



# **Alternde Belegschaften – neue Fortbildungskonzepte?**

**Christian Stamov-Roßnagel**

**Jacobs University Bremen**



**Neue Fortbildungskonzepte?**

**Nein!**

**Gute Konzepte tun es auch!**

# **Warum könnte man neue Fortbildungskonzepte wollen?**

**„Weil die Lernfähigkeit mit dem Alter nachlässt und Ältere anders lernen als Jüngere.“**

**„Weil die Weiterbildungsquote bei Älteren zu niedrig ist – wir erreichen sie offenbar nicht mit unseren Angeboten.“**

**Es gibt kein Lernen für Ältere – und keins für Jüngere!**

**Es gibt nur gutes Lernen und weniger gutes Lernen!**

**Die Folgen weniger guten Lernens zeigen sich bei  
Älteren deutlicher als bei Jüngeren!**

**Wer heute ein Problem mit der Weiterbildung älterer  
Beschäftigter hat,  
hat seit mindestens 15 Jahren ein Problem mit seiner  
Weiterbildung insgesamt!**

# Der rote Faden

- Sind Ältere überhaupt noch lernfähig?
- Was kann sie vom Lernen abhalten?
- Wie verhindert man die Verhinderung von LLL?

*Falsche Frage !!!*

*Richtige Frage !!!*

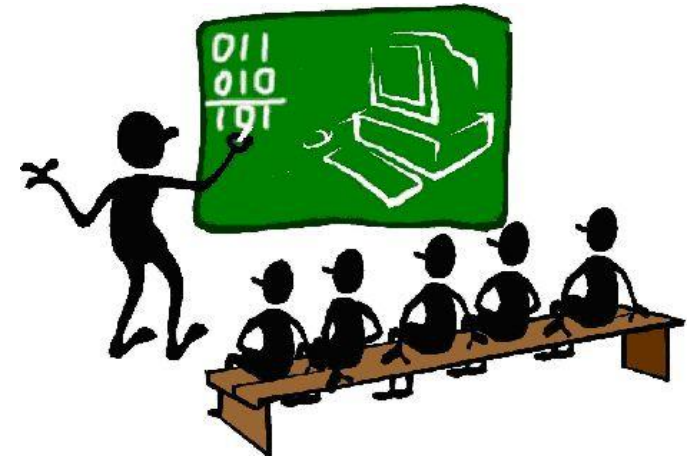
*Wichtige Frage!!!*

**Was ist Lernen eigentlich?**

**Glaubenssätze auf dem Prüfstand**

**Werkzeuge für die Umsetzung**

# Was ist Lernen eigentlich?



Lernen **≠** dozentengesteuerte, spaßfreie, prüfungsorientierte Abfrageveranstaltung



# Was ist Lernen eigentlich?



# Was ist Lernen eigentlich?



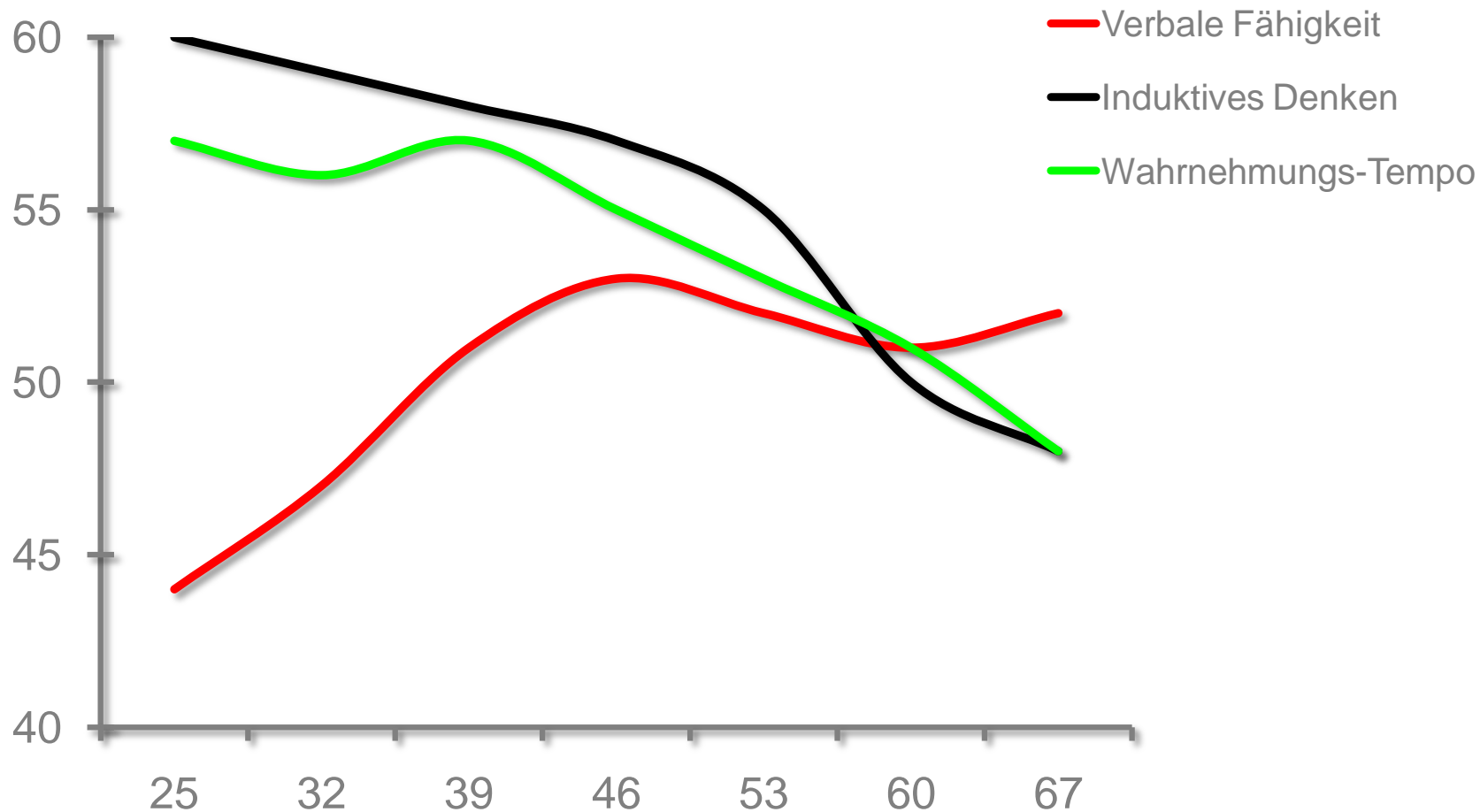
Lernen = Aufbau und Erhalt der **Fertigkeit** zur effizienten **Bewältigung von Anforderungen**

vgl. Hacker & Skell (1993)

**„Alles schön und gut, aber mit dem Alter lässt  
doch die Lernfähigkeit nach ...?!“**

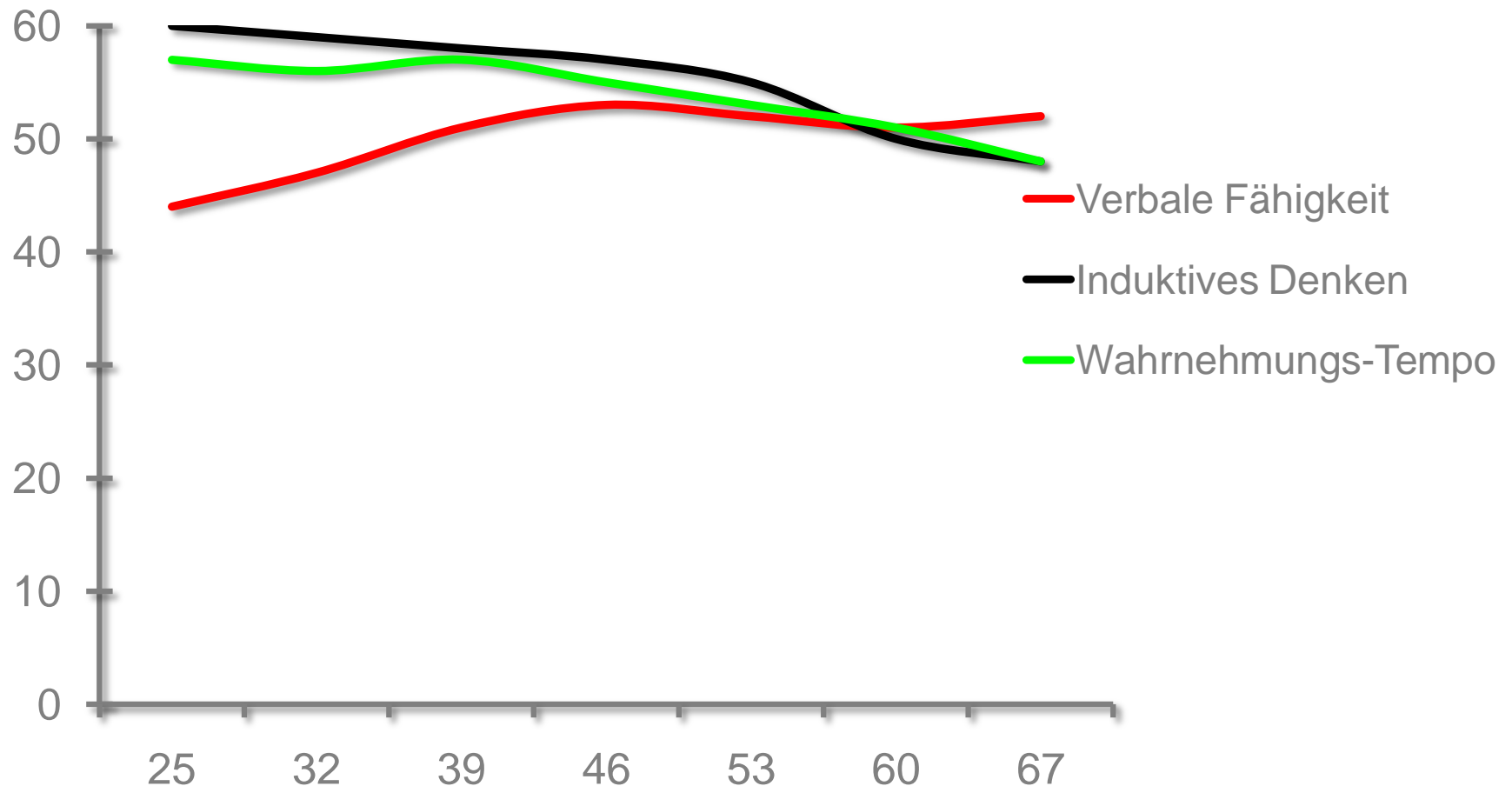
# Glaubenssätze auf dem Prüfstand

# Glaubenssätze auf dem Prüfstand



nach Hedden & Gabrieli (2004)

# Glaubenssätze auf dem Prüfstand



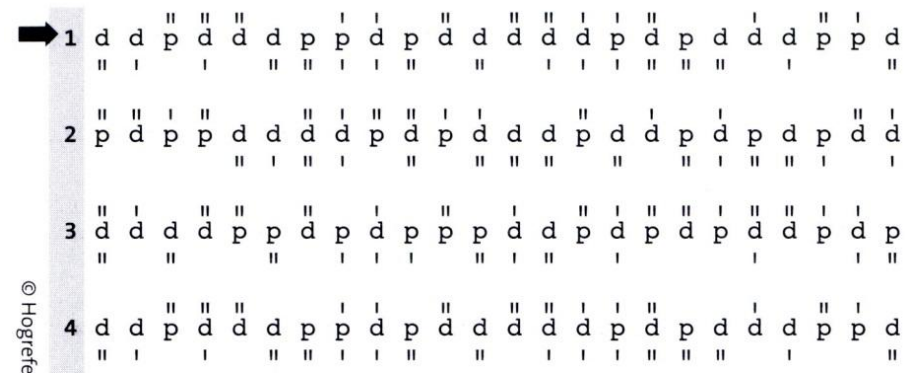
nach Hedden & Gabrieli (2004)

# Glaubenssätze auf dem Prüfstand

## Der d2-Test

- Blatt mit 789 Zeichen:
  - d mit 1-4 Strichen
  - p mit 1-2 Strichen
- 3 Zielzeichen: d mit 2 Strichen
- 10 verschiedene Distraktoren

Ausschnitt aus dem Testbogen



Jedes *d*, das zwei Striche hat, durchstreichen!

"	"	
d	d	d
"	"	
2 Striche <i>oben</i>	2 Striche <i>unten</i>	1 Strich <i>oben</i> 1 Strich <i>unten</i>

**Nicht durchstreichen:**

d mit weniger oder mehr als 2 Strichen:	 d	d 	 d "	" d 	" d "
p, egal mit wie vielen Strichen:	p "	 p 	" p "	 p 	p 

nach Schmidt-Atzert (2011)

# Glaubenssätze auf dem Prüfstand

E A I E

A O I E



H  
1 sec

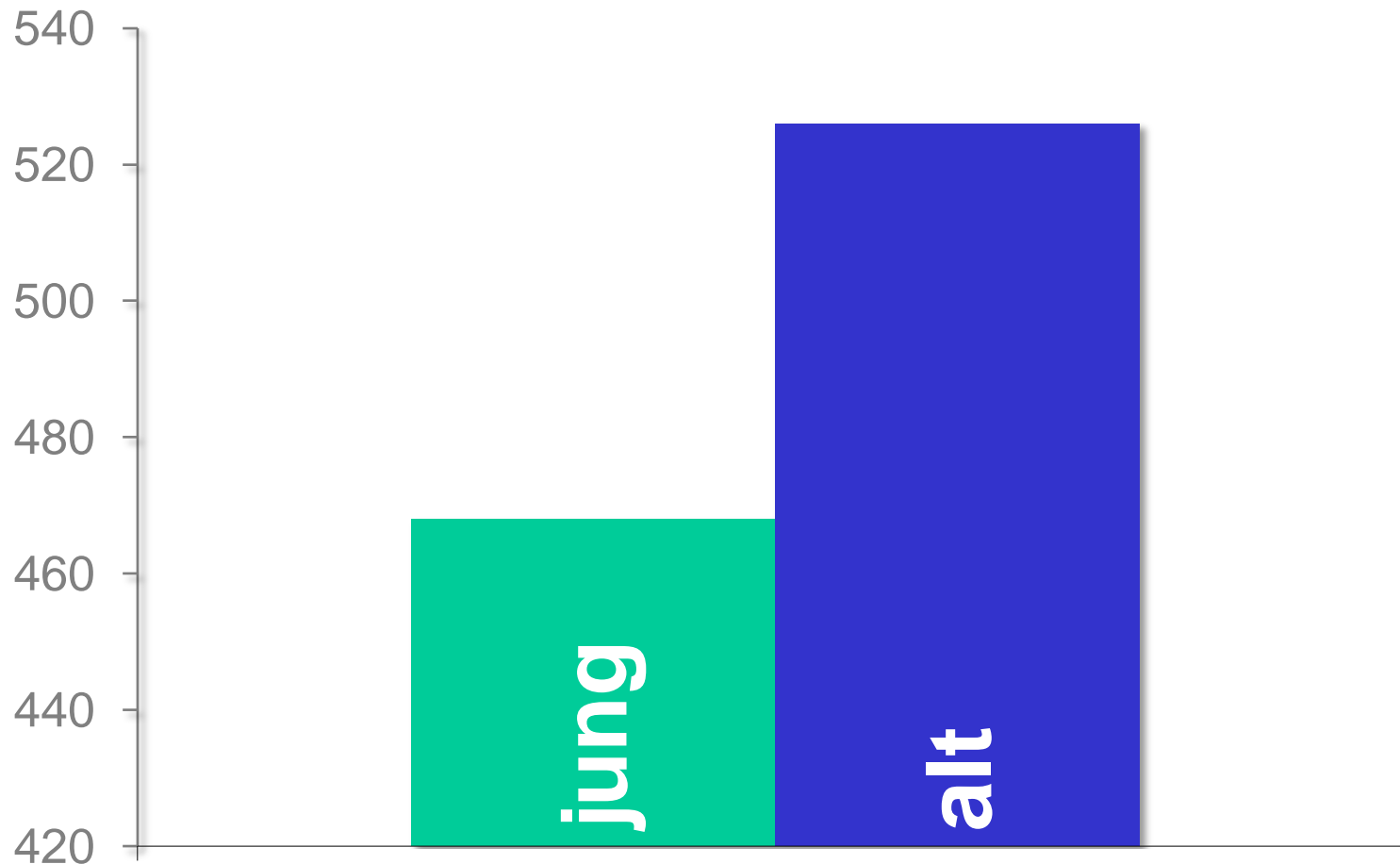
A





# Glaubenssätze auf dem Prüfstand

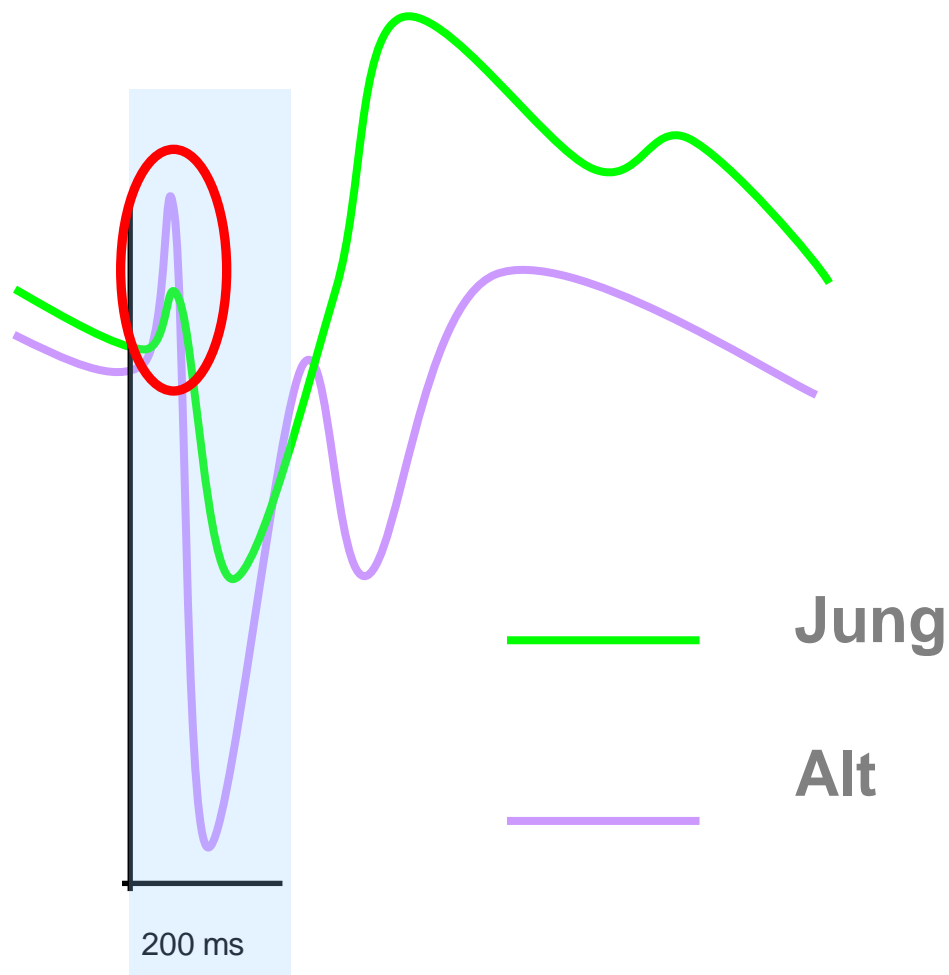
Ältere brauchen für die Aufgabe **signifikant** länger ...



nach Kolev, Yordanova, & Falkenstein (2006)

# Glaubenssätze auf dem Prüfstand

Aber: sie erkennen den Reiz so schnell wie Jüngere!



aus Falkenstein & Wild-Wall (2007)

# Glaubenssätze auf dem Prüfstand

## Trainingsgewinne auf vergleichbarem Niveau



# Glaubenssätze auf dem Prüfstand

In der Summe: Kein Zusammenhang zwischen Alter und beruflicher Leistungsfähigkeit!

Leistungsebene	Alterskorrelierte Veränderung
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Fehlzeiten</li><li>▪ Unfallraten</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Kernleistung</li><li>▪ Innovativität/Kreativität</li></ul>	
<ul style="list-style-type: none"><li>▪ Formale Weiterbildung</li></ul>	

Ng & Feldman (2008)

**Aber wo soll denn die Motivation herkommen?  
Die lässt doch nach mit dem Alter!**

# Glaubenssätze auf dem Prüfstand

**Älteren wird stereotyp nachlassende Motivation unterstellt**

(Posthuma & Campion, 2009)

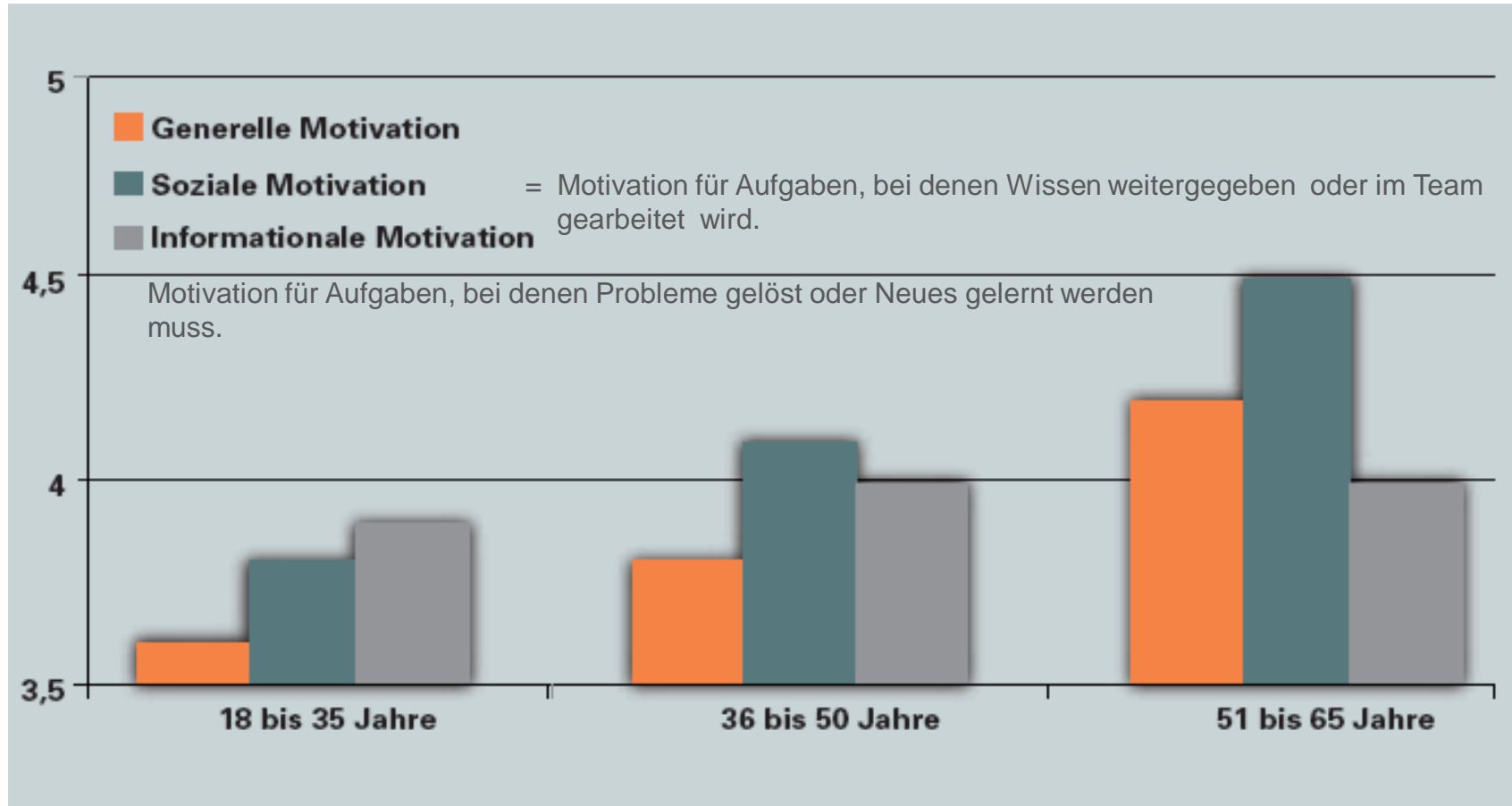
**Menschen nehmen Leistungsabbau nicht einfach hin!**

**Sie folgen dem WOW!-Prinzip:**

- W**ählen – die wichtigsten Ziele
- O**ptimieren – die Wege der Zielerreichung
- W**ettmachen – nachlassende Leistung

# Glaubenssätze auf dem Prüfstand

Ältere sind nicht weniger motiviert, sondern **anders!**



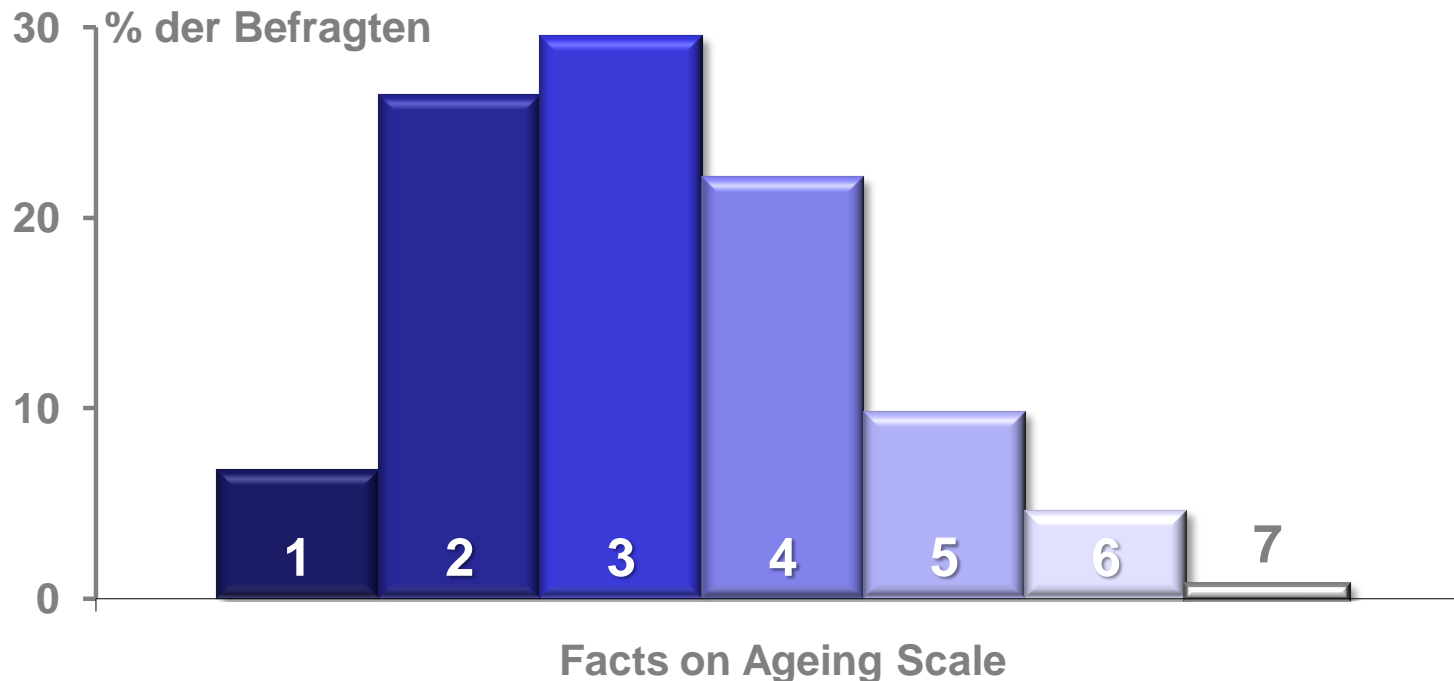
Stamov Roßnagel, Biemann, & Kinscher (2009)

# Werkzeuge für die Umsetzung



# Bestandsaufnahme: Alternswissen vorhanden?

## Alternswissen sagt ...



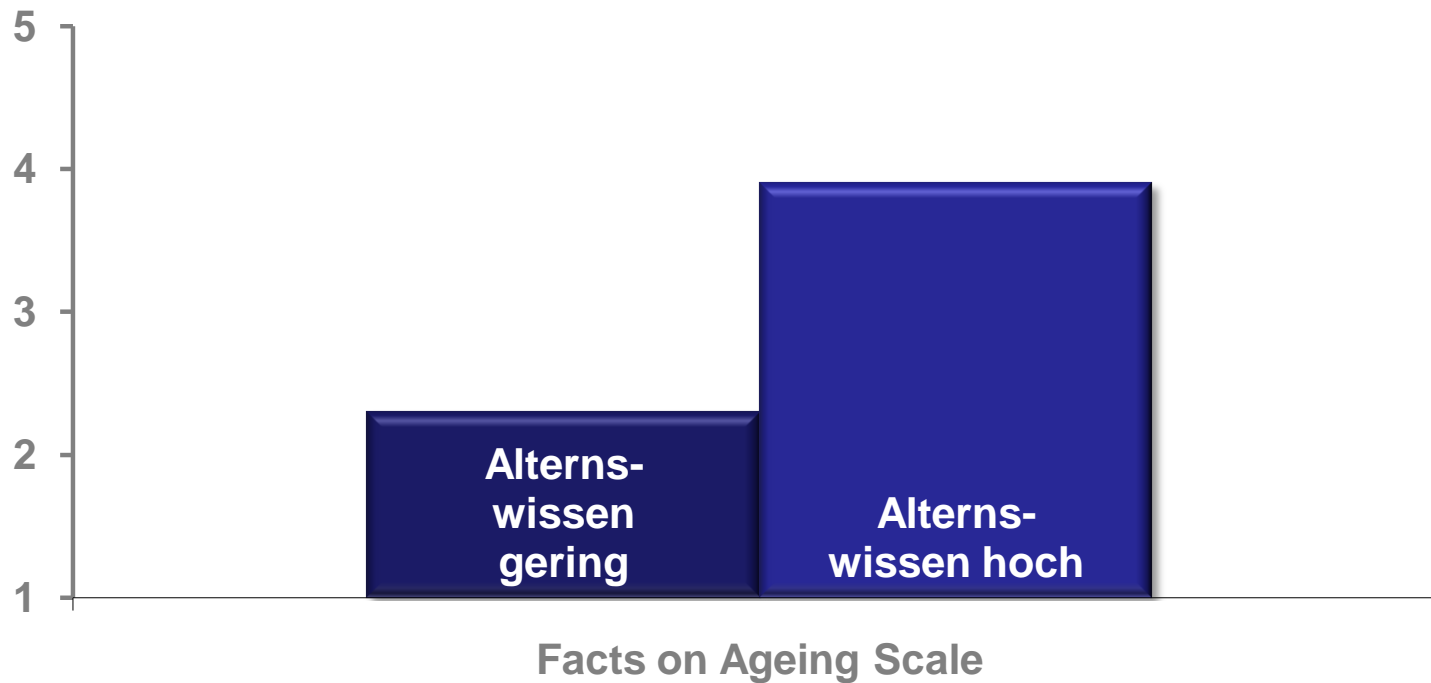
Umfrage (n=997) , GF und Personalleiter deutscher Unternehmen, 10 - 5.000 MA, 10 Branchen

Stamov Roßnagel, Theisen, & Lüke (2010)

# Bestandsaufnahme: Alterswissen vorhanden?

... Altersklima vorher.

Altersklima

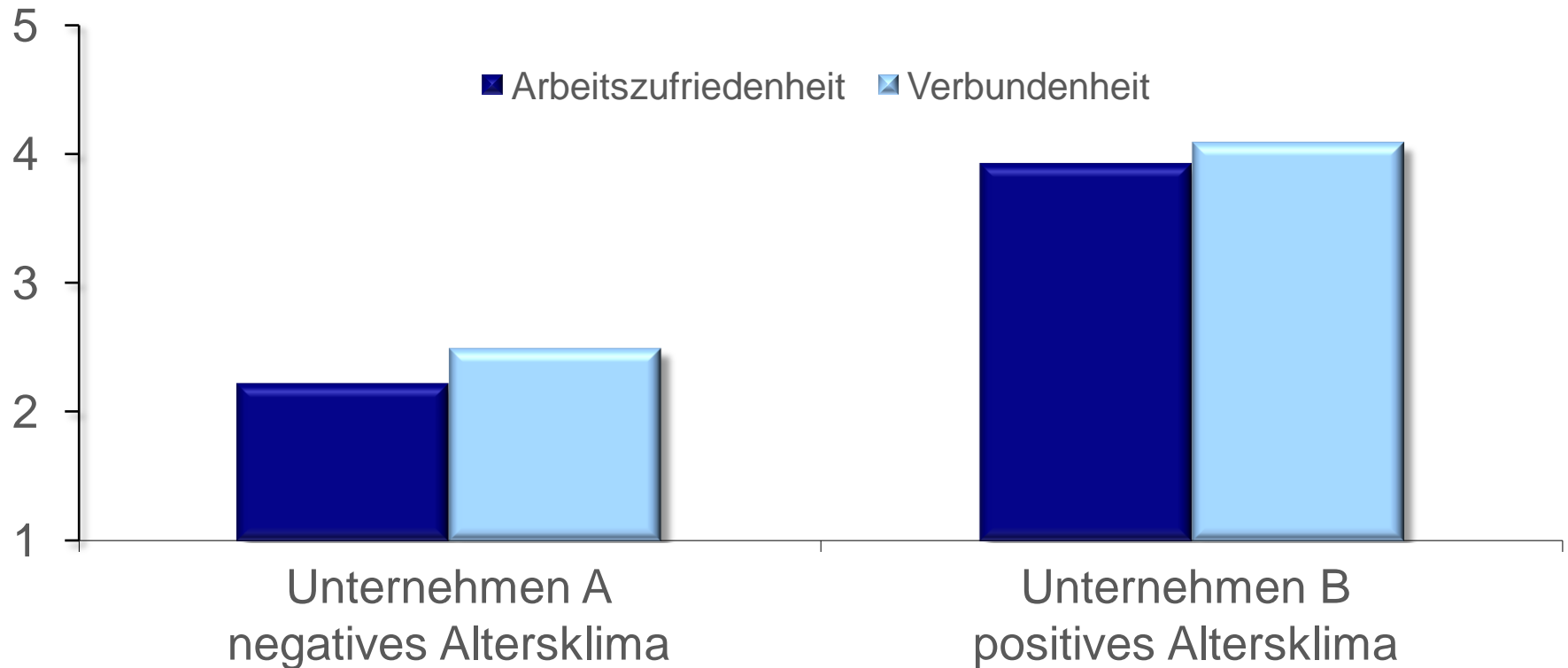


Umfrage (n=997) , GF und Personalleiter deutscher Unternehmen, 10 - 5.000 MA, 10 Branchen

Stamov Roßnagel, Theisen, & Lüke (2010)

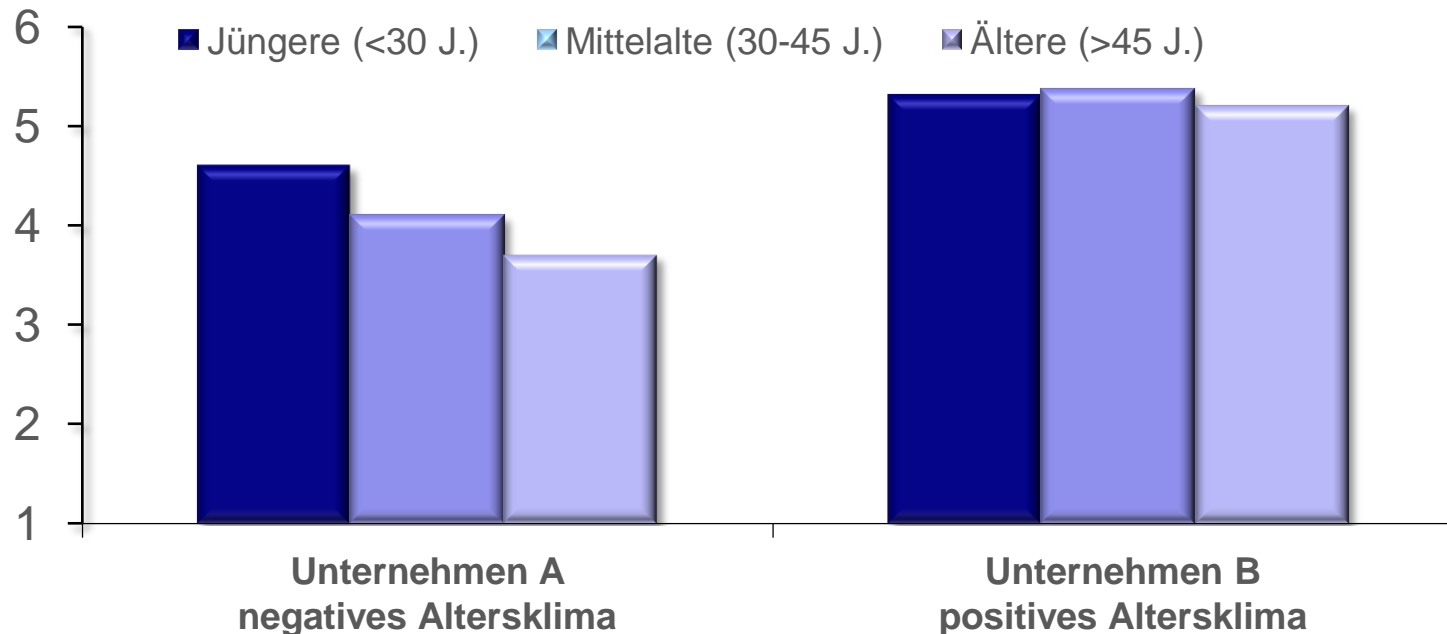
# Bestandsaufnahme: Alternswissen vorhanden?

## Bedeutung des Altersklimas



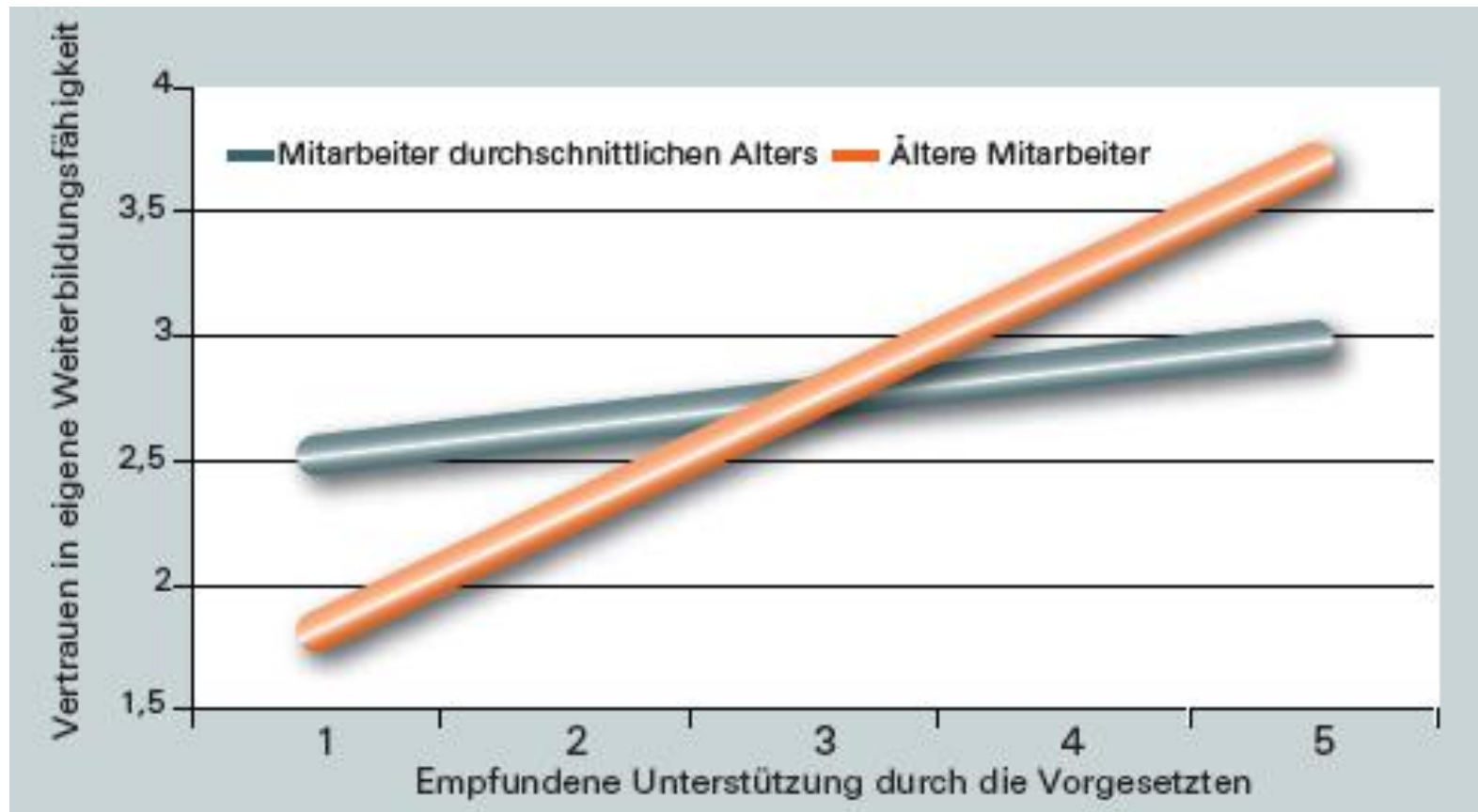
# Bestandsaufnahme: Alterswissen vorhanden?

## Altersklima und Bewertung der Arbeitsleistung



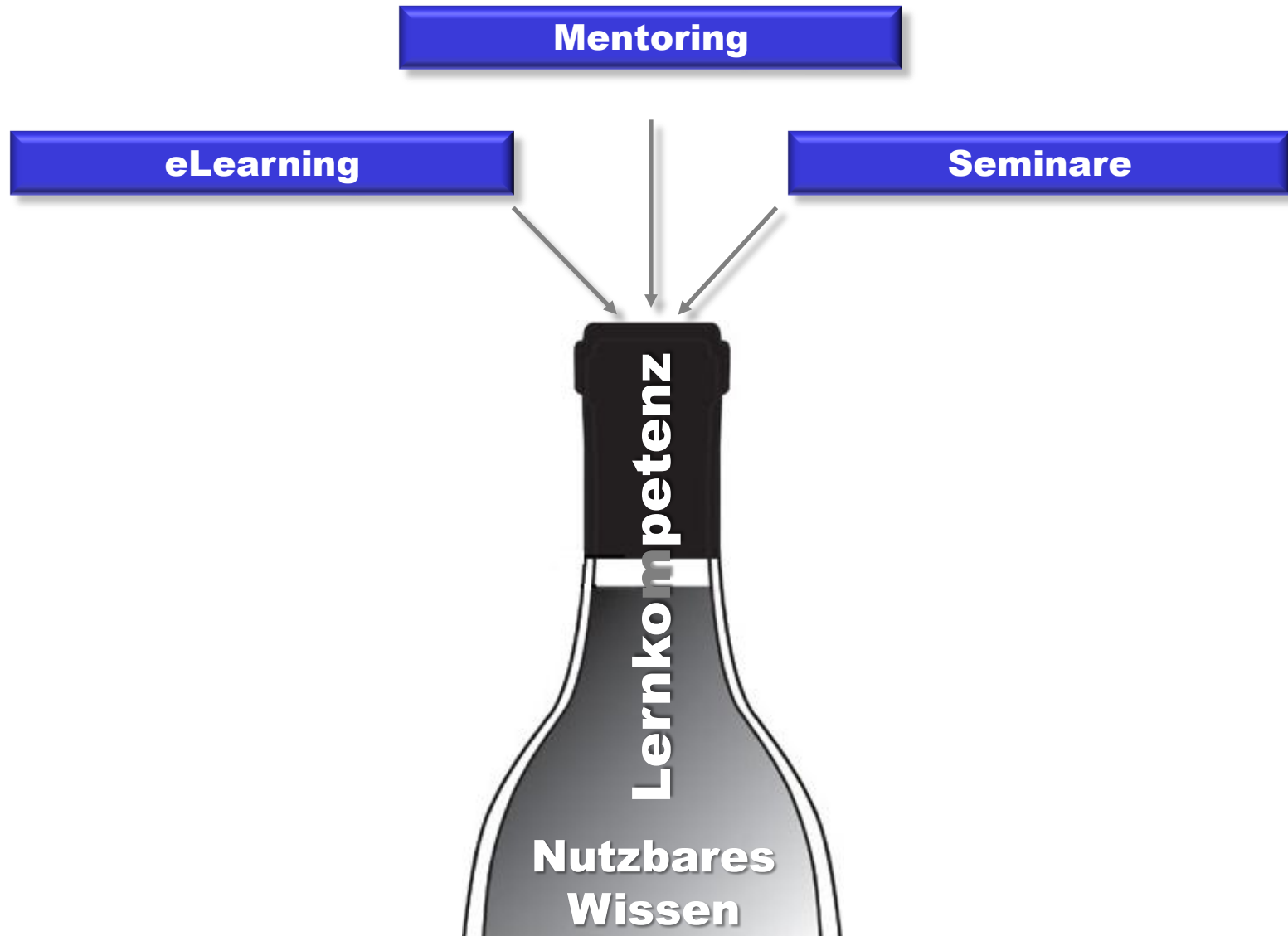
# Bestandsaufnahme: FK-Unterstützung

Unterstützung durch Führungskräfte für Ältere von größerer Bedeutung als für Jüngere!



Baron & Stomov Roßnagel (2010)

# Bestandsaufnahme: Lernkompetenz



# Werkzeug: Lernkompetenz-Training

## Modellprojekt Michelin

- 53 Produktionsmitarbeiter
- Altersschnitt 51 Jahre
- Ziel: Förderung der Lernkompetenz

## Wie Lernen gelernt wird

### Projekt der CSSA fördert Kompetenzen älterer Beschäftigter

„Kompetenz funktioniert wie unsere Muskulatur: Wird sie nicht trainiert, verkümmert sie“, sagt Christian Stamov-Roßnagel. Im Michelin Reifenwerk in Bad Kreuznach hat der Bremer Organisationspsychologe mit Unterstützung der CSSA ein Lernprojekt aufgelegt. Ergebnis: Auch gewerblich Beschäftigte jenseits der 50 können messbar ihre Lernkompetenz steigern.

Viele der 53 Teilnehmer hatten einen Hauptschul-, einige einen Realschulabschluss, ein Großteil waren angelernte Beschäftigte, das Durchschnittsalter lag bei 47 Jahren. Für diese Gruppe der Produktionsarbeiter entwickelte das Jacobs Center on Lifelong Learning (Jacobs University Bremen) ein spezielles Training. Wie andere ins Fitnessstudio, so gingen die Projektteilnehmer im Mai 2011 vier Wochen lang ins Lerntraining:

ein, wenn die Teilnehmerinnen und Teilnehmer kein richtiges Vertrauen in ihr Gedächtnis haben. Stamov-Roßnagel: „Eine geringe Gedächtniserwartung erhöht die Lernangst.“ Das blockiert oder führt zum Abbruch von Lernanstrengungen.

Das wichtigste Ergebnis des Projekts fasst der Wissenschaftler so zusammen: „Die Teilnehmer der Lerngruppe lernten nach dem Training deutlich schneller als die Kontrollgruppe ohne Training.“ Und sie waren sich ihrer Sache auch sicherer. Erfolgreiches Lernen stärkt mithin das Selbstbewusstsein. Spannend ist für den Experten, dass auch gewerblich Beschäftigte ihre Kompetenzen merklich steigern konnten – auch wenn sie zuvor lange nicht mehr systematisch gelernt haben. Für den Bremer Wissenschaftler ist das ein weiterer Beweis, dass „Lernkompetenz sich nicht zwangsläufig mit dem Alter abbaut.“

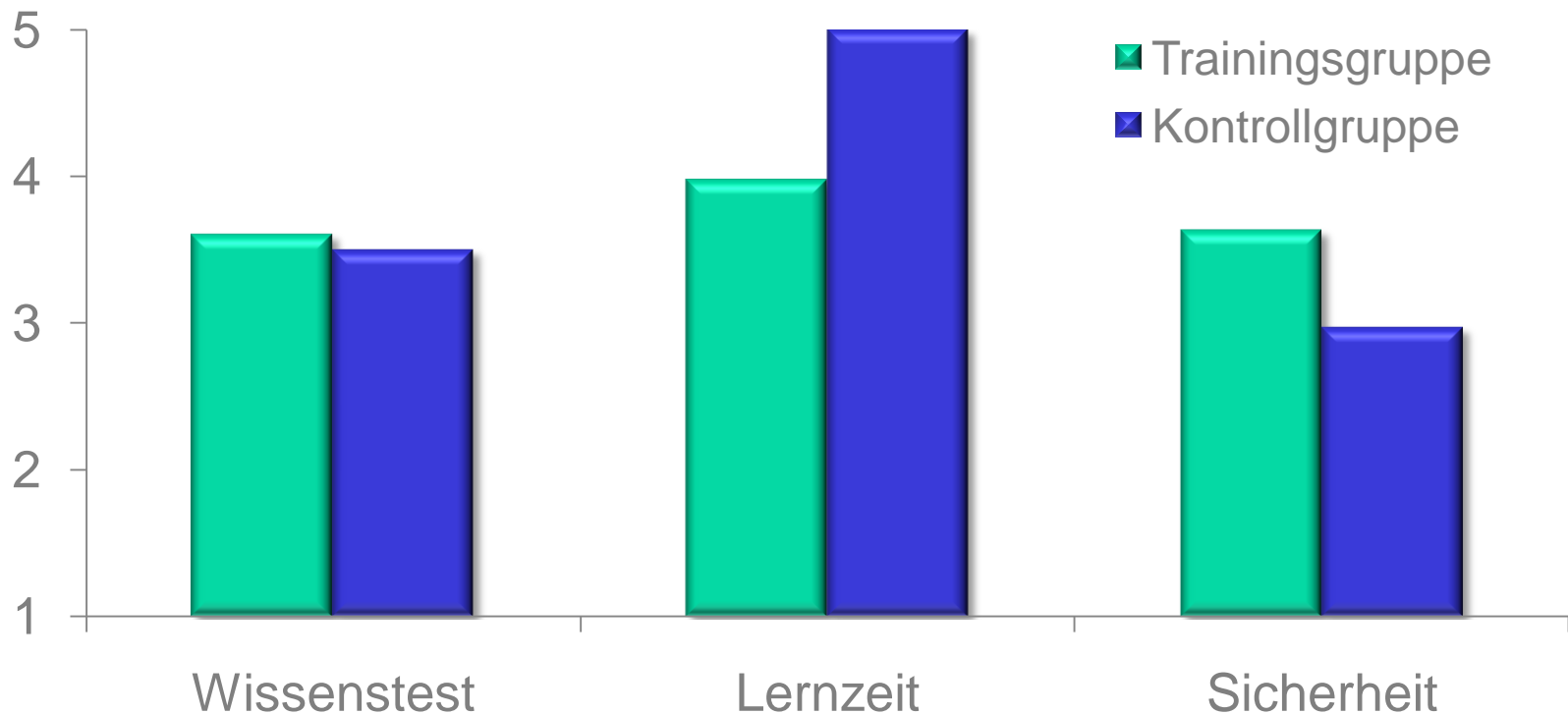
Allerdings gilt beim Lernen das Gleiche wie für Muskulatur und Gelenke: Wer rastet, der rostet. Herbert Sklarzyk, Personalleiter Michelin in Bad Kreuznach, ist mit den Ergebnissen zufrieden: „Methoden zur Verbesserung der Lernkompetenz auch von älteren Mitarbeitern sind ein Muss.“



# Werkzeug: Lernkompetenz-Training

Trainierte haben 20% weniger Zeitaufwand!

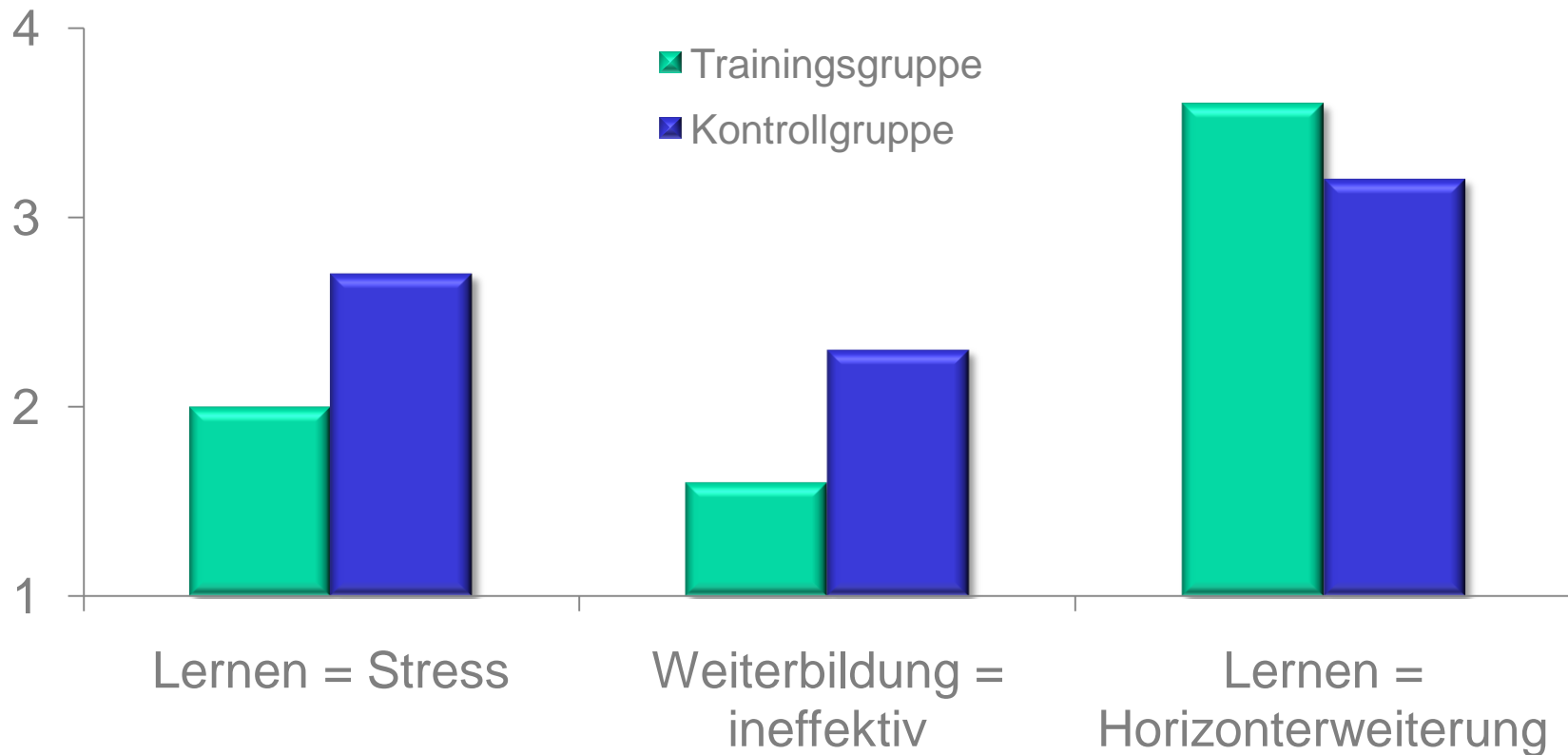
Ihr Lernselbstvertrauen steigt!





# Werkzeug: Lernkompetenz-Training

Training führt zu positiverer Bewertung von Lernen und Weiterbildung!



# Unter dem Strich

Keine belastbaren Befunde zu altersbedingt **substanziell** nachlassender kognitiver Lern**fähigkeit!**

Lernen

=

Können

+

Wollen

+

Wissen

Lern**bereitschaft**  
systematisch gefährdet...

**Lernkompetenzaufbau** kann dem  
entgegenwirken

# Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

## Lesetipps

Stamov Roßnagel, C. (2008). *Mythos „alter“ Mitarbeiter. Lernkompetenz jenseits der 40?! Weinheim: Beltz PVU*

Baron, S. & Stamov Roßnagel, C. (2010). *Führungskräfte sind für alle da. Personal, 62(2), 44-47.*

Stamov Roßnagel, C., Biemann, T., & Kinscher, M. (2009). *Wege aus dem Teufelskreis. Personal, 61(12), 48-50.*



Stamov Roßnagel

Mythos:  
„alter“ Mitarbeiter  
Lernkompetenz jenseits der 40?!

BELTZ PVU

**WEITERLESEUNG**

Ältere Beschäftigte sind nicht weniger motiviert als jüngere – sondern anders. Das beweist erneut eine neue Befragung bei Mitarbeitern von Hilti/Bergl/Gemert.



**Prof. Dr. Christian Stamov-Roßnagel**  
Organisationspsychologie  
Jacobs University, Bremen

**WEITERLESEUNG**

Ältere Beschäftigte sind nicht weniger motiviert als jüngere – sondern anders. Das beweist erneut eine neue Befragung bei Mitarbeitern von Hilti/Bergl/Gemert.

**Prof. Dr. Christian Stamov-Roßnagel**  
Organisationspsychologie  
Jacobs University, Bremen

**WEITERLESEUNG**

Ältere Beschäftigte sind nicht weniger motiviert als jüngere – sondern anders. Das beweist erneut eine neue Befragung bei Mitarbeitern von Hilti/Bergl/Gemert.

**Prof. Dr. Christian Stamov-Roßnagel**  
Organisationspsychologie  
Jacobs University, Bremen

**WEITERLESEUNG**

Ältere Beschäftigte sind nicht weniger motiviert als jüngere – sondern anders. Das beweist erneut eine neue Befragung bei Mitarbeitern von Hilti/Bergl/Gemert.

**Prof. Dr. Christian Stamov-Roßnagel**  
Organisationspsychologie  
Jacobs University, Bremen

**WEITERLESEUNG**

Ältere und weniger qualifizierte Mitarbeiter fehlt nicht die Motivation zur Weiterbildung – sondern die Unterstützung durch ihre Vorgesetzten.



**Führungskräfte sind für alle da**

**Stefan Brand**  
Jacobs University, Bremen  
Organisationspsychologie  
Jacobs University, Bremen

**Prof. Dr. Christian Stamov-Roßnagel**  
Organisationspsychologie  
Jacobs University, Bremen

**WEITERLESEUNG**

Ältere Beschäftigte sind nicht weniger motiviert als jüngere – sondern anders. Das beweist erneut eine neue Befragung bei Mitarbeitern von Hilti/Bergl/Gemert.

**Prof. Dr. Christian Stamov-Roßnagel**  
Organisationspsychologie  
Jacobs University, Bremen

Prof. Dr. Christian Stamov Roßnagel

Tel: 0421-200-4770 c.stamovrossnagel@jacobs-university.de