



**E**ingerostet oder **E**rfahren?  
**A**nders oder **A**npassungsfähig?

## **Herausforderungen und Chancen für die betriebliche Weiterbildung im demografischen Wandel**

Autoren: Johanna Dehler, Silke Gurriss

In Zusammenarbeit:



## Impressum

### Herausgeber:

GlobalGate GmbH  
Hafenpromenade 3A  
44263 Dortmund  
Telefon: +49 231 54 60 14 0  
E-Mail: [info@globalgate.de](mailto:info@globalgate.de)  
<http://www.globalgate.de>

### Autoren:

Johanna Dehler, Silke Gurriss

### Lektorat:

Nadine Völzke, Sandra Völzke

### Mitarbeit:

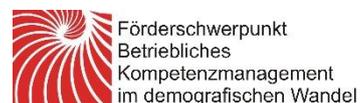
Josef Krieg, Monika Radtke, Tobias Haertel, Dominik May, Daniel Neubauer, Karsten Lensing

### Stand:

Januar 2016

Diese Studie entstand im Rahmen des vom Bundesministerium für Bildung und Forschung geförderten Verbundprojektes ABEKO – „Assistenzsystem zum demografiesensiblen betriebsspezifischen Kompetenzmanagement für Produktions- und Logistiksysteme der Zukunft“.

**Gefördert durch:** Bundesministerium für Bildung und Forschung, DLR Projektträger, Förderschwerpunkt Betriebliches Kompetenzmanagement im demografischen Wandel



**Programm:** Arbeiten - Lernen - Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt  
**Bekanntmachung:** Betriebliches Kompetenzmanagement im demografischen Wandel

**Förderkennzeichen :** 01FK13065

**Projektlaufzeit:** 01.01.2014 – 31.01.2017

**Koordinator:** Dr.-Ing. Tobias Hegmanns, Lehrstuhl für Unternehmenslogistik, TU Dortmund



**Eingerostet oder Erfahren? Anders oder Anpassungsfähig?**

Herausforderungen und Chancen für die betriebliche Weiterbildung im demografischen Wandel

Einleitung	5
<b>A. Ältere Menschen</b>	7
1. Einleitung – Ältere Menschen	7
2. Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Erwerbsstruktur Deutschlands hinsichtlich des Merkmals Alter	8
2.1 Demografischer Wandel in Deutschland hinsichtlich des Merkmals Alter	8
2.2 Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Erwerbsstruktur Deutschlands hinsichtlich des Merkmals Alter	8
2.3 Weiterbildungsbedarf bei älteren Mitarbeitern als Folge des demografischen Wandels	10
3. Betriebliche Weiterbildungspraxis für ältere Arbeitnehmer	11
3.1 Reaktionen auf die demografische Veränderung in der betrieblichen Weiterbildung für ältere Personen	11
3.2 Anwendungsbeispiele aus der Praxis betrieblicher Weiterbildung für ältere Menschen	13
3.2.1 Konzept 1: Lebensphasenorientierte Personalentwicklung	14
3.2.2 Konzept 2: Alternsgerechtes Lernen	14
3.2.3 Konzept 3: Intergenerativer Wissens- und Erfahrungsaustausch	15
4. Ableitungen für die Gestaltung betrieblicher Weiterbildungsmaßnahmen für ältere Mitarbeiter	17
4.1 Methodisch-didaktische Empfehlungen für die Gestaltung von betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen für ältere Mitarbeiter	17
4.2 Auf einen Blick: Eine Checkliste für die Praxis	20
5. Validierung	21
5.1 Rahmen: Expertenworkshop im Rahmen des ABEKO-Projektes	21
5.1.1 Das ABEKO-Projekt	21
5.1.2 Der Expertenworkshop	22
5.1.3 Impressionen (Zitate)	23
5.2 Methode: World Café	24
5.2.1 Das Ziel	24
5.2.2 Die Durchführung	24
5.2.3 Die Etikette	24
5.2.4 Die Rolle der Gastgeber	25
5.3 Ergebnisse	25
5.3.1 Tisch Nr. 1: Spezifische Bedürfnisse / Voraussetzungen älterer Mitarbeiter	26
5.3.2 Tisch Nr. 2: Lehr-Lern-form / Blended Learning	27
5.3.3 Tisch Nr. 3: Gruppenzusammensetzung	28
5.4 Diskussion	28

## B. Menschen mit Migrationshintergrund

6. Einleitung – Menschen mit Migrationshintergrund	31
7. Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Erwerbsstruktur Deutschlands hinsichtlich des Merkmals Migrationshintergrund	32
7.1 Demografischer Wandel in Deutschland hinsichtlich des Merkmals Migrationshintergrund	32
7.2 Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Erwerbsstruktur Deutschlands hinsichtlich des Merkmals Migrationshintergrund	33
7.3 Weiterbildungsbedarf bei Menschen mit Migrationshintergrund als Folge des demografischen Wandels	33
8. Betriebliche Weiterbildungspraxis für Menschen mit Migrationshintergrund	35
8.1 Berufliche Weiterbildung für Migranten ohne Berufsausbildung	35
8.1.1 Berufliche Nachqualifizierung	35
8.1.2 (Berufsbezogene) Sprachförderung	36
8.1.3 Informationsveranstaltungen über Weiterbildungsangebote für Migranten	37
8.2 Berufliche Weiterbildung für Akademiker mit Migrationshintergrund	38
8.3 Medienkompetenz von Menschen mit Migrationshintergrund als Potenzial für berufliche Weiterbildung	39
9. Ableitungen für die Gestaltung von betrieblicher Weiterbildung für Menschen mit Migrationshintergrund	40
9.1 Leitgedanken zur Umsetzung betrieblicher Weiterbildung für Menschen mit Migrationshintergrund	40
9.2 Methodisch-didaktische Empfehlungen für die Gestaltung von betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen für Mitarbeiter mit Migrationshintergrund	42
9.3 Auf einen Blick: Eine Checkliste für die Praxis	45
10. Validierung	46
10.1 Methode: Online-Fragebogen	46
10.1.1 Fragebogen allgemein	46
10.1.2 Vorteile des (Online-)Fragebogens	46
10.1.3 Nachteile des (Online-)Fragebogens	47
10.2 Der Fragebogen	47
10.2.1 Gestaltung und Aufbau des Fragebogens	47
10.2.2 Durchführung der Online-Befragung	53
10.3 Ergebnisse: Kurze Zusammenfassung der wichtigsten Aussagen	54
10.4 Diskussion	65

## C. Abschlussdiskussion und Ausblick: Demografiesensible Weiterbildung

## D. Literatur

## Einleitung

Der demografische Wandel<sup>1</sup> ist seit Jahren ein globales Metathema mit den unterschiedlichsten Auswirkungen und Konsequenzen auf die betroffenen Länder. Auch in Deutschland bestimmt die Bevölkerungsveränderung zum großen Teil die öffentliche Debatte. Seit etwa Mitte der 80er Jahre wird in der Forschung, Politik, Gesellschaft und Wirtschaft diskutiert, welche Maßnahmen aus der seit Anfang der 70er Jahre dauerhaft niedrigen Geburtenrate sowie der steigenden Lebenserwartung für die Gesellschaft getroffen werden müssen. Dazu zählt auch die Forderung, den Bevölkerungsrückgang mit qualifizierter Zuwanderung abzumildern. Sowohl die Familienpolitik als auch die Ausländer- oder Migrationspolitik sind innenpolitisch bedeutsame Handlungsfelder geworden.

In jüngster Zeit wird die Debatte um die demografische Entwicklung um bildungs- bzw. arbeitsmarktpolitische Aspekte ergänzt. Dabei gehen die meisten Zukunftsszenarien bislang für Deutschland von einem ähnlichen Bild aus und zwar dahingehend, „dass die zusammengefasste Geburtenziffer auf dem heutigen Niveau bei 1,4 verharrt und die Lebenserwartung Neugeborener auf 85 (männlich) bzw. gut 89 (weiblich) Jahre im Jahr 2060 ansteigt. Der langfristige jährliche Nettowanderungsgewinn Deutschlands beträgt in diesem Szenario ab dem Jahr 2017 150.000“ Personen (Robert Bosch Stiftung 2013, S. 9).

Aktuell zeichnen sich allerdings zwei neue Trends ab. Zum einen steigt seit zwei Jahren die Geburtenrate in Deutschland und gleichzeitig ist das Land mit einer nicht vorhersehbaren Flüchtlingswelle konfrontiert. Für das Jahr 2015

werden rund 800.000 Flüchtlinge erwartet und auch für die Folgejahre rechnet das Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (2015) mit einer ähnlich hohen Zahl. Nur ein geringer Teil dieser Zuwanderer werden für den deutschen Arbeitsmarkt direkt einsetzbar sein (Brücker, Hauptmann, Vallizadeh 2015, S. 6f.).

Der demografische Wandel mitsamt seinen Folgeerscheinungen ist auch für Unternehmen nach wie vor eine große und in der Regel ungelöste Zukunftsaufgabe: Sie beschäftigen in wenigen Jahren fünf verschiedene Generationen mit unterschiedlichen Erfahrungen und Wertvorstellungen, sie müssen mit weniger jungen Menschen als Vertreter einer Eintrittsgeneration planen, ihre betriebliche Umwelt an eine älter werdende Belegschaft anpassen und zunehmend mehr und mehr Menschen mit Migrationserfahrung integrieren und ebenfalls qualifizieren. Zudem kommen noch die gewaltigen Veränderungen durch die digitale Revolution, die zusätzlichen Handlungsbedarf auslösen.

Diese Aufgaben und die damit zusammenhängenden Folgeerscheinungen können, so die Zentralthese der vorliegenden Studie, nur mit einer kontinuierlichen, individuellen und effektiven Weiterbildung bewältigt werden.

Allerdings haben in Deutschland sowohl Hochschulen, Berufsausbildungsinstitutionen als auch Fortbildungseinrichtungen bislang nur wenig Erfahrung wie sie Lernende mit unterschiedlichen Voraussetzungen, wie Alter und kulturelle Prägung durch ein jeweiliges Herkunftsland aus- und weiterbilden können. Es fehlt an einem Gesamtkonzept, dass Unternehmen gleich welcher Branche in eine aktive Auseinandersetzung mit dem demografischen Wandel versetzt.

---

<sup>1</sup> „Der demografische Wandel zeigt sich in Veränderungen der Bevölkerungsentwicklung, der Alters- und Geschlechterstruktur, der ethnischen Zusammensetzung und der regionalen Verteilung der

Bevölkerung sowie der Lebensformen. Er wird im Wesentlichen durch die Entwicklung der Anzahl der Geburten, der Sterbefälle und der Wanderungsbilanz bestimmt.“ (Bundesministerium des Innern 2011, S. 11).

Zwei weitere Tatsachen illustrieren das Handlungsumfeld sowie den damit verbundenen Handlungsbedarf. Zum einen benötigen die unterschiedlichen Gruppen (ältere Mitarbeiter und Menschen mit Migrationshintergrund) verschiedene und auch individuelle Lernwelten. Zum anderen ist nur wenig qualifiziertes, praktisches Wissen in Deutschland vorhanden und ebenso fehlen umfassende Studienergebnisse über Lernbedürfnisse und geeignete Lernszenarien.

Mit dem Fokus auf die Zielgruppen widmet sich die vorliegende Studie daher folgenden Fragen:

- Wie ist der aktuelle Stand betrieblicher Weiterbildungspraxis in Deutschland für ältere Menschen und Menschen mit Migrationshintergrund?
- Wie sollte angesichts des demografischen Wandels die betriebliche Weiterbildung für ältere Mitarbeiter und Menschen mit Migrationshintergrund idealerweise gestaltet werden?

In Anbetracht der beiden Fokusgruppen wird diese Studie in zwei übergreifende Kapitel geteilt. Wir beginnen mit der Betrachtung der älteren Arbeitnehmer und schließen daran die Untersuchung der Menschen mit Migrationshintergrund an.

Beide Teile beginnen mit einer ausführlichen Literaturstudie über die Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Erwerbsstruktur Deutschlands hinsichtlich des jeweiligen Fokus Alter und Migration, einer Verdichtung von Best-

Practice-Beispielen aus der betrieblichen Praxis und Ableitungen für die Gestaltung betrieblicher Weiterbildungsmaßnahmen für die jeweilige Fokusgruppe.

Aus den theoretischen Empfehlungen für die Gestaltung von betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen für ältere Mitarbeiter und Menschen mit Migrationshintergrund leiten wir jeweils eine komprimierte „Checkliste für die Praxis“ ab. Diese wird in beiden Fällen auf den Prüfstand gestellt. Jedes Kapitel endet mit einer Validierung der vorangehenden Literaturstudie.

Das erste Kapitel, die Literaturstudie zu den älteren Mitarbeitern, wird anhand eines Expertenworkshops validiert, in dem Teilnehmer unterschiedlicher Perspektiven anhand der Methode World Café die wesentlichen Ergebnisse diskutieren.

Das zweite Kapitel, die Literaturstudie zu den Menschen mit Migrationshintergrund, wird anhand einer Online-Umfrage validiert, die hauptsächlich Experten aus den Bereichen beruflicher Aus- und Weiterbildung beantwortet haben. Als Ergebnis werden wir die bisherige Praxis bewerten und Forderungen für eine an den Bedingungen des demografischen Wandels geknüpfte Weiterbildung formulieren. Deutschland als eine führende Industrienation muss im Kontext des internationalen Wettbewerbs um die knappe Ressource „qualifizierter Mitarbeiter“ hier eine Neuausrichtung der beruflichen Aus- und Weiterbildung vornehmen. Dazu zählen auch die richtigen Begriffe, um die öffentliche Diskussion in die richtige Richtung zu lenken.

Zum Abschluss wird ein Ausblick gewagt und Forderungen für die öffentliche Debatte skizziert.

# A Ältere Menschen

## 1. Einleitung – Ältere Menschen

Der demografische Wandel ist ein Thema, welches insbesondere für solche Unternehmen immer mehr an Bedeutung gewinnt, die von qualifizierten Mitarbeitern wie z.B. von guten Ingenieuren abhängig sind. Aufgrund der alternden Gesellschaft in Europa, insbesondere in Deutschland (Böckling, 2015) benötigen die Unternehmen zwangsläufig die Arbeitskraft ihrer älteren Mitarbeiter (Spath 2013, S. 127). Dies verstärkt die Notwendigkeit der Qualifizierung bestehender Mitarbeiter und vor allem älterer Arbeitnehmer, die es nicht gewohnt sind, mit mobilen Endgeräte bzw. moderner Informations- und Kommunikationstechnik umzugehen, mit der sie insbesondere angesichts der sogenannten Industrie 4.0 konfrontiert sind (Spath 2013, S. 127).

In der Berufswelt steigt der Anteil an geistiger Arbeit. Dagegen verringern sich körperliche und gering qualifizierte Tätigkeiten. *Lebenslanges Lernen* gilt daher als eine zentrale Strategie, um den Wandel zu bewältigen. Leider zeigt die Realität ein anderes Bild: Ältere Personen, welche gerade einmal die Altersgrenze von 40 Jahren überschritten haben, werden von den Betrieben kaum noch zur Teilnahme an Weiterbildungen aufgefordert (Roßnagel 2011, S. 57) bzw. in Weiterbildungsprogramme integriert. Eine eindeutige Definition des Altersbegriffs ist problematisch, denn in themenbezogener Literatur findet man differente Angaben. Im beruflichen Kontext werden 50- bis 65-Jährige häufig als „ältere Mitarbeiter“ bezeichnet (Winkels 2007, S. 84). Dieser Altersbegriff soll auch in dieser Studie zugrunde gelegt werden („50+“). Die Gruppe der 50- bis 64-Jährigen Arbeiter zeigt mit Abstand die

niedrigsten Bildungsaktivitäten in den Bereichen der allgemeinen und beruflichen Weiterbildung (Schöpf 2007, S. 23). Die Gründe für die mangelnde Teilhabe älterer Arbeitnehmer an betrieblichen Weiterbildungen sind unterschiedlich: Viele Weiterbildungsformate sind auf die Lernbedürfnisse jüngerer Beschäftigter ausgerichtet. Manchmal hemmt Erwartungsangst die Lernbereitschaft älterer Personen (Roßnagel 2011, S. 60). Einige Personalchefs zweifeln sogar die Lernfähigkeit älterer Beschäftigter an (Roßnagel 2011, S. 57). Darüber hinaus sind ältere Personen häufig dem Vorurteil ausgesetzt, sie würden inhaltlich weniger lernen oder benötigten für dasselbe Lernpensum länger als Jüngere (Roßnagel 2011, S. 60). Im Zuge der demografischen Entwicklung, die in den folgenden Jahren einen steigenden Anteil älterer Beschäftigter mit sich bringt, bedarf es an entsprechenden Weiterbildungsformaten, welche an die speziellen Lernbedürfnisse der älteren Generation angepasst werden.

Die Besonderheiten von Mitarbeitern über 50 Jahre und älter sind kaum erforscht. In diesem übergeordneten Kapitel A werden die Ergebnisse einer Literaturstudie und eines Expertenworkshops zu den spezifischen Bedürfnissen von älteren Mitarbeitern vorgestellt und diskutiert. Außerdem wird die Frage gestellt, inwieweit diese Erkenntnisse über ältere Mitarbeiter sich von "guten" Weiterbildungskonzepten im Allgemeinen unterscheiden. Sind lernerzentrierte Unterrichtsansätze, bei denen der Lernende im Mittelpunkt des Lernprozesses steht, ausreichend für ältere Personen oder brauchen sie wirklich spezielle Lernarrangements? Profitieren ältere Mitarbeiter von altershomogenen Lerngruppen und Konzepten oder von gemischten Lernumgebungen mit

jüngeren Lernenden und integrierten Lernkonzepten?

## 2. Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Erwerbsstruktur Deutschlands hinsichtlich des Merkmals Alter

### 2.1 Demografischer Wandel in Deutschland hinsichtlich des Merkmals Alter

Die Altersstruktur in Deutschland entsprach zu Beginn des 20. Jahrhunderts – grafisch ausgedrückt – einer Pyramide: Im unteren Teil der Pyramide befand sich der größte Anteil der Bevölkerung, es gab viele junge Menschen. Alte und sehr alte Menschen wiederum machten nur einen geringen Teil der Gesamtbevölkerung aus (siehe Abbildung (Abb.) 1). Gründe für diese Bevölkerungsverteilung sind eine hohe Geburtenrate und eine eher geringe Lebenserwartung. Seit Beginn der 70er Jahre veränderte sich die Alterspyramide durch sinkende Geburtenraten und eine steigende Lebenserwartung, aufgrund immer besserer medizinischer Versorgung. Visualisiert man die Bevölkerungsentwicklung grafisch, entwickelt sie sich weg von der pyramidenartigen Form hin zu einer eher pilz- oder urnenförmigen Struktur.

In Deutschland wird bis zum Jahr 2020 die Anzahl der 55- bis 64-Jährigen um rund 40 Prozent zunehmen (Bellmann 2007 u.a., S. 1). Die

statistischen Ämter des Bundes und der Länder prognostizieren, dass im Jahr 2060 mehr als 29 Prozent der Bevölkerung über 65 Jahre und dagegen nur 16 Prozent unter 20 Jahre alt sein wird (Statistische Ämter des Bundes und der Länder 2007; zit. n. Franz 2014, S. 13). Diese Altersentwicklung der Gesellschaft resultiert aus der steigenden Lebenserwartung und einem stetigen Geburtenrückgang (Franz 2014, S. 13). Daher ist die Personengruppe der älteren Menschen eine relevante Größe, da sie zukünftig einen entscheidenden Anteil der Bevölkerung Deutschlands darstellen wird, deren Erwerbsfähigkeit gesichert werden muss.

### 2.2 Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Erwerbsstruktur Deutschlands hinsichtlich des Merkmals Alter

Der demografische Wandel wirkt sich auf viele Bereiche unserer Gesellschaft aus, insbesondere auf den Betrieblichen. Dem zukünftigen Arbeitsmarkt werden insgesamt weniger und zugleich ältere Personen zur Verfügung stehen (Falkenstein 2011, S. 73). Doch so klar, wie es meist kommuniziert wird, sind die Entwicklungen nicht. Denn die wissenschaftlichen Prognosen über die Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Erwerbsstruktur Deutschlands, hinsichtlich des Merkmals Alter, sind nicht einheitlich. In der Forschung finden sich kontroverse Meinungen, ob

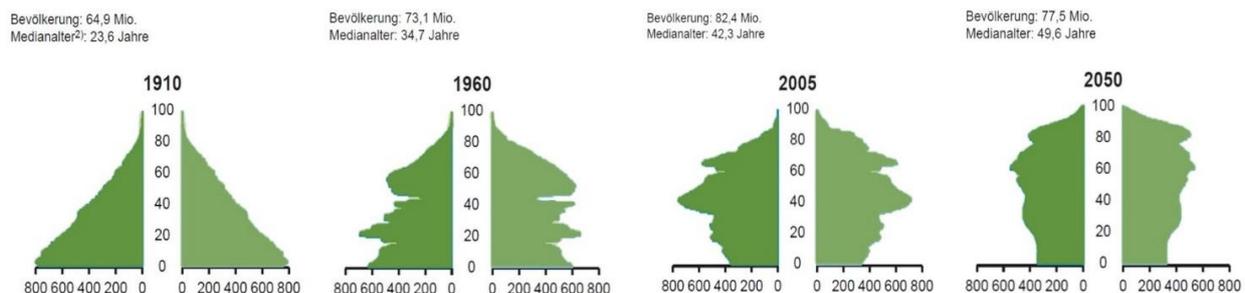


Abb. 1: Der demografische Wandel von 1910 bis 2050 (Statistisches Bundesamt nach GfA-Redaktion, 2014)

### Eingerostet oder Erfahren? Anders oder Anpassungsfähig?

Herausforderungen und Chancen für die betriebliche Weiterbildung im demografischen Wandel

sich das durchschnittliche Alter der betrieblichen Belegschaften tendenziell verringert oder erhöht. Die erste Annahme lautet, dass sich das durchschnittliche Alter der betrieblichen Belegschaften erhöhen wird. Aufgrund der höheren Lebenserwartung der Menschen und der quantitativen Abnahme jüngerer Erwerbsfähiger (Gessler/ Stübe 2008, S. 15) bedingt durch den starken Geburtenrückgang der letzten Jahre, steigt gleichzeitig das durchschnittliche Alter der betrieblichen Belegschaften. Forscher prognostizieren, dass es den Unternehmen ab dem Jahr 2015 schwer fallen wird, jüngere, qualifizierte Mitarbeiter zu finden (Ilmarinen/ Tempel 2002 ohne Seitenangabe; zit. n. Stegmaier/ Sonntag 2009, S. 156). Aktuelle Daten, welche die Bundesagentur für Arbeit im Jahr 2012 veröffentlichte, zeigen im Zeitraum von 2001 bis 2011 einen Anstieg der sozialversicherungspflichtig Beschäftigten aller Altersgruppen. Bei den 60- bis 65-Jährigen verdoppelte sich die Beschäftigungsquote sogar von 11,6 Prozent auf 27,5 Prozent (Leber u.a. 2013, S. 1). Setzt sich dieser rasante Anstieg in dieser Altersstufe so fort, dann lässt sich daraus ein zukünftiger Anstieg des durchschnittlichen Alters in Belegschaften ableiten.

Die zweite Vermutung sagt eine Verringerung des durchschnittlichen Alters der betrieblichen Belegschaften voraus. Der Grund sei die Verdrängung älterer Arbeitnehmer aus dem Berufsleben aufgrund von verstärkten Einstellungen jüngerer Menschen und die Frühverrentung (Stegmaier/ Sonntag 2009, S. 156). Schöpf spricht davon, dass in den letzten Jahrzehnten in der Personalentwicklung ein regelrechter „Jugendkult“ praktiziert wurde. Denn durch Instrumente wie Altersteilzeit, Vorruhestandsregelungen und Abfindungen wurde darauf hingewirkt, dass das Beschäftigungsverhältnis von älteren Personen vorzeitig endet (Schöpf 2007, S. 9). Das Statistische Landesamt Baden Württemberg bestätigt die

Verringerung des durchschnittlichen Alters in Betrieben, indem es im Jahr 2006 prognostizierte, dass sich die Belegschaften in den Unternehmen in den vergangenen Jahren eher verjüngt haben (Statistisches Landesamt Baden Württemberg 2006; zit. n. Schöpf 2007, S. 9). Aktuellere Daten von 2010 belegen den Rückgang der Erwerbstätigen im zunehmenden Alter in Deutschland. In dieser Zeit lag der Anteil der Erwerbstätigen der Altersstufe von 60 bis 65 Jahren bei 42 Prozent. Die durchschnittliche Erwerbsquote der 30- bis 54-Jährigen Erwerbstätigen weist dagegen mit 86 Prozent einen mehr als doppelt so hohen Wert auf (Suga 2010, S. 16; zit. n. Brenscheidt u.a. 2012, S. 11). Doch wieso wird darauf hingewirkt, ältere Mitarbeiter aus dem Unternehmen zu drängen? Praml (2006, S. 60) liefert für diesen Trend eine Erklärung anhand einer etwas überspitzten Darstellung: Eine Veränderung, vor der jüngere und ältere Mitarbeiter stehen, ist der technologische Wandel, der einen Großteil der Wirtschaftsbereiche umfasst (Zimmermann 2006, S. 87-88). Während jüngere Mitarbeiter flexibler und intuitiver auf diese technologischen Neuerungen reagieren können, verfügen ältere im Gegensatz dazu häufig über handwerkliche Basiskompetenzen, die auf die Ausführung von standardisierten Aufträgen ausgerichtet sind. Viele ältere Mitarbeiter haben Probleme damit, in einer Arbeitswelt zurechtzukommen, die gänzlich anders strukturiert ist (Praml, 2006, S. 60), nicht standardisiert, sondern flexibel.

„Man muss an dieser Stelle auch vor einer Überbewertung der – zugunsten Älterer gern ins Feld geführten – Wunderwaffe Erfahrung warnen. Zum einen gibt es in Unternehmen mit vielen Babyboomern einen so großen Pool an Erfahrung, dass auch beim Ausscheiden vieler Älterer eine Mangelsituation für lange Zeit kaum zu befürchten ist. Zum anderen hilft Erfahrung vor allem dort, wo die Arbeitswelt gekennzeichnet ist von Kontinuität. Gerade daran mangelt es heute aber. Oft

geht es sogar eher darum, dass Beschäftigte bestimmte Vorgehens- und Verhaltensweisen verlernen müssen, weil sich Aufgaben oder Verhältnisse stark verändert haben.“ (Praml 2006, S. 60)

Statt in einer kontinuierlichen, vorhersehbaren Arbeitswelt automatisiert und standardisiert zu funktionieren, geht es also heutzutage eher darum, auf sich ständig verändernde Gegebenheiten flexibel reagieren zu können.

Diese Studienergebnisse zeigen, dass durch den demografischen Wandel ein Anstieg älterer Mitarbeiter in Unternehmen zu erwarten ist. Es stellt sich die Herausforderung, Mittel und Wege zu finden, die älteren Mitarbeiter im Unternehmen zu halten und mit den neuen Gegebenheiten vertraut zu machen, statt sie frühzeitig zu entlassen.

### 2.3 Weiterbildungsbedarf bei älteren Mitarbeitern als Folge des demografischen Wandels

Dequalifizierungen entstehen bei älteren Menschen

„zum einen dadurch, dass neue Qualifikationen nachgefragt werden, die von älteren Beschäftigten nicht oder noch nicht erbracht werden können, entweder weil sie im Rahmen der schulischen/beruflichen Ausbildung nicht vermittelt worden sind oder neuartiges Berufswissen erfordern, dass [sic] erst durch eine neue Weiterbildung erworben werden kann.“ (Ferich 1999, S. 6; zit. n. Schöpf 2007, S. 21)

„Ältere Arbeitnehmer und ihre Beschäftigungsfähigkeit sind durch ungünstige Arbeitsbedingungen und fehlende Weiterbildungsmöglichkeiten gefährdet“ (Schöpf 2007, S. 22). Die Gruppe der 50- bis 64-Jährigen Arbeitnehmer zeigte 2007 die mit Abstand geringsten Weiterbildungsaktivitäten in

den Bereichen allgemeine und berufliche Weiterbildung (Schöpf 2007, S. 23). Diese Behauptung belegt die Auswertungen des *Sozio-oekonomischen Panel* (SOEP), welches Aufschluss über die Beteiligung der Personen im Alter von 45 bis 64 Jahren an beruflicher Weiterbildung zwischen den Jahren 2005 und 2008 gibt (Anger u.a. 2013, S. 17): Bei der Gruppe der 30- bis 44-Jährigen lag in diesem Zeitraum die Teilnahme an berufsbezogenen Lehrgängen oder Kursen bei 35,5 Prozent. Dagegen besuchten nur 29,6 Prozent der Personen im Alter von 45 bis 64 Jahren entsprechende Veranstaltungen. Die 30-bis 44-jährigen Arbeitnehmer verbrachten durchschnittlich 43,8 Tage in ihrem letzten Weiterbildungskurs. Im Vergleich dazu erreichten die Personen im Alter von 45 bis 64 Jahren nur einen durchschnittlichen Wert von 27,8 Tagen bei ihrem letzten Kursbesuch (Anger u.a. 2013, S. 18). Aktuellere Daten belegen, dass in Deutschland im Jahr 2013 insgesamt 6.518.000 Personen an beruflicher Weiterbildung teilnahmen. Davon waren 1.838.000 Personen (d.h. nur 28,1 Prozent) im Alter von 50 Jahren und noch älter (Mikrozensus 2013).

Interessant ist in diesem Zusammenhang folgende Widersprüchlichkeit: Mehrere Unternehmen sagen aus, sie gewähren älteren Mitarbeitern den gleichen Zugang zur Weiterbildung wie jüngeren Mitarbeitern (Baigger 2005 ohne Seitenangabe; zit. n. Geldermann 2007, S. 31), tatsächlich beteiligen sich aber nur sehr wenige ältere Personen an betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen (Geldermann 2007, S. 31). Woher kommt diese Diskrepanz?

Das *Sozio-oekonomische Panel* ermittelte im Jahr 2008, dass sich der Eigenkostenbetrag, den Mitarbeiter selbst in ihre Weiterbildung investieren, bei älteren und jüngeren Mitarbeitern deutlich unterscheidet. Während jüngere Mitarbeiter für den letzten Kurs 170 Euro ausgegeben haben, war es bei älteren Mitarbeitern mit nur

100 Euro deutlich weniger. Dies könnte durch eine unterschiedliche Motivation begründet sein. Während jüngere Berufstätige die Teilnahme an betrieblichen Weiterbildungen mit Karriere Wünschen oder der Einarbeitung an einem neuen Arbeitsplatz begründen, liegt der häufigste Grund für ältere Personen in neuen Anforderungen, die auf sie zukommen (Anger u.a. 2013, S. 19).

Immer mehr Unternehmen erkennen, dass ältere Beschäftigte angesichts des demografischen Wandels für die Betriebe wichtiger werden. Daher sind viele Unternehmen bereit, auch in die Weiterbildung älterer Mitarbeiter zu investieren. Prof. Dr. Thomas Zwick weist allerdings darauf hin, dass der Ertrag aus der Weiterbildung für Ältere häufig geringer ist, als der aus den Weiterbildungsmaßnahmen für jüngere Mitarbeiter. „Einer der Gründe ist, dass nur etwa ein Fünftel aller Betriebe, die Ältere bei der Weiterbildung einbeziehen, auch deren speziellen Interessen und Bedürfnissen Rechnung tragen. So verfolgen Ältere bei ihrer Weiterbildung oft deutlich weniger ambitionierte Ziele und beurteilen den Ertrag der Weiterbildung für sich selbst deutlich weniger optimistisch als jüngere Mitarbeiter.“ (Zwick 2011, ohne Seitenangabe).

Dieses Kapitel zeigt: Der demografische Wandel führt zu einer Zunahme von älteren Mitarbeitern in Unternehmen. Jedoch haben ältere Mitarbeiter, im Gegensatz zu jüngeren, andere berufliche Historien und auch andere Qualifikationen, die es Ihnen erschweren, auf die Veränderungen des Arbeitsmarktes flexibel zu reagieren und sich den technologischen Veränderungen anzupassen. Dies verdeutlicht die Notwendigkeit von beruflicher Weiterbildung für ältere Menschen. Immer mehr Betriebe erkennen das Erfordernis in die Weiterbildung ihrer älteren Mitarbeiter zu investieren und langsam stellt sich auch die Erkenntnis ein, dass die entsprechenden Weiterbildungen an die

speziellen Interessen und Bedürfnisse der Älteren angepasst sein müssen.

Welche Ansätze in der Praxis bereits erprobt und eingesetzt werden, um ältere Arbeitnehmer beruflich weiterzubilden, soll das nächste Kapitel zeigen.

### 3. Betriebliche Weiterbildungspraxis für ältere Arbeitnehmer

In diesem Kapitel wird der Fokus auf praxiserprobte Weiterbildungsmaßnahmen für ältere Menschen gelegt, um daraus in Kapitel 4 Ableitungen für die konkrete Gestaltung entsprechender Weiterbildungen zu ziehen.

#### 3.1 Reaktionen auf die demografische Veränderung in der betrieblichen Weiterbildung für ältere Personen

Die Unternehmen sind von der demografischen Veränderung betroffen und müssen auf dieses Phänomen in angemessener Weise reagieren. Aus einer Statistik des IAB-Betriebspanels geht hervor, dass sich von 2006 bis 2011 der Anteil an altersspezifischen Maßnahmen für ältere Beschäftigte erhöhte. Allerdings befand sich der Gesamtanteil auf einem niedrigen Niveau. Nur einer von fünf Betrieben, der ältere Mitarbeiter beschäftigte, bot altersspezifische Maßnahmen an (Leber u.a. 2013, S. 7).

Ältere Personen haben häufig einen generationspezifischen Nachholbedarf bezüglich Fremdsprachen und EDV-Kenntnissen (Zimmermann 2009, S. 44). Bei der Förderung ihrer Innovations- und Anpassungsfähigkeit spielen Personalentwicklung und Arbeitsgestaltung eine wichtige Rolle (Stegmaier/ Sonntag 2009, S. 161). „Eine altersgerechte Gestaltung von Trainingsmaßnahmen

kann den Nutzen der Teilnahme für ältere Mitarbeiter erhöhen, so dass diese auch häufiger an Trainings teilnehmen“ (Maurer u.a. 2003 ohne Seitenangabe; Maurer/ Tarulli 1994 ohne Seitenangabe; Schaper/ Sonntag in Druck; zit. n. Stegmaier/ Sonntag 2009, S. 161).

Die Ergebnisse des *IAB-Betriebspanels* zeigen, dass von 2002 bis 2006 der Anteil an betrieblichen Maßnahmen für Mitarbeiter ab 50 Jahren von 19,5 auf 17 Prozent zurückgegangen ist, wobei die meist genannten Maßnahmen die Altersteilzeitregelungen waren (Bellmann u.a. 2007, S. 3). Spezielle Schwerpunkte müssen bei der Förderung von älteren Arbeitnehmern die Bereiche *Alternsgerechte Arbeitsorganisation* und *Gesundheitsmanagement* in den Betrieben sein, denn

„Alternsgerechtigkeit zielt darauf, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möglichst gesund im Unternehmen altern können und Arbeitsplätze für alle Altersgruppen zugänglich sind. Je höher der Anteil älterer Beschäftigter an der Belegschaft ist, umso weniger wird es den betrieblichen Verantwortlichen gelingen, für Ältere oder gesundheitlich vorzeitig Eingeschränkte so genannte Schonarbeitsplätze bereitzustellen. Gewiss wird das nach wie vor auch erforderlich sein, es kann aber nicht die Grundantwort auf den demografischen Wandel in der Arbeitsorganisation sein.“ (Jasper u.a. 2006, S. 6)

Die Ergebnisse des *IAB-Betriebspanels* zeigten ebenfalls, dass nur ein Fünftel der Betriebe (2002: 19 Prozent; 2004: 20 Prozent) Maßnahmen zu Gesundheitsförderung für ältere Arbeitnehmer praktizierten (Bellmann u.a. 2007, S. 3). Aus dem *IAB-Betriebspanel* 2012 geht hervor, dass jeder vierte deutsche Betrieb im selben Jahr Maßnahmen zum Gesundheitsschutz durchführte (Leber u.a. 2013, S. 7).

Zur Verhinderung von psychischen und physischen Einschränkungen sowie Leistungsverminderungen von Mitarbeitern leiten sich Maßnahmenkomplexe für Betriebe ab. Dies können z.B. die Analyse von Gefährdungs- und Belastungspotenzialen

nach Bereichen und Tätigkeiten, die Einleitung gesundheitsförderlicher Maßnahmen gegen einseitigen, lang anhaltenden Verschleiß wie auch für Gesunderhaltung, Tätigkeits- sowie Aufgabenwechsel und alternsgerechte Laufbahn- und Arbeitszeitgestaltung sein (Jasper u.a. 2006, S. 6).

Ein Referenzprojekt, welches auf die demografische Veränderung in Betrieben reagierte, ist das Projekt *ABAS©* (Analyse betrieblicher Altersstruktur). *ABAS©* entwickelte ein Instrument, welches hilft, den demografischen Wandel im eigenen Unternehmen abzubilden und entsprechende Konsequenzen daraus abzuleiten. Es handelt sich um ein Excel-basiertes EDV-Instrument, mit dem sich Unternehmen ein Bild von der demografischen Situation in ihrer Firma machen können. Das Analysetool entstand im Rahmen der Innopunkt-Kampagne "Mehr Chancen für ältere Fachkräfte" des Ministeriums für Arbeit, Soziales, Gesundheit und Familie (MASGF) des Landes Brandenburg und wurde durch den Europäischen Sozialfonds (ESF) und Mittel des Landes gefördert. *ABAS©* wurde im Land Brandenburg bereits eingesetzt (Jasper u.a. 2006, S. 7).

Im Jahr 2005 wurden mit *ABAS* die Personaldaten der Firma *Oldies but Goldies GmbH* erhoben. Die *Oldies but Goldies GmbH* ist ein mittelständisches Unternehmen aus der Metall- und Elektrobranche und hatte zum Erhebungszeitpunkt insgesamt 178 Mitarbeiter (Jasper u.a. 2006, S. 8). Das Durchschnittsalter lag zu dieser Zeit bei 43 Jahren. Die Altersgruppe der unter 25-Jährigen war besonders gering vertreten, was die Suche nach Nachwuchskräften für das Unternehmen erschwerte (Jasper u.a. 2006, S. 8). Wenn die Prognosen der *ABAS* eintreten würden, muss sich die *Oldies but Goldies GmbH* auf einen voranschreitenden Prozess des Alterns der Belegschaft einstellen. Da diese Entwicklung geradezu sinnbildlich für den demografischen Wandel ist, sind die Handlungsan-

sätze besonders interessant, die die Oldies but Goldies GmbH aus dieser Analyse ableitete: Die Situation erfordert den Einsatz von Strategien zur Gewinnung und Bindung von Nachwuchskräften. Geeignete Maßnahmen zur Umsetzung könnten die Übernahme weiterer Auszubildender sein oder das Einrichten guter Aufstiegschancen wie z.B. durch eine horizontale Laufbahngestaltung oder die Leitung von Projekten (Jasper u.a. 2006, S. 16). Zusätzlich muss die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter bis zur Erreichung des Renteneintrittsalters gesichert werden. Dieses Ziel kann durch Analysen der psychischen und physischen Belastung, den Einsatz von Hilfsmitteln und die Einführung präventiver Gesundheitsmaßnahmen erfolgen (Jasper u.a. 2006, S. 17-18). Ein weiteres Instrument ist eine gute Organisation und Durchführung von Wissenstransfers im Tandem zwischen jüngeren und älteren Arbeitnehmern. Diese Methode hat sich speziell im produzierenden Gewerbe als sehr wirkungsvoll erwiesen. Außerdem sollte die Weitergabe des Wissens an jüngere Arbeitnehmer durch frühzeitige Nachfolgeregelungen rechtzeitig geplant werden (Jasper u.a. 2006, S. 18). Es müssten Arbeitsregelungen gefunden werden, um älteren Mitarbeitern einen längeren Verbleib im Betrieb sowie – nach dem Wegfall der Arbeitsteilzeitregelungen – einen gleitenden Ausstieg zu ermöglichen. Dies kann durch Reduzierung und Verkürzung der Schichtdienstzeiten, Teilrente oder das Einrichten von Langzeit- und Lebensarbeitszeitkonten erfolgen (Jasper u.a. 2006, S. 19).

Eine Betriebsbefragung von 2004 des Forschungsprojektes *Weiterbildungskonzepte für das spätere Erwerbsleben* ergab, dass 80 Prozent der befragten Betriebe den Wissens- und Erfahrungstransfer zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitern praktizierten (Zimmermann 2006, S. 90). Außerdem muss die Flexibilität der Arbeitnehmer

bis ins hohe Alter gesichert werden, da über 50-Jährige häufig unflexibler an unterschiedlichen Arbeitsplätzen einsetzbar sind, als jüngere Arbeitnehmer (Buck 2006, S. 78). Im zunehmenden Alter

„wächst die Gefahr von Defiziten in der fachlichen Kompetenz, zumal die permanenten Umstrukturierungen, die Unternehmen heute durchschütteln, häufig dazu geführt haben, dass Mitarbeiter in Arbeitsbereiche ‚verschlagen‘ wurden, für die sie nicht eingestellt wurden. Oft lässt bei Älteren zudem die Fähigkeit (und manchmal auch der Wille) zu grundlegender Veränderung der eigenen Kompetenz nach.“ (Praml 2006, S. 60)

Dieses Kapitel zeigt erste Beispiele, wie die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter bis zur Erreichung des Renteneintrittsalters gesichert werden. Von der Einführung präventiver Gesundheitsmaßnahmen, über den organisierten Wissenstransfer zwischen jüngeren und älteren Arbeitnehmern z.B. in Form von Wissenstandems und eine frühzeitige Nachfolgeregelung bis hin zur altersgerechten Gestaltung von Trainings wurden erste Maßnahmen dargestellt.

Nach diesen theoretischen Ausführungen wie der demografische Wandel in Betrieben insbesondere durch eine angemessene Personalentwicklung und Arbeitsgestaltung bewältigt werden kann, wird im folgenden Kapitel die Erprobung von drei Weiterbildungskonzepten in der Praxis erläutert.

### 3.2 Anwendungsbeispiele aus der Praxis betrieblicher Weiterbildung für ältere Menschen

Die in der Praxis erprobten Weiterbildungsmaßnahmen lassen sich unter drei Weiterbildungskonzepten subsumieren: Die *Lebensphasenorientierte Personalentwicklung*, das *Altersgerechte Lernen* und den *Intergenerativen Wissens- und Erfahrungstransfer*.

### 3.2.1 Konzept 1: *Lebensphasenorientierte Personalentwicklung*

Das Konzept der *Lebensphasenorientierten Personalentwicklung* setzt direkt an der demografischen Entwicklung an. „Im Zusammenhang mit der demografischen Entwicklung und der Einschränkung der Möglichkeiten, ältere Beschäftigte vorzeitig zu entlassen, tritt diese Beschäftigungsgruppe stärker ins Bewusstsein der betrieblichen Personalentwicklung“ (Zimmermann 2009, S. 36). Da sich bisher in vielen Unternehmen die Personalentwicklung primär auf die Identifikation und Förderung des (Führungs-)Nachwuchses richtet und es kaum Fortbildungsmaßnahmen für Beschäftigte über 40 Jahren gibt (Regnet 2004, S. 17; zit. n. Zimmermann 2009, S. 36), muss in der betrieblichen Personalentwicklung ein Umdenken stattfinden (Zimmermann 2009, S. 36). Bei dem Konzept *Lebensphasenorientierte Personalentwicklung* haben sich in der Praxis zwei Seminartypen etabliert.

Der erste Typ ist das *Standortbestimmungsseminar*, welches seit einigen Jahren vor allem Großunternehmen wie Siemens, Lufthansa und die Deutsche Post für Mitarbeiter ab 40 Jahren in Form von speziellen Workshops anbieten (Bertelsmann Stiftung 2008, S. 80 ff.; zit. n. Zimmermann 2009, S. 39). Ziel dieser Standortbestimmungsseminare ist, dass die Teilnehmer durch Erfahrungsaustausch, Feedback und Selbstreflexion eine Einschätzung der eigenen Fähigkeiten und Handlungsspielräume erhalten, um Veränderungen in der zweiten Berufshälfte einzuleiten (Zimmermann 2009, S. 39). Dabei steht für jeden Teilnehmer ein persönliches Entwicklungsprojekt im Mittelpunkt. Jeder setzt sich ein eigenes Ziel und definiert, was er verändern möchte (Zimmermann 2009, S. 39-40). Dieses persönliche Entwicklungsprojekt ist für die Teil-

nehmer von großer Bedeutung: Einerseits werden eigene Potenziale erkennbar, was bedeutend für die Selbstvermarktung ist. Andererseits sind die vielfältigen Feedbacks durch Kollegen oder Vorgesetzte wichtig. Darüber hinaus wird ein Nutzen für den Privatbereich gesehen, denn durch die Auseinandersetzung mit eigenen Stärken und Schwächen erfolgt eine Selbstreflexion bis in den privaten Lebensbereich der Teilnehmer. Daher haben sich diese Standortbestimmungsseminare in Großunternehmen gut bewährt (Zimmermann 2009, S. 40-41).

Der zweite Seminartyp der *Lebensphasenorientierten Personalentwicklung* ist das *Potentialentwicklungsseminar*, wobei es sich um die berufliche und persönliche Weiterentwicklung der Beschäftigten handelt. Dabei liegt der Schwerpunkt auf der Potenzialerkennung und -entwicklung. Eine interessante Beobachtung ist die Diskrepanz zwischen individuellen Möglichkeiten und dem, was beruflich verlangt wird, denn die Teilnehmer sind häufig unterfordert oder einseitig belastet (Zimmermann 2009, S. 41). Dieses Seminar bewirkt positive Veränderungen bei den Teilnehmern. Es zeigt neue Möglichkeiten im Umgang mit Kollegen auf, bietet Anregungen für eine neue Lebensgestaltung und führt zur Stärkung des Selbstbewusstseins (Zimmermann 2009, S. 42).

### 3.2.2 Konzept 2: *Altersgerechtes Lernen*

Das Konzept des *Altersgerechten Lernens*, welches im Rahmen der Demografie-Initiative des *Bundesministeriums für Bildung und Forschung* entstanden ist, legt das Augenmerk auf den Prozess des Alterns (Zimmermann 2009, S. 37). Altersgerechtes Lernen bedeutet nicht nur eine spezielle Didaktik für Ältere, sondern es erfolgt eine Verzahnung des Lernens mit dem Berufsverlauf durch geeignete Methoden und Arrangements, sodass mit dem Altern nicht

zugleich die Qualifikation veraltet (Geldermann 2005, S. 72; zit. n. Zimmermann 2009, S. 37). Das Konzept setzt an den Lerninteressen und -bedürfnissen Älterer an. Deren zentrale Kriterien sind Erfahrungswissen und Selbstlernen (Zimmermann 2009, S. 38). Dies geschieht durch *erfahrungsorientierte Workshops / Projekte* in Betrieben, deren Ziel es ist, „den Prozess der Problemlösung zu reflektieren und dadurch als bewussten Lernprozess zu gestalten“ (Zimmermann 2009, S. 43). Das Konzept dieser Workshops und Projekte ist das Gruppenlernen, indem durch gemeinsames Lösen eines Problems individuelle Lerneffekte erzielt werden sollen (Zimmermann 2009, S. 43).

Zusätzlich gibt es *spezielle fachliche Weiterbildungsangebote für ältere Beschäftigte*. Das Konzept der altersgerechten Qualifizierung geht von besonderen Lernbedürfnissen älterer Beschäftigter aus. Denn zum einen kann eine Distanz zum Lernen angenommen werden, da ältere Mitarbeiter eine größere zeitliche Distanz zur schulischen oder akademischen Ausbildung haben. Zum anderen ist bei Älteren von einem generationsspezifischen Nachholbedarf bezüglich neuer Technologien und Fremdsprachen auszugehen. „Ein Nachholbedarf in diesem Bereich ist jedoch nicht auf mangelnde Lern- oder Leistungsfähigkeit Älterer zurückzuführen, sondern ein generationsspezifisches Phänomen“ (Zimmermann 2009, S. 44).

Im Rahmen des Forschungsprojekts „Weiterbildungskonzepte für das spätere Berufsleben – im Kontext lebensbegleitenden Lernens (WeisE)“ wurde ein EDV-Kurs für ältere Beschäftigte (45+) untersucht (Zimmermann 2008, S. 15). Dabei handelte es sich um eine Anpassungsqualifizierung im Hinblick auf neue Technologien. Das modular aufgebaute Qualifizierungskonzept zielte darauf ab, technische Grundkenntnisse am PC zu vermitteln und somit

berufliche Kernkompetenzen zu fördern und auszubauen, um damit die Beschäftigungsfähigkeit für ein längeres Erwerbsleben zu erhalten. Der EDV-Kurs fand wöchentlich statt und umfasste 12 Termine à 6 Stunden (insgesamt 72 Stunden). Inhaltlich handelte es sich um eine normale Programmanwenderschulung (MS Word und MS Excel). Die Besonderheit war, dass bei der didaktischen Umsetzung die besonderen Lerninteressen Älterer berücksichtigt wurden. Dies bedeutete z.B., dass die Gruppe wegen unterschiedlicher Eingangsvoraussetzungen bezüglich der technischen Grundkenntnisse geteilt wurde. Außerdem wurden vorgegebene Aufgaben von den Teilnehmern selbständig bearbeitet und bei der Lösung der Aufgaben viel Freiraum gelassen. Die Trainerin achtete darauf, die Teilnehmer nicht mit überflüssigem, theoretischem Input zu überfordern (Zimmermann 2009, S. 44).

Bei allen Teilnehmern – die Autoren machen über die Anzahl der Teilnehmer keine Angaben – wurden Blockaden bzw. Lernwiderstände überwunden. Die Blockaden betrafen entweder den Besuch von Weiterbildungsveranstaltungen allgemein und / oder den Umgang mit dem Computer. „Durch das Überwinden der Widerstände entstanden ein neuer Zugang zum Lernen und der Wunsch, die gewonnenen Fähigkeiten zu erweitern und zu vertiefen“ (Zimmermann 2008, S. 15). Die Tatsache, dass das Unternehmen mit diesem Weiterbildungsangebot noch in die älteren Mitarbeiter investierte, wurde als wertschätzend betrachtet und positiv bewertet (Zimmermann 2008, S. 15).

### 3.2.3 Konzept 3: *Intergenerativer Wissens- und Erfahrungsaustausch*

Das dritte praxiserprobte Weiterbildungskonzept für ältere Menschen ist der *Intergenerative Wissens- und Erfahrungstransfer*. Dabei handelt es sich um ein wechselseitiges Lernen zwischen

jüngeren und älteren Arbeitnehmern, welches in altersgemischten Teams geschieht. Diese Methode ist wirkungsvoll, da einerseits ein Austausch zwischen den Rollen Lernender und Lehrender stattfindet. Andererseits fördert die Weitergabe des eigenen Wissens und der eigenen Erfahrungen eine intensive Reflexion des eigenen Arbeitsplatzes und damit eine Weiterentwicklung vorhandener Konzepte (Zimmermann 2009, S. 37-38). Dabei wird das Wissen und die Kompetenz jüngerer und älterer Arbeitnehmer gleichwertig und gleichbedeutend behandelt. Ziel ist, dass ältere Mitarbeiter ihr Erfahrungswissen an jüngere Personen weitergeben. Jüngere Arbeitnehmer sollen dagegen älteren Mitarbeitern neu erworbene Erkenntnisse aus der Ausbildung oder dem Studium vermitteln (Rump/ Eilers 2007, S. 53).

Ein Beispiel für intergenerativen Wissensaustausch ist das Projekt *iNec*. Das Projekt „iNec – Innovation durch Experten-Communities im demografischen Wandel“ zielte insbesondere darauf ab, den Wissens- und Knowhow-Verlust in Unternehmen zu reduzieren. Durch den generationsübergreifenden Dialog sollte die Innovationskraft von Unternehmen gesteigert werden. *iNec* wurde von Wissenschaftlern der RWTH Aachen und der GEA Farm Technologies GmbH durchgeführt und vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und dem Europäischen Sozialfond der Europäischen Union (ESF) gefördert. Das Projekt startete im Januar 2012 und endete nach einer Laufzeit von drei Jahren im April diesen Jahres (FIR e. V. an der RWTH Aachen 2012).

Das *iNec*-Projekt hatte das Ziel, die Mitarbeiter in Unternehmen mithilfe von Social Software zu vernetzen. Unter anderem wurden Mitarbeiter verschiedener Generationen zum bilateralen Austausch animiert (Schuh et al. 2015, S. 15). Bei der GEA Farm Technologies GmbH, einem der

weltweit größten Hersteller von Melktechnik mit Sitz in Bönen (NRW), wurde eine entsprechende Community eingeführt. Diese wurde „von allen Mitarbeiter sehr positiv aufgenommen und als wichtig angesehen“ (Schuh et al. 2015, S. 132). Vor allem für die Implementierung einer entsprechenden Communityplattform hat die Erprobung bei der GEA Farm Technologies GmbH wertvolle Erkenntnisse geliefert (Schuh et al. 2015, S. 132ff.). Schuh resümiert abschließend:

„Innerhalb des Projekts wurde ein neues Konzept zur Vernetzung von Mitarbeitern entworfen, das aktiv zum sozialen und wirtschaftlichen Erfolg eines Unternehmens beitragen kann und so ein Beispiel dafür liefert, wie Soziale Technologien in Unternehmen zum Einsatz kommen können und hier besonders mit Blick auf den heutigen demografischen Wandel einen Mehrwert bieten können.“ (Schuh et al. 2015, S. 226)

Ob man ein halbes Jahr nach Projektende wirklich von „wirtschaftlichem Erfolg eines Unternehmens“ sprechen kann, sei dahin gestellt. Dennoch zeigt das Projekt einen Weg auf, wie das Wissen vieler Mitarbeiter – auch unterschiedlicher Generationen – zusammengetragen, genutzt und weiterentwickelt werden kann.

Diese Anwendungsbeispiele zeigen, dass einige Unternehmen, z.T. unterstützt vom Bund, bereits erste Konzepte entwickelt und erprobt haben, um sich (erfolgreich) mit dem Thema betrieblicher Weiterbildung für ältere Mitarbeiter auseinanderzusetzen. Im nächsten Kapitel soll gezeigt werden, welche konkreten Empfehlungen sich daraus für die zukünftige Gestaltung von erfolgreichen, altersgerechten Trainingsmaßnahmen ableiten lassen.

## 4. Ableitungen für die Gestaltung betrieblicher Weiterbildungsmaßnahmen für ältere Mitarbeiter

### 4.1 Methodisch-didaktische Empfehlungen für die Gestaltung von betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen für ältere Mitarbeiter

Wie muss Weiterbildung nun gestaltet werden, damit auch Mitarbeiter höheren Alters davon profitieren? Die „Strategie für Lebenslanges Lernen in der Bundesrepublik Deutschland“ im Heft 115 der Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung (BLK) (2014) fasst folgende Voraussetzungen zusammen, die bei der Gestaltung lebenslanger Bildungsmaßnahmen für ältere Menschen beachtet werden sollten:

1. Die Einbeziehung des praxisbezogenen und informellen Lernens, d.h. des „natürlichen“ Lernens außerhalb von arrangierten Lernsettings
2. Selbstgesteuertes, selbstorganisiertes Lernen
3. Kompetenzentwicklung, d.h. das Erfassen bestehender Kompetenzen und Qualifikationen
4. Modularisierung, d.h. Anbieten zeitlich und inhaltlich flexibler und individuell aufgebauter Lernmodule
5. Lernberatung, d.h. Bereitstellen ausreichender Betreuungs- und Orientierungsmöglichkeiten für die Lernenden
6. Chancengerechter Zugang, d.h. Beseitigung der physischen und psychischen (altersspezifischen) Barrieren

Lehr fasst in diesem Kontext aufgrund von experimentellen Studien einige Forschungsergebnisse zusammen (2000, S. 93; zit. n. Winkels 2007, S. 70-

71):

- Ältere Menschen müssen beim Lernen einen Sinn erkennen
- Sie besitzen häufig keine Lerntechnik
- Der Lernstoff darf nicht zu schnell dargestellt werden
- Ältere Menschen benötigen beim Lernen mehr Wiederholungen als jüngere Personen
- Schlechtere Lernleistungen resultieren häufig aus Unsicherheit als aus einer altersbedingten, nachlassenden Lernfähigkeit
- Älteren Personen wird durch einen übersichtlich gegliederten und gut strukturierten Stoff das Lernen erleichtert
- Der Lernprozess ist bei Älteren störanfälliger als bei Jüngeren, daher verschlechtern Pausen häufig die Leistungen älterer Personen, Lernen im Ganzen ist günstiger
- Der Faktor Übung hat eine erhebliche Bedeutung
- Besonders starken Einfluss hat die Lernmotivation

Auch Wenke (1996) und Marstedt & Müller (1998) arbeiteten bereits früh eine Reihe von Rahmenbedingungen und Konzeptionsanforderungen heraus, die bei der Gestaltung von Weiterbildungsangeboten für ältere Mitarbeiter berücksichtigt werden sollten (Wenke 1996, S. 50 ff./ Marstedt/ Müller 1998, S. 138 ff.; zit. n. Winkels 2007, S. 69):

- Lernen muss auf die individuellen Kenntnisse, Eigenschaften und Neigungen der Lernenden abgestimmt sein
- Während des Lernens soll die Möglichkeit der Selbststeuerung gegeben sein, indem beispielsweise Übungen von den Teilnehmern selbst durchgeführt werden. Dabei

sind Faktoren wie individuelles Lerntempo oder Zeitaufwand zu beachten

- Beim Lernen muss an das vorhandene Erfahrungswissen angeknüpft werden. Dabei sind Faktoren wie hohe Praxisrelevanz und Bezüge zum alltäglichen Leben hilfreich
- Lernen und Arbeit können integriert werden, um zu einer besseren Leistung zu führen; damit ist die Wahl des Lernortes gemeint, der sich durch eine hohe Arbeitsplatznähe und arbeitsplatznahe Qualifikation auszeichnet
- Differenzierungen sozialer Ausgangslagen der Teilnehmer wie z.B. Nationalität, Qualifikationen, Arbeitsplatz und Gesundheit müssen berücksichtigt werden

In Ergänzung seien hier ebenfalls folgende Punkte zu Didaktik und Inhalt aufgeführt, die sich von Pfeffer-Hoffmann (2007), Bowman & Kearns (2007) sowie Porath (2008) zusammentragen lassen:

- Hoher instruktiver Anteil
- Kleinschrittiges Vorgehen
- Individuelles Lerntempo zulassen
- Gute Gliederung und Beschreibung
- Gute Sichtbarkeit einzelner Informationen
- Inhalte sollten an Lernerfahrung, Regelwissen und Vorwissen der Älteren angepasst sein
- Nicht zu viel Informationsgehalt gleichzeitig
- Sukzessives Darbieten von Inhalten
- Berücksichtigung spezifischer, thematischer Interessen von Älteren unter inhaltlichen, sozioökonomischen und strukturellen Gesichtspunkten
- Geringe Anforderungen an Medienkompetenz
- Kooperative E-Learning-Formen, statt individueller Formen

- Möglichst in ein Blended Learning-Konzept einbinden

Die drei letzten Punkte deuten bereits auf eine neue Art der Weiterbildung hin, mit der Unternehmen und ältere Mitarbeiter zunehmend konfrontiert werden: Unabhängig des Alters geht der allgemeine Trend in der betrieblichen Weiterbildung zu Blended-Learning-Programmen. Dabei werden traditionelle Präsenz-Lernformen mit digitalem Lernen kombiniert (Mandl/ Winkler, o. J. S. 23). So können die Vorteile beider Lernformen miteinander verknüpft werden und relativieren die Nachteile des jeweils anderen. Die Integration beider Lernformen ermöglicht zudem eine sinnvolle Einbettung der virtuellen Lernkomponenten in die bisherige Aus- und Weiterbildungslandschaft von Unternehmen und Bildungsinstitutionen (Mandl/ Winkler, o. J. S. 23).

Das MMB-Institut für Medien und Kompetenzforschung hat 2014 Experten aus dem Bereich betrieblicher Weiterbildung um ihre Prognose zu künftigen Szenarien des (digitalen) Lernens gebeten. Das *MMB Learning Delphi* ermittelt die mittelfristigen Trends im Bildungsmarkt: „Wie wird die Weiterbildung in Unternehmen im Jahr 2017 aussehen? Welche Trends werden dann das digitale Lernen bestimmen?“ (Bundesinstitut für Berufsbildung, 2014). 2014 nahmen insgesamt 73 Experten aus Deutschland, Österreich und der Schweiz an der Online-Befragung teil. Auch 2014 waren wieder nahezu alle Befragten (99%) der Meinung, dass „Blended Learning“-Angebote in Zukunft die größte Bedeutung für das betriebliche Lernen haben werden. Die Bedeutung von „Blended Learning“ bleibt damit im Vergleich zum Vorjahr konstant (2013: 99%) (Bundesinstitut für Berufsbildung, 2014).

Bezogen auf ältere Mitarbeiter in Unternehmen stellt sich die Frage, ob dieser allgemeine Trend in

der betrieblichen Weiterbildung von Vorteil ist. Oder benötigen ältere, erfahrene Mitarbeiter eine besondere Didaktik und eigene Lernformen für digitale Weiterbildungskonzepte? (Pfeffer-Hoffmann 2007, S. 1). Pfeffer-Hoffmann (2007, S. 2) stellte fest, dass ältere Menschen selten zur Zielgruppe für E-Learning-Angebote werden. Doch wieso ist das so? Es scheint gewisse Barrieren und Vorbehalte zu geben, die moderne Weiterbildungsanbieter vor dieser Zielgruppe und ältere Mitarbeiter vor modernen Weiterbildungsangeboten zurückschrecken lassen. Pfeffer-Hoffmann fasst folgende vier „Zugangsschwellen“ zusammen (Pfeffer-Hoffmann 2007, S. 2):

- Mangelnde Vertrautheit älterer Menschen mit digitalen Medien
- Konventionelle, feste Lerngewohnheiten von älteren Menschen
- Das spezifische Interesse Älterer an ganz bestimmten Themen
- Spezielle Anforderungen an die Benutzeroberfläche

Bei den ersten beiden Hürden, der mangelnden Vertrautheit mit digitalen Medien und den festen Lerngewohnheiten, kann durch den unvermeidlichen Einsatz von Computern in der Arbeitswelt und durch flexibleres Lernverhalten in den nächsten Jahren eine Verbesserung erwartet werden. Doch die beiden letztgenannten Hürden, das spezifische Interesse Älterer an ganz bestimmten Themen und die speziellen Anforderungen an die Benutzeroberfläche, unterstreichen die Notwendigkeit entsprechender Maßnahmen und spezifischer E-Learning-Angebote, um auch ältere Menschen ansprechen und erreichen zu können. Dabei ist wichtig, die Expertise und das bisher Geleistete der berufserfahrenen Teilnehmer zu würdigen, „sie sensibel an die notwendige Medienkompetenz heranzuführen, Betreuung als integrativen Bestandteil zu etablieren und indivi-

dualisierte Hilfestellung zu leisten“ (Pfeffer-Hoffmann, 2007, S. 2).

Da insbesondere die Nutzung von E-Learning bei älteren Personen ein sensibles Thema zu sein scheint, sollten bei der Gestaltung von E-Learning-Modulen für ältere Personen folgende Aspekte zur Technik und Medienkompetenz berücksichtigt werden, die Pfeffer-Hoffmann (2007), Bowman & Kearns (2007) sowie Dobida (o.J.) zusammenfassen:

- Einfache und übersichtliche Benutzeroberfläche, auf experimentelles Layout verzichten
- Wenige gut erkennbare Navigationselemente (z.B. Pfadangaben, Sitemaps usw.)
- Visuelle Hilfestellungen (z.B. verschieden einstellbare Schriftgrößen)
- Hilfsangebote vielfältig und einfach zu erreichen
  - Direkt (im E-Learning-Umfeld, z.B. FAQs) und
  - Indirekt (Pdf, Druck, E-Mail, Telefon-Hotline)
  - Teilnehmer-Support durch Tutoring und (Präsenz-)Schulungen

Des Weiteren weist das MMB-Institut darauf hin, dass der Einsatz audiovisueller Medien dem Frontalunterricht vorzuziehen ist, dass dem aber die Aneignung medialer und kommunikativer Kompetenzen vorausgehen muss. Dies sollte langsam, behutsam und auf persönliche Bedürfnisse eingehend erfolgen, damit Vertrauen aufgebaut und die Motivation gesteigert wird (Pfeffer-Hoffmann, 2007).

Viele der Empfehlungen decken oder ergänzen sich. Auch die zunehmende Wichtigkeit von digitalen Lernformen für ältere Menschen wird insbesondere in jüngeren Studien bereits von

einigen Autoren fokussiert. Die Autoren scheinen sich relativ einig darin, wie betriebliche Weiterbildung für ältere Personen idealerweise gestaltet sein sollte. Was noch aussteht, ist der Praxisbeweis. Damit gemäß dieser theoretischen und experimentellen Ergebnisse auch die reale Weiterbildung in der beruflichen Praxis nach idealen Kriterien konzipiert und durchgeführt werden kann, fassen wir den Konsens der hier aufgeführten Empfehlungen im nächsten Unterkapitel in Form einer Checkliste für die Praxis zusammen.

## 4.2 Auf einen Blick: Eine Checkliste für die Praxis

### Medienschulung

- Geringe Anforderungen an Medienkompetenz stellen, darüber hinaus:
- Vermittlung einer grundlegenden Medien- bzw. IKT-Kompetenz
  - Langsam, sensibel, behutsam und auf persönliche Bedürfnisse eingehend, um das Vertrauen zu festigen und die Motivation zu steigern

### Lernunterstützung

- Bereitstellen ausreichender Betreuungs- und Hilfsangebote, die individuell, vielfältig und einfach zu erreichen sind
  - Direkt (im E-Learning-Umfeld, z.B. FAQs) und
  - Indirekt (Pdf, E-Mail, Telefon-Hotline)
  - Teilnehmer-Support durch Tutoring und (Präsenz-)Schulungen

### Lernform

- Möglichst Einbindung in ein Blended Learning-Konzept (Kombination aus selbstgesteuerten E-Learning-Phasen und

Präsenzlernphasen)

- Bevorzugung kooperativer E-Learning-Formen, statt individueller Formen
- Intergeneratives Lernen / heterogene Lernarrangements, d.h. altersgemischte Teams
- Arbeitsplatznaher Lernort, dort findet das Lernen individuell und primär statt
- Einbeziehung des praxisbezogenen und informellen Lernens, welches handlungsbasiert und durch den Austausch von Erfahrungswissen gekennzeichnet ist

## Didaktik / Gestaltung von Lernmaterialien und Lernsetting

### Lernsetting

- Modularisierung, d.h. Anbieten zeitlich und inhaltlich flexibler und individuell aufgebauter Lernmodule
- Zulassen von individuellem Lerntempo
- Ermöglichung selbstgesteuerten und selbstorganisierten Lernens
- Hoher instruktiver Anteil
- Kleinschrittiges Vorgehen
- Nicht zu viel Informationsgehalt gleichzeitig
- Sukzessives Darbieten von Inhalten
- Vermeiden von Zeitdruck
- Einbauen von Wiederholungen und Übungsphasen
- In Präsenzveranstaltungen: Pausen nicht *während* Lerneinheiten, sondern dazwischen
- Vermittlung von Lerntechniken

### Lernmaterialien

- Gute Gliederung und Struktur des Lernstoffs
- Präzise Beschreibungen
- Gute Sichtbarkeit einzelner

### Eingerostet oder Erfahren? Anders oder Anpassungsfähig?

Herausforderungen und Chancen für die betriebliche Weiterbildung im demografischen Wandel

- Informationen
- Einbinden von Fachbegriffen in Aufgabenbeschreibung (nicht in einem von der Aufgabe losgelöstem Glossar)
- Farbliche Gestaltung: Gleiche Farbe bei zusammengehörigen Elementen
- Legenden und Bildunterschriften bei Bildern
- Bei Aufgabenstellungen bei denen Textteil und Bilder zusammengehören: Instruktion zwischen Bildern und entsprechenden Textteilen

### Technische (Aus-) Gestaltung bei E-Learning

- Chancengerechter Zugang, d.h. Beseitigung der physischen und psychischen (altersspezifischen) Barrieren, etwa durch:
  - Einfache und übersichtliche Benutzeroberfläche, Verzicht auf experimentelles Layout
  - Wenige, gut erkennbare Navigationselemente (z.B. Pfadangaben, Sitemaps usw.)
  - Visuelle Hilfestellungen (z.B. verschieden einstellbare Schriftgrößen)

### Lerninhalte

- Anpassung der Inhalte an Lernerfahrung, Regelwissen und Vorwissen älterer Menschen
- Anknüpfen der Inhalte an Expertise, Kompetenzen und Qualifikationen der Älteren; sie sind kompetente Experten für ihr Fachgebiet
- Berücksichtigung spezifischer thematischer Interessen von Älteren unter inhaltlichen, sozioökonomischen und strukturellen Gesichtspunkten
- Aufweisen eines realistischen Bezugs der

Lerninhalte zur Berufspraxis und zum alltäglichen Leben, Vermittlung eines Sinns

## 5. Validierung

### 5.1 Rahmen: Expertenworkshop im Rahmen des ABEKO-Projektes

Bis zu diesem Zeitpunkt haben wir uns dem Thema „Weiterbildung für ältere Mitarbeiter angesichts des demografischen Wandels“ nur wissenschaftlich, genau genommen über die Literatur, genähert. Um einen Abgleich dieser Studienergebnisse mit der Praxis vornehmen zu können und sie infolge-dessen eventuell neu zu bewerten, wurde im Anschluss an die Literaturstudie eine Validierung durchgeführt. Als Rahmen für die Validierung diente der im ABEKO-Projekt durchgeführte Expertenworkshop zum Thema „Alternde Belegschaft – Trends in der Weiterbildung“. Als Methode für die Validierung diente ein World Café. Aufbauend auf dem theoretischen Vorverständnis wurden Leitfragen entwickelt, die von Experten unterschiedlichster Perspektiven diskutiert wurden.

#### 5.1.1 Das ABEKO-Projekt

ABEKO ist ein Verbundprojekt, welches im Rahmen des Programms „Arbeit – Lernen – Kompetenzen entwickeln. Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt“ vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert wird. Die Projektleitung und -koordination liegt beim Lehrstuhl für Unternehmenslogistik (LFO) der TU Dortmund. Bearbeitet wird das Projekt zusammen mit dem Zentrum für Hochschulbildung (zhb), als weiterer Forschungspartner seitens der TU Dortmund und den Industriepartnern Materna TMT GmbH und der MAHLE Aftermarket GmbH Schorndorf sowie den assoziierten Umsetzungs-

partnern GlobalGate GmbH, EffizienzCluster Logistik e.V und DIALOGistik.

Das Verbundprojekt arbeitet gemeinsam an einem sogenannten „Assistenzsystem zum demografie-sensiblen **betriebsspezifischen Kompetenzmanagement** für Produktions- und Logistiksysteme der Zukunft“. Es handelt sich um die Entwicklung eines Tools, welches heutige und zukünftige Kompetenzanforderungen analysiert, Kompetenzlücken identifiziert und eine betriebsspezifische Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter in Form demografiesensibler Qualifizierungskonzepte anbietet. Das Projekt zielt darauf ab, Mitarbeiter in Produktion und Logistik auf die veränderte Arbeitswelt von morgen vorzubereiten, sie richtig einzusetzen und angemessen zu qualifizieren.

Die vorliegende Studie entstand als Arbeitspaket im Rahmen des ABEKO-Projektes.

### 5.1.2 Der Expertenworkshop

Ein weiteres Arbeitspaket, welches federführend vom Zentrum für Hochschulbildung (zhb) zusammen mit dem assoziierten Umsetzungspartner GlobalGate GmbH realisiert wurde, war die Durchführung von Expertenworkshops. Die Ergebnisse, die in Kapitel 5.3.3 aufgezeigt werden, stammen aus dem ersten dieser beiden Expertenworkshops.

Übergeordnet diente der Workshop dem Ziel, das vom zhb entwickelte Kompetenzrahmenmodell zu validieren. Um das Wissen von Interessensgruppen und direkt oder indirekt Betroffenen (Stakeholder) in den Entwicklungsprozess einbringen zu können, wurden Expertinnen und Experten von Arbeitnehmer- und Arbeitgeberorganisationen und andere Interessenvertreterinnen und -vertreter der entsprechenden Gruppen zu dem Workshop eingeladen. In den Workshops sollten das Kompetenzstrukturmodell diskutiert und Szenarien für die Umsetzung der Kompetenzentwicklungsmaßnahmen entworfen werden,

welche die speziellen Bedürfnisse der Betroffenen berücksichtigen.

Am 19. Februar 2015 richteten das zhb und GlobalGate in den Räumen der TU Dortmund den Partizipationsworkshop „Alternde Belegschaft – Trends in der Weiterbildung“ aus. Um ein vielfältiges Meinungsbild einzufangen und kontroverse Sichtweisen gegenüberzustellen, waren Vertreter unterschiedlicher Interessensgruppen eingeladen: Vertreter der IG Metall NRW, von ver.di, Vertreter des Unternehmensverbands der Metallindustrie für Dortmund und Umgebung e.V., sowie Vertreter des VDI Verein Deutscher Ingenieure, des Demographie Netzwerks NRW, der Technologieberatungsstelle NRW (tbs NRW) und des Instituts für Gerontologie an der TU Dortmund, des Weiteren Vertreter der Bundesanstalt für Umwelt und Arbeitsschutz (BAuA), des Fraunhofer-Instituts für Materialfluss und Logistik, der MAHLE Aftermarket GmbH, sowie die Projektpartner vom LFO, zhb, von MAHLE, Materna TMT und der GlobalGate GmbH.

Die Agenda des Expertenworkshops sah folgendermaßen aus:

10:00 Uhr	Kennenlernen und Einstieg
10:15 Uhr	Projektpräsentation ABEKO inkl. Einleitung zu der Frage „Wie sieht Arbeit in der Logistik in 10 Jahren aus?“
11:00 Uhr	Standpunkt der Teilnehmenden zu den Fragen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Welche Rolle spielen ältere Mitarbeitende in Unternehmen? Inwiefern sind sie eine Fokusgruppe?</li> <li>• Welche Entwicklung erwarten Sie in Ihrem Tätigkeitsbereich in Bezug auf Demografie, was wird diskutiert?</li> <li>• Was bedeutet das für die Weiterbildung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer?</li> </ul> Anschließend Diskussion
12:00 Uhr	Mittagspause
13:00 Uhr	Vorstellung und Diskussion der Literaturstudie „Demografie und Weiterbildung“ durch die GlobalGate GmbH
14:30 Uhr	Pause
14:45 Uhr	Kompetenzentwicklung in der Praxis und in ABEKO <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zusammenfassung der Aspekte zur Demografiesensibilität</li> <li>• Vorstellung des entwickelten Kompetenzstrukturmodells</li> <li>• Entwicklung von Szenarien zur demografiesensiblen Kompetenzentwicklung</li> </ul>
16:30 Uhr	Zusammenfassung und abschließende Diskussion
17:00 Uhr	Workshope

Das Zeitfenster nach der Mittagspause bot zum einen die Chance, die Validierung der Literaturstudie vorzunehmen und zum anderen, die anwesenden Experten für den weiteren Workshopverlauf zum Thema Kompetenzentwicklung in der Weiterbildung hinzuführen.

### 5.1.3 Impressionen (Zitate)

Als Eindruck in die Gespräche und Diskussionen die im Lauf des Tages insbesondere zum Thema Weiterbildung für ältere Mitarbeiter geführt wurden, sei hier eine Auswahl besonders interessanter oder provokanter Aussagen aufgeführt:

- „Unternehmen reißen sich nicht darum, ältere Mitarbeiter im Unternehmen zu behalten.“
- „Es herrscht auch die Auffassung: Ältere Mitarbeiter zu halten, ist etwas für Loser-Unternehmen, die keine jüngeren bekommen.“
- „Wenn es um Weiterbildung geht, sind ältere Mitarbeiter nicht die erste Wahl. Das muss sich ändern!“

- „Interesse [an demografiesensibler Arbeitsplatzgestaltung] ist da, aber wenig Handlungsfähigkeit. Die Unternehmen sind sehr zögerlich.“
- „Eine zielgruppenspezifische Ansprache ist wichtig.“
- „Die Weiterbildung für einen 55-Jährigen in zehn Jahren muss wieder komplett anders aussehen, als die Weiterbildung für einen 55-Jährigen von heute.“
- „Bei so einer ‚Sonderbehandlung‘ älterer Mitarbeiter, da denken doch andere [jüngere] Mitarbeiter: ‚Was sind die denn für empfindliche, mimosenhafte Mitarbeiter?‘“
- „Die [Älteren] sind echt eine Problemgruppe.“
- Zur Weiterbildung für ältere Mitarbeiter: „Es muss mehr getan werden und im Idealfall früher angefangen werden.“

## 5.2 Methode: World Café

Wie bereits erwähnt, wurde für die Validierung der vorliegenden Literaturstudie im Rahmen des beschriebenen Workshops die Methode des World Cafés ausgewählt.

### 5.2.1 Das Ziel

Die Idee des World Cafés ist es, Menschen zu Themen miteinander ins Gespräch zu bringen, die für sie von Bedeutung und Interesse sind. „Intensive Diskurse in kleinen Kreisen, ganz so wie im normalen Straßen-Café und in der früheren Salon-Kultur, das ist die Idee.“ (Konrad-Adenauer-Stiftung, o.J.). Insbesondere wenn es um die Reflexion konkreter Fragen geht, ist das World Café sehr geeignet. Um den Diskurs zu vertiefen, wechseln die Teilnehmer mehrmals die Tische und die Gruppen werden durchmischt. Am Ende gibt es eine Abschlussrunde im Plenum, bei der die Teilnehmer ihre Ergebnisse präsentieren (Konrad-Adenauer-Stiftung, o.J.).

### 5.2.2 Die Durchführung

Zur Durchführung eines World Cafés benötigt man einen Raum mit ausreichendem Platz für kleine, idealerweise runde Tische. Die Tische sind mit weißen, beschreibbaren Papiertischdecken und Stiften bzw. Markern belegt. Es werden Themen oder Fragen vorbereitet, die die Teilnehmer in ihrem Leben, ihrer Arbeit oder ihrer Gemeinschaft betreffen. Diese Fragen sind auf den Tischdecken notiert. Für ein Zeitfenster von etwa 20 Minuten entstehen auf diese Weise je Tisch kleine Gesprächsrunden zu den vorgegebenen Fragen. Ein Moderator pro Tisch führt als sogenannter „Gastgeber“ durch die Diskussion. Im World Café ist es ausdrücklich erwünscht, Schlüsselideen, Kerngedanken, Kommentare und Verweise auf die Tischdecke zu schreiben, zu kritzeln oder zu malen. „Am Ende der zweiten Gesprächsrunde werden

alle Tische bzw. alle Gesprächskreise im Raum befruchtet sein mit den Erkenntnissen der vorherigen Gespräche“ (Whole Systems Associates, 2002). Dadurch, dass die Teilnehmer die Möglichkeit haben, sich zwischen den Tischen und somit den verschiedenen Gesprächsrunden zu bewegen, beginnen sich auch die Ideen, Themen und Fragen zu verlinken und zu verbinden (Whole Systems Associates, 2002; Konrad-Adenauer-Stiftung, o.J.). Nach einigen Gesprächsrunden folgt der Abschluss im Plenum. Dort werden Entdeckungen und Erkenntnisse vorgestellt und weiter diskutiert. „Es passiert genau in diesen großen, offenen Mitteilungsphasen, dass Muster identifiziert werden, das kollektive Bewusstsein wächst und Möglichkeiten zum Handeln auftauchen“ (Whole Systems Associates, 2002). (Konrad-Adenauer-Stiftung, o. J.).

### 5.2.3 Die Etikette

Ein gelungenes World Café lebt von einer offenen und freundlichen Kommunikationskultur. Es geht darum, entspannt gute Gespräche zu führen, eben wie in einem Café. Um das zu ermöglichen, gibt es die World Café Etikette. Die Etikette umfasst einige Verhaltens- oder Spielregeln, die ein erfolgreiches World Café begünstigen und zu tiefgreifenden Diskussionen führen sollen. In Anlehnung an die Etikette-Formulierung der World-Café-Community gilt für die Etikette:

- Lenken Sie Ihren Fokus auf das was Ihnen wichtig ist
- Tragen Sie eigene Ansichten und Sichtweisen bei
- Sprechen und hören Sie mit Herz und Verstand
- Hören Sie genau hin, um wirklich zu verstehen
- Verbinden Sie Ihre Ideen miteinander
- Richten Sie Ihre Aufmerksamkeit auf neue Erkenntnisse und tiefer gehende Fragen

- Spielen, kritzeln und malen Sie – auf die Tischdecke schreiben ist ausdrücklich erwünscht
- Haben Sie Spaß

#### 5.2.4 Die Rolle der Gastgeber

Bei der Methode des World Café gibt es die Rolle des sogenannten „Gastgebers“. Ein Gastgeber bleibt in jeder Runde am gleichen Tisch. Dort achtet er darauf, dass eine offene, klare und freundliche Atmosphäre entsteht. Wichtig ist dabei, dass der „Spirit“ der Etikette umgesetzt wird. Der Gastgeber begrüßt, moderiert, fasst zusammen, ermuntert zur Beteiligung und zum Aufschreiben, hält die Zeit im Auge und verabschiedet die Teilnehmer am Ende der Gesprächsrunde (Whole Systems Associates,

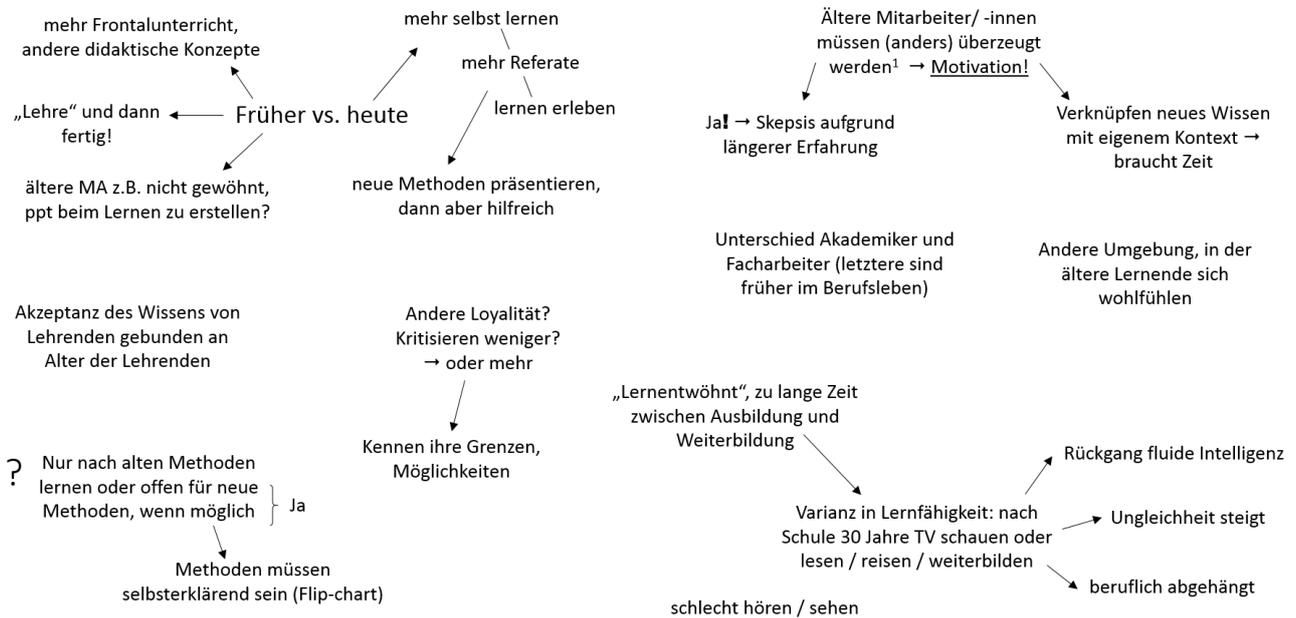
2002).

### 5.3 Ergebnisse

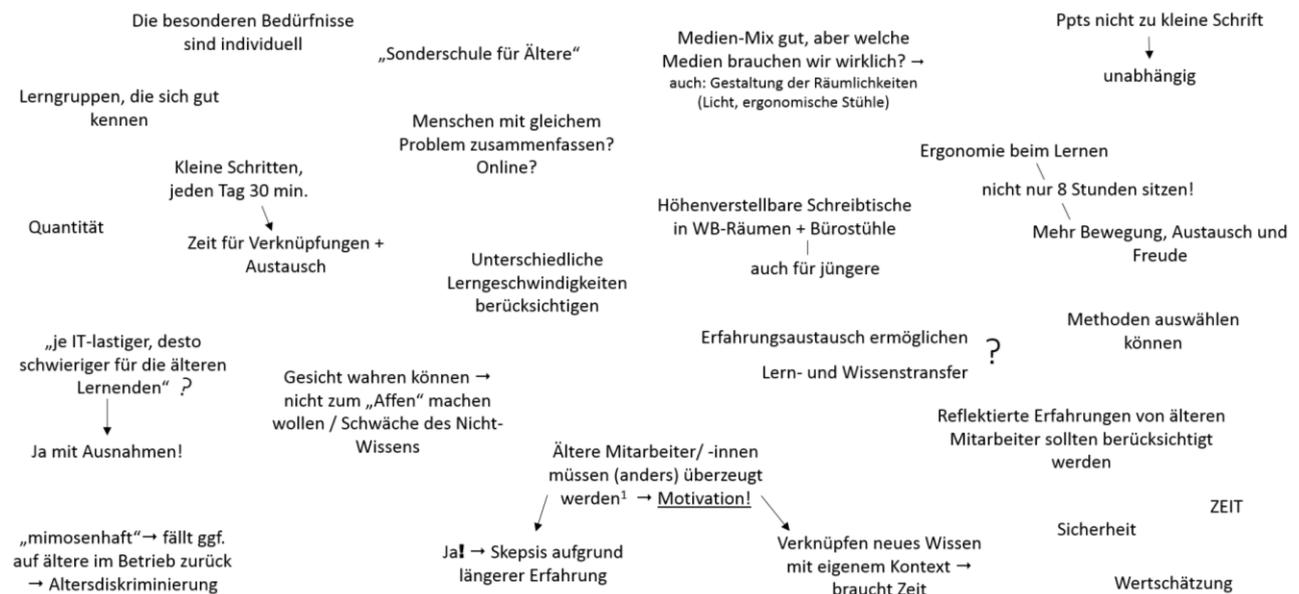
Am World Café am 19. Februar 2015, welches zur Validierung der vorliegenden Literaturstudie durchgeführt wurde, haben zwölf Experten teilgenommen. Pro Tisch ergaben sich daher Kleingruppen von jeweils vier Personen. Pro Runde waren 20 Minuten Zeit vorgesehen, in der zwei Fragen diskutiert wurden. Es wurden drei Runden durchgeführt. Im Anschluss haben die Gastgeber die einzelnen Tischdecken präsentiert und die Teilnehmer haben in einer abschließenden Diskussion ihre größten Erkenntnisse und Fazits diskutiert.

### 5.3.1 Tisch Nr. 1: Spezifische Bedürfnisse / Voraussetzungen älterer Mitarbeiter

#### 1. Lernen ältere Mitarbeiter anders als jüngere Mitarbeiter? Begründen Sie Ihre Meinung.



#### 2. Welche sind die besonderen Bedürfnisse älterer Mitarbeiter, die in der betrieblichen Weiterbildung berücksichtigt werden sollten?



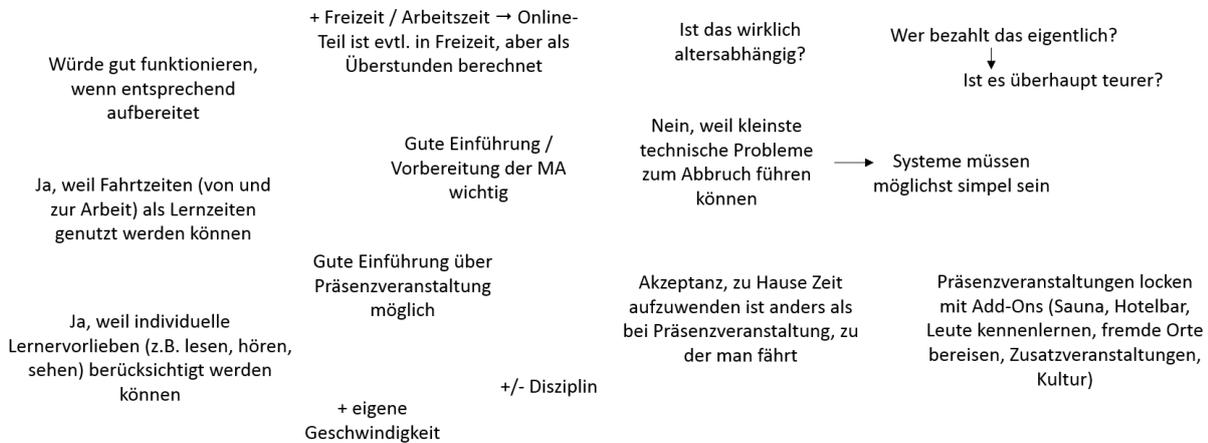
#### Eingerostet oder Erfahren? Anders oder Anpassungsfähig?

Herausforderungen und Chancen für die betriebliche Weiterbildung im demografischen Wandel

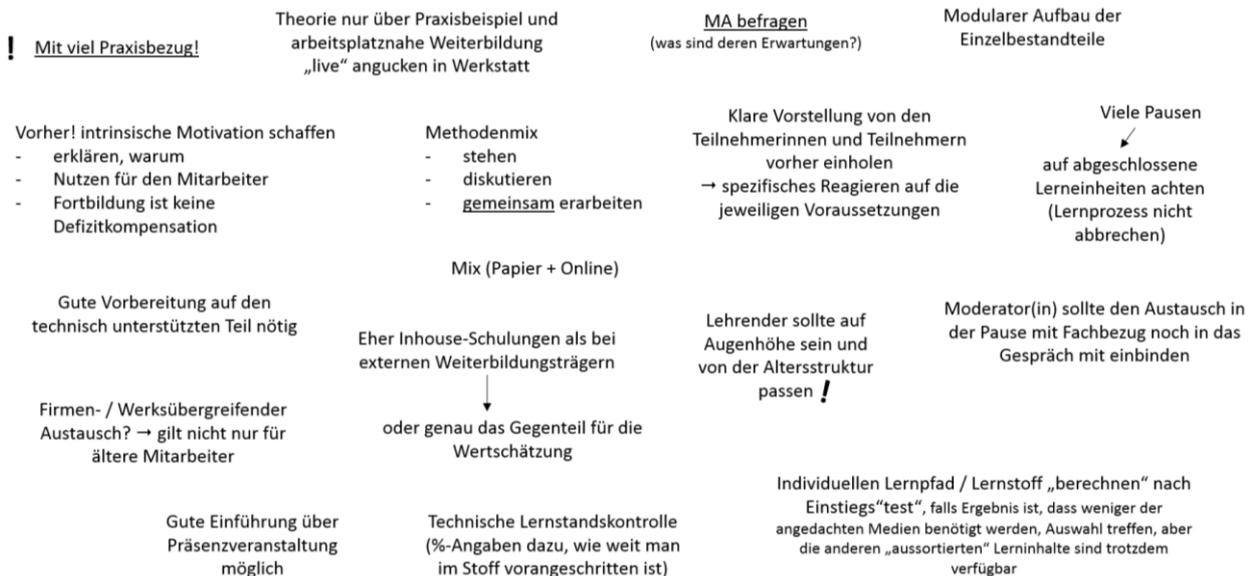
### 5.3.2 Tisch Nr. 2: Lehr-Lern-form / Blended Learning

#### 1. Kann Blended Learning für ältere Mitarbeiter eine gute Wahl? Begründen Sie Ihre Meinung.

(Blended Learning ist eine Kombination aus Online-Lernen und Präsenzveranstaltungen)



#### 2. Wie sollten altersgerechte Weiterbildungsprogramme Ihrer Meinung nach gestaltet sein?

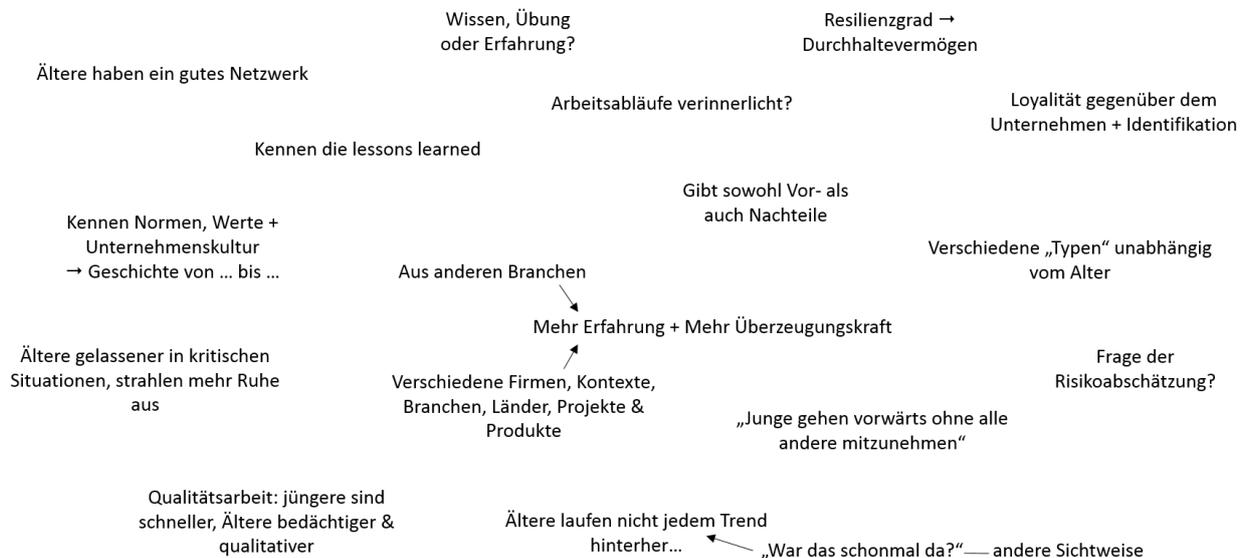


#### Eingerostet oder Erfahren? Anders oder Anpassungsfähig?

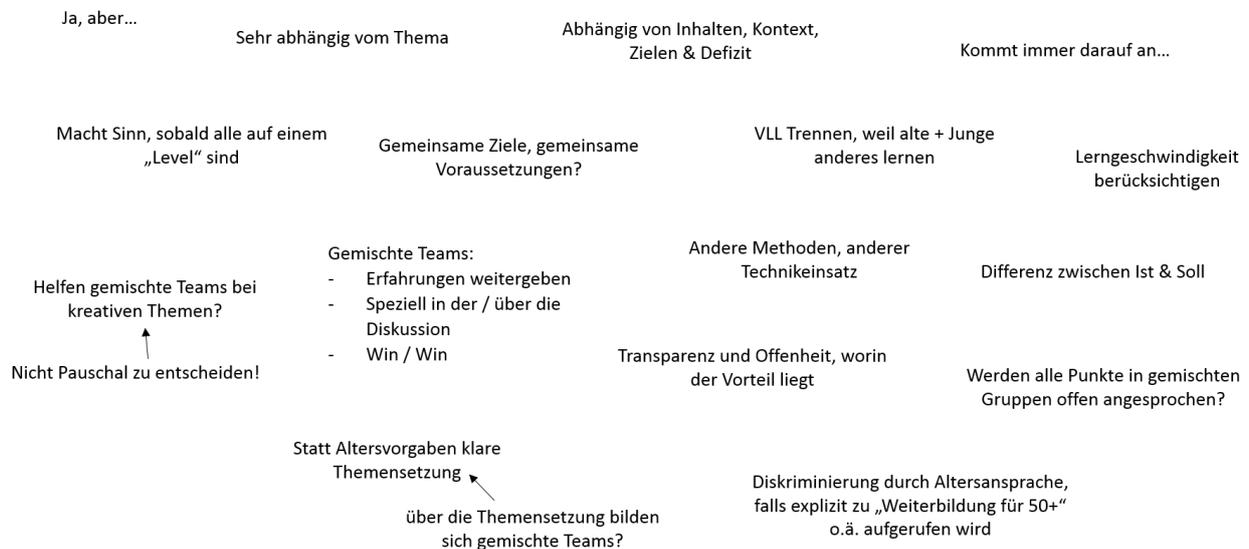
Herausforderungen und Chancen für die betriebliche Weiterbildung im demografischen Wandel

### 5.3.3 Tisch Nr. 3: Gruppenzusammensetzung

#### 1. Worin besteht der betriebliche Vorteil der älteren Mitarbeiter gegenüber den jüngeren Mitarbeitern?



#### 2. Sollten Weiterbildungsmaßnahmen infolgedessen eher in altershomogenen oder in altersgemischten Teams stattfinden? Begründen Sie Ihre Meinung.



### 5.4 Diskussion

Die Expertengruppe dankte den Organisatoren des Workshops für die Zusammenführung der unterschiedlichen Perspektiven. Jeder der Teilnehmer beurteilt die Anwesenheit der Vertreter aus

verschiedenen und teilweise entgegengesetzten Positionen als persönlichen Vorteil. Sie äußerten alle, dass sie sich durch den Workshop animiert fühlten, ernster über die Weiterbildung für ältere Arbeitnehmer nachzudenken, als jemals zuvor. Im Vordergrund des gesamten Tages stand eine

#### Eingerostet oder Erfahren? Anders oder Anpassungsfähig?

Herausforderungen und Chancen für die betriebliche Weiterbildung im demografischen Wandel

nicht ausreichend gelöste Diskrepanz: Auf der einen Seite wurde den anwesenden Experten zunehmend bewusst, dass es sich bei älteren Mitarbeitern um eine besondere Gruppe handelt, die besondere Bedürfnisse hat, die wiederum besondere Lernformate und -umgebungen bedürfen. Doch die Experten fanden keine hinreichende Möglichkeit, ein Lernszenario für ältere Arbeitnehmer zu entwerfen, das *nicht* als spezielles Angebot für eine spezielle Gruppe identifiziert werden konnte. Sie bestanden darauf, dass älteren Mitarbeitern niemals das Gefühl vermittelt werden sollte, dass sie als Problemgruppe betrachtet oder behandelt werden. Es ist ein schmaler Grat zwischen der Unterstützung und der Diskriminierung älterer Mitarbeiter. Auf der anderen Seite drängte sich immer wieder die Frage ins Bewusstsein, ob denn die Erkenntnisse zur didaktischen Gestaltung von idealen Weiterbildungsprogrammen nur für ältere Lerner gelten oder nicht allgemein für alle Mitarbeiter jeglichen Alters. Es wurde immer wieder betont, dass diese didaktischen Besonderheiten bei der Weiterbildungsgestaltung durchaus auch für jüngere Menschen Gültigkeit haben.

Während die Literatur an manchen Stellen suggeriert, dass ältere Mitarbeiter für Betriebe ein Laster sind, konnten die Workshop-Teilnehmer deren Vorteile im Unternehmen deutlich benennen. Ältere Mitarbeiter haben viel Wissen, Übung und Erfahrung; sie haben ein stark ausgeprägtes und fundiertes Netzwerk; sie identifizieren sich mit dem Unternehmen und haben dem Arbeitgeber gegenüber eine hohe Loyalität. Erfahrene Mitarbeiter kennen die Normen, Werte und die Unternehmenskultur und -geschichte. Darüber hinaus wurde älteren Mitarbeitern mehr Ruhe und Gelassenheit zugeschrieben. Sie prüfen Trends und lassen sich nicht

so schnell dazu hinreißen, ihnen hinterher zu jagen. Außerdem erkennen die Experten ihnen qualitativere Arbeit zu.

Vom Standpunkt der Experten aus, ist die Nichtexistenz von Lernergonomie ein wichtiges Problem, welches unbedingt angegangen werden sollte.

Ein deutlicher Konsens bestand darüber, dass ältere Mitarbeiter zum einen eine andere Lernhistorie haben und zum anderen, bedingt durch ihr fortgeschrittenes Alter, anders lernen. Daher ist es wichtig, die angewandte Methodik an die Lernhistorie und das Lernverhalten älterer Mitarbeiter anzupassen. Über die Methodik herrschte die Meinung, dass sie entweder gut genug erklärt und behutsam vermittelt werden muss oder so selbsterklärend sein muss, dass es keiner weiteren Erklärungen bedarf. Ist eins von beidem der Fall, können auch neue Methoden und Lernformate für ältere Mitarbeiter sinnvoll sein. Die Workshop-Teilnehmer sprachen sich sowohl für Präsenzlernphasen als auch für selbstgesteuerte Online-Lernphasen für einen ausgewogenen Methodenmix aus.

Bei der Überlegung, ob Blended-Learning-Programme für ältere Mitarbeiter eine Wahl sein können, überwog trotz einiger Skepsis die Zustimmung. Viele Vorteile, wie z.B. die Berücksichtigung individueller Lernvorlieben und die freie individuelle Lernzeiteinteilung, überzeugten. Auch wenn die Add-Ons bei Präsenzveranstaltungen (wie z.B. Zusammensein in der Gruppe, Hotelbar, Sauna oder kulturelle Zusatzveranstaltungen) in der Diskussion als Gegenargument aufgeführt wurden, sind sie doch kein Widerspruch. Denn Blended Learning-Maßnahmen bestehen gerade durch die Kombination von digitalem Lernen und Präsenzlernformaten.

Deutlich wurde, dass Präsenzveranstaltungen auf jeden Fall unerlässlich sind, um ältere Mitarbeiter auch behutsam in neue Technologien und vernetztes, digitales Arbeiten einzuführen. Anders als in der Literatur sind die Worte „Vermittlung von Medien- oder Technikkompetenz“ im gesamten Workshop nicht gefallen. Es bleibt die Frage offen, was das bedeutet. Möglicherweise sahen die Experten, den in der Literatur propagierten Mangel an Medienkompetenz, als keine so große und schwer überwindbare Hürde an.

Ein Punkt, der ebenfalls einstimmig genannt wurde ist, dass ältere Mitarbeiter im Idealfall selbst danach befragt werden sollten, welche Erwartungen sie an ihre berufliche Weiterbildung haben. Wichtig ist im Falle einer unternehmensinternen Umfrage wieder das Thema, den älteren Mitarbeitern dabei nicht das Gefühl zu vermitteln, sie seien eine gesondert zu behandelnde Problemgruppe.

Bei kaum einem anderen Diskussionspunkt gab es so ein kontroverses Bild wie bei der Frage nach der Gruppenzusammensetzung: Sollen ältere Mitarbeiter alleine oder mit jüngeren Kollegen weitergebildet werden? Für altershomogene Gruppen sprachen der Bedarf an anderen Methoden und einem anderen Technikeinsatz sowie inkompatible Lerngeschwindigkeiten. Außerdem wurde die Skepsis geäußert, dass bestimmte Punkte in gemischten Teams aus Scham oder Verlegenheit vielleicht nicht angesprochen würden. Die Weitergabe von wertvollem Wissen und Erfahrung war dagegen ein deutliches Plädoyer für gemischte Gruppen. Ebenso wurde genannt, dass eine intergenerative Gruppenzusammensetzung bei kreativen Themen anregend und inspirierend sein kann. Außerdem

blende die Fokussierung auf ein Thema die Unterschiede zwischen Jung und Alt sowieso aus.

Schließlich hatten die Experten einen kritischen Blick auf die Entwicklungen der Industrie 4.0. Die neuen Technologien werden ausschlaggebende Änderungen hervorbringen, die eine Herausforderung sein werden, nicht nur für ältere Mitarbeiter, sondern für ganze Unternehmen. Alle Experten drückten ihre Hoffnung aus, dass die Unternehmen in der Lage sein werden, mit diesen Änderungen angemessen umzugehen. Unternehmen könnten die neuen Technologien und zunehmende Automatisierung nutzen, um Mitarbeiter abzubauen, was aus Sicht der Experten der falsche Weg wäre. Sie möchten, dass Unternehmen die neue freie Zeit dafür nutzen, alle ihre Mitarbeiter zu Weiterbildungskursen zu senden. Denn das ist der wichtigste Faktor für den Erfolg der Arbeitnehmer und der Unternehmen in der Industrie 4.0: Nie aufhören zu lernen!

Es kann abschließend zusammengefasst werden, dass die Expertengruppe die Bedeutung lebenslangen Lernens unterstreicht. Vorausgesetzt dem Fall, dass Mitarbeiter nie aufhören weiter zu lernen, sind auch spezielle Ansätze für die Weiterbildung von Älteren hinfällig.

# B Menschen mit Migrationshintergrund

## 6. Einleitung – Menschen mit Migrationshintergrund

Der demografische Wandel wird in Deutschland hauptsächlich unter den Aspekten *Alterung* und *Bevölkerungsabnahme* betrachtet. Dieser Perspektive widmete sich das gesamte erste Oberkapitel. Einen zentralen Faktor für die Bevölkerungsentwicklung in Deutschland stellen allerdings auch die Zuwanderungen aus anderen Nationen dar (Spellerberg u.a. 2012, S. 2). Wanderungsbewegungen haben das heutige Bild der deutschen Bevölkerung geprägt. Deshalb setzt sich dieses zweite Oberkapitel mit der Situation von Menschen mit Migrationshintergrund in der heutigen Arbeitswelt auseinander.

Als *Personen mit Migrationshintergrund* werden sowohl 'Ausländer/innen' als auch Deutsche mit Migrationshintergrund bezeichnet“ (Bilger/Hartmann 2011, S. 97). *Deutsche mit Migrationshintergrund* wiederum sind Menschen, welche die deutsche Staatsangehörigkeit besitzen, deren Muttersprache aber nicht Deutsch ist (Bilger/Hartmann 2011, S. 97). Präzisiert wird die Definition vom Statistischen Bundesamt im Mikrozensus: Zu den Menschen mit Migrationshintergrund zählen alle nach 1949 nach Deutschland Zugewanderten sowie alle in Deutschland geborenen Ausländer und alle in Deutschland als Deutsche Geborene, von denen aber mindestens ein Elternteil zugewandert oder als Ausländer in Deutschland geboren ist (Bundesamt für Migration und Flüchtlinge 2015; zit. n. Bundesamt für Statistik 2013).

Nach den Berechnungen des Statistischen Bundesamtes, liegt die Erwerbsbeteiligung von Menschen mit Migrationshintergrund im Vergleich zu der einheimischen Bevölkerung, unter dem Durchschnitt. Besonders Frauen mit Migrationshintergrund sind häufig von Arbeitslosigkeit betroffen (Statistisches Bundesamt 2010, S. 256, S. 276; zit. n. Kohn 2011, S. 25). Die spezielle Benachteiligung von Frauen mit Migrationshintergrund kann sowohl aus fehlenden Erfolgsaussichten auf dem Arbeitsmarkt als auch aus kulturell erlerntem, insbesondere geschlechtsrollenspezifischem Verhalten resultieren (Kohn 2011, S. 25). Viele Jahre wurden Probleme der Migration und Integration in Deutschland vernachlässigt. Seit einigen Jahren tritt die Förderung der Menschen mit Migrationshintergrund in den gesellschaftlichen Fokus. Durch die Einführung des Zuwanderungsgesetzes von 2005 wird z.B. auch die Vermittlung von allgemeinen Deutschkenntnissen an Neuzuwanderer ausdrücklich gefordert (Deeke 2011, S. 91). Parallel zu der politischen Thematisierung werden Arbeitslose mit Migrationshintergrund zu einer expliziten Zielgruppe der Arbeitsförderung durch die Bundesagentur für Arbeit (BA) und die Länder (Deeke 2011, S. 91-92). Ab 2004 nahm die Bundesagentur für Arbeit die Förderung berufsbezogener Deutschkurse in das Programm auf, da Sprachkenntnisse eine relevante Ressource für den Arbeitsmarkt darstellen (Deeke 2011, S. 92). Wie auch bei älteren Menschen, zeigt sich bei Personen mit Migrationshintergrund die Notwendigkeit, beruflicher Aus-, Fort- und Weiterbildung. Doch die Beteiligung von Menschen mit Migrationshintergrund an beruflicher Weiterbildung ist nicht so hoch wie angestrebt. Betrachtet man die aktuelle Statistik, so wird deutlich, dass die Weiterbildungsbeteiligung von Menschen mit Migrationshintergrund in den letzten Jahren nicht anstieg. Im Jahr 2007 setzte sich die Bundesregierung das allgemeine Ziel, im

Jahr 2015 eine Weiterbildungsbeteiligungquote von 50 Prozent zu erreichen. Dieses Ziel kann als erreicht bezeichnet werden, denn bereits im Herbst 2013 wurde eine Weiterbildungsbeteiligungquote von 49 Prozent ermittelt. Dagegen wurde das Ziel, auch bildungsferne Gruppen an Weiterbildung zu beteiligen, verfehlt. Im Jahr 2012 nahmen nur 33 Prozent der Deutschen mit Migrationshintergrund an Weiterbildungen teil. Im Vergleich dazu, wiesen Deutsche ohne Migrationshintergrund, im gleichen Jahr, eine Beteiligungsquote von 52 Prozent auf (DBG Bildungswerk 2014, S. 7). Von 2007 bis 2012 stieg die Beteiligung an betrieblicher Weiterbildung bei den Deutschen ohne Migrationshintergrund von 31 Prozent auf 36 Prozent. Im Gegensatz dazu lässt sich bei Menschen mit Migrationshintergrund eine fallende Tendenz erkennen, denn die Beteiligung an betrieblicher Weiterbildung sank zwischen 2007 und 2012 von 23 auf 21 Prozent (DBG Bildungswerk 2014, S. 8).

In dem Thema *Menschen mit Migrationshintergrund* ist im Moment mehr Bewegung denn je. Durch die Allgegenwärtigkeit der demografischen Veränderungen und jüngste Ereignisse wie die Zuwanderungswellen – insbesondere aus Syrien und Afrika – bekommt dieses Thema so viel Aufmerksamkeit wie selten zuvor. Doch scheinen die Bedürfnisse von Menschen mit Migrationshintergrund im betrieblichen Umfeld noch weniger erforscht als die Besonderheiten von älteren Mitarbeitern. In diesem übergeordneten Kapitel B werden die Resultate einer Literaturstudie und einer Online-Umfrage zu den spezifischen Bedürfnissen von Menschen mit Migrationshintergrund vorgestellt und diskutiert. Es wird die Frage gestellt, inwieweit sich die Erkenntnisse über Menschen mit Migrationshintergrund – ausgenommen der Sprachkurse – von idealen Formen des Lernens und Lehrens im Allgemeinen unter-

scheiden. Benötigen Migranten wirklich spezielle Lernarrangements?

## 7. Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Erwerbsstruktur Deutschlands hinsichtlich des Merkmals Migrationshintergrund

### 7.1 Demografischer Wandel in Deutschland hinsichtlich des Merkmals *Migrationshintergrund*

Meist wird der demografische Wandel in Deutschland ausschließlich unter den Aspekten Alterung und Bevölkerungsabnahme betrachtet. Spellerberg et al. weisen allerdings darauf hin, dass der eigentlich zentrale, aber oft vernachlässigte Faktor für die Bevölkerungsentwicklung die Zuwanderungen aus anderen Nationen nach Deutschland darstellen (Spellerberg u.a. 2012, S. 2). „Wanderungsbewegungen der Vergangenheit haben die aktuelle Bevölkerungszusammensetzung vieler europäischer Länder geprägt“ (Swiaczny 2014). So wurde auch das heutige Bild von der Bevölkerung Deutschlands maßgeblich durch Wanderungsbewegungen bestimmt. Nach dem Zweiten Weltkrieg hat sich Deutschland zu einem der beliebtesten Einwanderungsländer Europas entwickelt. Deutschland hat in seiner jüngsten Geschichte alle denkbaren Erscheinungsformen der grenzüberschreitenden Migration erlebt: „Aus-, Ein- und Transitwanderungen, Arbeitswanderungen ebenso wie Flucht- und Zwangswanderungen – sowohl von Deutschen als auch von Ausländern“ (Bundesministerium des Innern, 2011, S. 25). Zu den bedeutendsten Zuwanderergruppen in europäischen Staaten zählen Migranten aus

ehemaligen Kolonialländern (z.B. Algerien und Marokko in Frankreich, Pakistan und Indien in Großbritannien, Indonesien in den Niederlanden) oder aus sogenannten "Gastarbeiteranwerbeländern" (z.B. Türkei in Dänemark, Deutschland und den Niederlanden, Italien in Deutschland und Frankreich). Nach Deutschland kamen laut Statistik-Portal 2013 die meisten Zuwanderer aus Polen und Rumänien. Im Jahr 2013 wanderten 197.009 Personen aus Polen und 135.416 Menschen aus Rumänien nach Deutschland ein (Das Statistik-Portal, 2015).

Zu den bedeutendsten Zuwanderungsgruppen gehören aber auch Migranten, die im Rahmen der Asylwanderung nach Europa kamen (Irak, Nigeria und Sudan z.B. in Dänemark, Irland, Norwegen und den Niederlanden). Auch die EU-Binnenmigration hat in den betrachteten europäischen Ländern die Bevölkerungsanteile aus den anderen EU-Ländern, vor allem den jeweiligen Nachbarländern, stark geprägt (Swiaczny 2014). In Deutschland wurden im Jahr 2015 (Stand Mai) 141.905 Asylanträge gestellt. Neben 125.972 Erstanträgen gab es insgesamt 15.933 Folgeanträge. Kosovo ist das Herkunftsland, von dem 2015 die meisten Asylanträge in Deutschland gestellt wurden (27.234 Personen) (Das Statistik-Portal, 2015).

Manche Wissenschaftler vermuten, dass die Wanderungsbewegungen nach Deutschland den demografischen Wandel aufhalten könnten (Swiaczny 2014). Deutschland benötige Zuwanderungen, weil der Bevölkerungsrückgang und das steigende Durchschnittsalter zu einem Mangel an Arbeitskräften führen (Spellerberg u.a. 2012, S. 2).

## 7.2 Auswirkungen des demografischen Wandels auf die Erwerbsstruktur Deutschlands hinsichtlich des Merkmals *Migrationshintergrund*

Die deutsche Volkswirtschaft steht am Scheitelpunkt einer demografischen Entwicklung. Da das jahrzehntelange Wachstum der Erwerbsbevölkerung in einen deutlichen Schrumpfungsprozess übergeht, wird es zu Übergängen von bisher oder zeitweise Nichterwerbstätigen in den Arbeitsmarkt kommen (Kohn 2011, S. 25). Zu der Gruppe der bisher oder zeitweise Nichterwerbstätigen zählen häufig Menschen mit Migrationshintergrund. Betriebliche Weiterbildung ist ein Mittel, um diese Personengruppe in den deutschen Arbeitsmarkt zu integrieren.

Von den Zuwanderern als Arbeitskräfte profitieren längst nicht alle Regionen in Deutschland. Die höchsten Zuwanderungsraten haben deutsche Großstädte mit wirtschaftlichen Ballungszentren wie München, Stuttgart und Frankfurt am Main (Bertelsmann Stiftung 2012), da diese Gebiete ausländischen Fachkräften eine berufliche Perspektive bieten. Strukturschwache Regionen, wie der ländliche Bereich, profitieren dementsprechend nicht von zugewanderten Erwerbstätigen (Bertelsmann Stiftung 2012).

## 7.3 Weiterbildungsbedarf bei Menschen mit Migrationshintergrund als Folge des demografischen Wandels

Die Grenzen überschreitende Migration ist für die deutsche Wirtschaft ein wichtiges Thema. Deutschland benötigt Zuwanderungen, weil der Bevölkerungsrückgang und das steigende Durchschnittsalter zu einem Mangel an Arbeitskräften führen. Gleichzeitig gilt die Internationalisierung als strategisches Handlungsfeld, um im globalen Zeitalter wettbewerbsfähig zu bleiben (Spellerberg

u.a. 2012, S. 2). Daher ist es wichtig, die Beschäftigungsfähigkeit von Zuwanderern bzw. Menschen mit Migrationshintergrund zu sichern. Dazu gehört die Bereitstellung von adäquaten beruflichen Weiterbildungsangeboten für diese Personengruppe.

In den Jahren 2003 und 2007 lag die Beteiligung an beruflicher Weiterbildung bei Menschen mit Migrationshintergrund bei 13 Prozent bzw. 18 Prozent. Dies ist im Vergleich zu Personen ohne Migrationshintergrund gering, denn bei dieser Gruppe lag der Anteil in beiden Jahren bei 28 Prozent (Rosenblatt/ Bilger 2008 ohne Seitenangabe; zit. n. Menning/ Hoffmann 2009, S. 27).

Das Bundesamt für Statistik kam sechs Jahre später zu ähnlichen Ergebnissen: 2013 nahmen 843.000 Personen mit Migrationshintergrund und 6.458.000 Personen ohne Migrationshintergrund an allgemeiner und beruflicher Weiterbildung teil. So machen Menschen mit Migrationshintergrund von der Gesamtzahl (7.301.000 Personen) an weiterbildungsaktiven Erwerbstätigen nur 11,6 Prozent aus (Mikrozensus 2013).

Um das Jahr 2000 wurden arbeitssuchende Menschen mit Migrationshintergrund zu einer wichtigen Zielgruppe der Arbeitsförderung durch die Bundesagentur für Arbeit. Mit der Unterstützung des Europäischen Sozialfonds (ESF) förderte die Bundesagentur für Arbeit in den Jahren von 2000 bis 2008 berufsbezogene Deutschkurse für arbeitssuchende Personen mit Migrationshintergrund. Insgesamt nahmen 47.000 Personen an den berufsbezogenen Deutschkursen teil. Aus diesem Programm ergaben sich einige, vor allem organisatorische Vorschläge, die mit einem neuen ESF-Programm in der Zuständigkeit des Bundesamts für Migration und Flüchtlinge (BAMF) im Jahr 2008 aufgegriffen wurden. Berufsbezogene Deutschkurse wurden um zusätzliche berufliche Bausteine, wie etwa Praktika oder Betriebsbesich-

tigungen, erweitert (Deeke 2010, S. 55).

„Die Wirkungsanalyse ergab, dass die vom ESF geförderten Teilnehmenden anschließend auf dem Arbeitsmarkt erfolgreicher waren, als die Vergleichsgruppe der nichtteilnehmenden Arbeitslosen.“ (Deeke 2010, S. 46). Die Investition in die Weiterbildung der arbeitslosen Menschen mit Migrationshintergrund hat sich ausgezahlt: Sie wurden anschließend mit höherer Wahrscheinlichkeit nachhaltige Beitragszahler in die Arbeitslosenversicherung als arbeitslose Migranten, die nicht am ESF-Programm teilnahmen. Allerdings waren die Ergebnisse nur für Westdeutschland signifikant. „Die Beschäftigungsfähigkeit konnte [in Ostdeutschland] zwar gesteigert werden, aber sie konnte aufgrund der fehlenden betrieblichen Nachfrage dort nur in engeren Grenzen als im Westen realisiert werden.“ (Deeke 2010, S. 51).

In diesem Kapitel wird deutlich, dass die Zuwanderung von Menschen mit Migrationshintergrund angesichts des demografischen Wandels eine Chance darstellt. Durch das Eintreten von Migranten in den Arbeitsmarkt können dort entstehende Lücken geschlossen werden. Wichtig ist dabei, Menschen mit Migrationshintergrund bewusst in den Arbeitsmarkt zu integrieren und deren Weiterbildungsbeteiligung zu erhöhen. Ein Schlüsselfaktor können an dieser Stelle passend auf die Bedürfnisse der Migranten zugeschnittene Weiterbildungsmaßnahmen sein.

Welche Ansätze in der Praxis bereits erprobt und eingesetzt werden, um Menschen mit Migrationshintergrund beruflich einzugliedern und angemessen weiterzubilden, soll im nächsten Kapitel dargelegt werden.

## 8. Betriebliche Weiterbildungspraxis für Menschen mit Migrationshintergrund

In diesem Kapitel werden praxiserprobte Weiterbildungsmaßnahmen für Menschen mit Migrationshintergrund betrachtet. In Kapitel 9 werden anschließend Tipps und Tricks für die konkrete Gestaltung entsprechender Weiterbildungsprogramme abgeleitet.

### 8.1 Berufliche Weiterbildung für Migranten ohne Berufsausbildung

Bei einem Blick in die Literatur fällt auf, dass sich ein Großteil der betrieblichen Weiterbildungsangebote für Migranten auf Personen ohne Berufsausbildung bezieht. Das Nachholen des Berufsabschlusses für An- und Ungelernte wird Nachqualifizierung genannt. Nachqualifizierung wurde bereits in den 1990ern in Modellversuchen als innovative Qualifizierungsform für die Benachteiligtenförderung entwickelt. Trotzdem blieb diese Möglichkeit für An- und Ungelernte, den Berufsabschluss nachzuholen, ein Randphänomen (Dauser u.a. 2010, S. 32).

#### 8.1.1 Berufliche Nachqualifizierung

Die *berufsbegleitende Nachqualifizierung*, die im Rahmen einer Modellversuchsreihe des *Bundesinstituts für Berufsbildung* (BIBB) von 1995 bis 2001 entwickelt wurde, war ein Projekt für junge Erwachsene im Alter von 20 bis 29 Jahren (Granato/ Gutschow 2004, S. 19) unterschiedlicher Herkunft, ohne Ausbildungs- und Arbeitsplatz. Das Projekt ermöglichte ihnen berufliche Qualifikationen zu erwerben und einen Platz in der Arbeitswelt zu finden. In mehreren Bundesländern wurden verschiedene Varianten erprobt (Dellbrück 2006, S. 91-92).

Die Variante *Modulare Nachqualifizierung* erwies

**Eingerostet oder Erfahren? Anders oder Anpassungsfähig?**

Herausforderungen und Chancen für die betriebliche Weiterbildung im demografischen Wandel

sich besonders bei der Zielgruppe mit Migrationshintergrund als sehr wirkungsvoll (Dellbrück 2006, S. 91-92). Die Modellreihe fand in den Bundesländern Berlin, Mittelhessen, Hamburg, Thüringen und Bayern statt (Gutschow 2003 ohne Seitenangabe; zit. n. Granato/ Gutschow 2004, S. 19). Die Qualifizierung erfolgte innerhalb von Betrieben und auch außerhalb bei kooperierenden Bildungsträgern (Dellbrück 2006, S. 91). In der Nachqualifizierung wurden an- und ungelernete, junge Erwachsene, für die eine berufliche Erstausbildung nicht (mehr) in Frage kam, zu einem Berufsabschluss geführt (Dauser u.a. 2010, S. 32). Es wurden Ausbildungsberufe aus verschiedenen Bereichen für die Nachqualifizierung angeboten, wie aus den Branchen Handwerk, Gastronomie, Wirtschaft und Technik. Durch die enge Kooperation von Betrieben und Bildungsträgern erfolgte ein Praxisbezug in Form von Praktika oder Arbeiten bei den Beschäftigungsträgern. Eine Besonderheit waren die individuellen Gestaltungsmöglichkeiten, bei denen persönliche Voraussetzungen, wie z.B. sprachliche Defizite berücksichtigt wurden (Dellbrück 2006, S. 92). In diesem Fall bestand die Möglichkeit, eine zusätzliche Unterstützungsleistung, wie etwa Lern- und Bildungsberatung, Lernteams oder spezielle Lernhilfen zu beanspruchen (Dellbrück 2006, S. 94). Zusätzlich fand eine sozialpädagogische Betreuung statt (Granato/ Gutschow 2004, S. 20). Nach Ablauf des Modellversuchs (2001) nahmen bis 2003 ca. 240 Personen an dieser Maßnahme teil, wovon der Migrantenanteil 38 Prozent betrug. 45 Prozent der Teilnehmer erhielt die Zulassung zur Abschlussprüfung bei der zuständigen Kammer. Die Personen mit Migrationshintergrund absolvierten das Projekt genauso erfolgreich wie ihre deutschen Kollegen.

Auch die GFBM (Gemeinnützige Gesellschaft für

berufsbildende Maßnahmen mbH) verfolgt das Ziel, Menschen in den Arbeitsmarkt zu integrieren, wobei die Förderung von Sprachkompetenz ebenfalls einen wichtigen Bestandteil darstellt (Gemeinnützige Gesellschaft für berufsbildende Maßnahmen mbH, o.J.). Seit August 2005 wird das Projekt *Weiterbildungsnetz Migrant(inn)en* von der GFBM in enger Kooperation mit dem Berliner Beratungs- und Qualifizierungsnetzwerk *KUMULUS PLUS* und im Rahmen der Berliner Senatsverwaltung gefördert. Das Ziel ist die Verbesserung der Beschäftigungsmöglichkeiten von Menschen mit Einwanderungshintergrund (Arbeit und Bildung e.V., o.J.). Dazu werden drei Bausteine angeboten, welche gemäß der Voraussetzungen der Teilnehmer ausgewählt werden können (Dellbrück 2006, S. 95):

- **Biografie, Interesse und Neigungen:** Standortbestimmung und ggf. Neuorientierung
- **Potenzial-Ermittlung-Assessment-Center / P.E.A. Ce:** Abgleich der sozialen Potenziale bzw. der eigenen Vorstellungen mit den Anforderungen in verschiedenen Beschäftigungsbereichen
- **Berufsbezogene Kompetenzvermittlung nach Qpass®:** Der Qpass® ist ein Qualifizierungspass, der durch begleitete Selbstevaluation ausgefüllt wird. Er liefert am Ende eine strukturierte Beschreibung bisheriger Tätigkeiten und informell erworbener Kompetenzen und Erfahrungen im jeweiligen Branchenbereich. Der Qpass® kann dann von Bildungseinrichtungen zur Weiterbildungsplanung eingesetzt oder bei Bewerbungen um einen Arbeitsplatz benutzt werden (Budäus, 2007).

Vor der Maßnahme erfolgt ein fachbezogenes Feststellungsverfahren. Je nach vorhandenen Kenntnissen und Fertigkeiten werden von den

betreuenden Bildungsträgern individuelle Qualifizierungsprogramme für die Teilnehmer zusammengestellt. Bestandteile dieses Programms sind u.a. Sprachangebote, individuelles Bildungs- und Jobcoaching (Dellbrück 2006, S. 96).

Das *Weiterbildungsnetz Migrant(inn)en* bietet den Personen mit Migrationshintergrund verschiedene Berufsbereiche wie Gesundheit / Pflege, IT-Netzwerktechnik, Gebäudemanagement, Marketing, Sicherheit, Gastronomie und Körperpflege. Außerdem erfolgt eine Kooperation mit Betrieben (Dellbrück 2006, S. 96).

Bereits zu Beginn der 2000er Jahre wurde eine gute Beteiligungsquote von Menschen mit Migrationshintergrund an zertifizierungsbezogenen Weiterbildungsmaßnahmen sowie Initiativen für die aufstiegsorientierte Fortbildung im Zusammenhang mit der Qualifizierung zu Technikern, Meistern usw. festgestellt (Granato/Schapfel-Kaiser 2002, S. 17).

### 8.1.2 (Berufsbezogene) Sprachförderung

Beim Zusammentragen verschiedener Weiterbildungsinitiativen für Menschen mit Migrationshintergrund fällt deutlich auf, dass die sprachliche Förderung ein wichtiger Bestandteil von berufsbezogener Weiterbildung ist. Dies ist die notwendige Grundlage, um überhaupt am deutschen Arbeitsmarkt partizipieren zu können. Folgendes Referenzprojekt zeigt, wie im Bereich Lager / Logistik berufsbezogene Sprachförderung für Menschen mit Migrationshintergrund angeboten wird:

Im Jahr 2009 wurde im Landkreis Hersfeld-Rotenburg (Hessen) im Rahmen des ESF-BAMF-Programms ein berufsbezogener Sprachkurs im Bereich Lager und Logistik eingeführt. Der Kurs war ein Projekt der Kooperationsgemeinschaft „Arbeitskreis Sprache“ und wurde veranstaltet von der Deutschen Angestellten Akademie (DAA), dem

Bildungszentrum Handel und der Dienstleistung gGmbH (Bundesamt für Migration und Flüchtlinge 2010, S. 69). Das übergeordnete Ziel war die Integration von Menschen mit Migrationshintergrund in den ersten Arbeitsmarkt. Die Zielgruppe waren Empfänger von ALG II und ALG I sowie Beschäftigte in Betrieben. Das Pädagogische Konzept war die Verbindung von Deutschunterricht mit Fachunterricht und mit Praktika in Betrieben (Reimann, 2010).

Das Pilotprojekt wurde in Bad Hersfeld durchgeführt. Ein Internet-Versand hatte geplant, am dortigen Standort mit einem großen Logistikzentrum zu expandieren und dafür 3.000 bis 5.000 Arbeitsplätze zu schaffen. Vor diesem Hintergrund wurde die Qualifizierungsmaßnahme konzipiert und der Fokus auf den Lager- und Logistikbereich gelegt. Die Maßnahme konnte bereits nach drei Monaten Erfolge verzeichnen: Erste Teilnehmer erhielten bereits eine konkrete Zusicherung auf eine Festanstellung bei dem Internetversand. Dies lag unter anderem daran, dass sich die Teilnehmenden während der Praktikumsphasen bereits bewähren konnten (Bundesamt für Migration und Flüchtlinge 2010, S. 69). Weitere Erfolge im Nachgang des Pilotprojektes waren die stark steigenden Kurs- und Teilnehmerzahlen im gleichen Jahr und den Folgejahren. Außerdem konnten viele Teilnehmer bereits während des Kurses in den Arbeitsmarkt vermittelt werden (Reimann, 2010).

### 8.1.3 Informationsveranstaltungen über Weiterbildungsangebote für Migranten

Es ist hilfreich, Menschen mit Migrationshintergrund an ihrem Wohnort bestimmte Möglichkeiten anzubieten, um sich über verschiedene Weiterbildungsangebote informieren zu können. Im Jahr 2010 veranstalteten mehrere deutsche Städte Weiterbildungswochen, die die Beratung von Menschen mit Migrationshintergrund zur

beruflichen Weiterbildung beinhalteten:

Der Weiterbildungsträger *Revierarbeitsgemeinschaft für kulturelle Bergmannsbetreuung e. V.* veranstaltete in Lünen eine Informationsveranstaltung zu Weiterbildungsangeboten für Menschen mit Migrationshintergrund, um die berufliche Qualifizierung dieser Personengruppe hervorzuheben (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2011, S. 31).

Auch das Zuwanderungs- und Integrationsbüro der Stadt Saarbrücken und die Saarländische Initiative Migration und Arbeitswelt luden am 26. Mai 2010 zum zweiten Mal zur Fachtagung und Informationsbörse zur Integration von Zuwanderern ein. Dieses Projekt erfolgte in Zusammenarbeit mit den Kooperationspartnern *IQ – Integration zur Qualifizierung*, der *ARGE Saarbrücken* und dem *Bundesamt für Migration und Flüchtlinge*. Zentrale Aspekte waren u.a. Möglichkeiten des Spracherwerbs sowie berufliche Qualifizierung (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2011, S. 32). In den nachfolgenden Jahren wurden in weiteren deutschen Städten ebenfalls solche Weiterbildungswochen veranstaltet, die neben anderen die Zielgruppe der Menschen mit Migrationshintergrund ansprachen.

So fanden im Jahr 2013 in zehn deutschen Städten entsprechende Aktivitäten zum Thema Weiterbildung für Menschen mit Migrationshintergrund statt. Dabei wirkten eine Vielzahl an Akteuren wie Migrationsorganisationen, Gewerkschaften, Bildungseinrichtungen und Weiterbildungsträger mit. Es gab unterschiedliche Veranstaltungstypen, Themen und Beratungsangebote. Themen der Informationsveranstaltungen waren Integrations- und Sprachkurse, Nachqualifizierung und beruflicher Wiedereinstieg (DBG Bildungswerk 2014, S. 12-13). Das Projekt *MOZAIK*, welches bereits 1998 gegründet wurde, nahm an der Weiterbildungswoche 2013 teil. Das Ziel war es, Erwachsene mit Migrationshintergrund besser in den Arbeitsmarkt

zu integrieren. Die Aufgaben des Projektes während der Weiterbildungswoche waren u.a. die Beratung von Menschen mit Migrationshintergrund bezüglich der beruflichen Weiterbildung. (DBG Bildungswerk 2014, S. 22-23).

In Dortmund haben sich mehrere Akteure, wie z.B. Bildungsdienstleister und Migrationsberatungsstellen, zu dem Dachverband Dortmunder Weiterbildungsforum e.V. (DWF) zusammengeschlossen. Auch das DWF zielt darauf ab, die berufliche Integration von Menschen mit Migrationshintergrund u.a. durch berufliche Weiterbildungsangebote zu fördern (DBG Bildungswerk 2014, S. 14-15).

Diese Studienergebnisse zeigen, dass es bereits viele sinnvolle Angebote für Migranten ohne Berufsausbildung gibt, um Sprachkurse zu absolvieren und in den Arbeitsmarkt einzusteigen, z.T. werden diese beiden Ziele bereits in einem Konzept kombiniert. Dennoch ist zu bedenken, dass es auch viele Menschen mit Migrationshintergrund gibt, die in ihrem Herkunftsland bereits einen Beruf erlernt haben. Ist hier der Bedarf an fachbezogenen Sprachkursen und Weiterbildungsangeboten gedeckt?

## 8.2 Berufliche Weiterbildung für Akademiker mit Migrationshintergrund

Laut einer Analyse des Institutes für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) sind fast 19 Prozent der hochqualifizierten Ausländer arbeitslos. Bei den Spätaussiedlern sind es sogar 43,6 Prozent. Viele immigrierte Akademiker wollen sich beweisen, dürfen es aber nicht, weil ihre Abschlüsse in Deutschland nicht anerkannt werden. „Das Potenzial der Ausländer wird nicht ausgeschöpft“, so Herbert Brücker, der Bereichsleiter für Internationale Vergleiche und Europäische Integration beim IAB (Bigalke, o.J.).

Daher finden sich in der Praxis, neben Angeboten für Migranten ohne Berufsausbildung, auch viele Angebote für Akademiker. Hochqualifizierte Zuwanderer sind bei der Förderung von beruflicher Weiterbildung eine besondere Zielgruppe. Im Folgenden sollen einige Best Practice-Beispiele aufgeführt werden.

Das Akademikerprogramm der Otto-Benecke Stiftung e.V. zum Beispiel wird seit 1984 durch den ESF und seit 1985 durch das BMBF gefördert. Es verfolgt das Ziel, zugewanderte Akademiker in den Arbeitsmarkt zu integrieren und zwar in Bereichen, die ihrer Qualifikation entsprechen. Zu den Programminhalten zählen eine Reihe von fachbezogenen Seminaren und Studienergänzungen aus den Bereichen Informatik, Betriebswirtschaftslehre, Medizin, Schuldienst, interkulturelle Beratung sowie Sprachförderung und Bewerbungstrainings. Der Teilnehmerkreis besteht aus Spätaussiedlern, jüdischen Kontingentflüchtlingen und Asylberechtigten. Der größte Teil der Absolventen wurde an Arbeitsplätze vermittelt, welche ihrer Qualifikation entsprachen, was bei Hochqualifizierten aus dem Ausland häufig nicht der Fall ist (Erler/ Schindel 2007, S. 37). Etwa 3.150 hochqualifizierte Migranten bewerben sich pro Jahr bei der Otto-Benecke Stiftung für ein meist einjähriges Ergänzungsstudium oder Praktikum. Mit dem Zertifikat schaffen es 70 Prozent, innerhalb eines Jahres einen Job zu bekommen (Bigalke, o.J.).

Ein weiteres Programm der Otto-Benecke Stiftung ist *Akademiker/-innen qualifizieren sich für den Arbeitsmarkt* (AQUA). Es richtet sich an Hochschulabsolventen, die Arbeitslosengeld beziehen. Neben fachbezogenen Studienergänzungen umfassen die Inhalte u.a. die Fachrichtungen Informatik, Außenhandel, Optische Technologien, Suchtberatung und überfachliche Module sowie betriebliche Praktika. Der Unterricht der jeweili-

gen Fachrichtungen findet an Universitäten und Instituten an unterschiedlichen Standorten statt (Erler/ Schindel 2007, S. 37-38).

Auch das Teilprojekt *Integration höher qualifizierter Zuwanderer* der Entwicklungspartnerschaft Genia (EQUAL II) zielt darauf ab, Kompetenzen für den hiesigen Arbeitsmarkt auszubauen. Es richtet sich an Migranten, die in Deutschland oder im Ausland eine Grundausbildung im pädagogischen oder sozialwissenschaftlichen Bereich erworben haben (Erler/ Schindel 2007, S. 38). Die Weiterbildung umfasst zwei Durchgänge eines Kontaktstudiums „Interkulturelle Kompetenz“. Eine Maßnahme besteht aus acht Modulen und wird durch ein Zertifikat bescheinigt (Gemeinschaftsinitiative Equal, o.J.).

Dieses Kapitel zeigt auf der einen Seite, dass es bereits einige groß angelegte Initiativen zur Integration von hochqualifizierten Migranten in den deutschen Arbeitsmarkt gibt. Auf der anderen Seite sprechen die Statistiken dafür, dass es in dem Feld noch Bedarfe gibt und dass das Angebot ausgeweitet werden muss, damit hochqualifizierte Ausländer auch in Berufen Arbeit finden, die ihren Qualifikationen entsprechen.

### 8.3 Medienkompetenz von Menschen mit Migrationshintergrund als Potenzial für berufliche Weiterbildung

Das Thema „Menschen mit Migrationshintergrund und Medien“ hat in den letzten Jahren in der deutschen Integrationspolitik und -forschung zunehmende Aufmerksamkeit gewonnen. Das Interesse am Mediennutzungsverhalten erklärt sich aus dem gestiegenen Bewusstsein, dass Medien wichtige Funktionen bei der gesamtgesellschaftlichen Integration, und speziell bei der Integration von Zuwanderern einnehmen (Worbs, 2010).

Die Medien spielen in modernen, pluralistischen Gesellschaften eine entscheidende Rolle was das Zusammenleben von Menschen unterschiedlicher, sozialer und ethnischer Herkunft anbelangt (Luchtenberg 2008, S. 2). Medien erfüllen zahlreiche Funktionen; einige davon können für Menschen mit Migrationshintergrund und insbesondere für Migrantenkinder und -jugendliche eine ganz besondere Bedeutung haben: Denn Medien haben eine wichtige Integrationsfunktion, da sie Wissen über die jeweilige Gesellschaft, über Kulturen, Verhaltensweisen und Gepflogenheiten vermitteln (Luchtenberg 2008, S. 2-3; Pohlschmidt 2008, S. 29). Darüber hinaus bieten Medien eine Orientierung in der fremden Kultur und unterstützen das Erlernen der Sprache (Luchtenberg 2008, S. 8; Pohlschmidt 2008, S. 29). Außerdem dienen Medien als Orientierungsfunktion und unterstützen bei der Vermittlung zwischen unterschiedlichen Kulturen. Die Nutzung der Medien hilft bei der Auseinandersetzung mit der eigenen Identität und dabei die eigene Identität zwischen den Kulturen zu finden (Pohlschmidt 2008, S. 29f.). In verschiedenen Einrichtungen Deutschlands wurde 2001 die Migrationssozialarbeit durch digitale Medienprogramme unterstützt. Auf diese Weise sollte die Medienkompetenz der Jugendlichen mit Migrationshintergrund erhöht werden (Becker/ Geisen 2002, S. 44-45). Dies wiederum sollte den Jugendlichen die Integration in den deutschen Arbeitsmarkt ermöglichen (Becker/ Geisen 2002, S. 45-46). Die Einbindung von modernen Medien könnte ebenfalls ein Anreiz für die berufliche Integration von Erwachsenen sein. Daher sollte ein wichtiger Leitgedanke bei der Gestaltung von beruflichen Weiterbildungen für Personen mit Migrationshintergrund die optimale Nutzung der vorhandenen Medienkompetenz bzw. der guten Medienausstattung sein. Dieser Ansatz wurde in den letzten Jahren bereits teilweise in die Praxis umgesetzt. Digitale

Inklusion und E-Learning sind neue Wege in der beruflichen Weiterbildung zur Förderung der Medienkompetenz für Menschen mit Migrationshintergrund. Daher werden im Rahmen der Europäischen Kommission mehrere Projekte und Förderprogramme mit Web-2.0-Technologien für diese Personengruppe angeboten (Schön u.a. 2011, S. 126 f.).

Ein Referenzprojekt ist das Online-Portal *Mixopolis*. Es zielt darauf ab, die Ausbildungsbeteiligung und Berufsorientierung von Jugendlichen ab 14 Jahren zu fördern (Schön u.a. 2011, S. 130). Tatsächlich zeigte das Projekt positive Resultate. Die Initiativen bewirkten, dass sich die Zielpersonen ermutigt fühlten, sich weiterzubilden und wieder in Ausbildung und Training einzusteigen (Geser 2011, S. 69; zit. n. Schön u.a. 2011, S. 131). Medienkompetenz könnte die Eigeninitiative zur beruflichen Weiterbildung von Menschen mit Migrationshintergrund stärken und sollte daher als wesentlicher Bestandteil in berufliche Weiterbildungen für diese Personengruppe integriert werden.

Erwähnenswert ist an dieser Stelle auch die Verbesserung der medialen Ausstattung in den Haushalten der Menschen mit Migrationshintergrund in den letzten Jahren. Die *Media Analyse 2007* zeigt, dass in diesem Jahr bereits 76 Prozent der Haushalte von Personen mit Migrationshintergrund einen Computer oder Laptop besaßen. In deutschen Haushalten dagegen waren es nur 69 Prozent (Mignon u.a. 2007, S. 429; zit. n. Pohlschmidt 2008, S. 21). In den Jahren zuvor bestätigten Befragungen von Menschen mit Migrationshintergrund innerhalb der *Jugendbildung in Gesellschaft und Wissenschaft e. V.*, dass nur die wenigsten jungen Zugewanderten über einen eigenen Computer und / oder einen Internetzugang verfügten (Becker / Geisen 2002, S. 44).

Vor diesem Hintergrund sollte die Nutzung von digitalen Medien bei der Weiterbildung von Menschen mit Migrationshintergrund noch einmal mit anderen Augen betrachtet werden. Wichtig ist, die zunehmend gute Ausstattung der Migrantenhaushalte mit Medientechnik zu nutzen und die Potenziale der Medien auszuschöpfen. Der Einbezug moderner Medien wird sicherlich in Zukunft ein wichtiger Gedanke bei der beruflichen Weiterbildung von Personen mit Migrationshintergrund sein.

## 9. Ableitungen für die Gestaltung von betrieblicher Weiterbildung für Menschen mit Migrationshintergrund

### 9.1 Leitgedanken zur Umsetzung betrieblicher Weiterbildung für Menschen mit Migrationshintergrund

Zur Gestaltung von „migrantensensiblen“ Arbeits- und Lernbedingungen wurden unter der Leitung der *Gemeinnützige Gesellschaft für berufsbildende Maßnahmen mbH* mit erfahrenen Mitarbeitern aus der Bildungs- und Migrantenarbeit gesprochen. Als Ergebnis wurden allgemeingültige Standards und entsprechende Materialien für die Praxisarbeit entwickelt (Dellbrück 2006, S. 94): Für die Teilnehmer an Weiterbildungen sollten Ziele, Abläufe, verwendete Begrifflichkeiten und Verwertungsmöglichkeiten des Angebotes transparent und nachvollziehbar erscheinen. Das eingesetzte Fachpersonal benötigt Erfahrung mit der Zielgruppe und interkulturelle Kompetenz. Daher ist eine multikulturelle Zusammensetzung der Mitarbeiter von Vorteil. Für den Praxisbezug sollten Betriebe als Kooperationspartner einbezogen werden. Außerdem wird eine laufende Ergebnisdokumentation der Lernfortschritte empfohlen.

Darüber hinaus sollten zusätzliche Angebote zur beruflichen Weiterbildung gegeben werden (Dellbrück 2006, S. 94).

Das Netzwerk *Integration durch Qualifikation (IQ)* erarbeitete Konzepte, um die Rahmenbedingungen von Weiterbildungsangeboten für Migranten zu verbessern. Das Netzwerk entstand im Auftrag der Bundesregierung und in Zusammenarbeit mit der Bundesagentur für Arbeit und nicht-staatlichen Trägern, um Menschen mit Migrationshintergrund einen leichteren Zugang in den Arbeitsmarkt zu ermöglichen. Transferprojekte und -stellen erarbeiteten entsprechende Konzepte zur Umsetzung dieses Ziels (Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2011, S. 52). Das Netzwerk *Integration durch Qualifizierung* hat zur Verbesserung der Rahmenbedingungen von Weiterbildungsangeboten für Migranten folgende Aspekte zusammengestellt:

- Eine Entbürokratisierung der Richtlinien zur Förderung der beruflichen Weiterbildung von Migranten ist notwendig, um die insgesamt sehr große Zielgruppe im notwendigen Umfang zu erreichen.
- Qualifizierungen sollten modularisiert und abschlussorientiert sein. Dies soll gewährleisten, dass die Maßnahmen ziel- und praxisorientiert sind und nicht am Bedarf der Teilnehmer vorbeilaufen.
- Die Kombination unterschiedlicher Instrumente (wie auch von sprach- und fachlicher Qualifizierung) sollten verbessert werden, um sich am individuellen Bedarf der Teilnehmer orientieren zu können. Die nach dem Sozialgesetzbuch bisher nicht zulässige Verbindung von sprachlichen und fachlichen Qualifikationsanteilen sollte für alle Angebote der beruflichen Fort- und Weiterbildung, an denen Migranten teilnehmen, aufgeho-

ben werden, da das „Abschieben“ der notwendigen sprachlichen Förderung an die Integrationskurse die notwendige Integration sprachlicher Förderung in die fachlich-beruflichen Lehrpläne nicht sichern kann (Erler/ Schindel 2007, S. 54-55).

Aus diesen Punkten wurden konkrete Handlungsempfehlungen an verschiedene Akteure formuliert. Dazu zählen u.a. (Erler/ Schindel 2007, S. 56ff.):

- Bildungsträger
  - Einrichtung von Begleitangeboten, wie z.B. migrantenspezifische Bewerbungstrainings oder Lerngruppen an denen auch Deutsch-Muttersprachler teilnehmen
  - Stärkere Förderung und Nachqualifizierungsangebote für hochqualifizierte Migranten
  - Mehr Praxisbezug
  - Kursvorbereitende Maßnahmen um am Kenntnisstand der Zielgruppe anzusetzen
  - Verbesserung der Kooperationen zwischen Unternehmen, Kammern, Arbeitsagenturen und ARGEn
- Regionale Arbeitsagenturen und Bundesagentur für Arbeit
  - Ermittlung der Qualifizierungsbedarfe der Zielgruppen mit Hilfe von Projektnetzwerken
  - Hohe Priorität bei der modularisierten Nachqualifizierung von Erwachsenen
- Politik auf Bundesebene
  - Fokussierung auf Arbeitsmarktprobleme erwachsener Migranten, um die Kluft zwischen der Arbeitslosenquote von Deutschen

und Zuwanderern zu verringern

- Politik auf kommunaler Ebene
  - Vernetzung von Unternehmen, Kammern, Verbänden und Bildungsträgern

Auch nach Kohn (2011, S. 28) sind unverzichtbare Angebote für Personen mit Migrationshintergrund:

- Flächendeckende Beratungsmöglichkeiten und Verfügbarkeit von Bildungsangeboten, wie Sprachförderung
- besondere Beratung zur Anerkennung der im Ausland erworbenen Leistungen
- adäquate Bildungsangebote für unterschiedliche Zielgruppen

Die berufsbezogene Deutschförderung ist bei der Auseinandersetzung mit Migranten ein zentraler Aspekt. Berufsbezogene Deutschförderung zielt meist auf Teilnehmer mit verschiedenen Voraussetzungen bezüglich Alter, Deutschkenntnissen und Qualifikationen ab. Die Teilnehmer unterliegen unterschiedlichen Zuständigkeiten und Förderungsbedingungen. Außerdem sind die regionalen Arbeitsmärkte und die Trägerlandschaft vor Ort sehr unterschiedlich. Angesichts dieser Rahmenbedingungen muss eine Vernetzung auf lokaler und auch auf Bundesebene stattfinden. Daher ist eine Zusammenarbeit mehrerer Akteure wichtig, wie z.B. Arbeitsagenturen, Kommunen, Weiterbildungsträger, Industrie- und Handelskammern, Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (Bundesamt für Migration und Flüchtlinge 2010, S. 67). Im Hinblick auf die Sprachkursträger spielt besonders die Zusammenarbeit von lokalen Akteuren wie z.B. Ausländerämter, Regionalstellen des Bundesamtes für Migration und Flüchtlinge, Migrationsstellen für jugendliche oder erwachsene Zuwanderer eine entscheidende Rolle (Bundesamt für Migration und Flüchtlinge 2010, S. 69). Um alle beteiligten

Akteure zu verbinden, sollte eine lokale oder regionale Koordinierungsstelle eingerichtet werden (Bundesamt für Migration und Flüchtlinge 2010, S. 67). Die Hamburger *Koordinierungsstelle Berufsbezogenes Deutsch* stellt beispielsweise Informationen für Kursträger, Lehrkräfte und Unternehmen in Form von Konzepten und Materialien für berufsbezogene Deutschkurse bereit (Bundesamt für Migration und Flüchtlinge 2010, S. 68).

Es kann zusammengefasst werden, dass auf lokaler, regionaler und Bundesebene eine Vernetzung stattfinden sollte. Da Menschen unterschiedlicher Herkunftsländer nicht nur unterschiedliche Voraussetzungen haben, sondern auch unterschiedlichen Zuständigkeiten unterliegen, ist eine zentrale Koordinierungsstelle für die Aus- und Weiterbildung von Migranten von Vorteil, die die wichtige Zusammenarbeit mehrerer Akteure erleichtert.

## 9.2 Methodisch-didaktische Empfehlungen für die Gestaltung von betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen für Mitarbeiter mit Migrationshintergrund

Fachlehrkräfte sind häufig nicht ausreichend dafür qualifiziert, mit den (deutsch)sprachlichen Problemen ihrer Teilnehmer und spezifischen Lernsituationen sprachlich heterogener Gruppen umzugehen (Bundesamt für Migration und Flüchtlinge 2010, S. 60). Doch auch Fachlehrkräfte müssen auf die sprachlichen Probleme ihrer Teilnehmenden eingehen können. Dafür werden angemessene Qualifizierungen für die Lehrkräfte benötigt.

Außerdem sollten bei der Planung von Weiterbildungsmaßnahmen für Menschen mit Migrationshintergrund die Lernziele und Inhalte didaktisch und methodisch professionell umge-

setzt werden. Auch hierfür ist eine entsprechende Qualifizierung des Personals notwendig. Den Lehrenden sollte bei der Umsetzung der Maßnahmen Handlungsspielraum gegeben werden, „um den konkreten Bedürfnissen der Lernergruppen gerecht werden zu können“ (Bundesamt für Migration und Flüchtlinge 2010, S.70). Lehrenden und Trainern sollte ein Fachaustausch, fachliche Begleitung und kontinuierliche Fortbildungen ermöglicht werden. Doch nicht nur die Lehrenden, sondern auch das Verwaltungspersonal sollte entsprechend qualifiziert sein. Sie sollten in der Lage sein, die fachlichen Anforderungen bei der Maßnahmenplanung zu berücksichtigen sowie potenzielle Teilnehmer angemessen zu beraten (Bundesamt für Migration und Flüchtlinge 2010, S.70). Daher ist die Rolle der Berater von arbeitssuchenden Personen mit Migrationshintergrund bei der Vermittlung zu beruflichen Weiterbildungsprogrammen nicht zu unterschätzen.

Zu den Voraussetzungen, über welche das Personal verfügen sollte, zählen u.a. (Kohn 2011, S. 27-28):

- Umfassendes Wissen über unterschiedliche, kulturelle Lebensentwürfe, Rollen- und Verhaltensmuster
- Vermittlungskompetenz für Ratsuchende mit Deutsch als Zweitsprache sowie die Fähigkeit, migrationspezifische Wissensnachteile verständlich zu transportieren
- Kenntnisse auf den spezifischen Rechtsgebieten zum Zugang von Personen mit Migrationshintergrund auf dem deutschen Arbeitsmarkt
- Erkennung und Nutzung vorhandener Potenziale von Menschen mit Migrationshintergrund
- Fähigkeiten, andere Akteure in die Beratung einzubeziehen

Hinsichtlich der inhaltlichen und didaktischen Gestaltung sollte der Leitgedanke die Integration der Teilnehmer in den Arbeitsmarkt sein (Bundesamt für Migration und Flüchtlinge 2010, S. 70). Die Trainer von beruflichen Weiterbildungen müssen in didaktischer Hinsicht für den Umgang mit Zweitsprachlern vorbereitet sein, um ihnen Lerninhalte verständlich zu vermitteln. Daraus resultiert ein wichtiges Ziel der beruflichen Weiterbildung für Menschen mit Migrationshintergrund, nämlich der Abbau von sprachlichen Hindernissen (Bethscheider/ Schwerin 2006, S. 68). Zur Vermeidung von Sprach- und Verständigungsschwierigkeiten wäre daher die Absolvierung eines Sprachkurses vor dem Besuch einer beruflichen Weiterbildung eine sinnvolle Maßnahme (Hoffmann 2006, S. 72).

Zur Sicherung der Qualität gilt die Einhaltung bestimmter Standards für den Unterricht mit Deutsch-Zweitsprachlern bzw. herkunftsgemischten Gruppen. Dazu zählt ein breites Methodenspektrum der Dozenten wie z.B. die Kopplung von sprachlichen und nicht-sprachlichen Vermittlungsformen, die Reflexion des eigenen Sprachverhaltens, der korrekte Gebrauch von Fachvokabular sowie die Vermeidung von komplizierten Satzstrukturen (Bethscheider/ Schwerin 2006, S. 69). Der Dozent hat nämlich eine sprachliche Transferleistung zu erbringen, welche bei der Übersetzung von zweideutigen Begriffen wichtig ist. Das Auftreten von zweideutigen Begriffen, wie z.B. der Ausdruck „Seite“ als Blatt aus Papier bzw. am PC, kann zu Verständnisschwierigkeiten bei den Teilnehmern führen. Zu den sprachlichen Besonderheiten, welche vom Lehrpersonal beachtet werden sollten, gehören akzentuiertes, nicht zu schnelles und dialektgefärbtes Sprechen, die Verwendung eindeutiger und möglichst gängiger Begriffe (leichte Synonyme – z.B. „sofort“ statt „unverzüglich“), der Verzicht auf Wortketten („Gerät, das Daten erfasst“ statt

„Datenerfassungsgerät“) sowie die Verwendung einfacher Satzstrukturen (keine verschachtelten Relativsätze mit auseinandergezogenen Verben) (Bethscheider 2011, S. 18).

Bethscheider und Schwerin (2006, S. 69) haben erfahrene Trainer von gemischten Lerngruppen befragt, welche Lernstrategien von Seiten der Lehrpersonen zu beachten sind. Folgende Strategien wurden von den Trainern als wichtig erachtet:

- Eindringlicher Appell, sich in deutscher Sprache zu äußern (Bethscheider/Schwerin 2006, S. 69)
- Geben von zusätzlichen Hinweisen (Bethscheider/Schwerin 2006, S. 69)
- (positive) Bestärkung der zurückhaltenden Personen (z.B. durch die Aufforderung zur Wiederholung der Inhalte, häufiges Ansprechen, die Ermutigung zum selbständigen Sprechen und Lob) (Bethscheider/Schwerin 2006, S. 69)
- Erteilung von zusätzlichen Unterrichtsstunden
- Nutzung von Lernmaterialien, die unterschiedliche Wahrnehmungskanäle ansprechen (Hoffmann 2006, S. 71)
- Aufforderung der Teilnehmer zu Kursbeginn, ihre Wünsche und Zielvorstellungen in Hinblick auf den Kurs zu schildern (Hoffmann 2006, S. 71)
- Regelmäßige Lernkontrollen zur Ermittlung von Lücken, um diese durch gezieltes Üben zu verringern (Hoffmann 2006, S. 71)
- Wissen über kulturelle Besonderheiten in den Herkunftsländer der Teilnehmer (Hoffmann 2006, S. 73)
- Allgemeine soziale Kompetenzen wie Offenheit, Sensibilität im Umgang mit den Teilnehmern, Konfliktbearbeitungskompetenz (Hoffmann 2006, S. 73)
- Didaktisch-methodische Fähigkeiten, Lernmittelvielfalt, Kenntnisse in Lernpsychologie, Verständnis von grundlegenden Zusammenhänge des Wissenserwerbs (Hoffmann 2006, S. 73)
- Berücksichtigung von kulturellen Aspekten, welche den Lernprozess beeinflussen können (Hoffmann 2006, S. 73)
- Methodisches Wissen zur Unterstützung von Teambildungsprozessen (Hoffmann 2006, S. 73)
- Verwendung von Fachsprache (Hoffmann 2006, S. 73)
- Starke Fokussierung auf Dialog im Unterricht (Hoffmann 2006, S. 73)
- Visualisierung von Inhalten (Hoffmann 2006, S. 73)
- Einrichtung von Arbeitsgruppen zur Bildung von Teamidentitäten bei lerngemischten Gruppen (Bethscheider/Schwerin 2006, S. 70)
- Erwerb von Kulturwissen, um mit kulturell-heterogenen Menschen umgehen zu können (Bethscheider/Schwerin 2006, S. 70)
- Unterstützung der Lehrkräfte von den Bildungsträgern, z.B. durch fachliche Begleitung oder Weiterbildungsangebote für Lehrende (Bundesamt für Migration und Flüchtlinge 2010, S. 70)
- Einbezug der Unterrichtserfahrungen der Lehrpersonen in die Curricula (Bundesamt für Migration und Flüchtlinge 2010, S. 70)
- Einsatz und Gestaltung von Lernmaterialien, wie z.B. Fachwortbücher (Bethscheider/Schwerin 2006, S. 70).
- Entwicklung von standardisierten Unterrichtsmaterialien mit dem Schwerpunkt auf berufsbezogenes Deutsch seitens Fachverlagen, Fachverbänden und Univer-

sitäten (Bundesamt für Migration und Flüchtlinge 2010, S. 72)

Viele der Empfehlungen decken oder ergänzen sich. Die Autoren scheinen sich relativ einig darin, wie betriebliche Weiterbildung für Menschen mit Migrationshintergrund idealerweise gestaltet sein sollte. Was noch aussteht, ist der Praxisbeweis. Damit gemäß dieser theoretischen und experimentellen Ergebnisse auch die reale Weiterbildung in der beruflichen Praxis nach idealen Kriterien konzipiert und durchgeführt werden kann, fassen wir den Konsens der hier aufgeführten Empfehlungen im nächsten Kapitel in Form einer Checkliste für die Praxis zusammen.

### 9.3 Auf einen Blick: Eine Checkliste für die Praxis

#### Sprache des Trainers

- Akzentuiertes, nicht zu schnelles und dialektgefärbtes Sprechen
- Verwendung eindeutiger und möglichst gängiger Begriffe (leichte Synonyme – z.B. „sofort“ statt „unverzüglich“)
- Vermeidung bzw. Erklärung zweideutiger Begriffe (z.B. „Seite“ als Blatt aus Papier und am PC)
- Vermeidung von komplizierten Satzstrukturen
- Verzicht auf Wortketten („Gerät, das Daten erfasst“ statt „Datenerfassungsggerät“)
- Verwendung einfacher Satzstrukturen (keine verschachtelten Relativsätze mit auseinandergezogenen Verben)
- Korrekter Gebrauch von Fachvokabular

#### Didaktik / Gestaltung von Lernmaterialien und Lernsetting

##### Sprache im Training

- Absolvierung eines Sprachkurses vor dem Besuch einer beruflichen Weiterbildung
- Appell an Teilnehmer, sich in deutscher Sprache zu äußern
- Geben von zusätzlichen Hinweisen und Erläuterungen
- Starke Fokussierung auf Dialog im Unterricht

##### Lernsetting

- (Positive) Bestärkung von zurückhaltenden Personen (z.B. durch die Aufforderung zur Wiederholung der Inhalte, durch häufiges Ansprechen, durch die Ermutigung zum selbständigen Sprechen und durch Lob)
- Regelmäßige Lernkontrollen zur Ermittlung von Lücken, um diese durch gezieltes Üben zu verringern
- Einrichtung von Arbeitsgruppen zur Förderung der Teamidentität und zum Schaffen eines Zusammengehörigkeitsgefühls

##### Lernmaterialien

- Lernmaterialien, die unterschiedliche Wahrnehmungskanäle ansprechen (Kopplung von sprachlichen und nicht-sprachlichen Vermittlungsformen)
- Visualisierung von Inhalten
- Einsatz von z.B. Fachwortbüchern
- Nicht zu viele Einzelheiten in einer Präsentation visualisieren
- Übersichtliche Strukturierung bei visuellen Präsentationen (z.B. durch Aufzählungszeichen, kurze und leichte Formulierungen)
- Einbettung von allgemeinen Informatio-

nen über die Politik, Kultur usw. von Deutschland in die Lehrmaterialien

### Train-the-Trainer

- Fachaustausch, fachliche Begleitung und kontinuierliche Fortbildung für Lehrende und Trainer
- Qualifizierung für Verwaltungspersonal hinsichtlich
  - Wissen über unterschiedliche kulturelle Lebensentwürfe, Rollen- und Verhaltensmuster
  - Vermittlungskompetenz sowie die Fähigkeit, migrationsspezifische Wissensnachteile verständlich zu transportieren
  - Kenntnisse auf den spezifischen Rechtsgebieten des Zugangs von Personen mit Migrationshintergrund auf den deutschen Arbeitsmarkt
  - Erkennung und Nutzung vorhandener Potentiale von Menschen mit Migrationshintergrund
  - Fähigkeiten, andere Akteure in die Beratung einzubeziehen

## 10. Validierung

Um die Erkenntnisse zum Thema betriebliche Weiterbildungspraxis für Menschen mit Migrationshintergrund zu validieren, wurde eine Online-Umfrage durchgeführt. Die einzelnen Fragen sowie die Ergebnisse der Umfrage sollen in diesem Kapitel dargestellt werden.

## 10.1 Methode: Online-Fragebogen

### 10.1.1 Fragebogen allgemein

Die Fragebogen-Methode ist ein Verfahren zur Erfassung von Persönlichkeitseigenschaften, sozialen Einstellungen und Einstellungen zur eigenen Person, zu Gefühlen, Präferenzen und Kognitionen. Durch die Anwendung bestimmter sprachlicher Wendungen werden dabei Häufigkeiten erfasst, mit der bestimmte Verhaltens- oder Erlebnisweisen auftreten. Um den Anspruch der *momentanen Bestandsaufnahme* des Verhaltens und Erlebens zu erfüllen, bezieht sich die überwiegende Zahl der Fragen und Feststellungen auf die *Gegenwart* (Mummendey 2003, S. 21-22). In den letzten Jahren werden immer häufiger Online-Befragungen angewendet (Thielsch, Weltzin 2009, S. 69).

### 10.1.2 Vorteile des (Online-)Fragebogens

Der Fragebogen ist ein wertvolles Forschungsinstrument, welches den Vergleich zwischen den Ergebnissen verschiedener Personengruppen ermöglicht (Mummendey 2003, S. 20). Insbesondere der Online-Fragebogen ist eine sehr ökonomische Methode. Ein großer Vorteil ist die *Zeiteffizienz* bei der Erhebung, Auswertung und Präsentation der Daten, denn Kostenaufwände für Druck, Austeilung und Kodierung der Daten entfallen (Thielsch, Weltzin 2009, S. 70). Durch die Verwendung von geeigneter Software besteht eine *hohe Datenqualität*, denn das Führen von Zeitprotokollen sowie die Einsicht von individuellen Antworten sind möglich (Thielsch, Weltzin 2009, S. 70). Außerdem besteht eine sehr hohe Wahrscheinlichkeit für den *Erhalt gut durchdachter Antworten*, weil in der Regel kein Zeitdruck durch eine Gruppensituation oder einen Interviewer entsteht. Die Gewinnung von ehrlichen Antworten der Befragten erscheint wahrscheinlicher, da die Zusicherung von Anony-

mität gewährleistet ist und eine Beeinflussung von Seiten des Interviewers ausgeschlossen bleibt (Pratzner, o.J.). Speziell der Online-Fragebogen stellt eine universell, anwendbare und ökonomische Methode dar, da es sich um ein *zeit- und ortsunabhängiges* Verfahren handelt, d.h. die befragte Person entscheidet selbständig, zu welcher Zeit und an welchem Ort sie an der Befragung teilnimmt. Hinzu kommt, dass viele Personenkreise online leichter erreichbar sind als offline und dass durch das Internet allgemein eine größere Anzahl an Personen erreicht werden kann, was eine größere und *heterogenere Stichprobenzusammensetzung* ermöglicht (Thielsch, Weltzin 2009, S. 69-70). Ein Fragebogen muss keine starr, vorgegebene Struktur und keine festen Antwortoptionen enthalten. Es gibt die Möglichkeit, Freitextfelder einzubauen und somit *offene Antworten* zu ermöglichen. Dies regt die eigenständige Denk- und Reflexionsfähigkeit einer Person an, welche durch starr vorgegebene Aussagen eingeschränkt werden könnte. Infolge bringen offene Antwortmöglichkeiten mitunter Aspekte hervor, die von den Fragebogenkonstruktoren bisher unberücksichtigt blieben. Offene Antworten können bei einem Online-Fragebogen leicht ausgewertet werden und ermöglichen bei ausreichend freien Antworten sogar eine Quantifizierung.

### 10.1.3 Nachteile des (Online-)Fragebogens

Fragebogenerhebungen bringen einige methodologische Probleme mit sich (Mummendey 2003, S. 13). Generell besteht das Problem, dass keine Nachfragen gestellt werden können. Missverständlich formulierte Fragen und Antworten könnten so zu Fehlinterpretationen führen und die Gültigkeit der Aussagen negativ beeinflussen. Des Weiteren können insbesondere bei einem Online-Fragebogen externe Einflüsse nicht ausgeschlossen werden. Die Fragen könnten von einer

anderen Person als von dem ausgewählten Befragten ausgefüllt werden oder situative Umstände beeinflussen die Qualität der Antworten. Online-Fragebögen repräsentieren niemals die Gesamtheit der Bevölkerung. Die Auswahl des Internets führt zum Ausschluss einiger Personengruppen, da nicht jeder über einen Internetzugang verfügt (Thielsch, Weltzin 2009, S. 70).

Nichts desto trotz bringen Fragebogenerhebungen viele entscheidende Vorteile mit sich, die die genannten Nachteile bei weitem überlagern und deshalb zur Wahl ebendieser Methode geführt haben.

## 10.2 Der Fragebogen

### 10.2.1 Gestaltung und Aufbau des Fragebogens

Der Online-Fragebogen wurde mit Hilfe des Programms *Polldaddy* gestaltet und ausgewertet. Er beginnt mit fünf Fragen zu personenbezogenen Daten: Dem Geschlecht, dem Alter, der Branche, der Rolle im Unternehmen sowie der Frage nach dem Migrationshintergrund. Darauf folgen 16 Fragen, die im Folgenden genauer dargestellt werden.

## 1. ANGEBOT UND NACHFRAGE

### 1.1 Angebot

Frage 6: Sind Sie der Meinung, dass das bestehende Angebot an betrieblicher Weiterbildung für Menschen mit Migrationshintergrund ausreichend ist?

Ja, auf jeden Fall	Ja, eher schon	Weder noch	Nein, eher nicht	Nein, auf keinen Fall
--------------------	----------------	------------	------------------	-----------------------

Frage 7: **Welche Art** von betrieblichen Weiterbildungsangeboten wäre für Menschen mit Migrationshintergrund sinnvoll?

- (Berufsbezogene) Deutschkurse
  - Berufliche Weiterbildung
  - Interkulturelles Training (Umgang mit fremden Kulturen, Verstehen der Kulturunterschiede, Verstehen verschiedener Normen, Werte, Sitten und Kommunikationsformen, usw.)
  - Sonstiges:
- 

### 1.2 Nachfrage der Unternehmen

Frage 8: Woher beziehen Unternehmen aus Ihrer Sicht Weiterbildungsmaßnahmen für Menschen mit Migrationshintergrund?

- Durch Einkauf externer Dienstleistungen
- Durch interne HR- oder Trainingsabteilung

Frage 9: Welche Gründe könnten Ihrer Meinung nach aus Unternehmenssicht **dagegen** sprechen, Weiterbildungsmaßnahmen zu ermöglichen?

- Betriebsinterne Gründe sprechen dagegen
  - Es gibt zu wenige externe Angebote
  - Viele Firmen haben eher eine skeptische oder ablehnende Haltung gegenüber betrieblicher Weiterbildung
  - Unternehmen sehen gar keinen Bedarf in dem Bereich
  - Sonstiges:
-

### 1.3 Nachfrage der Beschäftigten

Frage 10: Wie beurteilen Sie die Einstellung der Menschen mit Migrationshintergrund gegenüber betrieblicher Weiterbildungen?

Sehr großes Interesse	Großes Interesse	Weder noch	Kaum Interesse	Gar kein Interesse
-----------------------	------------------	------------	----------------	--------------------

Frage 11: Welche Gründe sind aus Ihrer Sicht ausschlaggebend dafür, dass sich Menschen mit Migrationshintergrund **nicht** weiterbilden?

- Es gibt keine adäquaten Angebote
- Sie erhalten nicht die nötige Unterstützung vom Arbeitgeber
- Viele sehen keinen sinnvollen Nutzen in Weiterbildung
- Ihnen fehlen Informationen zu speziellen Angeboten
- Weitere Gründe dagegen:

---

Frage 12: Welche Gründe sind aus Ihrer Sicht ausschlaggebend dafür, dass sich Menschen mit Migrationshintergrund weiterbilden **wollen**?

	Sehr wichtig	Ziemlich wichtig	Weder noch	Eher unwichtig	Sehr unwichtig
Vermeidung von Arbeitslosigkeit					
Ausweitung der individuellen Handlungskompetenz bzw. Aufstiegschancen im Beruf					
Verbesserung der Deutschkenntnisse					
Verbessern oder Erlernen anderer Fremdsprachen					
Verbesserung der Medienkompetenz					
Verbesserung der interkulturellen Fähigkeiten					

Frage 13: Weitere Gründe dafür:

---

## 2. MOTIVATION

Frage 14: Wie kann man Menschen mit Migrationshintergrund dafür begeistern oder motivieren, Neues zu lernen und sich weiterzubilden? Bitte wählen Sie die nach Ihrer Einschätzung drei wichtigsten Motivatoren.

- Aufzeigen von beruflichen Perspektiven (z.B. Chance auf Führungsstellen)
  - Möglichkeit, die eigene Entwicklung voranzutreiben
  - Vergeben von Incentives (z.B. Freikarte für ein Musical, Ticket für ein Fußball-Bundesliga-Spiel)
  - Freistellung der Mitarbeiter für die Teilnahme an einer Weiterbildung
  - Vermittlung von praxisorientierten Fachinhalten
  - Verbesserung der interkulturellen Fähigkeiten
  - Sonstiges
- 

Frage 15: Wie kann man Menschen mit Migrationshintergrund dafür begeistern oder motivieren, sich auch per **E-Learning** weiterzubilden? Bitte wählen Sie die nach Ihrer Einschätzung vier wichtigsten Motivatoren.

- Erlernen von Medienkompetenz
  - Berücksichtigung von individuellen Lernvorlieben (z.B. lesen, hören, sehen)
  - Bereitstellen von entsprechenden Endgeräten (Tablet, Laptop)
  - Verhinderung von Bloßstellung in Gruppensituationen (z.B. durch unzureichende Sprachkenntnisse)
  - Gute Einführung in die Lernplattform / Technik in einer Präsenzveranstaltung
  - Ermöglichen des Online-Lernens während der Arbeitszeit
  - Möglichkeit, Lerntempo selbst zu bestimmen
  - Sonstiges
- 

## 3. METHODISCH-DIDAKTISCHE GESTALTUNG VON WEITERBILDUNG FÜR MENSCHEN MIT MIGRATIONS-HINTERGRUND

### 3.1 Lernform

Frage 16: Kann **E-Learning** für Menschen mit Migrationshintergrund eine gute Weiterbildungsart sein? Bitte wählen Sie die nach Ihrer Einschätzung fünf wichtigsten Argumente aus.

- Ich denke, dass nicht alle gleichermaßen von dieser Lernform profitieren
- Ja, weil individuelle Lernvorlieben (z.B. lesen, hören, sehen) berücksichtigt werden können

**Eingerostet oder Erfahren? Anders oder Anpassungsfähig?**

Herausforderungen und Chancen für die betriebliche Weiterbildung im demografischen Wandel

- Ja, weil Menschen mit Migrationshintergrund ohnehin gut mit Medientechnik ausgestattet sind
  - Nur wenn entsprechende Endgeräte (Tablet, Laptop) auch vom Unternehmen gestellt werden oder das E-Learning am Arbeitsplatz stattfinden kann
  - Ja, weil digitales Lernen geringere Hürden mit sich bringt und man sich z.B. in Präsenzveranstaltungen nicht mit unzureichenden Sprachkenntnissen blamieren muss
  - Ja, weil neue Medien einen leichten Zugang zu unserer Sprache und Kultur ermöglichen
  - Nein, weil kleinste technische Probleme zum Abbruch führen
  - Nur sofern während der Arbeitszeit gelernt werden kann, denn die Akzeptanz, zuhause dafür Zeit aufzuwenden ist nicht vorhanden
  - Ja, weil man in der eigenen Geschwindigkeit lernen kann
  - Sonstiges
- 

Frage 17: Kann **Blended Learning** (eine Kombination aus E-Learning und Präsenzveranstaltungen) für Menschen mit Migrationshintergrund eine gute Weiterbildungsart sein?

- Ich denke, dass nicht alle gleichermaßen von dieser Lernform profitieren
  - Nur sofern Online- und Präsenzlernen während der Arbeitszeit stattfindet
  - Reine Präsenzveranstaltungen sind besser, weil die Teilnehmer dann zum Deutschsprechen und Austausch genötigt sind
  - Ja, sofern es für das E-Learning eine gute Einführung über die Präsenzveranstaltungen gibt
  - Blended Learning Programme sind eine perfekte Kombination: E-Learning als Vorbereitung ohne sozialen Druck + Präsenzveranstaltungen für den Austausch und das Üben
  - Sonstiges
-

### 3.2 Sprache

Frage 18: Welche sprachlichen Besonderheiten von Lehrpersonen könnten sich lernfördernd auf Personen mit Migrationshintergrund auswirken?

	Sehr wichtig	Ziemlich wichtig	Weder noch	Eher unwichtig	Sehr unwichtig
akzentuiertes, nicht zu schnelles und dialektgefärbtes Sprechen					
Verwendung eindeutiger und möglichst gängiger Begriffe (leichte Synonyme – z.B. „sofort“ statt „unverzüglich“)					
Vermeidung bzw. Erklärung zweideutiger Begriffe (z.B. „Seite“ als Blatt aus Papier und am PC)					
Vermeidung von komplizierten Satzstrukturen					
Verzicht auf Wortketten („Gerät, das Daten erfasst“ statt „Datenerfassungsgerät“)					
Verwendung einfacher Satzstrukturen (keine verschachtelten Relativsätze)					
korrekter Gebrauch von Fachvokabular					

Frage 19: Welche sonstigen sprachlichen Besonderheiten von Lehrpersonen könnten sich lernfördernd auswirken?

---

Frage 20: Welche sprachlichen Verhaltensweisen sollten Lehrpersonen voraussetzen? Bitte wählen Sie die nach Ihrer Einschätzung zwei wichtigsten Punkte aus.

- Anwesenheit eines Dolmetschers im Training
  - Absolvierung eines Sprachkurses vor dem Besuch einer beruflichen Weiterbildung
  - Appell an Teilnehmer, sich in deutscher Sprache zu äußern
  - Zusätzliche Hinweise und Erläuterungen
  - Starke Fokussierung auf Dialog im Unterricht
  - Sonstiges
-

### 3.3 Lehrmaterialien

Frage 21: Wie sollten Dozenten die Lehrmaterialien und lernunterstützenden Medien gestalten? Bitte wählen Sie die nach Ihrer Einschätzung drei wichtigsten Punkte aus.

- Unterschiedliche Wahrnehmungskanäle ansprechen
  - Visualisierung von Inhalten
  - Einsatz von z.B. Fachwortbüchern
  - nicht zu viele Einzelheiten in einer Präsentation visualisieren
  - übersichtliche Strukturierung bei visuellen Präsentationen
  - Einbettung von allgemeinen Informationen über die Politik, Kultur etc.
  - Sonstiges
- 

### 3.4 Lernsetting

Frage 22: Wie sollten Dozenten die Kurse für Menschen mit Migrationshintergrund gestalten? Bitte wählen Sie den nach Ihrer Einschätzung wichtigsten Punkt aus.

- Bestärkung von zurückhaltenden Personen und Ermutigung zu selbstständigem Sprechen
  - regelmäßige Lernkontrollen zur Ermittlung von Lücken, um diese durch gezieltes Üben zu verringern
  - Einrichtung von Arbeitsgruppen zur Förderung der Teamidentität und zum Schaffen eines Zusammengehörigkeitsgefühls
  - Sonstiges
- 

#### 10.2.2 Durchführung der Online-Befragung

Die Zielgruppe des Fragebogens sind Personen, die sich wissenschaftlich, strategisch und / oder operativ mit der Aus-, Fort- und Weiterbildung von Menschen mit Migrationshintergrund beschäftigen, sei es unternehmensintern oder als Dienstleister. Daher wurde der Fragebogen auf verschiedenen Kanälen verbreitet: Mit einer Infomail der EffizienzCluster Management GmbH wurden rund 1.200 E-Mail-Empfänger auf die Fragebogen-Aktion aufmerksam gemacht. Mit Unterstützung der Wirtschaftsförderung metropoluhr GmbH wurde der Fragebogen an die Steuerungsgruppe welcome.ruhr weitergeleitet.

Darin sind die Wirtschaftsförderungen Duisburg, Essen und Gelsenkirchen sowie die Städtekooperation Integration. Interkommunal vertreten, respektive die acht kommunalen Integrationszentren der Städte Mülheim an der Ruhr, Oberhausen, Duisburg, Essen, Herne, Gelsenkirchen, Bochum und Dortmund. Außerdem wurden die sogenannten „Welcome Guides“ der Wirtschaftsförderung metropoluhr GmbH zu dem Fragebogen eingeladen und der Fragebogen wurde auf der Facebook-Seite welcome.ruhr veröffentlicht. Der Fragebogen wurde auf der Homepage der GlobalGate GmbH sowie in beruflichen sozialen Netzwerken platziert. Außerdem verbreiteten die

#### Eingerostet oder Erfahren? Anders oder Anpassungsfähig?

Herausforderungen und Chancen für die betriebliche Weiterbildung im demografischen Wandel

Projektpartner des Projektes ABEKO (Assistenzsystem zum demografiesensiblen betriebspezifischen Kompetenzmanagement für Produktions- und Logistiksysteme der Zukunft) den Fragebogen in ihren jeweiligen Netzwerken.

### 10.3 Ergebnisse: Kurze Zusammenfassung der wichtigsten Aussagen

An der Umfrage nahmen insgesamt 15 Personen aus verschiedenen Altersstufen und Berufsfeldern teil. Die Altersspanne reichte von 28 bis 61 Jahren, wobei der Mittelwert bei 33 Jahren lag. 60 Prozent Frauen und 40 Prozent Männer haben den Fragebogen beantwortet. Der überwiegende Teil

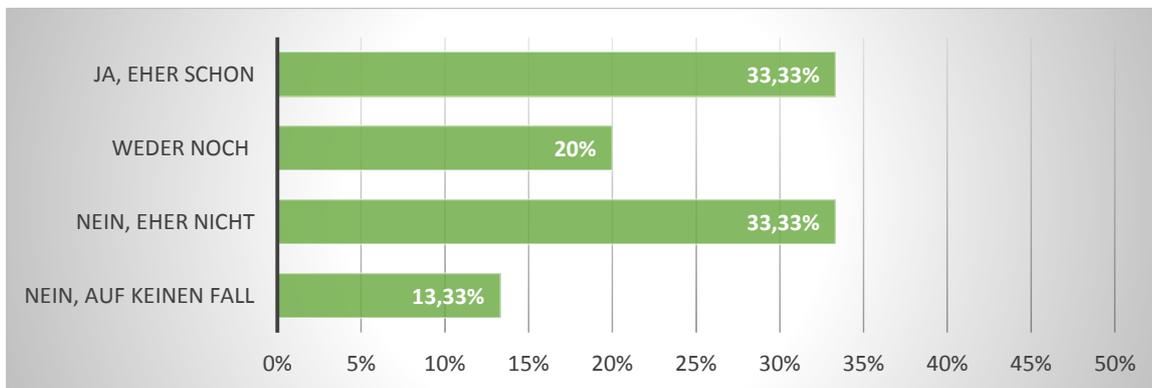
der Befragten waren Mitarbeiter aus den Bereichen Personal, Finanzen, Verwaltung o.ä. Auch ein Geschäftsführer und eine Person auf Team- oder Gruppenleitererebene haben an der Befragung teilgenommen. 54 Prozent der Befragten kamen aus der betrieblichen Fort- und Weiterbildung (27%) und der Forschung (27%). Lediglich einer der Befragten besaß einen Migrationshintergrund.

Aufgrund der geringen Rücklaufquote liefert diese Umfrage kein repräsentatives Ergebnis bzw. lassen sich keine verallgemeinernden Schlussfolgerungen ableiten. Nichtsdestotrotz sollen die Antworttrends der befragten Personen kurz zusammengefasst werden:

## 1. ANGEBOT UND NACHFRAGE

### 1.1 Angebot

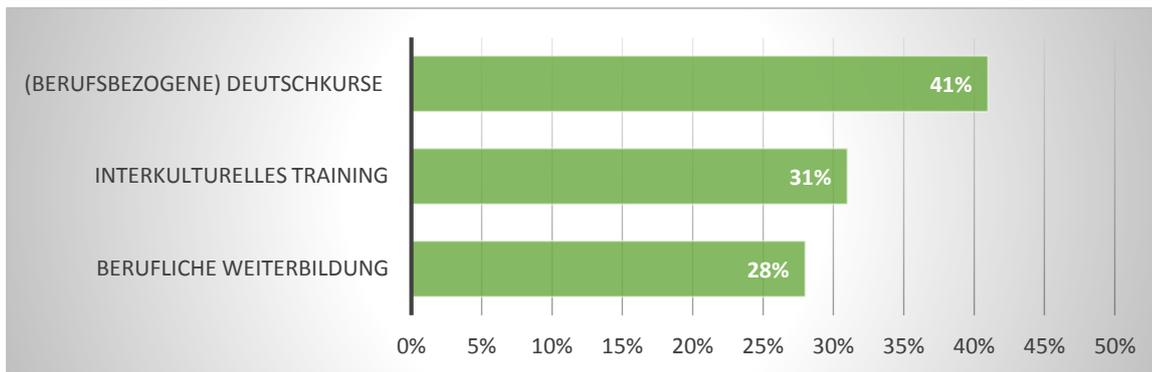
#### Frage 6: Sind Sie der Meinung, dass das bestehende Angebot an betrieblicher Weiterbildung für Menschen mit Migrationshintergrund ausreichend ist?



Die Befragten beantworten diese Frage ziemlich unterschiedlich. 47 Prozent der Personen sind der Ansicht, dass in der Praxis zu wenige Weiterbildungsmöglichkeiten vorhanden sind. Dagegen vertreten 33 Prozent der Probanden die Meinung, es gibt genügend Angebote. 20 Prozent der

Befragten sind sich bei dieser Frage unsicher. Dies zeigt, dass nicht für jeden eindeutig einschätzbar ist, wie viele Weiterbildungsmaßnahmen es für Menschen mit Migrationshintergrund gibt bzw. ob die Anzahl ausreichend ist.

**Frage 7: Welche Art von betrieblichen Weiterbildungsangeboten wäre für Menschen mit Migrationshintergrund sinnvoll?**

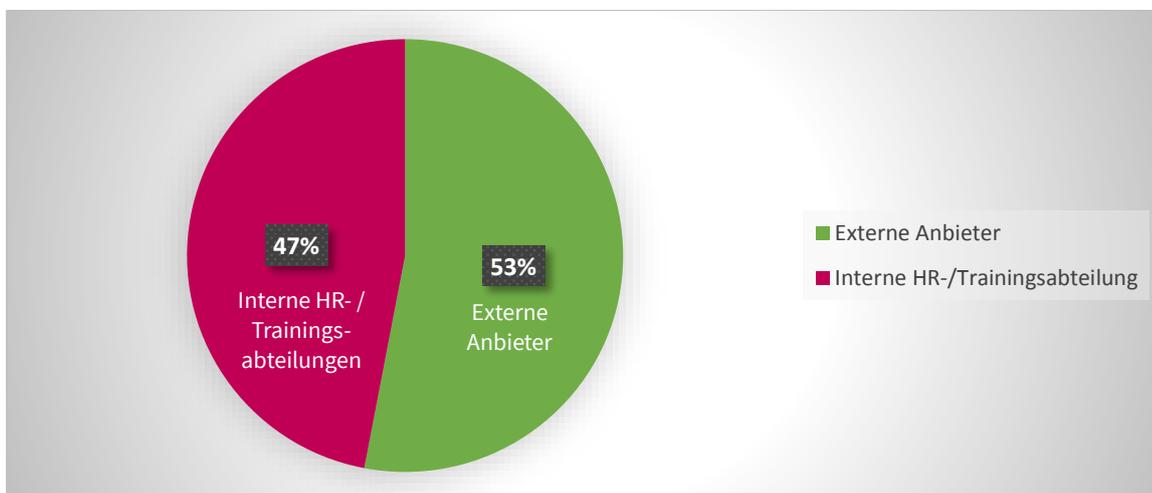


Mit 41 Prozent werden berufsbezogene Deutschkurse als das sinnvollste Weiterbildungsangebot eingeschätzt. Danach folgt interkulturelles Training (31%) und die berufliche Weiter-

bildung (28%). Dies verdeutlicht, dass Deutschkurse als essentiell angesehen, aber darüber hinaus jegliche Weiterbildung für sinnvoll gehalten wird.

**1.2 Nachfrage der Unternehmen**

**Frage 8: Woher beziehen Unternehmen aus Ihrer Sicht Weiterbildungsmaßnahmen für Menschen mit Migrationshintergrund?**

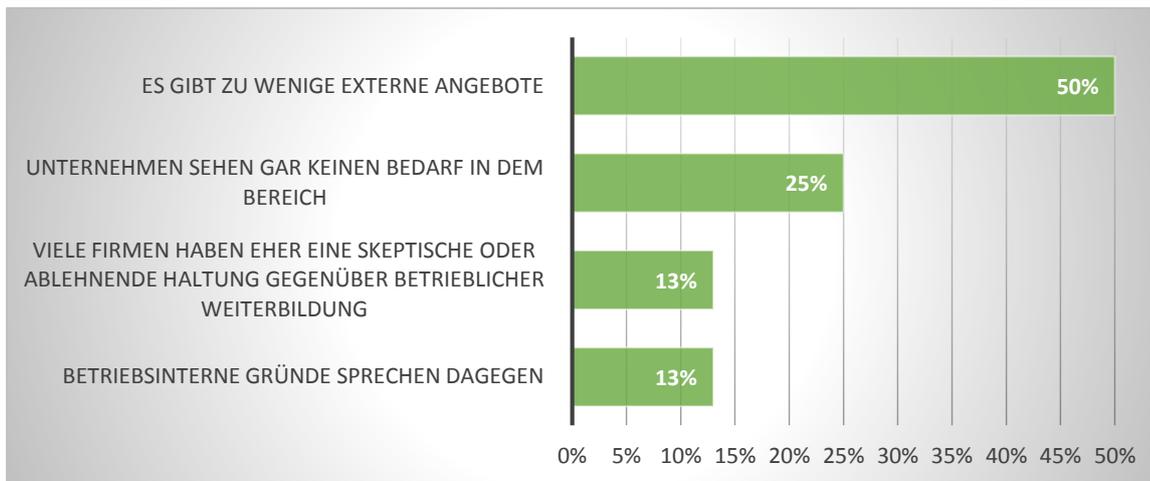


53 Prozent der Befragten glauben, dass Unternehmen Weiterbildungsmaßnahmen für Menschen mit Migrationshintergrund hauptsächlich von externen Anbietern einkaufen. 47 Prozent sind der Meinung, dass Unternehmen solche Angebote eher intern durch die HR- und Trainingsabteilun-

gen selbst konzipieren und anbieten. Treffen diese Einschätzungen die Realität, kann davon ausgegangen werden, dass Unternehmen Weiterbildungskurse für Migranten gleichermaßen von externen Anbietern, wie von internen HR- und Trainingsabteilungen nutzen.

**Eingerostet oder Erfahren? Anders oder Anpassungsfähig?**

**Frage 9: Welche Gründe könnten Ihrer Meinung nach aus Unternehmenssicht dagegen sprechen, Weiterbildungsmaßnahmen zu ermöglichen?**



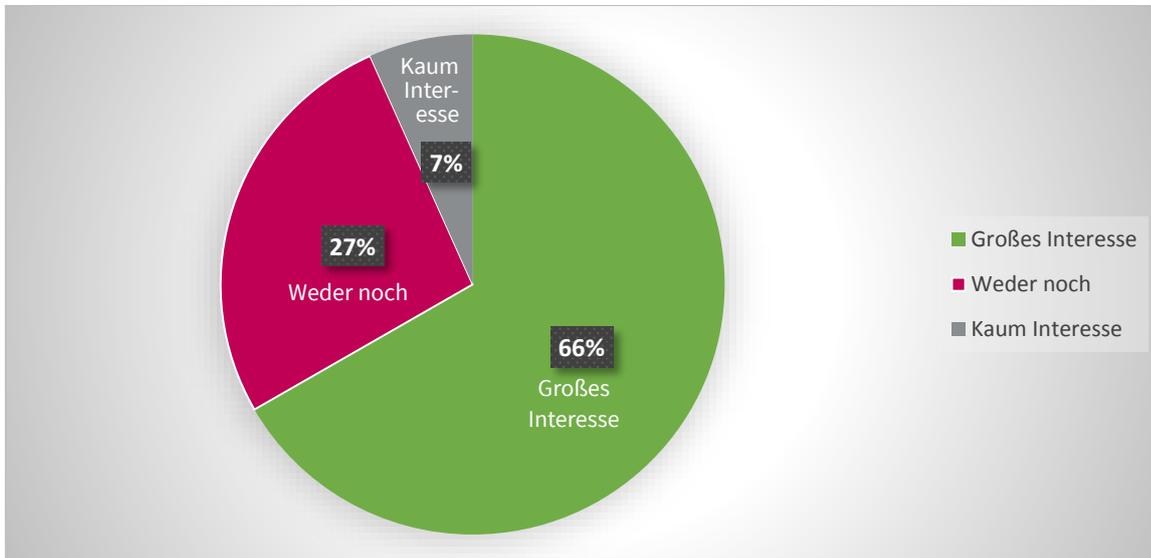
Zu den möglichen Argumenten, die aus Unternehmenssicht gegen Weiterbildungsmaßnahmen sprechen, werden folgende genannt: 27 Prozent der Befragten glauben, dass die Unternehmen keinen Bedarf sehen. Genauso viele Befragte halten betriebsinterne Gründe für ausschlaggebend. 18 Prozent der Fragebogenteilnehmer halten das zu geringe Angebot externer Dienstleister (18%) für einen Hindernisgrund, Weiterbildung für Migranten anzubieten. Ebenfalls 18 Prozent der Befragten nennen weitere mögliche Argumente, die aus Unternehmenssicht dagegen sprechen können: zwei Personen erwäh-

nen finanzielle Gründe. Die durch entsprechende Weiterbildungsmaßnahmen entstehenden Kosten sind zu hoch. Zwei weitere Personen glauben, dass die Zielgruppe noch nicht als relevant angesehen wird und zu klein ist, als dass spezifische Schulungen angeboten würden.

Diese Ergebnisse zeigen, dass Unternehmen das Bewusstsein bzw. die Erkenntnis fehlt, dass Menschen mit Migrationshintergrund eine wichtige Zielgruppe für betriebliche Weiterbildung sind und wie notwendig die Weiterbildung für diese Zielgruppe sein kann.

### 1.3 Nachfrage der Beschäftigten

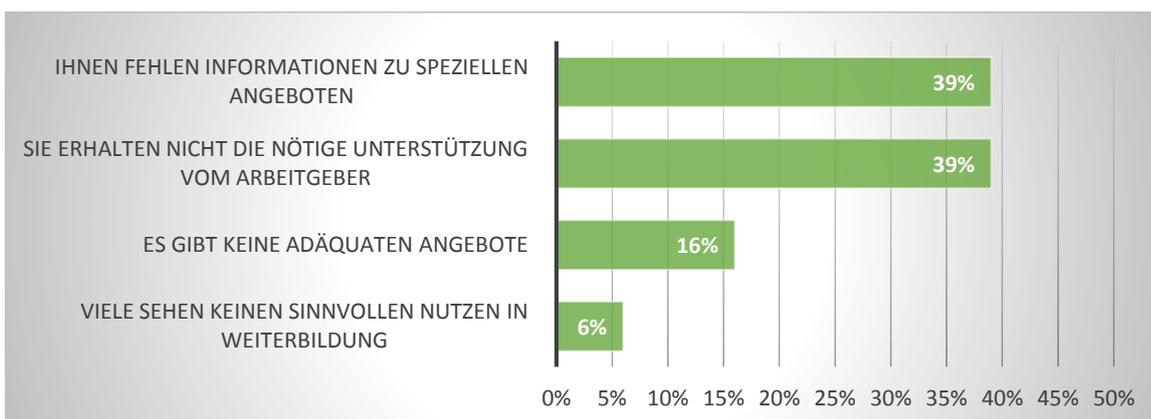
#### Frage 10: Wie beurteilen Sie die Einstellung der Menschen mit Migrationshintergrund gegenüber betrieblicher Weiterbildungen?



Deutlich mehr als die Hälfte der Befragten (67%) attestieren Menschen mit Migrationshintergrund ein großes Interesse an betrieblicher Weiterbildung.

Entspricht das der Realität, kann ein Interesse seitens der Migranten nicht gelehrt werden.

#### Frage 11: Welche Gründe sind aus Ihrer Sicht ausschlaggebend dafür, dass sich Menschen mit Migrationshintergrund nicht weiterbilden?



Laut der Befragten sind ausschlaggebende Gründe, warum Menschen mit Migrationshintergrund nicht an Weiterbildungen teilnehmen möchten, dass Informationen zu entsprechenden Angeboten fehlen (39%) und dass es wenig Unterstützung

von Seiten der Betriebe gibt (39%). 16 Prozent der Probanden glauben, dass der Grund darin liegt, dass adäquate Angebote für Migranten gar nicht vorhanden sind. Durch diese Antworten entsteht der Eindruck, dass Migranten durch das Vorent-

#### Eingerostet oder Erfahren? Anders oder Anpassungsfähig?

Herausforderungen und Chancen für die betriebliche Weiterbildung im demografischen Wandel

halten von Informationen und durch die mangelnde Unterstützung seitens der Unternehmen von

der Teilnahme an Weiterbildungskursen gehindert werden.

**Frage 12: Welche Gründe sind aus Ihrer Sicht ausschlaggebend dafür, dass sich Menschen mit Migrationshintergrund weiterbilden wollen?**

	Sehr wichtig	Ziemlich wichtig	Weder noch	Eher unwichtig	Sehr unwichtig
Vermeidung von Arbeitslosigkeit	60%	33,33%	6,67%	0%	0%
Ausweitung der individuellen Handlungs- kompetenz bzw. Aufstiegschancen im Beruf	26,67%	60%	6,67%	6,67%	0%
Verbesserung der Deutschkenntnisse	46,67%	40%	13,33%	0%	0%
Verbessern oder Erlernen anderer Fremdsprachen	0%	26,67%	33,33%	33,33%	6,67%
Verbesserung der Medienkompetenz	0%	13,33%	40%	40%	6,67%
Verbesserung der interkulturellen Fähigkeiten	6,67%	26,67%	33,33%	33,33%	0%

Aus der Sicht der Befragten sind die Vermeidung von Arbeitslosigkeit (60%) sowie die Verbesserung der Deutschkenntnisse (46,7%) die zwei wichtigsten Faktoren, die Menschen mit Migrationshintergrund motivieren, an Weiterbildung teilzunehmen („sehr wichtig“). Für „wichtig“ halten 60 Prozent der Befragten die Ausweitung der individuellen Handlungskompetenz bzw. die Aufstiegschancen im Beruf.

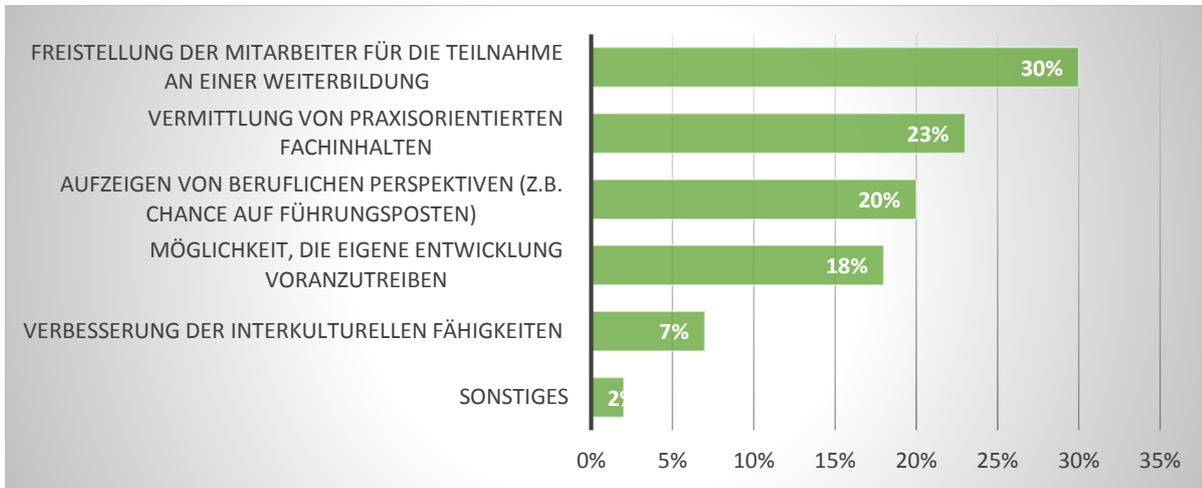
Einige Befragte ergänzen weitere Gründe, die Menschen mit Migrationshintergrund zur Weiter-

bildung motivieren. Zum einen sei die finanzielle Sicherheit ausschlaggebend. Doch auch die allgemeine Integration sei ein entscheidender Grund, an Weiterbildung teilzunehmen.

Der allerwichtigste Grund scheint also die Vermeidung von Arbeitslosigkeit zu sein. Darüber hinaus suchen Menschen mit Migrationshintergrund in der Weiterbildung nach Möglichkeiten, sich finanziell abzusichern und ihre Chancen zu verbessern, im Unternehmen anerkannt zu werden und möglicherweise aufzusteigen.

## 2. MOTIVATION

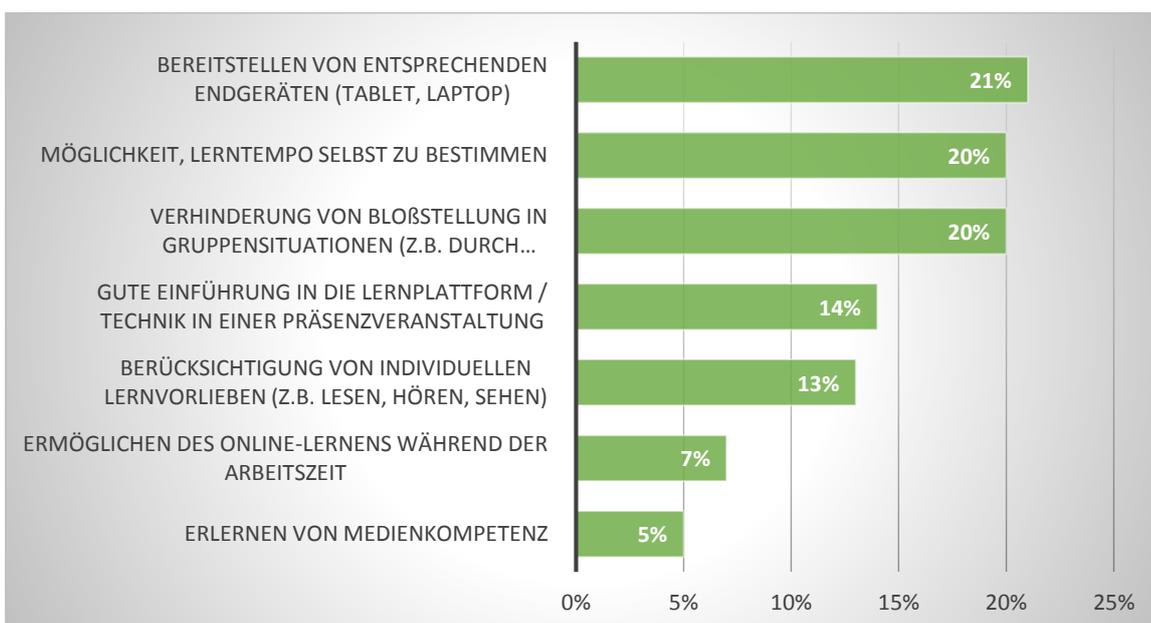
### Frage 14: Wie kann man Menschen mit Migrationshintergrund dafür begeistern oder motivieren, Neues zu lernen und sich weiterzubilden?



Folgende Voraussetzungen müssen laut der Befragten erfüllt sein, um Menschen mit Migrationshintergrund für berufliche Weiterbildung zu motivieren: Die Freistellung der Mitarbeiter für die Teilnahme an Weiterbildungskursen (29,6%), die Vermittlung von praxisorien-

tierten Fachinhalten (22,7%) und das Aufzeigen von beruflichen Perspektiven (20,5%). Unternehmen müssen es den Mitarbeitern also ermöglichen, sie für die Zeit der Weiterbildung freizustellen, damit sie sich praxisnah weiterbilden können.

### Frage 15: Wie kann man Menschen mit Migrationshintergrund dafür begeistern oder motivieren, sich auch per E-Learning weiterzubilden?



#### Eingerostet oder Erfahren? Anders oder Anpassungsfähig?

Herausforderungen und Chancen für die betriebliche Weiterbildung im demografischen Wandel

Laut Einschätzung der Befragten kann man Migranten am ehesten dadurch motivieren, sich mittels E-Learning weiterzubilden, indem man ihnen entsprechende Endgeräte (Tablet, Laptop usw.) bereitstellt (21,4%). Die Möglichkeit, sein Lerntempo selbst zu bestimmen (19,6%), ist ebenfalls motivierend. 19,6 Prozent der Befragten glauben, dass E-Learning deshalb für Migranten motivierend ist, weil eine potentielle, durch unzureichende Sprachkenntnisse hervorgerufene

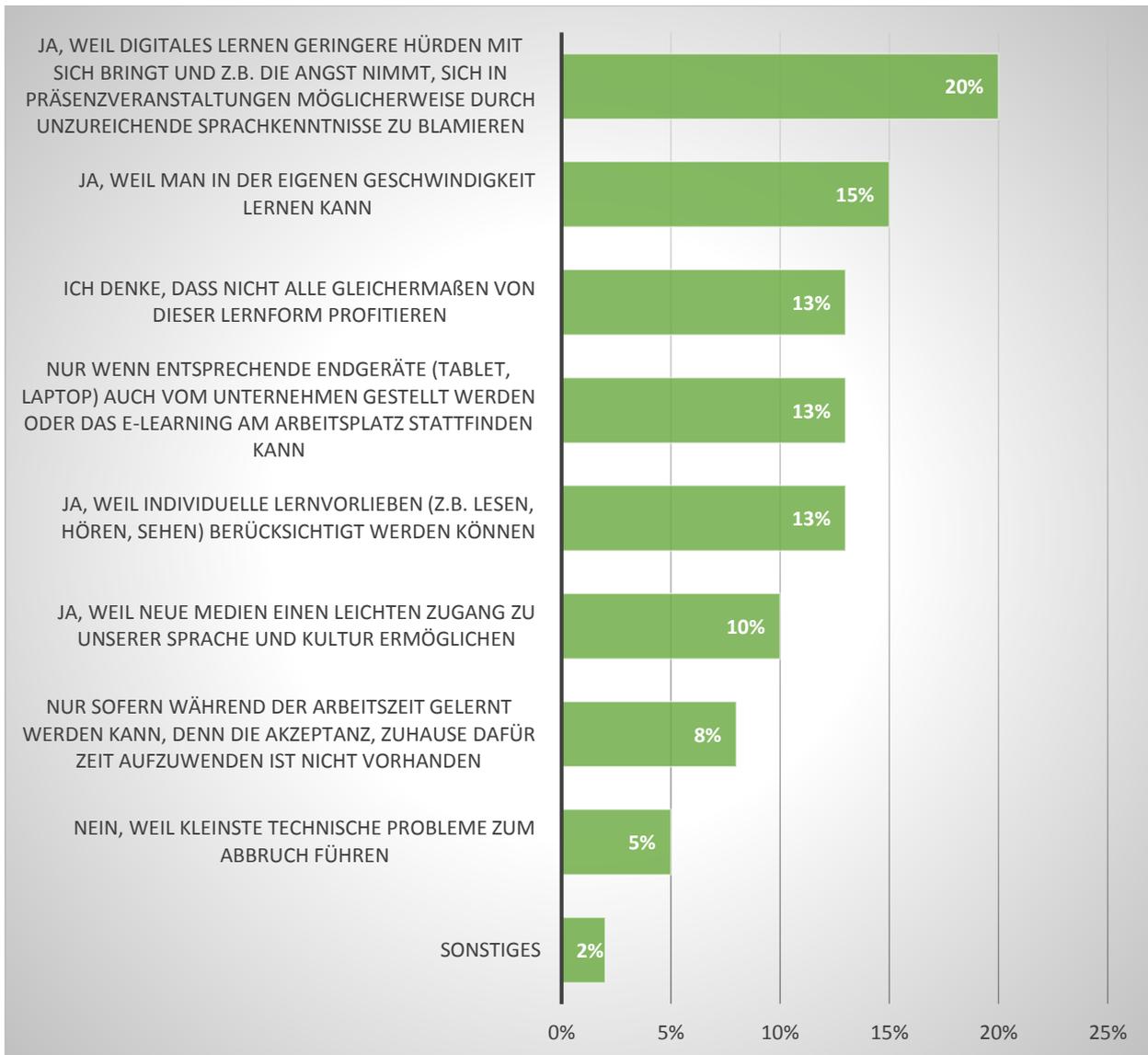
Bloßstellung in der Gruppe vermieden werden kann. Eine gute Einführung in die Lernplattform und Technik im Rahmen einer Präsenzveranstaltung erachten 14,3 Prozent der Befragten für motivierend.

Dies macht deutlich, dass für die Nutzung von E-Learning im Unternehmen gewisse Voraussetzungen, wie das Gewährleisten einer angemessenen technologischen Infrastruktur, notwendig sind.

### 3. METHODISCH-DIDAKTISCHE GESTALTUNG VON WEITERBILDUNG FÜR MENSCHEN MIT MIGRATIONS-HINTERGRUND

#### 3.1 Lernform

#### Frage 16: Kann E- Learning für Menschen mit Migrationshintergrund eine gute Weiterbildungsart sein?



Sonstiges: „Nur wenn es auch beim E-Learning eine entsprechend unterstützende Lernbegleitung gibt“

E-Learning wird von den Teilnehmern insgesamt als eine gute Weiterbildungsart für Menschen mit Migrationshintergrund beurteilt, denn digitales Lernen bringt geringere Hürden mit sich und nimmt z.B. die Angst, sich in Präsenzveranstaltungen durch unzureichende Sprachkenntnisse zu blamieren (20%). Außerdem hat man die Möglichkeit, in der eigenen Geschwindigkeit zu

lernen (15%) und individuelle Lernvorlieben (z.B. Lesen, Hören, Sehen) zu berücksichtigen (13%). Als eine wichtige Grundvoraussetzung, um E-Learning überhaupt zu ermöglichen, merken 13 Prozent der Teilnehmer an, dass eine Bereitstellung von Endgeräten (Laptop, Tablet) am Arbeitsplatz erfolgen muss. Ebenfalls 13 Prozent äußern die Bedenken, dass nicht alle Teilnehmer von dieser Lernform in

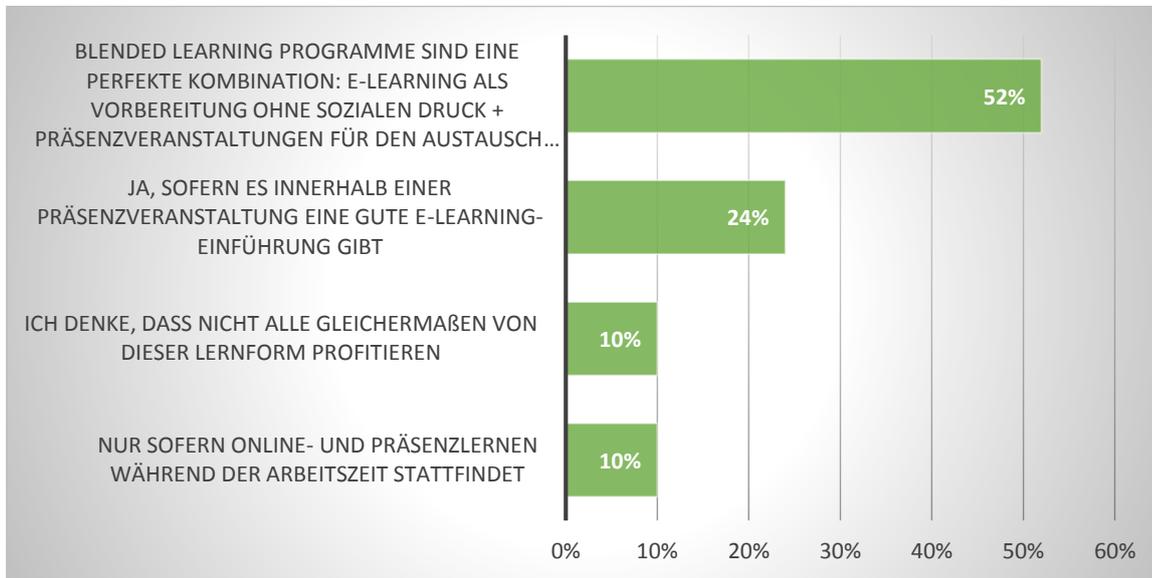
#### Eingerostet oder Erfahren? Anders oder Anpassungsfähig?

Herausforderungen und Chancen für die betriebliche Weiterbildung im demografischen Wandel

gleicher Weise profitieren.  
Es kann zusammengefasst werden, dass E-Learning von der Mehrheit der Befragten als eine gute

Weiterbildungsart für Menschen mit Migrationshintergrund angesehen wird.

**Frage 17: Kann Blended Learning (eine Kombination aus E-Learning und Präsenzveranstaltungen) für Menschen mit Migrationshintergrund eine gute Weiterbildungsart sein?**



52 Prozent der Befragten sind der Meinung, dass Blended Learning die perfekte Kombination ist: Während der selbstgesteuerten E-Learning-Phase kann ohne sozialen Druck gelernt werden und die Präsenzveranstaltungen können zum Austausch und Üben verwendet werden. Als Grundvoraussetzung wird eine gute E-Learning-Einführung

innerhalb einer Präsenzveranstaltung betrachtet (24%). Dennoch ist die Skepsis von 10 Prozent der Befragten zu nennen, die annehmen, dass nicht alle Personen in gleicher Weise von dieser Lernform profitieren.

### 3.2 Sprache

#### Frage 18: Welche sprachlichen Besonderheiten von Lehrpersonen könnten sich lernfördernd auf Personen mit Migrationshintergrund auswirken?

	Sehr wichtig	Ziemlich wichtig	Weder noch	Eher unwichtig	Sehr unwichtig
Akzentuiertes, nicht zu schnelles und dialektgefärbtes Sprechen	60%	33,33%	0%	6,67%	0%
Verwendung eindeutiger und möglichst gängiger Begriffe (leichte Synonyme, z.B. "sofort" statt "unverzüglich")	40%	33,33%	13,33%	6,67%	6,67%
Vermeidung bzw. Erklärung zweideutiger Begriffe (z.B. "Seite" als Blatt aus Papier und am PC)	13,33%	40%	20%	20%	6,67%
Vermeidung von komplizierten Satzstrukturen	61,54%	38,46%	0%	0%	0%
Verzicht auf Wortketten ("Gerät, das Daten erfasst" statt "Datenerfassungsgerät")	6,67%	46,67%	26,67%	6,67%	13,33%
Verwendung einfacher Satzstrukturen (keine verschachtelten Relativsätze)	46,67%	33,33%	20%	0%	0%
Korrekter Gebrauch von Fachvokabular	20%	60%	6,67%	13,33%	0%

Als wichtigster sprachlicher Aspekt seitens des Lehrpersonals wird die Vermeidung von komplizierten Satzstrukturen (61,5%) genannt. Darüber hinaus ist akzentuiertes, nicht zu schnelles und nicht zu dialektgefärbtes Sprechen (60%) ebenso „sehr wichtig“ wie die Verwendung einfacher Satzstrukturen (46,67%). Der korrekte Gebrauch von Fachvokabular (60%) sowie der Verzicht auf

Wortketten (46,7%) und die Vermeidung zweideutiger Begriffe (40%) werden als „wichtig“ eingestuft.

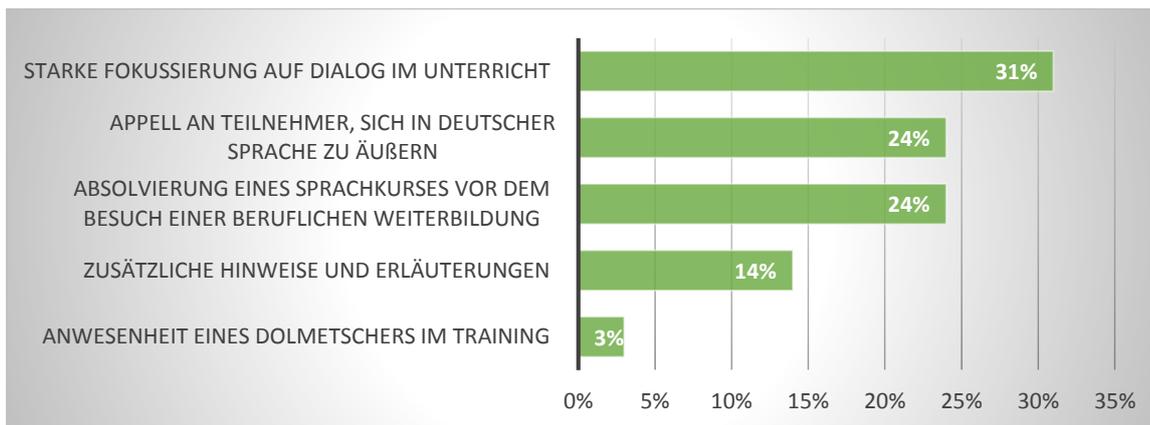
Es kann zusammengefasst werden, dass sich Lehrpersonen an die sprachlichen Anforderungen der Kursteilnehmer anpassen und eine entsprechend einfache, unkomplizierte Sprache wählen müssen.

#### Frage 19: Welche sonstigen sprachlichen Besonderheiten von Lehrpersonen könnten sich lernfördernd auswirken?

Über die in Frage 18 genannten sprachlichen Besonderheiten von Lehrpersonen hinaus, wird noch ergänzt, dass es lernfördernd ist, wenn die Lehrperson eine eindeutige, unterstützende Kör-

persprache hat, wenn sie Schwieriges wiederholt und eventuell sogar die fremde Sprache der Kursteilnehmer spricht.

## Frage 20: Welche sprachlichen Verhaltensweisen sollten Lehrpersonen voraussetzen?

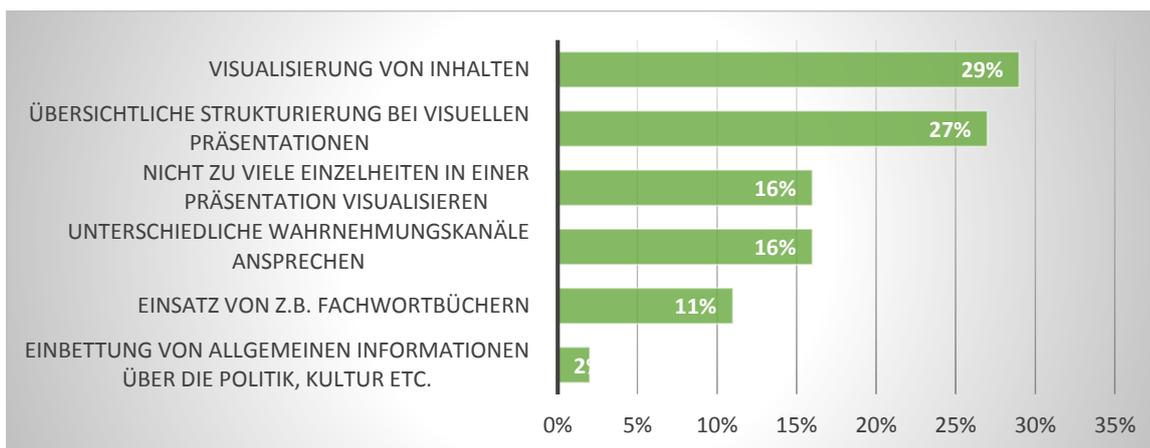


Als relevanteste sprachliche Besonderheit, die Lehrperson bei ihren Kursteilnehmern voraussetzen sollen, wird genannt, dass der Trainer oder Dozent im Unterricht einen starken Fokus auf einen Dialog legen soll (31%). Außerdem halten 24 Prozent der Befragten es für förderlich, wenn die Lehrperson an die Teilnehmer appelliert, sich (ausschließlich) in deutscher Sprache zu äußern.

Genauso hilfreich ist es, wenn die Teilnehmer vor dem Besuch einer beruflichen Weiterbildung einen Sprachkurs besuchen müssen (24%). Zur Förderung der Sprache ist es wichtig, dass Präsenzveranstaltungen ausschließlich auf Deutsch stattfinden und die Teilnehmer gezwungen sind, sich auf Deutsch zu äußern und miteinander in den Dialog zu kommen.

### 3.3 Lehrmaterialien

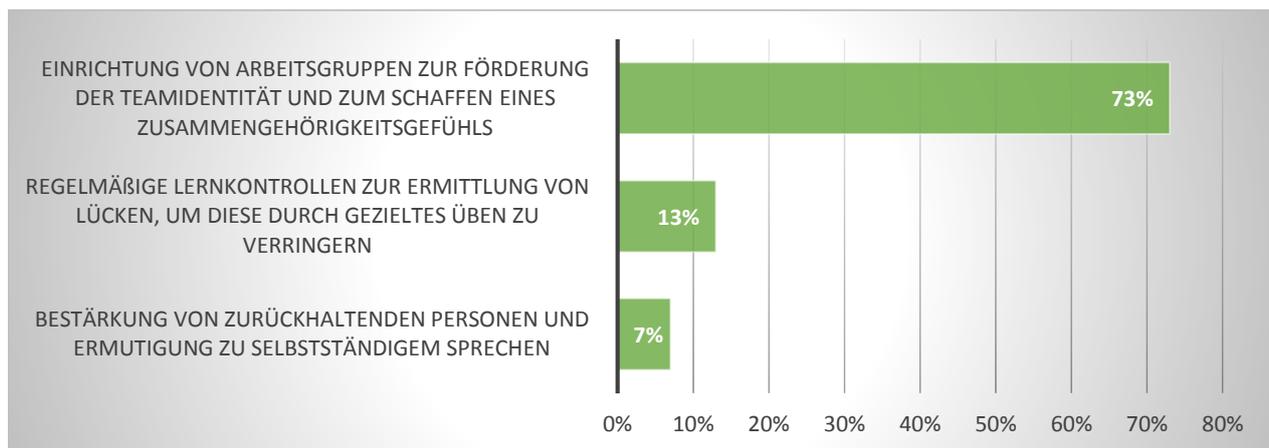
## Frage 21: Wie sollten Dozenten die Lehrmaterialien und lernunterstützenden Medien gestalten?



Am wichtigsten für eine optimale Gestaltung von Lehrmaterialien sind eine gute Visualisierung von Inhalten (29%) sowie die übersichtliche Strukturierung bei visuellen Präsentationen (27%). Nicht

zu viele Einzelheiten in einer Präsentation zu visualisieren (16%) ist laut Fragebogenteilnehmer genauso wichtig wie das Ansprechen unterschiedlicher Wahrnehmungskanäle (16%).

## Frage 22: Wie sollten Dozenten die Kurse für Menschen mit Migrationshintergrund gestalten



Fast drei Viertel der Befragten (73%) halten das Einrichten von Lerngruppen zur Förderung der Teamidentität und zum Schaffen eines Zusammengehörigkeitsgefühls für eine sinnvolle Maßnahme. Eine Person merkt an, dass Arbeitsgruppen in gemischten Teams stattfinden sollten, Personen mit und ohne Migrationshintergrund, mit und ohne Erfahrung etc. sollen zusammen eine Lern- oder Arbeitsgruppe bilden.

### 10.4 Diskussion

Diese Ergebnisse zeigen, dass wenige Unternehmen das Bewusstsein bzw. die Erkenntnis haben, dass Menschen mit Migrationshintergrund eine wichtige Zielgruppe für betriebliche Weiterbildung sind und wie notwendig die Weiterbildung für diese Zielgruppe sein kann. Die Motivation der Mitarbeiter mit Migrationshintergrund besteht ohne Zweifel. Sei es aus pragmatischen Gründen, wie der Vermeidung von Arbeitslosigkeit und der finanziellen Absicherung oder aus Karrieregründen, wie der Begünstigung eines beruflichen Aufstiegs, Menschen mit Migrationshintergrund sind motiviert, sich weiterzubilden. Es scheint, als fehle es an der Entschlossenheit der Unternehmen, die Weiterbildung für ihre Mitarbeiter mit Einwanderungshintergrund in die Hand zu

nehmen und proaktiv anzugehen.

Vielleicht fehlt es Unternehmen auch an dem Wissen, wo geeignete Weiterbildungskurse eingekauft werden können oder es fehlt ihnen an der Kompetenz, diese selbst zu entwickeln. Wüssten Betriebe mehr über entsprechende Angebote und wären sie besser über die Vorteile von Blended-Learning-Formaten sowie über die Motivation ihrer Mitarbeiter aufgeklärt, würden sie sich vielleicht mit mehr Engagement dafür einsetzen, für ihre Belegschaft angemessene Weiterbildungsprogramme zusammenzustellen. Würden Firmen dies wiederum transparent und offen in ihrem Unternehmen kommunizieren, würden mehr motivierte Mitarbeiter, die sich bisher „nur“ aufgrund mangelnder Informationen nicht weitergebildet haben, an Weiterbildungskursen teilnehmen.

Die Befragten waren mehrheitlich der Meinung, dass E-Learning und vor allem Blended-Learning wertvolle Weiterbildungsformate sind. Insbesondere Blended-Learning-Programme sind die perfekte Kombination, da während der computer-gestützten Selbstlernphase kein sozialer Druck entsteht, sich z.B. durch unzureichende Sprachkenntnisse vor der Gruppe zu blamieren. Gleichzeitig ermöglicht das Präsenzlernformat den Austausch und das Üben in der Gruppe. Dies

verbessert zum einen die Deutschkenntnisse und die Kommunikationsfähigkeit innerhalb der deutschen Sprache und zum anderen entsteht durch die Gruppenatmosphäre eine Motivation zum Austauschen und Lernen, kurz zum Weiterbilden. Es wird aber auch deutlich, dass für die Nutzung von E-Learning im Unternehmen gewisse Voraussetzungen, wie das Gewährleisten einer angemessenen technologischen Infrastruktur, notwendig sind.

Der Besuch eines Sprachkurses wird von den Befragten, als eine notwendige Voraussetzung angesehen, bevor eine andere berufliche Weiterbildung besucht werden kann.

Es ist wichtig, dass Lehrpersonen ihre eigene Sprache an die sprachlichen Voraussetzungen der Kursteilnehmer anpassen und eine entsprechend einfache, unkomplizierte Sprache wählen. Auch ihre Körpersprache sollte klar und unmissverständlich sein. Mit Fokus auf eine gute Visualisierung müssen die verwendeten Lehrmaterialien übersichtlich und strukturiert sein. Zu Verbesserung der Sprache sollten Lehrpersonen auch von den Kursteilnehmern verlangen, sich ausschließlich auf Deutsch zu äußern und auszutauschen.

Wie bei den älteren Mitarbeitern ist auch hier wieder in Frage zu stellen, ob denn – unabhängig von den Sprach- oder den kulturellen Trainings – spezielle didaktische Lernarrangements für Menschen mit Migrationshintergrund herausgefiltert werden können. Der Konsens geht in die Richtung, dass jeder Mitarbeiter bzw. Lerner von einer „guten“ didaktischen Aufbereitung von Weiterbildungsmaßnahmen profitieren kann, egal aus welchem Land er kommt oder welche Muttersprache er spricht.

Bei älteren Mitarbeitern wurde auch immer

wieder davon gesprochen, dass es einen schmalen Grat zwischen der Unterstützung und der Diskriminierung der Zielgruppe gibt. Diese Herausforderung besteht ohne Zweifel auch bei Menschen mit Migrationshintergrund. Es geht hier nicht um Ausländerfeindlichkeit, sondern darum, dass eingewanderten Mitarbeitern im Unternehmen gleiche Chancen und Rechte zukommen sollen, wie ursprungsdeutschen Mitarbeitern. Gleichzeitig soll keine Sonderbehandlung oder Diskriminierung stattfinden. Denn es kann nicht pauschal davon ausgegangen werden, dass Menschen mit Migrationshintergrund grundsätzlich schlechte Sprach- und kulturelle Kenntnisse haben. Es gibt Unternehmen, in denen viele Mitarbeiter mit Einwanderungshintergrund weder ein Sprachtraining noch ein kulturelles Training benötigen. Die Voraussetzungen von Menschen mit Migrationshintergrund sind denkbar unterschiedlich. Manche haben gar keine Berufsausbildung, andere sind hochqualifizierte Akademiker, einige sprechen gar nicht bis gebrochen Deutsch, andere können sich – vielleicht noch mit einem kleinen Akzent – eloquent auf Deutsch ausdrücken. Manche setzen sich kaum mit der deutschen Kultur auseinander, andere tauchen gern in sie ein, um sie mit offenem Geist zu erkunden. Formuliert man es so, scheint es geradezu paradox, „Menschen mit Migrationshintergrund“ als eine homogene Zielgruppe betrachten zu wollen. Daher handelt es sich auch bei der Weiterbildung von Menschen mit Migrationshintergrund um eine sensible Angelegenheit, die bei der Konzeptionierung, der Ausgestaltung und der Umsetzung viel Fingerspitzengefühl erfordert.

Abschließend kann zusammengefasst werden, dass sich in der Weiterbildungslandschaft von Unternehmen noch einiges tun muss. Aufgrund des demografischen Wandels sind Menschen mit

Migrationshintergrund eine wichtige Mitarbeitergruppe, die in Unternehmen einen größeren Raum einnehmen wird als früher. Die Weiterbildung dieser Personengruppe ist ein wichtiges Thema, welches mit viel Fingerspitzengefühl von Unternehmen angegangen werden muss.

## **C** Abschlussdiskussion und Ausblick: Demografiesensible Weiterbildung

Ältere Mitarbeiter und Menschen mit Migrationshintergrund stellen eine höchst, unterschiedliche Herausforderung für die betriebliche Weiterbildung dar.

In Deutschland steht die grundsätzliche Arbeit, d.h. die erfolgreiche Umsetzung einer demografiesensiblen Weiterbildung auf breiter Front erst noch an.

Die Studie zeigt, dass die getrennte Betrachtung unterschiedlicher demografiebelasteter Gruppen wenig sinnvoll ist. Als Oberbegriff sollte in die öffentliche Diskussion der Terminus „demografiesensible Weiterbildung“ eingeführt werden. Er berücksichtigt das Kontinuum der Aufgabe und mildert die eventuell unterstellbare Diskriminierung („alt“ und „Migrant“) ab. Der Begriff schafft darüber hinaus einen neuen und zentralen Aspekt in die Neupositionierung der betrieblichen Weiterbildung, die zwingend notwendig ist.

Einigkeit besteht darin, dass die Menschen, die bereits frühzeitig und kontinuierlich Weiterbildungen durchlaufen, einfacher und nachhaltiger lernen. Unternehmen, die zu spät oder unsystematisch qualifizieren, haben in der Regel später höhere Investitionen zu leisten und

benötigen deutlich mehr Lernzeit und didaktisch umfassendere Programme. Diese Erkenntnis gilt für die beiden untersuchten Gruppen. Ist Lernen allerdings eine „inkarnierte“, unternehmerische Aufgabe, sind spezielle auf die Fallgruppen bezogene Programme fast weitgehend hinfällig.

Insofern fordert die Studie, dass Unternehmen ihre Mitarbeiter permanent mit individuellen Weiterbildungsprogrammen geistig flexibel halten. Als Unterstützung bieten sich spezifische Lernsysteme sowie digitale Lernangebote an. Gleichzeitig lernen die Mitarbeiter dadurch den Umgang mit neuen Lern- und Kommunikationstools und legen eine technische Scheu ab.

Die aktuelle Situation in Deutschland zeigt, dass seit Jahren in vielen Bereichen gute, aber zumeist kleinteilige Ansätze in der demografiesensiblen betrieblichen Weiterbildung entwickelt werden. Von einer Standardisierung in der Weiterbildung oder gar einer flächendeckenden Umsetzung ist man hierzulande allerdings noch weit entfernt.

Die Studie hat dazu erste Ergebnisse geliefert, die als Grundlage für eine erfolgreiche und rasche Implementierung dienen können. Die methodisch-didaktischen Empfehlungen für demografiesensible Weiterbildung, die in Form einer Checkliste formuliert wurden, umfassen u.a. die Planung und Durchführung von Unterrichtseinheiten, die Gestaltung von Lernmaterialien, die Wahl der richtigen Lernform und Train-the-Trainer-Maßnahmen.

Mit diesem vorläufigen Leitfaden, der als nächstes im Rahmen eines Expertenworkshops von Wissenschaftlern und Praktikern kritisch geprüft und zu einer „Charta guter Weiterbildung“ ausformuliert wird, können Unternehmen ihre unternehmensspezifische demografiesensible Weiterbildung ausrichten. Sie haben damit ein Mittel an der Hand, um Menschen mit Migrationshintergrund oder Flüchtlinge besser in ihre Unternehmen zu integrieren und zu

wertvollen Mitarbeitern zu entwickeln. Demografiesensible Weiterbildung kann damit auch ein großes Stück gelebte, unternehmensinterne Willkommenskultur zum Ausdruck bringen.

Die Politik sollte Anreize schaffen, Vorgaben formulieren sowie umfassende Hilfestellungen durch lokale Anbieter ermöglichen, die in der Lage sind, in Unternehmen einen demografiesensiblen Weiterbildungszyklus aufzusetzen. Unternehmen, die sich dazu verpflichten, könnten entsprechend auditiert werden und das als Wettbewerbsvorteil nutzen.

Offen bleibt die Frage, wie sich die digitale Revolution auf die Beschäftigungsverhältnisse in Unternehmen auswirken wird. Es ist zu befürchten, dass Menschen, die keinen Vorteil gegenüber einer Maschine haben, ihre Jobs verlieren. Mit Sicherheit tut sich eine deutliche Schere zwischen hochqualifizierten Mitarbeitern und minderqualifizierten auf. Selbst wenn dieses Szenario nicht in

dieser Konsequenz eintreten sollte, werden in der Weiterbildung ungeübte Mitarbeiter durch die Digitalisierung weitere zusätzliche Barrieren vor sich haben, die sie kaum alleine überwinden können.

Unternehmen sollten die freie Zeit, die durch Effizienzsteigerung und weitreichende Automatisierung von Betriebsabläufen entsteht, nutzen, um ihre Belegschaft konsequent zu qualifizieren, auch um eine neue und eigene Gruppe der „Wissensarbeiter“ aufzubauen, die sich permanent fortbildet und somit in der Lage ist, auf Veränderungen mit hoher Kompetenz zu reagieren. Die Unternehmen in Deutschland sind bereits jetzt aufgefordert, so rasch wie möglich umfassende Konzepte der demografiesensiblen Weiterbildung umzusetzen. Das sind sie ihren Mitarbeitern schuldig, aber auch ihrer eigenen Wettbewerbsfähigkeit.

## D Literatur

Anger, Christina/ Demary, Vera/ Plünnecke, Axel/ Stettes, Oliver: Bildung in der zweiten Lebenshälfte. Bildungsrendite und volkswirtschaftliche Effekte. Köln 2013.

Arbeit und Bildung e.V.: KUMULUS-PLUS. Berlin o.J., [online]. URL: <http://www.kumulus-plus.de/> (08.07.2015).

Becker, Mark/ Geisen, Beatrix: Auf dem Weg zur interkulturellen Medienkompetenz. In: Jugend, Beruf, Gesellschaft. Jg. 53. Nr. 1. Bonn 2002, S. 44-47.

Bellmann, Lutz/ Kistler, Ernst/ Wahse, Jürgen: Demographischer Wandel: Betriebe müssen sich auf alternde Belegschaften einstellen. In: IAB Kurzbericht. Jg. 21. Bielefeld 2007, S. 1-6.

Bellmann, Lutz/ Pahnke, André/ Stegmaier, Jens: Betriebliche Weiterbildung und die Beschäftigungsstabilität Älterer. Bleiben Geförderte länger? In: IAB-Forum. Nr. 1. Bielefeld 2010, S. 30-35.

Bertelsmann Stiftung: Zuwanderung kann demographischen Wandel abmildern – doch bisher gelingt dies nur städtischen Ballungsgebieten. Gütersloh 2012, [online]. URL: [https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/pressestartpunkt/presse/pressemitteilungen/pressemitteilung/pid/zuwanderung-kann-demographischen-wandel-abmildern-doch-bisher-gelingt-dies-nur-staedtischen-ball/?tx\\_rsmbstpress\\_pi2%5Bpage%5D=3&cHash=b8c3422b968019f094efa14cd1b9e10a](https://www.bertelsmann-stiftung.de/de/pressestartpunkt/presse/pressemitteilungen/pressemitteilung/pid/zuwanderung-kann-demographischen-wandel-abmildern-doch-bisher-gelingt-dies-nur-staedtischen-ball/?tx_rsmbstpress_pi2%5Bpage%5D=3&cHash=b8c3422b968019f094efa14cd1b9e10a) (12.05.2015).

Bethscheider, Monika/ Schwerin, Christine: Kompetent mit Heterogenität umgehen! Anforderungen an Trainerinnen und Trainer in der beruflichen Weiterbildung von Lerngruppen mit Teilnehmenden unterschiedlicher Herkunft. In: Wirtschafts- und sozialpolitisches Forschungs- und Beratungszentrum der Friedrich-Ebert-Stiftung Abteilung Arbeit und Sozialpolitik (Hrsg.): Kompetenzen stärken, Qualifikationen verbessern, Potentiale nutzen. Berufliche Weiterbildung von Jugendlichen und Erwachsenen mit Migrationshintergrund. Bonn 2006, S. 64-70.

Bethscheider, Monika: Weiterbildung öffnen – Sprachliche Anforderungen an das Lehrpersonal in der beruflichen Weiterbildung. In: Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.): Handbuch zur Woche der Weiterbildung (= Schriftenreihe Integration durch Bildung). Ohne Erscheinungsort 2011, S. 16-21.

Bigalke, Silke: Überqualifizierte Zuwanderer: Holz hacken mit Diplom. Ohne Erscheinungsort o.J., [online]. URL: <http://www.spiegel.de/wirtschaft/ueberqualifizierte-zuwanderer-holz-hacken-mit-diplom-a-508780.html> (30.10.2015).

Bilger, Frauke/ Hartmann, Josef: Weiterbildung von Personen mit Migrationshintergrund. In: Rosenblatt, Bernhard von/ Bilger, Frauke (Hrsg.): Weiterbildungsbeteiligung 2010. Trends und Analysen auf Basis des deutschen AES. Bielefeld 2011, S. 97-102.

Böckling, David: Deutschland droht der Wachstumseinbruch durch fehlende Fachkräfte. In: Manager Magazin. Ohne Erscheinungsort o.J., [online]. URL: <http://www.manager-magazin.de/politik/deutschland/a-1036172.html> (07.07.2015).

Brenscheidt, Frank/ Nöllenheidt, Christoph/ Siefer, Anke: Arbeitswelt im Wandel. In: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BauA) (Hrsg.): Arbeitswelt im Wandel. (= Schriftenreihe Zahlen – Daten – Fakten). Berlin 2012.

Brücker, Herbert/ Hauptmann, Andreas/ Vallizadeh Ehsan: Flüchtlinge und andere Migranten am deutschen Arbeitsmarkt: Der Stand im September 2015. Nürnberg 2015.

Buck, Hartmut: Lernende Unternehmen zur Bewältigung der Alterung der Belegschaft. In: Statistisches Bundesamt (Hrsg.): Demographischer Wandel – Auswirkungen auf das Bildungssystem. (Schriftenreihe Statistik und Wissenschaft; 6). Wiesbaden 2006, S. 75-84.

Budäus, Torsten: PUNKT. Mit dem QPass ins Berufsleben. Berlin 2007, [online]. URL: [http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:1OEvQ9ZqF2UJ:https://www.berlin.de/sen/wirtschaft/gruenden-und-foerdern/europaeische-strukturfonds/esf/oeffentlichkeitsarbeit/punkt/mdb-sen-strukturfonds-archiv2-punkt\\_82\\_final.pdf+&cd=1&hl=de&ct=clnk&gl=de&client=firefox-a](http://webcache.googleusercontent.com/search?q=cache:1OEvQ9ZqF2UJ:https://www.berlin.de/sen/wirtschaft/gruenden-und-foerdern/europaeische-strukturfonds/esf/oeffentlichkeitsarbeit/punkt/mdb-sen-strukturfonds-archiv2-punkt_82_final.pdf+&cd=1&hl=de&ct=clnk&gl=de&client=firefox-a) (08.07.2015).

Bundesamt für Migration und Flüchtlinge (Hrsg.): Bundesweites Integrationsprogramm. Angebote der Integrationsförderung in Deutschland – Empfehlungen zu ihrer Weiterentwicklung. Nürnberg 2010.

Bundesamt für Migration und Flüchtlinge: Bis zu 800.000 Asylbewerber erwartet. Nürnberg 2015, [online]. URL: <https://www.bamf.de/SharedDocs/Meldungen/DE/2015/20150819-BM-zur-Asylprognose.html> (03.11.2015).

Bundesamt für Migration und Flüchtlinge: Migrationshintergrund (Definition). Nürnberg 2015, [online]. URL: [https://www.bamf.de/DE/Service/Left/Glossary/\\_function/glossar.html?nn=1363008&lv2=5831834&lv3=3198544](https://www.bamf.de/DE/Service/Left/Glossary/_function/glossar.html?nn=1363008&lv2=5831834&lv3=3198544) (12.05.2015).

Bundesamt für Statistik: Mikrozensus 2013, unveröffentlichte Quelle.

Bundesinstitut für Berufsbildung: Weiterbildung und Digitales Lernen heute und in drei Jahren. Individuelles Lernen: Plädoyer für den mündigen Nutzer. Ergebnisse der Trendstudie MMB Learning Delphi 2014. Bonn 2014, [online]. URL: [http://www.mmb-institut.de/mmb-monitor/trendmonitor/MMB-Trendmonitor\\_2014\\_II.pdf](http://www.mmb-institut.de/mmb-monitor/trendmonitor/MMB-Trendmonitor_2014_II.pdf) (07.07.2015).

Bundesministerium des Innern: Demografiebericht. Bericht der Bundesregierung zur demografischen und künftigen Entwicklung des Landes. Berlin 2011, [online]. URL: [https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren/2012/demografiebericht.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Broschueren/2012/demografiebericht.pdf?__blob=publicationFile) (09.05.2015).

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (Hrsg.): Handbuch zur Woche der Weiterbildung (= Schriftenreihe Integration durch Bildung). Ohne Erscheinungsort 2011.

Bundeszentrale für politische Bildung: Demografischer Wandel. Bonn: Dietz 2011, [online]. URL: <http://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/politiklexikon/139476/demografischer-wandel> (06.01.2015).

Das Statistik-Portal: Anzahl der Zuwanderer nach Deutschland nach Herkunftsländern im Jahr 2013. Ohne Erscheinungsort 2015, [online]. URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/157446/umfrage/hauptherkunftslaender-der-zuwanderer-nach-deutschland-2009/> (30.10.2015).

Das Statistik-Portal: Hauptherkunftsländer von Asylbewerbern in Deutschland im Jahr 2015. Ohne Erscheinungsort 2015, [online]. URL: <http://de.statista.com/statistik/daten/studie/154287/umfrage/hauptherkunftslaender-von-asylbewerbern/> (08.07.2015).

Dauser, Dominique/ Munk, Peter/ Schweigard-Kahn, Eva: Modulare Nachqualifizierung als regionales Regelangebot etablieren. Die Bedeutung lokaler Beratungsstrukturen für eine erfolgreiche Implementierung. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis Jg. 39. Nr. 6. 2010, S. 32-35.

Deeke, Axel: Berufsbezogene Deutschförderung und berufliche Weiterbildung von Arbeitslosen mit Migrationshintergrund. Eine Wirkungsanalyse. In: IAB-Forum. Nr. 2. 2010. Ohne Erscheinungsort, S. 50-55.

Deeke, Axel: Berufsbezogene Sprachförderung und berufliche Weiterbildung von Arbeitslosen mit Migrationshintergrund. In: Granato, Mona/ Münk, Dieter/ Weiß, Reinhold (Hrsg.): Migration als Chance. Bonn 2011, S. 91-112.

Deeke, Axel: Förderung beruflicher Weiterbildung von Arbeitslosen aus dem Europäischen Sozialfonds. Eine positive Bilanz. In: IAB-Forum. Nr. 1. 2010. Ohne Erscheinungsort, S. 46-51.

Dellbrück, Joachim: Berufsbegleitende Nachqualifizierung eine „zweite“ Chance für junge Migrant(inn)en. In: Wirtschafts- und sozialpolitisches Forschungs- und Beratungszentrum der Friedrich-Ebert-Stiftung Abteilung Arbeit und Sozialpolitik (Hrsg.): Kompetenzen stärken, Qualifikationen verbessern, Potentiale nutzen. Berufliche Weiterbildung von Jugendlichen und Erwachsenen mit Migrationshintergrund. Bonn 2006, S. 91-97.

DGB Bildungswerk e. V. (Hrsg.): Weiterbilden – Weiterkommen – Teilhaben. (= Schriftenreihe Migration und Arbeitswelt). Nr. 88. Ohne Erscheinungsort 2014.

Erlar, Wolfgang/ Schindel, Andrea: Qualifizierung. Konzepte und Handlungsstrategien zur Arbeitsmarktintegration von Migrantinnen und Migranten. (= Schriftenreihe Integration durch Qualifikation; 6). Düsseldorf 2007.

Falkenstein, Michael: Ältere Arbeitnehmer: Das Projekt PFIFF. In: Seyfried, Brigitte (Hrsg.): Ältere Beschäftigte: Zu jung, um als zu sein. Konzepte – Forschungsergebnisse – Instrumente. (= Schriftenreihe des Bundesinstituts für Berufsbildung Bonn). Bielefeld 2011, S. 73-81.

fIR e. V.: Experten-Community zur Förderung von Innovation. Aachen 2012, [online]. URL: [http://projekte.fir.de/inec/sites/projekte.fir.de/inec/files/textinklre/pm\\_fir-pressemittteilung\\_2012-08\\_20120209\\_20120321.pdf](http://projekte.fir.de/inec/sites/projekte.fir.de/inec/files/textinklre/pm_fir-pressemittteilung_2012-08_20120209_20120321.pdf) (30.10.2015).

Forschungsinstitut Betriebliche Bildung (f-bb) gGmbH: AQUA – alternsgerechte Qualifizierung. Nürnberg o.J., [online]. URL: <http://www.f-bb.de/projekte/weiterbildung/weiterbildung-detail/proinfo/aqua-alternsgerechte-qualifizierung.html> (30.10.2015).

Franz, Julia: Intergenerationelle Bildung. Lernsituation gestalten und Angebote entwickeln. (= Schriftenreihe Perspektive Praxis). Bielefeld 2014.

Friebe, Jens: Bildung bis ins hohe Alter? Anspruch und Wirklichkeit des Weiterbildungsverhaltens älterer Menschen in Deutschland. (= Schriftenreihe „DIE FAKTEN“ des Deutschen Instituts für Erwachsenenbildung). Bonn 2009, S. 1-9.

Geldermann, Brigitte: Nicht alle gleich behandeln! Personalentwicklung für ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. In: Loebe, Herbert/ Severing, Eckart (Hrsg.): Demografischer Wandel und Weiterbildung. Strategien einer alterssensiblen Personalpolitik. Jg. 44. Bielefeld 2007, S. 27-38.

Gemeinnützige Gesellschaft für berufsbildende Maßnahmen mbH: Über uns. Ohne Erscheinungsort o.J., [online]. URL: <http://gfbm.de/ueber-uns/> (12.05.2015).

Gemeinschaftsinitiative Equal: Gemeinschaftliche Entwicklungspartnerschaft für Nachhaltigkeit und Innovation im Arbeitsmarkt. Osnabrück o.J., [online]. URL: [http://www.esf.bremen.de/sixcms/media.php/13/Genia\\_Flyer.pdf](http://www.esf.bremen.de/sixcms/media.php/13/Genia_Flyer.pdf) (08.07.2015).

Gessler, Michael/ Stübe, Britta A.: Diversity Management. Berufliche Weiterbildung im demografischen Wandel. Münster/ New York/ München/ Berlin 2008.

GfA-Redaktion: Kommunalpolitik und Demographischer Wandel. Ohne Erscheinungsort 2014, [online]. URL: <http://gfa-aurich.org/kommunalpolitik-und-demographischer-wandel/> (30.10.2015).

Granato, Mona/ Gutschow, Karin: Eine zweite Chance. Abschlussbezogene Nachqualifizierung junger Erwachsene mit Migrationshintergrund. In: Informationen für die Beratungs- und Vermittlungsdienste der Bundesanstalt für Arbeit. Nr. 15. Nürnberg 2004, S. 15-24.

Granato, Mona/ Schapfel-Kaiser, Franz: Den Stein ins Rollen bringen... „Initiativstelle Berufliche Qualifizierung von Migrantinnen und Migranten“ im BIBB. In: Berufsbildung in Wissenschaft und Praxis. Nr. 2. Bonn 2002, S. 14-18.

Hoffmann, Ralf: Diskussion. In: Wirtschafts- und sozialpolitisches Forschungs- und Beratungszentrum der Friedrich-Ebert-Stiftung Abteilung Arbeit und Sozialpolitik (Hrsg.): Kompetenzen stärken, Qualifikationen verbessern, Potentiale nutzen. Berufliche Weiterbildung von Jugendlichen und Erwachsenen mit Migrationshintergrund. Bonn 2006, S. 71-73.

initio Organisationsberatung: World Café Veranstaltungen erfolgreich vorbereiten. Ohne Erscheinungsort o.J., [online]. URL: <http://www.organisationsberatung.net/world-cafe-erfolgreiche-vorbereitung/> (30.10.2015).

ISF München: Ältere Beschäftigte als Innovationsexperten bei der Bewältigung des Unplanbaren. Ohne Erscheinungsort o.J., [online]. URL: [http://www.isf-muenchen.de/pdf/Flyer\\_IBU.pdf](http://www.isf-muenchen.de/pdf/Flyer_IBU.pdf) (30.10.2015).

Jasper, Gerda/ Jürgenhake, Uwe/ Rohwedder, Annegret/ Sczesny, Cordula (Hrsg.): Altersstrukturanalyse von Belegschaften ABAS – ein Blick in die Zukunft. Leitfaden und EDV-Tool für KMU. Berlin 2006.

Kaiser, Ernst: Altersbewusste betriebliche

Gesundheitsförderung – das Initialprojekt der „Arbeits-situationsanalyse 50plus“. In: Seyfried, Brigitte (Hrsg.): Ältere Beschäftigte: Zu jung, um als zu sein. Konzepte – Forschungsergebnisse – Instrumente. (= Schriftenreihe des Bundesinstituts für Berufsbildung Bonn). Bielefeld 2011, S. 43-55.

Kohn, Karl-Heinz P.: Migrationsspezifische beschäftigungsorientierte Beratung – spezifische Themen, spezifische Bedarfe.(= Schriftenreihe Integration durch Qualifikation). Berlin 2011.

Konrad-Adenauer-Stiftung: Methodeneinsatz - World Café. Ohne Erscheinungsort o.J., [online]. URL: <http://www.kas.de/wf/de/71.9278/> (30.10.2015).

Länge, Theo W.: MoQua – Weiterbildung für engagierte Ältere. In: Konzertierte Aktion Weiterbildung e. V., Bonn (Hrsg.): Weiterbildung – (K)eine Frage des Alters? Demografische Entwicklung und lebenslanges Lernen. Bonn 2006, S. 95-99.

Leber, Ute/ Stegmaier, Jens/ Tisch, Anita: Altersspezifische Personalpolitik. Wie Betriebe auf Alterung ihrer Belegschaften reagieren. In: IAB-Kurzbericht. Aktuelle Analysen aus dem Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung. Nr. 13. Bielefeld 2013, S. 1-8.

Luchtenberg, Sigrid: Interkulturelle Medienkompetenz als Antwort auf die Rolle der Medien im in-terkulturellen Zusammenleben. In: bildungsforschung. Jg. 5. Nr. 1. Bad Reichenhall, S. 1-20.

Mandl, Heinz/ Winkler, Katrin: Von E-Learning zum Blended Learning Trends und zukünftige Entwicklungen. München o.J.

Maurer, Christine: Großgruppenmoderation: das World Café. Bonn: aid infodienst o.J.

Menning, Sonja/ Hoffmann, Elke: Ältere Migrantinnen und Migranten. In: GeoroStat Report Altersdaten. Nr. 1. Berlin 2009, S. 1-36.

Mummendey, Hans Dieter: Die Fragebogen-Methode. 4., unveränderte Auflage. Göttingen 2003.

Pfeffer-Hoffman, Christian: E-Learning für ältere Beschäftigte - der aktuelle Forschungsstand. Ohne Erscheinungsort 2007, [online]. URL: [http://www.it-50plus.org/fix/files/doc/kurzfassung\\_sekundaer-analyse\\_it\\_50plus\\_final\\_inkl\\_linksammlung.pdf](http://www.it-50plus.org/fix/files/doc/kurzfassung_sekundaer-analyse_it_50plus_final_inkl_linksammlung.pdf) (26.05.15).

Pohlschmidt, Monika: Medienkompetenz bei Menschen mit Migrationshintergrund. In: Hauke, Petra/ Busch, Rolf (Hrsg.): Brücken für Babylon – Interkulturelle Bibliotheksarbeit. Ohne Erscheinungsort 2008, S. 12-45.

Praml, Rolf: Demografischer Wandel in der unternehmerischen Praxis. In: Konzertierte Aktion Weiterbildung e. V., Bonn (Hrsg.): Weiterbildung – (K)eine Frage des Alters? Demografische Entwicklung und lebenslanges Lernen. Bonn 2006, S. 54-71.

Pratzner, Alex: Evaluation durch webbasierte Fragebogen aus erwachsenenpädagogischer Perspektive. Tübingen o.J., [online]. URL: <http://www.fragebogen.de/vor-und-nachteile-der-schriftlichen-befragung.htm> (12.06.15).

Reimann, Jens: Berufsbezogene Deutschförderung im Rahmen des ESF-BAMF-Programms. Bisherige Erfahrungen. Ohne Erscheinungsort 2010, [online].

URL: [http://www.fbb.de/fileadmin/Materialien/Instrumente/100303\\_3\\_Jens\\_Reimann\\_ESF\\_Powerpoint\\_ffb\\_100303.pdf](http://www.fbb.de/fileadmin/Materialien/Instrumente/100303_3_Jens_Reimann_ESF_Powerpoint_ffb_100303.pdf) (08.07.2015).

Robert Bosch Stiftung GmbH: Die Zukunft der Arbeitswelt. Auf dem Weg ins Jahr 2030. Stuttgart 2013.

Roßnagel, Christian Stamov: Berufliche Weiterbildung älterer Beschäftigter: Elemente einer umfassenden Förderungsstrategie. In: Seyfried, Brigitte (Hrsg.): Ältere Beschäftigte: Zugang, um als zu sein. Konzepte – Forschungsergebnisse – Instrumente. (= Schriftenreihe des Bundesinstituts für Berufsbildung Bonn). Bielefeld 2011, S. 57-64.

Rump, Jutta/ Eilers, Silke: Employability Management – lebenslange Beschäftigungsfähigkeit als Antwort auf den demografischen Wandel. In: Loebe, Herbert/ Severing, Eckart (Hrsg.): Demografischer Wandel und Weiterbildung. Strategien einer alterssensiblen Personalpolitik. Jg. 44. Bielefeld 2007, S. 39-58.

Schön, Sandra/ Wieden-Bischof, Diana/ Hilzensauer, Wolf: Links-up – Lernen 2.0 für eine inklusive Wissensgesellschaft. Ohne Erscheinungsort 2011.

Schöpf, Nicolas: Vintage und Weiterbildung. Defizitmodelle oder bildungsbiografische Unterschiede als Referenzpunkte der Personalentwicklung. In: Loebe, Herbert/ Severing, Eckart (Hrsg.): Demografischer Wandel und Weiterbildung. Strategien einer alterssensiblen Personalpolitik. Jg. 44. Bielefeld 2007, S. 9-25.

Schuh et al. (Hrsg.): Zukunft gestalten: Soziale Technologien in Organisationen in Zeiten des demografischen Wandels. Aachen 2015.

Severing, Eckart (Hrsg.): Ältere Mitarbeiter lernen in neuen Formen der Arbeits- und Betriebsorganisation. München o.J., [online]. URL: [http://www.fbb.de/uploads/tx\\_ffbb/AEMiL\\_Infoblatt\\_Screen\\_07.pdf](http://www.fbb.de/uploads/tx_ffbb/AEMiL_Infoblatt_Screen_07.pdf) (30.10.2015).

Spath, Dieter (Hrsg): Produktionsarbeit der Zukunft - Industrie 4.0. Stuttgart: Fraunhofer Verl. 2013.

Spellerberg, Anette/ Haß, Hans-Joachim/ Knieling, Jörg/ Wiese von Ofen, Irene: Demografischer Wandel: Migration, Internationalität und Integration. Kaiserslautern 2012.

Stegmaier, Ralf/ Sonntag, Karlheinz: Die Bedeutung der Arbeitsgestaltung für die Innovations- und Anpassungsfähigkeit älterer Mitarbeiter. In: Dehmel, Alexandra/ Kremer, H.-Hugo/ Schaper, Niclas/ Sloane, Peter F. E. (Hrsg.): Bildungsperspektiven in alternden Gesellschaften. Frankfurt am Main/ Berlin/ Bern/ Bruxelles/ New York/ Oxford/ Wien 2009, S. 155-167.

Stettes, Oliver: Altersbilder in deutschen Industriebetrieben und Personalpolitik für ältere Beschäftigte. In: IW-Trends-Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung. Jg. 36. Nr. 4. Köln 2009, S. 1-17.

Swiaczny, Frank: Internationale Wanderung und Migranten. Ohne Erscheinungsort 2014, [online]. URL: <http://www.bpb.de/gesellschaft/migration/kurzdoessiers/176225/einleitung> (12.05.2015).

Swiaczny, Frank: Internationale Wanderung und Migranten. Ohne Erscheinungsort 2014, [online]. URL: <http://www.bpb.de/gesellschaft/migration/kurzdoersiers/176230/internationale-wanderung> (12.05.2015).

Thielsch, Meinard T./ Weltzin, Simone: Online-Befragungen in der Praxis. In: Brandenburg, T./ Thielsch, M. T. (Hrsg.): Praxis der Wirtschaftspsychologie: Themen und Fallbeispiele für Studium und Praxis. Münster 2009, S. 69-85, [online]. URL: [http://www.thielsch.org/download/thielsch\\_2009\\_onlinebefragungen.pdf](http://www.thielsch.org/download/thielsch_2009_onlinebefragungen.pdf) (15.06.15).

Worbs, Susanne: Mediennutzung von Migranten in Deutschland. Nürnberg 2010.

Winkels, Rico S.: Demografischer Wandel: Herausforderungen und Chancen für Personalentwicklung und Betriebliche Weiterbildung. In: Münchener Studien zur Erwachsenenbildung. Jg. 2. Berlin 2007.

Zimmermann, Hildegard: Brauchen ältere Beschäftigte spezielle Weiterbildungsangebote? In: Konzertierte Aktion Weiterbildung e. V., Bonn (Hrsg.): Weiterbildung – (K)eine Frage des Alters? Demografische Entwicklung und lebenslanges Lernen. Bonn 2006, S. 85-94.

Zimmermann, Hildegard: Weiterbildung im späteren Erwerbsleben. Empirische Befunde und Gestaltungsvorschläge. (= Schriftenreihe des Bundesinstituts für Berufsbildung Bonn). Bielefeld 2009.

Zimmermann, Hildegard: Weiterbildungskonzepte für das spätere Berufsleben – im Kontext lebensbegleitenden Lernens (WeisE). Abschlussbericht. Bonn 2008.

Zwick, Thomas: Unternehmen verschenken bei Weiterbildung Älterer Geld. Ohne Erscheinungsort 2011, [online]. URL: <http://www.zew.de/de/presse/1785> (24.07.2015).

In die Studie sind Ergebnisse aus einem Expertenworkshop eingeflossen, bei dem folgende Interessengruppen vertreten waren:



Unterstützung bei der Verbreitung eines Online-Fragebogens kam darüber hinaus von:



**Gefördert durch:**

