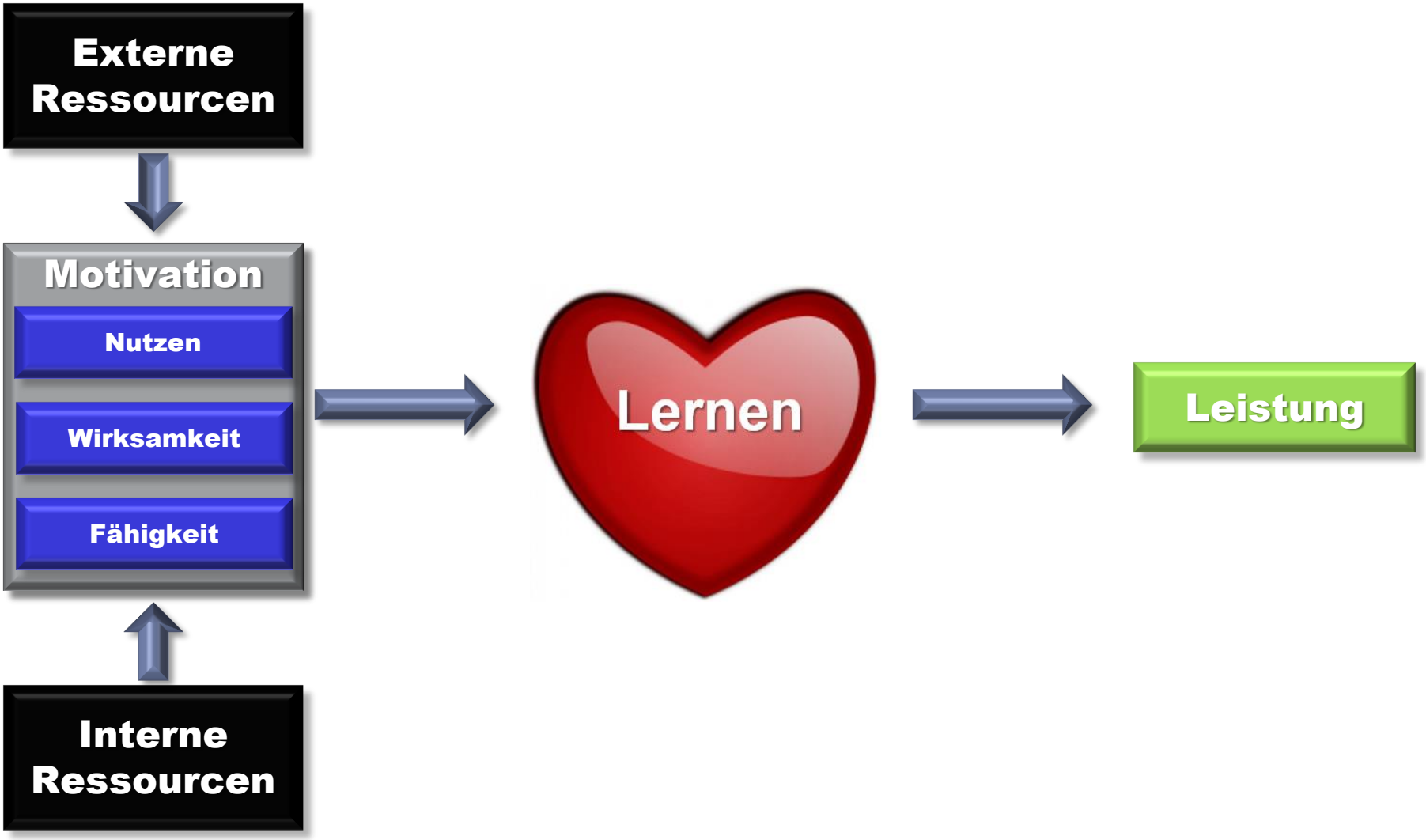
Lernförderliche Arbeit:

Eckpunkte einer Umsetzungsstrategie

Christian Stamov-Roßnagel

JACOBS UNIVERSITY

Das volle Bild



Ressourcen sind …

… die physischen, psychischen, sozialen, und organisationalen Aspekte einer Tätigkeit, die:

- die Erreichung der Arbeitsziele fördern *und*
- physische oder psychische Beanspruchung mindern

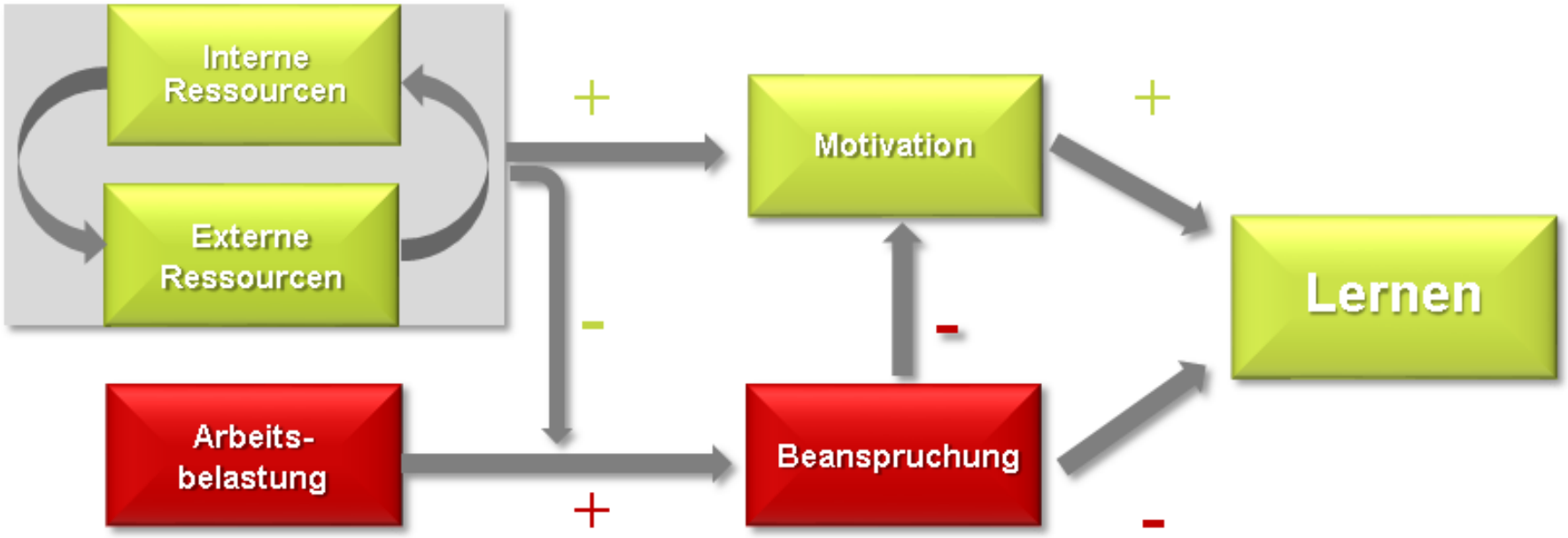
… „must“ – nicht „nice to have“

… nicht „gefühlte“ Realität – sondern geteilte!

… nicht statisch, sondern „spiralförmig“

(vgl. Bakker & Demerouti, 2013; Hobfoll, 2011)

Das Ressourcenmodell



(vgl. Bakker & Demerouti, 2013)

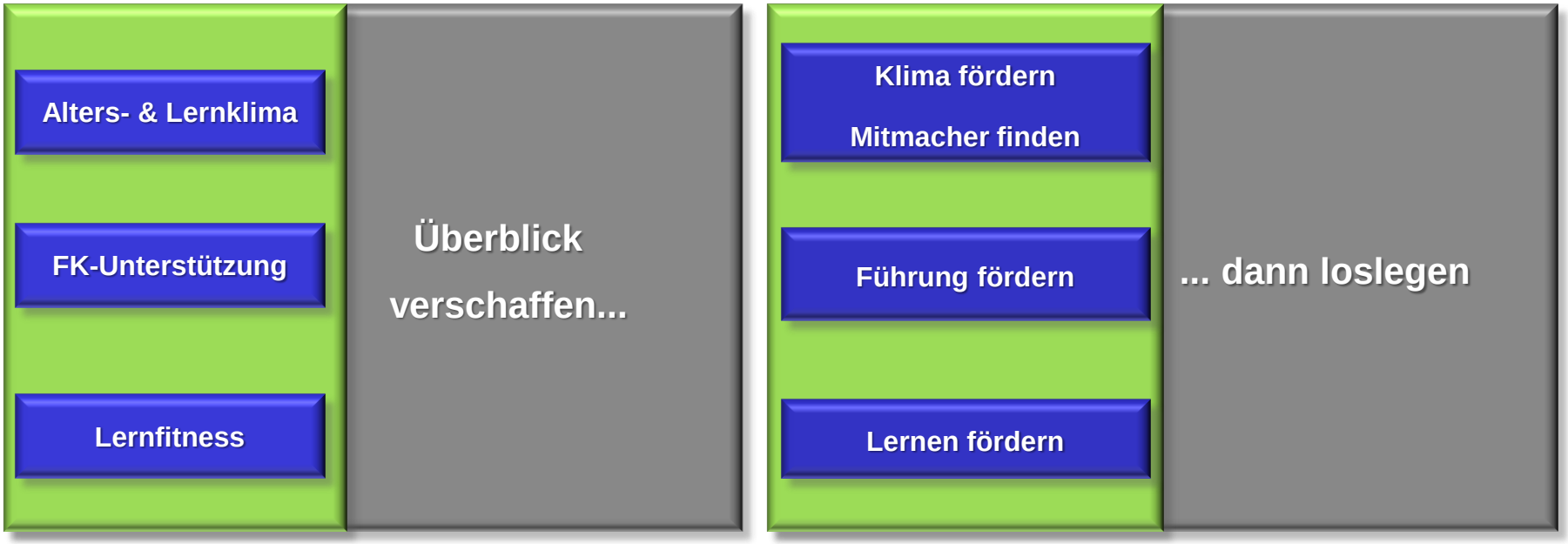
Erfolgskritische Ressourcen

- Altersklima
- Führungskräfteunterstützung
- Lernförderliche Arbeit

- Lernfitness
- Selbstwirksamkeit

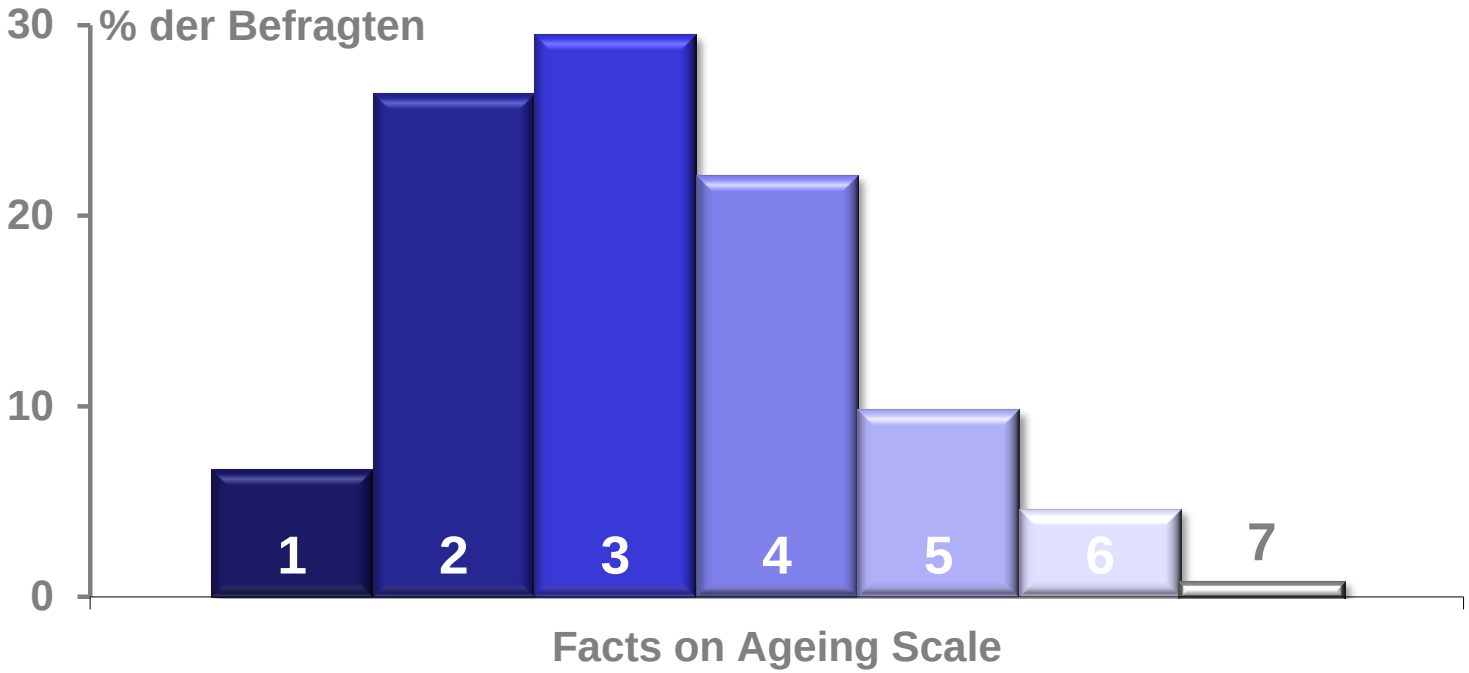
Führungskräfteunterstützung und Lernfitness sind Schlüsselressourcen – oder Showstopper. Je nach ihrer Ausprägung.

Die Umsetzungsstrategie auf einen Blick



Überblick verschaffen

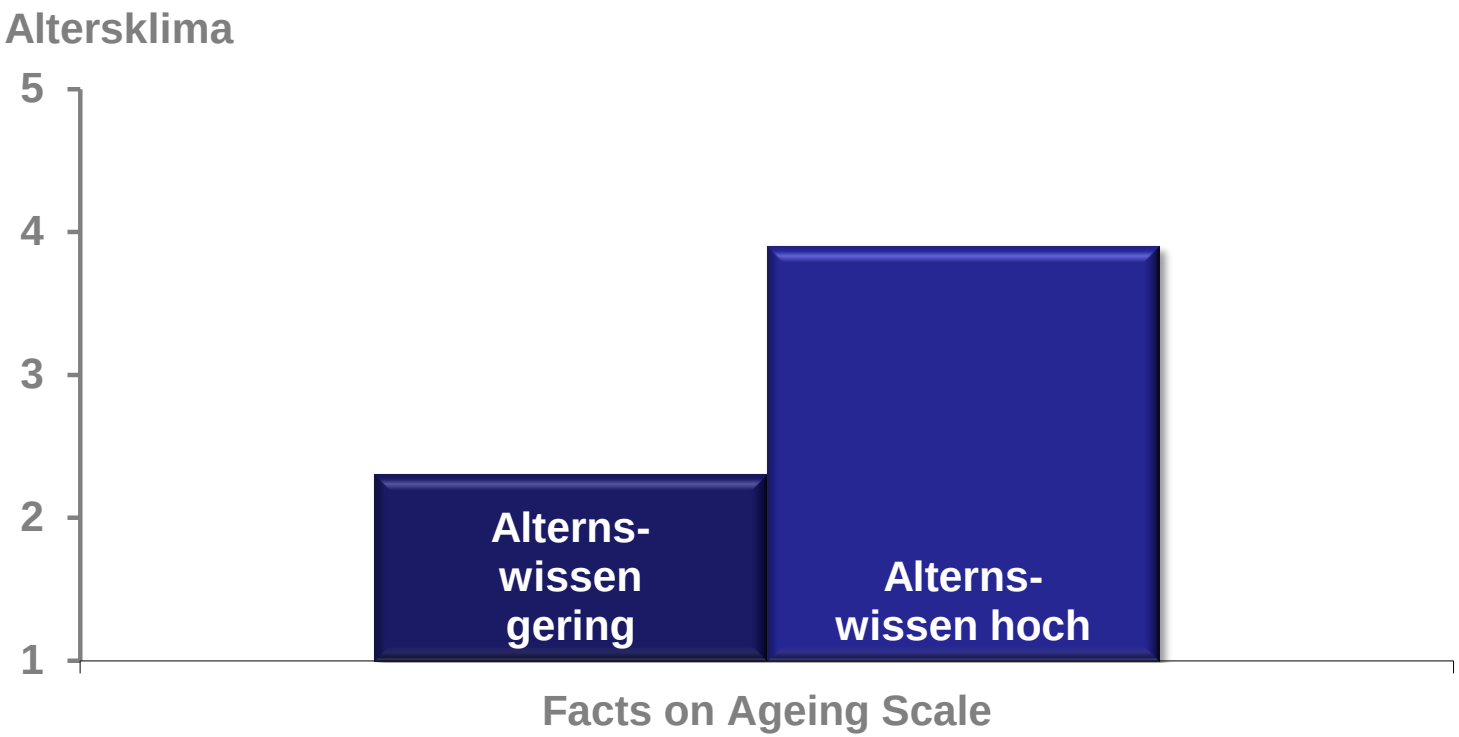
Alternswissen sagt …



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

Stamov Roßnagel, Theisen, & Lüke (2010)

… Altersklima vorher.

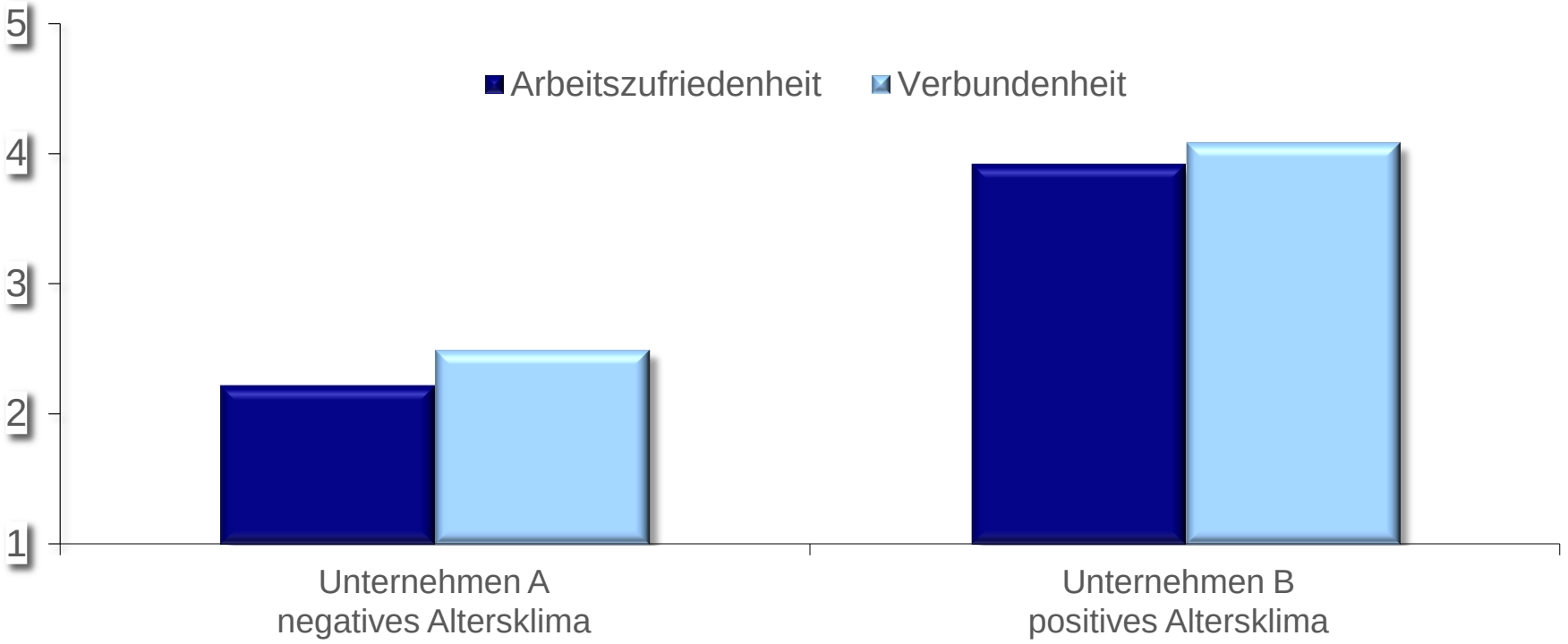


Umfrage (n=997) , GF und Personalleiter deutscher Unternehmen, 10 - 5.000 MA, 10 Branchen

Stamov Roßnagel, Theisen, & Lüke (2010)

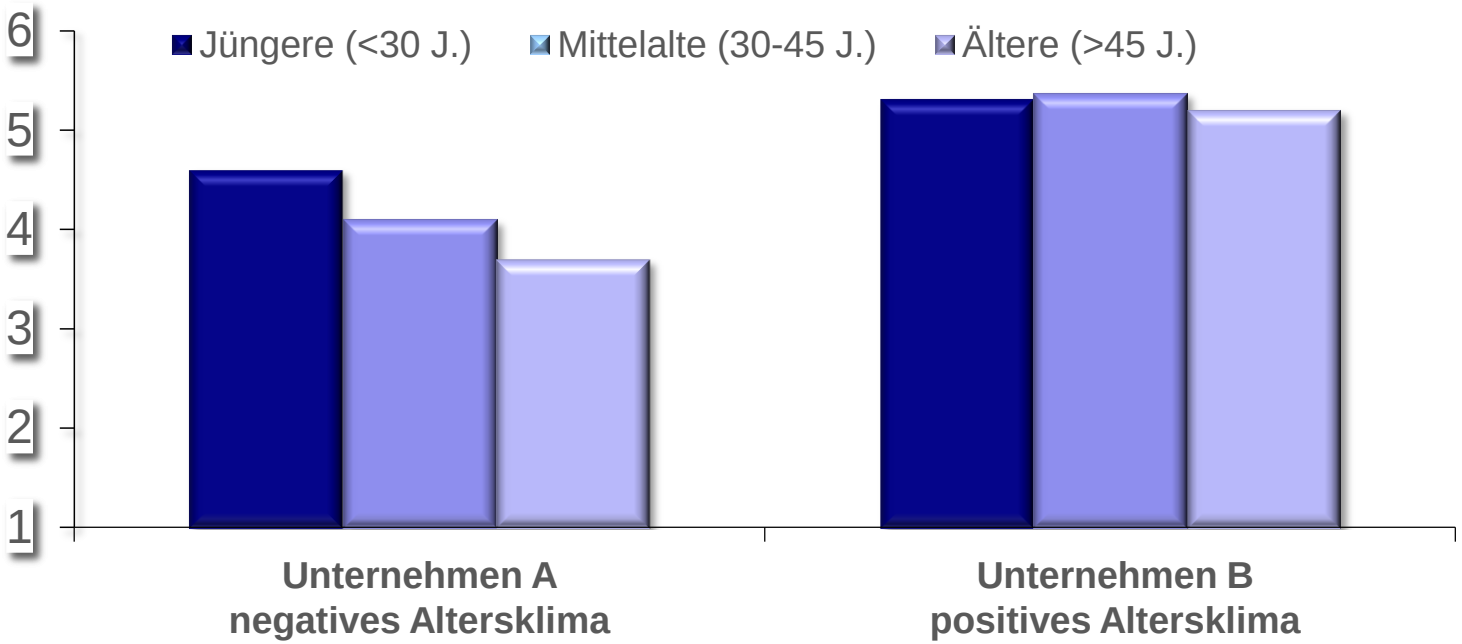
Altersklima = in einer Organisation durchschnittliche vertretene Auffassung von der Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft älterer Beschäftigter

Bedeutung des Altersklimas



demopass (2010)

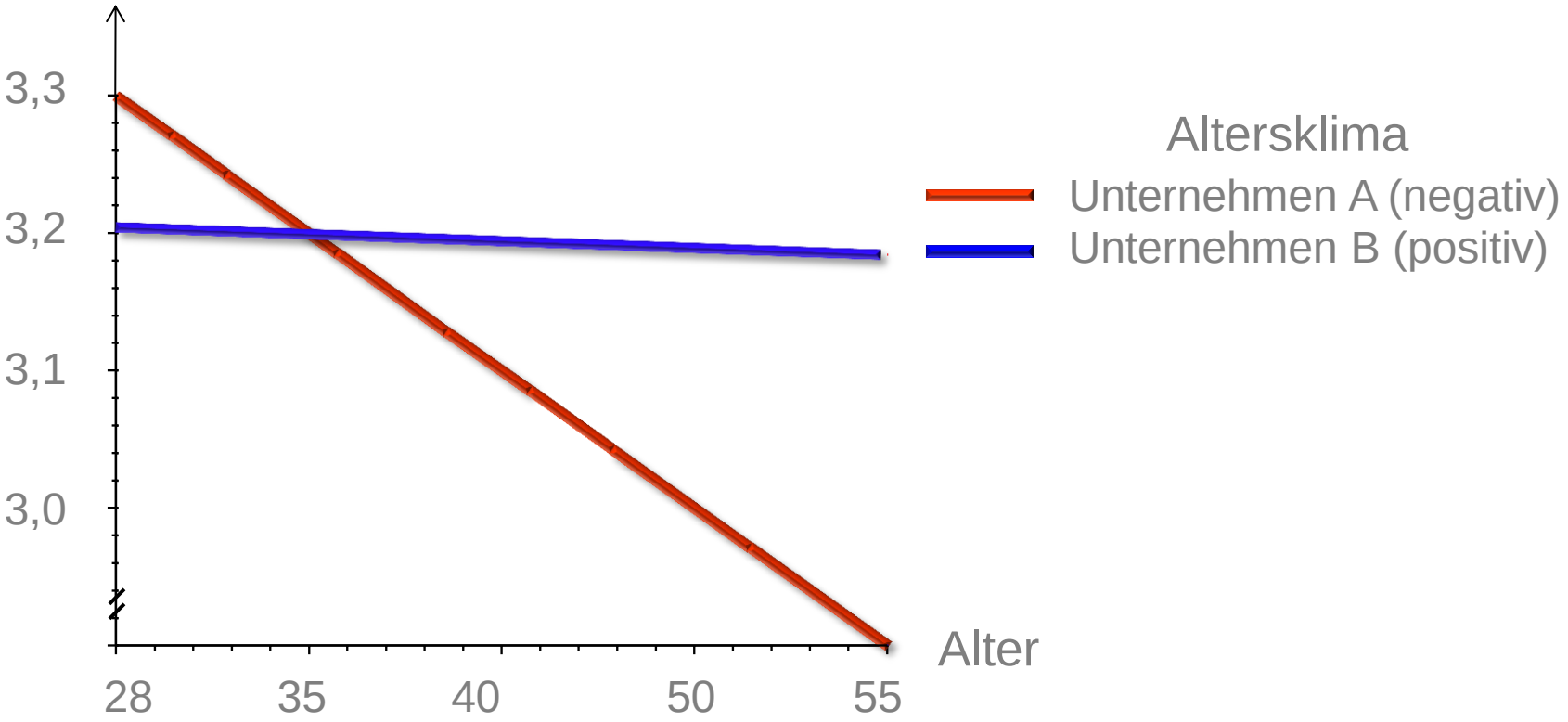
Altersklima und Bewertung der Arbeitsleistung



demopass (2010)

Altersklima und Motivation

Verbesserung vs. Vermeidung



Klima fördern: Altersquiz

Das Lernen neuer Dinge ist älteren Beschäftigten …

a) … unabhängig von der Geschwindigkeit kaum noch möglich

b) … sehr wohl möglich, wenngleich langsamer als Jüngeren

c) … ebenso gut und schnell möglich wie Jüngeren

d) … wegen deren Erfahrung schneller möglich als Jüngeren

nach Harris, Changas, & Palmore (1996)

Das Kurzzeitgedächtnis älterer Beschäftigter …

a) … ist genau so gut wie das Jüngerer

b) … ist etwa 25% schlechter als das Jüngerer

c) … ist etwa 25% besser als das Jüngerer

d) … ist etwa 50% schlechter als das Jüngerer

nach Harris, Changas, & Palmore (1996)

Anpassungsfähigkeit ist bei älteren Beschäftigten …

a) … selten

b) … etwa bei der Hälfte gegeben

c) … bei den Meisten gegeben

d) … häufiger als unter jüngeren Menschen

nach Harris, Changas, & Palmore (1996)

Mitmacher finden: Erfolgsbotschafter

Stufe 1: Gewinnung der Erfolgsbotschafter

- Ansprache künftiger „Erfolgsbotschafter“ am Rande von GDs
- Individuelles Veränderungsprojekt im 1:1-Coaching
- Kern des Change Managements „von innen heraus“

Stufe 2: Erfolgsbotschafter in Aktion

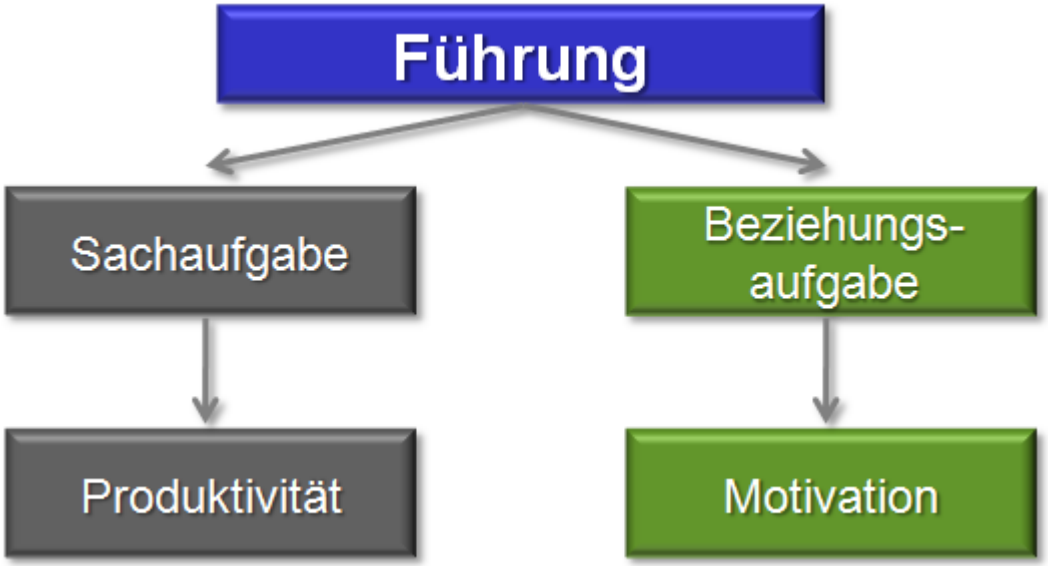
- Erfolgsbotschafter gewinnen Workshop-Teilnehmer aus ihrem Kollegenkreis
- Erfolgsbotschafter und externe Trainer moderieren gemeinsam
- Beginn des Aufbaus einer „veränderungsorientierten Fraktion“

Stufe 3: Interne Kommunikation

- Gezielte Nutzung „freiwilliger“ Mundpropaganda (z.B. Testimonials in MA-Zeitschrift)
- Einschlägiges Quiz im Intranet (falls noch nicht gelaufen)
- zielt auf Veränderung des Lernklimas ab

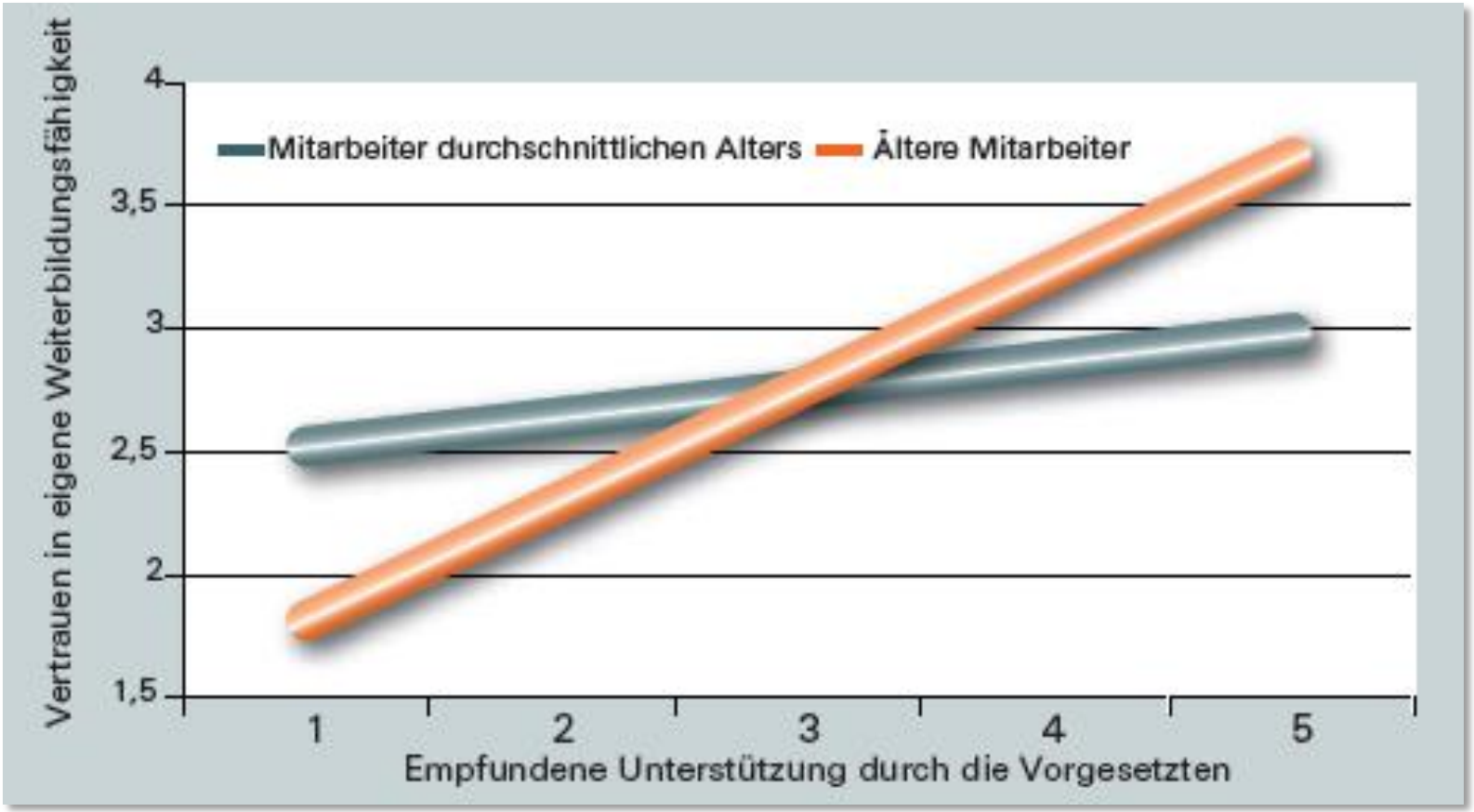
Stufe 4: Führungskräfte-Entwicklung

- Führungskräfte wesentliche Träger der Verhältnisprävention
- Reichweite der indirekten Führung vielen nicht bewusst
- zielt auf Erweiterung der Führungswerkzeuge statt Veränderung des Führungsstils



Stufe 4: Führungskräfte-Entwicklung

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



Baron & Stamov Roßnagel (2010)

Führung fördern: Wissensupdate

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

A	E	I	O

A

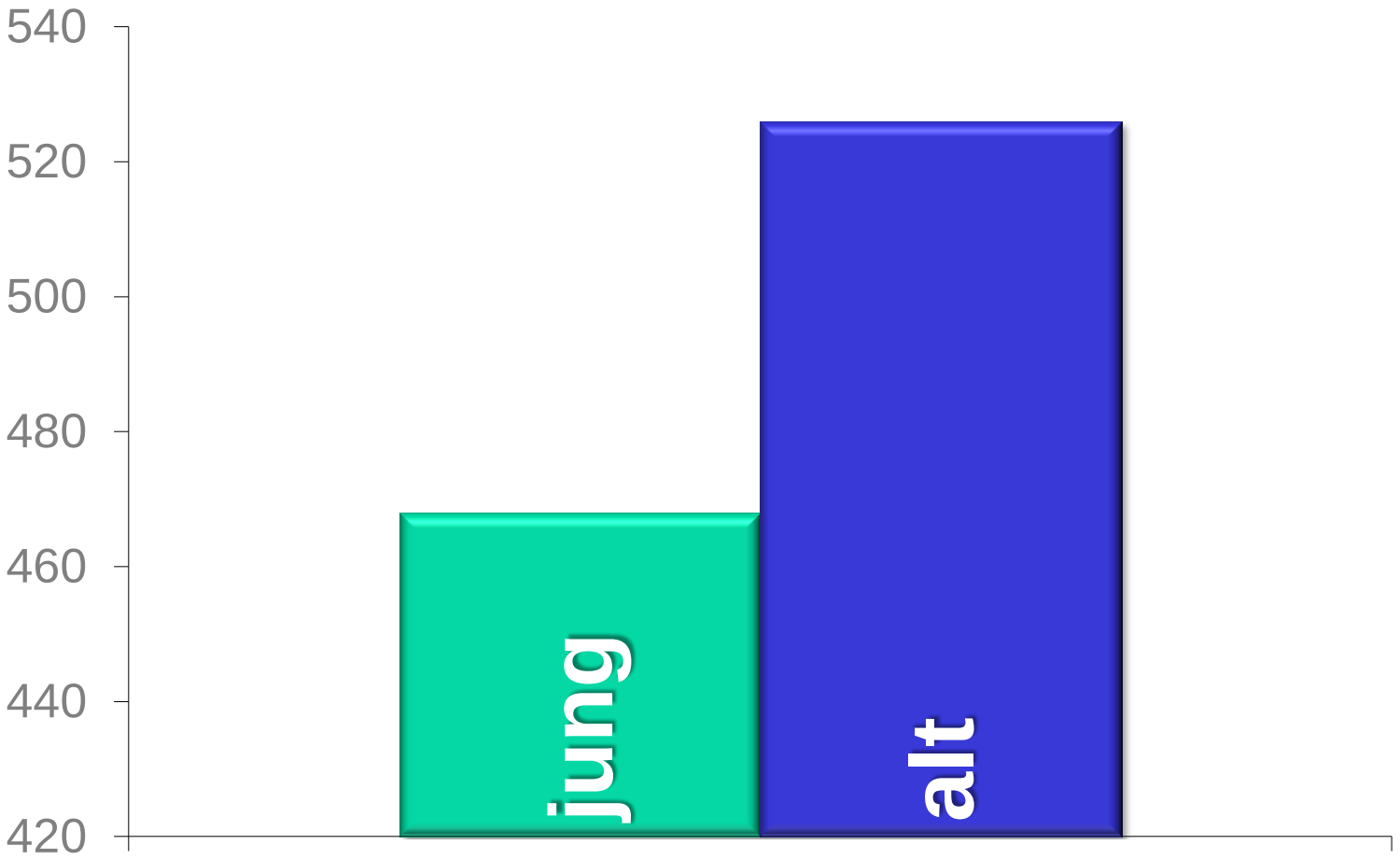
E

I

O

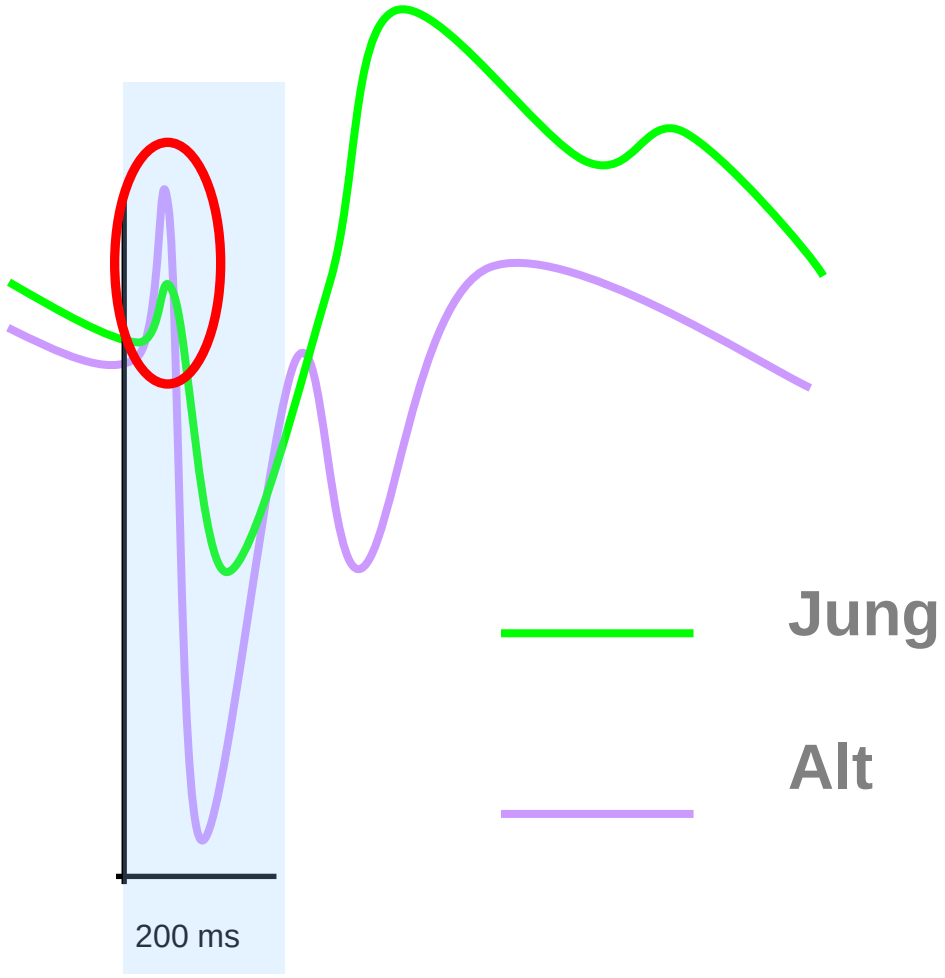
Christian Stamov Roßnagel

Ältere brauchen für die Aufgabe signifikant länger …



nach Kolev, Yordanova, & Falkenstein (2006)

Aber: sie erkennen den Reiz so schnell wie Jüngere!



aus Falkenstein & Wild-Wall (2007)

Die Aufgabe

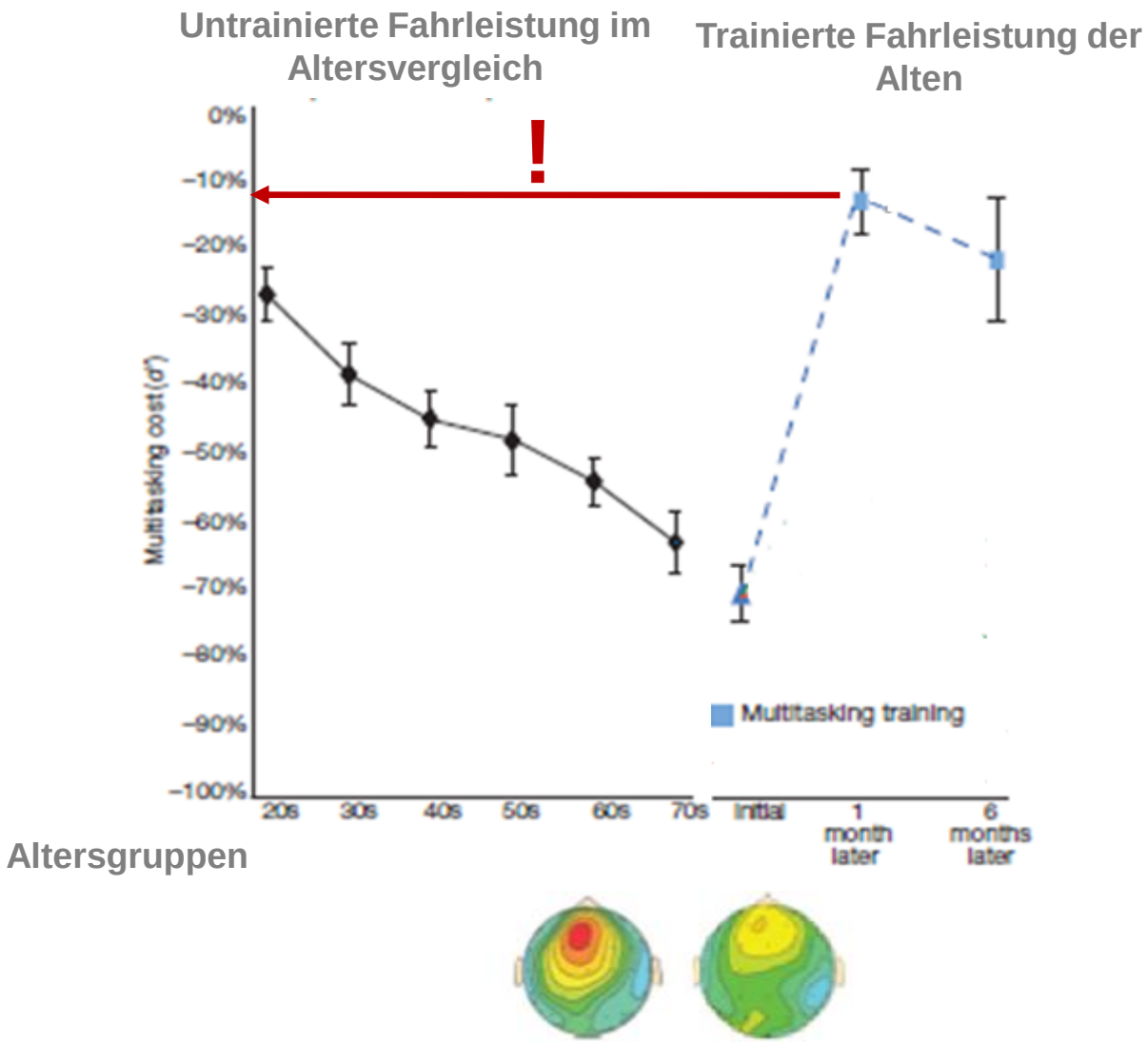
Eine Hand: Wagen mit Maus auf Kurs halten
Andere Hand: Bei Zeichen im weißen Feld Taste drücken

Die Gehirnaktivität

Jung **Alt**

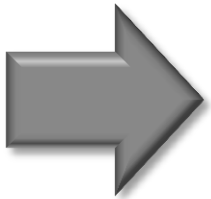
Anguera et al. (2013)

Nach 1 Monat: 60-85-Jährige besser als 20-Jährige!



Anguera et al. (2013)

Kein Zusammenhang Alter <-> berufliche Leistung!

Leistungsebene	Alterskorrelierte Veränderung
▪ Fehlzeiten ▪ Unfallraten	
▪ Kernleistung ▪ Innovativität/Kreativität	
▪ Formale Weiterbildung	

Ng & Feldman (2008)

Führung fördern: Sprechen lernen + Motivationsbilanz

„Wenn Sie das sagen …“

Kauffrau, 52, 30 Jahre im Job

Prozessstandardisierung an, Zeitbedarf pro Aufgabe sinkt

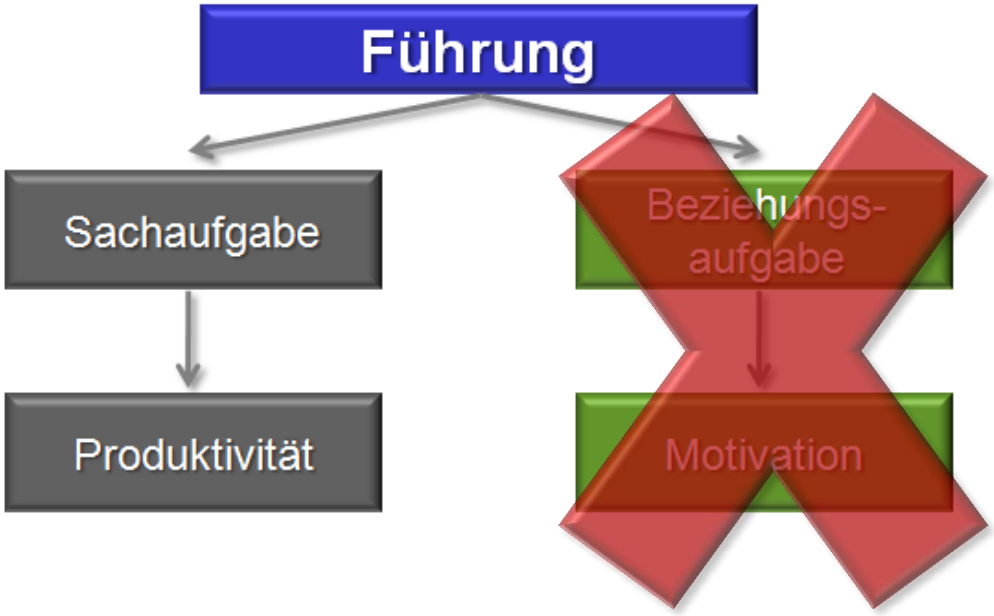
Frau M. soll weitere Aufgaben übernehmen, „ist aber nicht motiviert“

„Habe Frau M. die Situation erläutert. Sie stimmt mir zu, dass die Auslastung an ihrem Arbeitsplatz zurückging. Daraus leite ich die Konsequenz ab, dass wir Lösungen suchen müssen, die offenen Kapazitäten zu nutzen“

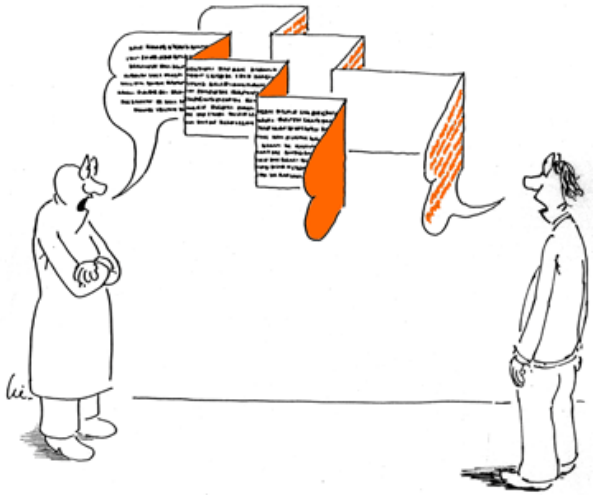
Frau M. hadert mit der Situation, kann sich keine Lösung vorstellen.

„Frau M. war am Ende des Gespräches nicht motiviert, die neuen Aufgaben zu übernehmen.“

Sprechen lernen



=



Gespräche führen, statt: Gespräche führen

Oberstes Gebot: nicht gleich reden, sondern erst hören

Beschreiben („Ich sehe gerade ...“) statt **Diagnostizieren** („Sie sind ...“)

Offen fragen („Wie steht‘s aktuell ...“) statt **geschlossen** („Kommen Sie klar...?“)

Fragen („Was brauchen Sie, um ...“) statt **beraten** („Ich würde vorschlagen...“)

Motivationsbilanz

Motivieren heißt nicht immer: „zum Brennen bringen“, sondern meistens: „nicht löschen“!

Ertrag	Kosten
▪ Neue Aufgaben ▪ Aufstieg	▪ Weniger Freizeit ▪ Höherer Druck ▪ Wohnortwechsel

Lernfitnesstraining & selbstorganisierte WB

Lernfitnesstraining

Modellprojekt Michelin

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

cssa
Chemie-Stiftung
Sozialpartner-Akademie

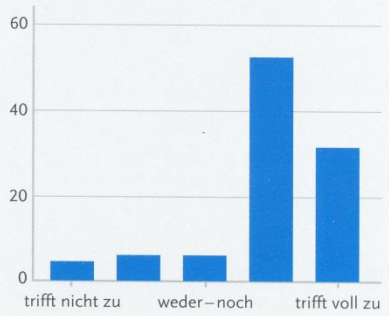
Wie Lernen gelernt wird

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:

Günstiges Lernklima
In meiner Firma herrscht die Überzeugung, dass beständiges Lernen für gute berufliche Leistung wichtig ist.



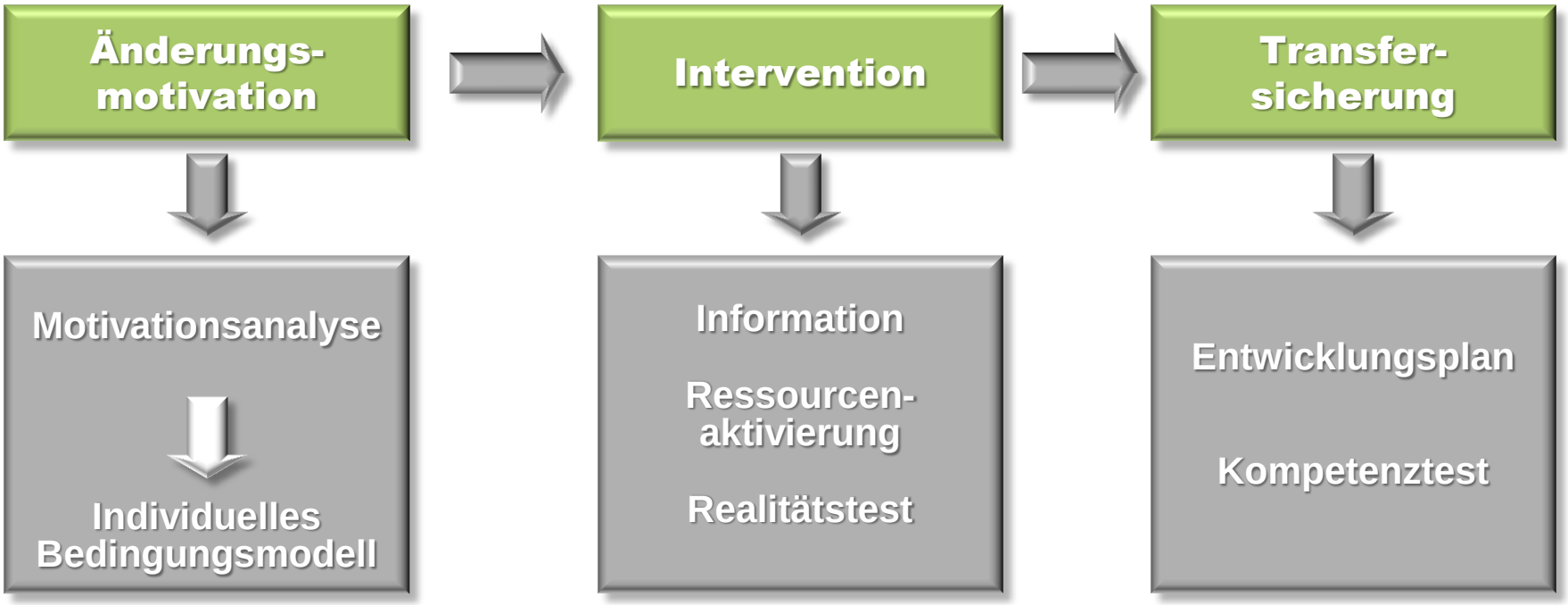
ein, wenn die Teilnehmerinnen und Teilnehmer kein rechtes Vertrauen in ihr Gedächtnis haben. Stamov-Roßnagel: „Eine geringe Gedächtniserwartung erhöht die Lernangst." Das blockiert oder führt zum Abbruch von Lernanstrengungen.

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

Lernfitnesstraining

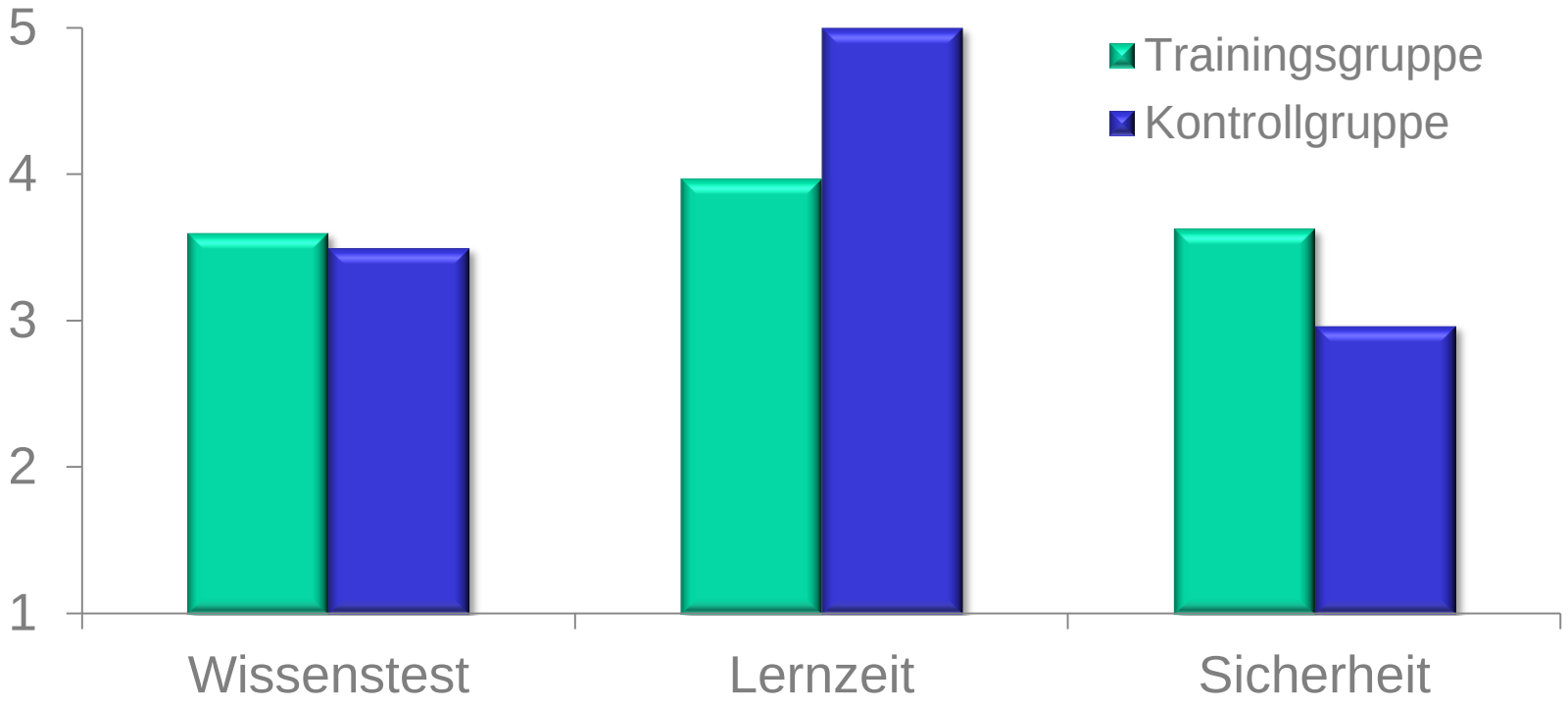
- In-house, 3 Einheiten, je ca. 180 Minuten, Kleingruppen (max. 12 Teilnehmer)
- Evaluation auf Grund objektiver Daten



Lernfitnesstraining

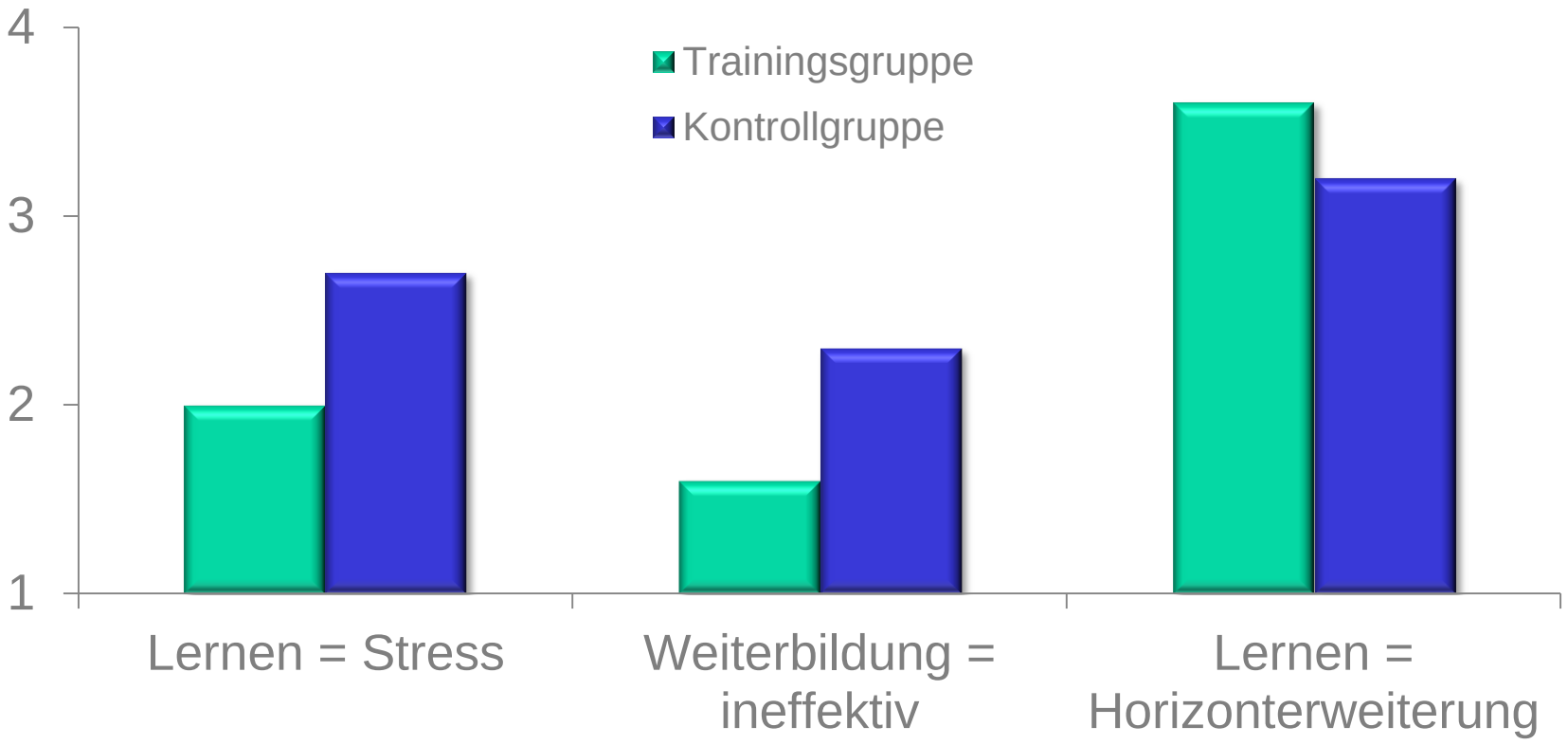
Trainierte haben 20% weniger Zeitaufwand!

Ihr Lernselbstvertrauen steigt!



Lernfitnesstraining

Training führt zu positiverer Bewertung von Lernen und Weiterbildung!



Selbstorganisierte Weiterbildung

- Regelmäßige (z.B. 1x pro Quartal) Wahl eines generellen – nicht zwangsläufig direkt arbeitsbezogenen –Themas durch die Beschäftigten
- Ernennung eines – rotierenden – „Weiterbildungsleiters“
- Dieser konzipiert eine Infoveranstaltung (z.B. 60-90 min.), die einen Überblick über dieses Thema und Vertiefungsmöglichkeiten
- Aktiviert die Lernressourcen des WB-Leiters
- Signalisiert der Peer group Machbarkeit
- Signalisiert Wertschätzung, wenn auch außerberufliche Themen zugelassen und „gesponsert“ werden durch Teilfreistellung

Vielen Dank für Ihre Aufmerksamkeit!

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. (2013). Erfolgsfaktoren altersdifferenzierter Personalentwicklung. *HR Performance, 8*, 28-32.

Prof. Dr. Christian Stamov Roßnagel

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