



# Häng dich rein, Alter!

Auf die Wirtschaftskrise folgt eine der Demografie: **Europa gehen die Fachkräfte aus.** Ältere Arbeitnehmer werden länger in den Unternehmen bleiben und sich weiterbilden müssen

**D**er Fachkräftemangel wird zunehmen, auch wenn derzeit noch kaum etwas davon zu spüren ist“, gibt sich Knut Diekmann, Referatsleiter für Weiterbildung am Deutschen Industrie- und Handelskammertag optimistisch. Sein Szenario: „Die Zeit wird kommen, in der sich die EU-Mitgliedsstaaten gegenseitig die besten Köpfe abjagen. Denn alle europäischen Länder sind von einer baldigen Alterung ihrer Erwerbsbevölkerung betroffen.“ Wir stehen vor einer historisch beispiellosen Situation: Es wird in unserer Gesellschaft in absehbarer Zeit immer mehr ältere Menschen geben und daher auch die Notwendigkeit, sie länger im Arbeitsprozess zu halten. In der sogenannten Wissensgesellschaft kann die Strategie dafür nur permanente Weiterbildung sein.

In wenigen Jahren wird es aufgrund der demografischen Entwicklung zu einem eklatanten Fachkräftemangel kommen. Er lässt sich nicht mehr nur dadurch verhindern, dass man allein den Nachwuchs qualifiziert. Denn der wird dann in zu geringer Zahl zur Verfügung stehen. Ein Ausweg aus diesem Dilemma besteht darin, zum einen bewährte Fachkräfte im Betrieb zu halten und ihnen mehr Zugänge zu Weiterbil-

dung zu eröffnen und zum anderen jene weiterzubilden, die heute zu den Geringqualifizierten gerechnet werden. Auf beide Gruppen werden Unternehmen künftig angewiesen sein. Weiterbildung sollte daher vor den kurzfristigen Renditeüberlegungen

mancher Controller geschützt werden.

Arbeitsmarktexperten, Volkswirte und Betriebswirtschaftler haben die Bedeutung lebenslangen Lernens längst erkannt. Daran ändert auch die aktuelle Wirtschaftslage nichts, ganz im Gegenteil: Wirtschaftsexperten sind sich einig, dass gerade in Krisenzeiten Aus- und Weiterbildung wichtig sind, um aus dem Tief wieder herauszukommen. Diekmann bringt es auf den Punkt: „Trotz des tiefen Konjunktureinschnitts darf die Weiterbildung der Fachkräfte nicht kleingeschrieben werden. Gerade jetzt, in der tiefsten Wirtschaftskrise seit Jahrzehnten, sollte die Zeit genutzt werden, um das Wissen zu erweitern.“

## Arbeitnehmer und Unternehmer zahlen Weiterbildung

Das AMS setzt seit Jahren Initiativen im Bereich der Weiterbildung älterer Menschen. Neu ist nun der

wachsende Druck, die Bemühungen zu verstärken. Unternehmer wie Arbeitnehmer sind hellhöriger geworden, die Bereitschaft zur Teilnahme an Weiterbildungsprogrammen nimmt trotz Wirtschaftskrise leicht zu. Dass es sich dabei nicht um verdeckte Beschäftigungsprogramme handelt, macht Michael Walter, Sprecher der „Plattform für berufsbezogene Erwachsenen-

bildung“, klar: Laut einer internen Befragung bei 500 Personalchefs lassen 76 Prozent der Unternehmen ihr Weiterbildungsbudget für 2009 trotz Finanzkrise unverändert. Zehn

Prozent planen sogar Erhöhungen und nur fünf Prozent rechnen mit Kürzungen.

In einem Papier der Sozialpartner vom Oktober 2007 ist das Ziel definiert, die Bildungsbeteiligung bei Erwachsenen von derzeit rund 13 Prozent auf 20 Prozent bis zum Jahr 2012 zu steigern. Durch die Erhöhung der Bildungsbeteiligung älterer Arbeitnehmer erhofft man sich, die Erwerbsquote bei den 55- bis 65-Jährigen deutlich anzuheben. Die Bildungsmaßnahmen zielen auf die Gruppe 45+, da dieses Bevölkerungssegment bis zum Jahr 2040 von 31,5 Prozent auf 40 Prozent anwachsen wird.

Für regelmäßige Weiterbildung im Berufsleben sind „lernfreundliche“ Arbeitsplätze nötig. Es fallen auch zusätzliche Kosten an. Bisher werden die Kosten für Weiterbildung großteils von Unternehmen und Arbeitnehmern selbst getragen. Die Gesamtausgaben für Weiterbildung betragen insgesamt 2,4 Milliarden Euro. 1,06 Milliarden

Fortsetzung: nächste Seite



**„Die Zeit wird kommen, in der sich die EU-Mitgliedsstaaten die besten Köpfe gegenseitig abjagen“**

Knut Diekmann,  
Weiterbildungsexperte

### Gesamtausgaben für Weiterbildung

#### **Kostenträger**

Unternehmen: direkte und indirekte Ausgaben  
Öffentlicher Dienst als Arbeitgeber  
Private Aufwendungen  
Qualifizierung im Rahmen der aktiven Arbeitsmarktpolitik (AMS + ESF)  
Ausgaben von Bund und Ländern für formale Weiterbildung (Schulen im zweiten Bildungsweg, FH etc.)  
Förderungen von Bund, Ländern und Gemeinden

#### **Kosten €**

1060 Mio.  
88 Mio.  
368 Mio.  
567 Mio.  
182 Mio.  
139 Mio.

#### **Quelle**

Statistik Austria CVTS 3 2005  
Schätzung ibw auf Basis OECD-Hintergrundbericht (2004)  
Schätzung ibw auf Basis Mikrozensus 2003  
AMS-Geschäftsbericht 2006  
OECD-Hintergrundbericht (2004)  
OECD-Hintergrundbericht (2004)

#### **Gesamt**

**2400 Mio.**



Auf der Karriereleiter wird es eng. **Bis zu 40 Prozent** der Bevölkerung werden im Jahr 2040 die 45+ stellen

Foto: Karin Wasner



Die Praxis **beruflicher Weiterbildung**: Bildungsangebote beinhalten fast nur berufsbezogene Qualifizierungen, die in möglichst kurzer Zeit und mit möglichst wenig finanziellem Aufwand vermittelt werden. Das nötige Interaktions-, Identitäts- sowie Orientierungswissen wird nicht gelehrt Foto: Katrin Bruder

Fortsetzung von Seite 4

steuern die Unternehmen bei, 368 Millionen Euro Privatpersonen. 567 Millionen Euro kommen aus dem Bereich AMS, 182 Millionen sind Ausgaben von Bund und Ländern für formale Weiterbildung (Schulen im zweiten Bildungsweg, FH etc.), und 88 Millionen Euro zahlt der öffentliche Dienst als Arbeitgeber. Die restlichen 139 Millionen Euro kommen als Förderungen von Bund, Ländern und Gemeinden. Die Förderungsrichtlinien sind von Bundesland zu Bundesland jedoch so unterschiedlich, dass der Zugang zu Förderungen oft nicht leicht ist. Es gibt Kritik am „Förderdschungel“ und die Aufforderung an die Politik, österreichweit für Einheitlichkeit in diesem Bereich zu sorgen.

**Lernfreundliche Arbeitsplätze entstehen nicht von selbst**

„Wir erleben eine ständige Expansion des Dienstleistungssektors“, sagt Alexandra Singer, Geschäftsführerin von Scriptura, einem Kompetenzzentrum für berufliche Aus- und Weiterbildung. „Das führt dazu, dass soziale und personale Kompetenzen wie Teamfähigkeit oder Kommunikation, aber auch Selbstkontrolle, Selbstökonomisierung, Selbstvermarktung und Selbstlernkompetenz eine Aufwertung erfahren und berufsrelevant sind.“

Singer ist überzeugt, dass derartige Eigenschaften nicht gelehrt oder vermittelt werden können, sondern der praktischen Erfahrung bedürfen. Wenn dies schon nicht am Arbeitsplatz möglich ist, so sind zumindest Lernarrangements notwendig, in denen sie erhalten, gefördert und in einem entsprechenden Rahmen auch weiterentwickelt werden.

Neben beruflichem Wissen wäre laut Alexandra Singer ebenso Interaktions-, Identitäts- sowie Orientie-

rungswissen gefordert. In der Praxis beruflicher Weiterbildung findet aber das genaue Gegenteil statt: Bildungsangebote beinhalten fast nur berufsbezogene Qualifizierungen, die in möglichst kurzer Zeit und mit möglichst wenig finanziellem



## **„Neben beruflichem Wissen ist Interaktions-, Identitäts- sowie Orientierungswissen gefordert“**

Alexandra Singer,  
Weiterbildungsexpertin

Aufwand vermittelt werden sollen. Soziale und personale Kompetenzen lassen sich aber nicht im Schnellverfahren entwickeln und fördern. Das braucht Zeit, die aber offenbar in der gängigen Weiterbildung fehlt.

Die Hoffnung, in unserer Wissensgesellschaft würden sich die Arbeitsplätze zwangsläufig so entwickeln, dass sie auch zum Lernen anregen und Weiterbildung quasi als Nebenprodukt hervorbringen, wird sich nicht erfüllen. „Es bleiben auch in der Wissensgesellschaft große Bereiche unqualifizierter und wenig lernförderlicher Arbeit, die die Fähigkeit zum selbstorganisierten Lernen eher destruieren als befördern“, schreiben Martin Baethge und Volker Baethge-Kinsky in ihrer Studie zur Weiterbildung aus dem Jahr 2004.

So entstehen etwa im Dienstleistungsbereich nicht nur Arbeitsplätze, die hohe Anforderungen an die soziale Kompetenz des Einzelnen stellen, sondern auch sogenannte neotayloristische Arbeitsplätze („McJobs“), die hochgradig standardisierte Arbeit an Computerdisplays erfordern.

„Günstige Lern- und Gestaltungserfahrungen führen zu beruflichem Erfolg, der das Selbstbewusst-

Fortsetzung: nächste Seite

Fortsetzung von Seite 7

sein stärkt und die Bereitschaft zur Aktivität hebt. Ungünstige dagegen zu geistigem Rückzug, Passivität, Lethargie und Frustration“, erläutert Alexandra Singer. Ihr pflichtet Konrad Fankhauser bei, stellvertretender Geschäftsführer von „Die Berater“: „Wenn Mitarbeiter sich demotiviert zurückziehen, geht den Unternehmen letztlich deren Erfahrung verloren. Bildungshungrige Mitarbeiter jedoch sind durch ihr ‚upgedatetes‘ Know-how wieder in der Lage, aktiv mitzuarbeiten und ihre langjährige Erfahrung einzubringen.“

Unternehmen, die Mitarbeiter schulen, signalisieren damit die Wertschätzung, die sie ihnen entgegenbringen, ebenso wie den Willen, sie im Betrieb zu halten. Das steigert das Selbstwertgefühl und löst bei Arbeitnehmern oft Motivationsschübe aus. So können durch konkrete Weiterbildungsangebote auch Mitarbeiter, die sich bereits innerlich vom Unternehmen verabschiedet haben, wieder zu neuem Engagement bewegt werden.

## **Radikales Neudenken im Management ist gefordert**

Es gibt altersbedingte Unterschiede, etwa wie Menschen an Aufgaben herangehen, was man von ihnen erwarten kann, wo ihre Stärken und Schwächen liegen und welche Wertvorstellungen sie haben. Doch dürfte dies in einem entsprechend strukturierten Team kein großes Problem darstellen. Hier sollten sich unterschiedliche Stärken sogar vorteilhaft ergänzen.

Junge Mitarbeiter sind in der Regel karriereorientierter als ältere. Sie

möchten mehr Dinge kennenlernen und ausprobieren. Geld zu verdienen ist für sie wichtig, weil sie meist ihre Existenz aufbauen oder eine Familie gründen.

Ältere Menschen verfügen über Erfahrung, sind gut beim Kundenkontakt und Jüngeren oft überlegen, wenn es gilt, komplizierte Probleme zu lösen und komplexe Aufgaben zu erledigen. Sie eignen sich besonders dazu, innerbetriebliche Betreuungs- und Managementaufgaben zu



## **„Neudenken im Management beginnt bei so einfachen Dingen, wie den richtigen Ton zu finden“**

Konrad Fankhauser,  
Unternehmensberater

übernehmen, wie in der Ausbildung jüngerer Fachkräfte, dem Wissensmanagement und der Qualitätssicherung. Sie sind aber altersbedingt nicht so belastbar wie ihre jüngeren Kollegen.

Geld und Karriere scheinen für sie weniger ein Thema zu sein. Wichtig ist ihnen die Erhaltung ihres Jobs. Manager sollten dem Rechnung tragen und sich gezielt mit den Bedürfnissen der unterschiedlichen Altersgruppen auseinandersetzen, Fakten zu Fragen altersgerechter Führung lernen und bei ihren Entscheidungen auch berücksichtigen.

„Im Management ist ein radika-

les Neudenken nötig“, fordert Unternehmensberater Fankhauser. „Das beginnt bei so einfachen und scheinbar selbstverständlichen Dingen, wie zum Beispiel den richtigen Ton zu finden. Wenn ein jüngerer Manager einem älteren Arbeitnehmer in schulmeisterlichem Ton erklärt, wie er seine Arbeit zu erledigen hat, wird dieser vielleicht abblocken, passive Resistenz leisten oder im schlimmsten Fall sogar intrigieren.“

Jüngere Führungskräfte begehen gern den Fehler, sich durch einen autoritären Stil Respekt verschaffen zu wollen. Sie sollten jedoch anerkennen, dass gerade ältere Arbeitnehmer in ihrem Fachbereich Kenntnisse haben, die sie selbst gar nicht haben können. „Manager können fachlich noch so kompetent sein, wenn sie nicht zuhören und kommunizieren können, werden sie scheitern“, erklärt Fankhauser.

### *Aufbruch der Third Agers in eine neue Lernumgebung*

Schon vor Jahren räumte die Altersforschung mit dem Vorurteil auf, wonach das alternde Gehirn unweigerlich abbaut. Es wurde vielmehr wissenschaftlich nachgewiesen, dass das Gehirn auch im Alter noch in der Lage ist, sich zu regenerieren, neue Zellen zu bilden und sich weiterzuentwickeln. Die Lernfähigkeit bleibt also auch im Alter durchaus aufrecht.

Wichtig ist wohl, möglichst früh wieder mit dem Lernen zu beginnen oder, besser noch, gar nicht erst aufzuhören. „Wer geistig beweglich bleibt, empfindet neue Technologien nicht als Bedrohung und kann die Abwärtsspirale der Frustration durchbrechen“, meint Unternehmensberater Fankhauser. Positiver Nebeneffekt: Es hebt auch die Lebensfreude. Und dass die „Alten“ von heute fitter sind als früher, ist eine Tatsache.

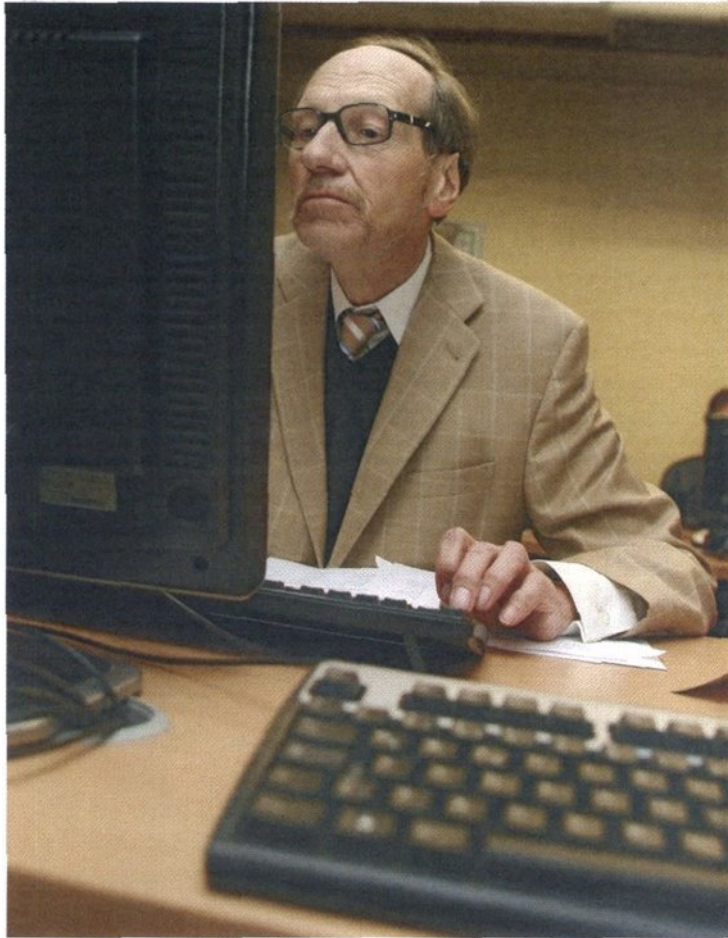
Fankhauser verweist auf Begriffe wie „successful aging“ oder

„productive aging“, die bemerkenswerterweise nicht aus dem Marketing, sondern aus der Gerontologie kommen. Aufgrund der verbesserten Lebensumstände sind die Third

### *Trotz Krise lassen 76 Prozent der Unternehmen ihr Weiterbildungsbudget für 2009 unverändert*

Agers ab 60 oft mindestens so fit und leistungsfähig wie früher die 45- oder 50-Jährigen. Daher sollte einer steten Weiterbildung nichts im Wege stehen. Also auf, ihr Third Agers: „Weiterbildung, jetzt erst recht“ lautet die Devise!

Text: Dieter Hönig



Es wurde wissenschaftlich nachgewiesen, dass das Gehirn auch im Alter noch in der Lage ist, sich zu regenerieren. **Die Lernfähigkeit** bleibt aufrecht.