

Kundeninformation Januar 2010

Qualifizierung älterer Mitarbeiter – ein Erfordernis der demografischen Entwicklung

Unter dem Fokus der demografischen Veränderungen und ihren Auswirkungen auf die Betriebe, öffentlichen Arbeitgeber und Organisationen kommt der Personalentwicklung und Qualifizierung älterer Mitarbeiter ein besonders hoher Stellenwert zu.

Bevor über konkrete Maßnahmen zur Qualifizierung der sogenannten „älteren Mitarbeiter“ nachgedacht wird, müssen erst einmal Vorurteile ausgeräumt und eine wertschätzende Kultur im Umgang mit älteren Mitarbeitern entwickelt werden.

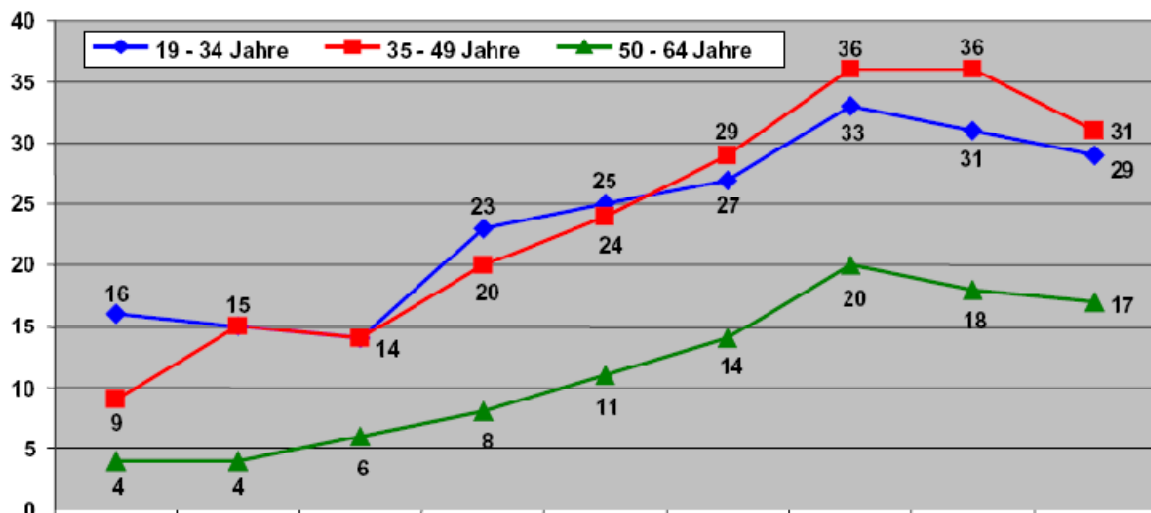
Altern im Erwerbsleben wird bislang gleichgesetzt mit dem Verlust physischer und psychischer Fähigkeiten, was mit Leistungsverlust assoziiert wird. Diese Sichtweise ist durch die wissenschaftliche Diskussion und umfangreiche empirische Untersuchungen in den 90er Jahren eindeutig widerlegt worden.

Nach Untersuchungen von Frau Prof. U. Lehr, 2003, spielt das kalendarische Alter bei den psychischen und intellektuellen Fähigkeiten nur eine untergeordnete Rolle. Innerhalb gleicher Altersjahrgänge werden beispielsweise erhebliche Leistungsunterschiede bei den nicht-physischen Fähigkeiten erkennbar. Das Qualifikationsniveau, das berufliche Training, Selbstvertrauen, Motivations- und Gesundheitsfaktoren sowie die Leistungserwartungen des sozialen Umfelds sind die eigentlich bestimmenden Faktoren für den Grad der Leistungsfähigkeit.

Ältere Mitarbeiter, also die Generation 50+, sind in jeder Phase ihres beruflichen Lebens lernfähig. Sie lernen nur anders und haben andere Kompetenzen erworben. Ältere Mitarbeiter weisen im Vergleich zu jüngeren Mitarbeitern ein anderes Leistungs- und Kompetenzprofil auf.

Der Vorwurf, den viele Personalverantwortliche älteren Mitarbeitern machen, dass sie zu unflexibel, nicht anpassungsfähig und qualifizierbar sind, um neue Aufgaben wahrzunehmen, ist nur zu einem geringen Teil gerechtfertigt.

Teilnahme an beruflicher Weiterbildung (in %)



Daten entnommen aus: Bundesministerium für Bildung und Forschung, Berichtssystem Weiterbildung IX, 2005, S.90, Tabelle 5.15

Durch das Ausblenden von Personalentwicklungsmaßnahmen bei den über 50jährigen ist der Schuldvorwurf eher bei den Personalverantwortlichen zu suchen. Um dieser Entwicklung rechtzeitig und nachhaltig entgegenwirken zu können, müssen verstärkt die klassischen Steuerungsinstrumente des Personaleinsatzes zur Anwendung kommen. Dazu zählen insbesondere:

Job enrichment = Anreicherung der Tätigkeit auf höherwertigen Aufgaben

Job enlargement = Ergänzung bestehender Aufgaben um neue Aufgaben

Job rotation = Wechsel der Arbeitstätigkeit

Damit werden älteren Mitarbeitern neue berufliche Perspektiven und Motivation ermöglicht. Veränderungs- und Lernfähigkeit können durch gezielten Wechsel zwischen Aufgaben und Positionen gefördert werden. Diese Entwicklungsperspektiven helfen auch die bislang etablierten Erwartungen an eine vorzeitige Verrentung abzubauen und ein bislang häufig anzutreffendes Motivationsproblem zumindest graduell zu reduzieren.

Die Berufs- und Karriereentwicklung ist mit den Mitarbeitern in den Jahresmitarbeiter-, Zielvereinbarungs- oder Fördergesprächen zu besprechen. Hier kann ein Konsens zwischen den Unternehmens- und den Mitarbeiterinteressen herbeigeführt werden.

Die Qualifizierung älterer Mitarbeiter darf kein ausschließliches Sonderthema für die Erwerbsgeneration 50+ sein. Dies würde dazu führen, dass ein noch in vielen Unternehmen vorhandenes Vorurteil weiter gepflegt wird und sich damit in den Köpfen tiefer verankert.

Wenn der flexible Mitarbeiterinsatz Teil der zukünftigen Personalstrategie ist und die Instrumente des Job rotations, des Job enlargements und des Job enrichments zielgerichtet eingesetzt werden, findet dann der effektivste und ein für die Berufstätigkeit dauernder, begleitender Lernprozess statt. Mit unseren geistigen Fähigkeiten verhält es sich ebenso wie mit unseren Muskeln, wenn sie nicht trainiert werden, erschlaffen sie. Die geistige Fitness hängt in einem entscheidenden Maße vom flexiblen Mitarbeiterinsatz und den tätigkeitsbegleitenden und vorbereitenden Qualifizierungsmaßnahmen ab.

Weiterbildung als Prozess des lebenslangen Lernens muss sicherstellen, dass vorhandene Qualifikationen erhalten bleiben und die Qualifikationen aufgrund von Veränderungsprozessen angepasst werden. Aus- und Fortbildung dürfen sich nicht auf eine Alterskategorie beschränken sondern müssen alle Altersjahrgänge eines Unternehmens erfassen. Es gibt kein Alter im Verlauf eines Erwerbslebens, in dem ein Mensch nicht lernfähig ist. Nur wir müssen bei den betrieblichen sowie externen Lernprozessen beachten, dass ältere Mitarbeiter anders lernen als die Jüngeren.

Altersgerechtes Lernen benötigt nicht nur die passenden Instrumente sondern macht auch die Schaffung geeigneter Rahmenbedingungen und den richtigen Methodenansatz erforderlich.

Gestaltung der Rahmenbedingungen:

Bei den Lernprozessen jeglicher Art muss beachtet werden, dass ältere Mitarbeiter beim Erwerb von theoretischen Fach- und Methodenwissen in aller Regel etwas langsamer lernen als die Jüngeren. Beim Erwerb von technischem Wissen, insbesondere der IT-Technologie, können bei älteren Mitarbeitern Ängste und damit verbunden Lernwiderstände entstehen.

Dies ist ein Bereich des Kenntniserwerbes, wo entweder Vorschaltkurse für ältere Mitarbeiter oder altersmäßig getrennte Bildungsmaßnahmen durchzuführen sind. Ansonsten sollte es keine altersmäßig differenzierten Qualifizierungen geben. Im Gegenteil, bei den klassischen Weiterbildungsmaßnahmen sollten die Teilnehmergruppen, wenn dies möglich ist, altersmäßig heterogen zusammengesetzt sein. Die Gestaltung altersgemischter Lernprozesse baut Vorurteile bei den Jüngeren ab und reduziert die möglicherweise vorhandenen Lernängste der Älteren.

Lernhindernisse liegen bei überwiegend älteren Mitarbeitern darin, Informationen sehr schnell und sehr abstrakt verarbeiten zu müssen. Methodisch kann hier entsprechend gegengesteuert werden, z.B. durch niedriges, dem Teilnehmerkreis angepasstes Lerntempo, hoher Praxisbezug des Lernstoffs, ausreichend Praxissimulation und Diskussion. Didaktisch gut aufgebaute Selbstlernprogramme können den Lernprozess insgesamt unterstützen und individuelles Lernen ermöglichen.

Arbeitsplätze und Lernumgebung sind auf die Bedürfnisse alternder Belegschaften auszurichten und nicht umgekehrt. Hierunter fallen auch Lern- und Arbeitsanforderungen, die extreme Seh- und Höranforderungen bedingen.

Zu beachtende methodische Aspekte:

Die Lernzeit und die Lerngeschwindigkeit sollte – dort wo es machbar ist – möglichst individuell auf die Bedürfnisse der lernenden Mitarbeiter ausgerichtet werden. Selbstlernprogramme und moderne Formen des E-Learnings unterstützen diese Erfordernisse.

Das Lernpensum sollte in kürzere Lernsequenzen und Zeiteinheiten mit einer ausreichenden Pausengestaltung eingeteilt werden. Im Lernprozess selbst ist auf einen hohen Praxisbezug zu achten, damit ein Transfer in die Erfahrungswelt der älteren Mitarbeiter möglich ist. Konkurrenzsituationen zwischen älteren und jüngeren sollten vermieden werden. Die Lernatmosphäre ist angstfrei zu gestalten. Hierauf können die Referenten maßgeblichen Einfluss nehmen. Fehler machen ist Teil des Lernprozesses und ist pädagogisch sogar gewünscht.

Die eingesetzten Visualisierungsmedien müssen auf die Besonderheiten älterer Mitarbeiter (reduziertes Hör- und Sehvermögen) durch entsprechende Schriftgrößen bei Folien oder PowerPoint-Präsentationen und bildlichen Darstellungsweisen abgestimmt sein.

Im Qualifizierungsprozess selbst sind die besonderen Fähigkeiten älterer Mitarbeiter zu berücksichtigen. Dazu zählen das langjährige Erfahrungswissen und die Kenntnisse über Prozessabläufe. Die Motivation kann dann noch erhöht werden, wenn diese Mitarbeiter in Seminaren oder Trainings ihre vorhandenen Sozialkompetenzen einbringen können.

Besonders motivierende Effekte werden dann ausgelöst, wenn diese Teilnehmer für ihre Leistungen und ihr Engagement eine angemessene Anerkennung finden.

Fazit:

- Die Qualifizierung älterer Mitarbeiter wird in der Personalentwicklung einen höheren Stellenwert einnehmen müssen als bisher.
- Mitarbeiter sind auch über das 50. Lebensjahr hinaus lernfähig und können sich veränderten beruflichen Anforderungen anpassen. Mit dem Training und dem Erhalt dieser Fähigkeiten muss allerdings bereits in den 30er Lebensjahren begonnen werden.
- Ältere qualifizierte Mitarbeiter werden durch die demografische Entwicklung dringend benötigt werden – spätestens ab Ende der Weltwirtschaftskrise im Jahr 2011.
- In vielen Betrieben Deutschlands wird die Altersstruktur in 15 Jahren ein Durchschnittsalter von über 50 Jahren aufweisen. Dies dokumentiert den dringenden Handlungsbedarf.