

# Lernen bis zur Rente

Von Kirsten Seegmüller



Menschen über 50 sind nicht mehr lernfähig – dieses Vorurteil hielt sich über viele Jahre, und so investierten Unternehmen vorwiegend in die jüngere Generation. „Für Digital Natives gehören sogar Jahrgänge vor 1980 schon zum alten Eisen“, konstatiert Dr. Patrick Blum, Geschäftsführer des Bildungsanbieters inside, „wir dagegen sind Digital Immigrants.“ Ein knallhartes Urteil, doch es geht ihm weniger um die körperliche Fitness oder geistige Flexibilität als vielmehr um einen Generationswechsel im Lernverhalten. „Ältere Menschen sind seit ihrer Kindheit an Präsenzseminare gewöhnt“, erklärt Blum, „in Blogs oder Foren finden sich nicht alle zurecht.“

Die Lernfähigkeit an sich spricht er niemandem ab: „In dem Klischee, dass man ab einem bestimmten Alter langsamer lernt, liegt fast keine Wahrheit. Geschwindigkeit und Flexibilität haben vielmehr mit der persönlichen Vita zu tun.“ Das heißt: Wer in seinem Beruf kontinuierlich lernen musste, eignet sich neue Fachgebiete ebenso schnell an wie die jungen Kollegen. „Wer dagegen nach 20 Jahren erstmals wieder zu einer Fortbildung geht, ist deutlich langsamer“, so Blum. Es geht nicht nur darum, sich auf die neue Situation einzustellen – Fortbildung ist auch immer an eine Technologie gekoppelt: „Wer lange Zeit nicht gelernt hat, dem fehlt die Medienkompetenz.“ Rudolf Kast, Referent bei der Haufe-Akademie und Vorstand des Deutschen Demographie-Netzwerks (ddn) bestätigt: „Beim Lernen gibt es keine Altersgrenzen – lediglich große Unterschiede, wie

intensiv sich jemand mit Neuigkeiten befasst hat und wie hoch die Lernbegeisterung noch ist.“

Dass die Lernfähigkeit per se nichts mit dem Alter zu tun hat, entdecken nun auch die Unternehmen, die ihre Generation 50+ früher in die Altersteilzeit schickten oder bis zur Rente „durchfütterten“. Denn angesichts des Fachkräftemangels müssen sie Alternativen zum Recruiting von Absolventen und Young Professionals suchen. Das bedeutet auch ein Umdenken in der Belegschaft: „Wenn ältere Mitarbeiter eine Weiterbildung für sich ausschließen und lieber ihren Ruhestand vorbereiten, hat der Arbeitgeber ein Problem“, beobachtet Kast

in seiner Arbeit als freiberuflicher Personalmanagement-Berater. „Heute sollte zunächst jeder selbst für seine Lernfähigkeit sorgen, erst in zweiter Linie ist der Arbeitgeber verantwortlich.“

## Unternehmenskultur muss Lernen schmackhaft machen

Das setzt allerdings eine entsprechende Unternehmenskultur voraus: „Die Lernkultur entscheidet darüber, wie selbstverständlich mit neuen Methoden gelernt wird und wer daran teilnimmt“, so Kast. Der Erfolg der Maßnahmen hängt davon ab, wie groß die Begeisterung im gesamten Unternehmen ist: „Lernen muss als Spaß und nicht als Zwang empfunden werden“, rät er. Früher war die Weiterbildung für viele Mitarbeiter eine lästige Pflicht. „Um Spaß daran zu haben, gab es damals zu wenig Interaktivität.“

Zudem muss die Personalentwicklung Anreize für lebenslanges Lernen schaffen“, betont Kast, „und die Lernszenarien sollten auf die Lernhistorie und die speziellen Anforderungen am Arbeitsplatz zugeschnitten sein.“ Voraussetzung dafür ist ein Kompetenzmodell für die unterschiedlichen Tätigkeiten: „Zunächst muss geklärt werden, welche Anforderungen für die Position nötig sind, erst dann ist ein zielgruppenspezifisches Lernprogramm möglich.“ Das gilt im Übrigen für alle Mitarbeiter – unabhängig vom Alter. Selbst wenn im Laufe der Jahre die mechanischen Fähigkeiten nachlassen, „im Gedächtnis gibt es kaum Einbußen“, so Kast. Und genau das ist es, was

Qualifikation ausmacht: die Kombination aus Wissen und Erfahrung.

Eine wichtige Rolle spielt auch der Kompetenzgrad: „Egal ob Hochschulabsolvent oder Azubi – beide können in einem bestimmten Thema ein Neuling sein“, so Blum. In dieser Phase brauchen die Schulungsteilnehmer eine starke Anleitung. „Deshalb werden Kandidaten, die gerade aus der Uni kommen, in Trainee-Programme geschickt.“ Auf diesem Weg erklimmen sie die Sprossen vom Anfänger über den Kenner und Könner bis hin zum Experten. Blum: „Je höher die Qualifikation in einem bestimmten Thema, desto weniger Anleitung will man haben.“ So würden beispielsweise Experten ihre Wissenslücken eher in Büchern, Foren und Blogs auffrischen und ergänzen. „Dort sehen sie, wie andere ein Problem gelöst haben“, so Blum, „Neulinge dagegen können damit nichts anfangen.“

### Die Inhalte unterscheiden sich

Generationsbedingte Unterschiede gibt es bei den Inhalten: „Absolventen, die frisch von der Hochschule kommen, bringen viel theoretisches Faktenwissen mit“, so Blum, „aber im Unternehmen sind sie anfangs nicht einsetzbar.“ Der Grund: Es fehlt das Know-how aus der Branche. „In punkto Produkte, Kunden und Geschäftsprozesse ist der alte dem neuen Mitarbeiter weit voraus“, so Blum. Jedenfalls gehören Kundengespräche in der Regel nicht zum Curriculum an einer Hochschule. Dasselbe gilt für Projektmanagement, Mitarbeiterführung oder Präsentation – wenn diese Themen überhaupt angeboten werden, dann lediglich in Zusatzkursen, die für den Abschluss nicht relevant sind. „Um Ingenieur zu werden, muss man keine Seminare zu Lösungsberatung absolviert haben“, so Blum. Kast und Blum plädieren daher für altersgemischte Teams: „Bevor die Wissensträger ausscheiden, sollte das Erfahrungswissen in systematischen Lernpartnerschaften an die nächste Generation weitergegeben werden“, so Kast. Das kann durch die gemeinsame Arbeit oder über Mentoring erfolgen. „Die tägliche Praxis ist der beste Weg, dieses Erfahrungswissen zu vermitteln.“



Aufgrund der schnellen Wissensvermittlung wird es unweigerlich einen Paradigmenwechsel geben hin zum Web 2.0 und Lernen in sozialen Netzwerken: „Die Unternehmen müssen sich eher auf Jüngere einstellen, denn traditionelle Kurse gibt es ja schon“, so Blum, „Social Media, Knowledge Sharing und Bloggen gehören zu einem effektiven Lernen einfach dazu.“ Welche Medien letztendlich genutzt werden, hat weniger mit der Zielgruppe als vielmehr mit den Themen zu tun: „Reines Faktenwissen wird kaum noch im Präsenztraining geschult, da nutzt man Online-Medien“, so Blum, „denn das kann man effizient allein machen.“ Dabei eignen sich Web-based Trainings (WBTs) auch für ältere Semester, denn sie führen

die Teilnehmer Schritt für Schritt durch die Lektionen. Blum empfiehlt Mikrolernen mit maximal zehn Minuten, „mehrstündige Monster-WBTs sind nicht mehr aktuell.“ Genau hier liegen die Vorteile der Lernpartnerschaften. Blum: „Die Älteren erhalten das neueste Faktenwissen und eine Einführung ins Bloggen, im Gegenzug lernen die Jüngeren, worauf es im Arbeitsalltag ankommt – also Fallbeispiele, Handlungskontext und Erfahrungswissen.“

Es gibt noch einen weiteren Grund für gemeinsames Lernen über Generationengrenzen hinweg: „Gemischte Lernteams verhindern die Altersdiskriminierung“, betont Kast. „Denn bei getrennten Seminaren entsteht der Eindruck, man müsse für ältere Mitarbeiter Spezialmaßnahmen aufsetzen.“ Natürlich haben Ältere nach einer längeren Lernpause Angst vor Neuem, deshalb muss das eine Pflichtveranstaltung für alle sein. „Dann ist Lernen bis zur Rente möglich.“

