

Lernen ist keine Last, sondern eine Bereicherung

Wie halten sich Beschäftigte für ein langes Arbeitsleben fit? Nicht nur Unternehmen geht die Frage etwas an, sondern vor allem die Betroffenen selbst / Von Monica Fauss

Programme für alternde Belegschaften sind schnell geschrieben. Doch die Weiterbildung krankt an tief verwurzelten Vorurteilen gegenüber dem Alter und dem Lernen. Ein Projekt aus Baden-Württemberg zeigt interessante Wege auf.

„Es liegt an den Menschen und wie diese ticken“, sagt Jens Currel. Er ist bei der Heidelberger Druckmaschinen AG am Produktionsstandort Amstetten für das Personal verantwortlich. Die Gießerei vor Ort verlangt den Menschen harte körperliche Arbeit ab. „Mit Ende fünfzig“, stellt Currel fest, „schaffen die Mitarbeiter diese Arbeit nicht mehr, viele werden frühverrentet.“ Doch das gilt nicht nur für körperlich anspruchsvolle Tätigkeiten: „Viele Facharbeiter verabschieden sich geistig von ihrer Arbeit und wollen sich nicht mehr mit etwas Neuem beschäftigen.“

Das wird sich ändern – ändern müssen, denn in Zukunft werden die Menschen erst mit 67 oder 68 Jahren in Rente gehen können. Gleichzeitig beschleunigen sich in allen Bereichen die technologischen und wirtschaftlichen Umbrüche. Um die Menschen zu befähigen, damit umzugehen und möglichst lange leistungsfähig zu bleiben, hat sich die Heidelberger Druckmaschinen AG dem Projekt „Länger leben. Länger arbeiten. Länger lernen – Neue Chancen für jüngere und ältere Beschäftigte“ angeschlossen.

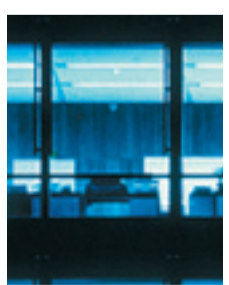
Das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation in Stuttgart und das Transferzentrum für Neurowissenschaften und Lernen in Ulm arbeiten hier im Auftrag von Gesamtmetall intensiv mit zwölf Unternehmen der Metall- und Elektroindustrie in Baden-Württemberg zusammen. „Die Kernfrage besteht darin: Wie erreiche ich die Menschen? Mit einem Zuschuss wie der Bildungsprämie holt man niemanden hinter dem Ofen hervor“, urteilt Stefan Küpper, der Geschäftsführer für Bildungspolitik von Südwestmetall, der das Projekt initiiert hat. „Es geht darum, die Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen zu sichern und die Abwanderung der Produktion in das Ausland zu verhindern.“

Vorurteile bremsen

Stefan Berger (57) hat viele Hobbys. Er hat sich in die Digitalfotografie samt Bildbearbeitung richtig hineingekniet. In der Arbeit hingegen hat der leitende technische Angestellte schon längst aufgegeben. Er hatte das Gefühl, mit den jüngeren Kollegen nicht mehr mithalten zu können. Die Wende brachte ein sogenannter „Alterscheck“ in seinem Unternehmen. Seitdem hat Berger seine fachlichen Kompetenzen und persönlichen Fähigkeiten wiederentdeckt.

Das Projekt der Metallarbeitgeber will – ähnlich wie bei Stefan Berger geschehen – die Personalarbeit „demografiefest“ machen. Es leitet damit eine neue Phase in der Beschäftigung mit der Leistungs- und Lernfähigkeit älterer Mitarbeiter ein. Nach einer langen Frist des Analysierens und Diskutierens ist es nun Zeit zu handeln. Das setzt einen Bewusstseinswandel auf breiter Front voraus. Vor allem die Abwehr dem Alter und dem Lernen gegenüber erweist sich als große Hürde. Gerade in Deutschland fällt es Menschen schwer, sich auf das lebenslange Lernen einzulassen.

Die betriebliche Weiterbildung in Deutschland stagniert, sie ist teils sogar rückläufig, erläutert der Präsident des Bundesinstituts für Berufsbildung, Manfred Kremer. Im europäischen Vergleich nimmt Deutschland nur einen Platz im hinteren Mittelfeld ein. Das belegen Zahlen der ersten europaweiten Studie „Continuing Vocational Training Survey“ von 2006: Nur ein Viertel aller Beschäftigten über 55 Jahren besucht Weiterbildungskurse. Damit nimmt Deutschland den sechzehnten Platz hinter allen Ländern Nord- und Westeuropas ein. Kremer warnt, Deutschland verspiele seine Zukunftschancen, „wenn der beruflichen Weiterbildung nicht von allen Beteiligten, von Staat, Wirtschaft und Privatpersonen größere Bedeutung beigemessen wird.“



Die betriebliche Weiterbildung in Deutschland stagniert, sie ist teils sogar rückläufig. Untersuchungen zeigen: in europäischen Vergleich landet die Bundesrepublik auf einem Platz im Mittelfeld.

Die Ursachen sind vielfältig. Die Wirtschaftsprüfungs- und Beratungsgesellschaft PricewaterhouseCoopers hat 2008 in der Studie „Pro 50 – Arbeit mit Zukunft“ 53 Betriebe aus verschiedenen Branchen befragt und dabei festgestellt, dass ein Großteil der Unternehmen das Problem des demografischen Wandels zwar erkannt hat, aber noch zu wenig getan wird. Als Grund ermittelten die Wirtschaftsprüfer, dass die oberste Managementebene das Problem als solches nicht erkannt hat. Anders die Führungskräfte



Szene nach Büroschluss: hier wird nichts mehr gearbeitet – und auch nichts mehr gelernt.

Fotos A1Pix

auf der untersten Ebene: sie haben direkt mit den Mitarbeitern zu tun und erleben den demografischen Wandel hautnah.

Doch auch die Mitarbeiter blockieren Veränderungen. „Die Lernbereitschaft ist vielfach nicht vorhanden“, fasst Stefan Küpper von Südwestmetall die Situation zusammen. „Oft hört man, man mache die Arbeit nun schon seit zwanzig Jahren und wolle es nun auch genauso weiter machen.“ Nach einer langen üblichen Praxis der Frühverrentung sehen viele nicht mehr die Notwendigkeit, sich körperlich und geistig flexibel zu halten und für das Berufsleben dazuzulernen. Zudem gilt Lernen für viele als Last und nicht als Weg zur persönlichen Entfaltung. Viele älteren Mitarbeiter erinnern sich an unangenehme Schulerfahrungen und sind froh, nicht mehr lernen zu müssen. Andere wiederum machen ihren Job schon seit langem und haben verlernt zu lernen.

Hinzu kommt die Vorstellung, man könne nicht mehr mithalten, weil man ja älter sei. Dabei haben die Wissenschaften schon längst herausgefunden, dass die Vorstellung vom Verfall, dem Abbau von Leistungs- und Lernfähigkeit mit zunehmendem Alter, nicht stimmt. Die Merkfähigkeit und auch die Schnelligkeit, mit der etwas aufgefasst wird, mögen abnehmen. Aber zugleich wachsen viele persönliche und geistige Fähigkeiten. Dies kompensiert den Abbau und ist vielfach sogar erst die Voraussetzung für komplexe soziale Fähigkeiten – wie etwa die Führung von Teams und Moderation von Konflikten. Dennoch kursiert die Vorstellung vom Alter als Defizit noch immer. Sie ist nicht nur tief in den Köpfen der Arbeitenden, sondern auch in den Köpfen der Führungskräfte verankert. Und das wiederum prägt die Unternehmensleitbilder und -kultur.

So bewegt sich in den Unternehmen nur langsam etwas. „Solange die Betriebe genügend Nachwuchs haben, entsteht kein Leidens- und Handlungsdruck“, urteilt Stefan Küpper. Doch das ändere sich gerade, sagt der Manager Ben Krischausky. Er ist zugleich der Leiter des Arbeitskreises „Qualifikation, Weiterbildung und Lernen“ des bundesweiten „Demografienetzwerks“ der Unternehmen. Seine Beobachtung: „In den Bereichen Metall sowie Bergbau, Chemie und Energie, in denen jetzt Tarifverträge zum Thema ‚Demografie‘ abgeschlossen wurden, beginnen sie jetzt verstärkt zu agieren. Die Themen ‚Geistige Fitness‘ und ‚Fähigkeit zur Flexibilität‘ nehmen hier großen Raum ein.“

Lernen am Arbeitsplatz

Volker Hansen (52) hat über dreißig Jahre hinweg schon eine Menge Nacht- und Sonderschichten hinter sich. Als der Chef ihm vor kurzem eine Weiterbildung vorschlug, lehnte er ab. Er wolle sich von keinem Lehrer etwas sagen lassen. Nun hat seine Firma ein neues Fertigungssystem eingeführt. Zusammen mit seinen Kollegen ist er beauftragt, alle Fehlstellen ausfindig zu machen und Lösungen zu entwickeln. Dabei hat er sich ganz nebenbei in das neue System eingearbeitet und auch Präsentationstechniken erlernt. Damit kann er die Ergebnisse der Gruppe den Kollegen und Vorgesetzten vorstellen.

Dieses Beispiel zeigt, dass es um viel mehr geht als um die sporadische Beteiligung an Kursen und Seminaren. Gefragt ist eine Weiterentwicklung und -bildung über den gesamten Berufsverlauf hinweg, eine lernfreundliche Arbeitsorganisation und -gestaltung in den Betrieben und eine Lernkul-

tur, bei der Ältere sich als Experten geschätzt fühlen. „Wie kriegt man einen Bus- oder Gabelstaplerfahrer, der tagtäglich über Jahre hinweg das Gleiche tut, zu etwas Neuem? Das ist eine große Chance, doch es gibt weder Erfahrungen noch Modelle“, so Ben Krischausky. Damit rückt das Lernen der Menschen im Arbeitsprozess in den Blickpunkt – und hier liegen möglicherweise die praktikabelsten und effektivsten Ansätze.

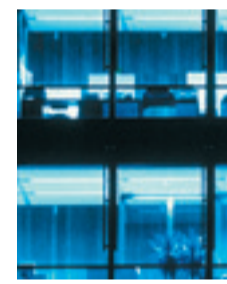


Die Merkfähigkeit und die Schnelligkeit mögen mit zunehmendem Alter abnehmen. Zugleich aber wachsen viele persönliche Fähigkeiten, die geradezu eine Voraussetzung bei komplexen Aufgaben sind.

Genau an dieser Stelle setzt das Projekt „Länger leben. Länger arbeiten. Länger lernen“ an. „Wir wollen zu einem wesentlichen Teil die gelebte gute Praxis aufspüren, verbessern und bekanntmachen“, sagt Josephine Hofmann, die Projektleiterin vom Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation in Stuttgart. In der ersten Projektphase wurden mit den Personalverantwortlichen und Unternehmensleitern, den Fachvorgesetzten in der Produktion und den Mitarbeitern aller Altersstufen Interviews durchgeführt, es folgte eine umfangreiche Onlinebefragung unter den Mitgliedsunternehmen in Baden-Württemberg: „Das Thema ist in den Unternehmen angekommen“, resümiert Küp-

per die Ergebnisse, „allerdings nicht flächendeckend bei allen Fachvorgesetzten, und die vorhandenen Handlungsfelder sind noch relativ unverbunden. Gegen falschen Aktionismus gilt es jetzt eine nachhaltige Strategie zu entwickeln“. Die lernförderlichen Maßnahmen, die nun in der zweiten Projektphase bewertet und ausgewählt werden, sollen in den drei Schwerpunktbereichen ansetzen, in denen der größte Handlungsbedarf festgestellt wurde und die Menschen am meisten Hilfe benötigen: Führungskräfte, Mitarbeiter und Arbeitsprozesse.

Die Führungskräfte sollen dabei in die Lage versetzt werden als „Lerncoachs“ ihre Mitarbeiter zu fördern: Auch wenn sie die Notwendigkeit dazu sehen, wissen sie oft nicht, wie sie die neue Rolle als Förderer in die tägliche Arbeit integrieren und woher sie die Zeit dafür nehmen sollen. Neben konkreten Handlungshilfen sind dafür neue Anreizsysteme nötig. Die Mitarbeiter sollen daneben in die Lage versetzt werden, selbstverantwortlich als „Lernunternehmer“ zu handeln: „Da ist ganz individuelle Analyse und Förderung nötig“, so Josephine Hofmann vom Fraunhofer-Institut. „Heute ist es oft naheliegender, eine zusätzliche Schicht zu schieben und ein tolles Auto zu fahren, als die Zeit in eine zusätzliche Ausbildung zu stecken.“ Gerade An- und Ungelernte müssen befähigt und motiviert werden – es können kleine



Lebenslanges Lernen erweitert die Möglichkeiten. Nicht nur die Mitarbeiter haben etwas davon, weil sie mehr können und motivierter an ihre Aufgaben herangehen, auch das Unternehmen profitiert.

Schulungen sein, in denen sie lernen, sich selber einzuschätzen und Perspektiven aufzubauen, die zum Weiterlernen motivieren, oder von Anfang an die Qualifizierung für zwei bis drei Arbeitsplätze. Weniger „Vorratswissen“ hilft dabei weiter als viel mehr konkretes Wissen für anstehende Aufgaben. Das Projekt soll daher schließlich konkrete Lernsituationen im bestehenden Produktionsprozess aufspüren und weiterentwickeln.

Wandel in kleinen Schritten

Marta Gruner (53) hat die Hauptschule abgebrochen und arbeitet seit fünfzehn Jahren in der Fertigung am Band. Jetzt will sie noch etwas dazulernen. Da sie in ihrer Freizeit eine Übungsleiterausbildung im Turnverein gemacht hat, will sie auch im Betrieb für die Kollegen eine Gesundheitsschulung machen. Sie ist in Verhandlung mit dem Arbeitgeber, der ihre Initiative positiv sieht.

Dieses Beispiel ist kein Einzelfall. Bereits seit eineinhalb Jahren testet die Firma Heidelberger Druckmaschinen AG bei ihren 1300 Mitarbeitern in Amstetten ganz unterschiedliche Maßnahmen. Nachdem die Führungskräfte in einem Seminar sensibilisiert worden sind, fördern sie jetzt die Flexibilität und das Lernen ihrer Mitarbeiter. Sie bilden Tandems, in denen jüngere und ältere Mitarbeiter zusammenarbeiten. Eine andere Form des Lernens findet in sogenannten kontinuierlichen Verbesserungsprozessen statt: Alle betroffenen Mitarbeiter analysieren in kleinen Workshops gemeinsam ihre Arbeitsabläufe. Ein Mitarbeiter ist für die Begleitung des Prozesses von seiner Arbeit freigestellt.

Nicht nur die Mitarbeiter haben etwas davon, weil sie dazulernen und motivierter sind, auch das Unternehmen profitiert: „Im Verhältnis ist der Aufwand schon größer, doch die Einsparungen sind eindeutig: Die Abläufe werden vereinfacht und die Qualität steigt“, erklärt der Personalreferent Currel. „Das Projekt soll diese einzelnen Ansätze bewerten und optimieren und sie alle miteinander verknüpfen. Das muss man sich wie ein komplexes neuronales Netz vorstellen: Erst durch die kontinuierliche Wiederholung und Einbeziehung des Themas ‚Lernen und Altern‘ in unterschiedlichen Zusammenhängen wird etwas nachhaltig bewegt.“

Das ist ein langwieriger Prozess. „Es gibt zwar zahlreiche Regierungsprogramme, doch sie sind zu wenig aufeinander abgestimmt“, beobachtet Ben Krischausky. Doch noch viel mehr ist nötig: „Wir brauchen einen Mentalitätswandel“, urteilt Dorothea Reiners, „damit es etwa wie in Skandinavien üblich wird, nach zehn bis fünfzehn Berufsjahren an die Uni zu gehen und danach wieder in das Arbeitsleben zurückzukommen.“ Dazu gehört auch das private Umfeld und die Förderung schon in Kindergarten und Schule. Denn sie bestimmen, welchen Stellenwert das lebenslange Lernen für die Menschen hat. Mit dem Projekt „Technolino“ versucht daher der Arbeitgeberverband Südwestmetall, das Thema „Technische Bildung“ in die Kindergärten zu bringen und Interesse dafür zu wecken. Ein Patentzeitpunkt gibt es aber nicht, meint Dorothea Reiners. „Es gibt viele kleine Bereiche, auf denen das Konzept fußt. Für Firmen wiederum bedeutet das, auf breiter Front aktiv zu werden.“