

„Was Hänschen nicht lernt, lernt Hans nimmermehr“, lehrt uns der Volksmund. Hat er Recht? Ist es ein Irrweg, lebenslanges Lernen zu propagieren? Ist es ein hoffnungsloses Unterfangen, daran zu glauben, Menschen bis in höhere Altersregionen verändern und qualifizieren zu können? Dagegen drücken abnehmende Arbeitslosenquoten, der demografische Wandel und die Schnelllebigkeit mit der Veralterung von Wissen schon jetzt: Ein höheres Renteneintrittsalter, ein sich akut vermehrender Fachkräftemangel und interne Anpassungserfordernisse verdeutlichen den Bedarf, auch ältere Kollegen an neue oder veränderte Aufgaben und Prozesse mit modifizierten Anforderungen heranzuführen.



Tatsächlich fällt die Antwort auf das vorstehende Dilemma nicht ganz einfach. Denn wenn wir uns in unserem Umfeld umsehen, finden wir sehr wohl die Großmutter, die sich einen PC anschafft und peu a peu damit umzugehen lernt. Wir finden aber auch solche, die sich irgendwie eingerichtet haben und für die Veränderung oder Weiterentwicklung völlig ausgeschlossen erscheint. Die Frage ist also, was prinzipiell unterschiedliche Altersgruppen unterscheidet. Wer den Ehrgeiz entwickelt hat, auch erfahrene Mitarbeiter erfolgreich zu qualifizieren, muss sich dazu folgende Phänomene vor Augen führen:

- Im Alter nimmt die Zugriffsgeschwindigkeit auf irgendwann abgespeichertes Wissen ab, sodass insbesondere das hilfsmittelfreie Rekonstruieren von nicht ständig benutztem Wissen eine längere Zeit erfordert.
- Das Erlernen von Neuheiten oder Neuerungen benötigt insbesondere zur Übertragung vom Ultrakurzzeit- und Kurzzeitgedächtnis ins Langzeitgedächtnis deutlich häufigere Wiederholungen als bei jungen Menschen.
- Manche erfahrene Hasen meinen, dass zu ihnen nicht das Image eines Lehrlings passt, d. h. es existiert die verbreitete Neigung, das eigene Können, das Know-how oder die Perfektion ausstrahlen und das Nicht-Wissen und Nicht-Beherrschen von Dingen eher verdecken zu wollen.
- Mit zunehmendem Alter erhöhen sich i.d.R. Anzahl und Verfestigung von Hypothesen bzw. Grundüberzeugungen über das Leben, über die Welt, über den Menschen oder über das Zusammenspiel von Menschen. Die Anzahl und die Verfestigung solcher Grundüberzeugungen sagen indessen kaum etwas über den Wahrheitsgehalt. Kurzum: So manche Grundüberzeugungen halten einer echten Überprüfung nicht ohne weiteres stand, sind aber trotzdem nur unter bestimmten Voraussetzungen korrigierbar.

Wenn die genannten Dinge nicht einfach zu ignorieren sind, stellt sich die Frage, was denn angesichts der genannten Situation gemacht werden kann, was also gerade unter Berücksichtigung der aufgeführten Besonderheiten zum Erfolg führt und was nicht.

Und genau da setzen die Erfahrungen des Focus Teams ein. Wir haben Programme initiiert, die auf den Erfahrungshintergrund älterer Mitarbeiter, auf ihre Lebensphase, auf ihre Einstellungen und Erwartungen aufbauen. Darüber hinaus haben wir eine Studie durchgeführt, die Einschätzungen zur Arbeit und zu ihren Rahmenbedingungen im Altersvergleich zwischen älteren und jüngeren Mitarbeitern erhebt.

Dabei ließ sich sehr wohl zeigen, dass manche erfahrenen und gerade auch „verletzten“ Mitarbeiter resignative Tendenzen aufzeigen, es wurde aber auch genau das Gegenteil deutlich: nämlich, dass unter bestimmten Rahmenbedingungen, in einer bestimmten Ansprache und geschickten Auswahl an Methoden ältere Mitarbeiter nicht nur hoch motiviert waren, sondern durchaus Lern- und Umsetzungserfolge aufweisen konnten, die viele ihrer Chefs nicht für möglich gehalten hatten. Letztendlich war es nicht so sehr eine Frage der Entwicklungsbereitschaft und -fähigkeit, sondern ob und inwieweit sich die Entscheidungsträger auf die Thematik eingelassen haben.