

# Inhaltsverzeichnis

Danksagung .....	XVII
Vorwort.....	XIX
Abbildungsverzeichnis .....	XXIII
Tabellenverzeichnis .....	XXVII
Abkürzungsverzeichnis .....	XXIX
Einleitung .....	1
I. Ausgangslage und Zielsetzung .....	2
I.I Stand der Forschung.....	2
I.II Zielsetzung.....	6
II. Aufbau der Arbeit .....	7
1. Der demographische Wandel und die Auswirkungen auf die Bevölkerung allgemein und die Erwerbsbevölkerung .....	11
1.1 Demographische Trends und einhergehende Veränderungen auf dem Arbeitsmarkt.....	12
1.1.1 Einordnung der Begriffe Demographie und demographischer Wandel .....	12
1.1.2 Demographischer Wandel als internationale Begebenheit.....	13
1.1.3 Arbeitsmarktinterne Auswirkungen der demographischen Entwicklung.....	15
Anhebung des Renteneintrittsalters.....	15
Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials .....	15

1.2 Auswirkungen des demographischen Trends auf die Regionen Deutschlands.....	16
Bevölkerung allgemein .....	16
Erwerbsbevölkerung .....	17
1.2.1 Auswirkungen des demographischen Wandels auf Bayern.....	17
Bevölkerung allgemein .....	17
Erwerbsbevölkerung .....	19
1.2.2 Auswirkungen des demographischen Wandels auf die Oberpfalz und den Landkreis Cham.....	20
Bevölkerung allgemein Oberpfalz.....	20
Erwerbsbevölkerung Oberpfalz.....	21
Bevölkerung allgemein Landkreis Cham .....	22
Erwerbsbevölkerung Landkreis Cham .....	23
1.3 Zusammenfassung und Schlussfolgerung .....	24
 2. Alter als Phase und Altern als Prozess.....	25
2.1 Verschiedene Zugänge zu Alter als Phase und Altern als Prozess .....	27
2.1.1 Altersphasen .....	27
Wissenschaftliche Beschäftigung mit der Thematik Alter/Altern/Bildung im Alter .....	28
2.1.2 Definition von Alter.....	29
Altersdimensionen .....	31
2.1.3 Definition von Altern .....	33
2.1.4 Altersbilder in der Gesellschaft .....	34
Altersbilder und Weiterbildung von Älteren .....	36
2.1.5 Altersbilder in der Arbeitswelt.....	37
Altersbilder älterer Mitarbeiter.....	37
Altersbilder von Führungskräften und Personalverantwortlichen.....	38
2.2 Alter und Altern im ländlichen Raum .....	40
2.3 Alter und Altern: Auswirkungen auf die Kompetenzen und die kognitive Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter .....	42
Kompetenzen und Kompetenzerwerb im Erwerbsleben älterer Mitarbeiter .....	42
Kognitive Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter – Theorie des kognitiven Alterns .....	43
Lernkompetenz älterer Mitarbeiter.....	45
2.4 Zusammenfassung und Schlussfolgerung .....	46

3. Älter werdende Belegschaft – Personalpolitik und Unternehmen.....	49
3.1 Personalmanagement und Personalentwicklung.....	50
Personalmanagement.....	50
Personalabteilung.....	50
Personalentwicklung.....	51
Personalentwicklung und Pädagogik.....	53
Alternsgerechte Personalpolitik.....	54
3.2 Ältere Mitarbeiter.....	54
Definition „Älterer Mitarbeiter“ .....	55
Ältere Mitarbeiter – Bedeutung und Rolle im Unternehmen und auf dem Arbeitsmarkt .....	56
Stärken älterer Mitarbeiter .....	57
Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit älterer Mitarbeiter .....	58
Einbindung und Situation älterer Mitarbeiter im Unternehmen .....	62
3.3 Unternehmenskultur und Führung von Mitarbeitern.....	63
Unternehmenskultur.....	63
Sensibilisierung, Information und themenspezifische Weiterbildung von Führungskräften.....	64
Konzepte, Handlungsbedarf und Handlungsfelder alternsgerechter Personalpolitik .....	67
3.4 Zusammenfassung und Schlussfolgerung .....	68
4. Bildungsmanagement .....	71
4.1 Theoretische Dimensionen von Bildung und Management .....	71
4.1.1 Bildung .....	72
Bildung in den Betrieben.....	73
4.1.2 Management .....	74
4.2 Reflexion von Bildungsmanagement.....	74
Konzeptionelle Abgrenzung und Präzisierung von Bildungsmanagement.....	75
4.3 Bildungsmanagement als Prozess aufgefasst .....	79
4.3.1 Die einzelnen Zyklen von Bildungsmanagement .....	79
Zyklen allgemein .....	79
Konkretisierung der Zyklen des Bildungsmanagements.....	82
4.3.2 Bildungsmanagement und Unternehmen einer ländlichen Region .....	88
4.4 Zusammenfassung und Schlussfolgerung .....	90

5.	Berufliche/betriebliche Weiterbildung älterer Mitarbeiter .....	91
5.1	Weiterbildung älterer Mitarbeiter .....	92
5.1.1	Begriffsbestimmung Allgemeine Weiterbildung.....	92
5.1.2	Begriffsbestimmung berufliche und betriebliche Weiterbildung.....	93
	Unterschiedliche Ziele einzelner Akteure bei der Weiterbildung älterer Mitarbeiter .....	96
	Die Bedeutung von Weiterbildung für ältere Mitarbeiter .....	97
5.2	Weiterbildung im Unternehmen mit der Zielgruppe der älteren Mitarbeiter .....	98
	Einbezug älterer Mitarbeiter in berufliche/betriebliche Weiterbildung.....	99
	Für und Wider eines zielgruppenspezifischen Angebotes der Weiterbildung .....	100
5.3	Weiterbildungsteilhabe, -verhalten im Erwerbsverlauf.....	102
	Gründe für eine geringe Weiterbildungsteilhabe älterer Mitarbeiter .....	103
5.4	Lernen älterer Mitarbeiter und Implikationen für die Weiterbildung.....	105
	Qualifizierung und Qualifikation älterer Mitarbeiter.....	105
	Lern- und Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter .....	106
	Lernprozess.....	108
	Lerntransfer .....	109
	Altersgemischte Teams .....	109
5.5	Motivation älterer Mitarbeiter zur Weiterbildungsteilnahme .....	110
5.6	Weiterbildungsgestaltung und -methoden für ältere Mitarbeiter .....	112
5.7	Weiterbildungsdisparitäten in ländlichen Regionen .....	113
5.8	Zusammenfassung und Schlussfolgerung .....	114
6.	Empirische Untersuchung – Methoden und Beschreibung der Datenerhebung und -auswertung.....	117
6.1	Fragestellungen.....	117
6.2	Forschungsansatz und Forschungshypothesen der Arbeit .....	120
	Forschungsabsicht .....	120
	Generalhypothese.....	121

Ältere Mitarbeiter- Hypothesen .....	121
Führungskräfte- Hypothesen .....	123
6.3 Methoden der Datenerhebung.....	123
6.3.1 Erläuterung des quantitativen Forschungsdesigns .....	124
Wahl der quantitativen Methode – pro und contra .....	125
Fragebogen .....	127
6.3.2 Erläuterung des qualitativen Forschungsdesigns.....	128
Wahl der qualitativen Methode – pro und contra.....	129
Instrumente der qualitativen Erhebung: Fragebogen und Interviewleitfaden.....	132
6.4 Beschreibung der Datenerhebung .....	133
Akquise der Unternehmen .....	134
Zahlenmäßige Darstellung der akquirierten Unternehmen .....	135
6.4.1 Struktur der befragten Betriebe .....	135
Ländlicher Raum .....	136
KMU.....	137
Branchenzugehörigkeit.....	139
Unternehmenskultur und Transparenz .....	139
6.4.2 Beschäftigtenstruktur in den befragten Betrieben .....	140
Altersstruktur der Mitarbeiter .....	140
Altersstruktur der Führungskräfte .....	141
Geschlecht .....	141
Berufsabschlüsse.....	142
Vorherrschend ausgeführte Tätigkeiten in den Unternehmen .....	142
6.4.3 Stichprobenkonstruktion, Selektion und Gewinnung der Teilnehmer sowie Durchführung der quantitativen Untersuchung.....	143
Selektion der Befragungsteilnehmer zur quantitativen Erhebung – ältere Mitarbeiter.....	143
Selektion der Befragungsteilnehmer zur quantitativen Erhebung –Führungskräfte .....	145
Durchführung der quantitativen Untersuchung .....	146
6.4.4 Konstruktion, Durchführung und Evaluation der Weiterbildungsmaßnahme.....	147
Konstruktion der Weiterbildungsmaßnahme als Grundlage für die qualitative Erhebung.....	147
Durchführung der Weiterbildungsmaßnahme als Grundlage für die qualitative Erhebung.....	149

Rolle der Forscherin während der Weiterbildungsveranstaltung .....	150
Inhalte der Weiterbildungsveranstaltung .....	152
Evaluation der Weiterbildungsmaßnahme.....	154
6.4.5 Stichprobenkonstruktion, Selektion und Gewinnung der Teilnehmer sowie Durchführung der qualitativen Untersuchung.....	155
Selektion der Befragungsteilnehmer zur qualitativen Erhebung – ältere Mitarbeiter.....	155
Durchführung der qualitativen Untersuchung.....	155
6.5 Methoden der Datenauswertung .....	157
Auswertungsverfahren für die quantitativen Daten .....	157
Auswertung der qualitativen Daten .....	159
6.6 Zusammenfassung .....	162
 7. Auswertung der quantitativen Datenerhebung .....	165
7.1 Allgemeine deskriptive Daten aus der Mitarbeiter- und Führungskräftebefragung .....	166
7.1.1 Mitarbeiterbefragung .....	166
7.1.2 Häufigkeitsauszählungen zur differenzierten Ausarbeitung einer Weiterbildungsmaßnahme – Sicht der befragten älteren Mitarbeiter .....	171
7.1.3 Führungskräftebefragung .....	175
7.1.4 Häufigkeitsauszählungen zur differenzierten Ausarbeitung einer Weiterbildungsmaßnahme – Sicht der befragten Führungskräfte .....	177
7.2 Ergebnisse der Hypothesenprüfung auf Grundlage der Fragebogendaten .....	182
7.2.1 Ältere Mitarbeiter .....	183
Einstellung.....	183
Weiterbildungsbedarf.....	188
Weiterbildungsverhalten.....	191
Zufriedenheit .....	197
7.2.2 Führungskräfte .....	202
Einstellung.....	202
Weiterbildungsbedarf.....	205
Weiterbildungsverhalten.....	208
Zufriedenheit .....	211
7.2.3 Unterschiede der beiden Stichproben .....	214

7.3	Einschätzung der Ergebnisse unter Einbezug des Vergleiches beider Gruppen .....	219
7.3.1	Allgemeine deskriptive Daten .....	220
	Mitarbeiterzusammensetzung .....	220
	Demographischer Wandel .....	220
	Beschäftigungsverhältnis .....	221
	Verbesserung der Arbeitssituation .....	222
	Teilzeitbeschäftigung .....	223
7.3.2	Einstellungen .....	223
	Alterszuschreibung .....	223
	Weiterbildung .....	224
	Teilnahmemotivation .....	225
	Lernen, Motivation, Herausforderung .....	226
7.3.3	Divergenzen bei der Einschätzung des Weiterbildungsbedarfs .....	227
7.3.4	Auffälligkeiten aus den Korrelationen .....	231
7.4	Ergebnisse aus der Weiterbildungsevaluation .....	234
8.	Auswertung der qualitative Datenerhebung – Beobachtungen und Erkenntnisse .....	239
8.1	Allgemeine deskriptive Daten zu den Teilnehmern .....	240
8.2	Deskriptive Ergebnisse aus der parallelen Fragebogenerhebung .....	241
8.2.1	Motivationsquellen .....	242
8.2.2	Nutzen .....	242
8.2.3	Rahmenbedingungen, Umfeld und Transfer .....	242
8.2.4	Tendenzen und Einschätzungen der Fragebogenauswertung .....	244
8.3	Qualitative Inhaltsanalyse anhand der drei theoretisch gewählten Felder .....	244
8.3.1	Motivationsquellen .....	245
	Weiterbildungsangebot .....	245
	Zeit .....	247
	Teilnahme an der Weiterbildung .....	249
	Persönliches .....	252
	Wissenszuwachs .....	253
	Atmosphäre .....	255
	Altershomogenität bei der Weiterbildung .....	257
	Arbeitsplatz und Mundpropaganda .....	258
	Titel der Weiterbildung .....	259

8.3.2 Nutzen .....	260
Bedarfserfassung.....	260
Praxisbezug .....	260
Privater Nutzen.....	262
Vorinformationen.....	262
Soziale Kontakte .....	263
8.3.3 Transfer.....	264
Persönlich .....	264
Unterstützung durch das Unternehmen.....	265
Wissen teilen .....	266
Veränderungen .....	268
8.4 Neue Kategorien aus der qualitativen Inhaltsanalyse.....	269
8.4.1 Schlüsselkompetenzen .....	269
Pflichtbewusstsein .....	269
Einsatz für die Firma.....	270
Aktivität .....	270
Loyalität gegenüber der Firma oder dem Chef/der Führungskraft .....	271
Offenheit gegenüber Neuem .....	271
Bindung an die Firma .....	272
8.4.2 Alter .....	272
Investition in gute/ältere Mitarbeiter .....	273
Persönliches .....	275
Alt/Jung/Führungskräfte .....	277
Weiterbildung bereits zu früherem Zeitpunkt anbieten.....	279
8.5 Zusammenfassung .....	279
 9. Diskussion der Ergebnisse, Beantwortung der Forschungsfragen .....	 283
9.1 Voraussetzungen und Ziele von Weiterbildung .....	283
9.1.1 Differenzierung des Alters .....	284
9.1.2 Motivationsquellen .....	284
9.1.3 Nutzen .....	289
9.1.4 Transfer.....	292
9.2 Weiterbildungsgestaltung.....	294
Art des Lernens.....	294
Form des Lernens.....	294
Weiterbildungsthemen.....	295
Derzeitig bereits vorherrschende Lernformen .....	295
Mögliche Lernformen im Unternehmen.....	296



Rahmenbedingungen der Weiterbildung .....	296
Angeborene Weiterbildung.....	297
9.3 Beantwortung der Forschungsfragen .....	298
1. Ansichten zum Alter .....	299
2. Befragte Unternehmen einer ländlichen Region Bayerns bieten keine spezifizierte berufliche Weiterbildung für ältere Mitarbeiter an .....	300
3. Gestaltung beruflicher Weiterbildung älterer Mitarbeiter in Unternehmen einer ländlichen Region Bayerns .....	301
4. Angebot und Durchführung einer gezielt erstellten beruflichen Weiterbildung .....	302
5. Bildungsmanagement aufgrund veränderter Mitarbeiterstrukturen .....	302
6. Motivierte Teilnahme älterer Mitarbeiter in den Unternehmen einer ländlichen Region – zu berücksichtigende Items bei Bildungsangeboten.....	303
7. Unterstützung und Anerkennung älterer Mitarbeiter im Unternehmen .....	303
8. Nutzen der Weiterbildung für ältere Mitarbeiter einer ländlichen Region Bayerns .....	304
9. Transfer des Gelernten in die Arbeitstätigkeit.....	304
10. Schlüsselkompetenzen .....	305
10. Schlussbetrachtung.....	307
10.1 Wesentliche Ergebnisse .....	308
10.2 Einordnung und Ausblick.....	312
Literaturverzeichnis .....	315