

FAZJOB.NET

Für Arbeitgeber

FAZjob.NET > Beruf und Chance > Personalprofi >

Für Bewerber

Beruf und Chance

Arbeitswelt

Vergütung

Arbeitsrecht

Neue Köpfe

Personalprofi

Campus

Stellensuche

F.A.Z.-Community

F.A.Z.-Stellensuche

Jobs finden



FAZjob.NET-ID

Volltextsuche

(Hilfe)

Unternehmen des Monats



Jobs der Woche



DATEV eG

IT-Consultants (m/w)

weitere >>

Weiterbildung und Leistung

„Unser Gehirn lernt bis zur letzten Sekunde“



04. November 2008

In Deutschland werden Arbeitnehmer über 40 kaum weitergebildet. Dabei hätten sie dann Zeit und Energie dafür. Ein teurer Fehler der Unternehmen, warnt der Lernforscher Christian Stamov Roßnagel.

Herr Roßnagel, Sie sind 41 Jahre alt. Lohnt es sich für Ihren Arbeitgeber noch, in Sie zu investieren?

Man verlernt zu lernen, warnt der Forscher Roßnagel alle Lernfaulen

Nach den gängigen Stereotypen bin ich jenseits der Schallgrenze. Viele Unternehmen ermuntern Mitarbeiter in meinem Alter, sofern sie unterhalb der Führungsebene beschäftigt sind, nicht mehr zur Weiterbildung. Dahinter steckt die klassische Denke, dass die Leute mit Mitte 50 ausscheiden und ihre Lernerfolge außerdem geringer sind. Das ist aber ein betriebswirtschaftlicher Kurzschluss. Bei einem Renteneintritt mit 67, wie wir ihn bald haben werden, lohnt es sich sogar noch, einem 62 Jahre alten Mitarbeiter eine Fortbildung zu zahlen - angesichts einer durchschnittlichen Amortisationsdauer von fünf Jahren. Da ist das Risiko bei jüngeren Beschäftigten sogar größer, weil sie nach einer Weiterbildung eher den Arbeitgeber wechseln.

Aber im Alter lässt die Leistung des Gehirns doch tatsächlich nach?

Ja, die fluide Intelligenz lässt nach, das heißt Informationen werden langsamer verarbeitet. Das ist in Laborversuchen nachgewiesen, aber es geht in der Regel um Verlangsamungen um Sekundenbruchteile. Das hat mit dem komplexen Lernen im Alltag aber wenig zu tun. Ältere brauchen in manchen Fällen eine Lernschleife mehr, aber die Qualität, in der etwas gelernt wird, ist unter dem Strich dieselbe. Denn die kristalline Intelligenz, die Nutzung von Strategien und Expertise, bleibt bis zu einem Alter von mehr als 70 Jahren stabil. Entscheidend ist, dass die Lernfähigkeit nicht abnimmt - unser Gehirn lernt von der ersten bis zur letzten Sekunde.

Warum handeln die Unternehmen nicht danach? Wer ist dort lernfauler, die Mitarbeiter oder die Personalverantwortlichen?

Beide. Der ganze Komplex von Vorurteilen fällt zwar sehr schnell auseinander, wenn man ihn aufdröselst. Das ist das Gute daran. Man

Zum

FAZ.l
Gehir

FAZ.l
Weite
wisse

Schla
Arbei

Fachl
Billio

F.A.Z
Reißt
Lerne

Es gi
unse

Artik

Seite

Verse

Lese:

Vorh

Neue

Tribu
Infor
der C

FAZ :

Karri

Coac
Can

Per A
die A

Gesc
Alter
oder

braucht für altersdifferenzierte Weiterbildung außerdem keine riesigen Veränderungen, man müsste nur das Vorhandene besser nutzen. Aber genau das ist andererseits auch das Problem - es gibt nicht die eine Strategie, das eine Werkzeug. Es geht um das Zusammenspiel vieler kleiner Bausteine. Eine dynamische Personalentwicklung wird nicht von der Personalabteilung allein getragen, sondern vom ganzen Unternehmen.

Was verstehen Sie darunter?

Wer mit 25 zu seiner Stelle gepasst hat, tut das mit 50 vielleicht nicht mehr - weil sich sowohl die Menschen als auch die Tätigkeiten verändern. Darauf müssen die Unternehmen reagieren. Viele Personalverantwortliche aber haben ihre Altersstruktur nicht im Blick. Bei manchen Autobauern haben wir das vor ein paar Jahren gesehen, als auf einmal große Teile der Belegschaft gleichzeitig vor der Rente standen. Da ist vorher keiner drauf gekommen, dass eine Altersspreizung sinnvoll ist. Für eine demographiefeste Personalarbeit braucht man außerdem auch Lernkompetenzanalysen. Die lassen sich teilweise online in 15 Minuten machen, um etwa Probleme in Lernbeteiligung, Lernklima oder Personalführung zu erkennen.

Was machen die Führungskräfte denn typischerweise falsch?

Die Mitarbeiter sollten regelmäßig erfahren, wo sie stehen. Das kostet kaum etwas, keine aufwändige Intranet-Lernplattform oder Beraterstruktur. Man braucht nur eine funktionierende Kommunikation. Aber „habits are hard to break“ - wir haben Daten gesehen von Unternehmen, in denen sich mehr als die Hälfte der Beschäftigten darüber beklagten, zu wenig Rückmeldung zu bekommen. Um das zu ändern, genügt es nicht, eine einzige Führungskraft zu schulen. Da muss ich mit allen sprechen.

Wie lässt sich das Lernklima in einem Unternehmen verbessern?

Es gibt keine Patentlösung für eine gute Alters- und Lernkultur, aber Unternehmen sollten grundsätzlich signalisieren, dass Lernen ein Wert ist - nicht nur, um fehlende Kompetenz nachzuarbeiten, sondern auch um vorzubeugen. Aber viele Personalverantwortliche ordnen Lernen, Veränderung, Innovation älteren Beschäftigten gar nicht mehr zu. Diese übernehmen dieses Vorurteil dann häufig selbst.

Das heißt, sie trauen sich Lernen nicht mehr zu.

Genau. Und das hat Folgen. Das Vertrauen ins eigene Gedächtnis schwindet. Wenn ich mir zum Beispiel selbst sage, dass ich jetzt alt werde, weil mir mal ein Name nicht einfällt, dann zieht das meine Leistung herunter. Aber dieser Selbststereotypisierung kann man vorbeugen.

Wie denn?

Hilfreich können kognitive Trainings sein, die zu positiven Lernerfahrungen führen. Das bringt eine ganz andere Lernbereitschaft. Daneben sollte man üben, wie man sich realistische Lernziele und einen vernünftigen Lernplan absteckt. Entscheidend

Inter
Ze
Ri
Ge
Be

Wir
Die V
serie

Kolu
Wie
Scha

Mein
Karri
Porti

Such

→ Pr

ist, dass die Leute ein Bewusstsein dafür entwickeln, sie persönlich lernen müssen und wie sie das am besten tun können.

Machen die Weiterbildungsträger überhaupt entsprechende Angebote?

Die Abstimmung von Weiterbildung auf individuelle Lernziele ist nicht der Standard, obwohl das entscheidend ist für den Erfolg. Wir haben eben immer noch die Einschätzung, Wissen sei objektiv und könne von Lehrenden an Lernende abgegeben werden. Aber so funktioniert das nicht.

Individuell zugeschnittene Angebote sind aber auch teuer.

Im Gegenteil. Wenn ich eine Standardweiterbildung ohne Lernzielformulierung anbiete und die Beschäftigten vielleicht gar nicht wissen, wozu sie dahin gehen sollen, dann wird Geld verpulvert. Wer hingegen im Betrieb auf Qualitätszirkel, auf Tandem- und Mentorenmodelle und Lernpartnerschaften setzt, holt Ältere ganz nebenbei und ohne große Kosten zur Weiterbildung, weil sie sich durch lehrendes Lernen Wissen aneignen müssen.

Machen Arbeitnehmer typische Fehler, wenn sie sich Seminare und Kurse selbst aussuchen?

Interessanterweise sind gerade unter älteren Teilnehmern fachspezifische Weiterbildungen weniger nachgefragt als allgemeine. Dahinter steckt die Furcht, Defizite zu entdecken und einräumen zu müssen - weil das in einem schlechten Lernklima eben nicht akzeptiert wird. Das führt irgendwann zu einer riesigen Kluft zwischen eigener Qualifikation und den tatsächlichen Anforderungen, im schlimmsten Fall bis zum Burn-out. Und dabei geht nach negativen oder mangelnden positiven Lernerfahrungen auch noch die Lernbereitschaft verloren, für die gilt: Use it or lose it. Man verlernt zu lernen.

Erhöht es überhaupt die Karrierechancen, wenn sich jemand von diesen Vorurteilen nicht beeindrucken lässt und mit 50 noch auf Fortbildung setzt?

Wer aktiv zeigen kann, wie sich Lernfähigkeit auch im Alter noch positiv äußert, ist ein derzeit noch ein „early adopter“. Soviel Selbstmanagement sollte auch die Jobchancen verbessern. Aber spätestens in 15 Jahren wird das vermutlich der Standard sein, die Personalverantwortlichen werden schon bald nicht mehr darum herumkommen. Denn die wirtschaftlichen Rahmenbedingungen müssen künftig eben von älteren Belegschaften getragen werden. Am besten wappnet man sich, indem man sich schon heute darauf vorbereitet.

Noch besser, man wäre schon vorbereitet. Umfragen zufolge fühlt sich aber nur ein Drittel der Unternehmen in Deutschland auf den demographischen Wandel vorbereitet.

Hinzu kommt, dass viele Unternehmen sich in der Vergangenheit schon dann gut darauf vorbereitet fühlten, wenn sie vermehrt junge Mitarbeiter einstellten. Aber was ist das denn für eine Vorbereitung auf eine Welt, in der es immer weniger junge Bewerber gibt? Das ist die Einstellung, die man immer wieder hört: Wir machen wirklich erst

dann was, wenn wir nicht mehr anders können. Es liegt aber auf der Hand, dass unter Druck und mit heißer Nadel gestrickte Veränderungen teurer werden als gut vorbereitete.

Muss Weiterbildung für Ältere anders strukturiert sein als für Jüngere?

Ältere lernen nicht auf Vorrat, für sie ist das Hier und Jetzt des Wissens entscheidend. Sie wollen wissen, wie sie das Gelernte umsetzen können. Eigentlich müsste man die Teilnehmer an einer Weiterbildung aber nicht nach dem Alter, sondern nach ihrer Lernkompetenz in Gruppen zusammenstellen.

Welche Rolle spielen alternative Arbeitszeitmodelle für das Lernen?

Eine wichtige. Bislang ist sie aber weder in der Forschung noch in der Praxis gebührend beachtet worden. Lernbereitschaft hängt von der Lebensphase ab. Bei uns steht da eigentlich alles Kopf: Wenn ich mit der Familiengründung privat am meisten eingespannt bin, arbeite ich auch noch am meisten - und soll mich fortbilden. Dabei ist später viel mehr Zeit fürs Lernen. Wir sollten also Lebens- und Lernphasen besser aufeinander abstimmen.

Trägt die Politik dazu bei, dieses Problem zu lösen?

Dass wir lebenslang lernen sollen, ist hinreichend kommuniziert. Was mir in der Debatte aber zu kurz kommt, ist das Warum. Solange es schon in der Schule immer nur um Wissen als Produkt und viel zu wenig um Lernen als eine Auseinandersetzung mit Anforderungen geht, steht der Verwertungsgesichtspunkt zu sehr im Vordergrund, das nächste Zertifikat und die paar Euro mehr, die man danach verdient. Dabei kann, wer sich außer mit gesunder Ernährung und Bewegung auch mit Lernen fit hält, mit 70 Jahren noch fit sein wie ein Fünfundzighjähriger. Deshalb ist Lernen eine der besten Altersvorsorgen überhaupt.

Zur Person

Christian Stamoß hat Psychologie studiert und nach Promotion und Habilitation zunächst in der Marktforschung gearbeitet. Seit 2006 ist er Professor am „Jacobs Center on Lifelong Learning and Institutional Development“ in Bremen, einer der wenigen Einrichtungen in Deutschland, die altersdifferenziertes Lernen erforschen.

In diesem Herbst ist im Beltz-Verlag sein Buch „Mythos: ‚alter‘ Mitarbeiter - Lernkompetenz jenseits der 40“ erschienen.

Das Gespräch führte **Sebastian Balzter**

Text: F.A.Z.

Lesermeinungen zum Beitrag [2]

»» **Lernen als Müßer oder als Könnner bringt vom Lernen weg oder zum Lernen hin** 06.11.2008, 15:48

»» **Natürlich tut der Staat etwas** 04.11.2008, 08:58

→ **Testen Sie die F.A.Z. 2 Wochen lang kostenlos**

FAZjob.NET als Startseite 

FAZjob.NET als Favorit 

RSS Feed 

 SHARE 

[Impressum](#) | [Datenschutzerklärung](#) | [Nutzungsbedingungen](#) | [Preise](#) | [Über uns](#)

[Alle freien Jobs und Stellen](#) | [Stellenangebote nach Firmen und Unternehmen](#) | [Vorteile auf einen Blick](#) | [FAZ](#)