

Bildung für ältere Semester

Altersmanagement. Alle reden von der zunehmenden Bedeutung von älteren Arbeitnehmenden. Was für Weiterbildungsmöglichkeiten bieten Unternehmen dieser Mitarbeitergruppe? Von Therese Jäggi

Die demografische Entwicklung der kommenden Jahre wird die Altersstruktur der arbeitenden Bevölkerung verändern. Infolge der tieferen Geburtenrate werden weniger junge Arbeitskräfte in den Arbeitsmarkt eintreten, während die Gruppe der Älteren wachsen wird. Die Unternehmen müssen ihre Ziele inskünftig mit einer älteren Belegschaft erreichen. Sie sind auf ihre älteren Mitarbeitenden angewiesen, je länger desto mehr: Ab 2015 ist mit einem Arbeitskräftemangel zu rechnen. Es fragt sich, wie die Arbeitswelt aussehen muss, damit auch ältere Mitarbeitende leistungsfähig und motiviert bleiben.

ABB Schweiz hat 2005 ein Strategiepapier erarbeitet, in dem Weiterbildung für ältere Mitarbeitende ein zentraler Punkt ist. Laut Mediensprecher Lukas Inderfurth ging man davon aus, dass diese in den kommenden Jahren an Bedeutung gewinnen. Man stellte sich die Frage, wie Mitarbeitende die Jahre nach 50 bis zur Pensionierung noch möglichst motiviert

absolvieren können. «Ganz wesentlich ist, dass man ihnen Wertschätzung entgegenbringt», sagt Inderfurth. Man solle sie wissen lassen, dass ihr langjähriges praktisches Know-how genauso viel zähle wie das theoretische Wissen eines 25-jährigen Hochschulabsolventen. «Immerhin befinden wir uns in einer Branche, wo Know-how eine tragende Rolle spielt.»

Ansonsten aber gelten bezüglich Weiterbildung für ältere Mitarbeitende bei ABB die gleichen Regeln wie für alle anderen auch. Die Frühpensionierungen sind in den letzten fünf Jahren deutlich zurückgegangen. Inderfurth interpretiert dies unter anderem als Folge eines bewussteren Umgangs mit älteren Mitarbeitenden.

Neue Arbeitsweisen

Auch bei Siemens Schweiz AG ist die älter werdende Belegschaft seit einigen Jahren ein Thema. In den Jahren 2005/2006 wurde eine «Qualifizierungsoffensive» für gering qualifizierte ältere Mitarbei-

tende lanciert. Ziel war es, diese Mitarbeitenden, welche überwiegend ältere Techniken kannten, mit neuen Arbeitsweisen insbesondere in der Telekommunikation vertraut zu machen. Siemens-Sprecher Andreas Meile wertet das Projekt rückblickend als Erfolg. «Das Qualifikationsniveau dieser Beschäftigten hat sich deutlich angehoben.» Siemens setzt auf altersdurchmischte Teams, und zwar aus der Erkenntnis, dass diese eine höhere Produktivität erreichen und bessere Lösungen finden.

Bei älteren Mitarbeitenden, die sich kontinuierlich weitergebildet haben, stellt man bei Siemens eine zunehmende Offenheit gegenüber neuen Konzepten, Ansätzen oder Ideen fest. Diese Beobachtung ist überraschend. Sie widerspricht einem gängigen Vorurteil, wonach Ältere nicht mehr offen für Neues sind. Dasselbe gilt für die folgende Aussage von Andreas Meile bezüglich des Lernverhaltens: «Ältere sind grundsätzlich nicht langsamer oder weniger agil als Junge.» Unterschiede gebe es allenfalls beim Reproduzieren von Wissen, einem Defizit, welches ältere Mitarbeitende aber mit ihren vielfältigen Erfahrungen wettmachten.

Monotonie als Lernhindernis

Auch Peter Meier, Leiter des Züricher Amts für Wirtschaft und Arbeit, ist überzeugt: «Im Unterschied zur körperlichen Leistungsfähigkeit unterliegt die geistige Leistungsfähigkeit keiner wirklichen Alterung.» Leider gebe es aber noch immer manche Personalverantwortliche, die ältere Beschäftigte für nur wenig lernfähig und lernmotiviert halten. Die Gründe dafür, dass Ältere beim Lernen oft alt aussehen, sind seiner Meinung nach häufig «betriebsgemacht». Nichts sei ein grösseres Lernhindernis als eine Tätigkeit, bei der es objektiv nichts mehr zu lernen gibt.

Die St.Galler Kantonalbank bietet ihren Mitarbeitenden einen Bonus der

WKS PLUS

Das Programm «WKS Plus» der Wirtschafts- und Kaderschule Bern ist auf Personen ab 50 Jahren zugeschnitten. Es bietet im Sinne des lebenslangen Lernens Kurse an, die sowohl der beruflichen wie auch der persönlichen Weiterentwicklung dienen. Das Programm wird im Sommer/Herbst 2010 bereits zum zweiten Mal ausgeschrieben und entspricht laut Bernd Schaub, dem Leiter von WKS Plus, einem grossen Bedürfnis. WKS ist weder Seniorenuniversität noch Volkshochschule. Davon unterscheidet sich das Programm nur schon bezüglich der Gruppengrösse. Diese ist auf maximal 15 Teilnehmende beschränkt: «Damit ist gewährleistet, dass Meinungs-

tausch und Dialog nicht zu kurz kommen», sagt Bernd Schaub, der das Konzept zu «WKS Plus» erarbeitete und bereits seit 32 Jahren an der WKS unterrichtet. Das Themenspektrum ist eindrücklich und reicht von Sprachen, Kommunikation im Alltag über Wissen, Gesundheit und Kultur zu Wirtschaft und Recht. «Man lernt nie aus», so das Motto von «WKS Plus». Und zu lernen gibt es viel: beispielweise über Cross-Cultural-Communication, die Ökonomie der Schwellenländer, über Radioaktivität, gesunde Ernährung, Protokollführung, deutsche Literatur, Geldtheorie, Finanzkrise und vieles mehr.

www.wksbern.ch > Weiterbildung > WKS Plus



Erschwerte Bedingungen: Viele Betriebe unterstützen ihre älteren Mitarbeitenden schlecht. (Bild: Dadès-Schlucht, Marokko)

besonderen Art. Mit zunehmendem Dienstalter kann man wählen zwischen zusätzlichen Ferientagen und einem Weiterbildungsbeitrag. Möglich ist auch eine Kombination von beidem. Der Weiterbildungsbonus macht bei 20 Dienstjahren 15 000 Franken aus, und bei 30 Dienstjahren sind es 20 000 Franken.

Laut Personalchef Rolf Fuhrer ergreifen viele Mitarbeitende die Chance für einen Weiterbildungsurlaub oder ein Sabbatical. Gelegentlich absolvieren Angestellte auch im vorgerückten Alter noch einen Stage in einem für sie neuen Bankgebiet. «Weiterbildung ist ein selbstverständlicher Teil unserer Unternehmenskultur», sagt Rolf Fuhrer. Wenn man diesem Grundsatz verpflichtet sei, dann stelle sich die Frage nach spezifischer Weiterbildung für ältere Mitarbeitende gar nicht.

Unterschiedliche Bedürfnisse

Wie bei der St. Galler Kantonalbank legt man auch bei Novartis wert auf die Feststellung, dass Aus- und Weiterbildungsangebote allen Altersgruppen gleichermaßen offen stehen. Speziell an Führungskräfte, die mit altersgemischten

Teams arbeiten, richtet sich der Kurs «Managing Generational Diversity». Die Teilnehmenden beschäftigen sich mit der demografischen Entwicklung, im besonderen auch mit der Entwicklung der Altersstruktur bei Novartis.

Ein weiterer Kurs «Meine Lebensmitte» spricht alle Mitarbeitenden an, die sich mit ihrer aktuellen Lebenssituation

meinen Form gar nicht beantworten, es sei denn, man beschränke sich auf ausserfachliche Dinge wie Pensionsvorbereitung oder Gesundheitsthemen. Im fachlichen Bereich hingegen seien die Bedürfnisse sehr unterschiedlich. «Es gibt einige interessante Ansätze, aber ein überzeugendes Konzept habe ich bisher nicht gesehen.»

Leider gebe es immer noch manche Personalverantwortliche, die ältere Beschäftigte für nur wenig lernfähig und lernmotiviert halten.

und möglichen zukünftigen Perspektiven auseinandersetzen möchten. «Für Novartis ist Vielfalt und Integration über alle Altersgrenzen hinweg eine der Voraussetzungen für ein besonders innovatives Arbeitsumfeld», hält Isabel Guerra von Novartis fest.

Laut Ruth Derrer Balladore vom Schweizerischen Arbeitgeberverband kann man die Frage nach Weiterbildung für ältere Mitarbeitende in dieser allge-

Viele absolvierten hin und wieder einen Kurs oder ein Seminar, und nicht selten kämen sie zum Schluss, dass sie gerade so gut auch hätten bleiben lassen können. Ein häufiges Phänomen ist laut Ruth Derrer Balladore auch, dass ältere Mitarbeitende häufig befürchten, sich neben jüngeren Kursteilnehmenden zu blamieren, und aus diesem Grund kein grosses Interesse mehr an Weiterbildung zeigten.

Lücken schliessen

Diesbezüglich nichts zu befürchten gibt es in zwei Kursen, welche Coop seit einem Jahr für über 50-jährige Geschäftsführer anbietet. Laut Personalleiterin Nadine Gemblar sind etwa ein Viertel der 840 Geschäftsführer von Food-Geschäftsstellen zwischen 50 und 65 Jahre alt. Mit den beiden Kursen verfolgt man zwei Ziele: Im ersten Kurs geht es um eine Standortbestimmung und um Selbstmanagement, etwa um die Frage, wie mit den Belastungen im Arbeitsalltag umzugehen sei. Der zweite Kurs ist der Auffrischung von Computerkenntnissen gewidmet. In der Einsatzplanung der Mitarbeitenden wird laut Nadine Gemblar mit einem komplexen Tool gearbeitet. «Manche delegieren das an ihre Mitarbeitenden und trauen sich den Umgang mit technischen Systemen nicht mehr zu.» Die Personalchefin hält dies nicht für glücklich, hier habe man Lücken schliessen wollen.

Die Kurse wurden aufgrund von Standortgesprächen entwickelt, in welchen man die älteren Geschäftsführer nach ihren Be-

dürfnissen und ihren Vorstellung zur weiteren Karriere befragt hat. Die Ankündigung der Gespräche traf nicht bei allen Mitarbeitenden auf offene Ohren. Bei manchen habe man trotz einer vorausgehenden aufklärenden Informationsveranstaltung auch Ängste ausgelöst, andere hielten das Alter der Zielgruppe mit 50 als zu tief angesetzt und empfanden es beinahe als diskriminierend. «Von denjenigen aber, die nun die ersten Kurse freiwillig absolvierten, erhielten wir durchwegs ein positives Feedback», sagt Nadine Gemblar.

Aktive Modelle

Dass sich immer mehr Firmen mit Fragen rund um ihre älter werdende Belegschaft beschäftigen, hält Hansueli Schütz, volkswirtschaftlicher Mitarbeiter des KV Schweiz, für sehr erfreulich. Denn der Markt allein wird seiner Meinung nach die Integration der Älteren in den Arbeitsmarkt nicht garantieren, es brauche aktive Modelle in den Unternehmen, wonach man in Beschäftigte auf allen Stufen investiere, gleichzeitig aber auch Füh-

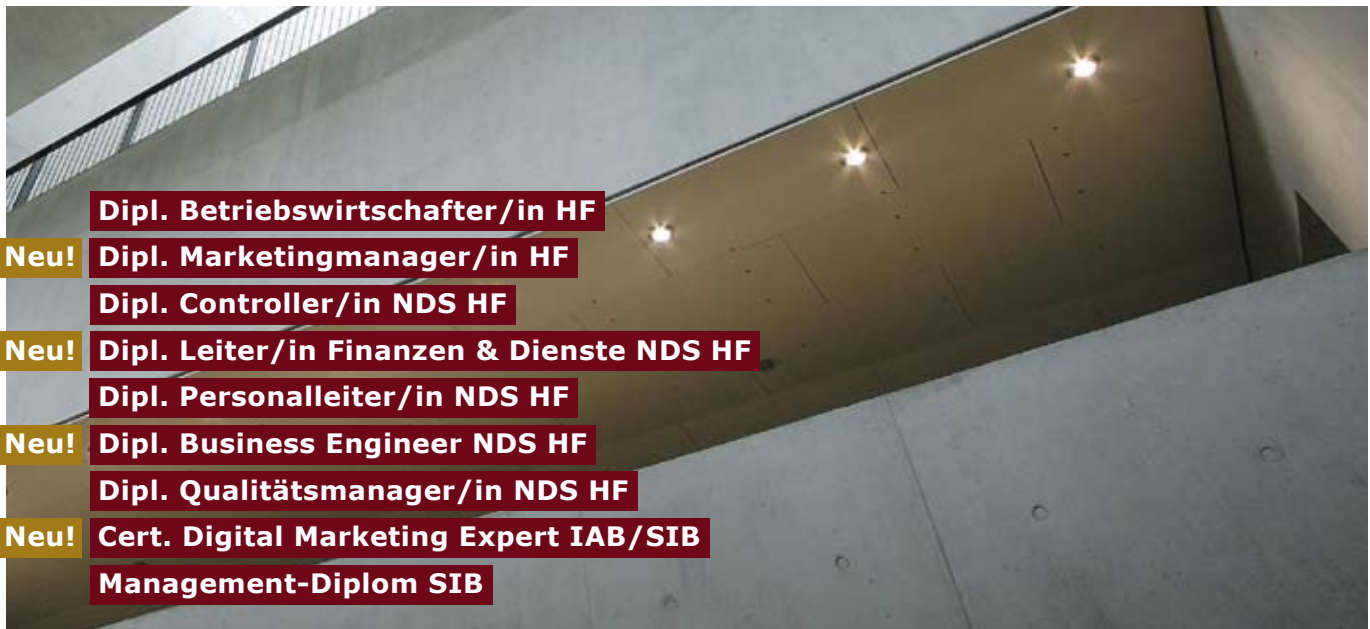
rungskräfte und Teams für die neuen Fragestellungen sensibilisiere. «Hier gibt es noch viel zu tun», so Hansueli Schütz.

Zwar würden Beschäftigungsschwankungen und Umstrukturierungen nicht mehr blind nach dem Prinzip «Frühpen-sionierungen zuerst» gelöst, doch gerade in Krisenzeiten fehle es an Geld und Zeit, um Know-how-Lücken zu kompensieren. «Unternehmen, die hier nicht kontinuierlich vorgesorgt haben, riskieren, lädiert aus solchen Krisen herauszukommen», meint Hansueli Schütz.



Mehr zum Thema: **Info-Schrift** «Arbeitnehmende 50+», CHF 15.-. Bezug: KV Schweiz, Info-Schriften, Postfach 1853, 8027 Zürich oder bestellungen@kvschweiz.ch. Mitglieder erhalten ein Exemplar kostenlos.

Therese Jäggi ist Context-Redaktorin. therese.jaeggi@kvschweiz.ch



Dipl. Betriebswirtschafter/in HF

Neu! Dipl. Marketingmanager/in HF

Dipl. Controller/in NDS HF

Neu! Dipl. Leiter/in Finanzen & Dienste NDS HF

Dipl. Personalleiter/in NDS HF

Neu! Dipl. Business Engineer NDS HF

Dipl. Qualitätsmanager/in NDS HF

Neu! Cert. Digital Marketing Expert IAB/SIB

Management-Diplom SIB

SIB SCHWEIZERISCHES
INSTITUT FÜR
BETRIEBSÖKONOMIE

DIE SCHWEIZER
KADERSCHMIEDE

ZÜRICH/CITY
WWW.SIB.CH
043 322 26 66

Erstklassige Studiengänge und Seminare direkt beim HB Zürich