

Ältere Mitarbeiter nachhaltig weiterbilden – Punkten Sie mit Ihrer betrieblichen Weiterbildung

Das Thema „Weiterbildung der Generation 45+“ wird zunehmend ein wichtiger Gesichtspunkt für die Personalentwicklung. Dadurch ergeben sich neue Herausforderungen für das Personalmanagement und den unmittelbar Vorgesetzten. Ein Aspekt davon ist der häufig fehlende Antrieb älterer Arbeitnehmer, an Weiterbildungsveranstaltungen teilzunehmen. Gemäß der aktuellen IW-Weiterbildungserhebung des Instituts der deutschen Wirtschaft berichten etwa ein Drittel der Unternehmen von Motivationsproblemen bei älteren Erwerbstätigen. Wie lassen sich diese nachhaltig für betriebliche Qualifizierungsangebote aktivieren?

Der Erfahrung nach verfügen derzeit nur wenige Firmen und Organisationen über ein demografieorientiertes Bildungsmanagement. Und das, obwohl sich die Betriebe mit Fachkräftemangel und einer Belegschaft von immer höherem Altersdurchschnitt konfrontiert. Geprägt von einer Personalpolitik, in der ältere Beschäftigte lieber durch Jüngere ersetzt werden, fehlt das Problembewusstsein für eine altersgerechte Weiterbildung. Strukturen und Abläufe sind auf die Altersgruppe der 20- bis 40-Jährigen ausgelegt. Zur Sicherung der Zukunftsfähigkeit des Unternehmens bedarf es jedoch entscheidender Schritte zu einer nachhaltigen strategischen Qualifizierung älterer Belegschaftsmitglieder. Die Nützlichkeit eines Bildungsmanagements 45+ ergibt sich sowohl durch eine verbesserte Marktposition als auch durch einen Imagegewinn. Gerade in Hinblick auf den Wettbewerb um die besten Köpfe liefert ein transferorientiertes Weiterbildungsangebot einen deutlichen Vorteil.

Um ältere Beschäftigte auf die „Herausforderung Weiterbildung“ vorzubereiten, ist eine einfühlsame Steuerung notwendig. Dabei sind die Bedürfnisse der älteren Lerner ebenso zu berücksichtigen wie ihre Ängste und inneren Einstellungen. Im biografischen Gepäck lebens- und berufserfahrener Arbeitnehmer befindet sich häufig eine Vielzahl negativer Erfahrungen aus der Schul- und Ausbildungszeit. Daher reagiert diese Zielgruppe eher reserviert auf Weiterbildungsangebote. Dazu kommt, dass die systematische Qualifizierung Älterer jahrelang vor dem Hintergrund von Vorruhestandsregelungen und Altersteilzeitbestimmungen vernachlässigt wurde. Viele Belegschaftsmitglieder im fortgeschrittenen Alter empfinden es geradezu als Abqualifizierung, noch einmal auf ein Seminar geschickt zu werden. Sie vermissen in diesem Zusammenhang eine Würdigung ihrer jahrzehntelangen Erfahrungen.

Vor diesem Hintergrund verbietet es sich, erfahrene Belegschaftsmitglieder in Standardtrainings zu schulen. Ein auf diese Zielgruppe zugeschnittenes Seminar sollte an das Wissen und die Kompetenzen der Betroffenen anknüpfen. Berücksichtigt werden muss auch die letzte absolvierte Weiterbildung des Mitarbeiters. Gerade bei älteren Beschäftigten kann diese schon länger zurückliegen. In diesem Fall ist eine Sicherheit und Vertrauen stiftende Atmosphäre ohne zusätzlichen Stress von besonderer Bedeutung. Auch der Einsatz vermeintlich sinnvoller E-Learning-Angebote muss kritisch in Bezug auf die Zielgruppe und den Lerntransfer hinterfragt werden.

Der Erfolg einer Bildungsmaßnahme für ältere Mitarbeiter hängt darüber hinaus von der richtigen Wahl der Lehrperson ab. Inwieweit kennt sie die Stärken und Schwächen dieser Zielgruppe? Verfügt der Trainer, sofern er selbst jünger ist, über die emotionale Kompetenz, sich in die älteren Teilnehmer hineinzudenken? Hat er sein Methodenrepertoire auf die Adressaten abgestimmt? Ermöglicht seine Vorgehensweise eigenständiges Lernen? In der Praxis finden sich häufig noch Seminare mit dem Charakter einer zähen 08/15-Veranstaltung. Deren Nutzen und damit der „Return on Investment“ konvergieren damit gegen Null.

Neben attraktiven und interessanten Inhalten hängt der Erfolg der Bildungsmaßnahme von der betrieblichen Perspektive für den älteren Arbeitnehmer ab. Bei geringer Aussicht auf

berufliche Vorteile im Unternehmen fehlt der Anreiz für den Besuch einer Weiterbildungsmaßnahme. Hier ist die Personalabteilung gefragt. Es gilt, neue Karrierewege für ältere Arbeitnehmer zu entwickeln. Dabei müssen sich die Entscheidungsträger selbstkritisch hinterfragen, inwieweit ein strukturiertes betriebliches Bildungs- und Talentmanagement vorliegt. Ist es flexibel und innovativ genug, den zukünftigen demografischen Herausforderungen zu begegnen? Im Gegensatz zu den Großunternehmen und -organisationen verfügen viele kleine und mittelständische Firmen noch nicht über ein ausgereiftes Bildungs- und Talentmanagement. Gleichzeitig verschärft sich der Wettbewerb um die klügsten Köpfe. Warum daher abwarten und auf wertvolles Wissen verzichten? Kleine und mittelständische Unternehmen sind aufgrund Ihrer Betriebsgröße rascher in der Lage zu reagieren. Doch warum nicht agieren und mit einem ausgereiften Bildungs- und Talentmanagement sich als attraktiver Mittelständler positionieren?

Eine nachhaltige und verantwortungsbewusste Potentialpolitik setzt erfahrene Verantwortliche voraus. Das Institut der deutschen Wirtschaft in Köln kommt jedoch zum Resultat: „Erfolgreiches Talentmanagement ist in erster Linie eine Führungskräftekompetenz. Doch die Chefs haben oftmals gar nicht das nötige Rüstzeug: Nur 38 Prozent der Unternehmen schulen ihre Vorgesetzten auf diesem Feld; und lediglich 24 Prozent der Betriebe verpflichten ihre Führungskräfte mittels Zielvereinbarungen zum Talentmanagement“. (1)

Nachhaltiges Wissensmanagement bedeutet, die Selbstlernkompetenz der älteren Arbeitnehmer zu stärken und für Praxistransfer zu sorgen. So schreibt der Göttinger Neurobiologe Prof. Hüther: „Die wichtigsten Erfahrungen machen Menschen immer dann, wenn sie gezwungen sind, bestimmte Probleme eigenständig zu bewältigen. Dabei eignet sich jeder Mensch neben bestimmten Fähigkeiten und Fertigkeiten auch Wissen an, das er für die Lösung künftiger Probleme nutzen kann“. (2)

Dabei geht es um Nachhaltigkeit im gesamtpersonellen Bogen mit einem transparenten Auswahlprozess, welcher ältere Kollege zur Weiterbildung geschickt wird. Den Führungskräften kommt hierbei eine besondere Rolle zu. Sie müssen sich einerseits darum bemühen, einen Zugang zu den betroffenen Mitarbeitern zu finden. Die Älteren selbst müssen – ggf. durch einen Impuls des Vorgesetzten – erkennen, dass ihrerseits die Bereitschaft gefordert ist, Neues zu lernen. Dies kann einschließen, Zeit und Geld für die eigene Weiterbildung in die Hand zu nehmen. Andererseits obliegt es den Führungskräften, für altersgerechte Strukturen in der Firma zu sorgen: Dazu gehören regelmäßige Pausenzeiten, eine entsprechende Einrichtung der Arbeitsplätze und der Appell an die Beschäftigten, sich regelmäßig ärztlich untersuchen zu lassen.

Literatur:

(1) Institut der deutschen Wirtschaft (2011): Finden, fördern, festhalten. Köln. In: iw-dienst 8/2011. S. 8.

(2) Hüther, Gerald (2012): Was wir sind und was wir sein könnten. Frankfurt/Main. 10. Auflage. Verlag S. Fischer. S. 71.

Werner, Dirk; Seyda, Susanne (2012): IW-Weiterbildungserhebung 2011 – Gestiegenes Weiterbildungsvolumen bei konstanten Kosten. Köln. In: IW-Trends 1/2012.