



## "Keiner zu alt, um neugierig zu sein: Ausbildung älterer Mitarbeitenden"

Diversity Roundtable Thementag 2009

2. September 2009

Werner Widmer, Business School

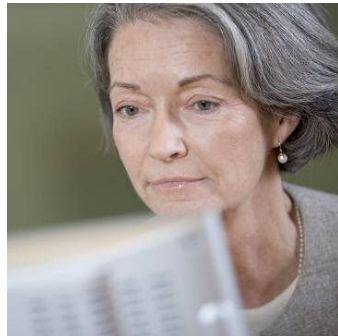
Lernen ist wie Rudern gegen den Strom –  
wenn man aufhört, treibt man zurück!



# Inhalt

- Ausgangslage
- Definition
- Ziele
- Wahrheiten und Unwahrheiten
- Es ist nie zu spät – alles ist möglich
- Älter werden führt zu Veränderungen
- Lernen = Können, Wollen und Möglichkeiten
- Ältere Mitarbeitende lernen anders
- Personalentwicklung ist gefordert
- Aktuelle Entwicklungen in Branche und Unternehmen

# Ausgangslage

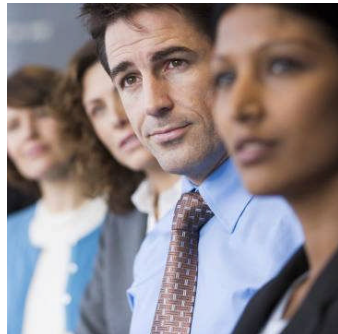


**Demografische Entwicklung**

- Verknappung von qualifiziertem Nachwuchs
- Alterung der Bevölkerung



**Ältere Mitarbeitende werden länger gebraucht**

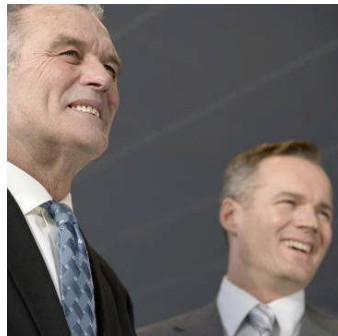


**Wirtschaftliches und gesellschaftliches Umfeld**

- Globalisierung, techn. Entwicklung
- Halbwertszeit des Wissens kürzer
- Marktfähigkeit über längere Zeit
- Erhalt der Lernfähigkeit



**Lebenslanges und lebensbegleitendes Lernen**



**Intensiverer Wissenseinsatz**

- Kompetenzsicherung
- Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit



**Wissensmanagement im Unternehmen**

# Definition "ältere Mitarbeitende"

Ältere Erwachsene

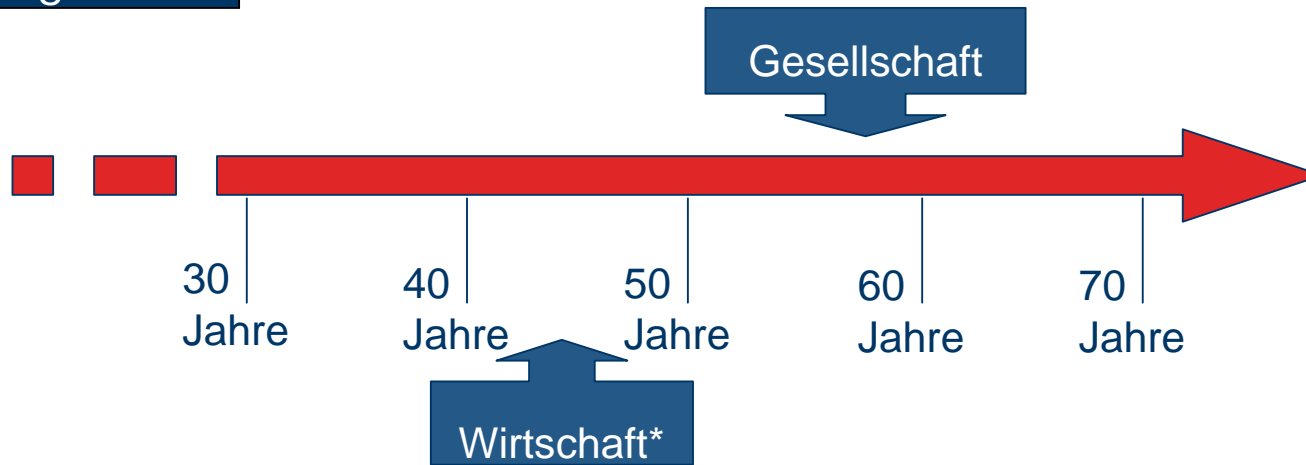
Menschen im Übergang vom Erwerbsleben zum Ruhestand 55/60 – 70 Jahre

Alte

70 – 75 Jahre

Betagte

über 75 Jahre



Ältere Arbeitskräfte

gemäss OECD > 50 Jahre

Altern ist ein Prozess, der mit zunehmendem Alter immer individueller abläuft.

# Ziele

Förderung des lebenslangen Lernens auch für ältere Mitarbeitende  
und Verbesserung der Einbettung und Nutzung des Potenzials  
dieser Mitarbeitenden im Unternehmen.

- Schaffung einer unterstützenden Unternehmenskultur/Personalpolitik
- Optimierung des Weiterbildungsangebots, intern und extern
- Verbesserung der Rahmenbedingungen zur Weiterentwicklung bis zum Pensionsalter
- Förderung des Wissens- und Erfahrungstauschs zwischen den Generationen

# Wahrheiten und Unwahrheiten



## IST: Weiterbildungsteilnahme nimmt ab

- 50 – 60-Jährige untervertreten in formalen Weiterbildungen
- In allgemeinen Weiterbildungen wenig Unterschiede
- Für nichtformales und informelles Lernen keine Statistiken
- Ursachen sehr vielfältig

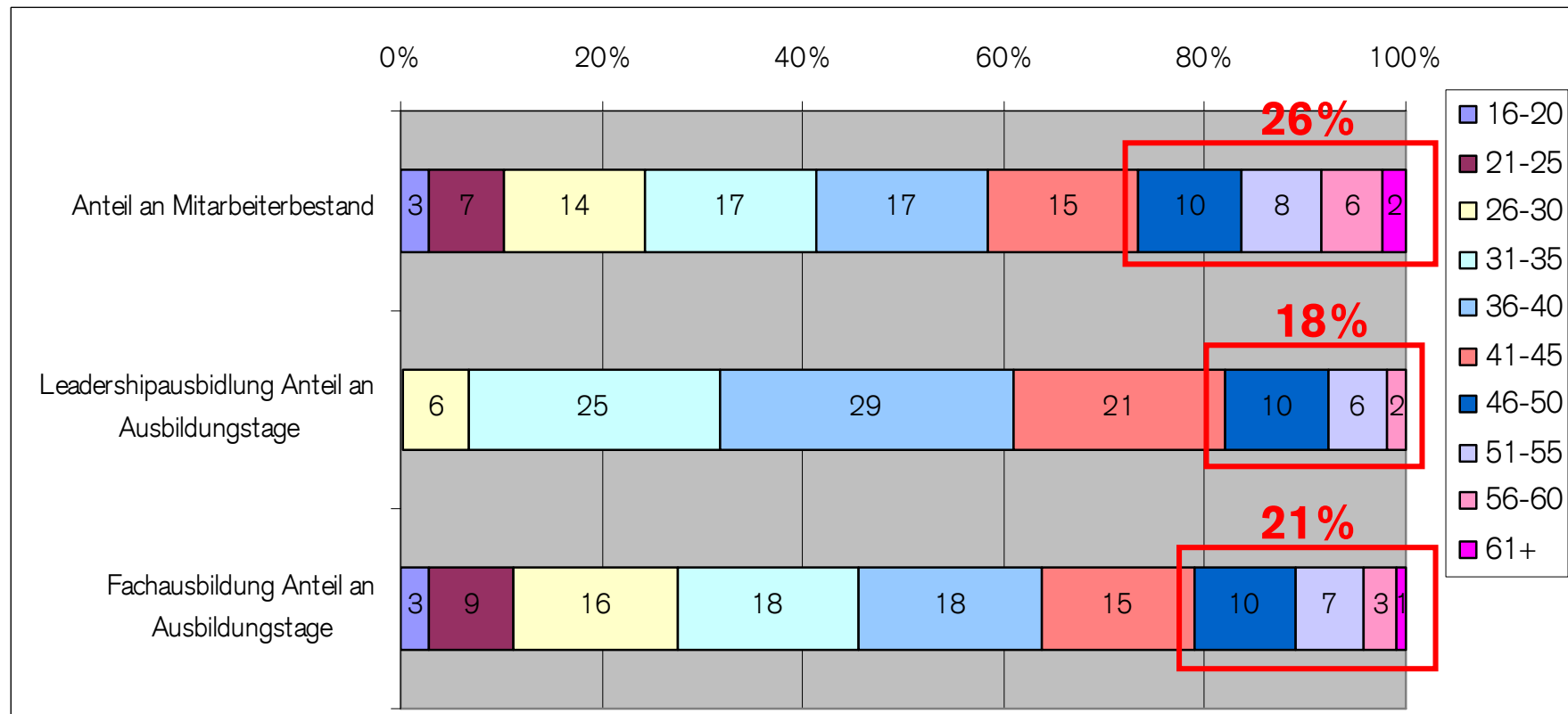


## Mythos ältere Mitarbeitende (Stereotype)

- Geringe Lernbereitschaft
- Fühlen sich zu alt dazu
- Respekt vor dem Lernen
- Lernen zu langsam
- Angst vor Veränderungen und Versagen
- Wenig Flexibilität und Innovationskapazität
- Abbau kognitiver Fähigkeiten bzw. der Lernfähigkeit

# CS: Partizipation an interner Weiterbildung in der Schweiz

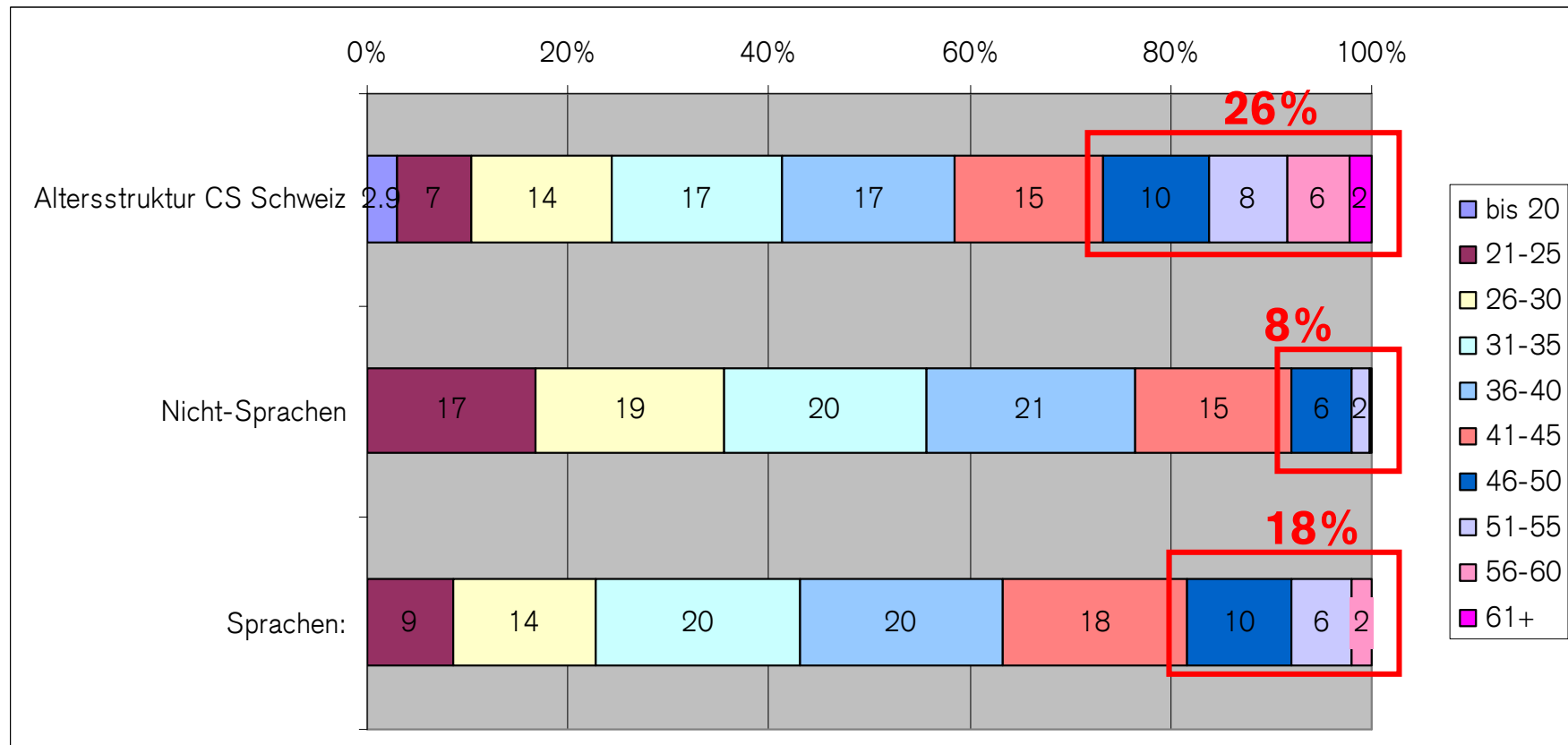
Grundsätzlich nehmen alle Altersgruppen teil. Über 50 jährige sind jedoch im Verhältnis zum Anteil am Mitarbeiterbestand untervertreten.



Zahlen beziehen sich auf Anz. Teilnehmertage 2006

# CS: Partizipation an externer Weiterbildung in der Schweiz

46-60 jährige nehmen vor allem an Nachdiplomstufe und Sprachausbildungen teil.  
 Vor allem über 50-jährige sind im Verhältnis zum Anteil am Mitarbeiterbestand untervertreten.



Weiterbildungsstarter 2006

# Es ist nie zu spät – alles ist möglich (1/4)

## Neuropathologie



Die biologische Basis nimmt ab 25 ab, ist aber erst im späten Alter bemerkbar:

- Abnahme der Verarbeitungsgeschwindigkeit
- Nachlassende Gedächtnisleistung
- Übergangszeit vom Kurz- ins Langzeitgedächtnis
- Die kognitiven Fähigkeiten gehen erst ab ca. 65 zurück

## Nichtgebrauch kognitiver Funktionen

Nichtgebrauch des Arbeits-(Kurzzeit-)gedächtnisses führt zur Abnahme. Alterseffekte abhängig vom Ausmass der Gedächtnisbelastung.

## Fazit

Keine zwingende Abnahme der Lernfähigkeit!  
Geistige Fitness ist notwendig: Use it or lose it!

# Es ist nie zu spät – alles ist möglich (2/4)

## Intelligenz\*



## Fluide Intelligenz

Leistungsressource zur Bearbeitung kognitiver Anforderungen, ohne Rückgriffsmöglichkeit auf frühere Lernerfahrungen.

## Kristalline Intelligenz

Leistungsressource mit Rückgriffsmöglichkeit auf Wissen und Erfahrung. Bleibt bis ins Alter stabil, kann sogar zunehmen.

## Fazit

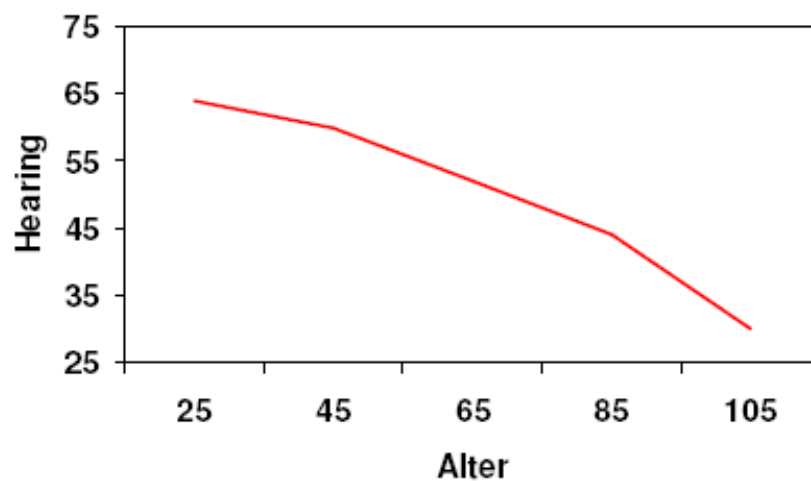
Mit kristalliner Intelligenz können die Einbussen in der fluiden Intelligenz kompensiert werden!

# Es ist nie zu spät – alles ist möglich (3/4)

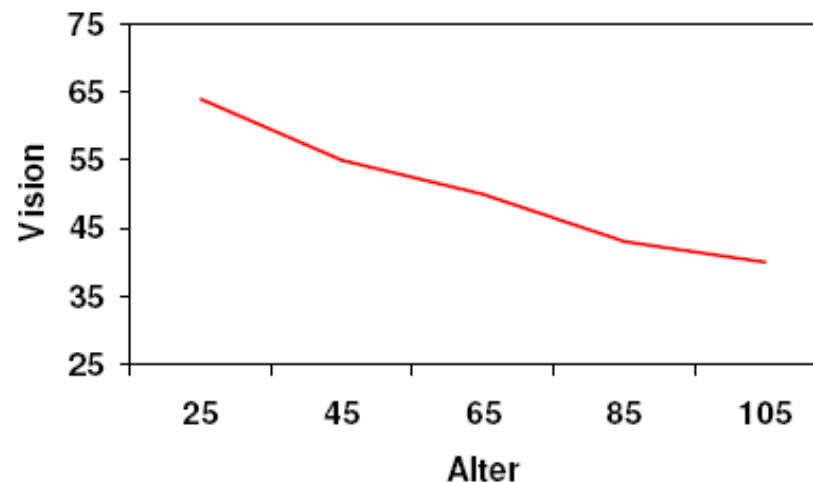
## Sensorische Leistung und Lernfähigkeit

Je schlechter jemand hören und sehen kann, je stärker ist sein Gleichgewichtssinn beeinträchtigt, desto schlechter ist seine kognitive Leistung. Mehr Aufmerksamkeit für sensorische Leistungen = weniger kognitive Leistung.

### Hörleistung



### Sehleistung



Technik schafft Abhilfe!

# Es ist nie zu spät – alles ist möglich (4/4)

## Plastizität des Hirns beeinflusst durch

- ■ Stress
- Belastungen
- Krankheiten
- Geringe Wertschätzung



- + ■ Soziale Interaktion
- Lebenszufriedenheit
- Wohlgefühl
- Selbstvertrauen
- Zuversicht

### Fazit für jedes Alter

\*Je besser das psychosoziale Umfeld, je positiver die Emotionalität, desto besser sind die kognitiven Leistungen!

# Älter werden führt zu Veränderungen

## Zunehmend



- Betriebspezifisches Wissen und Können
- Lebens- und Berufserfahrung
- Urteilsfähigkeit und Besonnenheit
- Zuverlässigkeit
- Pflicht- und Verantwortungsbewusstsein
- Bereitschaft Wissen weiterzugeben
- Verbale Fähigkeiten
- Ganzheitliches Verständnis
- Netzwerk-Wissen
- Umgang mit Emotionen (Abgeklärtheit)
- Strategische Fähigkeiten (wie Verhandlungsgeschick, Koordination, Integration, Konfliktbewältigung)

## Gleichbleibend



- Leistungs- und Zielorientierung
- Systemdenken
- Kreativität
- Kooperationsfähigkeit
- Konzentrationsfähigkeit

## Abnehmend



- Körperliche Leistungsfähigkeit
- Geistige Schnelligkeit
- Geschwindigkeit der Informationsaufnahme
- Risikobereitschaft
- Kurzzeitgedächtnis

Damit oft Vorstellung verbunden, lernen sei nur noch erschwert möglich.

# Lernen = Können und Wollen und Möglichkeiten

Lernfähigkeit garantiert noch keinen Lernerfolg!  
Lernen ist ein selbstgesteuerter aktiver Prozess.  
Dieser setzt Lernkompetenz voraus.



# Ältere Mitarbeitende lernen anders: Vorbereitungen (1/5)

Stimmiges Umfeld  
ermöglicht  
erfolgreiches Lernen

- Positives Lern- und Arbeitsklima
- Modernes Gesundheits- und Diversity-Management
- Strategien/Anreize zum Wissenstransfers
- Transparenz und frühe Information verhindert Lernangst

Kompetenz-  
Bestandesaufnahme  
ist Voraussetzung

- Erfassung des Alters- und Lernklimas und der Lernressourcen, Beratung
- Übereinstimmung von Laufbahn und indiv. Bedürfnisse

Fördern der  
Lernkompetenz

- Systematisches Training der Lernkompetenz = Lernentwöhnung verhindern
- Bereitstellung formaler und sozialer Lernressourcen
- Vorbereitung auf Einsatz neuer Lernmedien

# Ältere Mitarbeitende lernen anders: Didaktik/Methodik I (2/5)

## Interaktive Lernzielformulierung

- Früher Beizug der Mitarbeitenden
- Vorbehalte der Mitarbeitenden ernst nehmen

## Zielsetzungen handlungsorientiert

- Nicht lernen auf Vorrat / Umsetzbarkeit sicherstellen
- Nutzenerwartung erfüllen

## Neues Wissen mit Erfahrungswissen

- Fallstudien, implizites Wissen kann eingebracht werden
- Visualisierungen statt Sprachgebundenheit

# Ältere Mitarbeitende lernen anders: Didaktik/Methodik II (3/5)

## Teilnehmendes Lernen

- Rollenspiele, Gruppendiskussionen
- Perspektivenwechsel

## Altersgemischte Lerngruppen

- Teilnehmer strategisch richtig einsetzen (Erfahrung versus Wissen)

## Strukturiertes Selbstlernen

- Rein seminaristische Lernformen meiden
- Moderation statt Instruktion
- Neue Medien zur Unterstützung einsetzen

## Zeitpuffer und Handlungsspielräume

- Zeit zur Verarbeitung und zur Anwendung einbauen

# Ältere Mitarbeitende lernen anders: Angebote/Anbieter I (4/5)

## Dozierende / Moderatoren

- Schulung/Sensibilisierung auf intergeneratives Lernen
- Wissen um Zusammensetzung der Lerngruppe
- Respektvoller Umgang, Erfahrung würdigen

## Studierende / Auszubildende

- Information, Beratung, Standortbestimmung
- Möglichkeiten der Vorbereitung
- Zurückliegendes Fachwissen aufarbeiten
- Medienkompetenz erwerben

## Struktur

- Sinnvolle Zeitgefässe und Lerntempo
- Etappierung und Zwischenabschlüsse
- Qualifikationsformen mit Praxis- und Erfahrungsbezug
- Rücksichtnahme auf Hör- und Sehproblematik

# Ältere Mitarbeitende lernen anders: Angebote/Anbieter II (5/5)

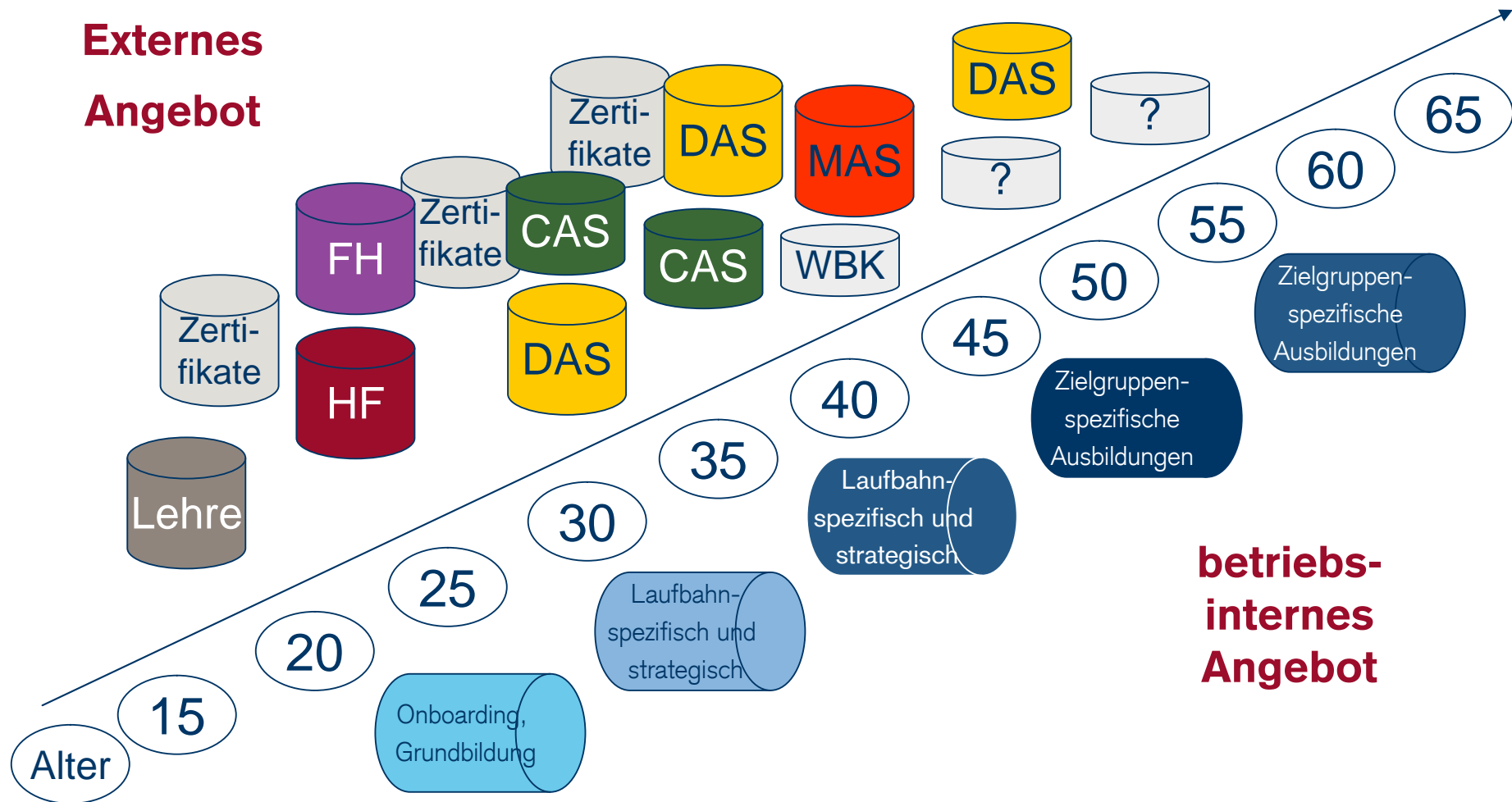
## Praxisbezug

- Bezug zu Branche und Betrieb
- Lernen und Arbeit zusammenbringen
- Eingehen auf individuelle Bedürfnisse, Coaching
- Direkter Nutzen für Arbeit und Weiterentwicklung
- Transfermessung im Job nach der Ausbildung

## Themen

- Fachwissen: Refreshing in Kombination mit Erfahrungstausch
- Softskills: Eigenreflexion
- Wissensgebiete auch mit Nutzen für 3. Lebensabschnitt
- Austausch über Betrieb und Branche hinaus

# Lebenslanges Lernen: verteilt, stetig, modular, dient Marktfähigkeit, Betriebstauglichkeit und Gehirn-Fitness



# Personalentwicklung ist gefordert



## Intergenerative Unternehmenskultur

- Wertschätzung gegenüber Alter und Älterwerden
- Austausch unter den Generationen fördern
- Jüngere und Ältere gemäss ihrer Lebensphase entwickeln
- Altersstrukturen, Leistungsmöglichkeiten und Bedürfnisse kennen
- Ausbildungskonzepte 45+, 50+ und 55+



## Lernförderung

- Lernkompetenz
- Anreizsysteme
- Generationen integrierend
- On- und Off-the-job Weiterbildung für alle Altersgruppen offen
- Job-Rotation, Job Enrichment, Consultant-Status, Erfa-Treffen



## Wissenstransfer zwischen den Generationen

- Lerntandems
- Patenschaften
- Mentoring / Coaching
- Phasenweiser Berufsausstieg bzw. Rollenwechsel
- Fachspezialisten und Manager als interne Referenten einsetzen

# Aktuelle Entwicklung in Branche und Unternehmen

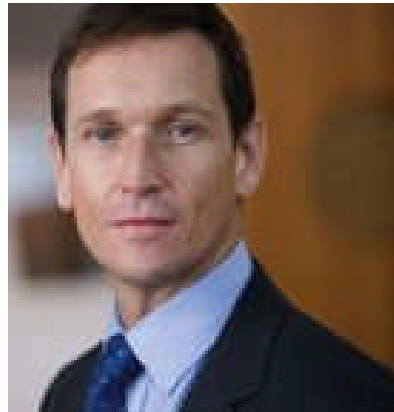
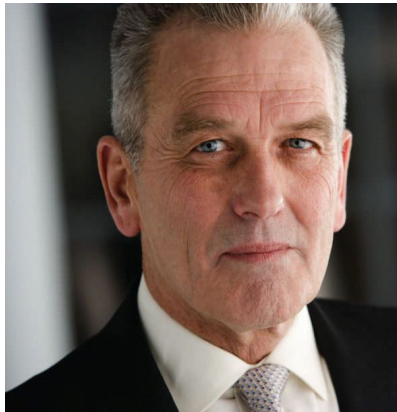
Schweiz.  
Bankiervereinigung  
Bildungskommission

- Standortbestimmung "lebenslanges Lernen"
- Zielsetzungen definiert
- Sensibilisierung der Arbeitnehmer- und Arbeitgeber-Organisationen
- Impulse an die Bildungsanbieter

Credit Suisse  
Schweiz

- Projekt "Demografie und ältere Mitarbeitende" läuft
- Thematik in Fachstelle "Diversity und Inclusion" etabliert
- Kurse zur persönlichen und finanziellen Vorbereitung der Pensionierung
- "Netzwerk 50+", Kurse 50+
- Sensibilisierung in der Management-Ausbildung
- Ausbildung der Referenten der CS Business School
- Policy "externe formale Weiterbildung" für alle gleich
- Parttime 58+
- Fit 4 Future (45+) im Departement "Operations" gestartet
- Business School als Instrument der Strategieumsetzung und des internen Wissenstransfers.
- Virtuelle Lernwelt mit: Expert-Videos, WBT, Podcast, Abstracts...

Was Hänschen nicht lernt, lernt Hans schon noch,  
aber anders!



Ältere Mitarbeitende: Vom No-body zum Know-body