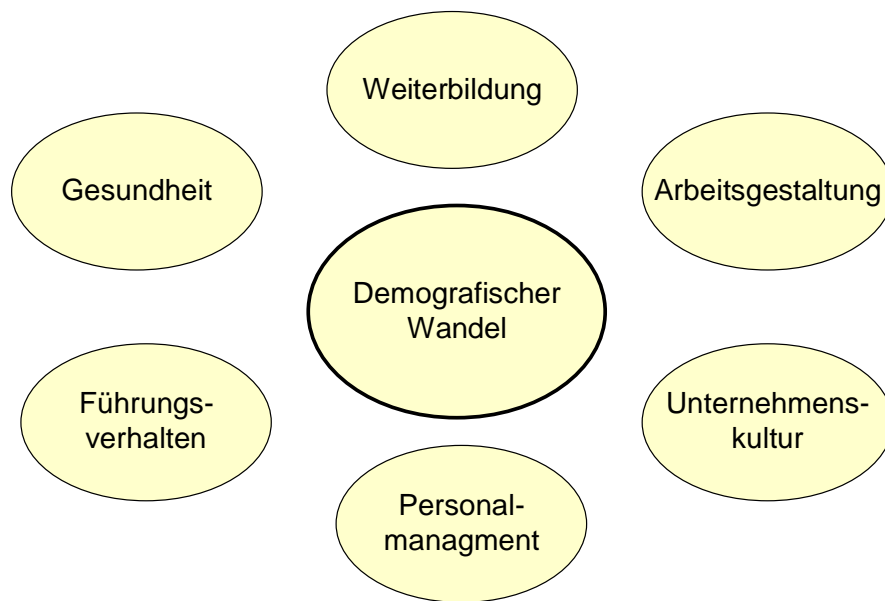


Abb. 1: Handlungsfelder zur Bewältigung des demografischen Wandels in Unternehmen

2. ***Fit sein im Beruf ist nicht vorrangig eine Altersfrage - „Älter werden“ neu betrachtet***

"Wir brauchen eine breite gesellschaftliche Debatte, um einen Einstellungswandel den Älteren gegenüber zu erreichen."

Franz Müntefering, Bundesminister

Das Alter ausgedrückt in der Zahl der erlebten Geburtstage ist nicht geeignet, eine Aussage über die physische und psychische Konstitution oder gar über die soziale Kompetenz eines Mitarbeiters auszudrücken, denn die Art und Weise wie Menschen altern, weist große Unterschiede auf. Als Folge dieser große Variabilität der Altersverläufe sind die individuellen Unterschiede zwischen älteren Menschen⁹ beträchtlich.

Das „Leistungs-Alter ist nicht an der Zahl der Lebensjahre abzulesen!

Das Altern wird entscheidend berufsbiographisch geprägt durch¹⁰

- Biogenetische Dispositionen

⁹ Es ist fragwürdig, die Altersgruppe „ältere Menschen“ o. ä. altersmäßig genau abgrenzen zu wollen. Offensichtlich gibt es in den Unternehmen aber eine Art unausgesprochenen Konsens, entsprechende Begriffe nur bei mindestens 50-Jährigen zu verwenden („junge Alte“). Dem soll auch in diesem Beitrag Rechnung getragen werden, wobei „ältere Mitarbeiter“, „ältere Erwachsene“, „Generation 50 plus“ o. ä. als synonym angesehen werden. Auf modernistische Ausdrücke, wie „Best Ager“ oder „Generation Silber“ soll ganz verzichtet werden.

¹⁰ Vgl. Pfeiffer, B. / Zieschang, H., 2005, S. 215.

- Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten
- Langjährige einseitige oder wechselnde Belastungen und Ressourcen,
- Kompensationsmöglichkeiten während oder nach Extrembelastungen,
- Qualifikationsunterschiede.

Altern ist also ein multivariabler lebenslanger Prozess.¹¹

2.1. Vom Defizit- zum Kompetenzmodell¹²

Um den Anforderungen des demografischen Wandels gerecht zu werden und die damit verbundenen Chancen gesellschaftlich und unternehmerisch ergreifen zu können, ist eine grundlegende Änderung der Einstellung gegenüber älteren Menschen im Betrieb erforderlich. Der immer noch selbstverständliche Vorrang der „Jugendkultur“ in der Wirtschaft wird sich angesichts der dramatischen Altersverschiebung in Gesellschaft und Unternehmen schon bald als anachronistisch erweisen. Dem „Jugendwahn“ muss ein baldiges Ende prophezeit werden. In diesem Zusammenhang werden auch die Fähigkeiten älterer Mitarbeiter realistischer einzuschätzen, wird geradezu ein Paradigmenwechsel vom bisher vorherrschenden Defizitmodell des Alterns hin zu einem differenzierteren Kompetenzmodell zu vollziehen sein.

Nach dem sog. **Defizitmodell** ist das Altern dadurch gekennzeichnet, dass bestimmte physische und psychische Fähigkeiten nachlassen. Alter steht demnach für einen zunehmenden Verlust des Leistungsvermögens. Diesem Ansatz zufolge sind ältere Menschen generell weniger innovativ, leistungsfähig, kreativ und belastbar als jüngere. Obwohl das Defizitmodell bereits seit Beginn der 90er Jahre empirisch widerlegt wurde, hat es immer noch ein beträchtliches Beharrungsvermögen in den Alltagseinstellungen aller Beteiligten.

Nach dem **Kompetenzmodell** wird der Alterungsprozess differenziert betrachtet und bewertet. Es lässt ältere Menschen in einem neuen Licht erscheinen.¹³

Im Kompetenzmodell wird berücksichtigt, dass die verschiedenen Arten von Fähigkeiten sich allgemein unterschiedlich, ja entgegengesetzt entwickeln, wobei bestimmte Fähigkeiten sich erst mit zunehmendem Alter besonders positiv ausprägen. Es berücksichtigt aber auch, dass es dabei erhebliche individuelle Unterschiede gibt und durch eine entsprechende individuelle Arbeits- und Lebensgestaltung mit dem Alterungsprozess einhergehende spezifische Defizite kompensierbar sind. Durch angemessene **Kompensationsstrategien** können altersbedingte Leistungseinschränkungen ausgeglichen werden.¹⁴

Damit verlieren viele altersbedingte Einschränkungen durch eine entsprechende Lebens- und Arbeitsgestaltung (z. B. gesunde Lebensführung, altersgerechte Arbeitsplätze) an Bedeutung oder sie können durch angemessene Unterstützungen kompensiert werden. Das Kompensationsmodell lenkt nach dem Motto „Alles zu seiner Zeit“ den Blick auf den biografischen Leistungswandel. Älterwerden wird demnach als ein **Wandlungsprozess** erkannt, der sich über die ganze Lebenszeit erstreckt und zur Ausprägung und Veränderung verschiedener körperlicher, geistiger und psychosozialer Kompetenzen in unterschiedlichen Lebensphasen führt.

¹¹ Vgl. Lehr, S. 25.

¹² Vgl. Richenhagen, G., 2003, S. 5 ff..

¹³ Vgl. auch das Modell vom „Haus der Arbeitsfähigkeit“, in: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.), 2004, S. 20.

¹⁴ Vgl. Initiativkreis 30, 40, 50 plus, 2006, S. 10 f..

2.2 Arbeitsfähigkeit unter der Lupe: Das Ja-Nein-Prinzip hat ausgedient!

Eine differenzierte Betrachtung der Alterung von betrieblichen Belegschaften im Sinne des Kompetenzmodells kann auch den Begriff „Arbeitsfähigkeit“ nicht mehr eng nach dem Ja-Nein-Prinzip auslegen. Nicht möglicher Leistungsverfall, sondern der mit differentiellen Alterungsprozessen einhergehende Leistungswandel muss in den Vordergrund rücken.¹⁵ So wird der Blick frei für in jedem Unternehmen unabdingbare Mitarbeiterpotenziale, wie Erfahrungswissen, Loyalität oder Gelassenheit.

Dennoch vorhandene etwaige altersbedingte berufliche Einschränkungen beziehen sich im Übrigen nie isoliert auf den betreffenden Mitarbeiter, sondern immer auch auf eine ganz spezifische Tätigkeit. „Arbeitsfähigkeit“ ist somit relativ:

„Die Arbeitsfähigkeit ist das Potenzial eines Menschen, ..., eine gegebene Aufgabe zu einem gegebenen Zeitpunkt zu bewältigen. Dabei muss die Entwicklung der individuellen funktionalen Kapazität ins Verhältnis gesetzt werden zur Arbeitsanforderung. Beide Größen können sich verändern und müssen gegebenenfalls alters- und altersadäquat gestaltet werden.“¹⁶

Abb. 2 verdeutlicht die Abhängigkeiten der Leistungsfähigkeit im Verlaufe der Erwerbsbiografie:¹⁷

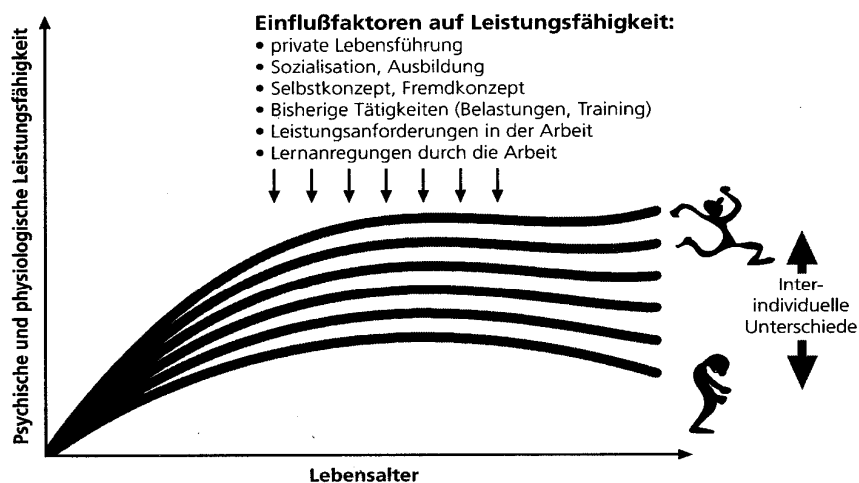


Abb. 2: Leistungsfähigkeit und Biografie

¹⁵ Vgl. Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.), 2004, S. 19 f..

¹⁶ Ilmarinen & Co., Finnland, zitiert nach Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.), 2004, S. 19. Als Maß hierfür hat sich der sog. Arbeitsbewältigungsindex (ABI) etabliert. Vgl. Richenhagen, G., 2003, S. 13 f..

¹⁷ www.fortbildung-bw.de/wb/03_aeltere_an/extra_sites, S. 1.

„Die Leistungsfähigkeit ist nicht stringent altersabhängig!“

Die Leistungsfähigkeit kann mit zunehmendem Alter abnehmen, erhalten bleiben oder sich gar verbessern. Der Erhalt und die Gestaltung der Leistungsfähigkeit kann durch gezielte Maßnahmen (Gesunderhaltung, Weiterbildung, altersgerechte Gestaltung des Arbeitslebens) im Rahmen eines systematischen lebenslangen Lernens unterstützt werden.¹⁸

2.3 Differenzielle Betrachtung: Es gibt Eigenschaften und Fähigkeiten, die bei älteren Mitarbeitern besonders geschätzt werden

„Als ich vierzehn war, war mein Vater so unwissend. Ich konnte den alten Mann kaum in meiner Nähe ertragen. Aber mit einundzwanzig war ich verblüfft, wie viel er in sieben Jahren dazugelernt hatte.“

Mark Twain (1835 - 1910)

Älteren Mitarbeitern werden besondere Stärken gegenüber jüngeren zugeschrieben, insbesondere im Bereich der sozialen Kompetenzen, im Verantwortungs- und Pflichtbewusstsein oder in der Urteilsfähigkeit.¹⁹ Gelegentlich werden Ältere sogar als die besseren Chefs angesehen.²⁰

Viele ältere Mitarbeiter²¹

- kennen die Zusammenhänge im Arbeitsprozess besonders genau,
- haben einen guten Überblick über die Aufgabenstellung des Unternehmens, die Anforderungen des Marktes und über die Meinung der Kunden vom Unternehmen,
- verfügen über einen großen Einsatzwillen, trotz eventueller vorliegender gesundheitlicher Einschränkungen,
- können aus Erfahrung gut mit Kunden umgehen,
- sind oft flexibler einsetzbar, denn sie sind familiär weniger gebunden,
- sind motiviert und loyal,
- haben ein hohes Durchhaltevermögen,
- sind berechenbar, weil sie selten einen Unternehmenswechsel anstreben.

Ähnlich fasst auch Übersicht 3 besondere Stärken zusammen, die sich mit zunehmendem Alter besonders ausprägen:²²

¹⁸ Vgl. Initiativkreis 30, 40, 50 plus, 2006, S. 16.

¹⁹ Vgl. Pfeiffer, B. / Zieschang, H., 2005, S. 206.

²⁰ Vgl. Kobi/Backhaus (Hrsg.) 2001, S. 117.

²¹ Vgl. Adenauer, S., 2002, S. 47.

²² Reindl, J., 2005, S. 4.



Abb. 3: Stärkenentwicklung mit zunehmendem Alter

Zu einer differentiellen Betrachtung gehört es allerdings auch, die verbreiteten Einschränkungen nicht zu verschweigen:²³

²³ Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.), 2004, S. 16. Vgl. auch die Darstellungen von altersbedingten Einschränkungen und darauf bezogene Anpassungsmöglichkeiten der Betriebe in: Ebenda, S. 52 ff..

Ältere können Aufgaben tendenziell

besser erfüllen, wenn diese

- vertraut sind,
- relativ selbständig eingeteilt werden können hinsichtlich Arbeitspensum, Arbeitsrhythmus und Arbeitsablauf,
- komplexe Lösungswege erfordern, bei denen ohne Erfahrung nicht geht,
- detaillierte Kenntnisse über betriebliche Abläufe und informelle Beziehungen voraussetzen.

weniger gut erfüllen, wenn diese

- mit extremen Umgebungseinflüssen wie z. B. Hitze, Lärm, unzureichende Beleuchtung verbunden sind,
- schwere körperliche Arbeit und/oder monotone, sich ständig wiederholende (repetitive) Bewegungen erfordern,
- unter starkem Zeit- und Leistungsdruck erfüllt werden müssen,
- wenig Selbstbestimmung beim Arbeitstempo zulassen,
- keine ausreichende Erholung ermöglichen,
- gute Seh- und Hörleistungen voraussetzen.

Abb. 4: Vorzüge und Nachteile älterer Arbeitnehmer

Eine Befragung von 88 Unternehmen erfasst bestehende Unterschiede zwischen jüngeren und älteren Menschen, wie sie sich aus der Sicht der Betriebe darstellen.²⁴

Abb. 5: Unterschiede zwischen Jung und Alt aus der Sicht von Betrieben

Leistungspotenziale	Jüngere Beschäftigte	Ältere Beschäftigte
Erfahrungswissen	+	+++
Theoretisches Wissen	++	++
Kreativität	+++	+
Lernbereitschaft	+++	+
Lernfähigkeit	+++	+
Arbeitsmoral und -disziplin	+	+++
Einstellung zur Qualität	+	+++
Zuverlässigkeit	+	+++
Loyalität	+	+++
Teamfähigkeit	++	++
Führungsfähigkeit	+	+++
Flexibilität	+++	+
Körperliche Belastbarkeit	+++	+
Psychische Belastbarkeit	++	++
Beruflicher Ehrgeiz	+++	+

+++ = sehr häufig genannt, ++ = häufig genannt, + selten genannt

²⁴ INIFES/SÖSTRA, in: Richenhagen, G., 2003, S. 7.

In dieser Befragung wird älteren Mitarbeitern also mehr Erfahrungswissen und Arbeitsdisziplin, eine bessere Einstellung zur Qualität, mehr Zuverlässigkeit, Loyalität und Führungsfähigkeit zugeschrieben. Jüngere Mitarbeiter punkten bei den Potenzialen Kreativität, Lernbereitschaft, Lernfähigkeit, Flexibilität, körperliche Belastbarkeit und beruflicher Ehrgeiz.

Selbst wenn das differenzierte Gesamtbild zur Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter auf die stark vereinfachte Unterscheidung von Erfahrung und physisch-kognitiver Leistungsfähigkeit reduziert wird, bleibt eine optimistische Einschätzung des Produktivitätspotenzials.²⁵

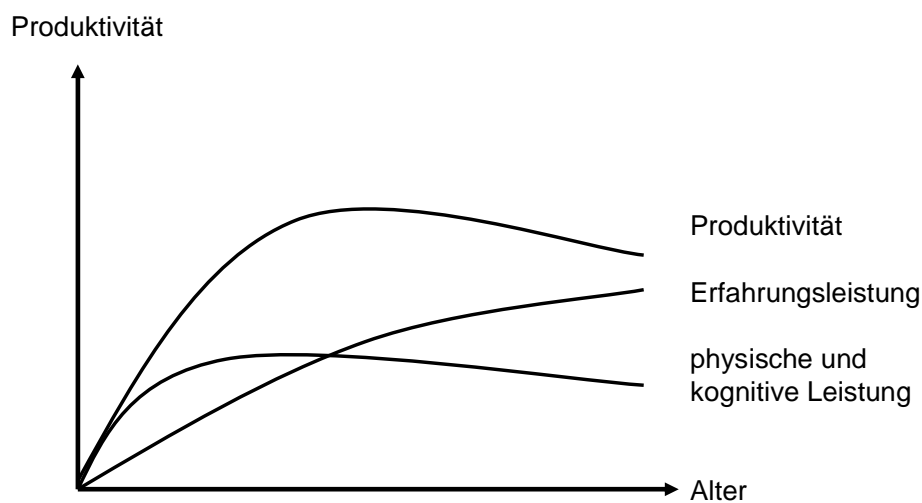


Abb. 6: Mutmaßliche Produktivitätsentwicklung und deren Bestandteile

Potenziale von alt und jung: Eine gute Ergänzung!

Die Ergebnisse solcher Erkenntnisse und Modelle legen es nahe, dass sich die Erfahrungs- und Qualifikationsprofile von älteren und jüngeren Arbeitnehmern - richtig organisiert - ausgesprochen gut ergänzen könnten. Die Arbeitswelt von morgen wird also beide benötigen: Jüngere und Ältere!

„Nicht durch Kraft oder körperliche Behändigkeit und Schnelligkeit werden große Leistungen vollbracht, sondern durch besonnenen Rat, das Gewicht der Persönlichkeit, gereiftes Urteil: Eigenschaften, die im Alter nicht verlorenzugehen, sondern sogar noch zuzuwachsen pflegen.“

Cicero (106 - 43 v. Chr.)

²⁵ Börsch-Supan et al., 2005.

3. Weiterbildung zur Erhaltung der Leistungsfähigkeit - auch in alternden Belegschaften

3.1 Ausbildung und Weiterbildung²⁶ für alle Altersgruppen als betriebliches Handlungsfeld

In einer alternden Bevölkerung wird es den Unternehmen zunehmend schwerer fallen, ausscheidende Mitarbeiter durch qualifizierte junge Nachwuchskräfte zu ersetzen. In der Finanzbranche mag dies in den kommenden Jahren angesichts des Personalabbaus und der Reduzierung des Personalaufwands gegenwärtig noch nicht also ernsthaftes Problem, ja vielleicht sogar als willkommene Rahmenbedingung erscheinen.

Schon mittelfristig werden daraus jedoch Rekrutierungsengpässe erwachsen.²⁷ Mit zurückgehender Anzahl junger Menschen werden deren Beschäftigungschancen in allen Branchen zunehmen. Es muss sich dann erweisen, ob die Attraktivität des Bankkaufmannsberufs noch hoch genug ist, um junge Nachwuchskräfte hierfür zu begeistern.

Rekrutierungsprobleme sind trotz zunächst leicht und ab 2020 stark zurückgehenden Erwerbspersonenpotenzials²⁸ zwar zunächst noch nicht bundesweit zu erwarten, zumal die Wanderungsbewegungen das allgemeine Geburtendefizit in einigen Regionen (z. B. München-Nürnberg) sogar überkompensieren werden.²⁹ In manchen Regionen gehören Rekrutierungsprobleme aber auch in der Finanzbranche schon heute zur Arbeitsmarktrealität. Es ist den Instituten anzuraten, die Situation genau zu beobachten und die eigene Stellung als Arbeitgeber rechtzeitig zu stärken, um im intensiver werdenden „Wettbewerb um Talente“³⁰ bestehen zu können.³¹

Neben der Rekrutierungsvorsorge müssen Unternehmen ihre gesamte Personalpolitik und speziell ihre Weiterbildungspolitik einer „Kalenderreform“ beruflicher Lebensläufe unterziehen und dürfen nicht mehr „mit der Pferdekutsche des 19. Jahrhunderts im 21. Jahrhundert herumfahren.“³² Dies betrifft das Erfordernis lebenszyklusorientierter Personalentwicklungskonzepte und speziell die noch ungewohnte Aufgabe, Potenziale älterer Mitarbeiter zu erkennen, zu erhalten, zu entwickeln und einzusetzen.

„Weiterbildung auch für ältere Mitarbeiter - eine rentable Investition für den Einzelnen wie für das Unternehmen!“

Zum einen besteht jetzt schon zum Teil akuter Handlungsbedarf in Unternehmen, da schon heute verstärkt auf ältere Mitarbeiter zurückgegriffen werden muss. Zum anderen ist strategisch bereits heute Vorsorge für die kommenden Jahre zu treffen, wenn sich der

²⁶ Mit betrieblicher „Aus- und Weiterbildung“ sollen institutionalisierte, intentionale Lehr-/Lernformen bezeichnet werden, während der Begriff der „Personalentwicklung“ als betriebliches Handlungsfeld darüber deutlich hinaus geht und auch funktionale Entwicklungsprozesse am Arbeitsplatz sowie die Qualifikations- und Motivationswirkungen jeglichen personalpolitischen Handelns mit einbezieht.

²⁷ Siehe z. B. die Personalbedarfsprognose für die Sparkassen in Baden-Württemberg bei Becker et al., S. 40 ff.

²⁸ Vgl. Kunze, Fr., 2005.

²⁹ Vgl. Birmann, V., 2004.

³⁰ Dietrich, S. 36

³¹ Vgl. auch Brötz, S. 101 ff.

³² Frank Schirrmacher, zitiert nach Lehr, S. 24.

Sockel der Alterspyramide noch mehr „verdünnt“ und die bisherige „Spitze“ der Alterspyramide sich pilzartig verbreitert haben wird. Die Qualifikationen der heute noch jungen und „mittelalten“ Mitarbeiter sind so zu entwickeln und ihre Leistungsfähigkeit ist so vorzubereiten, dass sie den Anforderungen am Arbeitsplatz auch noch morgen als die dann „Älteren“ gerecht werden können und wollen.³³

3.2 Institutionalisierte Weiterbildung älterer Mitarbeiter heute

Zunächst ist jedoch festzustellen, ob es Anhaltspunkte für ein Qualifikationsdefizit älterer Mitarbeiter gegenwärtig gibt, in welchem Umfang nämlich ältere Mitarbeiter derzeit an Qualifizierungsmöglichkeiten teilnehmen.

Mitarbeiter über 50 - soweit es sich nicht um Führungskräfte handelt - gelten in den Betrieben nicht selten als „Belastung“.³⁴ Dies kommt auch in den Weiterbildungsaktivitäten für diese Personengruppe deutlich zum Ausdruck. Denn trotz aller Notwendigkeit nehmen in der deutschen Wirtschaft - einschließlich Führungskräften - lediglich 18 % der 50 - 64-Jährigen an Schulungen teil. Dass es auch anders geht, zeigt das Beispiel Schwedens: Hier sind es immerhin 30 %.

Betrachtet man die relativ kleine Gruppe der weiterbildungsbereiten 50 plus-Jährigen genauer, so sind es einerseits die ohnehin höher Qualifizierten und zum anderen Mitarbeiter mit eher anspruchsvolleren Tätigkeiten.³⁵

Die empirischen Altersstrukturen in den Weiterbildungsveranstaltungen der deutschen Wirtschaft zeigen dasselbe Bild (Abb. 7):³⁶

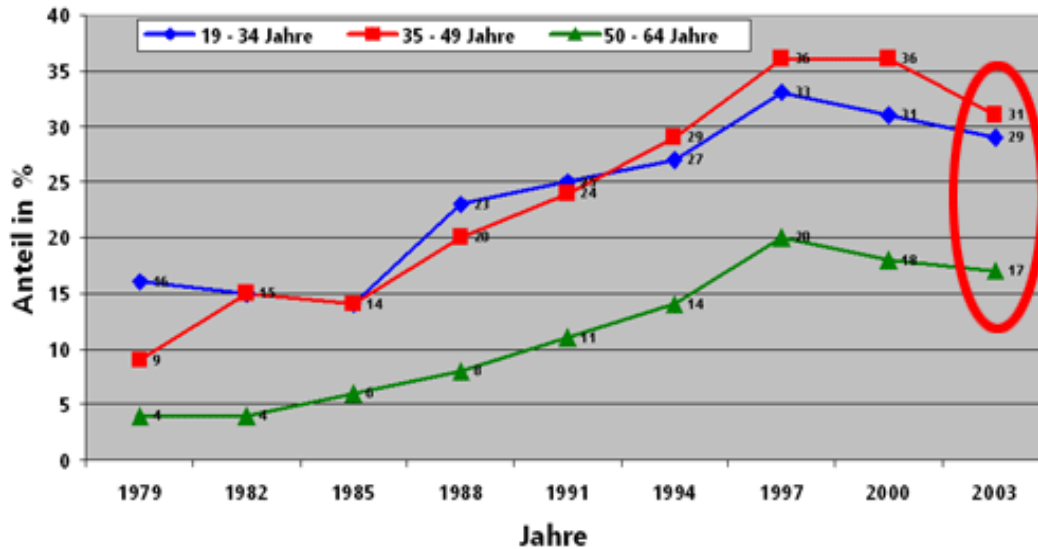
³³ Vgl. Adenauer, S., 2002, S. 37; zur Thematik insgesamt vgl. auch den Sammelband von Bullinger, H.-J. (Hrsg.), 2001.

³⁴ Vgl. Thoms, E.-M., 2001, Teil 1, S. 2.

³⁵ Vgl. Zimmermann, Kl. / Brenke, K., 2006, S. 18.

³⁶ Fraunhofer IAO, 2005.

Abb. 7: Teilnahme verschiedener Altersgruppen an Weiterbildung



- Die Weiterbildungsbeteiligung ist in allen Altersgruppen seit Ende der 90er Jahre rückläufig
- Personen zwischen 50 und 64 Jahren hatten seit Beginn der Datenerhebung immer die geringsten Beteiligungsraten an beruflicher Weiterbildung.

In ältere Mitarbeiter wird bisher somit noch weniger „investiert“ als in jüngere, was sowohl im fehlenden Angebot der Unternehmen wie auch in einer Weiterbildungszurückhaltung der älteren Mitarbeiter selbst begründet sein kann.

Die Bedeutung beruflicher Weiterbildung und Konzepte des "Lebenslangen Lernens" werden in politischen Sonntagsreden und Hochglanzbroschüren immer wieder als besonders wichtig betont, wenn es um die Zukunftsfähigkeit von Arbeit und Beschäftigung am Standort Deutschland geht. Eine Botschaft, die das Bewusstsein von Beschäftigten und Personalverantwortlichen aber wohl erst noch erreichen muss!

Zumindest die innovativsten unter den Unternehmen in Deutschland scheinen das Defizit erkannt zu haben. 20 % von ihnen betreiben bereits aktiv eine Weiterbildung für ältere Mitarbeiter und die restlichen 80 % setzen sich mit dem Thema „Weiterbildung älterer Mitarbeiter“ zumindest bereits aktiv auseinander.³⁷

3.3 Lebenslanges Lernen - vom Schlagwort zum gelebten Alltag

„Lebenslanges Lernen (LLL) ist alles Lernen während des gesamten Lebens, das der Verbesserung von Wissen, Qualität und Kompetenzen dient und im Rahmen einer

³⁷ Vgl. Thoms, E.-M., 2001, Teil 2, S. 2.

persönlichen, bürgergesellschaftlichen, sozialen bzw. beschäftigungsbezogenen Perspektive erfolgt.“

Mitteilung der EU vom 21.11.2001 „Einen europäischen Raum des LLL schaffen“³⁸

Schon lange wird es jedem empfohlen - das lebenslange Lernen, ohne das jeder von uns angesichts rasanter Entwicklungen bei verkümmern den Halbwertszeiten unseres Wissens in Wirtschaft und Gesellschaft unweigerlich und aussichtslos zurückgeworfen würde. Bisher alles nur eine Art Schreckgespenst, denn veraltetes Berufswissen nahmen die meisten eher mit in den „wohlverdienten“ Ruhestand, nicht etwa in eine neue Phase der Weiterbildung. Künftig wird vieles anders sein: Mitarbeiter werden sich rechtzeitig um die Auffrischung ihres Wissens und Könnens zu sorgen haben, wollen sie jede ihrer Lebensphasen aktiv und kompetent gestalten. Und beizeiten wird auch jenseits der 50 eine ganz neue Qualifikation für eine ganz neue Aufgabe erforderlich sein. All das werden veränderte Anforderungen an die berufliche Biografie des Einzelnen, aber ebenso an die Gestaltung der betrieblichen Personalentwicklung sein. Für Berufstätige wie für Unternehmen wird es kein „ausgelernt haben“ mehr geben können. Personalentwicklung wird sich aufgabenorientiert und biografieorientiert, das heißt entlang den Erfordernissen der jeweiligen Aufgabe wie der jeweiligen Lebensphase der Mitarbeiter, auszurichten haben. Jede Phase der Entwicklung wird die jeweils vorherigen zu berücksichtigen und die jeweils nachfolgenden bereits vorzubereiten haben. Die auch künftig sicherlich nicht üppigen Bildungsbudgets der Unternehmen werden auf die Anforderungen auch in den verschiedenen beruflichen Lebensphasen zu verteilen sein.

Betriebliche Personalentwicklung steht in diesem Zusammenhang vor neuen Aufgaben:³⁹

- Erhaltung von Gesundheit und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten durch altersgerechte Aufgabenzuordnung und Arbeitsplatzwechsel
- Förderung der Mobilitätsbereitschaft durch langfristige Planung von Erwerbsbiografien bereits bei jüngeren Berufstätigen⁴⁰
- Erhaltung der Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit durch Gestaltung interessanter Entwicklungsmöglichkeiten auch im Alter von über 50.
- Berücksichtigung auch der Life-Styling-Erfordernisse zur Erhaltung der Work-Life-Balance jenseits der 50
- Kompetenz erhaltende Maßnahmen zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit und Weiterbildungs-Coaching über das gesamte Berufsleben der Mitarbeiter
- Gestaltung entwicklungsförderlicher Arbeitsbedingungen und Arbeitsinhalte, um arbeitsplatznahes Lernen „on the job“ zu ermöglichen.
- Überzeugungsarbeit in der gesamten Belegschaft und bei den älteren Mitarbeitern, dass jeder lernfähig und für lebenslanges Lernen geeignet ist
- Schaffung von Anreizen zur Förderung der Weiterbildungsbereitschaft über 50
- Feststellung des Entwicklungsbedarfs durch Anforderungsanalysen, individuelle Lernbedarfs-/Lernstilanalysen und Laufbahngespräche auch mit älteren Mitarbeitern
- Bildung, Vorbereitung und Begleitung altersgemischter Teams
- An demografischen Veränderungen orientierte Personalplanung und Rekrutierung auch älterer Mitarbeiter
- Qualifizierung und Begleitung der Führungskräfte für ihre Aufgaben in veränderten Personalstrukturen

³⁸ Zitiert nach: Krauss-Hoffmann, P., 2005, S. 3.

³⁹ Vgl. auch Winkler, R., 2002, S. 4 f.; Richenhagen, G., 2003, S. 15 f.; Iller, C., 2005.

⁴⁰ Vgl. Buck, H. et al., 2002, S. 79; Pack, J. et al., 2000.

Branchenübergreifende Initiativen zum Thema:

- Demographienetzwerk „**Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)**“, www.inqa.de , ein Zusammenschluss von Bund, Ländern, Sozialpartnern, Sozialversicherungsträgern, Stiftungen und engagierten Unternehmen
- Aktionsprogramm „**Lebensbegleitendes Lernen für alle**“, Bundesministerium für Bildung und Forschung
- „**Lebenslanges Lernen (PLL)**“. 2006 endet die laufende Generation der EU-Bildungsprogramme SOKRATES und LEONARDO DA VINCI. Beide Programme sollen von dem neuen EU-Bildungsprogramm **PLL** fortgeführt werden.

4. Gestaltung der Weiterbildung unter besonderer Berücksichtigung Älterer

4.1 Wie lernen Ältere?

„Was Hänschen nicht lernt, lernt Hans nimmer mehr.“
Deutsches Sprichwort

In welchem Maße ältere Menschen lernfähig (Lernqualifikation) und lernbereit (Lernmotivation) sind, weist offenbar große individuelle Unterschiede auf, die wiederum von lernbiografischen Entwicklungen erheblich beeinflusst sind. Intensive, längere Bildungslaufbahn und lernförderliche (z. B. berufliche) Tätigkeiten erhalten die individuelle Lernfähigkeit und Lernbereitschaft auch bis ins hohe Alter, während einseitige, einförmige, wenig herausfordernde Berufsarbeit, noch dazu nach einer nur wenig ausgeprägten Bildungslaufbahn, zu rascher **Lernentwöhnung** führen und mit zunehmendem Alter Lernangst und Lernunbeholfenheit fördern. Im Einzelfall sind auch konkrete Erfahrungen, dass Lernanstrengungen sich „nicht gelohnt haben“ oder man eben „nicht lernen kann“, eine nicht zu unterschätzende Motivationshürde für spätere Lernanforderungen.⁴¹

Lernbereitschaft hängt weiterhin auch mit der Einsicht zusammen, dass im Berufsleben immer wieder Neues zu bewältigen ist. Folgendes Beispiel zeigt, wie diese Einsicht in manchen Berufen aus Erfahrung wachsen kann.⁴²

„ Ein internationaler Konzern mit hoher Innovationsdynamik aus dem IT-Bereich hat die Erfahrung gemacht, dass es gerade Älteren (hier Ingenieure) ab Mitte 40 leichter fällt, sich neues Wissen anzueignen, weil sie in der Regel schon mehrere Technologiesprünge miterlebt haben. Diese MitarbeiterInnen haben begriffen, wie schnell Wissen heute veralten kann. In diesem Unternehmen fehlte Jüngeren dagegen oft die Motivation zur kontinuierlichen Weiterbildung, weil sie aus Karrieregründen ihre aktuellen Projekte erfolgreich bewältigen wollten und weil sie glaubten, dass ihre Kenntnisse aus dem Hochschulstudium kein Verfallsdatum hätten.“

Zumal institutionelles Lernen von Älteren (mit Ausnahmen, z. B. Seniorenstudium) noch nicht in der Alltagserfahrung dominiert, sind Erkenntnisse zum Lernen in fortgeschrittenem Alter und einschlägige bildungswissenschaftliche, geragogische Erkenntnisse noch rar. Dennoch zeichnen sich bereits einige beim Lernen Älterer beobachtbare Besonderheiten ab, die für

⁴¹ Vgl. Winkler, R., 2002, S. 3.

⁴² Fraunhofer IAO, in: Buck, H. et al., 2002, S. 78.

die Gestaltung von Weiterbildung relevant sind. Dass auch die Art des Lernens sich mit der persönlichen Entwicklung, oft mit kürzeren oder längeren Phasen der „Lernentwöhnung“ verändert, ist leicht nachvollziehbar. Man kann generell feststellen: Ältere lernen anders als Jüngere.

Einschränkungen ergeben sich für den Lernprozess Älterer,⁴³

- wenn sich dem Lernenden der Sinn des Inhalts nicht ausreichend erschließt,
- wenn keine Hinweise auf eine zweckmäßige Technik des Lernens erfolgen,
- wenn Lerninhalte zu schnell dargeboten werden,
- wenn keine ausreichenden Wiederholungsmöglichkeiten bestehen,
- wenn die Lernumgebung als unangenehm empfunden wird,
- wenn Störungen den Lernprozess behindern,
- wenn latente oder offene Lernangst durch Wettbewerbselemente gesteigert wird.

Dagegen haben Ältere beim Lernen insofern besondere Vorzüge, als sie

- neue Wissensinhalte mit bereits vorhandenem Wissen vergleichen können,
- leichteren Zugang zu komplexen Sachverhalten haben,
- Wert legen auf eigenverantwortliches, selbstständiges Lernen,
- Sich häufig auf eine problemzentrierte Perspektive konzentrieren,
- Den Aspekt der Anwendung selbst betonen.

Bereits die typischen „pädagogischen“ und „andragogischen“ Postulate weisen eine große Schnittmenge auf. Ähnliches gilt nun offenbar auch zwischen Andragogik als der Wissenschaft von der Bildung Erwachsener und „Geragogik“ als der noch jungen Wissenschaft von der Bildung Älterer. Die dargestellten Einschränkungen für einen optimalen Lernprozess gelten nicht nur für Ältere, sie schränken auch für jede andere Altersgruppe Lernen ein. Allerdings ist anzunehmen, dass diese Einschränkungen sich beim Lernen Älterer besonders nachteilig auswirken und bei der Gestaltung von Weiterbildung für diese Zielgruppe daher besonders zu beachten sind.

Auch ältere Lernende stellen (sich) im Rahmen betrieblicher/überbetrieblicher Weiterbildung üblicherweise eine Frage, die auch bei jüngeren Kollegen üblich ist:

„Welche Vorteile habe ich von der Teilnahme an dieser Weiterbildung?“

Motivation hängt somit auch in der geragogischen Weiterbildung in hohem Maße davon ab, ob zu erwarten ist, dass der Lernende durch diese Maßnahme

- seine Arbeitslast oder seine Arbeitsqualität besser bewältigen kann,
- bessere beruflich-betriebliche Chancen bekommt,
- seine Arbeitsstelle sichern kann,
- besseren Einblick in den Betrieb erhält,
- usw.

⁴³ Vgl. z. B. Hörwick, E., 2003, S. 11.

4.2 Welche didaktischen Aspekte sind für altersgerechtes Lernen zu beachten?

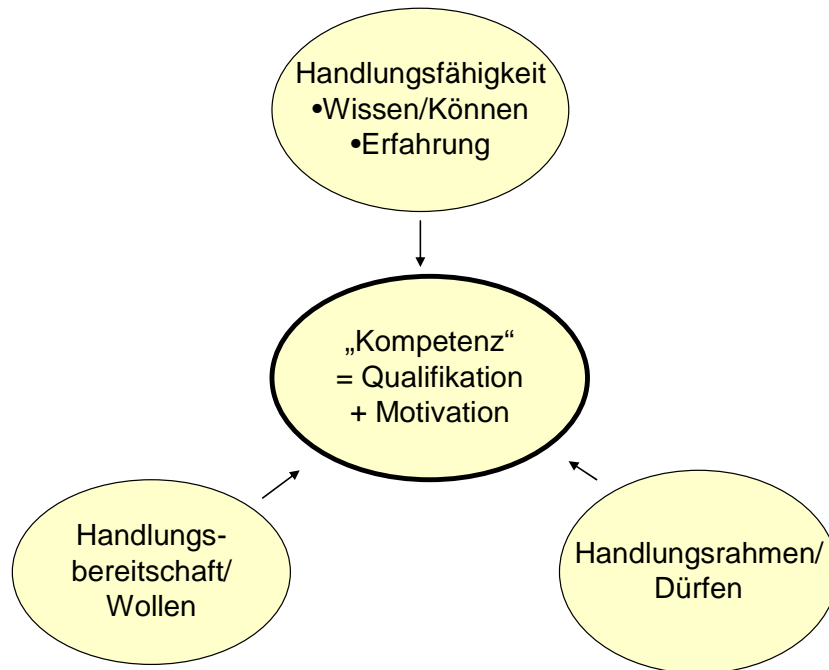


Abb. 8: Allgemeines Modell beruflicher Kompetenz

Aus den obigen Erkenntnissen zum Lernen Älterer ergeben sich erste didaktische Handlungsorientierungen, die für altersgerechte Weiterbildung gelten:⁴⁴

Weiterbildungsziele und -inhalte

- In der Weiterbildung sollte der konkrete Nutzen/Zweck für die Lernenden verdeutlicht werden.
- Weiterbildung sollte an den - häufig sehr unterschiedlichen - Erfahrungen und am Vorwissen der Lernenden anknüpfen.
- Weiterbildung sollte den Sinnzusammenhang des Lerninhalts beachten. Besonders in den Anfangssituationen des Lernens sollte der Gesamtzusammenhang, die Struktur des Inhalts verdeutlicht werden.
- Weiterbildung sollte den Inhalt kritisch-problemorientiert bearbeiten.
- Weiterbildung sollte den Verwertungszusammenhang für die Praxis mit Blick auf mögliche Problemlösungen für konkrete Arbeitsaufgaben aus der konkreten Lebenswelt Älterer zentral einbeziehen.
- Bestehende Vorurteile zur Lernfähigkeit („Was Hänschen nicht lernt, ...“) sind ausdrücklich zu thematisieren und zu widerlegen.

⁴⁴ Vgl. Hörwick, E., 2003, S. 15; Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.), 2004, S. 40; Buck, H. et al., 2002, S. 77; Stöckl 2001, in: Reindl, J., 2006, S. 2 f.; sowie die Veröffentlichungen des Bundesinstituts für berufliche Bildung, z. B. Schemme, D. (Hrsg.) 2001.

Methodik der Weiterbildung

- Teilnehmer sollten in die Vorbereitung und in den Verlauf der Weiterbildung aktiv einbezogen werden. Eine klassische Dozentensteuerung des Lernens mit der üblichen Schülerrolle der Teilnehmer ist bei älteren Erwachsenen zu vermeiden.
- Die Dozenten/Trainer sollten die Biografie der Lernenden kennen und berücksichtigen.
- Dem wechselseitigen Kennenlernen der Teilnehmer ist mehr Zeit einzuräumen als bei jüngeren Teilnehmern.
- Adäquate Lernstrategien („Lernen lernen“) sollten thematisiert werden und im Zweifel Vorrang haben vor der Vermittlung von Sachinhalten.
- Weiterbildung sollte fallorientierte, induktive Lernmethoden bevorzugen.
- Weiterbildung sollte ausreichend, möglichst individuell unterschiedliche Lernzeit und mehrere Wiederholungsmöglichkeiten vorsehen.
- Weiterbildung sollte Lerndruck vermindern und Wettbewerbssituationen im Lernprozess nur dann schaffen, wenn sie als persönliche Herausforderungen der Lernenden akzeptiert werden.
- Weiterbildung sollte inneren und äußeren Störungen des Lernprozesses Vorrang einräumen.
- Lernmaterialien und Visualisierungen müssen in ausreichender Schriftgröße gestaltet sein.
- Die Entwicklung neuer Qualifikationen sollte nicht nur im Seminarraum erfolgen, sondern auch arbeitsplatznah in der Anwendung vor Ort.

Rahmenbedingungen der Weiterbildung

- Dozenten/Trainer müssen den Teilnehmern persönliche Lernberatung ermöglichen. Dies erfordert sehr kleine Teilnehmerzahlen bzw. Formen des Team-Teachings.
- Weiterbildung sollte in angenehmer Umgebung durchgeführt werden.
- Abdunkelungen der Räume sollten vermieden werden.
- Bei der Sitzordnung sind Klassenzimmer-Erinnerungen zu vermeiden. Die Sitze müssen rückengerecht sein, also höchste ergonomische Anforderungen erfüllen.
- Regenerationsphasen sind für ältere Erwachsene noch wichtiger als für jüngere. Bei Formen des Selbststudiums in der Freizeit ist darauf zu achten, dass die notwendige Regeneration nicht beeinträchtigt ist.

4.3 Lernen in altersgemischten Teams?

*„Alte habe gewöhnlich vergessen, dass sie jung
gewesen sind, oder sie vergessen, dass sie alt sind,
und Junge begreifen nie, dass sie alt werden können.“*
Kurt Tucholsky

Altersgemischte Teams werden häufig als adäquate Antwort auf alternde Belegschaften propagiert. Tatsächlich lassen sich Wissen und Erfahrung im Unternehmen durch solche arbeitsorganisatorischen Maßnahmen geschickt verteilen. Altersgemischte Teams sind dabei gleichzeitig eine sinnvolle Maßnahme der Personalentwicklung, da jüngere Mitarbeiter sich so „on the job“ die Erfahrungen Älterer und ältere Mitarbeiter sich die oft aktuelleren Kenntnisse jüngerer Kollegen aneignen können. Durch alltägliche Zusammenarbeit dient dies ebenso der Entwicklung von Kommunikation und Kooperation zwischen verschiedenen

Generationen im Unternehmen. Diskriminierenden Einstellungen zu Älteren im Unternehmen wird entgegen gewirkt. Erste Untersuchungen zeigen, dass das Zusammenwirken solcher Teams umso besser und vorurteilsfreier verläuft, je besser es vorbereitet und zumindest anfangs betreut wird. Daneben sind die Lernchancen davon abhängig, wie arbeitsteilig kooperiert wird, inwieweit Job Rotation genutzt wird und wie intensiv ein Erfahrungsaustausch durch Gruppengespräche betrieben wird.⁴⁵

Auch für die institutionalisierte Weiterbildung könnten solche altersgemischten Teams möglicherweise sinnvoll sein. Allerdings ist in dieser Hinsicht bei der Zusammenstellung von Lernteams Vorsicht geboten:

- Jüngere und Ältere haben oft unterschiedliche Lernstile und Lerntempi, denen eine altersgemäß differenzierte Vorgehensweise besser entspricht.
- Unbeabsichtigt könnten ungebetene Mentoren-Haltungen zwischen Teilnehmern Lernbarrieren hervorrufen.

5. Verantwortliche für altersgerechte Weiterbildung müssen darauf vorbereitet werden!

Um die Qualifikation alternder Belegschaften der Unternehmen für die Zukunft zu sichern und altersgerechte Personalentwicklungsmaßnahmen gestalten zu können, müssen

ältere und jüngere Mitarbeiter selbst,
Personalentwickler,
(Senioren-)Dozenten/Trainer,
Führungskräfte,
(Bildungs-)Coaches,
(evtl.) Demografieberater

auf diese Aufgaben speziell vorbereitet werden. Die notwendige Vorbereitung reicht von der eigenen Kenntnis altersspezifischer Zusammenhänge und Annahme der eigenen Rolle („Age-Awareness“) über das Erlernen der konkreten Aufgaben zum Umgang mit älteren Mitarbeitern/Lernenden oder altersgemischten Teams bis hin zu neuen Formen der Professionalisierung in den jeweiligen Funktionsfeldern. Es wird Aufgabe gerade der überbetrieblichen Bildungseinrichtungen der Einrichtungen wissenschaftlicher Bildungsforschung sein, die für die Praxis erforderlichen Analyseinstrumente, Lehr-/Lernmethoden und Materialien zu entwickeln und die Unternehmen bei der Umsetzung zu unterstützen.

⁴⁵ Vgl. Buck, H. et al., 2002, S. 75.

6. Quellenverzeichnis

- Adenauer, S.: Die Älteren und ihre Stärken - Unternehmen handeln, in: Angew. Arbeitswiss. (2002), Nr. 174, S. 36 ff..
- Becker, K. et al.: Überlegungen zur künftigen quantitativen und qualitativen Personalbedarfssituation der baden-württembergischen Sparkassen, in: Backhaus, J. (Hrsg.): Aus- und Weiterbildung lohnen sich, Stuttgart 2006, S. 40 ff..
- Birmann, V.: Regionalisierte Bevölkerungsvorausberechnung für Bayern bis 2020, in: Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung (Hrsg.): Beiträge zur Statistik Bayerns, Heft 534/2004.
- Börsch-Supan et al.: Altern und Produktivität: Zum Stand der Forschung, MEA 2005.
- Brötz, R. / Haipeter, Th.: Berufsausbildung in der Kreditwirtschaft- Fakten und Tendenzen, in: Backhaus, J. (Hrsg.): Aus- und Weiterbildung lohnen sich, Stuttgart 2006, S. 101 ff..
- Buck, H. et al.: Demographischer Wandel in der Arbeitswelt. Chancen für eine innovative Arbeitsgestaltung, Stuttgart 2002.
- Bullinger, H.-J. (Hrsg.): Zukunft der Arbeit in einer alternden Gesellschaft, Stuttgart 2001.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.): Mit Erfahrung die Zukunft meistern! Altern und Ältere in der Arbeitswelt, 2. Aufl., Dortmund 2004.
- Bundesministerium für Bildung und Forschung (Hrsg.): Aktionsprogramm „Lebensbegleitendes Lernen für alle“, Bonn 2001.
- Diedrich, A.: Berufsausbildung im Lichte des demografischen Wandels und der Marktveränderungen bei Banken und Sparkassen, in: Backhaus, J. (Hrsg.): Aus- und Weiterbildung lohnen sich, Stuttgart 2006, S. 29 ff..
- DIHK-Vorstand: Mehr Chancen für Ältere am Arbeitsmarkt!, Ein Impulspapier, Berlin 2005.
- Fraunhofer IAO: nach: BMBF, Berichtssystem Weiterbildung IX, 2005.
- Frerichs, Fr. et al.: Selbstbeurteilung altersstruktureller Problemstellungen im Betrieb, in: www.sozialnetz-hessen.de, o. J..
- Hentze, H.: Alternde Belegschaften: Herausforderung für die betriebliche Personalpolitik der Zukunft, o. O., o. J. (2003).
- Hörwick, Eva: Lernen Ältere anders?, in: LASA (Hrsg.): Nutzung und Weiterentwicklung der Kompetenzen Älterer - eine gesellschaftliche Herausforderung der Gegenwart, Potsdam 2003.
- Iller, C.: Altern gestalten - berufliche Entwicklungsprozesse und Weiterbildung im Lebenslauf, in: www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2005/iller05_04.pdf
- Initiative Neue Qualität der Arbeit INQA (Hrsg.): Demographischer Wandel und Beschäftigung, 2. Aufl., Dortmund 2005.
- Initiativkreis 30, 40, 50 plus - Älterwerden in Beschäftigung: FAQs zum demographischen Wandel in der Arbeitswelt, in: www.inqa-demographie.de, 2006.
- Kobi, J.-M. / Backhaus, J.: Personalrisikomanagement, Stuttgart 2001.
- Krauss-Hoffmann, P.: Der Initiativkreis Lebenslanges Lernen, inqa.lernen, Düsseldorf 2005.
- Kunze, Fr.: Erwerbspotenzial in Deutschland ab 2020 im Abwärtstrend - Erleichterung ist nicht in Sicht!, Deutsche Bank Research 2005, in: www.dbresearch.de .
- Lehr, Ursula: Langlebigkeit verpflichtet: Vorsorge in einer Gesellschaft des langen Lebens, in: Gerstner, R. / Hunke, G. (Hrsg.): 55 plus Marketing, Stuttgart 2006, S. 23 ff..
- Pack, J. et al.: Zukunftsreport demographischer Wandel - Innovationsfähigkeit in einer alternden Gesellschaft, 2. Aufl., Bonn 2000.
- Pfeiffer, B. / Zieschang, H.: Welche Folgen hat der demografische Wandel für die Berufsgenossenschaften?, in: BGIA-Report 4/2005, S. 199 ff..
- Reindl, J.: Alternsgerechte Weiterbildung, 2006, in: www.demowerkzeuge.de ,
- Reindl, J.: BMBF-Vorhaben Demografie-Initiative II, 2005, in: www.demowerkzeuge.de, Zukunftsgespräche.

- Richenhagen, G.: Länger gesünder arbeiten - Handlungsmöglichkeiten für Unternehmen im demografischen Wandel, in: www.gesuenderarbeiten.de, 2003.
- Schemme, D. (Hrsg.): Qualifizierung, Personal- und Organisationsentwicklung mit älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, Bonn 2001.
- Thoms. E.-M.: Graue Zellen kneten. Lernen ältere Mitarbeiter noch dazu?, in: www.zeit.de/archiv/2001/11/200111 .
- Winkler, R.: Ältere lernen anders, aber sie lernen, in: Schweizer Arbeitgeber, Heft 10, 2002, S. 2 ff..
- www.fortbildung-bw.de/wb/03_aeltere_an/extra_sites
- Zimmermann, Kl. / Brenke, K.: Die Weiterbildungsbranche konsequent ausbauen, in: DieSparkassenZeitung, Nr. 33, 2006, S. 18.