



Markt mit Zukunft:

Lernangebote für Erwerbs- tätige über Vierzig

von Ruedi Winkler



Die Bedeutung von Wissen wird zunehmend grösser, der Anteil älter Menschen bei uns ist am Wachsen. Kommen Ältere bei dem raschen Veränderungstempo mit? Sind sie noch lernfähig? Der folgende Beitrag zeigt auf, wie ältere Menschen für das Lernen motiviert werden können.

Ruedi Winkler, lic. oec. publ., studierte auf dem zweiten Bildungsweg Volkswirtschaft an der Uni Zürich. Anschliessend arbeitete er bei der Zürcher Kantonalbank und darauf beim Arbeitsamt der Stadt Zürich, dem er von 1993–2001 als Direktor vorstand. Seither führt er ein eigenes Büro für Personal- und Organisationsentwicklung. Von 1987–1999 war er Kantonsrat der Sozialdemokratischen Partei SP und von 1988–1994 Präsident der SP des Kantons Zürich.

Alle, die ihr Denken und Handeln auf die Zukunft ausrichten sind gezwungen, mit Prognosen zu arbeiten. Wer heute prognostiziert, dass in den auf uns zukommenden Jahren der Anteil der Menschen über vierzig Jahren zu- und der darunter abnehmen wird, wird kaum auf grossen Widerspruch stossen. Immerhin hat man in Bezug auf die bereits Geborenen eine ziemlich solide Basis, auch wenn zum Beispiel Prognosen über die Ein- und Auswanderung mit vielen Unsicherheiten verbunden sind. Eine zweite Prognose, die zurzeit auch kaum bestritten ist, betrifft die Bedeutung des Wissens in der Zukunft für Wirtschaft und Gesellschaft. Wissen, hier definiert als die Gesamtheit der Kompetenzen, der Fähigkeiten und der Kenntnisse, über die eine Person verfügt und

Demografische Alterung der Erwerbsbevölkerung und demografisches Gewicht der Rentnerbevölkerung

Schweiz 1990 – 2040 (Bevölkerung in Mio und Verhältniszahlen)

Altersgruppe	A	B	C	A/B	(A+B)/C
Alter	25–44	45–64	65+		
1990	2.114	1.567	0.983	1.35	3.74
2000	2.216	1.788	1.106	1.24	3.62
2010	2.031	2.035	1.273	1.00	3.19
2020	1.981	2.064	1.481	0.96	2.73
2030	1.930	1.897	1.714	1.02	2.23
2040	1.791	1.850	1.772	0.97	2.06

Tabelle 1

Quelle: Bundesamt für Statistik, Szenario «Trend»: Geringe Fertilität, keine verstärkte Einwanderung sowie verlangsamter Anstieg der Lebenserwartung, bis 2060 auf 82.5 Jahre (Männer), bzw. 87.5 Jahre (Frauen).

das sie wiedergeben, einordnen und weiterentwickeln kann, hat immer auch etwas mit Lernen zu tun. Wenn die Bedeutung des Wissens und der Anteil der Menschen über vierzig steigt, dann stellt sich logischerweise die Frage, wie Lernen und ältere Menschen noch besser zusammenfinden. Oder in der ökonomischen Sprache: Mit welchem Angebot gewinnt man einen hohen Marktanteil am Lernmarkt für Ältere? Die folgenden Ausführungen geben einige Hinweise, worauf bei diesem Angebot geachtet werden sollte.

Prognose: Der Anteil der Älteren nimmt zu

Heute noch nicht absehbare Ereignisse einmal ausgeschlossen, kann man davon ausgehen, dass der Anteil der Menschen über vierzig in den nächsten Jahren steigen wird. Wie das zahlenmässig aussehen könnte, ist aus der Tabelle 1 zu ersehen. Basis ist das Szenario «Trend» des Bundesamtes für Statistik.

Die entscheidende Verschiebung passiert zwischen 2000 und 2010, nachdem sich bereits zwischen 1990 und 2000 das Verhältnis etwas geändert hat. Das heisst: im Jahre 2000 kamen auf 100 45–64-Jährige 124 25–44-Jährige. Im Jahre 2010 soll das Verhältnis ausgeglichen sein. Das ist eine Verschiebung, die von Bedeutung ist, aber sicher kein Grund, deshalb bereits in Panik bezüglich zukünftiger Innovations- und Leistungsfähigkeit auszubrechen. Hingegen muss dieser Verschiebung beispielsweise auch beim Lernangebot Rechnung getragen werden.

Prognose: Wissen wird (noch) wichtiger

Das, was wir unter dem Sammelbegriff Wissensgesellschaft verstehen, wird – nicht absehbare und prognostizierbare Ereignisse einmal ausgenommen – sich sicher weiter entwickeln. Das heisst, die Bedeutung des Wissens nimmt in praktisch allen Lebensbereichen zu. Die Zunahme der Bedeutung des Wissens wird voraussichtlich noch von anderen Entwicklungen begleitet sein, die beim Lernangebot zu beachten sind.



Bedeutung der Zeit und Geschwindigkeit der Veränderungen

Es gibt gegenwärtig keine Hinweise darauf, dass der Zeitfaktor in der Wirtschaft an Bedeutung verlieren würde. Kurze Entwicklungs-, Reaktions-, Produktions- und Servicezeiten bleiben wichtig, ungeachtet, ob im zweiten oder dritten Sektor. Das gleiche lässt sich auch von den Veränderungen sagen. Es ist nicht davon auszugehen, dass in Zukunft die Kadenz oder das Ausmass der Veränderungen und Anpassungen in der Wirtschaft an Bedeutung verlieren werden. Selbst wenn sie sich nicht beschleunigen, wird die Fähigkeit, gut mit diesen beiden Phänomenen umgehen zu können, einen entscheidenden Einfluss auf die Wettbewerbsfähigkeit der Schweiz haben. Beide Phänomene haben einen Einfluss auf das Lernen. Der Zeitfaktor bedingt, kurz gesagt, dass das Lehren, Lernen und Anwenden zeitlich sehr nahe zusammenrücken. In zunehmendem Masse führt der Zeitdruck dazu, dass die traditionell getrennten Phasen in der Wissensvermittlung und -anwendung, nämlich das Vermitteln der theoretischen Grundlagen, der Transfer und das Anwenden, in immer mehr Bereichen der praktischen Tätigkeiten zeitlich und methodisch gestrafft werden müssen. Der Prozess muss verkürzt werden.

Die verschiedenen Arten des Lernens

Die folgende Übersicht soll die verschiedenen Arten des Lernens in Erinnerung rufen. Sie sind bei der Formulierung des zweckmässigsten Lernangebots von zentraler Bedeutung und vor allem auch bei einem Lernangebot für Ältere bedeutungsvoll.

Wie lernen ältere Menschen?

Es ist denkbar, dass die weit verbreitete Ansicht, ältere Menschen hätten mehr Mühe beim Lernen, vor allem drei Ursachen hat:

1. Die Fähigkeit, Gehörtes oder Gelesenes schnell wiedergeben zu können, nimmt mit dem Älterwerden ab. Diese Fähigkeit ist oft bei Tests entscheidend, bei denen es darauf ankommt, abstrakte Dinge ohne Zusammenhang rasch zu

Arten des Lernens

Lernen ¹	
Formelles Lernen (führt zu formell erworbenen Kompetenzen) ² Formelles Lernen ist planmässiges, ziel- und zweckgerichtetes Lernen auf einen formellen Abschluss wie Diplom, Zertifikat, Attest oder einen Ausweis hin.	Nicht formelles Lernen (führt zu nicht formell erworbenen Kompetenzen) Nicht formelles Lernen ist alles Lernen, das nicht auf einen Abschluss ausgerichtet ist.
Informelles Lernen Informelles Lernen ist gewolltes und selbständiges Lernen ohne das Ziel eines Abschlusses in Form eines Diploms, Zertifikats, Ausweises oder Attests.	Erfahrungslernen Das Erfahrungslernen ist mit einer Tätigkeit oder Aktivität verbunden, bei der nicht das Lernen, sondern das Erfüllen einer Aufgabe oder das Erreichen eines Zwecks im Vordergrund steht.

Tabelle 2
Zusammengestellt durch den Verfasser des Artikels

reproduzieren. Hier haben Ältere einen Nachteil. Im Beruf spielt das praktisch nie eine Rolle, weil selten etwas zusammenhanglos gelernt werden muss, bei dem es nur darauf ankommt, es schnell wiedergeben zu können, ohne es verstanden zu haben. Hingegen ist das oft ein Handicap im formellen Lernprozess.

2. Für Ältere ist in der Regel der Aufwand höher, bis etwas vom Kurz- ins Langzeitgedächtnis gelangt ist. Wenn ein Stoff jedoch im Langzeitgedächtnis gespeichert ist, dann besteht kein Unterschied mehr zwischen Jüngeren und Älteren. Das bedingt eine Anpassung des Lehr- und Lernprozesses.
3. Ältere haben naturgemäss schon länger gelernt als Jüngere. Oft müssen sie zuerst etwas verlernen, d.h. bewusst sich darauf einrichten, dass etwas früher Gelerntes jetzt nicht mehr gilt, bevor sie Neues im gleichen Gebiet aufnehmen können.

In seinem Buch «Die Erfahrung älterer Mitarbeiter als Ressource» schreibt Michael Bruggmann: «Verschiedentlich zeigen betriebliche Fallbeispiele, dass ältere Arbeitnehmer bei entsprechender Gestaltung des Trainingsprogramms genauso gut lernen wie jüngere. So konnte das Cays Inn Reservations Center in Atlanta die Ausbildungszeiten und -kosten für ältere Mitarbeitende – nach entsprechender Anpassung der Trainingsmethoden durch die Instruktoressen – auf das Niveau der jüngeren senken (vgl. McNaught & Barth, 1992).»

Motivation ist entscheidend

Untersuchungen zeigen deutlich, dass die Motivation bei älteren Menschen stark von der Beachtung der folgenden Bedürfnisse abhängt (vgl. u. a. Il-



marinen/Tempel 2002, 186):

- Einsichtigkeit des Sinns des Tuns
- Chancengleichheit bzw. Fairness bei Beförderungen und der Weiterbildung
- Respektvolles Führungsverhalten der Vorgesetzten
- Angepasste Arbeitsumgebung
- Abbau von Vorurteilen aufgrund des Alters

Diese Bedürfnisse sind primär auf die Arbeitswelt bezogen, aber sie lassen auch wichtige Schlüsse auf das Lernangebot zu: Der Sinn des Lernens muss klar und nachvollziehbar sein, dem respektvollen Umgang kommt grosse Bedeutung zu und Vorurteile gegenüber dem Alter wirken blockierend.

Nimmt man die bisherigen Erkenntnisse zusammen, so hat das Lernangebot vier Punkte zu beachten:

- Angepasste Methoden
- Einsichtigkeit des Zwecks des Lernens
- Anknüpfen an und aufbauen auf bestehendem Wissen
- Möglichst nahe Verbindung mit der praktischen Arbeit.

Zum letzten Punkt sei hier noch ein kleiner Exkurs zum arbeitsprozessintegrierten Lernen gemacht. Diese Art des Lernens dürfte in Zukunft nicht zuletzt auch aus den oben erwähnten zeitlichen Gründen und der methodischen Anpassung an die Bedürfnisse der Menschen über vierzig an Bedeutung zunehmen.

Arbeitsprozessintegriertes Lernen

Das arbeitsprozessintegrierte Lernen heisst nicht unbedingt die örtliche Zusammenlegung von Lernen und Arbeiten. Es ist aber durchaus denkbar, dass in Zukunft zunehmend die Lehrenden zu den Arbeitsstätten der Lernenden gehen und nicht immer nur die Lernenden zu den Arbeitsstätten der Lehrenden. Entscheidend ist aber die möglichst nahtlose Integration des Gelernten in die Praxis. Das kann auch mit der zeitlichen Anpassung der Vermittlung des neuen Stoffes an die Anwendung bei der Arbeit

Lebenslanges Lernen

² Unter Kompetenz wird hier die nachgewiesene Fähigkeit verstanden, sein Wissen und sein Können zur Bewältigung einer bestimmten Aufgabe einzusetzen.

Modelle arbeitsbezogenen Lernens	Konzepte und Lernformen
Lernen durch Arbeitshandeln im realen Arbeitsprozess (arbeitsgebundenes Lernen)	Traditionelle Beistellehre; Anpassungsqualifizierung; arbeitsintegriertes Lernen in modernen Arbeits- und Organisationsformen; Communities of Practice
Lernen durch Instruktion, systematische Unterweisung am Arbeitsplatz (arbeitsgebundenes Lernen)	Betriebliche Ausbildung; Anlernformen; Cognitive Apprenticeship
Lernen durch Integration von Erfahrungslernen und organisiertem Lernen (arbeitsgebundenes oder arbeitsverbundenes Lernen)	Qualitätszirkel; Lernwerkstatt; Lerninsel; Lern- und Arbeitsaufgaben; Interaktives Lernen; Structured Learning on the Job
Lernen durch Hospitationen sowie durch inner- und zwischenbetriebliche Erkundungen (arbeitsgebundenes und arbeitsverbundenes Lernen)	Betriebliche Praktika; Betriebliche Versetzungsstellen und Rotation; Benchmarking; Produktionsschulen;
Lernen durch Simulation von Arbeitsprozessen (arbeitsorientiertes Lernen)	Lernbüros; auftragsorientiertes Arbeiten in Bildungszentren

Tabelle 3

Aus: Peter Dehnbostel in Arbeitsprozessintegriertes Lernen, Matthias Rohr (Hrsg.), 2002, S.

erfolgen, indem zum Beispiel ein Lehrgang modulartig aufgebaut und zwischendrin immer eine Umsetzungsphase eingeplant ist. Mit Sicherheit werden in Zukunft auch Lehrgänge für bestimmte Betriebe oder bestimmte Fertigungen oder Dienstleistungen noch bedeutender werden. Den älteren Menschen kommt das methodisch sehr entgegen, weil der Praxisbezug so immer gegeben ist. Allerdings dürften viele Jüngere an dieser Art Lernen auch sehr Gefallen finden.

Tabelle 3 gibt einen Überblick über mögliche Formen des arbeitsprozessintegrierten Lernens.

Schlussfolgerungen zum Lernangebot für Ältere

Die Angebote einer Bildungsinstitution umfassen in der Regel das formelle Lernen. Sie kann sich bei ihrem Angebot mit Sicherheit drei Trends nicht verschliessen. Der Zeitfaktor wird noch bedeutender, die Kadenz der Veränderungen in der Arbeitswelt wird kaum zurückgehen und die Anzahl der Erwerbstätigen, die über vierzig sind, wird weiter zunehmen. Will eine Bildungsinstitution diesen Markt erfolgreich erschliessen, bzw. weiter ausbauen, muss sie aus unserer Sicht die folgenden Punkte beachten:

1. Die Lehr- und Lernmethoden müssen den Lernfähigkeiten der Älteren angepasst werden.
2. Der vermittelte Stoff muss möglichst auf den Vorkenntnissen der Lernenden aufgebaut werden.
3. Der Sinn des Lernens muss klar sein.
4. Die Lernmethoden sollten eine möglichst grosse Nähe zur Anwendung des Gelernten in der Praxis ermöglichen.
5. Ältere müssen oft verlernen können, das heisst bereit sein, früher Gelerntes zu vergessen, um den Kopf frei zu bekommen für das neu zu Lernende.



Literatur

- Michael Bruggmann (2000): Die Erfahrung älterer Mitarbeiter als Ressource, Deutscher Universitäts-Verlag GmbH, Wiesbaden.
- W. McNaught und W.M.C.Barth: Are older workers (good buys)? A case study of Days Inn of America, Sloan Management Review.
- Von Cranach et al (Hrsg.) (2004): Ältere Menschen im Unternehmen. Chancen, Risiken, Modelle. Bern, Hauptverlag.
- Ilmarinen, Juhani E./Tempel, Jürgen (2002): Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben. Im Auftrag des DGB-Bildungswerk v.V. Hamburg: VSA.
- Wolfgang Clemens, François Höpflinger, Ruedi Winkler (2005): Arbeit in späteren Lebensphasen, Sackgassen, Perspektiven, Visionen, Haupt Verlag, Bern.
- Referate der Tagung vom 14.3.2002: «Ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter im Unternehmen: Probleme und Lösungsvorschläge» Organisatoren: Netzwerk für sozial verantwortliche Wirtschaft NSW/RSE und Netzwerk Arbeitsgesellschaft NAG (abrufbar: www.netzarbeit.ch).
- Britta Kohler (1998): Problemorientierte Gestaltung von Lernumgebungen, Deutscher Studien Verlag, Weinheim.