



Verborgene Potenziale

Immer ältere Belegschaften, immer weniger Fachkräfte: Der demografische Wandel ist in der Wirtschaft angekommen. Doch das Bildungsmanagement vieler Unternehmen ist hierfür kaum gerüstet. Besonders der Mittelstand kann jetzt mit gezielter betrieblicher Weiterbildung für ältere Mitarbeiter punkten.

Das Lamento vom demografischen Wandel ist inzwischen bekannt – und doch werden die damit verbundenen Herausforderungen häufig verkannt. Fakt ist: Die Zahl der Erwerbstätigen wird künftig um etwa eine halbe Million Menschen pro Jahr zurückgehen. Um unsere Wirtschaftskraft zu erhalten und auszubauen, brauchen wir tragfähige Konzepte. Dazu gehört die gezielte Anwerbung von ausländischen Fachkräften ebenso wie die systematische Vereinbarkeit von Familie und Beruf.

Ein häufig übersehener Faktor ist das demografieorientierte Bildungsmanagement: Das Thema „Weiterbildung der Generation 50+“ wird Personaler aller Unternehmensgrößen im nächsten Jahr-

zehnt beschäftigen. Denn die konsequente Ausschöpfung des eigenen Kräftepotenzials durch demografiegerechte Personalentwicklungskonzepte ist ein begehrter Weg aus der sich abzeichnenden Krise.

In vielen Betrieben und Organisationen fehlt noch das Bewusstsein für eine altersgerechte Weiterbildung. Sie sind geprägt von einer Personalpolitik, in der ältere Beschäftigte lieber durch Jüngere ersetzt werden. Strukturen und Abläufe sind auf die Altersgruppe der 20- bis 40-Jährigen ausgelegt. Zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens bedarf es jedoch entscheidender Schritte zu einer nachhaltigen und strategischen Qualifizierung älterer Beleg-

schaftsmitglieder. Der Wert des Bildungsmanagements 50+ liegt auf der Hand: Er ergibt sich sowohl durch eine verbesserte Marktposition als auch durch einen Imagegewinn als Arbeitgeber. Gerade mit Blick auf den Wettbewerb um die besten Köpfe liefert ein transferorientiertes Weiterbildungsangebot einen deutlichen Vorteil. Besonders für kleine und mittelständische Unternehmen tun sich Chancen auf: Sie sind aufgrund ihrer Betriebsgröße in der Lage, schnell und flexibel zu agieren und rasch Lösungen zu schaffen.

Viele Fragen

Beschäftigt man sich ernsthaft mit der Weiterbildung älterer Mitarbeiter, ergibt sich

eine Reihe zentraler Fragen und Herausforderungen für das Personalmanagement und den jeweiligen Vorgesetzten.

Wie steht es beispielsweise um den Antrieb älterer Arbeitnehmer, an Weiterbildungsveranstaltungen teilzunehmen? Eine legitime Frage. Gemäß der aktuellen IW-Weiterbildungserhebung des Instituts der deutschen Wirtschaft berichten etwa ein Drittel der Unternehmen von Motivationsproblemen bei älteren Erwerbstätigen. Wie lassen sich ältere Mitarbeiter also nachhaltig für betriebliche Qualifizierungsangebote aktivieren?

Weitere Fragen, die im Rahmen eines modernen, an der demografischen Entwicklung orientierten Bildungsmanagements gelöst werden müssen, sind:

- Inwieweit entspricht das Lern- und Organisationsklima im Unternehmen einer erfolgreichen Demografieoffensive?
- Verfügen die Führungskräfte über die nötige Handlungskompetenz für eine überzeugende altersgerechte Kommunikation?
- Wie lässt sich der Kompetenzerwerb und Wissenszuwachs der älteren Arbeitnehmer erfolgreich organisieren?
- Wurde die Zielgruppe bezüglich ihrer Weiterbildungsinteressen schon einmal befragt?
- Wird beim Einkauf von Trainings auf altersgerechte Weiterbildung geachtet?
- Was wird getan, um die Selbstreflexionsfähigkeit bei Verantwortlichen und älteren Arbeitnehmern zu stärken?
- Wie kann ein Erfahrungs- und Wissensmanagement im Unternehmen lösungsorientiert umgesetzt werden?

Jenseits des Standards

Um ältere Beschäftigte auf die „Herausforderung Weiterbildung“ vorzubereiten, ist eine einfühlsame Steuerung notwendig. Dabei sind die Bedürfnisse der älteren Lerner ebenso zu berücksichtigen

Tipps für eine erfolgreiche Weiterbildung der Best Ager Info

- **Denken Sie über Ihr Organisations- und Lernklima nach.** Fördert oder behindert es das altersgerechte Lernen im Unternehmen? Berücksichtigen Sie dabei nicht nur kurzfristige Perspektiven.
- **Ermitteln Sie den Weiterbildungsbedarf mit den Mitarbeitern.** Thematisieren Sie die Erwartungen, Wünsche und Ängste älterer Arbeitnehmer im Hinblick auf Weiterbildung in persönlichen Gesprächen.
- **Vermeiden Sie das Gießkannenprinzip.** Die Berücksichtigung individueller Kompetenzprofile und biografischer Besonderheiten erhöht die Wirksamkeit des Angebots. Je spezieller, desto besser.
- **Sorgen Sie für Transparenz bei der Teilnehmerauswahl.** Machen Sie deutlich, wem warum welche Weiterbildung zuteil wird. Ein wertschätzendes Auftreten gegenüber den Mitarbeitern öffnet Türen.
- **Zeigen Sie Karriereperspektiven jenseits der 50 auf.** Dadurch wird es für erfahrene Kräfte attraktiver, am Prozess lebenslangen Lernens – und an einzelnen Weiterbildungsmaßnahmen – teilzunehmen.
- **Setzen Sie auf Experten als Trainer.** Ihre Zielgruppe ist speziell – Ihr Training sollte es auch sein. Unzureichende Didaktik, fehlende Empathie und Standardtrainings bringen niemandem etwas.
- **Verlangen Sie Nachhaltigkeit und Praxisbezug.** Das Ergebnis eines Bildungsprozesses wird positiv beurteilt, wenn den Teilnehmern die Übertragung des Gelernten in den Alltag gelingt.
- **Bereiten Sie Ihre Führungskräfte vor.** Nur Verantwortliche, die über das nötige Rüstzeug verfügen, können eine altersgerechte Weiterbildung im Unternehmen voranbringen.

gen wie ihre Ängste und inneren Einstellungen. Im biografischen Gepäck lebens- und berufserfahrener Arbeitnehmer befindet sich häufig eine Vielzahl negativer Erfahrungen aus der Schul- und Ausbildungszeit. Daher reagiert diese Zielgruppe eher reserviert auf Weiterbildungsangebote. Hinzu kommt, dass die systematische Qualifizierung Älterer jahrelang vor dem Hintergrund von Vorruhestandsregelungen und Altersteilzeitbestimmungen vernachlässigt wurde. Viele Belegschaftsmitglieder im fortgeschrittenen Alter empfinden es geradezu als Abqualifizierung, noch einmal auf ein Seminar geschickt zu werden. Sie vermissen in diesem Zusammenhang eine Würdigung ihrer jahrzehntelangen Erfahrungen. Dabei geht es um Nachhaltigkeit im gesamtpersonellen Bogen mit einem transparenten Auswahlprozess, welcher ältere Kollege zur Weiterbildung geschickt wird. Sensibles Handeln seitens der Personalverantwortlichen ist gefragt. Sie müssen sich darum bemühen, einen Zugang zu den betroffenen Mitarbeitern zu finden. Die älteren Mitarbeiter sollen selbst erkennen, dass ihrerseits die Bereitschaft gefordert ist, Neues zu lernen. Dies kann einschließen, Zeit und Geld für die eigene Wei-

terbildung in die Hand zu nehmen. Ein überlegter Impuls des Vorgesetzten kann hier unter Umständen helfen. Zugleich obliegt es den Führungskräften, für alters- und weiterbildungsgeechte Strukturen in der Firma zu sorgen. Großunternehmen wie die Deutsche Telekom schaffen derartige Strukturen per Dekret von oben – und sie haben auch die Mittel dazu. Die Umsetzung aber verläuft in großen Organisationen schleppend. Kleinere Unternehmen sind da wesentlich flexibler und schlagkräftiger. Ein immer wieder begangener Kardinalfehler ist es, erfahrene Belegschaftsmitglieder in Standardtrainings zu schulen. Vielmehr sollte ein auf diese Zielgruppe zugeschnittenes Seminar an das Wissen und die Kompetenzen der Betroffenen anknüpfen und dieses gezielt nutzen. Berücksichtigt werden muss auch die letzte absolvierte Weiterbildung des Mitarbeiters. Gerade bei älteren Beschäftigten kann diese schon länger zurückliegen. In diesem Fall ist eine Sicherheit und Vertrauen stiftende Atmosphäre ohne zusätzlichen Stress von besonderer Bedeutung. Auch der Einsatz von E-Learning-Angeboten – für andere Lerngruppen durchaus sinnvoll – muss in Bezug auf den Lerntransfer

dieser speziellen Zielgruppe kritisch hinterfragt werden.

Praxis, Persönlichkeit, Perspektive

Erfolgreiche Lernangebote zeichnen sich durch einen hohen Praxisbezug aus. In der modernen Arbeitswelt sind selbstorganisierte, vernetzte, flexibel agierende und teamfähige Mitarbeiter gefragt. Dieser neue Typus von Fachkräften lässt sich durch Frontalunterricht und Standardseminare nicht erreichen. Doch auch und gerade für ältere Lerner – die jahrzehntelange Erfahrung und spezialisiertes Wissen mitbringen – ist ein substanzieller Anwendungsbezug für ihre Lernmotivation von erheblicher Bedeutung.

Die Qualität innerbetrieblicher Bildungsleistungen lässt sich am Anteil des selbstorganisierten Lernens ablesen. Ein nachhaltiges Weiterbildungsmanagement bedeutet, die Selbstlernkompetenz der älteren Arbeitnehmer zu stärken und für den Praxistransfer zu sorgen. Die moderne Hirnforschung hat dies längst erkannt. So schreibt der Göttinger Neurobiologe Gerald Hüther: „Die wichtigsten Erfahrungen machen Menschen immer dann, wenn sie gezwungen sind, bestimmte Probleme eigenständig zu bewältigen. Dabei eignet sich jeder Mensch neben bestimmten Fähigkeiten und Fertigkeiten auch Wissen an, das er für die Lösung künftiger Probleme nutzen kann.“

In der Praxis finden sich häufig noch Seminare mit dem Charakter einer zähen 08/15-Veranstaltung. Deren Nutzen –

und damit ihr „Return on Investment“ – konvergiert gegen Null. Der Erfolg einer Bildungsmaßnahme für ältere Mitarbeiter hängt somit auch von der Wahl des Trainers ab. Inwieweit kennt er die Stärken und Schwächen dieser Zielgruppe? Verfügt er, sofern er selbst jünger ist, über die emotionale Kompetenz, sich in die älteren Teilnehmer hineinzudenken? Hat er sein Methodenrepertoire auf die Adressaten abgestimmt? Ermöglicht seine Vorgehensweise eigenständiges Lernen?

Neben attraktiven und interessanten Inhalten und ihrer Vermittlung hängt der Erfolg der Bildungsmaßnahme nicht zuletzt von der betrieblichen Perspektive für den älteren Arbeitnehmer ab. Bei geringer Aussicht auf berufliche Vorteile im Unternehmen fehlt der Anreiz für den Besuch einer Weiterbildungsmaßnahme. Hier ist neben der Personalabteilung auch die Unternehmensleitung gefragt. Es gilt, neue Karrierewege für ältere Arbeitnehmer zu entwickeln. Wie sichern Unternehmen die Karriere bis 67? Welche Entwicklungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten hat beispielsweise ein 51-jähriger Berufstätiger? Wie kann ein strategisches Bildungsmanagement aussehen? Die REWE Group hat hierzu 2008 das „Demografieprojekt Logistik“ ins Leben gerufen. In 34 Arbeitsgruppen widmet sich das Unternehmen den einzelnen Aspekten der demografischen Herausforderung.

Führungskräfte in der Pflicht

Eine nachhaltige und verantwortungsbewusste Personalpolitik setzt erfahrene und kenntnisreiche Verantwortliche voraus. Das Institut der deutschen Wirtschaft in Köln bestätigt, dass erfolgreiches Talentmanagement in erster Linie eine Führungskräftekompetenz ist. Dennoch kommt es zum Resultat: „Die Chefs haben oftmals gar nicht das nötige Rüstzeug: Nur 38 Prozent der Unternehmen schulen ihre Vorgesetzten auf diesem Feld; und lediglich 24 Prozent der Betriebe verpflichten ihre Führungskräfte mit-

tels Zielvereinbarungen zum Talentmanagement.“

Insbesondere die direkten Vorgesetzten haben eine wichtige Funktion im Hinblick auf die Weiterbildung ihrer Mitarbeiter. Als unmittelbare Ansprechpartner müssen sie für eine altersgerechte Qualifikation und damit den Erhalt der Arbeitskraft sorgen. Mangelnde Kenntnisse über altersspezifische Besonderheiten behindern ein effektives Demografiemanagement. Damit Unternehmen mit einer überzeugenden Weiterbildung für ältere Belegschaften punkten können, bedarf es auch der systematischen Qualifizierung ihres Führungspersonals. Die Entscheidungsträger in den Firmen müssen sich selbstkritisch fragen, ob die betrieblichen Rahmenbedingungen die Weiterbildung der „Generation Silberhaar“ fördern oder behindern. Wie ist das Organisationsklima im Betrieb? Fühlen sich die erfahrenen Jahrgänge gut aufgehoben oder werden sie mit Altersstereotypen konfrontiert? Wurde das betriebseigene Lernklima reflektiert? Liegt ein strukturiertes betriebliches Bildungs- und Talentmanagement vor? Und falls ja: Ist es flexibel und innovativ genug, den zukünftigen demografischen Herausforderungen zu begegnen?

Im Gegensatz zu Großunternehmen und -organisationen verfügen viele kleine und mittelständische Firmen noch nicht über ein ausgereiftes Bildungs- und Talentmanagement. Geschäftsführern, Personalern und Führungskräften sei gesagt: Jetzt ist der richtige Zeitpunkt zu agieren und sich mit einem ausgereiften Bildungs- und Talentmanagement als attraktiver Arbeitgeber zu positionieren.

Denn wer nur nach der Jugend schießt, sieht schnell alt aus.

Mehr zum Thema

Hüther, Gerald (2012): Was wir sind und was wir sein könnten. Frankfurt/Main. 10. Auflage. Verlag S. Fischer.

Institut der deutschen Wirtschaft (2011): Finden, fördern, festhalten. Köln. In: iw-dienst 8/2011. S. 8.

Werner, Dirk; Seyda, Susanne (2012): IW-Weiterbildungserhebung 2011 – Gestiegenes Weiterbildungsvolumen bei konstanten Kosten. Köln. In: IW-Trends 1/2012.



Autor
Rolf Dindorf,
Training und Beratung,
Kaiserslautern,
mail@rolf-dindorf.de