

# Schätze heben

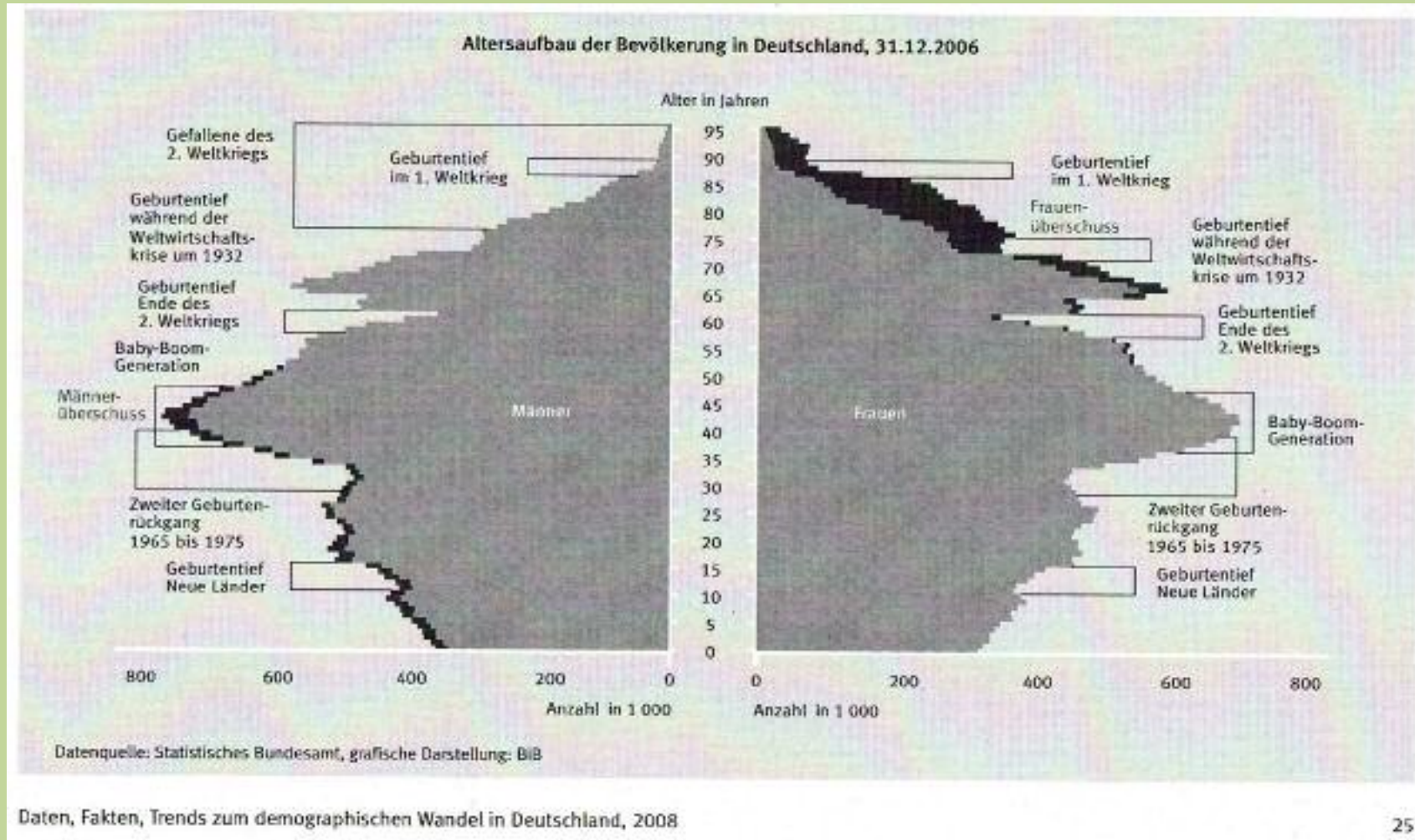
Lernkompetenz und Beschäftigungsfähigkeit Älterer

Woodstock – 40 Jahre später ...

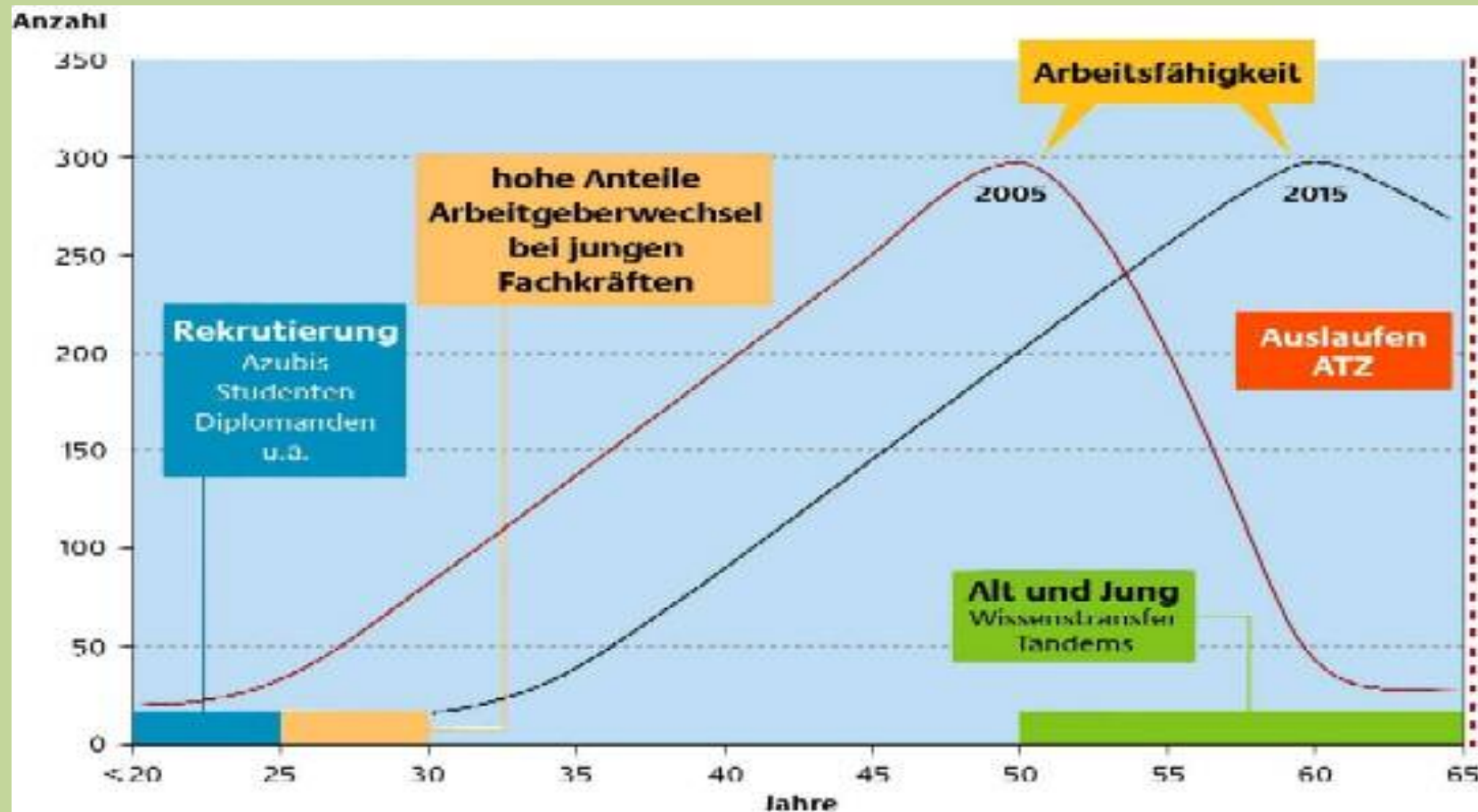


Dr. Dagmar Borchers, Netzwerk demografischer Wandel und betriebliche Antworten,  
2011

# Unsere Gesellschaft altert



# Zur Altersstruktur in Betrieben



# Wir brauchen die Lernfähigkeit Älterer

- Alternde Gesellschaft, alternde Arbeitswelt
- Fachkräftemangel und Nachwuchsmangel
- Verlängerung Lebensarbeitszeit
- Arbeit wird komplexer – mehr Lernbedarf
- Wissen und Kompetenz: Bedeutungszuwachs bei gleichzeitig sinkender Halbwertszeit
- Gesellschaft und Arbeitswelt werden insgesamt „bunter“ (Frauen, Migrant/innen, Ältere...)

# Defizitmodelle: eine Frage der Perspektive

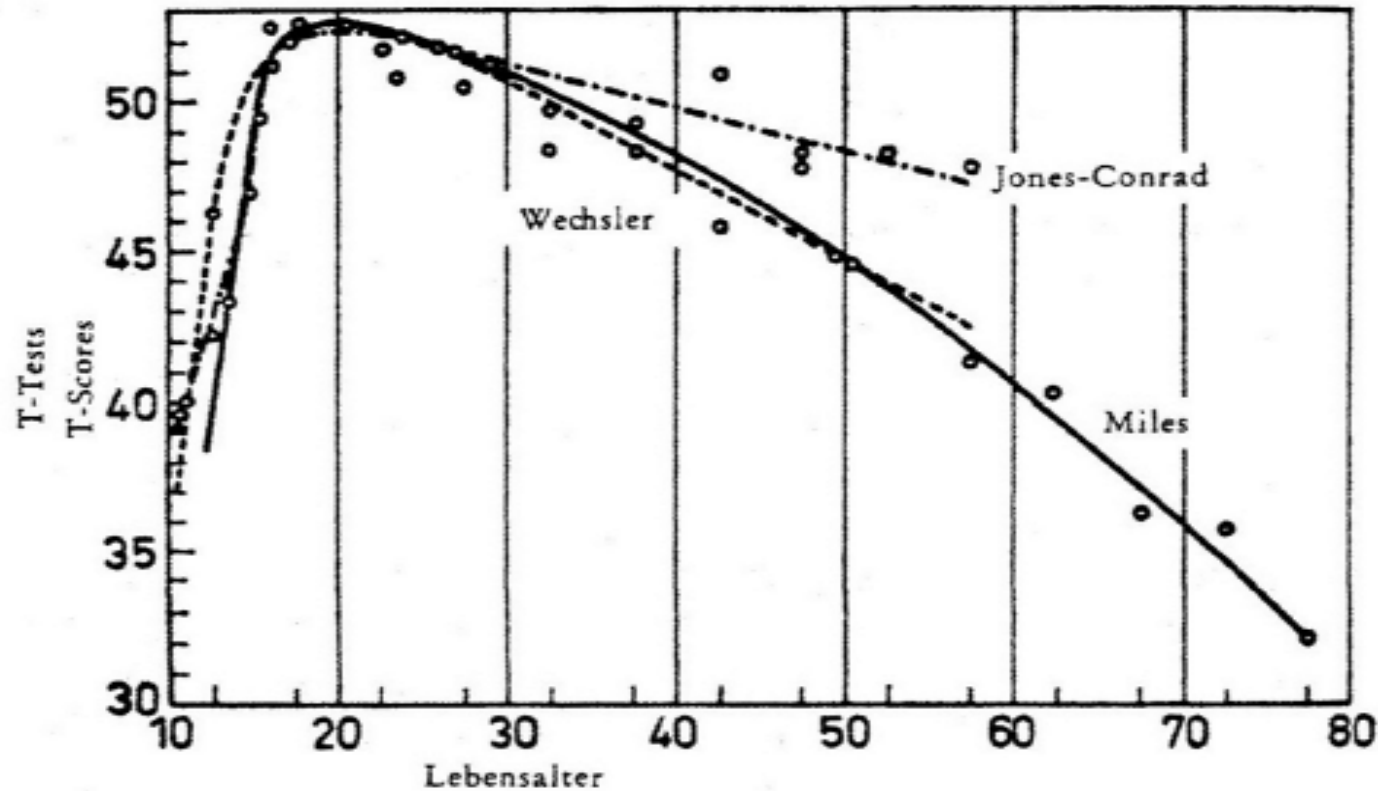
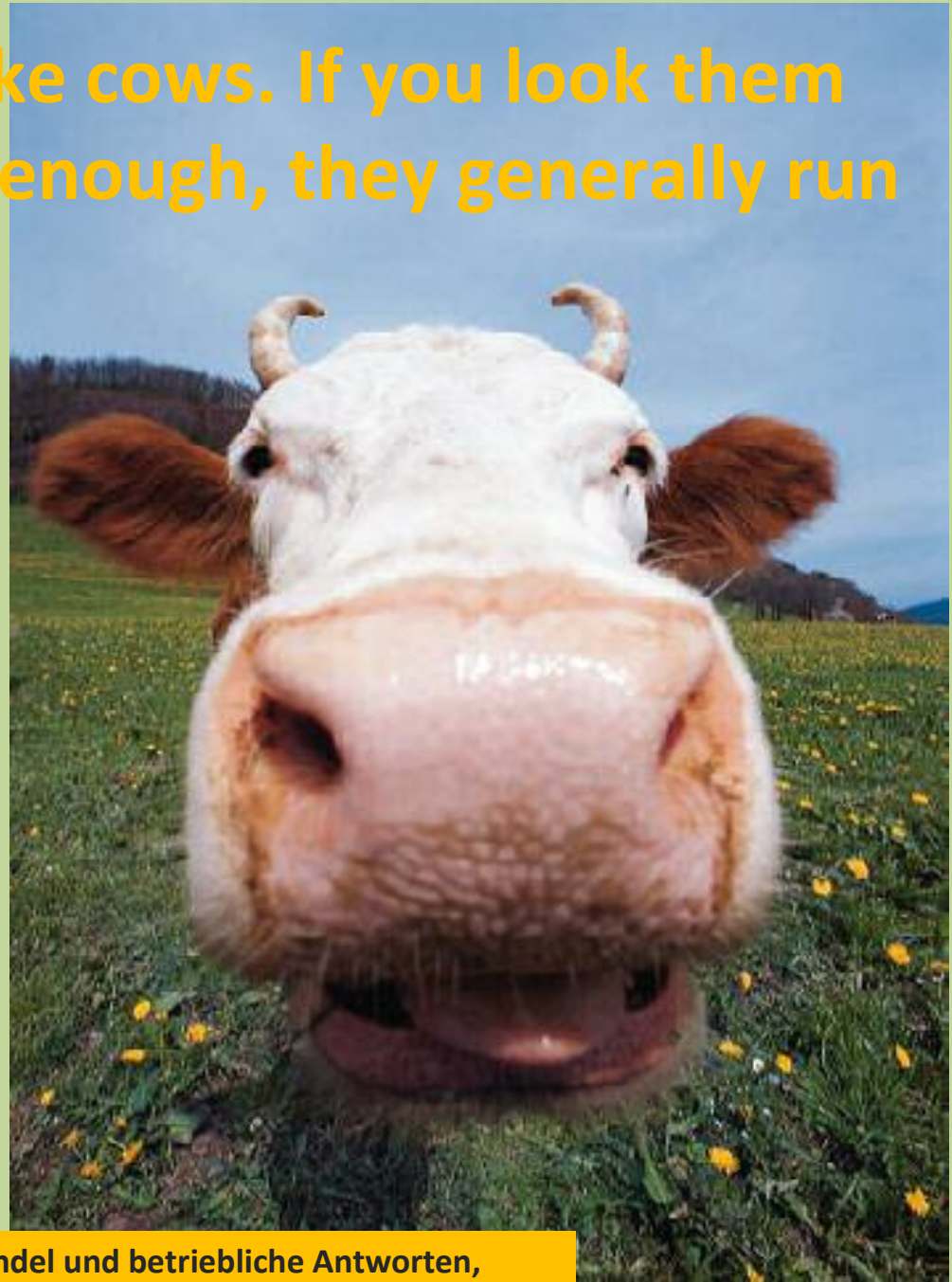


Abb. 13: Durchschnittsleistungen bei drei amerikanischen Intelligenztests in Beziehung zum Lebensalter.

# Gute Gründe für eine konstruktivistische Perspektive auf Lernen und Arbeiten:

- Aus diesem Blickwinkel lernen Ältere nicht schlechter, sondern bringen im Gegenteil wichtige kognitive Kompetenzen in ihre Arbeit und ihre Teams ein.
- Lernen = Arbeiten
- Lernen = Reifung und Persönlichkeitsentwicklung
- Nützliche Implikationen für die praktische Arbeit mit älteren Arbeitnehmer/innen bzw. altersgemischten Teams.

„Mylord, facts are like cows. If you look them into the face long enough, they generally run away“



ERFORSCHUNG



Duodez

Email [*emaj*; germ.-fr.] das; -s, -s:  
glasharter, korrosions- u. tempera-  
taturwechselbeständiger Schmelz-  
überzug als Schutz auf metalli-  
schen Oberflächen od. als Ver-  
zierung. Email brun [- *bröng*]  
das; -en; Firnisbrand (im 12. u.

„Erwachsene sind  
lernfähig, aber  
unbelehrbar“

Horst Siebert

# Lernen und Arbeiten aus konstruktivistischer Sicht

- Wahrnehmung ist niemals objektiv
- Strukturterminierung: alle Erkenntnis geschieht nicht „im luftleeren Raum“
- Individuelle Konstrukte als Basis für Erkenntnis: Erkenntnis ist eigensinnig
- Menschen schließen Neues an vorhandene „Wissens“-Netze an
- Wissensnetze verändern sich im Lebensverlauf qualitativ
- Viabilität: Menschen lernen das, was Sinn ergibt und gangbar erscheint (Lernen als Konstruktion von subjektivem Sinn)
- Emotionstheoretisch: Menschen lernen das, was sie emotional aushalten können

# Auf Unternehmenspraxis bezogen...

## Veränderungen der Leistungsfähigkeit im Alternsgang

<b>zunehmend</b>	<b>gleichbleibend</b>	<b>abnehmend</b>
<b>Lebens- und Berufserfahrung</b>	<b>Leistungs- und Zielorientierung</b>	<b>Körperliche Leistungsfähigkeit</b>
<b>Betriebsspezifisches Können und Wissen</b>	<b>Systemdenken</b>	<b>Geistige Beweglichkeit</b>
<b>Expertenwissen</b>	<b>Kreativität</b>	<b>Geschwindigkeit der Informationsaufnahme</b>
<b>Urteilsfähigkeit</b>	<b>Entscheidungsfähigkeit</b>	<b>Kurzzeitgedächtnis</b>
<b>Pflicht- und Verantwortungsbewusstsein</b>	<b>Kommunikationsfähigkeit</b>	<b>Risikobereitschaft</b>
<b>Qualitätsbewusstsein, Zuverlässigkeit, Selbstständigkeit</b>	<b>Psychisches Durchhaltevermögen</b>	<b>Aufstiegsorientierung</b>
<b>Angst vor Veränderungen</b>	<b>Konzentrationsfähigkeit, Informationsfähigkeit, Lernfähigkeit</b>	<b>Lern- und Weiterbildungsbereitschaft</b>

# Fazit

- Lernen ist eigenwillig, individuell und nicht von außen steuerbar
  - Lernen verläuft bei Älteren als Prozess nicht anders als bei Jüngeren
  - Unterschiede ergeben sich weniger aus nachlassender neuronaler Physis
  - Eher: feinere Wissensnetze. Der Unterschied liegt im Dialog mit sich selbst
  - Oft übersehen: es wird nicht Wissen gelernt, sondern immer auch: Metalernen/Reflexion und Einordnung des Gelernten, Situationsbewältigung, Selbstmanagement... Es gibt eine „übergreifende Lernebene“! Lernen = Reifung UND: Arbeiten = Lernen (siehe ELMA)
  - Zudem ist Lernen ein hochemotionaler Prozess. Das heißt: Lernen = Emotionales Lernen
- Vorsicht bei defizitären Deutungen: aus konstruktivistischer Perspektive haben Ältere einen größeren biografischen Rucksack und höhere Anforderungen an die Konstruktion subjektiven Sinns -im „Dialog mit sich selbst“ beim Lernen.

# Beschäftigungsfähigkeit Älterer

- „Fähigkeit zur Partizipation am Arbeits- und Berufsleben“
- fachliche und Schlüsselkompetenzen und Arbeitsfähigkeit

# Lernbedarf bei Unternehmen

- Ältere Beschäftigte leisten geistig weniger...
- Ältere Beschäftigte leisten körperlich weniger...
- ... und sind trotzdem teurer
- Ältere Beschäftigte sind weniger flexibel
- Ältere sind nicht bereit zu lernen
- Ältere Beschäftigte sind häufiger krank
- Stellenwert von Personalpolitik im Unternehmen
- Gewöhnungseffekte: Personal ist flexible und variable Ressource

# Herausforderungen an Unternehmen

<b>Personalpolitik</b>	<b>Arbeitspolitik</b>
Neue demografieoffene Unternehmens- und Führungskulturen	Altersgemischte Team- und Gruppenarbeit
Neue Rekrutierungs- und Personalbindungsstrategien	Zusammenarbeit und Wissenstransfer zwischen Jung und Alt
Schaffung ausgewogener Alters- bzw. Personalstrukturen	Horizontale Tätigkeitswechsel
Förderung beruflicher Entwicklungen	Lern- und gesundheitsförderliche Arbeitsgestaltung
Berufsbegleitendes Lernen, arbeitsplatznahes Lernen	u.a.m.





**Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!**

**Kooperationsstelle Hochschulen & Gewerkschaften**

Dr. Dagmar Borchers

[Dagmar.borchers@zew.uni-hannover.de](mailto:Dagmar.borchers@zew.uni-hannover.de)

0511 762 19783

[www.betrieblicherwandel.de](http://www.betrieblicherwandel.de)

[www.koop-hg.de](http://www.koop-hg.de)