

Möglichkeiten zur Qualifizierung erfahrener Mitarbeiter

## Personalentwicklung in allen Lebensphasen

Aufgrund der demografischen Veränderungen werden Unternehmen bis zum Jahr 2010 auf immer weniger junge Mitarbeiter zurückgreifen können. Sie stehen vor der Aufgabe, mit dem vorhandenen Mitarbeiterstamm marktfähig zu bleiben. Dies bedeutet, Mitarbeiter kontinuierlich zu qualifizieren und auf »vergessene« Mitarbeitergruppen, wie die Älteren, zurückzugreifen. Die Einbeziehung Älterer in personalpolitische Konzepte ist somit eine Investition in die Zukunft.



**Autorin |**  
Dr. Cornelia Seitz, Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft e. V., Leiterin der Forschungsstelle  
seitz.cornelia@bwhw.de  
www.mit-offenen-auge.de

Der grundlegende Ansatz zukünftiger Personalentwicklungskonzepte sollte in einem Entwicklungsprogramm bestehen, das Lernen über alle Lebensphasen hinweg ermöglicht. Dabei können unterschiedliche individuelle und zielgruppenspezifische Instrumente der betrieblichen Weiterbildung und der Arbeitsplatzgestaltung angewendet werden, die die altersspezifischen Kompetenzen der Mitarbeiter aufgreifen.

### Ältere Lernende

Mit zunehmendem Alter findet eine Veränderung der Leistungsstruktur statt, die mit einem Abbau an körperlichen Fähigkeiten und Zunahme an geistigen Fähigkeiten einhergeht. Unter fluider Intelligenz, die mit zunehmendem Alter abnimmt, werden eine schnelle Auffassung und Wahrnehmungsgeschwindigkeit und eine hohe Kurzzeitgedächtnisleistung verstanden. Kristalline Intelligenz umfasst das beurteilende Vermögen und zeigt wenig Abbautendenzen. Dazu gehören zum Beispiel Erfahrungswissen, Wortschatz, Ausdrucksfähigkeit, Gesamtbeurteilung, abwägende Wahrnehmung und ein stabiles Selbstkonzept. Sie ist im Wesentlichen das Ergebnis von Lern- oder Übungseffekten (Oerter/Montada 1997). Ein Ziel betrieblicher Weiterbildung sollte in diesem Kontext der Erhalt oder der Aufbau kristalliner Intelligenz sein.

Ein einheitlicher Lerntyp ist, wie bei den meisten Erwachsenen, auch bei älteren Lernenden nicht vorzufinden, jedoch unterscheidet man üblicherweise in der Erwachsenenbildung anhand der Kategorien bildungsgewohnte und bildungsungewohnte Personen (Faulstich 2001). Bei den lernungewohnten Älteren

sind Lernstrukturen und -techniken meist nur fragmentarisch vorhanden und das Lernverhalten ist wesentlich diskontinuierlicher als bei älteren Bildungsgewohnten, die über unterschiedliche Lerngewohnheiten und Lerntechniken verfügen. Häufig ergeben sich aufgrund der Lernentwöhnung Unsicherheiten in Bezug auf die Einschätzung der eigenen Lernfähigkeit und Schwierigkeiten, sich auf das Lernen einzustellen. Ältere Menschen lernen somit nicht schlechter als jüngere, sondern anders. Grundsätzlich nutzen sie vermehrt ihre Erfahrungen und versuchen an bereits bestehendes Wissen anzuknüpfen. Neue Lerninhalte, die nicht in Bezug zu vorhandenen Denk- und Handlungsstrukturen gesetzt werden können, werden schnell wieder verlernt. Weiterhin lernen ältere Menschen unter Zeitdruck schlechter als jüngere, das heißt ohne Berücksichtigung des Zeitfaktors sind die Lernleistungen von älteren und jüngeren Menschen gleich (Lehr 2002). Zur Gestaltung der Lernprozesse ist es daher besonders wichtig, den zu lernenden Stoff in einen Sinnzusammenhang einzuordnen, einen Bezug zu den beruflichen Erfordernissen herzustellen, das unterschiedliche Lernverhalten zu berücksichtigen, die individuellen Berufserfahrungen zu reflektieren und an vorhandene Kenntnisse sowie Fertigkeiten anzuknüpfen und neue Lerninhalte durch ständiges Rückkoppeln mit Bekanntem zu verbinden (Alt/Diner 1993).

### Bestimmung des Qualifizierungsbedarfes

Ausgangspunkt der Personalentwicklung ist ein Soll-Ist-Vergleich der vorhandenen und der zukünftig be-

nötigten Kompetenzen sowie eine regelmäßige Überprüfung der Weiterbildungsbeteiligung. In der Regel dienen hierfür detaillierte Stellenbeschreibungen mit einem aus den Aufgaben abgeleiteten Eignungsprofil und die in den jährlichen Mitarbeitergesprächen beschriebene Ist-Qualifizierung der Mitarbeiter. Die zukünftigen Anforderungen können unter anderem im Rahmen von moderierten Workshops vorgenommen werden. Die Bedarfsermittlung orientiert sich generell an den eingesetzten Techniksystemen, der Arbeitsorganisation und an den Unternehmenszielen. In Einzelgesprächen werden individuelle Förder- und Entwicklungspläne mit den Mitarbeitern abgestimmt und Entwicklungsperspektiven im Unternehmen ausgetrotet. Teil dieser Pläne sind spezielle fachbezogene Seminare, Trainings zur Entwicklung der persönlichen, sozialen und Methoden-Kompetenz und Möglichkeiten des Lernens im Arbeitsprozess.

**Die richtige Methodik**

Die gängigsten Methoden zur Vermittlung von Fachwissen und theoretischen Kenntnissen sind in der Regel Seminare, Lehrgänge, Fernunterricht und Konferenzen. Bei diesen Training-off-the-Job-Maßnahmen wird geprüft, ob Angebote in altershomogenen oder altersheterogenen Zusammensetzungen stattfinden sollen. Um die Arbeitsaufgaben auch unter den neuen technischen und arbeitsorganisatorischen Veränderungen bewältigen zu können, sollten altershomogene Schulungskonzepte angewendet werden, die eine Erweiterung der Handlungskompetenzen durch die Verknüpfung von Erfahrungswissen mit theoretischen Inhalten zum Ziel haben. Da sich die Art und Weise des Lernens von Lebensphase zu Lebensphase verändert und die Bedeutung des Erfahrungswissens mit dem Alter steigt, kann in altershomogenen Lerngruppen einem altersspezifischen Lernverhalten eher Rechnung getragen und einem Gefühl der Überforderung entgegengewirkt werden.

Standortseminare zur Bewertung der gegenwärtigen und zukünftigen Rolle des Mitarbeiters sind weitere Maßnahmen zur Qualifizierung Älterer. Ziele hierbei sind, den Prozess des lebenslangen Lernens zu verinnerlichen und auf den gegenwärtigen Arbeitsbereich zu übertragen, die aktuelle Unternehmenspolitik besser zu verstehen und konkrete Möglichkeiten zum Erhalt der körperlichen, geistigen und seelischen Gesundheit zu erfahren und anzuwenden. Einzel- und Gruppencoaching-Angebote zur Neu- oder

Abb. 1: Qualifizierungsmethoden unter Berücksichtigung der unterschiedlichen Lernansätze und -muster

• Verzahnung von Arbeit und Lernen
• Berufsbegleitendes Lernen (Training-on-the-Job)
• Lernen durch Veränderung der Arbeitsinhalte und Arbeitsabläufe (Job-Enrichment, Job-Enlargement)
• Qualifizierung und Know-how-Transfer durch Projektarbeit und durch intergenerative Teams
• Lernen durch Wechsel der Arbeitstätigkeit (Job-Rotation)
• Training-off-the-Job (Schulungskonzepte, die altershomogen ausgerichtet sein sollten)
• Lern-Tandems (intergenerative Lernpartnerschaft, sinnvoll bei komplexen Themen)
• Reflexionen (kontinuierliche »Standortbestimmung« und Zielfindung)
• Coaching und Mentoring (Ältere in der Betreuerrolle für Jüngere, zum Beispiel für Berufsanfänger oder Nachfolger)
• Intergenerativer Wissenstransfer

Umorientierung sind dabei ebenfalls hilfreich. Insbesondere für erfahrene, ältere Führungskräfte ist ein modulares Konzept interessant, welches ihnen ermöglicht, sich gezielt Angebote aussuchen und zusammenstellen zu können (Euler 1996).

Diese altershomogenen Maßnahmen sollten mit altersgemischten Lernangeboten kombiniert werden. So bietet beispielsweise das E-Learning eine gute Möglichkeit, Lernpartnerschaften zwischen Jung und Alt aufzubauen. Ein weiterer Vorteil von E-Learning ist die Möglichkeit, das eigene Lerntempo selbst bestimmen zu können (Rump 2004).

**Lernen im Arbeitsprozess**

Für ältere Kräfte ist das Lernen während des Arbeitsprozesses von zentraler Bedeutung. Geeignet sind gezielte Projektgruppeneinsätze und die Methode der Job-Rotation, bei der die Mitarbeiter in festgelegten Abständen ihren Arbeitsplatz wechseln und dabei alle Arbeitsplätze und Anforderungen in ihrem direkten Arbeitsbereich kennen lernen. Bei Job-Enrichment oder Job-Enlargement findet Lernen durch eine Veränderung der Arbeitsinhalte und -abläufe statt. Dazu gehören die Übertragung von Sonderaufgaben, Übernahme von Stellvertreter-, Referenten- und Beraterfunktionen sowie die Erweiterung des Aufgabengebiets. Bei dem so genannten x% Job verbringt ein Mitarbeiter einen zuvor definierten Teil seiner Arbeitszeit außerhalb des eigenen Tätigkeitsbereiches, um neues Wissen aufzubauen (Drewniak 2003). Intergenerative Teams oder Tandemmodelle ermöglichen Beobachtungslernen, die Weitergabe von Erfahrungswissen sowie die Vermittlung aktueller Fachkenntnisse von Jüngeren an Ältere.

Die Einführung von Paten-, Coaching- und Mentorenkonzepten sind ebenfalls geeignete Instrumente zur Weiterentwicklung und bieten neue Aufgaben und

**Literatur** | Alt, C./Diner, I.: Weiterbildung älterer Menschen – neue Anforderungen an die berufliche Weiterbildung in Wissenschaft und Praxis (BWP), Jg. 4 (1993), Heft 22, S. 23–29 | Drewniak, U.: Altersvielfalt und Beschäftigungsfähigkeit. 30. 09. 2003. www.mit-offenen-agen.de | Faulstich, P. (Hrsg.): Wissen und Lernen, didaktisches Handeln und Institutionalisierung: Befunde und Perspektiven der Erwachsenenbildung. Bielefeld 2001 | Lehr, U.: Psychologie des Alterns. 9. Auflage. Heidelberg 2000 | Oerter, R./Montada, R.: Entwicklungspsychologie. München 1987 | Rump, J./Schmidt, S.: Lernen durch Wandel – Wandel durch Lernen. In: Kremin-Buch, B./Unger, F./Walz, H. (Hrsg.): Managementschriften. Fachhochschule Ludwigshafen am Rhein Hochschule für Wirtschaft. Sternenfels 2004

Herausforderungen. Sie sind wichtige Bestandteile eines Einarbeitungsprogramms, welches Enttäuschung und Konflikte verhindern soll. Für einen bestimmten Zeitraum betreuen Ältere als Coach oder Pate neu eingestellte Mitarbeiter, Arbeitsplatzwechsler, Auszubildende oder Nachwuchskräfte. Beim Mentoring beraten ältere Führungskräfte den Führungsnachwuchs bei Fragen des persönlichen Werdegangs und der Persönlichkeitsentwicklung.

Zur Unterstützung und Strukturierung von Lernprozessen sind Lernzielkontrollen und die Freiheit, Lernzeiten selbst bestimmen zu können, unentbehrlich.

### Die Bedeutung der Unternehmenskultur

Lernerfolge sind sowohl von den individuellen lernrelevanten Persönlichkeitsmerkmalen, wie Lerntypus oder Lerngewöhnung, abhängig als auch von der Gestaltung eines lernförderlichen Milieus. Dazu gehört neben den Lernarrangements (Seminar-Designs, Methoden) insbesondere die Lernumgebung oder die

Unternehmenskultur. Die zentrale Determinante ist eine Unternehmenskultur, die ältere Mitarbeiter, ihre Kompetenzen und Erfahrungen wertschätzt. Eine lernförderliche Unternehmenskultur zeichnet sich insbesondere dadurch aus, dass sie Raum für Reflexions- und Feedback-Prozesse sowie für die Entwicklung von Visionen schafft, ein dialogorientiertes Kommunikations- und Entscheidungsverhalten der Führungskräfte fördert, Erfahrungswissen schätzt, die Synergien eines Generationenmixes nutzt und die Unternehmensziele kommuniziert.

Die Qualifizierung Älterer kann jedoch nicht nur durch Einzelmaßnahmen erfolgen, sondern durch eine Verzahnung der Personalentwicklung mit dem Gesundheitsmanagement, der Arbeitsorganisation und dem Führungsverhalten. Neben den beschriebenen Methoden sind flexible Arbeitszeitmodelle, Gesundheitszirkel, delegative Führungsstile sowie eine Wertschätzung von Erfahrung wichtige Elemente zur Gestaltung der Lernprozesse und der Lernmotivation der Mitarbeiter, insbesondere während der letzten Berufsjahre.

## Die Ausgabe 2005 ist da!

**Karriere machen mit MBA:** Der MBA-Abschluss hat Konjunktur bei Unternehmen, Berufstätigen und Studenten. Entsprechend wächst der Markt von Anbietern und damit auch die Unübersichtlichkeit: Wo und wie findet man den richtigen MBA?

Der MBA-Guide gibt in der abermals erweiterten und vollständig überarbeiteten Ausgabe 2005 einen systematischen Überblick über den Anbietermarkt und beschreibt dabei länderbezogen unterschiedliche Programmarten. Er durchleuchtet kritisch die Hintergründe für die Attraktivität der MBA-Studiengänge und gibt wertvolle Tipps und Entscheidungshilfen für die Auswahl von geeigneten MBA-Programmen.

Ein besonderer Fokus wird auf Fernstudien- und Teilzeitprogramme für Berufstätige gelegt. Im Datenteil sind ca. 250 Studienprogramme in Deutschland, Österreich und der Schweiz mit einem ausführlichen Profil dargestellt.

**Aus dem Inhalt:**

- Die Wirtschaft und das MBA-Studium
- Führende Business-Schools der Welt
- Wo finde ich den richtigen MBA?
- Wie finde ich den richtigen MBA? Der Leitfaden zum MBA-Studium



**Brackmann/Kran**  
**Der MBA-Guide 2005**  
4. völlig aktualisierte Auflage 2004,  
400 Seiten, kartoniert  
€ 29,90  
ISBN 3-472-06035-2

»Wertvolle Entscheidungshilfe«  
*Hannoversche Allgemeine Zeitung*  
»Unverzichtbares Nachschlagewerk« *FAZ*

**Kostenlose Leseproben unter [www.personal-buecher.de](http://www.personal-buecher.de)**



**Luchterhand**  
Eine Marke von Wolters Kluwer Deutschland

**Bestellen Sie jetzt: Telefon (0 26 31) 8 01 22 11, Telefax (0 26 31) 8 01 22 23 oder über den Buchhandel**