



© imagesource

*Personalentwicklungsprogramme für Mitarbeiter 40+ / 50+ zeigen selten einen schnellen Erfolg. Denn eine Erkenntnis hat sich noch nicht durchgesetzt: Das Lernen lernen gehört in den Fokus.*

# Qualifizierung Älterer tut Not

Die von der Demografie-Entwicklung betroffenen Unternehmen und alle Beteiligten stehen mit Personalentwicklungsmodellen und Maßnahmen zur Qualifizierung älterer Mitarbeiter gewissermaßen in den Startlöchern. Alt-Jung-Modelle, Tutoren-/Mentoren-Systeme und altersspezifische

Qualifizierungen bilden die ersten Gehversuche. Diejenigen, die sich in der Personalentwicklung (PE) für ältere Mitarbeiter engagiert haben, mussten feststellen, dass es noch kein Allheilmittel für eine Verbesserung der Qualifizierungssituation und des Wissenstransfer zu geben scheint.

- Die meisten Älteren sind lernentwöhnt.
  - Es gibt einen signifikanten Mangel an IT-Erfahrung.
- Zwar ist die analysierte Personengruppe nicht repräsentativ, aber die Durchgängigkeit von Lernentwöhnung und von mangelnden IT-Kenntnissen ist gewiss auch in anderen Belegschaften anzutreffen. Selbst wenn einzelne Formen der Lernverweigerung be-



*Dr. Werner Bünnagel, Leiter PEAG Personalentwicklung, PEAG Personalentwicklungs- und Arbeitsmarktagentur, Wiesbaden*

*Kontakt: buennagel@peag-hr.de*

## Lernen ernst nehmen

Drei wesentliche Feststellungen zur Situation bei älteren Arbeitnehmern sind aus dem in zehn Jahren gesammelten PEAG-Material hervorzuheben:

- Der Anteil derer, die sich privat weiterqualifizieren, ist gering.

## Stichwörter in diesem Beitrag

- Lernmotivation
- Leistungsträger ohne Wertschätzung
- Technologischer Wandel

---

kannt sind und selbst wenn Lernen lernen zunächst als Worthülse entlarvt wurde, ein paar Beispiele sollen diesen Zustand nochmals näher beleuchten. Denn die Erfahrungen aus dem Bereich Maschinenbau könnten schlimmste Ahnungen für die Zukunft wecken.

***„Wenn bei dieser Gruppe von Mitarbeitern intelligente und langfristig angelegte Qualifizierungsmaßnahmen greifen, kann Zukunft gestaltet werden – trotz des demografischen Wandels.“***

Insbesondere Unternehmen aus der gewerblich-technischen Produktion verfügen über eine Vielzahl an Mitarbeitern, die irgendwann einmal ein Handwerk erlernt oder eine andere solide Berufsausbildung absolviert haben. Allerdings ist in vielen Fällen die berufliche Entwicklung dieser Mitarbeiter in den vergangenen

Jahrzehnten eher stehen geblieben. Das bedeutet, dass sie in ihrem alten Beruf nicht mehr Fuß fassen können und in ihrer derzeitigen Position auf wenige Kompetenzen reduziert sind. Ob der Arbeitgeber eine Fürsorgepflicht hatte, der er nicht nachgekommen ist, soll von anderen geklärt werden. Festzuhalten ist, dass nur unverzichtbare Fachkräfte in der Qualifizierungsplanung auftauchen. Alle anderen werden zumeist vernachlässigt. Hier ist ein Umdenken gefordert, denn unter diesen Leistungsträgern ohne Wertschätzung schlummert sehr viel Potenzial. Wenn bei dieser Gruppe von Mitarbeitern intelligente und langfristig angelegte Qualifizierungsmaßnahmen greifen, kann Zukunft gestaltet werden – trotz des demografischen Wandels.

Ähnliche Erfahrungen gibt es auch im kaufmännischen Bereich. Vermeintliche IT-Sachbearbeiter im Alter zwischen 40 und 60 entpuppten sich als Problemfälle für die Vermittlung. Denn Unternehmen unterschätzen oft die Rasanzen in der technologischen

Entwicklung. Konsequenz dieser Fehleinschätzung ist eine Personalsituation, die dem internationalen Wettbewerb nicht mehr gerecht werden kann.

## **Intensive Beratung**

Ein IT-Sachbearbeiter muss versiert mit seinem Arbeitsinstrument umgehen können und gängige Anwendungsprogramme beherrschen. Die Realität präsentiert sich anders: Im Rahmen einer Beratungsleistung wurden grundlegende Qualifizierungen initiiert. Zwar war dies mit besten Absichten zur Verbesserung der Arbeitsmarktintegration geschehen, aber aufgrund der langen Lernentwöhnung stellten sich bei den älteren Mitarbeitern die Qualifizierungserfolge nicht so schnell und schon gar nicht in dem erwarteten Umfang ein. Erstaunlich war jedoch auch, dass die Betroffenen vorhandene Möglichkeiten oft nur nach intensiver Beratung zu nutzen bereit waren. Manche zeigten sogar

## Die PEAG

Die **Personalentwicklungs- und Arbeitsmarktagentur GmbH (PEAG)** ist eine national tätige Transfergesellschaft, die in den vergangenen zehn Jahren im Rahmen von Personalanpassungsmaßnahmen rund 55.000 Transfermitarbeiter betreut hat. Zur schnellen Integration der Betroffenen organisieren die Berater der PEAG Zigttausende Qualifizierungsmaßnahmen, nachdem sie in Profiling und Potenzialanalyse den aktuellen Qualifizierungsbedarf ermittelt haben.

ein höchst unerwartetes Maß an Beratungsresistenz, wenn es um persönliche Weiterbildung ging.

## Lernentwöhnung überwinden

Es liegt nahe, dass die Personalentwicklung bei der genannten Zielgruppe den Fokus auf die Überwindung der Lernentwöhnung legen muss. Kann Lernverweigerung ein Resultat der Lernentwöhnung sein? Speziell auf ältere Mitarbeiter ausgerichtete Maßnahmen zum Lernen lernen stehen an erster Stelle. Inhalte können sein: Lernertypenanalyse, Überblick über Lernstrategien und Übungen zur Überwindung der Lernentwöhnung. Parolen und Visionen zum lebenslangen Lernen reichen also gewiss nicht aus. Letztlich steht hinter jeder Art von gesteuertem Lernen auch eine Motivation beim Lerner. Das heißt, Anreize und Perspektive sind wesentliche Rahmenbedingungen. Warum soll der Mitarbeiter sich engagieren? Was hat der Mitarbeiter von der beruflichen Weiterentwicklung? Zu oft gestaltet sich die Situation für ältere Mitarbeiter so, dass deren Berufslaufbahn mit 40 oder 50 Lebensjahren am Endpunkt angelangt ist.

Andererseits: Steigende Anforderungen bedingen ständige Anpassung. Durch Qualifizierungsmaßnahmen bleibt die Beschäftigungsfähigkeit erhalten. Dies bedeutet auch, dass es neben einer lebensphasenspezifischen Personalentwicklung ein lebensphasenübergreifendes Entwicklungskonzept geben muss. Ältere müssen eine berufliche Perspektive haben, und es

muss transparent werden, dass die Qualifizierung Älterer auch eine Wertschätzung des Mitarbeiters ist. Von der Wertschätzungskultur ist es dann nicht weit zur Unternehmenskultur. Unternehmensziele wie Erhalt der Arbeitsfähigkeit und Flexibilisierung der Arbeitskräfte auf der einen Seite und der Erhalt der Arbeitsmarktfähigkeit aus der Perspektive des Einzelnen andererseits müssen als gemeinsames Interesse verankert werden. Damit kann zugleich die Grundlage für Qualifizierungsplanungen gelegt werden. Neben dem demografischen Wandel fordert auch die rasante technologische Entwicklung ihren Niederschlag in der Zukunftsstrategie der Unternehmen. So wird die Forcierung der Breitbandtechnologie Einfluss auf alle möglichen Berufsfelder nehmen. Modelle zur Flexibilisierung der Mitarbeiter – hier im Hinblick auf deren Einsatzmöglichkeiten – machen deutlich, dass PE-Maßnahmen für Ältere auch immer einen organisationalen Hintergrund haben und schließlich von strategischer Bedeutung sein können.

## IT-Kompetenz als Schlüsselqualifikation

E-Skills und Fertigkeiten im Umgang mit moderner Technologie sind nicht die Top-Seller der Propagandisten neuer Medien. Vielmehr ist der geschulte Umgang mit moderner Informationstechnologie eine Schlüsselqualifikation der Gegenwart. Dementsprechend ist der notwendigen Voraussetzung Rechnung zu tragen, dass alle Mitarbeiter regelmäßig und kontinuierlich die Möglichkeit haben, sich fachlich weiterzuentwickeln. Weiterbildungsinitiativen sind dabei gewiss nicht ausschließlich auf die Unternehmen abzuwälzen. Denn was Schlüsselqualifikationen betrifft, sind Mitarbeiter auch individuell in die Pflicht zu nehmen.

Egal welche Finanzierungsform der Qualifizierung präferiert wird – sei es die Kostenübernahme durch das Unternehmen oder die Kostenteilung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer – das Beschreiten neuer Pfade ist unumgänglich und zukunftsweisend.

Die europäische Gemeinschaft, die Bundesregierung und die IG Metall haben das Thema IT-Kompetenz weit vorangetrieben. Unter den Schlagworten „ICT Information and Communication Technology Competence“ und „European E-Competence Framework“ wird derzeit alles subsumiert zur Entwicklung eines strukturierten Qualifizierungsprogramms, das dem technologischen Wandel gerecht wird.

Mag im produzierenden Gewerbe die Notwendigkeit zur Steigerung der Technologie-Kompetenz noch nicht sichtbar sein, so sieht es im Dienstleistungssektor und in wissensintensiven Bereichen ganz anders aus. In jedem Fall durchdringt die technologische Entwicklung alle Arbeitsbereiche in rasantem Tempo. So ist der Lagerist ohne IT-Kenntnisse bereits undenkbar. Aber was geschieht mit dem jetzt 40-jährigen Mitarbeiter, der die Entwicklungen verschlafen hat und der sie auch die nächsten zehn Jahre verschläft? Versäumt der Arbeitgeber eine adäquate Weiterentwicklung des Mitarbeiters, werden ihn die Folgen empfindlich treffen.

Unabhängig von jeglicher Anforderung zum Umgang mit moderner Informationstechnologie gilt es vor allem, die Motivation freizusetzen, die auch ältere Mitarbeiter beseelt, sich tief in neue Aufgaben und Lerninhalte hineinzuknien. Ist es denn wirklich so schwer, jemanden, der sich zu Hause stundenlang mit der Programmierung seines Satellitenreceivers auseinandersetzen kann, dazu zu bringen, sich auch am Arbeitsplatz aufs Lernen einzulassen? Nun gut, ein wenig mehr als ein Trainingsangebot gehört schon dazu.

## Internet-Tipp

In der Europäischen Union werden Programme zur Erlangung von IT-Kompetenz gefördert.

[www.ict-lane.eu/](http://www.ict-lane.eu/)

[www.e-skills-conference.org/](http://www.e-skills-conference.org/)

[www.ecompetences.eu/](http://www.ecompetences.eu/)