

LEBENSLANGES LERNEN

Aufrechterhaltung von Fähigkeiten

Stetig steigt in allen Industrienationen die Zahl der Erwerbspersonen zwischen 55 und 64 Jahren. Lebenslanges Lernen und die Führung von Mitarbeitenden über 50 sind deshalb ein Zukunftsthema in Forschung, Wirtschaft und Politik. Was motiviert Menschen, bis ins hohe Alter zu lernen? **Von Dr. Christoph Negri und Tamara Garcia**

Der Golfchampion Tiger Woods antwortete einst in einem Interview auf die Frage, welche Ziele er überhaupt noch habe: «Einfach als Golfer besser werden. Jeder Golfer wird das verstehen. Ich kann noch alles verbessern, ich arbeite an jedem Detail.» Tiger Woods ist ein lebenslanger Lerner. Lebenslanges Lernen bedeutet, dass der ganze Lebensweg des Menschen mit Lernen unterstützend begleitet wird. Doch was treibt Menschen an, sich ständig zu verbessern und bis ins hohe Alter zu lernen?

Lebenslanges Lernen als Herausforderung

Im Sommer fand am IAP Institut für Angewandte Psychologie der ZHAW Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften die Fachtagung «Lebenslanges Lernen: Demografischer Wandel als unternehmerische Herausforderung» statt. Führungspersonen, Forschende und HR-Verantwortliche haben sich mit Fragen zum Entwicklungs- und Lernpotenzial älterer Menschen beschäftigt. Welche Einstellung gegenüber älteren Mitarbeitenden haben Vorgesetzte? Welchen Beitrag leisten das HR und die Personalentwicklung? Welches Entwicklungs- und Lernpotenzial haben ältere Menschen? Betont wurde unter anderem die Wichtigkeit von Führung zur Förderung des Lebenslangen Lernens und somit zur Verbesserung der Arbeitsfähigkeit. Individualisierte Führung beachtet altersbezogene Aspekte in der Entwicklung von Führungssystemen und -kultur. Eine vorbildliche Führungsperson zeichnet sich laut Daniela Eberhardt, Leiterin des IAP, durch eine offene, nicht-stereotype Einstellung gegenüber älteren Arbeitnehmern, der Bereitschaft zur Kooperation, der Fähigkeit zur individuellen Entwicklungsplanung sowie Kommunikationsfähigkeit aus.

Auch die demografische Entwicklung als betriebliche Herausforderung

wurde an der Tagung unter den Fachleuten viel diskutiert. Mitarbeitende sollten bis zum Erreichen der Altersgrenze produktiv im Unternehmen gehalten werden. Doch wie gelingt es, sie bis ins hohe Alter zum Lernen zu motivieren? Prof. Dr. Alexandra Freund von der Universität Zürich erklärte den Unterschied der Lernmotivation von jungen Erwachsenen und älteren Personen. Junge Erwachsene haben ein grosses Potenzial für Entwicklungs- und Leistungsgewinne, sind motiviert, Leistung und Ressourcen zu maximieren, und haben weniger Interesse, Verluste auszugleichen. Im mittleren Erwachsenenalter nimmt das Potenzial für Entwicklungs- und Leistungsgewinne hingegen ab, die Gewinnorientierung verliert an Bedeutung. Ältere Mitarbeitende wiederum streben zwar keine maximale Leistung an, sie sind jedoch hoch motiviert, Verluste zu kompensieren. Diesen Unterschieden in der Motivation müsse man in den betrieblichen Weiterbildungen Rechnung tragen, so Alexandra Freund. Für jüngere Erwachsene müsse die Orientierung deshalb stärker auf dem Gewinn liegen und für ältere Mitarbeitende stärker auf der Aufrechterhaltung von Fähigkeiten und Ressourcen.

Unternehmen müssen umdenken

In den Unternehmen findet ein Umdenken statt und das Interesse an älteren Mitarbeitenden und dem Thema Lebenslanges Lernen steigt. Die kontinuierliche Weiterbildung von älteren Mitarbeitenden erhält stärkere Bedeutung, wie das Beispiel einer grossen öffentlichen Verwaltung in der Schweiz zeigt. Die Verwaltung hat die Thematik des Lebenslangen Lernens in seiner HR-Strategie verankert und entlang eines Lebensphasenmodells konkrete Angebote für die Mitarbeitenden in unterschiedlichen Altersgruppen entwickelt.



Dr. Christoph Negri: «Immer mehr Unternehmen erkennen den Wert von älteren Mitarbeitenden.»

Für Berufseinsteiger/-innen und für 30- bis 45-Jährige, die sich in der Phase der beruflichen Stabilisierung befinden, gibt es ein dreitägiges internes Angebot zur Erkennung der eigenen Potenziale und Gestaltung der Laufbahn. Für Frauen gibt es ergänzend dazu ein spezielles Modul zum Thema «Frauen und Laufbahn». Für 45- bis 58-jährige Mitarbeitende gibt es zweitägige Kurse zum Thema «Zukunftsplanung in der Lebensmitte», die vom IAP Institut für Angewandte Psychologie durchgeführt werden. Der Kurs unterstützt die Mitarbeitenden bei der Weiterentwicklung und Neugestaltung ihrer Berufsrolle auf ihrer weiteren beruflichen Laufbahn. Die Ressourcen und das Potenzial älterer Mitarbeitenden können dadurch optimal erschlossen werden. Für Mitarbeitende ab 58 Jahren gibt es Angebote zur bevorstehenden Pensionierung. Zu diesen Kursen sind auch die Partner/-innen der Mitarbeitenden eingeladen, damit eine gemeinsame Zukunftsplanung für die Pensionierungszeit und die Zeit danach besprochen und geplant werden kann.

Die Angebote sind bei den Mitarbeitenden beliebt. Ein Teilnehmer berichtet: «Ich schätze es sehr, mich mit neuen Optionen für meine berufliche Tätigkeit wie Teilzeitarbeit oder einer neuen Rolle im Team aus-

einanderzusetzen. Dies weitet den Blickwinkel.»

Unternehmen erkennen immer mehr den Wert von älteren Mitarbeitenden und investieren in die kontinuierliche Weiterbildung. Neben den Firmen findet aber auch im Allgemeinen und in der Politik ein Umdenken statt. Dies zeigt sich beispielsweise im aktuellen Engagement des Schweizerischen Arbeitgeberverbands oder auch jenem der deutschen Bundesregierung mit der Perspektive 50 plus.

Dr. Christoph Negri ist Arbeits-, Organisations- und Sportpsychologe sowie Leiter des berufsbegleitenden Studiengangs MAS Ausbildungsmanagement am IAP Institut für Angewandte Psychologie der ZHAW.

Tamara Garcia ist Psychologin und wissenschaftliche Mitarbeiterin am IAP.

WIRKUNGSVOLLES BILDUNGSMANAGEMENT

Für die professionelle Schulung der Aus- und Weiterbildungsverantwortlichen sowie Personalentwickler/-innen bietet das IAP Institut für Angewandte Psychologie seit über 30 Jahren den Weiterbildungslehrgang MAS Ausbildungsmanagement an. Der MAS berücksichtigt aktuelle Anforderungen aus Wirtschaft und Gesellschaft, neuste wissenschaftliche Erkenntnisse sowie Veränderungen aus der Praxis. Die modulare berufsbegleitende Weiterbildung bietet den Teilnehmenden eine wissenschaftlich fundierte, praxisnahe und aktuelle Weiterbildung in den Bereichen Lernen in Organisationen, Lebenslanges Lernen, Betriebliche Aus- und Weiterbildung, Bildungsmanagement von Bildungseinrichtungen und psychologisch ausgerichtete Personalentwicklung.

www.iap.zhaw.ch/mas-am