

Betriebliche Qualifizierung für ältere Beschäftigte

Erfahrungsorientierung, Empowerment, Inhouse-Training EQUA

VERONIKA HAMMER

In vorliegendem Thesenpapier wird in 6 Abschnitten ein Konzept eines Inhouse-Trainings hergeleitet und vorgestellt. Dieses Inhouse-Training wird aktuell in der betrieblichen Praxis erprobt, um ältere Beschäftigte bewusst in betriebliche Abläufe zu integrieren. Damit werden Gelegenheiten geboten, um eine dauerhafte Qualifizierung zu erreichen und Ältere nicht „abzuhängen“. Bei der Entwicklung dieses Konzeptes wird von einer Defizitperspektive des Alterns Abstand genommen, ebenfalls werden empirische Befunde zum Lernen Älterer integriert. Auf beide Aspekte wird hier kurz Bezug genommen, bevor der Projektzusammenhang in EQUA Erläuterung findet. Daran anschließend stellt sich die Frage, wie es besser als bisher gelingen kann, die wissenschaftlichen Befunde zur Erfahrungsorientierung und zu den Stärken älterer Beschäftigter in betriebliche Lernabläufe zu integrieren. Auf der Basis einiger Projekterfahrungen in Betrieben und anknüpfend an viele Aussagen von denjenigen, die an den Projekten beteiligt waren, konnte das Lernarrangement EQUA entwickelt werden, das insbesondere den „Erfahrungsaustausch“ auf verschiedenen Ebenen berücksichtigt.

Überwundener Ansatz: Defizitmodell des Alterns

Altern wurde z.B. in amerikanischen Studien zur Intelligenzentwicklung aus den 20er und 30er Jahren (u.a. Miles und Miles 1932) überwiegend als Prozess des sukzessiven Abbaus geistiger Leistungsfähigkeit aufgefasst. Dieses „Defizitmo-

dell“ des Alterns wird von der heutigen Altersforschung und Erwachsenenbildung tendenziell abgelehnt. Dennoch ist es sinnvoll, darauf Bezug zu nehmen. Denn das „Defizitmodell“ ist in der betrieblichen Praxis vielfach noch verbreitet, wenn es um Entlassungen, Umsetzungen und Stellenneubesetzungen geht. Älteren Arbeitnehmern wird hierbei gegenüber den jüngeren nicht nur ein geringeres körperliches Leistungsvermögen, sondern gerade auch ein Nachlassen in der geistigen Leistungs- sowie Anpassungs- und Lernfähigkeit unterstellt. Die Vorbehalte gegenüber Älteren im Betrieb werden durch hartnäckige Vorbehalte oftmals noch geschürt und mindern letzten Endes ihre Beschäftigungschancen (Wenke u.a. 1996).

Verfeinerte Messungen unterscheiden heute im Gegensatz zu den frühen, meist amerikanischen Studien Bestandteile von Intelligenzleistungen und erlauben trotz einer Bestätigung des statistischen Gesamtverlaufs eine differenzierende Aufschlüsselung:

„Von den Fähigkeiten aus gesehen, welche die genannten Tests messen sollen, zeigt sich also als altersbeständig der Wissensumfang, die praktische Urteilsfähigkeit, die Fähigkeit, sich in alltäglichen Problemsituationen zurechtzufinden, sprachliche Kenntnisse, Fähigkeit zur Aufmerksamkeit und Konzentration, die planende Phantasie und ein Unterscheidungsvermögen zwischen Wesentlichem und Unwesentlichem. Als weniger altersbeständig wäre auch hier nach das Gedächtnis und die Merkfähigkeit zu nennen, geistige Wendigkeit und Umstellungsfähigkeit, das abstrakt-logische Denken, ebenso die psychomotorische Geschwindigkeit und eine gewisse Kombinationsfähigkeit.“

(LEHR 1991, S. 72).

Außerdem sind Faktoren wichtig, die gar nicht auf das biologische Lebensalter zurückgehen, sondern auf unterschiedliche Schulbildung, Berufserfahrungen und biografische Verläufe. Alter ist im Sinne der „Differentiellen Gerontologie“ ein dynamischer, biografischer Prozess mit positiven Entwicklungschancen und dieser Prozess ist mehrfach beeinflussbar.

Selbstverständlich sind aber auch die möglichen *Probleme* zu betrachten, die Ältere im Lernprozess haben können. Die mit zunehmendem Alter größere Erfahrung kann sich auch negativ auf das Leistungspotential auswirken. So ist es möglich, dass die Erfahrung der Lernentwöhnung zu einem veralteten Wissen führt. Neues „draufzusatteln“ wird aber unter Umständen wegen fehlender Motivation oder fehlenden Perspektiven nicht mehr als notwendig angesehen.

Diese möglichen Problematiken sollen aber nicht über die *Vorzüge* Älterer/Erfahrener hinwegtäuschen. Viele ältere und erfahrene Beschäftigte sind sich dieser

Vorteile auch bewusst. Sie sind Könner im Betrieb und sie haben Überblick, vor allem über die sozialen Verknüpfungen. Sie wissen, wer mit wem kann und wer mit wem nicht kann, welche Wege die besseren und die kürzeren sind. Sie verfügen in aller Regel über ein hohes Maß an Expertenwissen und sie lassen sich nur ungern von jüngeren Neueinsteigern belehren. Sie kennen ihre eigenen Fähigkeiten und sich setzen gerne selbst ihre Prioritäten, haben sie doch damit langjährige gute Erfahrungen gemacht. Die heute „ältere“ Mitarbeitergeneration verfügt über Tugenden wie Fleiß, Einsatzbereitschaft, Durchhaltevermögen und Pflichtbewusstsein. Sie sind zuverlässig und beständig. Sie haben den gewissen „Blick über den Tellerrand“, weil sie in aller Regel schon mehrere berufs- und lebensbiografisch wichtige Stationen hinter sich haben und wissen, wie es in anderen Betrieben und in der Lebenswirklichkeit aussieht. Die gerade erwähnten „altersbeständigen“ Fähigkeiten kommen zum Tragen: ein angesammelter hoher Wissensumfang, eine ganz praktische Urteilsfähigkeit im Sinne des „gesunden Menschenverstandes“, Kenntnisse im Umgang mit betrieblichen Sprachregelungen und eine gewisse planende Phantasie und Kreativität, die aus einer Verbundenheit zum Unternehmen resultiert und die auch gerne vom Unternehmen genutzt wird, um Problemlösungen zu erreichen.

Erfahrungsgerechte Qualifizierung – Lernen Älterer¹

Erfahrene Mitarbeiter sind entwickelte Persönlichkeiten. Sie wollen nicht als alt oder als älter bezeichnet werden. Sie haben „Profile“. Sie sind anspruchsvoll. Daher macht es Sinn, sich einmal vor Augen zu führen, auf was es in Lernsituationen mit dieser Zielgruppe ankommt. Ausgehend von empirischen Befunden zum Lernen Älterer heißt dies, auf fünf Ebenen aufmerksam zu sein.

- Auf der Ebene des Lernmaterials kommt es darauf an, an Gesamtzusammenhängen anzuknüpfen. Erfahrene lernen besser, je mehr sie über den Gesamtkontext informiert sind. Sie wollen den Sinn begreifen, in dem ihr Lernprozess einen Teil darstellt. Daher kommt es darauf an, Logik und Ganzheitlichkeit herzustellen sowie die Materialien übersichtlich und gut zu gliedern, damit keine Zeit für Überflüssiges verloren geht.
- Auf der Ebene der Didaktik beginnt das Empowerment, indem an die Lernpräferenzen und an die Stärken der Teilnehmenden erinnert wird. Erfahrene wollen auf „gleicher Augenhöhe“ genommen werden, sie möchten das Lern-

¹ (s.a. Grafik 1).

tempo selbst gestalten und den Ergebnisprozess selbst steuern, indem sie ihre Erfahrungen und Stärken einbringen können.

- Auf der Ebene der Fachkompetenzen ist das empowermentorientierte Anknüpfen an der beruflichen Erfahrung gefragt. Erfahrene bringen berufliche Qualifikationen mit, sie haben aus ihrem beruflichen Werdegang auf ihren verschiedenen Stationen gelernt und auch aus beruflichen Wechseln und Übergängen ihre Lehren gezogen.
- Die Ebene der fachübergreifenden Kompetenzen knüpft an den sozialen Eigenaktivitäten wie an den sozialen Kompetenzen, am selbst gesteuerten Lernen, an der Problemlösekompetenz an. Erfahrene bringen soziale Erfahrungen mit, dies kann z.B. Empathie sein oder Teamfähigkeit – je nach individueller Persönlichkeit oder individuellem Profil.
- Die Ebene der konkreten Praxis bezieht sich auf den Betriebsalltag. „Es muss was dabei rüberkommen“ sagen viele Ältere im betrieblichen Lernprozess. Man will keine Ressourcen verschleudern, sondern die Kräfte gezielt einsetzen, um eine betriebliche Problemlösung zu erreichen bzw. auch, um eine Qualifizierungsperspektive auszuloten.

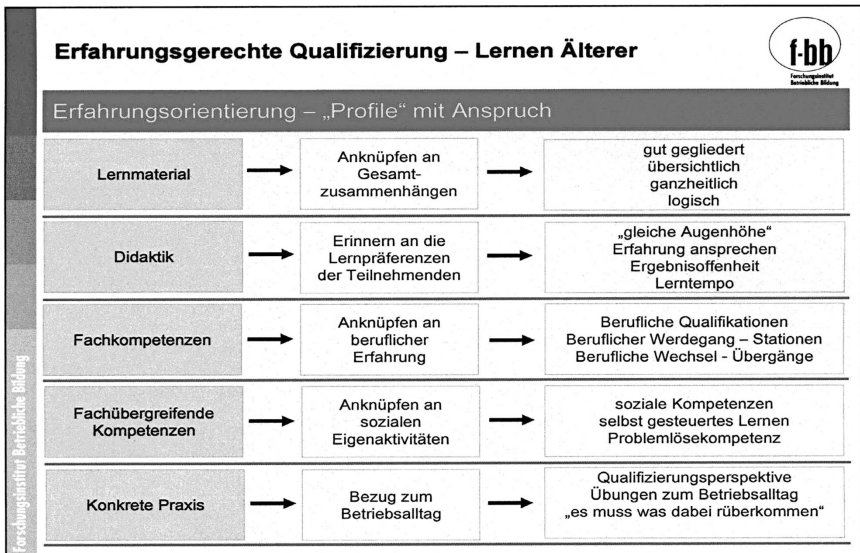


Abb. 1 Erfahrungsgerechte Qualifizierung – Lernen Älterer

Das Projekt AQUA in der Gemeinschaftsinitiative EQUAL

Das Projekt AQUA – Alternsgerechte Qualifizierung – unterstützt und begleitet in Betrieben Lernprozesse Älterer. Vor dem Hintergrund dessen, dass eine Alterung der Gesellschaft stattfinden wird und damit auch eine Alterung des Personals einhergehen wird (der Anteil über 45- und 50jähriger wird wachsen), bietet dieses Projekt Unterstützung. Auch soll damit die Weiterbildungsbeteiligung älterer und künftig älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erhöht werden, indem Anreize geschaffen werden, sich einzubringen. Mit den jeweiligen Betrieben wird geprüft, wo genau die Qualifikationsbedarfe liegen, anschließend wird die Thematik des Lernarrangements formuliert. Das Lernarrangement findet in aller Regel als Inhouse-Training statt, d.h. das entstandene Wissen bleibt im Betrieb und wird direkt vor Ort eingesetzt. Ganz wichtig ist es, die jeweiligen Führungskräfte für diese Projekte zu sensibilisieren, damit die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter von ihnen „Rückendeckung“ bekommen. Das Projekt AQUA bietet auch die Möglichkeit, in einen Diskurs zu gehen mit anderen Projekten, z.B. mit dem Projekt Beschäftigungspakt 50 für Nürnberg. Dort wird versucht, ältere Langzeitarbeitslose besser als bisher in den ersten Arbeitsmarkt zu integrieren. Auch hier ist es von Bedeutung, an den Kompetenzen und an den Erfahrungen Älterer anzuknüpfen und es ist u.U. möglich, einige Ergebnisse aus dem AQUA-Projekt für das Pakt50-Projekt nutzbar zu machen.

Der Kontext, aus dem heraus AQUA gestartet wurde, ist die EU-Gemeinschaftsinitiative EQUAL. Diese Gemeinschaftsinitiative will neue Wege, Methoden und Konzepte gegen Diskriminierung und Ungleichheiten am Arbeitsmarkt entwickeln. Projekt-Partnerschaften und Netzwerke, die sogenannten Entwicklungspartnerschaften, sollen die Kräfte bündeln und als Projektverbünde viele Einzelakteure zusammenschließen. Durch die Gemeinschaftsinitiative EQUAL sollen nachhaltige Lösungen entwickelt werden. Ein erklärtes Ziel des Programms ist es daher, die gewonnenen Ergebnisse in einem Mainstreaming-Prozess zugänglich und nutzbar zu machen.

Wissenschaftliche Fragestellung und betriebliches Beispiel

Das Lernarrangement EQUA – Erfahrungsorientierte Qualifizierung – wurde im Projekt AQUA entwickelt. Die eingangs erwähnten wissenschaftlichen Befunde zur Erfahrungsorientierung und zu den Stärken älterer Beschäftigter können mit diesem Modell besser als bisher in betriebliche Lernabläufe integriert werden. In einer ersten Projektphase wurden in mehreren Betrieben Lernarrangements dieser

Art durchgeführt. Beispielsweise lief ein Lernarrangement bei einem Automobilzulieferer und Hersteller von beweglichen Metallteilen. Eine Lerngruppe bestand dort aus Fachleitern und die Problematik, um die es gehen sollte, war die unzureichende Schichtabstimmung. Geplante Wartungen, Typenwechsel und Maschinenüberholungen waren nicht allen bekannt, allgemeine Informationen zur Auftragslage, zu Besuchern, zu neuen Produkten usw. wurden nicht ausreichend bekannt gegeben, wichtige Informationen vom Betriebsrat, vom Werksarzt, von der Personalabteilung, von der Arbeitssicherheit kamen nicht bei den einzelnen Schichten an.

Das erste Lernmodell, das im Projekt AQUA entwickelt wurde, orientierte sich an einer Mischung aus Workshops und Selbstlernphasen. Zu den Workshops kam ein Trainer, der den Lernprozess moderierte und die Selbstlernphasen zwischen den Workshops wurden von den Teilnehmern selbst terminiert und gestaltet. Mit dieser Mischung wollte man zeigen, dass man die Teilnehmer nicht alleine lässt und dass eine Traineranleitung da ist, wenn man sie braucht, aber auch, dass die Teilnehmer selbstständig an dem Problem arbeiten können und dazu aufgefordert sind, eigenständig und mithilfe ihres eigenen Know-Hows eine Problemlösung zu erarbeiten. Mittels dieses Prinzips wurden dann auch viele Lösungswege erzeugt. Es wurden Informationstafeln aufgestellt, Besuchsanzeigen und Pressemitteilungen ausgehängt, bei der Schichtübergabe war in Zukunft immer ein Schichtmeistervertreter dabei, man erstellte Besprechungsprotokolle, führte Störungskarten, ein Gruppenterminal und eine Steuerungsmail über das interne Netzwerk ein. Die Mitarbeiter brachten sich mit ihren fachlichen und sozialen Kompetenzen und Erfahrungen auf gleicher Augenhöhe mit den Führungskräften in den Problemlösungsprozess ein und erzeugten selbst eine Dynamik, die zu sehr produktiven Ergebnissen in der konkreten betrieblichen Praxis führte.

Prozessorientierte Informationen

Im Anschluss an diese ersten Lernarrangements im Projekt AQUA wurden drei Perspektiven abgefragt:

- man erhielt Informationen von den Teilnehmenden
- die Trainer teilten ihre Beobachtungen mit
- die Führungskräfte gaben Auskunft über ihre Einschätzungen

Für die Weiterentwicklung der Lernarrangements waren vor allem folgende Informationen von Relevanz:

- Den Möglichkeiten des „Austauschs“ wurde eine ganz hohe Priorität eingeräumt, weil auf dieser Ebene die eigenen „Erfahrungen“ am ehesten gefragt sind und man sie am besten einbringen kann.
- Ausgehend von den Workshops und von den Selbstlernphasen fanden noch viele weitere „Austauschforen“ statt, die im Konzept erst einmal gar nicht berücksichtigt waren: z.B. Gruppentreffen, die Einbeziehung anderer Abteilungen und betrieblicher Entscheidungsträger durch Austauschgespräche am Telefon oder persönlich. Die „Musik“ wurde sozusagen zwischen den Zeilen gemacht. Der Betrieb wurde als Lernort flexibel und variabel arrangiert.

Das Lernarrangement EQUA – Austausch²

Infolgedessen sind bei EQUA neben dem üblichen Wechselspiel aus Workshops und Selbstlernphasen weitere wesentliche Elemente erfahrungsorientierten Lernens integriert worden. Der Erfahrungsaustausch ist für erfahrene Beschäftigte eine ihren Kompetenzen höchst angemessene Chance, ihr Wissen „verlinken“ zu können. Die erfahrenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter werden so zu „Meinungs-Botschaftern“, sie sind Reisende im Betrieb, die Schlüsselideen, Themen und Fragen in das nächste Gespräch hineintransportieren. Dies tun sie mithilfe von Lernbausteinen wie z.B. mit Zetteln, Zeitschriftenartikeln, Plänen, Gedankenskizzen oder mit Elementen aus einem E-Learning-Modul bzw. aus dem Internet. Dadurch, dass die Teilnehmenden die Möglichkeit haben, ihre Erfahrungen an verschiedenen Lernorten im Betrieb auszutauschen, beginnen sich die entstandenen Themen und Ideen personen- und gruppenübergreifend zu verbinden.

Die Ideen werden in neu geschaffenen Gelegenheiten des Austauschs – z.B. in Foren und Talkrunden – sowie in weitere Lerngelegenheiten – wie z.B. die „Verlinkung“ zu thematischen Netzwerken in andere Abteilungen – hineingetragen. Die Vernetzung dieser Ideen mit der Meinung von betrieblichen Entscheidungsträgern und von zusätzlich beteiligten betrieblichen Stellen führt zu weiterführenden, innovativen und produktiven Erkenntnissen für das Unternehmen sowie zu einem Qualifikationszuwachs für die Beschäftigten.

² (s.a. Grafik 2).

Das Lernarrangement EQUA - Austausch

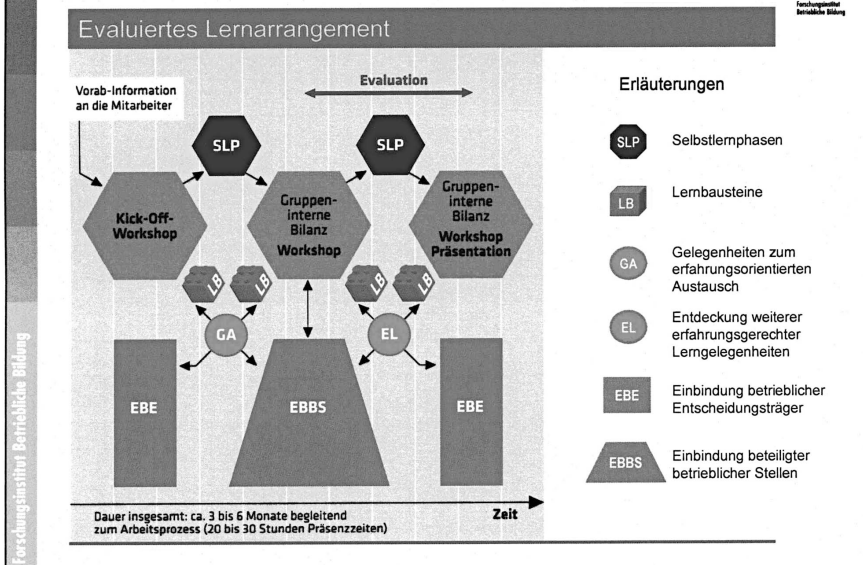


Abb. 2 Das Lernarrangement EQUA

Literatur

DGFP e.V., Hrsg.: Personalentwicklung für ältere Mitarbeiter. Grundlagen, Handlungshilfen, Praxisbeispiele. Bielefeld: Bertelsmann Verlag.

Geldermann, Brigitte (2004): Alternde Belegschaft – ein Problem? In: f-bb Newsletter 2/2004. Forschungsinstitut Betriebliche Bildung. Nürnberg.

Geldermann, Brigitte (2005): Weiterbildung für die Älteren im Betrieb. In: Loebe, Herbert/ Severing, Eckart Hrsg.: Wettbewerbsfähig mit alternden Belegschaften. Bielefeld: Bertelsmann-Verlag, S.69-79.

Gravalas, Brigitte (1999): Ältere Arbeitnehmer. Eine Dokumentation. Bielefeld: Bertelsmann Verlag.

- Hammer, Veronika (2006):** Cross-Curricular-Competencies – ihre Bedeutung für erfahrungsorientierte Qualifizierung in Unternehmen. In: Loebe, Herbert/Severing, Eckart, Hrsg.: Weiterbildung auf dem Prüfstand. Mehr Innovation und Integration durch neue Wege der Qualifizierung. Bielefeld. S. 205-214. Bielefeld.
- Hammer, Veronika (2006):** Bildungsmodell EQUA – Training für ältere Mitarbeiter. In: Zeitschrift WiM Wirtschaft in Mittelfranken. 2/2006. 26, Nürnberg.
- Hörwick, Eva (2002):** Lernen Ältere anders? In: LASA, Hrsg.: Nutzung und Weiterentwicklung der Kompetenzen Älterer – eine gesellschaftliche Herausforderung der Gegenwart. Tagungsband zur Fachtagung der Akademie der 2. Lebenshälfte am 26. und 27.08.02. Potsdam.
- Hübner, Werner/Kühl, Alexander/Putzing, Monika (2003):** Kompetenzerhalt und Kompetenzentwicklung älterer Mitarbeiter in Unternehmen. QUEM-Report. Schriften zur beruflichen Weiterbildung. Heft 84. Berlin.
- Lehr, Ursula (1991):** Psychologie des Alterns. Heidelberg, Wiesbaden.
- Lehr, Ursula (2005):** Gegenrede: Ältere Arbeitnehmer im sich wandelnden Arbeitsmarkt. Heute gejagt – morgen gefragt? In: Weiterbildung. Zeitschrift für Grundlagen, Praxis und Trends. 3/2005, S.20-23.
- Loebe, Herbert/Severing, Eckart, Hrsg. (2005):** Wettbewerbsfähig mit alternden Belegschaften. Bielefeld: Bertelsmann Verlag.
- Löw, Martina (2001):** Raumsoziologie. Frankfurt.
- Maier, Gabriele (1996):** Das Erleben der Berufssituation bei älteren Arbeitnehmern. Ein Beitrag zur differentiellen Gerontologie. Frankfurt: Peter Lang Verlag.
- Miles, C. C./Miles W. R. (1932):** The correlation of intelligence scores and chronological age from early to late maturity. American Journal of Psychology, 44, 44-78.
- Naegele, Gerhard (2001):** Demografischer Wandel und „Erwerbsarbeit“. In: Aus Politik und Zeitgeschichte. B3-4/2001, S.3-4.
- Wenke, Jochen/Reglin, Thomas (1996):** Berufliche Weiterbildung für ältere Arbeitnehmer: ein Leitfaden für Bildungsträger. Dokumentation zum Modellversuch „Entwicklung und Erprobung von Qualifizierungskonzepten für ältere Arbeitnehmer aus der Industrie“. Hrsg.: Loebe/Herbert/Severing/Eckart. Bielefeld: Bertelsmann Verlag.

