

Diese Praxisinfos wurden der BIHK-Broschüre entnommen:
Ältere Mitarbeiter in der digitalen Arbeitswelt; Handlungsfelder, Tipps und Best Practice

Interventionsfeld: Weiterbildung und Qualifikation

Lernfähigkeit keine Altersfrage

Vorbei sind die Zeiten, in denen eine Ausbildung für das ganze Berufsleben reichte. Heute revolutioniert der technische Fortschritt – Stichwort: Digitalisierung – die Arbeitswelt und stellt die Beschäftigten ständig vor neue Herausforderungen. Ältere Beschäftigte haben in vielen Personalabteilungen allerdings den Ruf, kaum lernfähig und nur mäßig lernbereit zu sein. Insbesondere ist die Vorstellung noch weit verbreitet, dass Ältere den digitalen Wandel „nicht mehr schaffen“ und mit neuen Technologien „nicht mehr klarkommen“. Dabei spricht nichts dagegen, dass Ältere ihr Wissen erhalten, aktualisieren und auch erweitern können – wenn man sie nur lässt und die Voraussetzungen schafft. Das hat schon die Vergangenheit gezeigt.

Denn schließlich sind technologische Veränderungen im Arbeitsumfeld nichts wirklich Neues. So hat das Computer-Aided-Design (CAD) in den 1990ern das Zeichent Brett abgelöst und damit den Konstruktionsberuf radikal verändert. Ähnliches gilt für die CNC-Drehmaschine, die den Beruf des Drehers schon damals digitalisiert hat. Und wer die Büroarbeit von 1990 mit der heutigen vergleicht, stellt fest, dass die Beschäftigten schon immer gefordert waren, technische Veränderungen zu bewältigen. Die geistigen Voraussetzungen dafür sind jedenfalls gegeben. Untersuchungen zeigen, dass die geistige Fitness bei entsprechendem Training auch im Alter weitgehend erhalten bleibt, selbst die Lernfähigkeit lässt nicht zwangsläufig nach. Wie Beschäftigte mit dem digitalen Wandel in der Arbeitswelt umgehen, ob sie diesen als Herausforderung annehmen oder als Überforderung erleben, ist insofern primär keine Frage des Alters. Entscheidend sind vielmehr Motivation, Veränderungsbereitschaft sowie nicht zuletzt Qualifikation und Weiterbildung. Alles Faktoren, die Unternehmen beeinflussen können und im eigenen Interesse auch sollten.

Praxisbericht

Verlockendes Angebot: die „Gesundheitsreise“ der MANN+HUMMEL GmbH

Das Gesundheitsmanagement der MANN+HUMMEL GmbH lädt seine Beschäftigten mit dem Programm *Boarding Gesundheit* auf eine Kreuzfahrt der besonderen Art ein. Zum 55. Geburtstag erhalten alle Beschäftigten eine Bordkarte als Einladung für ihre persönliche Gesundheitsreise. Das Boarding der Reise ist ein Tagesseminar: Die MS MANN+HUMMEL nimmt an diesem Tag Kurs auf die Inseln *Ernährung, Bewegung und Entspannung*. Auf jeder Insel gibt es einen 45-minütigen Impulsvortrag und einen erlebnisorientierten Praxisteil von 45 Minuten. Take-home-Karten und Alltagstransfer sorgen am Ende des Boardings dafür, dass die Inseln nicht so schnell in Vergessenheit geraten und auch im Alltag Erinnerungen geweckt werden.

Die bisherigen Erfolge des Konzeptes sprechen für sich: Die Krankheitsdauer der über 55-Jährigen konnte bei dem Filtrations-Spezialisten aus Niederbayern im Vorjahresvergleich um 6,6 Arbeitsunfähigkeits-Tage gesenkt werden. Für Ralf Schäfer, Verantwortlicher des Gesundheitsmanagements bei MANN+HUMMEL, belegt dies eindrucksvoll, wie Beschäftigten die Idee eines gesunden und erfüllten Lebens nachhaltig vermittelt werden kann: „Wir können das körperliche und auch das seelische und das soziale Wohlbefinden unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch *Boarding Gesundheit* wirkungsvoll unterstützen.“

Profil



Unternehmen
MANN+HUMMEL GmbH,
Marklkofen

Branche
Automotive

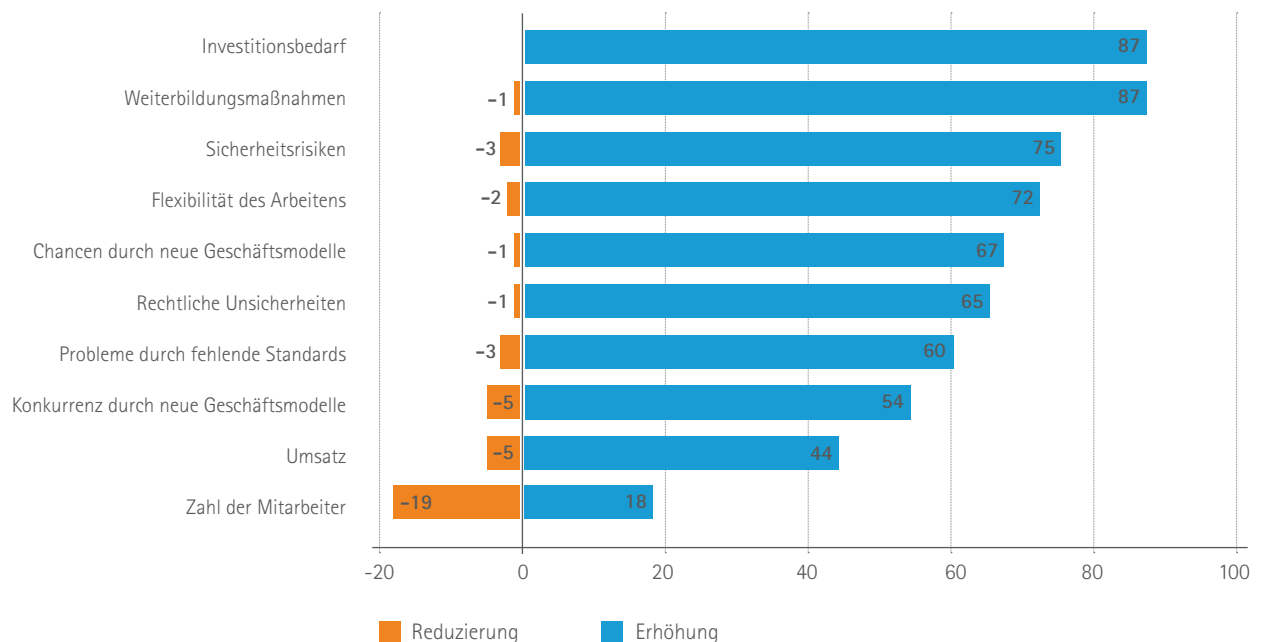
Beschäftigte
ca. 21.000

mann-hummel.com

Mehr in Ältere investieren!

Arbeitgeber wie Beschäftigte müssen sich angesichts der demografischen Entwicklung auf ein längeres Verbleiben älterer Mitarbeiter im Unternehmen einstellen. Das aber setzt gerade in Zeiten des digitalen Wandels sowohl mehr Bereitschaft zur Fortbildung bei den älteren Beschäftigten als auch mehr Investitionen in Weiterbildung und Qualifikation von den Unternehmen voraus. Dass den Unternehmen der Stellenwert von Weiterbildung sehr bewusst ist, zeigt das IHK Unternehmensbarometer 2017 zu den Auswirkungen der Digitalisierung:

Abb. 7: Welche Auswirkungen hat die Digitalisierung in Ihrem Unternehmen? (in Prozent)



Quelle: IHK-Unternehmensbarometer zur Digitalisierung, Dezember 2017

Lernkultur im Unternehmen fördern

Unterbleibt die permanente und gezielte Qualifizierung der Beschäftigten, verliert jede Fachkraft zunächst den Anschluss an aktuelle Entwicklungen, büßt danach Produktivität ein und verlernt letztlich auch das Lernen. Da sich Fachpersonal aktuell und künftig nicht so einfach rekrutieren lässt, bleiben Produktivitätspotenziale liegen, was die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens gefährdet. Um diese Abwärtsspirale zu vermeiden, sollte eine Unternehmenskultur angestrebt werden, die Lernen als generationenübergreifende Aufgabe versteht und entsprechend organisiert. Eine solche lernförderliche Kultur zeigt zum Beispiel die folgenden Merkmale:

- **Entwicklungsperspektiven.** Die Aussicht auf persönliche Entwicklung weckt den Wunsch nach Weiterbildung. Wenn die Karriereleiter nach oben versperrt ist, schaffen Sie horizontale Entwicklungsmöglichkeiten für Ihre Mitarbeiter. Das kann z. B. die Übernahme eines Projekts sein oder auch die Mitarbeit in Projekten anderer Teams.

- **Eindeutiges Bekenntnis zu Weiterbildung.** Fordern Sie die Bereitschaft der Beschäftigten aller Altersgruppen zur Weiterbildung ein. Durch strukturierte Mitarbeitergespräche können Sie jährlich an dieses Thema erinnern oder eine Weiterbildung pro Jahr sogar zu einer festen Regel im Unternehmen machen.
- **Respekt.** Wertschätzen Sie das Erfahrungswissen Ihrer älteren Mitarbeiter wert. Vermitteln Sie Anerkennung zum Beispiel durch gemeinsame Veranstaltungen, an denen sich Beschäftigte mit Geschäftsführung oder Vorstand austauschen. Nur wer sich respektiert fühlt, ist auch motiviert, sich für das Unternehmen zu engagieren.
- **Gleichbehandlung.** Machen Sie das Alter nicht zum Stigma. Je selbstverständlicher junge und ältere Beschäftigte miteinander arbeiten und lernen können, desto weniger wird die eigene Lernfähigkeit hinterfragt. Extraprogramme für Ältere machen nur in Ausnahmefällen Sinn. Das könnten zum Beispiel Umschulungsangebote bei schweren körperlichen Tätigkeiten oder Anwenderschulungen für neue Kommunikationstechnologien (Smartphones, Tablets etc.) sein.

Die Investition in ständiges Lernen kann durch Ausgaben für klassische Schulungen und Trainings getätigt werden. Was man hierzu bei der Auswahl von Maßnahmen berücksichtigen kann, haben wir in der Infobox auf S. 20 beschrieben. Mindestens genauso wichtig ist allerdings das Gestalten von Lernprozessen im Arbeitsalltag.

Abwechslung im Arbeitsalltag

Es gibt kein größeres Lernhindernis, als eine Tätigkeit, bei der es nichts zu lernen gibt. Eine solche Tätigkeit mit viel Routine und wenig Abwechslung führt langfristig dazu, dass Betroffene das Lernen verlernen und damit auch Qualifikationen verlieren. Als vorbeugende Maßnahme empfiehlt die Arbeitswissenschaft eine Arbeitsorganisation, die unterschiedliche Arbeitsinhalte zu einer möglichst zusammenhängenden Tätigkeit bündelt. Solche abwechslungsreichen Aufgabenzuschnitte, wie sie z. B. typisch für Mischarbeit sind, fordern und fördern die Beschäftigten und tragen so zum Erhalt der Lern- und Arbeitsfähigkeit bei.

Für Sie als Personalverantwortlichen stellt sich somit die Aufgabe, Beschäftigte langfristig so einzusetzen, dass sie möglichst viele ihrer Fähigkeiten einbringen können und ihre Potenziale entwickeln können. Übertragen Sie Ihren Beschäftigten deshalb auch solche Aufgaben, bei denen mit neuen Techniken und Verfahren umgegangen werden muss. So wird der Umgang mit IT-Systemen wie z. B. Dokumentenmanagement, Intranet-Portalen, Kollaborationstools, aber auch Anwendungen auf Smartphones und Tablets nicht nur in internen Schulungen, sondern auch on-the-job erlernt.

Es gibt klassische Modelle für eine solche lernförderliche Arbeitsorganisationen, zum Beispiel:

- **Job Rotation.** Hier pendeln die Beschäftigten zwischen unterschiedlichen Arbeitsplätzen mit verschiedenen Anforderungen. Das ist je nach Aufgabe für kurze Zeit möglich, aber auch durchaus für ganze Quartale umsetzbar. Lassen Sie Ihre Beschäftigten an unterschiedlichen Arbeitsplätzen im Unternehmen hospitieren. Dabei kann die befristete assistierende Mitarbeit durchaus in allen Bereichen des Unternehmens bis hin zur Produktion stattfinden.



- **Betriebsinterne Praktika.** Diese gehen zeitlich und inhaltlich über die Hospitationen hinaus. Sie ermöglichen eingehende Einblicke in andere Arbeitsbereiche und erleichtern den Tätigkeitswechsel innerhalb des Unternehmens, wenn dieser eines Tages notwendig werden sollte. Die Zusammenarbeit zwischen den Generationen wird ebenso gefördert wie das Verständnis für Arbeits- und Produktionsabläufe.
- **Job Enrichment.** Hier werden die Tätigkeitsbereiche eines Beschäftigten für kurze oder längere Zeit mit verwandten Tätigkeiten oder solchen angereichert, die mit der eigenen täglichen Arbeit in Verbindung stehen. Im Falle einer Person, die an einer CNC-Fräse arbeitet, könnte diese z. B. auch von Zeit zu Zeit Kundenführungen durch die Produktionshalle übernehmen oder bei der Schichtplanung mitwirken.
- **Teamorientierte Projektstrukturen.** Hier ist angestrebt, die Beschäftigten aller Altersgruppen in interdisziplinäre und abteilungsübergreifende Projektarbeit einzubinden. Dabei profitieren einerseits die Projektergebnisse von der Erfahrung der Älteren, diese bleiben andererseits durch die Beschäftigung mit aktuellen Projekten auf dem Laufenden. Es muss aber nicht immer das große Arbeitsprojekt sein. Auch Firmenfeste, Kundenveranstaltungen oder Messeauftritte können kleine Projekte darstellen, in denen sich Mitarbeiter entsprechend einbringen können.
- **Mentoring- und Tandem-Systeme.** Diese führen einerseits neue Mitarbeiter schneller in die Kultur und Arbeitsweise des Unternehmens ein und veranlassen andererseits die Mentoren dazu, das eigene Erfahrungswissen zu reflektieren und strukturiert weiterzugeben.

Diese Modelle sind für alle Beteiligten vorteilhaft. Die Zusammenarbeit zwischen den Generationen wird ebenso gefördert wie das Verständnis für Arbeits- und Produktionsabläufe. Und was auch nicht unterschätzt werden sollte: Der persönliche Kontakt mit anderen Beschäftigten verbessert die sozialen und kommunikativen Kompetenzen der Beschäftigten. Das wiederum verbessert das Betriebsklima, was oft mit steigender Produktivität einhergeht.

Gut zu wissen



Achten Sie bei der Suche nach geeigneten Seminaren für Ältere besonders auf

- die Lernziele: Sind sie nur Inhaltsangaben oder wird beschrieben, was die Teilnehmer am Ende „tun können“?
- das Lerntempo: Ist es flexibel, z. B. durch einen Blended-Learning-Ansatz?
- die Lehrmethodik: Wieviel Zeit wird auf aktive Methoden, z. B. Diskussionen, Rollenspiele, Kleingruppenarbeit, Übungen der praktischen Anwendung des Gelernten usw. verwendet?
- die Darstellung: Werden audiovisuelle Medien eingesetzt?
- praktische Übungen: Ist es möglich, den Lehrstoff vor Ort – also je nach Thema z. B. direkt am Computer, in einer Produktionshalle oder anhand von selbst mitgebrachten Unterlagen aus dem eigenen Arbeitsalltag zu erlernen und damit gleich anzuwenden?
- das Lehrpersonal: Wieviel praktische Erfahrung hat das Lehrpersonal im Themenbereich?
- Nachhaltigkeit: Gibt es die Möglichkeit zur Nachbereitung der Inhalte (z. B. praktische Übungsaufgaben, Telefonsprechstunde, etc.)?

Links & Literatur

- Deutscher Bildungsserver
bildungsserver.de/Qualifizierung-aelterer-Arbeitnehmerinnen-und-Arbeitnehmer-5184-de.html
- Bundesinstitut für Berufsbildung
bibb.de

Praxisbericht

Langfristig planen, Wissen sichern – die OHB System AG in Oberpfaffenhofen

In der Raumfahrt gelten eigene Gesetze, auch bei der Qualifikation der Beschäftigten. Entsprechend wichtig sind diese Fachleute für ein Raumfahrtunternehmen wie die OHB System AG in Oberpfaffenhofen. Ihr Wissen und ihre Erfahrung lassen sich nur mit der richtigen Strategie auf Dauer bewahren und nutzen. So arbeiten bei der OHB System AG altersgemischte Teams an den Projekten. Dabei finden nicht selten jahrzehntelange Erfahrung und neue Ideen und Perspektiven zusammen. Die Nachfolgeneration ist bei OHB oft bereits beim Startschuss mit an Bord und kann den Staffelstab beim altersbedingten oder unerwarteten Ausscheiden älterer Kollegen übernehmen. OHB-Personalvorstand Klaus Hofmann hat im Unternehmen eine durchgehende Nachfolgeregelung eingeführt: „In der Raumfahrt haben wir es meist mit Einzelprojekten zu tun. Deshalb ist der kontinuierlich wachsende Erfahrungsschatz unserer Experten genau wie das Weitergeben ihres Wissens für uns von zentraler Bedeutung.“ Für das Hochtechnologieunternehmen ist das lebenslange Lernen seiner Beschäftigten entscheidend, um dauerhaft im Wettbewerb bestehen zu können. Bei der OHB System AG wird deshalb auch die Weiterbildung der Fachkräfte und Ingenieure individuell abgestimmt und ebenfalls langfristig geplant.

Profil



Unternehmen
OHB System AG,
Weßling-Oberpfaffenhofen

Branche
Raumfahrt

Beschäftigte
knapp 450

 ohb.de

