

# Effektivität der Weiterbildung aus Sicht älterer Beschäftigter

► Die Alterung der Belegschaften erhöht den Stellenwert lebenslangen Lernens für die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen. Allerdings belegen Forschungsergebnisse, dass ältere Teilnehmende Weiterbildung eine geringere Effektivität beimessen als jüngere Altersgruppen. Im Beitrag werden Gründe für die mit dem Alter abnehmende wahrgenommene Effektivität von Weiterbildung untersucht. Das zentrale Argument ist hierbei, dass die geringere Effektivität hauptsächlich an einem nicht altersgerechten Angebot von Weiterbildungsformen und Weiterbildungsinhalten liegt. Es werden Weiterbildungsarten identifiziert, die den Bedürfnissen und der Motivation älterer Mitarbeiter/-innen entsprechen und somit dem steigenden Bedarf an Weiterbildung dieser Beschäftigtengruppe entgegenkommen und deren Effektivität erhöhen.

## Weiterbildungsteilnahme und wahrgenommene Effektivität

Das Durchschnittsalter der deutschen Belegschaften steigt seit einiger Zeit kontinuierlich um gut zwei Lebensjahre in zehn Zeitjahren; parallel erhöht sich der Anteil der älteren Beschäftigten an der Gesamtbelegschaft (vgl. GÖBEL/ZWICK 2009). Bei der durch diesen globalen Trend immer dringender werdenden Beteiligung Älterer an Weiterbildung rücken zwei Aspekte in den Blickpunkt des Interesses. Zum einen nehmen in Deutschland relativ wenig ältere Beschäftigte an Weiterbildung teil (vgl. BANNWITZ 2008). Zum anderen wird die Effektivität der Weiterbildung Älterer kritisch gesehen. Vorgesetzte halten die Weiterbildungsneigung und Weiterbildungsfähigkeit ihrer älteren Beschäftigten für weniger ausgeprägt im Vergleich zu jüngeren Altersgruppen (vgl. WARR/BIRDI 1998; BOOCKMANN/ZWICK 2004). GÖBEL/ZWICK (2010) zeigen zudem, dass die Einbeziehung älterer Beschäftigter in Weiterbildungsmaßnahmen deren Arbeitsproduktivität im Gegensatz zu der jüngerer Beschäftigter nicht erhöht. Unklar bleibt bisher jedoch, ob die geringere Effektivität die Folge einer geringeren Weiterbildungsfähigkeit oder einer geringeren Motivation der Weiterbildungsteilnehmenden ist.

Im Folgenden wird getestet, ob die selbst wahrgenommene Effektivität bei älteren Beschäftigten (also bei Beschäftigten, die älter sind als 55 Jahre) allgemein geringer ist, oder ob einzelne Weiterbildungsformen und Weiterbildungsinhalte als besonders wenig effektiv eingestuft werden und welche Erklärungen es dafür geben könnte. Effektivität bedeutet hier die Auswirkung der Weiterbildung innerhalb eines Jahres auf eine Reihe von Arbeitsdimensionen, wie u. a. Produktivität oder Arbeitsplatzsicherheit.

## Empirische Herangehensweise

Die vorgestellten Auswertungen basieren auf dem Datensatz „Weiterbildung als Bestandteil Lebenslangen Lernens“ (WeLL) (vgl. BENDER u. a. 2009). Der genutzte sogenannte scientific use file des WeLL-Datensatzes umfasst detaillier-



**THOMAS ZWICK**

Prof. Dr., Institut für Wirtschaftspädagogik, Universität München sowie Research Associate im Forschungsbereich Arbeitsmärkte, Personalmanagement und Soziale Sicherung, ZEW Mannheim

te Antworten von circa 6.500 Weiterbildungsteilnehmenden aller Altersgruppen aus knapp 150 Unternehmen aus den Jahren 2007 und 2008. Die Stichprobe wurde so gewählt, dass repräsentative Aussagen innerhalb der Gruppe der Weiterbildungsteilnehmenden möglich sind. Somit können Unterschiede zwischen verschiedenen Altersgruppen gut untersucht werden. Ausführliche Beschreibungen der Datenaufbereitung sowie weitere Ergebnisse der Studie finden sich in ZWICK (2011). Die für die Analysen in diesem Beitrag herangezogenen erklärenden Variablen finden sich in Tabelle 1.

Tabelle 1 Beschreibung der erklärenden Variablen

Merkmale	Anteile in %
<b>Höchster erreichter Schulabschluss</b>	
Hauptschule	22
Realschule	43
Gymnasium	34
<b>Geschlecht</b>	
weiblich	38
männlich	62
<b>Alter</b>	
über 55	14
46–55	37
36–45	33
26–35	16
<b>Betriebszugehörigkeitsdauer</b>	
weniger als 2 Jahre	12
2–5 Jahre	10
6–15 Jahre	26
mehr als 15 Jahre	42
<b>Aktueller Gesundheitszustand</b>	
Sehr gut bis gut	78
Schlecht bis sehr schlecht	22
<b>Wahrscheinlichkeit, während der nächsten zwölf Monate den Arbeitsmarkt zu verlassen</b>	
hoch	3
niedrig	97
<b>Region</b>	
Ostdeutschland	39
Westdeutschland	61
<b>Unternehmensgröße</b>	
100–199 Beschäftigte	14
200–499 Beschäftigte	24
500–1999 Beschäftigte	61
<b>Sektor</b>	
Dienstleistungssektor	49
Verarbeitendes Gewerbe	51

## Weiterbildung aus der Sicht älterer Teilnehmender

Bereits deskriptiv zeigt sich, dass ältere Beschäftigte die Effektivität der Weiterbildung kritischer sehen als jüngere Beschäftigte. Konkret wurde die Effektivität der Weiterbildung durch folgende Frage gemessen: „Wie haben sich aus heutiger Sicht die Kurse, Seminare oder Lehrgänge, an

denen Sie seit (Zeitpunkt circa zwölf Monate vor Befragung angegeben) teilgenommen haben auf die folgenden Aspekte Ihrer Arbeit ausgewirkt?“ Die Antwortoptionen sind jeweils „sehr stark, eher stark, eher nicht, gar nicht ausgewirkt“. Tabelle 2 dokumentiert die Anteile der Beschäftigten, die die Weiterbildungseffektivität mit sehr stark und eher stark angegeben haben, für alle abgefragten Dimensionen im Durchschnitt und für die vier Altersgruppen getrennt.

Die subjektiv wahrgenommene Wirkung ist bei der Produktivität und bei der Anpassung an Änderungen mit über 30 Prozent positiver Antworten am höchsten. Es zeigt sich zudem eine deutliche Reduktion aller Effektivitätsdimensionen mit dem Alter der Antwortenden – die Beschäftigten in der Altersgruppe 46–55 antworten in fast allen Dimensionen genau durchschnittlich, während Beschäftigte über 55 Jahre deutlich skeptischer sind.

Um zu testen, ob die Einbeziehung weiterer Einflussfaktoren den in Tabelle 1 gemessenen deskriptiven Zusammenhang zwischen Alter und subjektiv wahrgenommener Effektivität von Weiterbildung ändern, werden nun in einer multivariaten Kleinstquadrateregression die mit der Weiterbildung verknüpften Effekte erklärt (vgl. Tab. 3). Die abhängigen Variablen sind die in Tabelle 2 benannten unterschiedlichen Dimensionen der Weiterbildungseffekte.<sup>1</sup>

Die Werte in Tabelle 3 bilden prozentuale Abweichungen der Teilgruppen zur jeweiligen Referenzgruppe ab. Beispielsweise geben in der Altersgruppe 46–55 fünf Prozent der Weiterbildungsteilnehmenden mehr als in der Altersgruppe über 55 Jahre an, dass die Weiterbildung ihre Produktivität erhöht hat (wenn man die weiteren Unterschiede zwischen den Altersgruppen berücksichtigt). Dieses Ergebnis stimmt mit früheren Untersuchungen überein (vgl. z. B. BEICHT/KREKEL/WALDEN 2006), wonach sich zeigt, dass die Weiterbildung älterer Beschäftigter in deren Selbstwahrnehmung weniger effektiv ist als die Weiterbildung jüngerer Beschäftigter. Die wahrgenommene Effektivität der Weiterbildung ist zudem bei Beschäftigten, die länger als zwei Jahre im Betrieb arbeiten und bei gesunden Beschäftigten höher und trifft ebenso für Beschäftigte in großen Betrieben und im Dienstleistungssektor zu. Beschäftigte, die hingegen mit einer hohen Wahrscheinlichkeit davon ausgehen, den Arbeitsmarkt im nächsten Jahr zu verlassen, empfinden die Weiterbildungsteilnahme als weniger effektiv. Die Einbeziehung der zusätzlichen erklärenden Faktoren neben den Altersgruppen in die Regression ist wichtig, da diese Faktoren gleichzeitig mit dem Alter der Antwortenden und mit der Weiterbildungseffektivität zusammenhängen können und somit Schätzverzerrungen vermeiden helfen (vgl. BEICHT u. a. 2006). So ist es bei-

<sup>1</sup> Die marginalen Effekte von analogen Probitregressionen führen jedoch zu den gleichen Ergebnissen.

spielsweise wahrscheinlich, dass ältere Weiterbildungsteilnehmende sowohl weniger gesund sind als auch, dass weniger gesunde Beschäftigte die Effektivität der Weiterbildung niedriger einschätzen.

Ein Grund für die geringere selbst wahrgenommene Effektivität der Weiterbildung Älterer könnte sein, dass die Betriebe für ältere Weiterbildungsteilnehmende einen geringeren Aufwand betreiben als für jüngere. Wenn allerdings auf Basis des WeLL-Datensatzes die durchschnittliche Gesamtdauer der Weiterbildung, die Weiterbildungskosten sowie die Anzahl der Weiterbildungen getrennt nach Altersgruppen betrachtet werden, ergeben sich keinerlei signifikante Unterschiede (hier nicht dargestellt). Diese Ergebnisse entsprechen den Aussagen der Personalverantwortlichen im IAB-Betriebspanel, wonach nur circa ein Fünftel der Unternehmen, die Ältere bei Weiterbildung einbeziehen, angibt, dass sie Älteren eine spezifische Weiterbildung zukommen lassen (vgl. GÖBEL/ZWICK 2010). Somit können die Unterschiede bei der Weiterbildungseffektivität nicht allein darauf zurückgeführt werden, dass Ältere systematisch weniger aufwendige Weiterbildungen bekämen.

## Weiterbildungsangebote sind nicht auf Bedürfnisse Älterer zugeschnitten

Ein weiterer Grund für die von Älteren geringer empfundene Effektivität der Weiterbildung könnte sein, dass die Unternehmen nicht die „richtigen“ Weiterbildungsformen und Weiterbildungsinhalte für ihre älteren Beschäftigten anbieten. Eine Reihe von zumeist arbeitspsychologischen Studien zeigt, dass die Arbeitsmotivation nicht generell mit dem Alter abnimmt, dass sich aber die Art der Stimuli ändert (vgl. STAMOV-ROSSNAGEL/HERTEL 2010). Ältere Beschäftigte bevorzugen demnach informelle Weiterbildung mit einem klaren Bezug zu praktischen und zeitnahen Problemen am Arbeitsplatz. Dies liegt zum einen daran, dass die Amortisationszeit der Weiterbildungsinvestitionen kürzer ist als bei jüngeren Beschäftigten. Zudem haben ältere Beschäftigte viele Karriereziele oder finanzielle Ziele häufig bereits erreicht oder halten weitere Steigerungen dieser Motivationsdimensionen durch Weiterbildung für kaum erzielbar. Gerne investieren sie hingegen in die Qualität des Arbeitsplatzes und die Beziehungen zu ihren Kolleginnen und Kollegen, um ihr Arbeitsleid zu reduzieren.

Ältere Beschäftigte profitieren zudem eher von Weiterbildungsinhalten, die leichter mit sogenannten kristallisierten Fähigkeiten bewältigt werden können, d. h. im Laufe des Lebens erworbenen Fähigkeiten wie Erfahrung, Faktenwissen oder Verhaltensweisen. Im Vergleich zu jüngeren Beschäftigten haben sie hingegen Nachteile beim Erwerb sogenannter fluider Fähigkeiten (vgl. KANFER/

Tabelle 2 **Subjektive Einschätzung der Weiterbildungseffektivität (sehr stark und eher stark) nach Alter** (Angaben in %)

	Höhere Produktivität	Anpassung an Änderungen	Beförderung	Höherer Verdienst	Arbeitsplatzsicherheit	Neuorientierung
<b>Allgemein</b>	<b>38</b>	<b>34</b>	<b>8</b>	<b>3</b>	<b>23</b>	<b>9</b>
Alter über 55	32	27	4	2	21	5
Alter 46–55	38	34	6	3	23	6
Alter 36–45	38	4	8	3	22	10
Alter jünger als 36	41	39	13	6	26	16

Tabelle 3 **Erklärungsfaktoren der subjektiven Einschätzung der Effekte von Weiterbildung**

	Höhere Produktivität	Anpassung an Änderungen	Beförderung	Höherer Verdienst	Arbeitsplatzsicherheit	Neuorientierung
<b>Höchster erreichter Schulabschluss</b>						
Referenz: Hauptschule						
Realschule	0.09***	0.06	0.01	0.00	0.03**	0.01
Gymnasium	0.17***	0.04***	0.04***	-0.00	0.02	0.07***
<b>Geschlecht</b>						
Referenz: männlich						
weiblich	0.02	-0.02***	-0.02***	-0.01***	-0.02*	-0.01
<b>Alter</b>						
Referenz: über 55						
46-55	0.05**	0.04**	0.02**	0.00	0.02	0.02*
36-45	0.03	0.03*	0.05***	0.01	0.02	0.04***
jünger als 36	0.06**	0.09***	0.11***	0.05***	0.06***	0.11***
<b>Betriebszugehörigkeitsdauer</b>						
Referenz: unter 2 Jahre						
2-5 Jahre	0.06**	0.05**	0.02*	0.01	0.04	0.03**
6-15 Jahre	0.08***	0.07***	0.02**	0.01	0.03*	0.02*
mehr als 15 Jahre	0.06***	0.05***	0.02**	0.01	0.03**	0.01
<b>Aktueller Gesundheitszustand</b>						
Referenz: schlechte Gesundheit						
Gute Gesundheit	0.05***	0.03	0.02***	0.02***	0.04***	0.01
<b>Wahrscheinlichkeit, während der nächsten 12 Monate den Arbeitsmarkt zu verlassen</b>						
Referenz: niedrige Wahrscheinlichkeit						
Hohe Wahrscheinlichkeit, den Arbeitsmarkt zu verlassen	-0.10***	-0.09***	-0.04**	-0.01	-0.06**	-0.00
<b>Region</b>						
(Referenz: Westdeutschland)						
Ostdeutschland	-0.01	-0.00	-0.01	-0.01	0.01	-0.02**
<b>Unternehmensgröße</b>						
(Referenz: 50–199 Beschäftigte)						
200–499 Beschäftigte	0.01	0.03	0.01	0.00	0.01	0.00
500–1999 Beschäftigte	0.05*	0.06**	0.03***	0.01	0.02	0.01
<b>Sektor</b>						
(Referenz: verarbeitendes Gewerbe)						
Dienstleistungssektor	0.04**	0.05**	-0.00	-0.02***	0.00	0.00
R-Quadrat	0.03	0.03	0.03	0.01	0.01	0.03

Kommentare: Kleinstquadrateschätzung, Cluster auf Betriebsniveau,  $n = 5.303$ , Signifikanzniveaus: \* =  $p < 0.1$  \*\* =  $p < 0.05$  \*\*\* =  $p < 0.01$

ACKERMAN 2004). Beispiele für fluide Fähigkeiten sind Auffassungsgabe oder Innovationsfähigkeit. Schließlich sind ältere Mitarbeiter/-innen stärker als ihre jüngeren Kolleginnen und Kollegen an selbstbestimmter und zeitlich flexibler Weiterbildung interessiert, da Arbeitszeitflexibilität für beispielsweise selbstbestimmte Regenerationspausen

oder die Pflege von Angehörigen häufig für sie eine wichtigere Rolle spielt als für jüngere Beschäftigte.

Diese arbeitspsychologischen Erkenntnisse finden sich auch in den Effizienzuntersuchungen wieder, wenn zwischen den Weiterbildungsformen differenziert wird. Ältere Beschäftigte geben beispielsweise im Vergleich zu jüngeren Beschäftigten eine höhere Effizienz beim eher mit kristallinen Fähigkeiten zu meisternden Kommunikations- und Managementtraining an (vgl. die in Tab. 4 dargestellten Ergebnisse der Kleinstquadrateschätzung). Gleichzeitig ist die Effizienz beim Erlernen neuer technischer Fähigkeiten oder bei Kursen in Informations- und Kommunikationstechnologie, die stärker fluide Fähigkeiten benötigen, deutlich geringer. Kommunikations- und Managementtraining hat zudem den Vorteil, dass es die Qualität der Beziehung mit Kolleginnen und Kollegen und eventuell den Untergebenen zu verbessern verspricht.

Tabelle 4 **Subjektive Einschätzung der Weiterbildungseffektivität (sehr stark und eher stark) nach Weiterbildungsinhalten und Alter**  
(Referenz: älter als 55)

Effekte der Weiterbildung	Höhere Produktivität	Anpassung an Änderungen	Beförderung	Höherer Verdienst	Arbeitsplatzsicherheit	Neuorientierung
<b>Informations- und Kommunikationstechnologie (n = 937)</b>						
Alter 46–55	0.04	0.08*	0.01	0.02	-0.02	-0.00
Alter 36–45	0.03	0.09**	0.04**	0.03**	0.01	0.03
Alter jünger als 36	0.03	0.13**	0.10***	0.03	0.05	0.10***
<b>Technische Weiterbildung (n = 1009)</b>						
Alter 46–55	0.09*	0.10**	0.05**	0.00	0.03	-0.00
Alter 36–45	0.07	0.11**	0.06***	0.03**	0.02	0.06**
Alter jünger als 36	0.07*	0.04	0.11***	0.04**	0.05	0.15***
<b>Kommunikations- und Managementtraining (n = 554)</b>						
Alter 46–55	-0.06	0.03	0.04	-0.02	-0.01	-0.00
Alter 36–45	-0.12**	-0.02	0.06*	-0.02	-0.02	0.04
Alter jünger als 36	-0.04	0.07	0.08	-0.01	0.06	0.08*

Kommentare: Kleinstquadrateschätzungen.; R-Quadrat: Informations- und Kommunikationstechnologie = 0.06, Technische Weiterbildung = 0.06, Kommunikations- und Managementtraining = 0.07; zusätzliche Kovariate und Signifikanzniveaus wie in Tab. 3.

In Bezug auf die Weiterbildungsarten ist – wie erwartet – die selbst wahrgenommene Effektivität der Weiterbildung älterer Beschäftigter bei eher informellen On-the-job-Trainings und bei selbst motiviertem Lernen höher als in klassischen Seminaren (hier nicht dargestellt). Einer der Gründe für die geringere wahrgenommene Effektivität der Weiterbildung ist, dass Ältere die von ihnen als effektiver wahrgenommenen Weiterbildungsformen und -inhalte im Vergleich zu jüngeren Weiterbildungsteilnehmenden nicht häufiger angeboten bekommen als die ineffektiven. Ebenso wie beim Weiterbildungsumfang differenzieren die Arbeitgeber somit auch bei den Weiterbildungsformen und Weiterbildungsarten kaum zwischen den Altersgruppen. Dies bedeu-

tet, dass älteren Beschäftigten Weiterbildungen angeboten werden, die nicht ihren Interessen gerecht und somit als wenig effektiv wahrgenommen werden.

## Schlussfolgerungen

Die bisherigen Ausführungen legen den Schluss nahe, dass hauptsächlich die nicht altersgerechte Allokation von Weiterbildungsinhalten und Weiterbildungsformen für die geringere Effektivität bei älteren Beschäftigten verantwortlich ist. Weiterbildung Älterer muss nicht notwendigerweise weniger effektiv in Bezug auf typische Weiterbildungsziele wie höhere Produktivität, Beförderung, Arbeitsplatzsicherheit etc. sein. Vielmehr sind es die nicht altersgerechten Weiterbildungsangebote der Unternehmen, die die selbst wahrgenommene Effektivität der Weiterbildung reduzieren. Arbeitgeber sollten deshalb zur Verbesserung der Weiterbildungsmotivation und der Effektivität ihrer Weiterbildungsinvestitionen bei älteren Beschäftigten deren spezifischen Interessen und Bedürfnisse stärker berücksichtigen. ■

## Literatur

- BANNWITZ, J.: *Ältere Beschäftigte und betriebliche Weiterbildung. Ergebnisse des CVTS 3. (Wissenschaftliches Diskussionspapier, Heft 104) Bonn 2008*
- BEICHT, U.; KREKEL, E. M.; WALDEN, G.: *Berufliche Weiterbildung: Welche Kosten und welchen Nutzen haben die Teilnehmenden? Bielefeld 2006*
- BENDER, S. u. a.: *WeLL – Unique Linked Employer-Employee Data on Further Training in Germany. In: Schmollers Jahrbuch 129 (2009) 4, S. 637–643*
- BOOCKMANN, B.; ZWICK, TH.: *Betriebliche Determinanten der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer. In: Zeitschrift für ArbeitsmarktForschung, 37 (2004) 1, S. 53–63*
- GÖBEL, C.; ZWICK, TH.: *Age and Productivity – Evidence from Linked Employer Employee Data. In: ZEW Discussion Paper 09–020. Mannheim 2009*
- GÖBEL, C.; ZWICK, TH.: *Which personnel measures are effective in increasing the productivity of old workers? In: ZEW Discussion Paper 10–069. Mannheim 2010*
- KANFER, R.; ACKERMAN, P.: *Aging, Adult Development, and Work Motivation. In: Academy of Management Review 29 (2004) 1, S. 440–458*
- STAMOV-ROSNAGEL, C.; HERTEL, G.: *Older Worker s Motivation: Against the Myth of General Decline, Management Decision 48 (2010) 6, S. 894–906*
- WARR, P.; BIRDI, K. (1998): *Employee Age and Voluntary Development Activity. In: International Journal of Training and Development 2 (1998) 3, S. 190–204*
- ZWICK, TH.: *Why Training Older Employees is Less Effective. In: ZEW Discussion Paper 11–046. Mannheim 2011*