



# Demografischer Interessenausgleich: Alternsgerechte Arbeit und Qualifizierung

**Christian Stamov-Roßnagel**



# Das Jacobs-Center für Lebenslanges Lernen

20 WissenschaftlerInnen (davon 4 ProfessorInnen) entwickeln  
Werkzeuge zum Umgang mit dem demografischen Wandel in der  
Arbeitswelt

Soziologie

Betriebswirtschaft

Umfeld

Psychologie

Sportwissenschaft

Neurowissenschaft

Mensch

= Umfassender Zugang



# Christian Stamov-Roßnagel

- seit 2006 Professor für Organisationspsychologie
- fünf Jahre in der Privatwirtschaft (Markt- & Meinungsforschung)
- weiß, dass mindestens bis 75 fast alles gehen kann
- Industrieprojekte u.a. für Bosch, Daimler, Deutsche Bank, Michelin, OTTO, Vodafone
- kommt aus Metallerfamilie ;-):
  - Opa Spenglermeister, Ausbildungsleiter beim Fulmina-Werk (heute: Wabco) in Mannheim
  - Vater Schlosser, zuletzt bei Friatec in Mannheim

# Was wollen wir heute erreichen?

**Was muss bis heute, 16.30 Uhr, passiert sein, damit Sie sagen:  
„Dieses Forum hat sich für mich gelohnt?“**

# Was wollen wir heute erreichen?

## Behauptung:

**Wer seine Arbeit bislang gemeistert hat, wird auch die „Industrie 4.0“ meistern. Beschäftigte jeden Alters können mit künftigen Lernanforderungen Schritt halten.“**

## Beobachtung:

**Beschäftigte – insbesondere die „Älteren“ – hegen daran teilweise Zweifel, manche spüren „Lerndruck“. Lernen, Bildung, Qualifizierung Älterer laufen häufig nicht so gut, wie sie könnten**

## Frage:

**Was brauchen wir, damit „LBQ“ gut laufen und nicht als Problem gesehen werden müssen?**

# Die Ausgangslage

# Die Ausgangslage

Verwaltungsangestellter, 53, zur betrieblichen Computerschulung nicht mehr zu motivieren.

„Dafür bin ich zu alt“

**Warum hat er dann als Kassenswart seines Vereins vom Kassenbuch umgestellt auf Tabellenkalkulation?**

# Die Ausgangslage

Die Steelion Stahl-AG lässt ihren „alten Hasen“ am Hochofen Weiterbildung angedeihen.

Für frischen Wind soll sorgen, dass diese Gruppe in den Räumen der Azubi-Ausbildung unterrichtet wird – von den Ausbildern, die tagsüber mit den Azubis arbeiten ...

**Was kommt dabei raus?**

# Die Ausgangslage



- Sind Ältere überhaupt noch lernfähig?

*Falsche Frage !!!*

- Was kann sie vom Lernen abhalten?

*Richtige Frage !!!*

- Schritte zur Installation des LLL

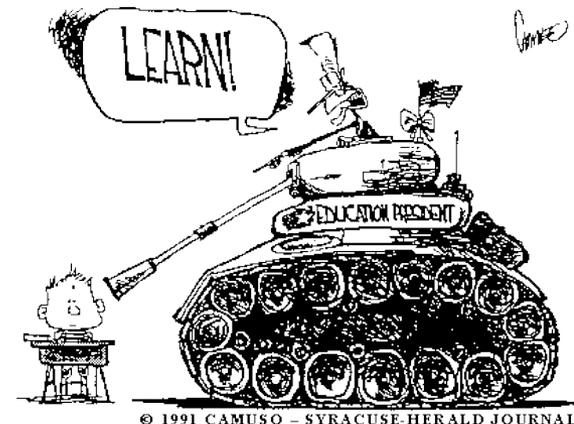
*Wichtige Frage !!!*

# Der rote Faden

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

Es gibt nur gutes Lernen und weniger gutes Lernen!

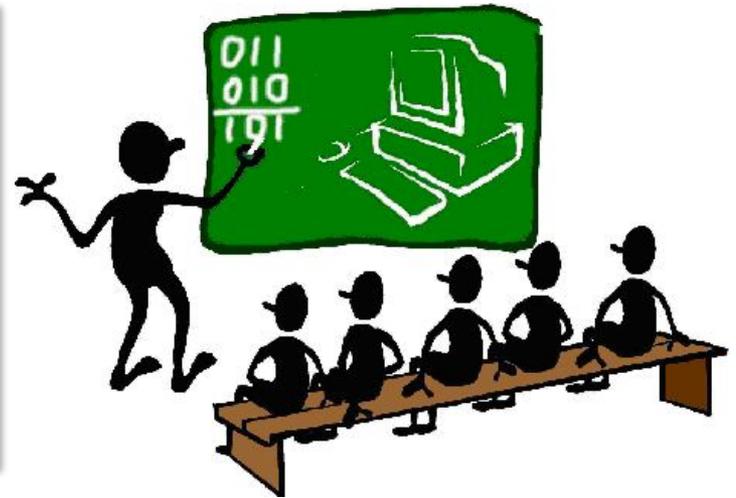
Die Folgen weniger guten Lernens zeigen sich bei Älteren  
deutlicher als bei Jüngeren!



© 1991 CAMUSO - SYRACUSE HERALD JOURNAL

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

# Was ist Lernen eigentlich?



**Lernen  $\neq$  dozentengesteuerte, spaßfreie, prüfungsorientierte Abfrageveranstaltung**

# Was ist Lernen eigentlich?

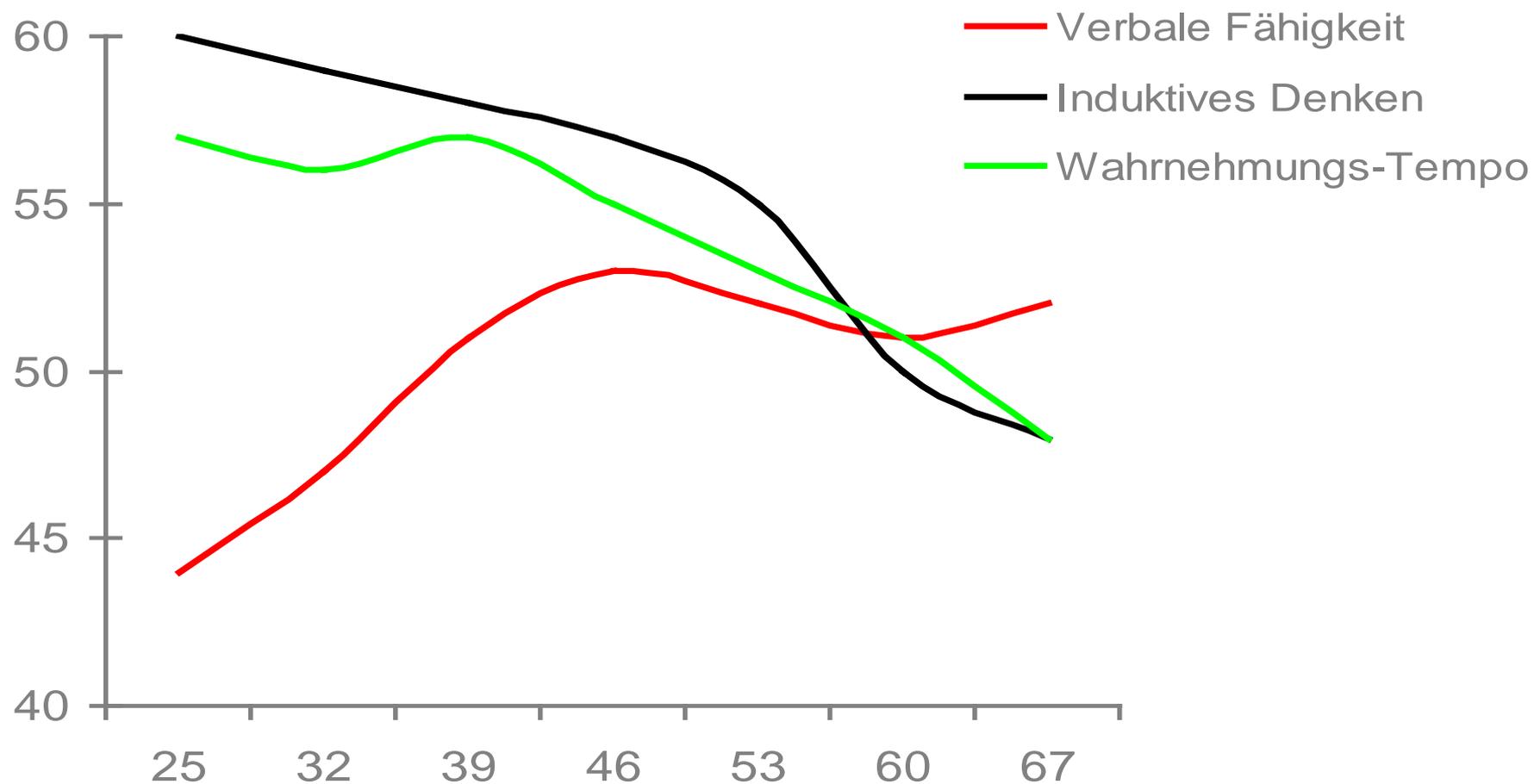


Lernen = Aufbau und Erhalt der **Fertigkeit** zur effizienten **Bewältigung von Anforderungen**

# Glaubenssätze auf dem Prüfstand

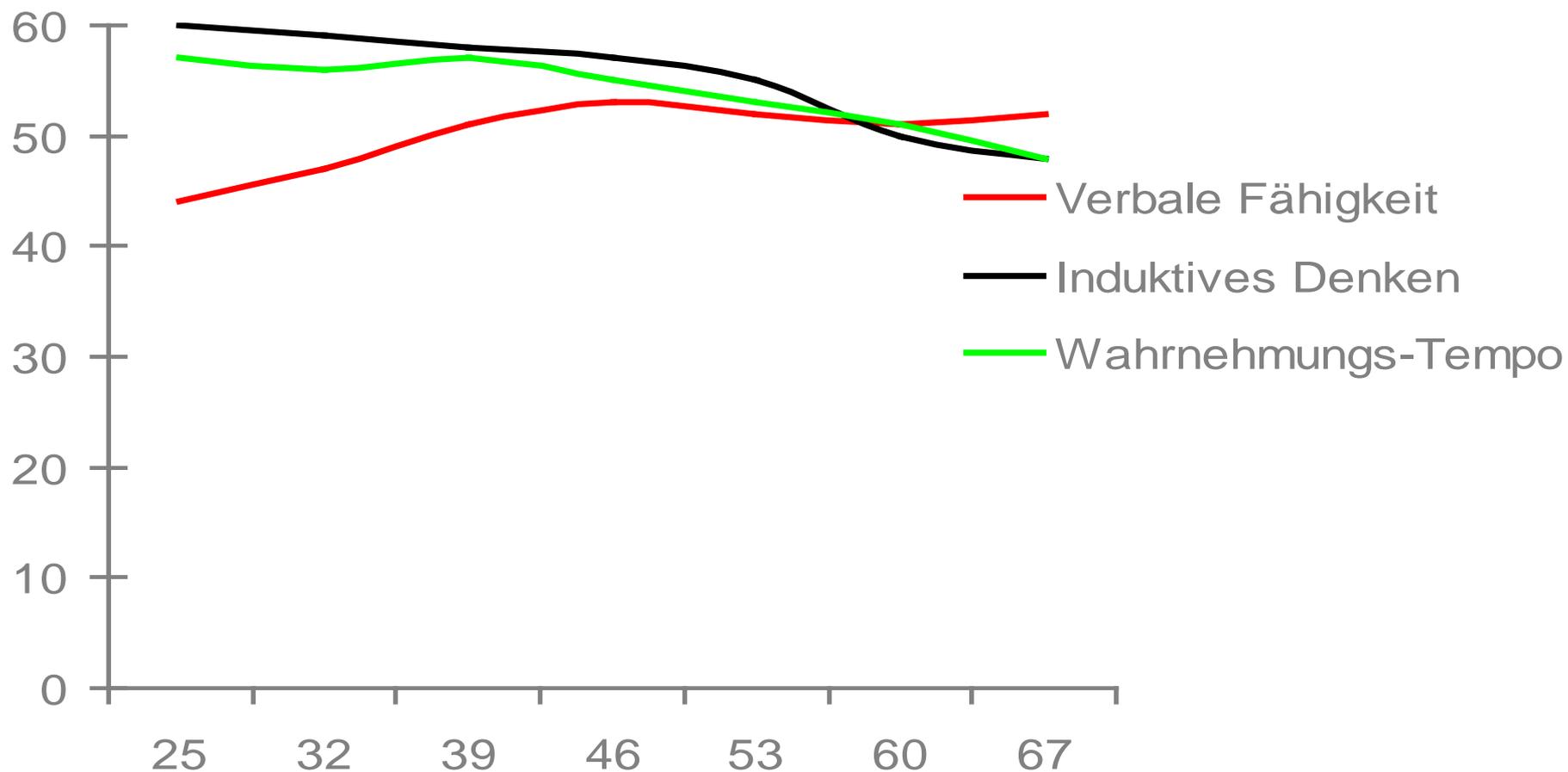
**„Alles schön und gut, aber mit dem Alter lässt  
doch die Lernfähigkeit nach ...?!“**

# Glaubenssätze auf dem Prüfstand



nach Hedden & Gabrieli (2004)

# Glaubenssätze auf dem Prüfstand

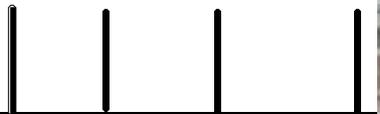


nach Hedden & Gabrieli (2004)

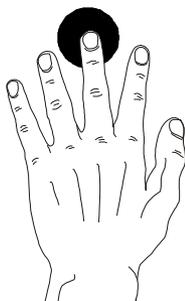


# Glaubenssätze auf dem Prüfstand

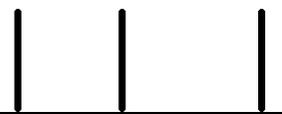
E A I E



A



O I E

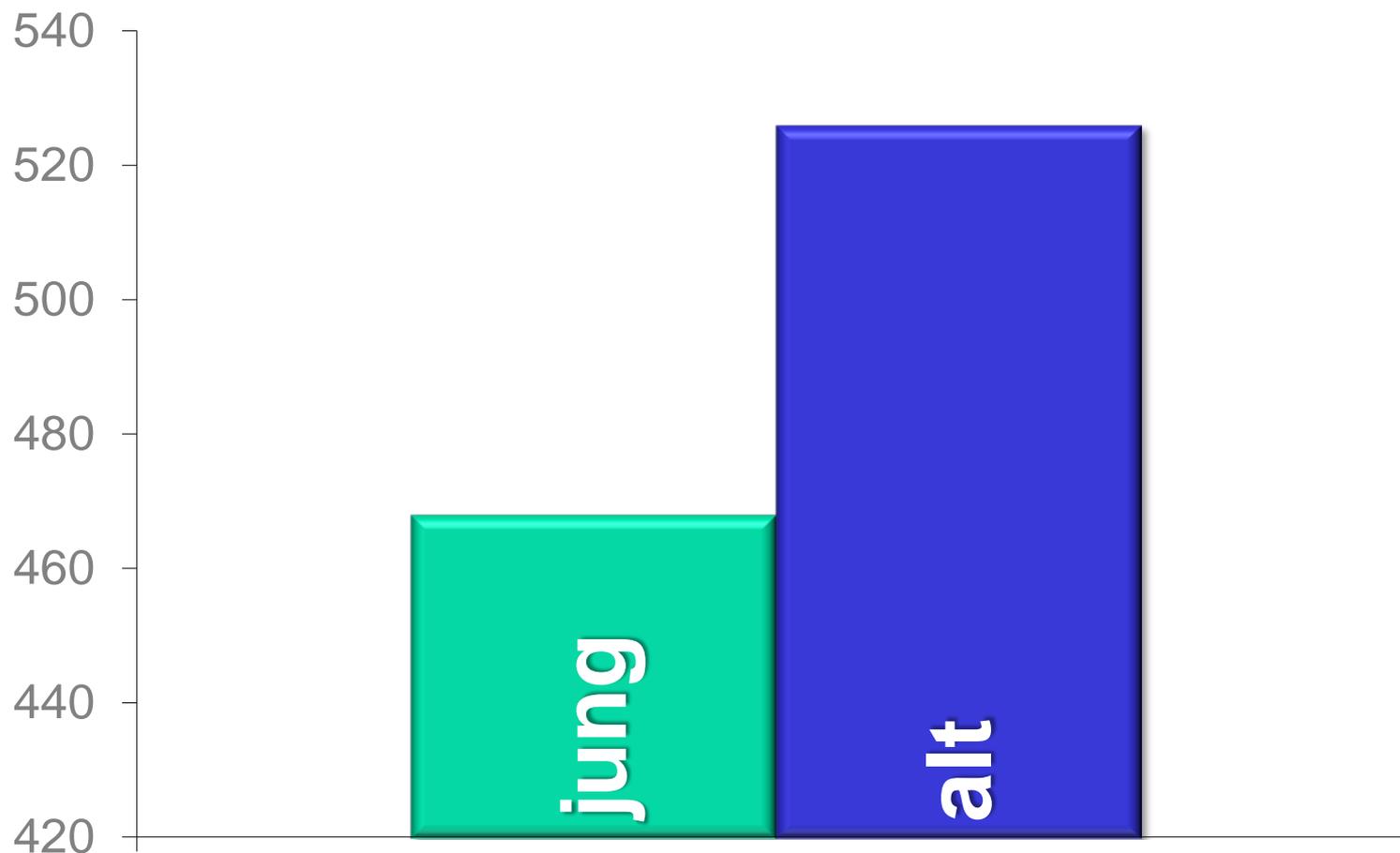


H

1 sec

# Glaubenssätze auf dem Prüfstand

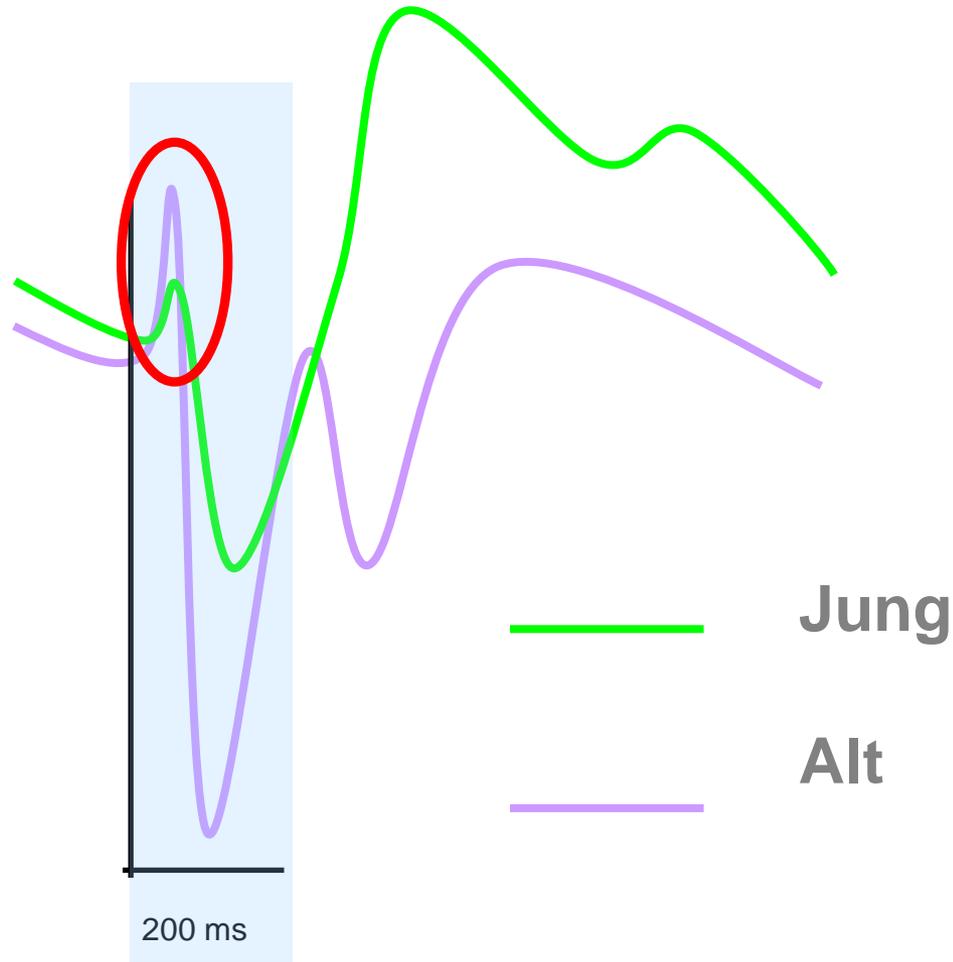
Ältere brauchen für die Aufgabe **signifikant** länger ...



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

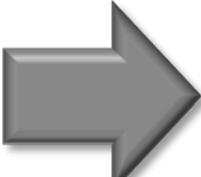
Trainingsgewinne auf vergleichbarem Niveau



Nyberg et al. (2003)

# 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)

# Ein paar Anpacker

# Lernkompetenz als Erfolgsfaktor

**Kultur  
Führung**



**Personal-  
arbeit**



**Lernen = Nutzenerwartung x Wirksamkeitserwartung x**

**Fähigkeitsüberzeugung**



**Lern-  
kompetenz**

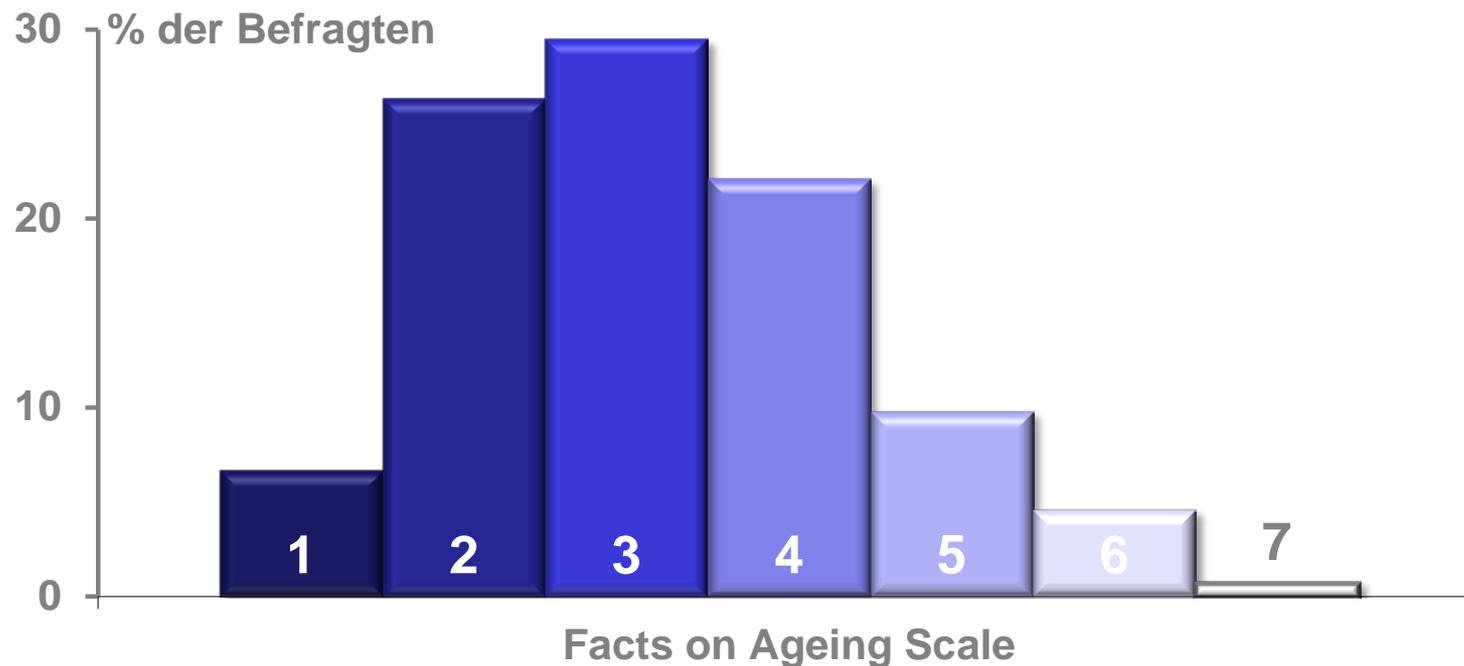
# Lernkompetenz als Erfolgsfaktor

In drei Schritten zum Erfolg ...



# Bestandsaufnahme: Alternswissen

## Alternswissen sagt ...



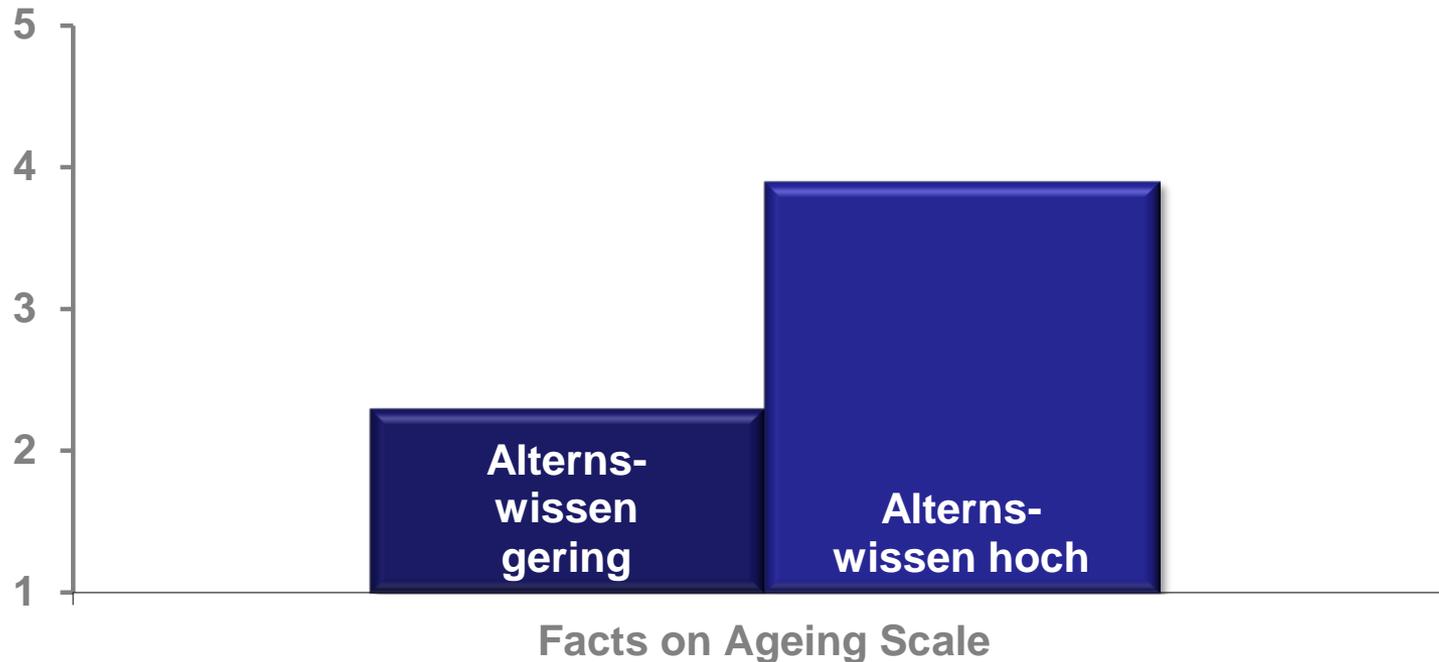
Umfrage (n=997) , GF und Personalleiter deutscher Unternehmen, 10 - 5.000 MA, 10 Branchen

Stamov Roßnagel, Theisen, & Lüke (2010)

# Bestandsaufnahme: Alterswissen

... Altersklima vorher.

Altersklima



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

Stamov Roßnagel, Theisen, & Lüke (2010)

# Das Lernen neuer Dinge ist älteren Beschäftigten ...

- a) ... unabhängig von der Geschwindigkeit unmöglich
- b) ... nur langsamer möglich als Jüngeren
- c) ... ebenso gut und schnell möglich wie Jüngeren
- d) ... wegen deren Erfahrung schneller möglich als Jüngeren

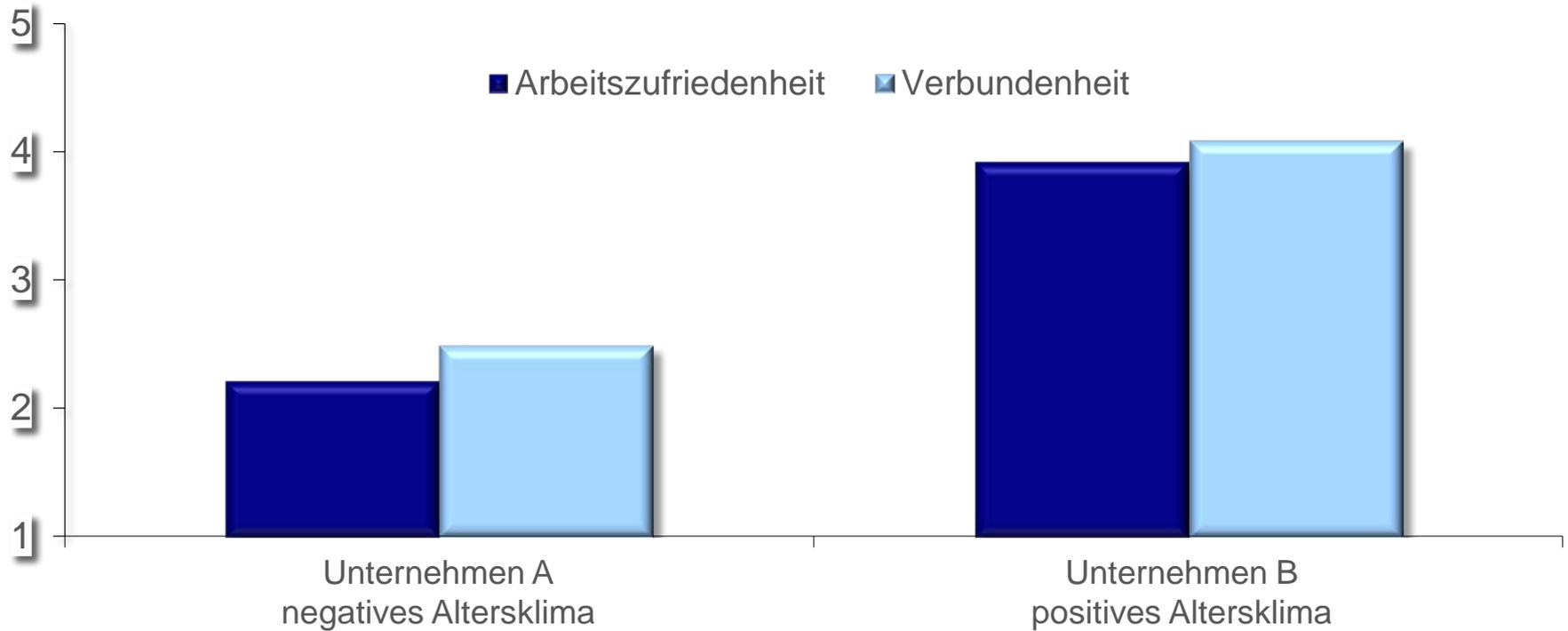
nach Harris, Chngas, & Palmore (1996)

# Bestandsaufnahme: Alternswissen

**Altersklima = in einer Organisation von der Mehrheit  
vertretene Auffassung von der Leistungsfähigkeit und  
Leistungsbereitschaft älterer Beschäftigter**

# Bestandsaufnahme: Alterswissen

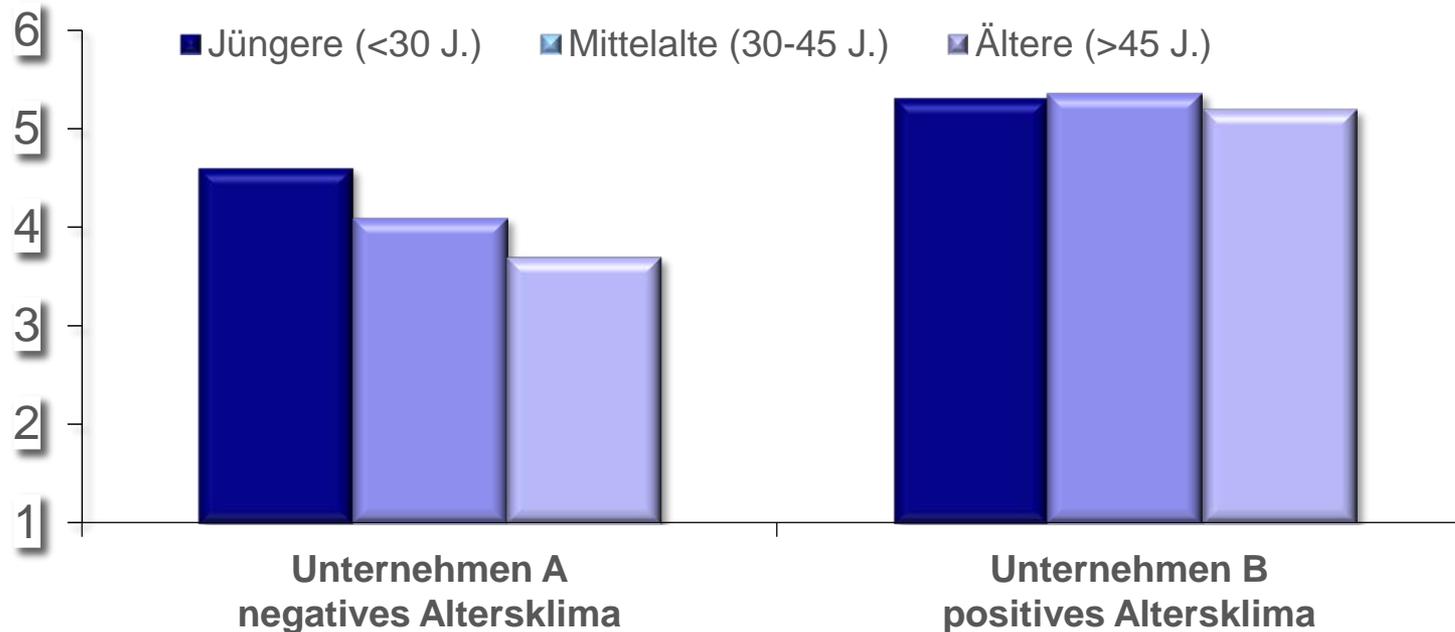
## Bedeutung des Altersklimas



demopass (2010)

# Bestandsaufnahme: Alterswissen

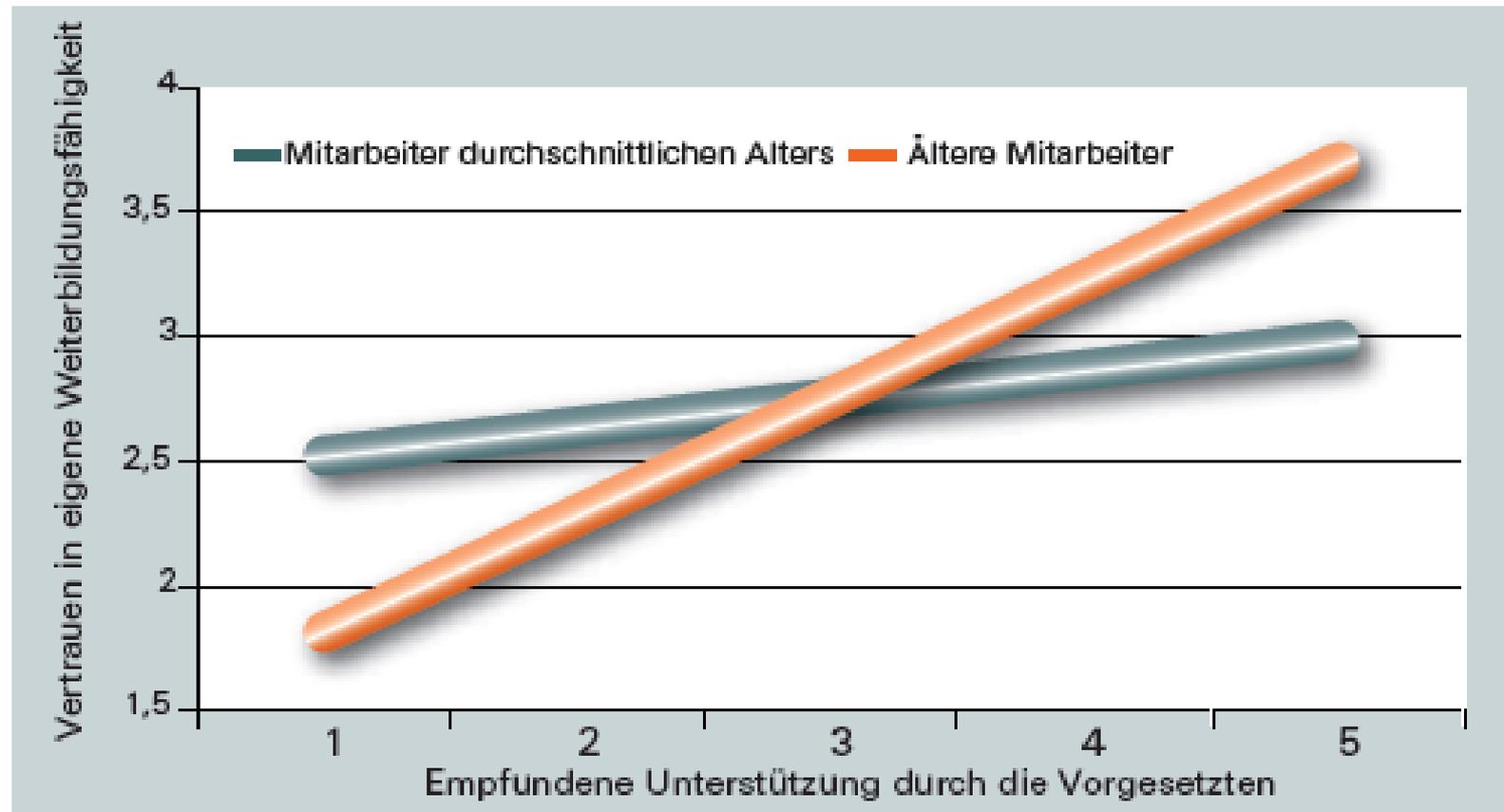
## Altersklima und Bewertung der Arbeitsleistung



demopass (2010)

# Bestandsaufnahme: Führung

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



Baron & Stomov Roßnagel (2010)

## 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.

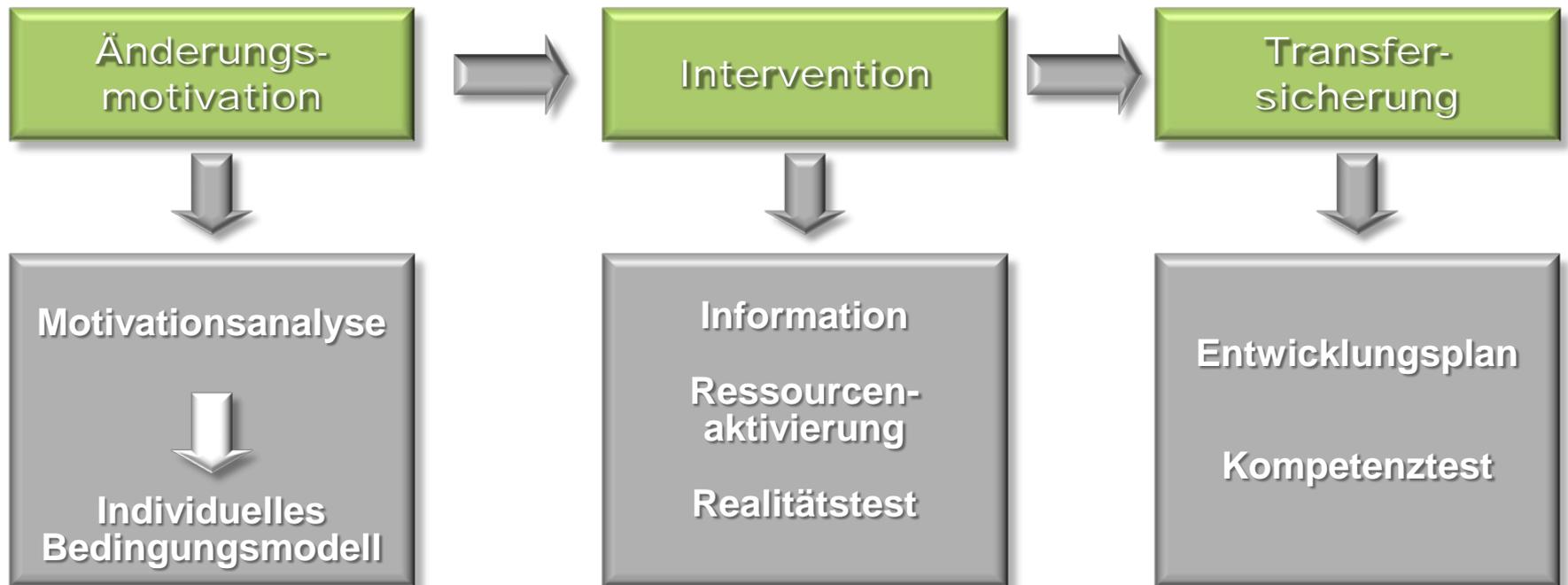
Das wichtigste Ergebnis des Projekts fasst der Wissenschaftler so zusammen: „Die Teilnehmer der Lerngruppe lernten nach dem Training deutlich schneller als die Kontrollgruppe ohne Training.“ Und sie waren sich ihrer Sache auch sicherer. Erfolgreiches Lernen stärkt mithin das Selbstbewusstsein. Spannend 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 für uns ein Muss.“



# Kompetenztraining

- In-house, 5 Einheiten, je ca. 120 Minuten, Kleingruppen (max. 12 Teilnehmer)
- Evaluation auf Grund objektiver Daten



# Kompetenztraining

## Lernziele

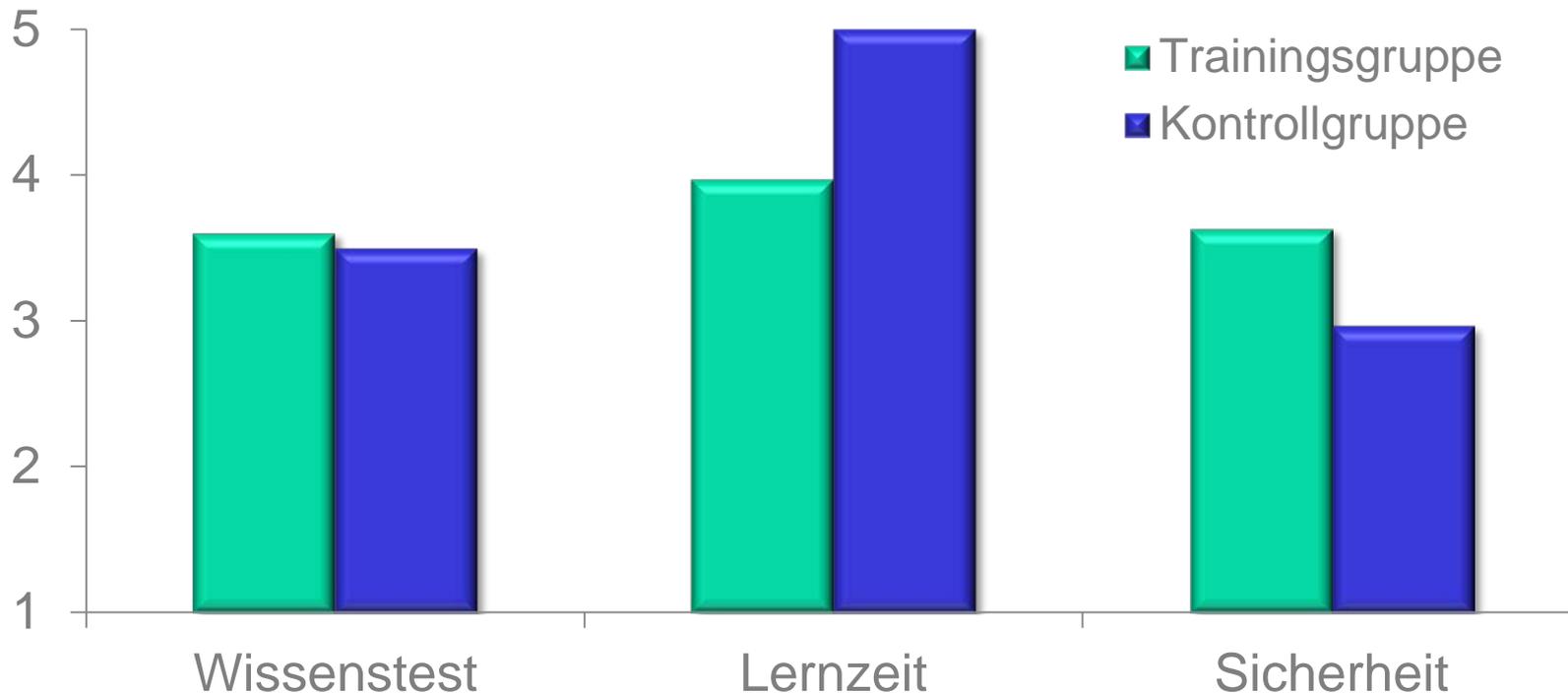
### Die TeilnehmerInnen ...

- ... können erklären, warum die Lernfitness nicht automatisch mit dem Alter abbaut
- ... benennen unterschiedliche Stellgrößen (z.B. individuelle Lernfitness, Kontakt zur FK, Austausch mit dem Team) ihrer **persönlichen** Lernsituation
- ... gewinnen Einblick in Möglichkeiten, diese Stellgrößen proaktiv mitzugestalten
- ... erschließen sich ihre persönlichen Lernressourcen
- ... üben Strategien zur Steigerung der eigenen Lernfitness
- ... erstellen ihren individuellen Entwicklungsplan und steuern die darin beschriebene Entwicklung

# Kompetenztraining

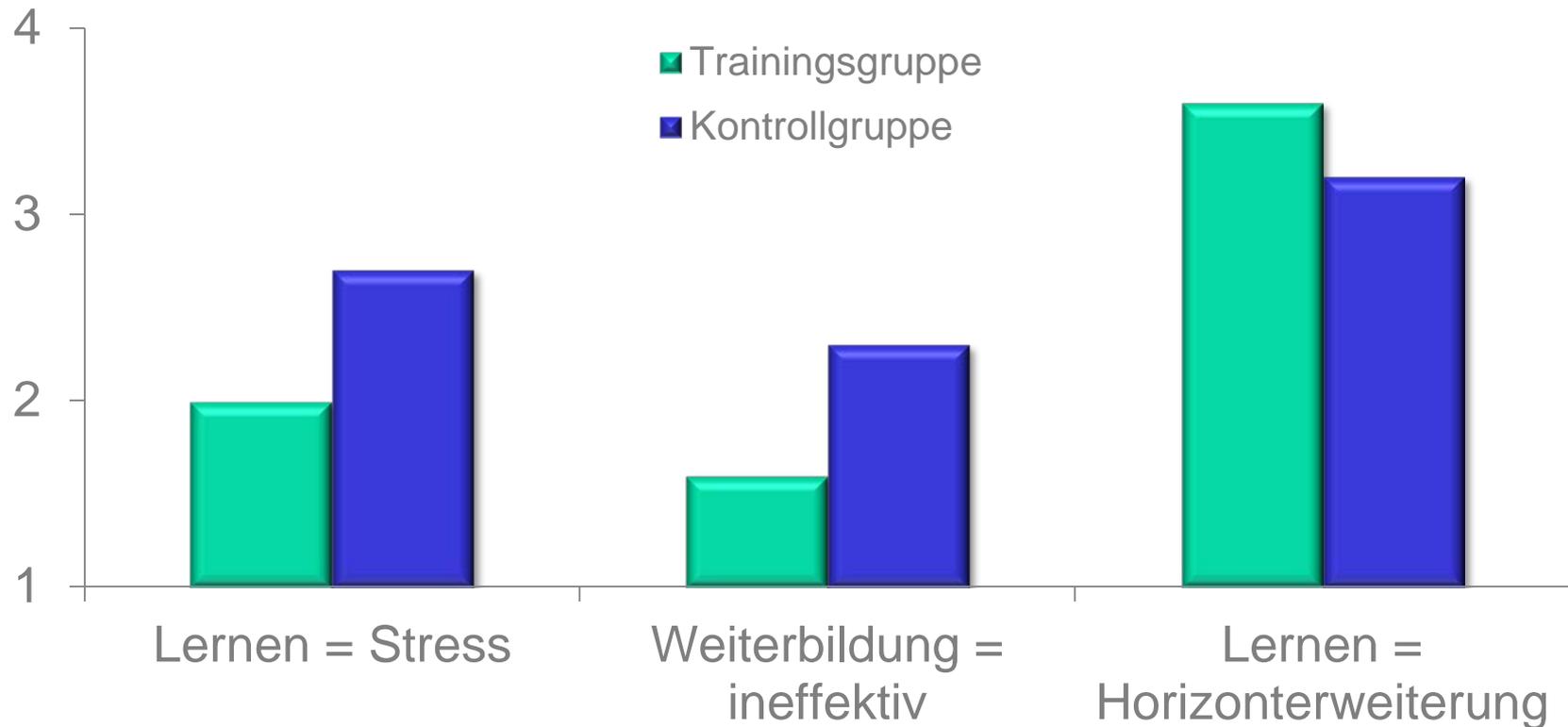
**Trainierte haben 20% weniger Zeitaufwand!**

**Ihr Lernselbstvertrauen steigt!**



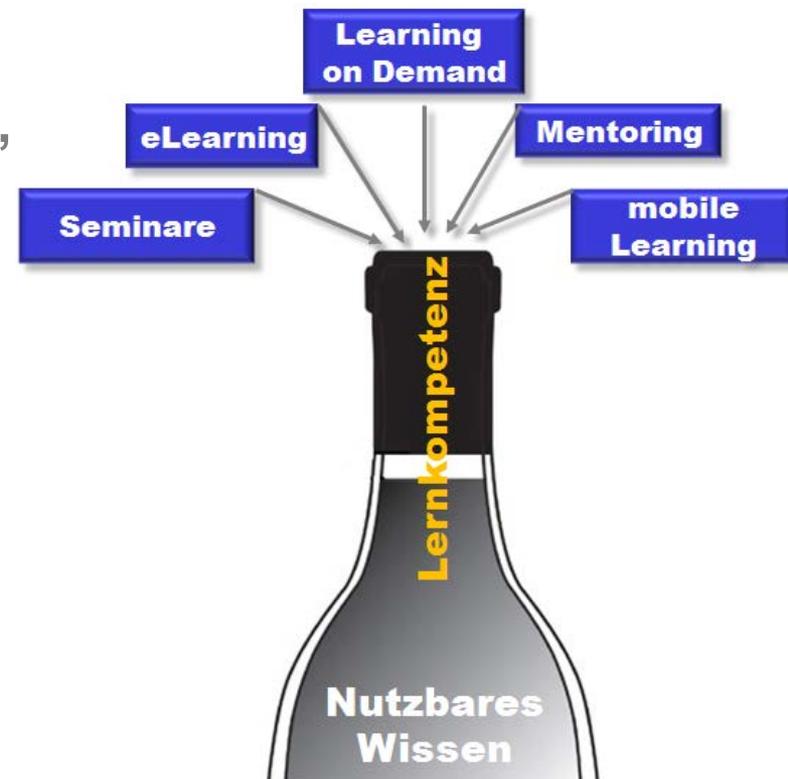
# Kompetenztraining

Training führt zu positiverer Bewertung von Lernen und Weiterbildung!



# Unter dem Strich

- Im Umfeld sich wandelnder Lernanforderungen ist Lernkompetenz eine der wenigen planbaren Größen
- Sie liegt in den Beschäftigten – was aber Unternehmen nicht aus der Verantwortung entlässt
- Sie ist keine Persönlichkeitseigenschaft, sondern entwickelbar
- Strategie: bewährte Instrumente konsequent einsetzen, statt alle paar Jahre eine neue „Wunderwaffe“



# 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



**Führungskräfte sind für alle da**

**Stefan Zimm**  
Lehrbeauftragter  
für Personalmanagement  
an der  
Hochschule  
Bielefeld  
und  
an der  
Hochschule  
Wuppertal

**Prof. Dr. Christian Stamov-Roßnagel**  
Lehrbeauftragter  
für Personalmanagement  
an der  
Hochschule  
Bielefeld

Manch ein Vorgesetzter wird das Problem kennen: Neue und technische Weiterbildung geht, finden sich gerade unter den jüngeren, höher qualifizierten Mitarbeitern viele Kollern, die gerne und oft in Weiterbildung investieren. Erst ab der Mitte übersteigt, ältere und weniger qualifizierte Beschäftigte für die Teilnahme an Weiterbildung zu investieren. Zugleich, wobei gerade diese hohen Gruppen oftmals nicht im Fokus der betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen stehen. Wie kann man diese Mitarbeiter besser ansprechen und fördern, wo es um Weiterbildung geht?

**Beitrag in diesem Heft**  
#Lernkompetenz  
#Weiterbildung  
#Personalmanagement



**Wege aus dem Teufelskreis**

**Prof. Dr. Christian Stamov-Roßnagel**  
Lehrbeauftragter  
für Personalmanagement  
an der  
Hochschule  
Bielefeld

**Dr. Biemann**  
Lehrbeauftragter  
für Personalmanagement  
an der  
Hochschule  
Bielefeld

**Dr. Kinscher**  
Lehrbeauftragter  
für Personalmanagement  
an der  
Hochschule  
Bielefeld

Die Zahl der überqualifizierten Mitarbeiter ist in den letzten Jahren stark gestiegen. In Deutschland sind heute über 10 Millionen überqualifizierte Mitarbeiter. Das ist ein Problem, da diese Mitarbeiter nicht in den Unternehmen eingesetzt werden können. Die Gründe dafür sind vielfältig. Ein Grund ist die mangelnde Flexibilität der Unternehmen. Ein weiterer Grund ist die mangelnde Weiterbildung der Mitarbeiter. Ein dritter Grund ist die mangelnde Kommunikation zwischen den Unternehmen und den Mitarbeitern. Ein vierter Grund ist die mangelnde Motivation der Mitarbeiter. Ein fünfter Grund ist die mangelnde Unterstützung der Mitarbeiter durch die Vorgesetzten. Ein sechster Grund ist die mangelnde Anerkennung der Mitarbeiter durch die Vorgesetzten. Ein siebter Grund ist die mangelnde Wertschätzung der Mitarbeiter durch die Vorgesetzten. Ein achter Grund ist die mangelnde Einbindung der Mitarbeiter in die Entscheidungsfindung. Ein neunter Grund ist die mangelnde Verantwortung der Mitarbeiter für die Arbeit. Ein zehnter Grund ist die mangelnde Selbstverantwortung der Mitarbeiter. Ein elfter Grund ist die mangelnde Eigenverantwortung der Mitarbeiter. Ein zwölfter Grund ist die mangelnde Teamverantwortung der Mitarbeiter. Ein dreizehnter Grund ist die mangelnde Verantwortung der Mitarbeiter für die Arbeit. Ein vierzehnter Grund ist die mangelnde Selbstverantwortung der Mitarbeiter. Ein fünfzehnter Grund ist die mangelnde Eigenverantwortung der Mitarbeiter. Ein sechzehnter Grund ist die mangelnde Teamverantwortung der Mitarbeiter. Ein siebzehnter Grund ist die mangelnde Verantwortung der Mitarbeiter für die Arbeit. Ein achtzehnter Grund ist die mangelnde Selbstverantwortung der Mitarbeiter. Ein neunzehnter Grund ist die mangelnde Eigenverantwortung der Mitarbeiter. Ein zwanzigter Grund ist die mangelnde Teamverantwortung der Mitarbeiter.

**Beitrag in diesem Heft**  
#Lernkompetenz  
#Weiterbildung  
#Personalmanagement

**Prof. Dr. Christian Stamov Roßnagel**

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