

Ältere lernen anders, aber sie lernen

Wissen, Neues lernen, umlernen wird für den Erfolg von Unternehmen und Mitarbeitenden in Zukunft immer wichtiger. Gleichzeitig steigt das Durchschnittsalter der Mitarbeitenden. Mehr Ältere und mehr lernen, geht das zusammen?

Wissensgesellschaft, lebenslanges Lernen, manchmal können wir es fast nicht mehr hören. Trotzdem werden diese Begriffe und das, was dahinter steht, mit hoher Wahrscheinlichkeit auch unsere Zukunft prägen bzw. für den wirtschaftlichen Erfolg ausschlaggebend sein. Noch sicherer ist, dass in Zukunft der Anteil älterer Menschen in der Gesellschaft und im aktiven Erwerbsleben zunimmt. Das Ausmass wird zwar je nach Annahmen unterschiedlich beziffert. Am Faktum aber ändert das nichts.

Was ist ein älterer Mitarbeitender?

Auf Anhiob erscheint die Antwort klar. Je weiter das Geburtsdatum zurückliegt, desto älter ist ein Mensch. Von der Anzahl der gelebten Jahre aus gesehen stimmt das. Bezüglich des Verhaltens, des Denkens und des Handelns ist das nicht immer so einfach. Wir alle kennen zwanzigjährige Greise und sechzigjährige Junge. Trotzdem: Sowohl während eines Arbeitsverhältnisses und erst recht bei der Suche nach einer neuen Stelle spielt der Jahrgang eine zentrale Rolle. Für diesen Artikel orientieren wir uns am «*arbeitsmarktlichen*» Inhalt des Begriffs «*älter*» und rechnen dazu *Menschen ab 45 Jahren*. Dass für bestimmte Berufsgruppen (und Firmen) die Grenze tiefer liegt, ist allerdings Realität.

Lernen ältere Menschen schlechter?

Lernen im Zusammenhang mit der Arbeit heisst in der Regel, *möglichst schnell neues Wissen aufnehmen* und anwenden



Ruedi Winkler

Der Autor erwarb sich auf dem 2. Bildungsweg die Matura und studierte an der Universität Zürich VWL (1978: lic.oec.publ.). 1978 bis 1984: Zürcher Kantonalbank, Abteilung Volkswirtschaft und Marketing, ab 1980 als Prokurist. 1984 trat Ruedi Winkler in die Dienste des Arbeitsamtes der Stadt Zürich ein, zuerst als Abteilungsleiter (Abteilung Beratung und Vermittlung), ab 1989 als Vizedirektor und Stellvertreter des Dienstchefs. Von 1993 bis 2001 war er dessen Direktor. Seit März 2001 führt er ein eigenes Büro für Personal- und Organisationsentwicklung. 1987 bis 1999 war der Autor Zürcher Kantonsrat (SP), von 1988 bis 1994 Präsident der SP des Kantons Zürich.

können. Erworben werden kann es auf verschiedene Arten: durch Weiterbildung in Kursen, durch Einführung an einem neuen Gerät oder in ein neues Verfahren sowie durch Gewöhnen an neue Abläufe. Überall steht ein Lernprozess dahinter und praktisch immer spielt die Zeit eine grosse Rolle.

Die grosse Bedeutung der Zeit ist vermutlich ein wichtiger Grund, warum ältere Menschen generell als weniger lernfähig gelten als jüngere. Sicher ist, dass *Ältere anders lernen*. Und Lernen ist bei uns mit ganz bestimmten Vorstellungen verbunden. Schnell wiedergeben können, was eine Lehrperson gesagt hat, oder was in einem Lehrbuch geschrieben steht. Die meisten Prüfungen bauen ja ganz oder teilweise auf diesen Fähigkeiten auf. Dass in der Praxis der grösste Teil des Lernens bei der beruflichen Arbeit, in der Freizeit, in der Familie usw. nach andern Mustern abläuft, ist nicht so präsent. Studien zeigen aber regelmässig, dass von den Fähigkeiten der Menschen nur etwa 20 % in Kursen und anderen formellen Weiterbildungen gelernt wurden und rund 80 % bei praktischen Tätigkeiten erworben oder von anderen abgeschaut wurden. *Learning by doing* und *Abschauen* bei Vorbildern hat eine *viel grössere Bedeutung* als im allgemeinen angenommen wird.

Mehr Ältere und mehr lernen, wie geht das?

Wenn die Ansicht stimmen würde, dass ältere Menschen weniger lernen können als jüngere, dann müsste die Nachricht, dass in der Arbeitswelt der Anteil älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zunimmt, pessimistisch stimmen. In einer Arbeitswelt, in der Lernfähigkeit, Wissen und die Fähigkeit, dieses Wissen auch

anzuwenden (Wissenstransfer) eine immer bedeutendere Rolle spielen, müsste das gravierende Folgen haben. Die gute Nachricht ist, dass das nicht so sein muss.

Wie lernen ältere Menschen?

Es ist denkbar, dass die weitverbreitete Ansicht, ältere Menschen hätten mehr Mühe beim Lernen vor allem *zwei 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 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.
2. Für Ältere ist in der Regel der Aufwand, bis etwas vom Kurz- ins Langzeitgedächtnis gelangt ist, höher. Wenn ein Stoff jedoch im Langzeitgedächtnis gespeichert ist, dann besteht kein Unterschied mehr zwischen Jüngeren und Älteren.

Klar *schwieriger* ist es für Ältere, wenn es ums *Umlernen* geht. Das heisst, wenn z.B. die gleiche Arbeit auf neue Art gemacht werden muss, wenn neue Produktionsverfahren für das gleiche Produkt eingeführt werden. Da sind die Jüngeren im Vorteil, weil sie noch nicht so stark geprägt sind von der Haltung «das macht man so». Betriebe mit einer *Mitdenkkultur* sind hier klar im Vorteil. Wo die Mitarbeitenden schon immer zum Mitdenken aufgefordert waren, ist auch das Bewusstsein gross, dass alles immer



Bilder: H. R. Bomanz

Ältere Mitarbeitende lernen anders als jüngere...

auch noch anders oder besser gemacht werden kann.

Nicht schlechter, aber anders

Eine interessante, für die Praxis sehr *bedeutsame Erkenntnis* brachten Untersuchungen zu den Unterschieden zwischen Jüngeren und Älteren beim expliziten und impliziten Lernen. *Explizit* lernt man dann, wenn das Ziel einer Aktivität das Lernen ist, wie z.B. Schule oder Kursbesuch. Unter *implizitem Lernen* versteht man jenes Lernen, das praktisch «nebenbei» passiert, z.B. will man ein Billett am Bahnhof lösen und lernt dabei gerade noch, wie der neue Billettautomat funktioniert (im besten Falle...). Während beim expliziten Lernen offensichtlich die Jüngeren einen Vorteil haben, ist dies beim impliziten Lernen nicht mehr so. 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 Instruktoren – auf das Niveau der jüngeren senken (vgl. McNaught & Barth, 1992).»

Eine ganz *entscheidende Rolle* spielt die *Motivation*. Das ist zwar kein Unterschied zu den Jüngeren. Auch bei ihnen hängt der Lernerfolg weitgehend davon ab, ob sie einen Sinn erkennen und ob sie motiviert sind. Ältere Menschen sind mehr durch die Jahre geprägt, die sie den Jüngeren voraus haben. In diesen Jahren haben sich oft zwei Lernhindernisse aufgebaut. Einerseits die «Erkenntnis» «Lernen lohnt sich nicht» und andererseits «Ich kann das nicht». Die Erfahrungen zu ersterem Schluss haben ihren Ursprung meistens in der Arbeitswelt und sind in allen Qualifikations- und Führungsstufen vorhanden. Der zweite Schluss hingegen kann schon früher entstanden sein und ist vor allem bei weniger Qualifizierten verbreitet. In der Untersuchung, die dem Buch «Warum

Erwachsene (nicht) lernen» von Regula Schröder-Naef zugrunde liegt, kam u.a. heraus, dass

- am Ende der Volksschulzeit über die Hälfte der Schülerinnen und Schüler negativ zur Schule eingestellt sind und
- die Erwachsenen mit den grössten schulischen Defiziten auf die schwierigsten Rahmenbedingungen treffen um sich weiterzubilden.

Diese beiden Handicaps müssen auch bei der Diskussion der Lernmöglichkeiten und -fähigkeiten der älteren Mitarbeitenden beachtet werden.

Kurz zusammengefasst lässt sich folgendes festhalten:

- Ältere Menschen lernen anders als jüngere.
- Ob sie mit gleichem Erfolg lernen, hängt von der Motivation und den gewählten Methoden ab.

... nämlich vor allem «by doing».



Konsequenzen ziehen

Mehr ältere Mitarbeitende in den Betrieben, höhere Anforderungen in der Arbeitswelt, steigende Bedeutung des Wissens und Könnens in der Arbeitswelt, da wird entscheidend sein, wie die Unternehmen das vorhandene Potential der Mitarbeitenden zur Entfaltung bringen können.

Es wird entscheidend sein, ob die Firmen und Mitarbeitenden auch beim Lernen die optimale Lösung finden.

Die folgenden Punkte weisen auf einige wichtige Aspekte hin.

- Alle von uns kennen Beispiele, in denen Menschen etwas gelernt haben, das ihnen niemand zugetraut hätte. Alle Menschen können mehr lernen als sie glauben, aber es braucht einen konkreten Anlass. Dieser kann ein angenehmer sein, es kann aber auch die Einsicht in eine Notwendigkeit sein,

die nicht unbedingt angenehm ist. Entscheidend ist, dass die Firmen sehr sorgfältig darauf achten, dass ihre Mitarbeitenden wissen, warum sie etwas lernen sollen. Das ist schon ein guter Grundsatz bei Jungen, wird bei Älteren aber zur Voraussetzung für den Erfolg.

- Das beste Mittel, dass jemand nichts lernt und nichts lernen kann ist, ihm oder ihr (verbal oder non-verbal) zu verstehen zu geben, dass man ihr oder ihm das nicht zutraut. Weil das Vorurteil, dass Ältere nicht oder fast nichts mehr lernen können, noch lange nicht ausgerottet ist, müssen die Firmen gegen dieses Vorurteil tatkräftig angehen. Am besten mit Beispielen, die das Gegenteil zeigen. Am besten bei den eigenen Mitarbeitenden.
- Das Ziel und der Zweck jedes Lernschrittes muss für die Lernenden einseitig, verständlich und nachvollziehbar sein.
- Die Lernmethoden müssen angepasst werden. Aus den oben zitierten Untersuchungen geht hervor, dass die älteren Menschen nicht schlechter, aber anders lernen als Junge. Das implizite Lernen liegt ihnen besser. Das heisst, es sind Lernmethoden einzuführen, die vom Prinzip her das Lernen möglichst in die Arbeit integrieren oder laufend das theoretisch Gelernte mit praktischen Übungen verankern. Das bedingt auch eine Anpassung der Lehrenden.
- Lernen geht besser, wenn man weiss, was man schon kann. Das erscheint auf den ersten Blick banal, ist es aber nicht. Sehr wenige Menschen können auf Anhieb konkret und präzise umschreiben, welche Fähigkeiten sie haben. Um dies systematisch zu erheben, gibt

es auf dem Markt entsprechende Angebote (vgl. Literatur Beispiel CH-Q).

■ Aber nicht nur die meisten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind sich ihrer Kompetenzen oft nicht präzise bewusst. Auch die Firmen wissen meist sehr wenig darüber. Je mehr ältere Mitarbeitende eine Firma hat, desto grösser ist die Chance, dass eine gesuchte Fähigkeit bei jemandem schon vorhanden ist. Sie zu nutzen ist hocheffizient und fördert erst noch die Zufriedenheit der Mitarbeitenden. Dazu braucht es jedoch Mitarbeitende, die ihre Kompetenzen konkret kennen, das Vertrauen, dass sie diese ihrer Firma mitteilen und geeignete Methoden und Systeme, um sie zu nutzen.

■ Jeder Arbeitsort ist auch ein Ort des Lernens, eine Lernumgebung. Meistens wird er aber nicht unter diesem Aspekt betrachtet und organisiert. Das Integrieren oder noch verstärkte Integrieren des Lernens am Arbeitsort kommt der Lernweise älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entgegen und ist sicher effizient.

Die Tatsache, dass der Mensch ungefähr drei Viertel implizit, d.h. während einer Tätigkeit oder indem er es jemandem abschaut lernt und die Tatsache, dass bei angepassten Methoden ältere Mitarbeitende mit dem gleichen Aufwand und den gleichen Kosten zum gleichen Lernerfolg kommen wie jüngere, zeigt, dass die sich verändernde Altersstruktur kein Nachteil sein muss.

Aber ohne Anpassung an die sich verändernden Verhältnisse geht es nicht. In dieser Hinsicht stehen wir erst am Anfang. *Lebenslanges Lernen* ist noch nicht selbstverständlicher Teil unserer Kultur, weder bei den Lernenden noch bei den Lehrenden.

Chancen für die KMU

Die Art, wie ältere Menschen lernen, kommt im übrigen den KMU entgegen. Diese bringen oft die Weiterbildung wegen der Abwesenheiten schlecht mit der Arbeit unter einen Hut. Mit dem vermehrten Zusammenbringen von Lernen und Arbeiten wird dem Rechnung getragen. Denn nicht Lernen ist keine

Alternative weder für die Firmen noch für die Mitarbeitenden.

Ruedi Winkler

Literatur

Michael Bruggmann, Die Erfahrung älterer Mitarbeiter als Ressource, Deutscher Universitäts-Verlag GmbH, Wiesbaden, 2000.

W. McNaught und W.M.C. Barth, Are older workers «good buys»? A case study of Days Inn of America, Sloan Management Review.

Regula Schröder-Naef, Warum Erwachsene (nicht) lernen, Nationales Forschungsprogramm 33, Wirksamkeit unserer Bildungssysteme, Verlag Rüegger, 1997.

Schweiz. Qualifikationsbuch CH-Q (Ordner), Werd-Verlag, 1999 (www.ch-q.ch).

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, Problemorientierte Gestaltung von Lernumgebungen, Deutscher Studien Verlag, Weinheim, 1998.

Ihr BVG: Performance
und Flexibilität garantiert!

Geneva Business Solutions Tel. 022 704 24 24, kmu@genfer.ch



 **Genfer**