




Transferbroschüre Nr. 4

Lernen im Alter

Kurt-Georg Ciesinger

Erfolgreiche
Weiterbildung für
ältere Mitarbeiter

 **gaus** | medien bildung politikberatung

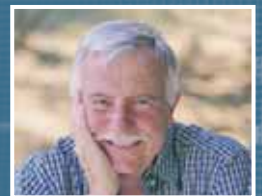


Eine Gemeinschaftsinitiative der IG Metall Verwaltungsstelle Dortmund und des Unternehmensverbandes der Metallindustrie für Dortmund und Umgebung e.V.



Inhaltsverzeichnis

Vorwort	3
1. Weiterbildung für ältere Belegschaften.....	4
2. Lernfähigkeit im Alter.....	5
2.1 Fluide und kristalline Intelligenz.....	6
2.2 Lernen durch Anknüpfen an Erfahrung.....	6
3. Lernbereitschaft im Alter.....	7
<i>Interview mit Dr. Eva Gösken</i>	8
4. Moderne Lernarrangements für Ältere.....	10
4.1 Die Sinnfrage.....	10
4.2 Anbindung an bestehendes Wissen.....	10
4.3 Lernen lernen.....	11
4.4 Entlernen.....	12
<i>Statement von Dr. Bernd Benikowski</i>	13
5. Resümee.....	15



Der demografische Wandel mit seinen dramatischen Veränderungen der Alterstruktur in der Erwerbsbevölkerung erreicht seit einigen Jahren die konkrete betriebliche Ebene. Die Auswirkungen dieser Entwicklung treffen die Unternehmen je nach Branche, Betriebsgeschichte und personalpolitischen Strategien der Vergangenheit in unterschiedlichem Maße. Viele Unternehmen der Metall- und Elektrobranche weisen bereits heute einen „Altersbauch“ in ihrer Alterspyramide auf, der häufig im Segment der 45- bis 50-jährigen anzutreffen ist. Für dessen Zustandekommen sind viele Gründe ausschlaggebend. Wichtig ist hier vor allem, dass diese Altersstruktur bedingt durch den Rückgang attraktiver Möglichkeiten der Frühverrentung und des steigenden Verrentungszeitpunktes den Betrieben noch lange erhalten bleiben wird. In der Metall- und Elektrobranche sind schon jetzt zunehmend Betriebe mit einem Durchschnittsalter der Beschäftigten von 50 Jahren und darüber anzutreffen.

Vor diesem Hintergrund haben die IG Metall Dortmund und der Unternehmensverband Metall Dortmund gemeinsam das Projekt „Beschäftigungsfähigkeit sichern – Potenziale alternder Belegschaften am Beispiel der Metall- und Elektroindustrie in der Region Dortmund/Hamm/Kreis Unna“ initiiert und mit der Sozialen Innovation GmbH und der gaus gmbh – medien bildung politikberatung umgesetzt. Ziel ist es, neue Modelle eines zukunftsfähigen Personalmanagements unter Beteiligung der Betriebsparteien praktisch zu entwickeln und betrieblich zu erproben. Im Ergebnis sollen bewährte Handlungsansätze und Wege für die betriebliche Praxis dokumentiert und öffentlich zugänglich gemacht werden.

Ältere Mitarbeiter sind in Zukunft nicht mehr eine „Randgruppe“ in den Betrieben, sondern bilden den Kern des Unternehmens. Wollen die Betriebe dem technischen Fortschritt folgen und ihre Wettbewerbsfähigkeit erhalten, so müssen sie auch auf die Älteren setzen. Und dies bedeutet vor allem, die Älteren effizient weiterzubilden, damit auch sie dem Wandel in dynamischen Märkten und Technologien standhalten können. Leider sieht die betriebliche Realität noch anders aus: Mitarbeiter/-innen über 50 nehmen wesentlich seltener an Weiterbildung teil als jüngere, über 60-Jährige sind von betrieblicher Weiterbildung nahezu ausgeschlossen.

Mit der vorliegenden Broschüre wollen wir mit dem Vorurteil aufräumen, dass die abnehmende Lernfähigkeit und -bereitschaft der Älteren die Weiterbildung für diese Mitarbeitergruppe verhindert. Vielmehr sind es die Personalverantwortlichen in den Betrieben und die Weiterbildner, die vielfach noch keine adäquaten Konzepte für das Lernen im Alter und die Motivierung der Älteren zur Teilnahme an Weiterbildung haben.

Wir hoffen, dass wir mit dieser Broschüre Anregungen für Betriebsräte wie Manager in Unternehmen geben können, die dazu führen, dass auch Ältere zunehmend an Weiterbildung partizipieren. Für Nachfragen bei der betrieblichen Umsetzung stehen wir gerne zur Verfügung.



Hans Jürgen Meier

IG Metall
Verwaltungsstelle
Dortmund



Dr. Heinz S. Thieler

Unternehmensverband
der Metallindustrie
für Dortmund und
Umgebung e.V

1. Weiterbildung für ältere Belegschaften

Die Belegschaften in den Betrieben der Metall- und Elektroindustrie werden älter: Nicht nur das Durchschnittsalter wird in Zukunft auf Werte zwischen 45 und 50 Jahren steigen, auch der Anteil der älteren und alten Mitarbeiter an der Gesamtbelegschaft wird zwangsläufig zunehmen. Eine eindrucksvolle Zusammenstellung von Altersstrukturdaten der Metall- und Elektroindustrie auf Bundes-, Landes- und regionaler Ebene sowie Beispiele betrieblicher Szenarien zur Entwicklung von Altersstrukturen finden sich in der ersten Broschüre der vorliegenden Reihe.¹ Die Ergebnisse demonstrieren überdeutlich den Handlungsbedarf auf betrieblicher Ebene.

In der Vergangenheit wurde die Gruppe der Älteren personalpolitisch als „Randgruppe“ betrachtet. Ältere Mitarbeiter bekamen Rest- oder Schonarbeitsplätze, wurden frühverrentet – und insgesamt wurden Ältere eher als Problem denn als Lösung verstanden.

Diese Sichtweise der betrieblichen Personalpolitik muss sich in Zukunft diametral ändern. Die Älteren werden zahlenmäßig zur Hauptgruppe in den Unternehmen. Sie können kaum noch früher in Rente gehen, müssen sogar eine gesetzlich verlängerte Lebensarbeitszeit bestreiten. Personalpolitik muss sich also insbesondere dieser Gruppe von Mitarbeitern widmen, wenn der Unternehmenserfolg gesichert werden soll. Die Älteren werden zur produktiven Säule der Unternehmen, müssen Produktion, Dienstleistung, Vertrieb und Verwaltung tragen und sind „Kern“ der Leistungserstellung in den Betrieben.

Damit müssen sie auch alle Veränderungen tragen, denen der Betrieb unterworfen ist. Die technologischen Umbrüche, die mittlerweile nahezu regelmäßig stattfinden, die veränderten Kundenanforderungen, organisatorische Veränderungen infolge der internationalen Zusammenarbeit oder globaler Konkurrenzverhältnisse – alle Anforderungen, die von außen durch Markt und Technik an die Unternehmen herangetragen werden, müssen in Zukunft gerade von den älteren Mitarbeitern durch stetige Veränderungsprozesse beantwortet werden.

Diese Sichtweise mag für viele Personalverantwortliche mit „traditionellem“ Verständnis der Rolle Älterer erschreckend sein. Gerade die Älteren, die als wenig leistungsorientiert, wenig veränderungsbereit, wenig lernfähig gelten, sollen nun

Veränderungsprozesse tragen? Vor allem die Fähigkeit und Bereitschaft Neues zu lernen wird älteren Mitarbeitern – vielleicht aus tatsächlicher betrieblicher Erfahrung, vielleicht auf Grundlage überlieferter Vorurteile – weitgehend abgesprochen.

Aber gerade die Teilnahme an betrieblicher Weiterbildung ist die zentrale Voraussetzung, die oben angesprochenen Veränderungen zu tragen. Kompetenzen der Mitarbeiter, die lebenslang aktualisiert werden, sind die Basis, auf der Unternehmen markt- und wettbewerbsfähig bleiben. Im Umkehrschluss ist die Kompetenz und die Fähigkeit und Bereitschaft des Mitarbeiters sich weiterzubilden und seine Kompetenzen an die Erfordernisse des Unternehmens anzupassen, die Basis und Voraussetzung für den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit des Einzelnen. So banal dies in der heutigen Situation klingt, dies war durchaus nicht immer so. Ältere mussten in der Vergangenheit vielfach nicht mehr dazu lernen.



¹ Transferbroschüre Nr. 1 „Altersstrukturen in der Metall- und Elektroindustrie in Dortmund/Hamm/Kreis Unna: Stand, Zukunftsszenarien, betriebliche Herausforderungen“ von André Schubert, Sascha Wingen, Dr. Uwe Jürgenhake (Soziale Innovation GmbH, Dortmund 2007).



2. Lernfähigkeit im Alter

Auf der einen Seite hatten sie durch ihre lange Berufserfahrung solch exzellente funktionale Routinen ausgebildet, dass sie „bis zur Rente reichen“ konnten. Die Routinen wurden von den Älteren so versiert ausgespielt, dass sie bei oftmals geringerer Anstrengung im Alter die gleichen Arbeitsergebnisse erzielen konnten wie in früheren Jahren. Und die betriebliche Umsetzung von Veränderungen, neue Technologien, Verfahren und so weiter, wurden auf der anderen Seite von den Jungen übernommen. Diese gingen auf die Schulungen und steuerten die neuen Maschinen, sie führten die neuen computerbasierten Verfahren ein. Es gab im konventionellen Produktionsbereich immer genug Arbeit für die „Alten“. In Zukunft werden sich die Älteren ständig weiterbilden müssen, in ihrem eigenen Interesse (zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit) und im Interesse des Betriebes (weil niemand sonst mehr da sein wird, Innovationen umzusetzen).

Ältere werden also lernen müssen – und sie können entgegen landläufigen Vorurteilen genauso schnell und effizient lernen wie die Jungen, dies wird im Folgenden verdeutlicht. Aber das Lernen von Jung und Alt unterscheidet sich. Ältere haben andere Voraussetzungen, Stärken und Schwächen, Potenziale und Einschränkungen als Jüngere. Und die Gruppen haben unterschiedliche Motivationen, sich auf Lernprozesse einzulassen.

In den nachfolgenden Abschnitten wird auf die differenziellen Voraussetzungen des Lernens von Jüngeren und Älteren eingegangen und es werden Wege aufgezeigt, wie betriebliche Lern- und Lehrsituationen gestaltet werden können, um echtes lebenslanges Lernen, Weiterbildung bis zum Tag des Renteneintritts, zu realisieren.

Marianne Koch (* 1931)

Marianne Koch war eine der bekanntesten deutschen Schauspielerinnen der Nachkriegsgeneration mit internationalem Ruf. In den 50er Jahren begann für die damals zwanzigjährige Münchenerin die Karriere beim Film. In ca. 70 Filmen spielte sie u.a. an der Seite von Heinz Rühmann, Gregory Peck oder Clint Eastwood.

Nach mehr als zwei Jahrzehnten kehrte sie der Schauspielerei jedoch wieder den Rücken und widmete sich ihrer wahren Leidenschaft, der Medizin. Im Alter von 40 Jahren nahm sie ihr Medizinstudium wieder auf und promovierte 3 Jahre später. Marianne Koch arbeitete bis 1997 als Internistin in ihrer eigenen Praxis. Gleichzeitig moderierte sie TV-Talkshows und bis heute Gesundheitsmagazine im Radio.

2. Lernfähigkeit im Alter

„Was Hänchen nicht lernt, lernt Hans nimmermehr!“ Nur junge Menschen sind in der Lage zu lernen, weil ältere es aufgrund des geistigen Verfalls und aufgrund von „Altersstarrsinn“, der Weigerung zu lernen und Neues aufzunehmen, einfach nicht mehr können. Dies ist das gängige Klischee über das Lernen im Alter.

Diese Vorurteile resultieren aus mehreren Faktoren:

- Tatsächlich mussten Ältere in früheren Zeiten weniger lernen, da sie wie bereits beschrieben auf Routinen setzen konnten und „es nicht mehr nötig hatten“ zu lernen. Dass solche Älteren Lernen dann auch verlernen, liegt auf der Hand.
- Zum zweiten werden Bilder über Ältere oftmals aus vollkommen anderen Lebensabschnitten übernommen. Im Bereich der beruflichen Bildung sprechen wir über Personen bis Anfang sechzig, nicht über Greise, die tatsächlich verstärkt hirnpfysiologische Einschränkungen haben.
- Drittens sprechen wir von der heutigen Generation und nicht von den Älteren der 1950er oder 60er Jahre. Studien zeigen, dass bei den Generationen von heute eine durchschnittlich höhere Intelligenz und ein durchschnittlich späterer Abfall der Intelligenzleistungen festzustellen ist. Diese Tendenz wird sich durch das immer weiter steigende Gesundheitsbewusstsein, die bessere ärztliche Versorgung und Präventionsmaßnahmen in Zukunft weiter verstärken.

Aktuelle Studien haben ergeben, dass für die heutige Erwerbsbevölkerung die berufliche Leistungsfähigkeit bis zum 50. Lebensjahr zunimmt, die kognitiven Fähigkeiten und logisches Denkvermögen mindestens bis zum 60. Lebensjahr unverändert bleiben und die Lernbereitschaft bei entsprechender Motivation genauso groß ist wie bei jüngeren Menschen. Dennoch gibt es zwei wesentliche Unterschiede zwischen Älteren und Jüngeren, die Lernprozesse anders verlaufen lassen.

2.2 Fluide und kristalline Intelligenz

Hirnforscher unterscheiden zwischen der „fluiden“ und der „kristallinen“ Intelligenz (siehe die Arbeiten von Raymond B. Cattell). Die genetisch bedingte fluide Intelligenz stellt die Fähigkeit zur Situationsorientierung, des Schlussfolgerns, der Problemlösung und der Verarbeitungsgeschwindigkeit dar, die durch Erfahrung erworbene kristalline Intelligenz besteht aus dem Wissen, dem Wortschatz und den gesammelten Erfahrungen zu Problemlösewegen. Während die fluide Intelligenz nach einem Höhepunkt im Alter wieder abnehmen soll, wächst die kristalline Intelligenz weiter an. Ältere verfügen über mehr kristalline Intelligenz, also Erfahrungswissen, Sprachgewandtheit, abwägende Wahrnehmung und ein stabiles Selbstkonzept. Jüngere weisen höhere fluide Intelligenz auf: schnelle Auffassung und Anpassung, hohe Wahrnehmungsgeschwindigkeit und Kurzzeit-Gedächtnisleistung.

Das Lernen von Älteren ist nach diesen Befunden also nicht eingeschränkt, findet aber unter anderen Intelligenz-Voraussetzungen statt.

2.2 Lernen durch Anknüpfen an Erfahrung

Lernen heißt etwas Neues aufzunehmen und in die eigenen „kognitiven Strukturen“ einzubinden. Das bedeutet, das neue Wissen muss mit dem alten verbunden werden, um optimal nutzbar zu sein. Da ältere Beschäftigte durch ihre höhere kristalline Intelligenz, durch ihre langjährigen Erfahrungen bereits ein hohes Wissensniveau besitzen, können sie neues Wissen schnell an altes Wissen anbinden – und damit potenziell schneller lernen. Je mehr Wissen und je mehr Erfahrung als Anknüpfungspunkt zur Verfügung stehen, desto größer die Lernerfolge. Hier sind ältere Beschäftigte den jüngeren überlegen.

Es gibt jedoch auch Situationen, wo dies umgekehrt ist: Wenn neues Wissen altes ersetzen soll, haben erfahrene Beschäftigte größere Probleme. Denn Wissen lässt sich nicht einfach ersetzen, es bleibt parallel bestehen und stört das neue Wissen, weil es immer „verwechselt“ zu werden droht.

Einige Forscher sprechen daher davon, dass dem Lernen von Neuem ein „Entlernen“ des Alten vorausgehen muss. Und hier sind natürlich Personen, die noch kein konkurrierendes

Wissen aufgebaut haben, im Vorteil, weil es keine alten Wissensinhalte gibt, die das neue Wissen stören könnten.

Es lässt sich also festhalten, dass es keine biologischen Gründe oder empirische Belege dafür gibt, dass Ältere nicht lernen können oder auch nur gegenüber Jüngeren Einschränkungen haben, was das Lernen betrifft. Sie lernen anders, in manchen Bereichen langsamer, mühsamer, in anderen Bereichen wesentlich effizienter. Es ist Sache der Weiterbildungsstrukturen, hier entsprechende Lernarrangements zu schaffen, die das Lernen im Alter entsprechend der Voraussetzungen der Älteren gestalten.

Nola Ochs (* 1912)

Nola Ochs ist mit ihren 95 Jahren 13-fache Großmutter und 15-fache Urgroßmutter. Am 12. Mai 2007 legte sie, gemeinsam mit ihrer einundzwanzigjährigen Enkelin, das letzte Examen an der Fort Hays State University in Kansas ab und erhielt den Bachelor-Abschluss mit Schwerpunkt Geschichte. Damit fand sie als älteste Absolventin aller Zeiten einen Eintrag ins Guinness-Buch der Rekorde.

Ochs stieß den bisherigen Rekordhalter vom Treppchen: Mozelle Richardson, der 2004 mit 90 Jahren das Journalismusstudium an der University of Oklahoma abschloss. Marvin „Hub“ Northen erwarb 2006 im Alter von 100 Jahren seinen Wirtschafts-Bachelor im texanischen Waco, aufgrund eines Formfehlers der Universität wurde dieser Rekord von Guinness jedoch nicht anerkannt.



3. Lernbereitschaft im Alter

Die zweite potenzielle Einschränkung der Älteren in Lernprozessen betrifft die Bereitschaft zu lernen. Hier wird Älteren oftmals mangelndes Engagement unterstellt an Weiterbildungen teilzunehmen, sich den damit verbundenen Veränderungen im Arbeitsprozess zu stellen und die Mühe auf sich zu nehmen, noch einmal etwas Neues zu lernen.

Grundsätzlich ist eine solche Einschätzung der Weiterbildungsbereitschaft von Älteren auch plausibel:

- Ältere verfügen über Erfahrungen und Routinen, die sie im Arbeitsprozess einsetzen können und die es ihnen ermöglichen, effizient zu arbeiten und gute Arbeitsergebnisse zu produzieren. Jede Veränderung stört diese Routine.
- Lernen ist wie oben beschrieben teilweise auch mit „Entlernen“ verbunden. Bewährte Verhaltensmuster müssen aufgegeben werden, die Älteren müssen sich zwingen, ihre Arbeit auf eine neue Art und Weise zu machen. Das ist unangenehm und anstrengend.
- Viele Ältere haben sich nie vorgestellt, noch mal ihre Arbeitsweise ändern zu müssen oder die „Weiterbildungsschulbank“ zu drücken. Sie haben mit dem Lernen abgeschlossen. Und wenn die Schulungen dann noch von jungen Trainern durchgeführt werden, treten Statusprobleme auf.

So plausibel diese Argumentationen sind – sie treffen auf einige Ältere auch sicherlich zu – eine generell mangelnde Lernbereitschaft Älterer ist empirisch nicht nachgewiesen. Die Psychologin Cornelia Niessen von der Universität Konstanz beispielsweise befragte 172 Arbeitssuchende im Alter zwischen 20 und 59 Jahren nach ihren Weiterbildungsaktivitäten während der Arbeitslosigkeit.² Es zeigte sich, dass ältere Arbeitssuchende häufiger in Eigeninitiative Weiterbildungen oder Umschulungen absolvierten und ihr Fachwissen auf den aktuellen Stand brachten als jüngere Arbeitssuchende. Andere Studien zeigen, dass die Weiterbildungsbereitschaft innerhalb einer Altersgruppe viel stärker differiert als zwischen den Jüngeren und Älteren.

Denn auch Jüngere empfinden Veränderungen, Umstellungen und den Verlust von Routinen als unangenehm. Die achtjährige Tochter des Autors dieser Broschüre beispielsweise war vollkommen verzweifelt und böse, weil ihre Lieblings-Spielewebsite nach einem Relaunch anders aussah, die Be-

nutzoberfläche verändert war und sie nicht auf Anhieb ihre Spiele und den Login fand. Ihre Routinen waren entwertet worden, sie musste sich neu orientieren, neu lernen und empfand dies als ausgesprochen unangenehm. Das Beispiel zeigt, dass auch junge, sehr junge Menschen die gleichen potenziellen Einschränkungen der Lernbereitschaft haben wie Ältere. Es besteht damit nur ein gradueller, kein prinzipieller Unterschied zwischen den Generationen.

Brad Pitt (* 1963)

Brad Pitt ist einer der erfolgreichsten Schauspieler seiner Generation. Seit Anfang der Neunziger machte er sich als Teenie-Idol und erstzunehmendem Schauspieler einen Namen. Für seine Rolle als Jeffrey Goines in „12 Monkeys“ erhielt er einen Golden Globe und eine Oscar-Nominierung.

Im Alter von 42 Jahren – wenn Bundeswehripiloten pensioniert werden – machte Pitt seinen Flugschein: „Die Fliegerei hat mir viel Selbstvertrauen gegeben.“ Er wisse jetzt, dass er selbst in seinem Alter ganz neue Dinge anfangen könne.

Weiterbildungsbereitschaft Älterer hängt ganz offensichtlich auch mit der wahrgenommenen Sinnhaftigkeit zusammen. Dr. Eva Gösken, Geschäftsführerin des Weiterbildenden Studiums für Seniorinnen und Senioren der Universität Dortmund, berichtet aus ihrer Arbeit mit älteren Studierenden, dass diese sich viel häufiger als Jüngere die Frage stellen: „Ist das jetzt wichtig für mich, bringt mich das weiter, oder nicht?“ Wenn die Frage positiv beantwortet wird, dann haben die Älteren sogar eine höhere Motivation zu lernen als die Jungen. (Siehe dazu die ausführliche Darstellung im Interview mit Frau Dr. Gösken.)

² Niessen, C. (2006). Age and learning during unemployment. *Journal of Organizational Psychology*, 27, 771-792.

Wenn also auch die Älteren nicht grundsätzlich weniger lernbereit sind als die Jüngeren, so müssen doch die spezifischen Einstellungen zum Lernen und die unterschiedlichen Motivationen zur Teilnahme an Weiterbildung in der Gestaltung der betrieblichen Weiterbildung für Ältere berücksichtigt werden:

- Wenn sich Ältere stärker die „Sinnfrage“ stellen, dann müssen Personalverantwortliche ihnen darstellen können, wo ihr persönlicher Vorteil in der Weiterbildung liegt und welche Konsequenzen in einer Kompetenzstagnation liegen.
- Wenn Ältere mehr Schwierigkeiten haben, Routinen abzulegen und zu „entlernen“, so muss dies in der Weiterbildung berücksichtigt werden und auch in der betrieblichen Organisation in der Zeit nach der Schulung. Hier müssen Freiräume für das Erproben der neuen Verfahren eingeräumt werden, damit die Älteren nicht wieder aufgrund von Zeit- oder Leistungsdruck in alte Routinen zurückfallen.
- Wenn Ältere lernen verlernt haben, so müssen die ersten Schritte der Weiterbildung sein, die verschütteten Lernstrategien wieder zu reaktivieren.
- Wenn Ältere Statusprobleme haben, selbst wieder die Schulbank zu drücken, nachdem sie beispielsweise als Meister Generationen von Lehrlingen ausgebildet haben, so müssen Lernarrangements gefunden werden, in denen sie ihre Erfahrung dialogisch in die Lernsituation einbringen können.

Ältere sind für Lernprozesse zu motivieren, dies zeigen auch die Beispiele von Persönlichkeiten, die im höheren Alter vollkommen neue Dinge gelernt haben, die illustrierend in dieser Broschüre dargestellt werden. Es ist Sache der Personalverantwortlichen in den Unternehmen, den Älteren den Sinn einer Weiterbildung zu vermitteln. Dann sind gerade Ältere „von einer ungeheuren Motivation getrieben“ (Zitat Dr. Eva Gösken).

„Ältere sind anspruchsvollere Lerner“

Britta Tyschak, gaus gmbh, im Interview mit Dr. Eva Gösken, Geschäftsführerin des Weiterbildenden Studiums für Seniorinnen und Senioren der Universität Dortmund.

Frau Dr. Eva Gösken ist eine durch ihre praktische Tätigkeit als Leiterin eines Seniorenstudiums und durch zahlreiche wissenschaftliche Veröffentlichungen ausgewiesene Expertin zum Thema Lernen im Alter.

Das „Weiterbildende Studium für Seniorinnen und Senioren“ an der Universität Dortmund ist ein Angebot der wissenschaftlichen Weiterbildung für Erwachsene. Das Studium umfasst vor allem geisteswissenschaftliche Fächer wie Pädagogik, Theologie, Psychologie, aber auch soziale Gerontologie und Geragogik. Ziele des Studienangebotes sind Kompetenzerweiterungen für nachberufliche, gesellschaftlich relevante Tätigkeiten wie beispielsweise in sozialen Einrichtungen, im Gesundheitswesen, in Gemeinden oder Stadtteilen.

Das Alter der Zielgruppe liegt zwischen 50 und 70 Jahren, es gibt aber auch durchaus wesentliche ältere Studenten. Das Durchschnittsalter der Studierenden des Seniorenstudiums liegt aber derzeit bei 58 Jahren. Damit ist die Gruppe der Studierenden vom Lebensalter her durchaus vergleichbar mit älteren Mitarbeitern in Betrieben. Die Erfahrungen von Frau Gösken können so auch wertvolle Anregungen für die Umsetzung betrieblicher Weiterbildung für Ältere bieten.

- **Britta Tyschak:** Frau Gösken, Sie haben gleichermaßen mit alten und jungen Studenten zu tun. Können Sie feststellen, dass es Unterschiede im Lernverhalten zwischen diesen Gruppen gibt?
- **Dr. Eva Gösken:** Ältere Studierende verfügen bereits über viel Wissen und Erfahrung. Darum ist es sinnvoll, neue Inhalte immer in Beziehung zu setzen zu dem bereits bestehenden Wissen. Wenn man didaktisch diese Bezüge herstellen kann, dann lernen Ältere genauso schnell und gut wie Jüngere. Zudem haben sie einen besseren Überblick, wenn es beispielsweise Problemlagen zu lösen gilt. Junge erscheinen oftmals schneller im Erfassen von neuen Zusammenhängen und bringen eine konstante „Lernleistung“ über einen längeren Zeitraum hinweg, während bei Älteren die Konzentrationsfähigkeit mitunter nicht ganz so ausdauernd ist.



Die älteren Studierenden sind aber durch eine ungeheure Motivation getrieben, mit der sie oftmals ihre Schwächen gegenüber den jüngeren Studierenden kompensieren. In der Summe kann man sagen: „**Ältere lernen anders, aber nicht schlechter.**“

■ **Britta Tyschak:** Älteren wird oftmals unterstellt, dass sie keinen Bezug zu neuen Technologien herstellen können? Können Sie das aus Ihrer Erfahrung bestätigen?

■ **Dr. Eva Gösken:** Das ist so pauschal nicht zu beurteilen, denn die Gruppe „der Älteren“ ist sehr heterogen. So stellt für Einige das Surfen im Internet eine riesige Hürde dar, andere sind richtige Tekkies. Ich würde sagen, das hat nichts mit dem Alter zu tun, sondern mit der Einstellung zu Neuem. Außerdem müssen Sie es mal so sehen: Wer heute 60 ist und nicht am Computer arbeitet, der hat den Anschluss ja nicht mit 60 verloren, sondern vor zwanzig Jahren – und da war er erst 40.

■ **Britta Tyschak:** Ihre älteren Studenten arbeiten ja in Arbeitsgruppen auch mit Jüngeren zusammen. Welche Erfahrungen haben Sie dabei gemacht, wenn Jüngere und Ältere zusammen lernen?

■ **Dr. Eva Gösken:** Generell können Ältere und Jüngere gut zusammen lernen, wenn sie ihre jeweiligen Stärken und Schwächen akzeptieren. So haben Jüngere oftmals die Lernstrategie betreffend einen großen Vorteil. Ich denke, sie sind aus dem Schulprozess Lernen einfach noch gewohnt. Darüber hinaus haben sie oftmals einen selbstverständlicheren Zugang zur Technik. Ältere sind hingegen dort im Vorteil, wo sie ihre Berufs- und Lebenserfahrung einsetzen können. Die Kunst ist es aus Sicht des Lehrenden, Themen zu setzen, die beide Altersgruppen gleichermaßen interessieren – und zwar möglichst aus den verschiedenen Perspektiven der Älteren und der Jüngeren. Dann sind beide Seiten motiviert, arbeiten synergetisch zusammen und die Arbeits- wie auch die Lernergebnisse sind exzellent.

■ **Britta Tyschak:** Sie haben es schon angesprochen, Ältere haben einen deutlichen Vorsprung gegenüber Jüngeren, wenn sie auf Erfahrungen und Routinen aufbauen können. Können diese Erfahrungen und Routinen auch zu einem Lernhindernis werden?

■ **Dr. Eva Gösken:** Sie sprechen das Thema „Entlernen“ an, das ja in der Bildungswissenschaft heiß diskutiert wird, also die Frage, wie man altes Wissen „loswerden“ kann, um Platz für neues zu machen. Das ist sicherlich da ein Problem, wo früher erfolgreiche Strategien und Routinen abgelegt werden müssen. Es kann meines Erachtens

aber auch durchaus sinnvoll sein, sich dem Lernen an der einen oder anderen Stelle zu verweigern. Die Erfahrungen, die ich gemacht habe, zeigen deutlich, dass Routinen dann kein Hindernis darstellen, wenn der neue Lerninhalt als Befreiung verstanden wird. Das heißt, wenn dieser Lernprozess Einsichten ermöglicht oder Fragen thematisiert, auf die man schon lange Antworten sucht, oder Fähigkeiten vermittelt, mit denen man etwas anfangen kann. Wenn man aber mit dem Bisherigen zufrieden ist, warum sollte man dann Neues lernen? Das Problem der Motivation stellt sich vielleicht in Unternehmen anders, wenn z.B. neue Technologien eingeführt werden, aber allgemein kann man durchaus auch mit einer gelungenen Kombination aus altem und neuem Wissen sehr weit kommen. Da muss man auch dem Lerner die Entscheidung überlassen: „Ist das jetzt wichtig für mich, bringt mich das weiter, oder nicht?“ Ein Prozess des „Entlernens“ tritt ein, wenn der Nutzen für die Senioren deutlich wird. Für die betriebliche Ebene, die Sie im Fokus haben, würde das heißen, dass die Unternehmen auch entsprechende Rahmenbedingungen schaffen müssen, damit ältere Mitarbeiter aktiv in den Lernprozess einsteigen können. Und dann werden Sie nur wenige Ältere erleben, die sich einem Lernprozess verweigern oder Probleme des Entlernens haben.

■ **Britta Tyschak:** Ist vor diesem Hintergrund eine besondere „Didaktik für Ältere“ notwendig?

■ **Dr. Eva Gösken:** Viel Didaktik ist nicht notwendig, wenn die Teilnehmer den Gewinn der Lerninhalte erkennen. So muss für Ältere immer die Plausibilität deutlich werden. Es ist wie überall im Leben: Wenn Sie etwas einsehen und notwendig finden, dann ist die Chance größer, dass sie es machen. Wenn also unsere Teilnehmer die Bedeutung des Lerninhalts verstehen, lassen sie sich begeistern und lernen schnell und intensiv. Wenn es uns nicht gelingt, eine Relevanz des zu Lernenden deutlich zu machen, dann sind die Lernerfolge mäßig. Und Ältere sind hier anspruchsvoller als Jüngere, die es ja aus der Schule noch gewohnt sind zu lernen, ohne über die Relevanz nachzudenken. Wenn ich es so überlege, ist dies vielleicht der zentrale Unterschied zwischen Älteren und Jüngeren: **Ältere sind anspruchsvollere Lerner.**

■ **Britta Tyschak:** Frau Gösken, vielen Dank für das interessante Gespräch!

4. Moderne Lernarrangements für Ältere

Wie im Vorangegangenen beschrieben sind es vor allem vier Bereiche, in denen sich das Lernen von Jüngeren und Älteren unterscheidet:

1. Ältere stellen sich öfter die „Sinnfrage“ und lernen nur das, was sie weiter bringt.
2. Ältere haben mehr Wissen und können schneller lernen, wenn dieses Wissen als Ausgangspunkt für den Lernprozess genutzt wird.
3. Ältere haben z.T. verlernt zu lernen.
4. Ältere müssen „entlernen“, wenn neues Wissen altes ersetzen soll oder neue Routinen aufgebaut werden müssen.

Damit sind die Anforderungen an Lernarrangements für Ältere beschrieben. Für die konkrete Umsetzung in der Praxis der betrieblichen Weiterbildung sollen im Folgenden Anregungen gegeben werden.



4.1 Die Sinnfrage

Wenn Ältere sich tatsächlich vor dem Lernen die Frage stellen, ob sie lernen wollen, ob es sie konkret weiterbringt und so eine „Aufwands-Ertrags-Rechnung“ anstellen, so muss Weiterbildung darauf eine Antwort haben. Konkret bedeutet dies, dass die Älteren im Zuge der Weiterbildungsplanung intensiv einbezogen werden.

Sie müssen die Möglichkeit erhalten, sich ein klares Bild über den entstehenden Aufwand zu machen, die Ziele der Weiterbildungseinheit erkennen und das spätere Lernergebnis in Bezug setzen können zu Vorteilen im Arbeitskontext.

Weiterbildungseinheiten müssen also im Vorfeld der Weiterbildung sehr transparent gemacht werden hinsichtlich der Ziele, Methoden und Vorgehensweisen der Schulung. Nur so kann der Teilnehmer seine „Sinnfrage“ positiv beantworten. Klug wäre es zudem, dem zukünftigen Teilnehmer auch Gestaltungsmöglichkeiten bei der Planung und Umsetzung der Weiterbildungsmaßnahme einzuräumen, z.B. hinsichtlich der Methodik, der Reihenfolge der Lerneinheiten, den zeitlichen Abläufen, dem Mix zwischen Wissen aufnehmen und erproben und so weiter.

Je mehr Transparenz bezüglich der Weiterbildung und ihrem Zusammenhang mit der betrieblichen Arbeit besteht, je mehr Einflussmöglichkeiten der Teilnehmer im Vorfeld hat, desto eher wird die „Sinnfrage“ positiv beantwortet werden und eine hohe Motivation zum Lernen entstehen.

4.2 Anbindung an bestehendes Wissen

Ältere haben beim Lernen den unschätzbaren Vorteil, dass sie an bestehendes Wissen anknüpfen können. Dies wird jedoch in Weiterbildungen sehr oft vernachlässigt. Starre Bildungsprogramme, heterogene Teilnehmergruppen und die strikte Trennung zwischen Wissenserwerb in Schulungen und Praxiserprobungsphasen, in denen die Teilnehmer nicht unterstützt werden, führen zu mäßigen Lernerfolgen.

Vladimir Horowitz (* 1903, † 1989)

Vladimir Horowitz war amerikanischer Pianist ukrainischer Herkunft. 1928 trat der Auswanderer zum ersten Mal in der Carnegie Hall in New York auf und begründete so seinen späteren Weltruf. Vor allem Interpretationen der Werke von Chopin, Liszt und Schumann machten den Musiker berühmt.

Noch im hohen Alter von achtzig Jahren brachte es Horowitz durch stetiges Gedächtnistraining fertig komplexe Stücke zu spielen und lernte neue Partituren auswendig.



Weiterbildung der Zukunft, insbesondere für die Älteren, muss vollkommen anders ansetzen. Der erste Schritt der Weiterbildung muss eine Bestandsaufnahme des bestehenden Wissens sein, von dem die Planung der Schulungen ausgehen muss. Es muss analysiert werden, welche Arbeitskontexte der Mitarbeiter beherrscht, welche konkreten Strategien und Erfahrungen er bisher einsetzt und welche Skills und welches Wissen ihm noch fehlen. Und genau an diesen Punkten muss die Weiterbildung ansetzen. Methodisch muss im Rahmen der Schulungen zunächst das bestehende Wissen aktiviert werden (z.B. durch die Darstellung der bisherigen Arbeitsabläufe), im nächsten Schritt kann das neue Wissen vermittelt werden. Dabei erscheint es wichtig, gerade für die Gruppe der Älteren, dass das neu erworbene Wissen, schnell und vielleicht kleinteiliger als üblich, im Arbeitsprozess eingesetzt und erprobt wird. So wird die Motivation durch schnelle Lern- und Umsetzungserfolge gefördert.

4.3 Lernen lernen

Interviews mit älteren Mitarbeitern und Weiterbildungsexperten haben ergeben, dass mit zunehmendem Lebensalter das Unsicherheitsempfinden in Lernsituationen steigt, und dass sich der Lernprozess störanfälliger gestaltet – insbesondere unter Zeitdruck sowie bei unstrukturierter und fiktiven-abstrakten Lernmaterialien. Dies gilt vor allem für Beschäftigte, die lange Zeit nicht an Bildungsmaßnahmen teilgenommen haben.

Vor der konkreten fachlichen Weiterbildung bietet es sich daher an, Lernseminare anzubieten, in denen alte Lernstrategien reaktiviert und neue Lernstrategien entwickelt werden. Derartige Schulungen sind auf dem Bildungsmarkt verfügbar.

Sie dienen dazu, spätere Lernprozesse zu unterstützen und durch zwei Effekte zu beschleunigen: Zum einen tragen die Lernstrategien dazu bei, dass das Wissen in späteren fachlichen Schulungen schneller aufgenommen, verarbeitet und umgesetzt werden kann. Zum anderen geben derartige Schulungen den Teilnehmern Sicherheit und vermitteln Motivation zum Lernen. Nicht zuletzt werden Teilnehmer an Lernseminaren auch zu kritischen und kompetenten Partnern der Trainer und Lehrer und sichern so selbst die Qualität der Weiterbildung.

Anforderungen an Weiterbildung im Alter

„Die Lernfähigkeit bleibt im Alter gleich, ebenso die allgemeine Fähigkeit zur Informationsaufnahme. Ältere lernen allerdings anders als Jüngere. Eine altersspezifische Gestaltung der Lernprozesse ist daher wichtig. Besonders bedeutend für ältere Arbeitnehmer ist die Vermittlung der Sinnhaftigkeit des Erlernten. Erwachsene greifen beim Lernen auf Erfahrungen und bereits Erlerntes zurück.“

Diese Aspekte sollten bei der Gestaltung von Lernprozessen für Ältere berücksichtigt werden.

- Ältere lernen leichter, wenn der gebotene Lehrstoff übersichtlich gegliedert ist.
- Lernen im Ganzen begünstigt Ältere, lernen in Teilen begünstigt Jüngere.
- Teilnehmerorientierte Lernformen sind im Gegensatz zu Frontalunterricht für Ältere besonders geeignet, da die Teilnehmer ihr Wissen und ihre Erfahrung einbringen können und das Selbstlern-Potenzial aktiviert wird. Die Verbindung des Lernstoffes zum eigenen Aufgabenbereich kann hergestellt werden und wird als sinnhaft und motivierend erlebt.

Laufende Weiterbildung ist besonders wichtig, um die Lernfähigkeit im Alter konstant zu halten. Werden Arbeitnehmer laufend in Weiterbildungsmaßnahmen integriert, so lernen sie leichter und schneller als Lernentwöhnte.

Dies rechtfertigt die Einbeziehung der älteren Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen in betrieblichen Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen, um Qualifikationsdefizite zu vermeiden. Besonders bedeutend für ältere Arbeitnehmer ist die Vermittlung der Sinnhaftigkeit des Erlernten. Der persönliche Nutzen des neu Erlernten muss älteren Arbeitnehmern vermittelt werden.“

Zitat aus der Broschüre „Ältere Arbeitnehmer im Betrieb – Das Potenzial des Arbeitsmarktes der Zukunft“ der Wirtschaftskammer Österreich, Wien 2002.

4.4 Entlernen

Wenn neues Wissen altes ersetzen soll, so ist dies ein umso längerer Prozess, je verfestigter das alte Wissen und die alten Routinen sind. Wer jemals versucht hat, das Zehnfingersystem für die Computertastatur zu erlernen, obwohl er langjährig mit zwei oder drei Fingern geschrieben hat, kann dies unmittelbar nachvollziehen. Man fällt immer wieder in die alte Routine mit zwei Fingern zu schreiben zurück, weil sie erprobt ist, weil man immer noch schneller damit arbeiten kann, weniger Fehler macht. Dennoch ist es unbestritten und der Lerner weiß es auch, dass das Zehnfingersystem, hat man erst entsprechende Routinen aufgebaut, deutlich überlegen ist. Er verfügt über das Wissen, welche Taste mit welchem Finger anzuschlagen ist, dennoch muss das „bewährte“ Zweifingersystem erst entlernt werden.

Johann Wolfgang Goethe (* 1749, † 1832)

Johann Wolfgang Goethe ist als Dichter, Theaterleiter, Naturwissenschaftler, Kunsttheoretiker und Staatsmann der bekannteste Vertreter der Weimarer Klassik. Seine Werke umfassen Gedichte, Dramen und Prosa-Literatur, aber auch naturwissenschaftliche Abhandlungen. Er gilt als bedeutendster deutscher Dichter aller Zeiten und als herausragende Persönlichkeit der Weltliteratur.

Im fortgeschrittenen Alter begann sich Goethe mit dem Islam und dem arabischen Kulturraum zu beschäftigen. Mit fast 70 Jahren erlernte er die arabische Sprache und las den Koran im Original.

Für die Weiterbildung bedeutet dies, dass vor allem für den Aufbau neuer Routinen in der konkreten Arbeitssituation Zeit eingeplant werden muss. Das Wissen kann relativ schnell vermittelt werden, die Umsetzung im Arbeitsprozess ist jedoch immer vom Rückfall in alte Routinen bedroht. Dies gilt vor allem für Entlernprozesse unter Zeit- und Leistungsdruck.

Lernprozesse im Betrieb, der Transfer des gelernten Wissens in den konkreten Arbeitsprozess, ist damit so zu gestalten, dass gerade Ältere ohne Zeitdruck und mit Bezug zum Arbeitsfeld arbeiten und lernen können.

Sie müssen im Rahmen der betrieblichen Organisation Freiräume erhalten, um neue Routinen zu trainieren, auch wenn diese noch nicht so gut, schnell, stabil sind wie die alten. Wird diese Zeit nicht eingeräumt, wird in diesen Lernphasen Leistungsdruck in der Arbeitssituation aufgebaut, so werden die Entlernprozesse und der Aufbau neuer Routinen gestört. Der Lernerfolg ist dann gefährdet und damit letztlich auch der Zeit- und Ressourceneinsatz im Rahmen der Schulungen.

Dies wird in vielen Unternehmen noch vernachlässigt, weil Weiterbildung immer noch als mit dem Verlassen der Schulung oder dem Ablegen einer Prüfung abgeschlossen betrachtet wird. Eine Weiterbildungseinheit ist aber erst dann für den Betrieb sinnvoll abgeschlossen, wenn das Gelernte vollständig im Arbeitsprozess umgesetzt ist, weil erst dann der Produktivitätsvorteil zum Tragen kommt.

Alle diese formulierten Anforderungen klingen zunächst hoch gesteckt und letztendlich teuer, weil Bildung nicht mehr „von der Stange“ eingekauft werden kann. Ein Bildungscontrolling wird jedoch schnell feststellen, dass sich die Kosten sogar reduzieren. Bildungseinheiten werden kürzer sein, weil sie Vorwissen einbauen, die Lernerfolge werden schneller im Arbeitsprozess und damit in Produktivität umgesetzt. Die beschriebene „Weiterbildung für Ältere“ ist damit auch ein Muster für die Weiterbildung der Zukunft in allen Altersgruppen.





Statement von Dr. Bernd Benikowski

„Weiterbildung für Ältere - eine vielfach verpasste Chance“

Statement von Dr. Bernd Benikowski, Bildungswissenschaftler

Die Lernbereitschaft und Lernfähigkeit Älterer nimmt spätestens ab dem 40. Lebensjahr rapide ab. Beschäftigte über 50 sind hinsichtlich der betrieblichen Weiterbildung ein großes Problem, weil sie nicht mehr lernen können und es auch nicht mehr wollen. Die Investition in die Weiterbildung über 60-Jähriger rechnet sich ohnehin nicht mehr.

Dies sind weit verbreitete Vorurteile bei den Personalverantwortlichen in den Betrieben. Leider sind diese Vorurteile für sie handlungsleitend: Die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen nimmt ab dem 40. Lebensjahr rapide ab, die ältesten Mitarbeiter in den Unternehmen sind von Weiterbildung quasi ausgeschlossen.

Dabei zeigen psychologische und pädagogische Studien, dass es – zumindest für den Personenkreis im erwerbsfähigen Alter – keine Einschränkungen in der Lernfähigkeit gibt. Ältere Menschen können alles lernen, aber sie lernen anders und sie müssen anders motiviert werden.

Was heißt anders lernen?

Ältere Mitarbeiter verfügen über wesentlich mehr arbeitsbezogenes Wissen als Jüngere. Nur etwa 20% dieses Wissens werden nämlich explizit, d.h. in Form organisierter Aus- und Weiterbildung erworben. 80% hingegen implizit, im Prozess der Arbeit selbst. Durch Ausprobieren, durch die Lösung von Problemen, durch den Austausch mit Kollegen und so weiter.

Dieses Wissen ist wertvoll – sowohl für die Arbeit selbst (man spricht ja nicht umsonst von dem „alten Hasen“, der alle Probleme der Arbeit schon einmal gehabt und gelöst hat) als auch für Bildungsprozesse. Denn ein Grundsatz der Pädagogik besagt, dass Lernerfolge umso größer sind, je stärker das neue Wissen an das alte angebunden werden kann. Wenn ein Lerner schon etwas weiß, kann er neues Wissen schnell einordnen und damit für sich nutzbar machen. Er kann schneller begreifen, was dieses Wissen für seine konkrete Arbeit bedeutet und wie er es umsetzen und in seiner Arbeit einbringen kann.

Von daher sind Jüngere, die noch nicht so viel Wissen besitzen, eigentlich im Nachteil.

In der Praxis organisierter betrieblicher Weiterbildung stimmt dies jedoch leider in den seltensten Fällen, Ältere sind vielmehr stark benachteiligt! Denn Weiterbildung findet in der Regel in heterogenen Gruppen statt und folgt einem festgelegten Programm, das meist starr ist und nicht an die Wünsche der Teilnehmer angepasst werden kann. Den älteren Lernenden wird damit ein Programm „übergestülpt“, das es ihnen nur schwer ermöglicht, die neuen Lerninhalte an vorhandenes Wissen anzukoppeln. Und hier sind Jüngere im Vorteil – sie sind es noch aus Schule und Ausbildung gewohnt, vollkommen neues, unverbundenes Wissen aufzunehmen.

Weiterbildungs- und Lerneinheiten für Ältere müssen also anders strukturiert sein, wenn sie erfolgreich sein sollen:

- Sie müssen viel stärker von dem Vorwissen der Teilnehmer ausgehen. Dieses bestehende Wissen muss der Ankerpunkt für die Gestaltung der Schulungspläne sein. Hierzu müssen Vorab-Gespräche mit den Teilnehmern stattfinden, die das Wissen und vor allem die Arbeitskontexte der Teilnehmer erfassen.
- Die Gruppen müssen für Schulungen viel homogener zusammengesetzt werden, damit die Teilnehmer von gleichen Voraussetzungen ausgehen und ihr Vorwissen optimal einbringen können.
- In den Schulungen müssen die Anwendungskontexte der Ausgangspunkt sein. Wenn es z.B. um neue Software geht, darf nicht die Frage im Vordergrund stehen „Was kann die Software?“, sondern die Frage „Was will ich mit der Software machen und wie habe ich es bisher gemacht?“

Damit werden viele bestehende Schulungseinheiten „auf den Kopf gestellt“. Standardseminare, die ein festes Programm abspulen, gehören für die Klientel der Älteren also der Vergangenheit an. Dies ist eine neue Anforderung an die Weiterbildner, deren Teilnehmer bedingt durch den demografischen Wandel ja immer älter werden.

Aber auch den Personalverantwortlichen in den Betrieben stellen sich neue Herausforderungen. Diese müssen nämlich die Älteren motivieren an Weiterbildung teilzunehmen. In diesem Punkt sind Ältere durchaus ein Problem, denn hier ist Routine ein „Hemmschuh“.

Routinen sind wichtig für die Arbeit, sie sind sozusagen kondensierte Erfahrung und damit Garant für den Arbeitserfolg. Leider sind es auch die Routinen, die im Rahmen der Weiterbildung durchbrochen werden müssen. Werden z.B. neue Softwaremodule installiert, müssen Mitarbeiter ihre alten Routinen aufgeben und neue erwerben, und dies ist bei Älteren schwieriger als bei Jüngeren, weil sich bei ihnen die Routinen länger und stärker verfestigt haben.

Der Spruch „Das haben wir doch immer so gemacht, das hat immer geklappt, warum sollen wir es jetzt anders machen?“ ist leider betriebliche Realität und führt oftmals dazu, dass sich Ältere dem Fortschritt entziehen und Weiterbildungen ablehnen.

Personalverantwortliche müssen also im Vorfeld von Weiterbildungen motivieren. Sie müssen den Älteren verdeutlichen, welche Vorteile für sie konkret aus den veränderten Abläufen, Prozessen, Strukturen, Verfahren resultieren – und dass es sich für sie persönlich lohnt, sich weiterzubilden und Veränderungen mitzumachen.



Dazu gehört aber auch ganz zentral die Kommunikation mit den Mitarbeitern. „Verordnete“ Weiterbildungen, die am schwarzen Brett ausgehängt werden, führen nicht zum Erfolg. Vielmehr muss der Weiterbildung ein Gespräch, vielleicht mehrere, zwischen dem Personalverantwortlichen und dem Mitarbeiter vorausgehen, bei denen die konkreten Interessen der Mitarbeiter, die Interessen des Betriebes, die Chancen, die sich aus der Weiterbildung ergeben, diskutiert und vereinbart werden. Und im Idealfall schließt sich einem solchen Weiterbildungsgespräch direkt ein Gespräch mit dem Weiterbildner an, der mit dem Mitarbeiter zusammen den Schulungsplan erörtert und festlegt.

Weiterbildung für Ältere muss anders gestaltet werden, und damit sind sowohl Personalverantwortliche in den Betrieben als auch Weiterbildner vielfach noch überfordert. In der Zukunft wird es aber nicht mehr anders gehen.

Die älteren Mitarbeiter können schon bald gar nicht mehr in der betrieblichen Weiterbildung vernachlässigt werden, sie sind keine Randgruppe mehr in den Betrieben, sondern die Kerngruppe im demografischen Wandel. Wenn sie nicht auch Kerngruppe der Weiterbildung werden, dann verlieren die Betriebe ihre Handlungsfähigkeit. Ältere auf das Bildungs-Abstellgleis zu stellen bedeutet in der Zukunft, den Betrieb selbst dort zu parken.

Dr. Bernd Benikowski besitzt jahrzehntelange praktische Erfahrung in der betrieblichen Weiterbildung. Als Autor zahlreicher Aufsätze und Bücher ist er ein renommierter Experte für neue Formen der Weiterbildung. In den letzten Jahren beschäftigte er sich vor allem mit integrierten Bildungskonzepten und der medientechnischen Unterstützung von Bildungsprozessen.

Stichworte:

- e-, Blended-, Mobile Learning,
- Podcasting,
- Simulationslernen





Das Vorurteil, dass Ältere nicht mehr lernen können und lernen wollen, besteht nach wie vor bei Personalverantwortlichen in vielen Betrieben. Es gibt jedoch keine empirischen Belege dafür, dass Lernen nicht bis zur Rente möglich ist. Natürlich nehmen manche Fähigkeiten mit dem Alter ab: schnelle Auffassung, körperliche und geistige Ausdauer, die Geschwindigkeit psychomotorischer Abläufe.

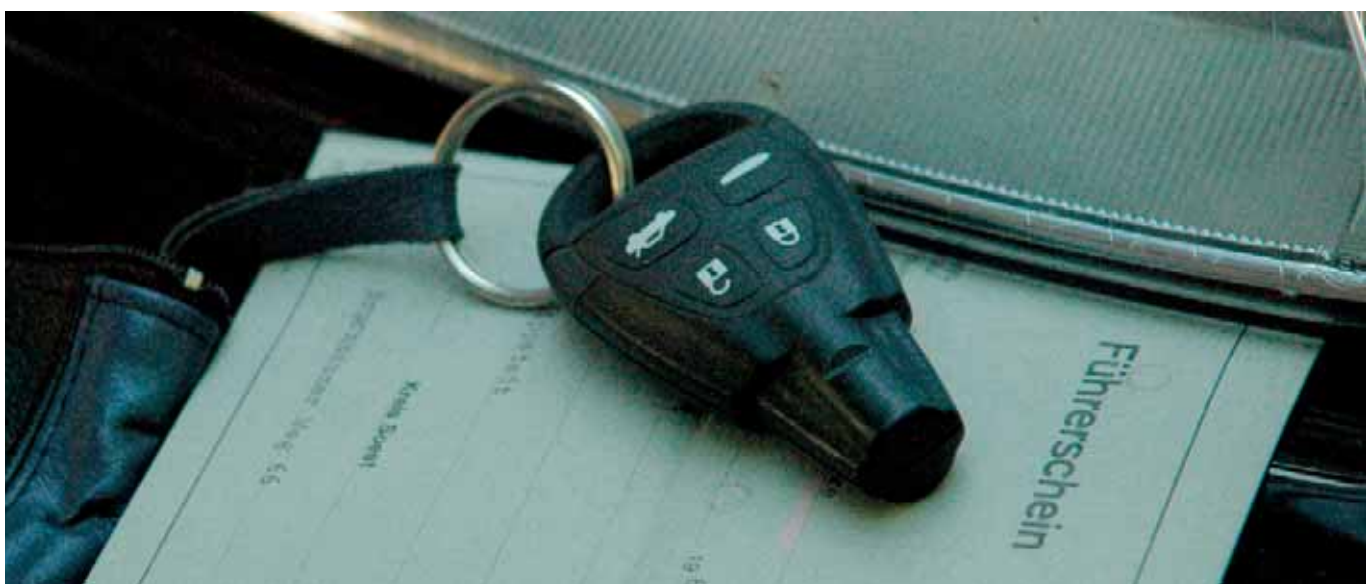
Aber Ältere kompensieren dies durch Erfahrung. Nur 20% des Berufswissens wird formal erlernt, den Rest eignet sich jeder Beschäftigte im Job durch Probieren und im Erfahrungsaustausch mit Kollegen an. Und dieser Lernprozess geschieht quasi unbemerkt bis zur Rente. Dass Ältere nicht mehr lernen können, nicht mehr wollen, es nicht mehr tun, ist also einfach unwahr. Und die Gruppe der Älteren kann nicht mehr von Weiterbildung ausgeschlossen werden, weil sie die Kernbelegschaft der Zukunft ist. Lernen im Alter ist notwendig, Lernen im Alter ist möglich.

Lernen im Alter findet aber unter anderen Voraussetzungen statt. Ältere sind anspruchsvollere Lerner, sie wollen wissen, warum, sie wollen dem Aufwand einen Nutzen gegenüberstellen können. Und dann lernen sie hoch motiviert und effi-

zient. Denn sie können auf ein viel höheres Vorwissen aufbauen, neues Wissen daran andocken und so extrem schnelle Lernprozesse durchlaufen – wenn die Weiterbildungseinheiten entsprechend angelegt sind, dass dies möglich ist.

In Standardseminaren sind die Älteren allerdings die Verlierer: Sie werden nicht motiviert, ihr Vorwissen und ihre Erfahrung wird nicht genutzt, die starren, unflexiblen Lerneinheiten tragen den Ansprüchen und den Wissensvoraussetzungen der Älteren nicht Rechnung. Nicht die Älteren sind aber das Problem der Weiterbildung, sondern die Weiterbildungsangebote sind ein Problem für die Älteren.

Diese Broschüre zeigte einige Richtungen auf, in die sich die Weiterbildung in Zukunft bewegen muss, um die ältere Generation in Lernprozesse einzubinden. Es liegt an den Personalverantwortlichen in den Betrieben, die notwendige Motivation bei den Älteren zu schaffen, sich engagiert an Weiterbildung zu beteiligen. Und es liegt an den Weiterbildungern, Lernarrangements zu realisieren, die den Ansprüchen und Voraussetzungen der Älteren Rechnung tragen, und damit effiziente Lernprozesse zu gestalten.



Die vorliegende Transferbroschüre beschäftigt sich mit dem Thema des Lernens im Alter. Im demografischen Wandel der Gesellschaft werden die Älteren zur Kernbelegschaft und müssen Veränderungs- und Innovationsprozesse tragen und mitgestalten. Lebenslanges Lernen bis zum Renteneintritt wird damit zur zentralen Anforderung an die Beschäftigten und die Personalverantwortlichen. Über kaum ein betriebliches Thema bestehen aber so viele Vorurteile wie über die Lernfähigkeit und Lernbereitschaft der Älteren.

Vor diesem Hintergrund werden in der vorliegenden Broschüre wissenschaftliche Ergebnisse dargestellt, die eindeutig belegen, dass Lernen im Alter nicht nur möglich ist, sondern durchaus sogar effizienter und schneller erfolgen kann als in jungen Jahren, wenn die Qualifizierungsstrategien den veränderten Lernvoraussetzungen im Alter angepasst werden.

Lernen im Alter – Erfolgreiche Weiterbildung für ältere Mitarbeiter

Transferbroschüre Nr. 4

Diese Broschüre entstand im Rahmen des Modellprojekts „Beschäftigungsfähigkeit sichern – Potenziale alternder Belegschaften am Beispiel der Metall- und Elektroindustrie in der Region Dortmund/Hamm/Kreis Unna“

Projektlaufzeit: 01.06.2005 – 31.05.2007

Dortmund, Mai 2007

grafik/layout: erbil tongul – gaus gmbh

Partner im Projekt



Modellbetriebe

- BALO-MOTORTEX GmbH, Castrop-Rauxel
- DBT GmbH, Lünen
- EMC Test NRW GmbH, Dortmund
- Maschinenfabrik Völkman GmbH, Dortmund
- Miebach Schaltanlagen und Montagen GmbH & Co. KG, Dortmund
- Rexnord Antriebstechnik GmbH, Dortmund
- Weichenbau Krug GmbH & Co. KG, Dortmund

Gefördert mit Mitteln des Landes NRW und der Europäischen Union.



EUROPÄISCHE GEMEINSCHAFT
Europäischer Sozialfonds



NRW
NÄHER AM MENSCHEN