

## Lernentwöhnung überwinden

Lernentwöhnung zu überwinden heißt also zunächst, die entsprechenden Rahmenbedingungen zu schaffen. Mitarbeiter wertschätzen, ihnen durchgängig berufliche Perspektiven bieten und Führungskräfte zu Coaches heranbilden – dies sind die grundlegenden Anforderungen. Vor allem die Führungskraft als Coach muss Weiterbildungspotenzial frühzeitig erfassen und in Personalentwicklungsgesprächen für Qualifizierungsmaßnahmen begeistern. Letztlich ist es das Ziel, die Leistungs- und Veränderungsbereitschaft bei den Mitarbeitern aufrecht zu erhalten.

Bei den Trainingsmaßnahmen müssen die Unternehmen dann darauf achten, dass die Angebote lebensphasen- und lernerspezifisch gestaltet sind. Wenn auch vor allem Ältere Wert auf realitäts- und praxisnahe Unterweisungen legen, darf in einer lebensphasenübergreifenden und flexibilisierungsorientierten Personalentwicklungsstrategie nicht vergessen werden, dass ältere Mitarbeiter gegebenenfalls erst wieder an das Lernen heranzuführen sind. Geeignete Übungen zum Lernen lernen und die Berücksichtigung unterschiedlicher Lernstypen können hierbei helfen. So lässt sich zum Beispiel mit einfachen Schulungen zur Arbeits(platz)organisation analytisches Denken fördern. Ergebnis dieses Lernprozesses ist dann – im Idealfall – eine Änderung im Arbeitsverhalten.

Lernfähigkeit auf- und ausbauen ist ein ganz individueller Prozess, demgemäß das Unternehmen seinen Mitarbeitern unterschiedlich geartete Hilfestellungen geben sollte. Sei es die Einrichtung von Lerngruppen, von Alt-Jung-Teams und von Tutorenmodellen oder die Förderung des Selbstlernens – sobald Lernen im Unternehmen zum Strategieziel auserkoren wird, müssen auch seitens des Unternehmens Handreichungen erfolgen.

Trendlernformen, wie zum Beispiel E-Learning, können Unternehmen ihren Mitarbeitern zwar einfach „verordnen“. Wenn der Lerner aber mit der Struktur und dem Aufbau derartiger Anwendungen nicht vertraut ist, wird er

Werner Bünnagel

## Ausgelernt! Qualifizierung der Generation 50plus

### Generation ... x y z

Älteren Mitarbeitern fehlt oft die berufliche Perspektive. Scheinbar am Ende der Laufbahn angekommen, mag sich keiner mehr aufraffen, Neues zu lernen. Appelle, die das lebenslange Lernen als unausweichlich propagieren, verhallen vor dem Hintergrund, dass Ältere den Sinn einer beruflichen Weiterentwicklung nicht erkennen. Mit dem demografischen Wandel wird aber diese Gruppe der Mitarbeiter für manches Unternehmen zum personellen Fundament. Dies bedeutet dann, dass die Beschäftigungsfähigkeit nur durch eine kontinuierliche Weiterqualifizierung der Mitarbeiter gewährleistet sein kann.

#### Lernen fördern

Die Folgen des voranschreitenden demografischen Wandels haben bisher noch recht wenige Veränderungen bewirkt. Die Arbeitskraft Älterer mittels Qualifizierung zu erhalten, ist noch mehr Lippenbekenntnis als gelebte Unternehmenskultur. Insbesondere die Weiterbildung älterer Mitarbeiter ist ein weites Feld, das es strukturiert zu bearbeiten gilt. Zwar gibt es eine steigende Zahl an Qualifizierungsangeboten für die Zielgruppe 50plus, doch handelt es sich oft mehr um wohl gewählte Worte als um ausgereifte didaktische Konzepte.

Was bisher in jedem Falle noch aussteht, sind griffige und praxiserprobte Konzepte sowie Maßnahmen zur Überwindung der Lernentwöhnung. An dieser Stelle muss eine strategische Personalentwicklung einsetzen. Es geht nicht darum, die Zahl der Weiterbildungen und Schulungsangebote zu erhöhen. Vielmehr bedarf es einer umfassenden strategischen Vorgehensweise. Dazu gehören neben der grundlegenden und kontinuierlichen Bedarfsermittlung auch ein dynamisches Kompetenzmodell und vor allem eine lernfördernde Unternehmenskultur.

Die Qualifizierung ist eng verknüpft mit der Motivation und der beruflichen Perspektive des Mitarbeiters. Das bedeutet, dass insbesondere Ältere die Sinnhaftigkeit von Qualifizierungsmöglichkeiten erkennen müssen. Den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit hier als Argument anzuführen, ist allzu pauschal und reicht nicht aus, um beim Mitarbeiter eine intrinsische Motivation zur persönlichen Weiterentwicklung freizusetzen. Die Strategie der Personal- und Organisationsentwicklung muss daher aus einem Guss sein. Denn die Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit geht mit Konzepten der Flexibilisierung einher – unmittelbare organisationale Planungen sind also erforderlich. Das bedeutet aber auch, dass die Personalentwicklung immer mehr Anteil an der Unternehmensstrategie gewinnt.

vielleicht schon bei der Handhabung scheitern. Die Heranführung an das Lernen durch Vorgesetzte muss also subtil geschehen, und die Lernhistorie des Einzelnen kontinuierlich beobachtet werden.

### Lernbereitschaft erhalten

Betriebliche Qualifizierungsmodelle, die von standardisierten Maßnahmen geprägt sind, scheinen wenig bedarfsadäquat. Ältere Lerner mit ihrer individuellen Lernbiografie müssen ihre Lernstrategien kennen. Ihr lernspezifisches Verhalten sollte sich darüber hinaus auch unbedingt in den eingeleiteten Qualifizierungsmaßnahmen widerspiegeln. Denn der Spaß am Lernen bleibt schließlich nur erhalten, wenn die Mitarbeiter kontinuierlich Lernerfolge erzielen – in ihrem ganz individuellen Lerntempo. Unter optimalen Bedingungen kann der Mitarbeiter so viele Anreize zum Lernen für sich erkennen, dass er sogar bereit ist, seine Freizeit für die Weiterbildung einzusetzen. Lebenslanges Lernen bekommt auf diesem Wege Gestalt und Kontur.

Zum Erhalt der Lernfähigkeit, vor allem im Hinblick auf neue und multimediale Lernformen, gehört es auch, E-Skills in den Fokus der betrieblichen Bildung zu nehmen. Denn Älteren, die nur bedingt mit modernen Medien umgehen können, bleiben Lernmöglichkeiten vorenthalten. Die Europäische Union hat in diesem Zusammenhang bereits mit dem System zur Bewertung von ICT-Kompetenzen (Information and Communication Technologies) eine Standardisierung geschaffen, die der wachsenden Bedeutung der Informationstechnologie gerecht zu werden versucht.

Es soll nicht Allgemeinplatz sein, an dieser Stelle auch das Thema „Work-Life-Balance“ anzuführen, da Qualifizierung nicht nur fachliche Schulungen umfasst. Mitarbeiter, die derzeit erst mit 67 Jahren in Rente gehen dürfen, müssen auch mit 60plus noch im Stande sein, vollwertig Wertschöpfungsprozesse mittragen zu können. Dazu gehört ebenfalls, dass sie ihren eigenen Körper und ihre Gesundheit wertschätzen lernen. Gesundheit ist dabei nicht nur betriebs-

wirtschaftliche Kennzahl, sondern sollte für den einzelnen Mitarbeiter ebenfalls ureigenes Interesse sein.

### Vorgehensmodelle entwickeln

Am Anfang steht das Ziel: Was sollen die Mitarbeiter können, was sollen sie lernen? Danach gilt es, schrittweise die Lösung zu erarbeiten:

- Sind grundlegende unternehmenskulturelle Rahmenbedingungen geschaffen?
- Ist den Mitarbeitern der Wert der Qualifizierung (sowohl fürs Unternehmen als auch für den Mitarbeiter selbst) klar und eindringlich vermittelt worden?
- Liegt ein differenziertes strategisches Kompetenzmodell vor?
- Wie lernmotiviert ist der Mitarbeiter und wo liegen seine Motivationsgründe?
- Welche Formen der Vermittlung lässt der spezifische Lerninhalt zu?
- Welche Lernform passt zum Mitarbeiter?
- Wie können Lernhemmnisse identifiziert bzw. lokalisiert werden?

Die Antworten auf diese und ähnliche Fragen sollten Unternehmen systematisch erfassen und daraus ein Vorgehensmodell ableiten, das nicht nur die Voraussetzungen für einen Lernerfolg anhand von Checklisten abfragt und prüft, sondern gleichzeitig Handlungsempfehlungen gibt. Natürlich spielt es dabei auch eine entscheidende Rolle, inwieweit die eingeleiteten Trainingsmaßnahmen mit den Qualifizierungswünschen der Mitarbeiter korrelieren. Wichtiges Glied im gesamten Informationsfluss sind dabei die Führungskräfte, die sukzessive auch zu Personalentwicklern herangebildet werden müssen.

### Fazit:

Trotz

- der Anerkennung der Arbeitsleistung älterer Mitarbeiter,
- der Verdienste der Generation 50plus,
- des späteren Renteneintritts,

- der Erfahrungen und des informellen Wissens, das ältere Kollegen besitzen, und
- des demografischen Wandels

investieren Unternehmen bisher nur begrenzt in die Personalentwicklung dieser Mitarbeitergruppe. Am Ende wird der demografische Wandel dennoch eine oft als unwiderlegbar erachtete Theorie zum Einsturz bringen, denn Hans kann sehr wohl noch lernen, was Hänschen nicht gelernt hat. Die Voraussetzung dafür ist allerdings, dass Maßnahmen frühzeitig ergriffen und strategisch ausgerichtet werden. Am besten fangen Unternehmen sofort damit an und fragen ihre älteren Mitarbeiter, wie sie sich ihre berufliche Weiterentwicklung vorstellen und wie der Arbeitgeber dazu beitragen kann.



### Der Autor:

Dr. Werner Bünnagel ist Leiter Personalentwicklung bei PEAG HR, einem Betrieb der PEAG Personalentwicklungs- und Arbeitsmarktagentur GmbH. Sein Interesse gilt im Rahmen der Personalentwicklung insbesondere dem werte- und datenorientierten Wissensmanagement. Aber auch die Konzeption kommunikationsorientierter Führungskräftequalifizierungen bestimmt sein Tagesgeschäft. Der Grundstein seiner Erfahrungen im Bereich der (Weiter-)Bildung liegt in der computerunterstützten Fremdsprachenerwerbsforschung und seiner Tätigkeit als Dozent. Er ist seit weit über 20 Jahren in der beruflichen Weiterbildung tätig, sei es als Trainer, Berater oder Führungskraft.

buennagel@wissensmanagement.net

Dieser Artikel wurde erstmals in der Zeitschrift  
„**wissensmanagement**“ – 4 / 2009 veröffentlicht. Der Artikel  
ist urheberrechtlich geschützt und ist Eigentum des Verlags  
„Büro für Medien“ in Augsburg.