

So bleiben Mitarbeiter ab 50 motiviert

Mit 5 Schritten zur Lernfitness

Wie alt oder jung fühlen Sie sich? Meistens ist das gefühlte Alter ein anderes als das, was im Ausweis steht. Heute sind Menschen viel länger aktiv und gesünder als je zuvor. In unseren Köpfen lebt oft noch das Altersbild von vor 20 oder 30 Jahren, das durch die Vorstellung von einem langsamer werdenden Gehirn, geistigem Verfall und allgemeinem Abbau geprägt ist. Hier geht es im Speziellen um das mittlere Erwachsenenalter, das sich in der Spanne von 50 – 70 Jahren definieren lässt. Diese Altersgruppe ist sehr heterogen, die Unterschiede immens: während der eine Mitarbeiter immer aktiv war und dazugelernt hat, ist ein anderer zwar routiniert im Job, aber lernungewohnt.

Allgemeingültige Aussagen für den körperlichen oder den geistigen Alterungsprozess zu treffen, ist schwer. Doch es gibt einige Faktoren, die individuell und positiv stärkend auf das Lernen einwirken. Diese stelle ich Ihnen in 5 Schritten vor:

1. Schritt: Wie ist Ihre Einstellung zum Älterwerden

Es lohnt sich, über das Altersbild und die damit verbundenen Altersstereotypen nachzudenken. Stereotype entstehen durch Vorbilder, das Erleben und Wahrnehmen von älteren Menschen und durch die Medien. Unsere Handlungen im Alltag werden von unseren Erfahrungen, Einstellungen und den Stereotypen geprägt. Das geschieht automatisch und unbewusst, für unser Lernen kann es förderlich oder hinderlich sein.

Ist das Altersbild positiv, von freundlichen und besonnenen Menschen geprägt, verbunden mit der Weisheit des Alters? Oder ist es eines, das von Vergesslichkeit und körperlichen Einbußen geprägt ist? Negative Stereotypen wirken auf die geistige Leistungsfähigkeit ein! Machen ältere Menschen einen Gedächtnistest, in dem negative Begriffe wie ‚senil‘ eingestreut sind, ist ihre Leistung schlechter, als wenn in den zu merkenden Begriffen das Wort ‚weise‘ vorkommt.¹

¹ Steve Ayan: Besser lernen, in: Gehirn und Geist, Verlag Spektrum der Wissenschaft, Heidelberg, Ausgabe 10/2013

Welche Stereotypen wirken bei Ihrem Altersbild? Würden Sie etwa Hape Kerkeling, Jürgen Klinsmann oder Heike Drechsler – alle Jahrgang 1964 als Senioren bezeichnen? Wenn Ihr Altersbild eher mit Aktivität verbunden ist, werden Sie im Alter aktiver sein, anders herum gilt das ebenso. Eine Reflektion über das eigene Altersbild hat Einfluss auf das Lernverhalten, die Gesundheit und das Stresserleben.

Halten Sie Ausschau nach positiven Altersvorbildern! Etwa nach Karl Schmollinger (53), der sich in acht Jahren drei Hochschulabschlüsse erarbeitet hat – neben seinem Beruf. „Das erste Halbjahr war wirklich schwer. Ich musste nach all den Jahren das Lernen buchstäblich neu erlernen und meinen Weg für die Methode Fernstudium finden.“ Mittlerweile ist Lernen seine Passion geworden.²

Ray Kroc ist 52, als er seine Erfolgsgeschichte beginnt. Der ehemalige Verkäufer von Milchshake-Mixern hat Mc Donald's zu einem Milliarden-Konzern gemacht. Seine Devise: „Das Beste liegt noch vor mir.“³

Oder James Vaupel, 65 Jahre jung, Leiter des Max-Planck-Instituts für demografische Forschung, formuliert es so: „Ich war nie so produktiv wie jetzt! Die besten Ideen habe ich noch vor mir.“⁴

2. Schritt: Setzen Sie Motivation als Lernmotor ein

Die Einstellung zum Alter ist eng mit der Motivation verbunden, sie bedingen sich gegenseitig. Oft höre ich: „Lohnt es sich denn, etwas Neues anzufangen? Kann ich mich da überhaupt noch einarbeiten?“ Die Skepsis wird noch davon genährt, dass vielen älteren Mitarbeitern eine Lern- und Weiterbildungsbereitschaft abgesprochen wird. Ganz klassisch ist das bei Schulungen im EDV-Bereich: Den Älteren fallen diese oft schwerer als jüngeren Kollegen, die mit der Technik aufgewachsen sind. Das führt zu der Einstellung und in der Folge oft auch zu der Überzeugung, dass Lernen schwerer ist und nicht mehr so notwendig erscheint.

Vorbehalte, die durch negative Erfahrungen oder frustrierende Lernerlebnisse entstanden sind, wirken noch verstärkend. Sogar Jahrzehnte später

² <http://www.forum-distance-learning.de/alle-preistraeger>

³ Butler-Bowden, Tom: Never too late to be great, Virgin Books, 2012

⁴ Björn Schwentker: So viel Leben, in: Wissenschaftsmagazin der Max-Planck-Gesellschaft, München, Spezialausgabe 2013

können diese als Lernbarriere erlebt werden. Hier lohnt es sich wirklich, das Lernen und die Rahmenbedingungen so zu gestalten, dass positive Erfahrungen möglich sind. Solche Lernerfahrungen können die Einstellungen verändern und den Weg für ein motiviertes Lernen frei machen. Ein Motiv kann auch ein Anreiz von außen sein, etwa bessere Chancen und Sicherheit durch die berufliche Qualifizierung.

Die beste Voraussetzung, etwas zu lernen, ist natürlich Neugier. Einige Menschen sind bis ins hohe Alter offen und neugierig und immer wieder bereit, ihre Perspektiven zu verändern. Das wiederum hängt mit Prozessen im Gehirn zusammen. Beim Lernen werden Botenstoffe, die Neurotransmitter, aktiviert. Wenn dieses Lernen mit positiven Erfahrungen verbunden ist, wird als Folge Dopamin ausgeschüttet. Das ist die Belohnung für die Anstrengung und den Energieaufwand beim Lernen und es wirkt wie ein Klebstoff für das Behalten.

Schon das Interesse für ein Thema führt zu einem Ansteigen eines weiteren Botenstoffs, dem Noradrenalin. Es aktiviert die Konzentration, dadurch kann der Hippocampus die Informationen besser verarbeiten. Der Hippocampus ist Bestandteil des Gedächtnisses und die Zentrale für bewusstes Lernen. Ohne ihn ist ein Lernen von Fakten und auch die Erinnerung an Ereignisse und Erlebnisse nicht möglich.

Ab dem 50. Lebensjahr verringert sich die Verarbeitungsgeschwindigkeit des Arbeitsgedächtnisses. Die Produktion der für das Lernen notwendigen Neurotransmitter, etwa Dopamin, nimmt ab. Lernende lassen sich schneller ablenken und die Einspeicherung in das Langzeitgedächtnis braucht mehr Zeit. Es sind mehr Wiederholungen notwendig. Weniger Dopamin bedeutet auch, dass die Risikobereitschaft, etwas auszuprobieren und damit Fehler zu riskieren, abnimmt.

Vom Stresshormon Cortisol wird mehr produziert, dadurch geraten Lernende schneller in Stress. Dies besonders dann, wenn sie sich unter Druck gesetzt fühlen. Das verhindert wiederum den Abruf von bereits gespeichertem Wissen. Ein im ersten Moment scheinbarer Teufelskreis, der dazu führen kann, dass Mitarbeiter sich lieber dem zuwenden, was sie sicher können, und sich zur Weiterbildung eher vorsichtig verhalten.

Was tun? Einmal sind die Rahmenbedingungen wichtig: Zeit ist ein wichtiger Faktor. Zu wissen, dass Zeit da ist und Lernende ihr Tempo selbst bestimmen können. Der zweite Aspekt ist der souveräne Umgang mit

Stress. Bewegung hilft, Stresshormone abzubauen, und aktiviert zugleich eine höhere Ausschüttung von Neurotransmittern, unter anderem Dopamin. Genau der Transmitter, den Lernende für Aufmerksamkeit und ein gutes Abspeichern brauchen!

Ein gutes Beispiel für eine ganzheitliche Umsetzung dieser Faktoren ist das ELMA-Projekt⁵ der Robert-Bosch-Stiftung. Es wurde an den Standorten Reutlingen und Ansbach umgesetzt und beinhaltet das Training der kognitiven und körperlichen Fähigkeiten und Gesundheitsbezogenes Wissen und Verhalten.

Das Ergebnis des 10-Wochen-Programms war, dass das Altersbild differenzierter wurde, insbesondere was die eigenen Kompetenzen betraf. Die Lernfähigkeit wurde aktiviert, es waren deutliche Verbesserungen in der Verarbeitungsgeschwindigkeit festzustellen. Die Produktivität und Kreativität wurde verbessert und die berufliche Zufriedenheit stieg an. Gerade die Kombination dieser drei Bereiche wurde von den Teilnehmern positiv wahrgenommen. Ihnen wurde auch bewusst, welche Möglichkeiten sie haben, selbst etwas zu tun.

Dies kann ich aus meiner Erfahrung als Trainerin nur bestätigen. Zu wissen, wie sich die körperliche Leistungsfähigkeit auf die geistige Leistung auswirkt, hat schon so manchen Teilnehmer dazu motiviert, mehr Sport zu machen und aktiv etwas für die Gesundheit zu tun. Das Verständnis für diese Zusammenhänge motiviert viele Menschen, sich mehr zuzutrauen und Lernprojekte anzugehen.

Eine dauerhafte Qualifizierung ist der beste Garant, die Lernfähigkeit und die Arbeitsfähigkeit zu erhalten. Zum Dranbleiben an aktuellen Themen eignen sich Lerntandems, bei dem jeweils ein älterer und ein jüngerer Mitarbeiter gemeinsam an einem Projekt arbeiten. Beide lernen, denn jeder hat andere Ansätze und stellt Fragen, auf die der andere nicht kommen würde. Nebenbei werden so Routinen hinterfragt und der Blickwinkel verändert. So wird die fachliche Kompetenz auf beiden Seiten kontinuierlich auf einem aktuellen Stand gehalten.

⁵ <http://www.bosch-stiftung.de/content/language1/html/28792.asp>

3. Schritt: Lernen Sie selbstgesteuert

Das Gehirn ist plastisch, es verändert sich immer. Egal, ob etwas gelernt wird oder nicht. Alles hinterlässt Spuren, sogar das Nicht-Lernen. Außerdem ist es ein Meister darin, Energie zu sparen. Deswegen bevorzugen wir Routinen und bekannte Wege.

Eine Erkenntnis aus der Lernforschung zeigt, dass Erwachsene aus Gewohnheit immer wieder auf dieselben Lernstrategien zurückgreifen, selbst wenn diese nicht so erfolgreich sind. Oft fehlen Ideen für alternative Lernwege.

Selbstgesteuert bedeutet, dass Lernende ihren Lernbedarf selbst ermitteln, ihre Lernziele festlegen und die Umsetzung planen. Dazu ist das Wissen über Lernprozesse und über die Funktionsweise des Gedächtnisses notwendig. Es filtert ständig nach bekannten oder unbekanntem Inhalten, nach dem, was angenehm oder unangenehm ist.

„Lohnt sich der Aufwand? Macht es Sinn? Wozu brauche ich es, jetzt, oder später?“ Wenn das klar und nachvollziehbar ist, werden die Lerninhalte besser gemerkt und sogar länger erinnert. Wenn die Lernziele erreicht werden, aktiviert dies wieder die Ausschüttung von Dopamin. Doch nicht nur das, auch ein wertschätzendes und positives Feedback von Kollegen oder Vorgesetzten erzeugt diese Ausschüttung ebenso wie das eigene Erleben, mit dem neuen Wissen Situationen souveräner zu meistern.

Aktives Lernen bezeichnet in diesem Zusammenhang die Aktivität des Lernenden. Es ist mehr als durchlesen und markieren. Aktiv sein bedeutet, den Wissensstand zum Thema zu reflektieren, Wissenslücken zu definieren und Fragen zu formulieren. Diese aktivieren die Neugier und das Interesse.

Für ältere Lerner ist es insofern leichter zu lernen, als schon viele Anknüpfungspunkte und Erfahrungen vorhanden sind! Wenn der Lernstoff klar strukturiert wird, etwa in Form eines Mind-Maps, ist eine gute Voraussetzung für das Merken und Erinnern gegeben.

Eigene Bilder und Beispiele sind eine gute Unterstützung. Das Gelernte in eigenen Worten zu formulieren oder im Gespräch mit Kollegen zu reflektieren, stellt eine weitere Vertiefung und Vernetzung dar.

Die Möglichkeiten, am Gelernten dranzubleiben und das Wissen durch Weitergeben zu vertiefen, sind vielfältig: Ein Austausch in Lerntandems oder eine Mentorentätigkeit können sogar eine Dynamik auslösen, die sich über ein Lernprojekt weiterentwickelt. So kann die Motivation für ein Lebensbegleitendes Lernen immer wieder angeregt werden.

4. Schritt: Setzen Sie das Gelernte erfolgreich um

Damit sich der Lernaufwand lohnt, soll das Gelernte so schnell wie möglich im Alltag angewendet und vertieft werden. Es geht um die eigenen Erfahrungen, also aus der Theorie in die Praxis zu kommen oder praktische Inhalte umzusetzen; unser Gehirn ist schließlich nur durch Erfahrungen zu überzeugen.

Dabei kann ein Umsetzungsplan, der die Etappen genau definiert, sehr hilfreich sein. Gerade wenn Sie konkret Situationen verändern wollen, machen Sie sich am besten einen Wenn-dann-Plan: Wenn Situation X eintritt, „In Stresssituationen esse ich immer Schokolade“ werde ich genau Y „Erst bis 10 zählen und wahrnehmen, ob ich wirklich Schokolade brauche“ tun.

Suchen Sie sich bei der Umsetzung Unterstützung bei Gleichgesinnten oder Freunden. Ohne Wiederholungen und einem geduldigen Dranbleiben, das kennt jeder, rutscht man ganz schnell wieder in alte Gewohnheiten und Verhaltensmuster zurück. Belohnen Sie sich, wenn Sie Ihrem Ziel wieder ein Stück näher gekommen sind!

Der Begriff „Lernen“ hat seine Wurzel im indogermanischen „Furche, Spur“. Beim aktiven Lernen wird im Gehirn eine Spur gebahnt. Am Anfang ist es aufwendig, in dieser Spur zu bleiben, es fühlt sich ungewohnt an und ist zeitintensiver. Gewohnheiten hingegen sind wie ein Gleis, in dem Sie automatisch und superschnell unterwegs sind. Wiederholungen machen aus der Spur einen Weg, den Sie alternativ zu dem Gleis benutzen können. Das dauert seine Zeit, drei Wochen sind da durchaus realistisch. Da viele Menschen das nicht wissen, geben sie (leider) zu schnell auf. Das trifft auch auf Lernwege und Lernstrategien zu, die neu sind. Mehr zu wissen und zu können bedeutet auch immer, seine Handlungsmöglichkeiten zu erweitern. Neben dem Lernen ist dies im Umgang mit Stress mindestens genauso bedeutsam!

5. Schritt: Bleiben Sie in Bewegung

Die Leistung und Gesundheit des Gehirns kann durch Bewegung, eine gesunde Ernährung und im Umgang mit Stress gestärkt werden. Mit zunehmendem Alter wird dies immer wichtiger.

Bewegung sorgt für eine gute Durchblutung, bringt mehr Sauerstoff ins Gehirn und wirkt positiv auf die Stimmung. Sie fördert das Wachstum von neuen Nervenzellen, die brauchen wir zum Lernen und um den altersbedingten Verlust von Nervenzellen zu reduzieren. Bewegung stärkt die Konzentration und damit die Ausdauer, an einer Sache dranzubleiben. Und sie hilft, Wichtiges von Unwichtigem zu trennen.

Dabei spielt die Bewegungsart keine so große Rolle. Schon 15 Minuten bringen etwas, doch ideal sind dreimal die Woche 30 Minuten Bewegung am Stück. Das können Joggen, Spaziergehen, Radfahren oder Schwimmen sein. Besonders profitieren Menschen, die sich auch schon vor dem 50. Lebensjahr bewegt haben. Aber es ist nie zu spät, damit anzufangen!

Das gilt ebenso für den Umgang mit Stress. Beim Erleben von Stress entsteht eine hohe Erregung im Frontalhirn, der Bereich, den wir für die Konzentration und für das Planen von Situationen nutzen. Bei Stress gerät dieser Bereich vollkommen aus der Bahn. Das Gehirn schaltet automatisch eine Stufe zurück: auf ältere Strukturen, die auch ohne das Frontal- und Großhirn funktionieren. Etwa auf ganz alte Verhaltensweisen, Neues ist hingegen kaum abrufbar. Wenn auch dieses Notfallprogramm nicht mehr hilft, wird mal ein Gang zurückgeschaltet und wir befinden uns im Stammhirn, wo die lebenserhaltenden Funktionen aktiv sind: Flucht, Kampf oder Totstellreflex. Zu viel Stress macht letztendlich dumm, weil das Großhirn und das neu Gelernte nicht zum Zuge kommen und alles nur so, wie es schon immer war, funktionieren kann.

Neben der Bewegung, die den Organismus stärkt, hilft hier gezielte Entspannung, Yoga, TaiChi und ganz besonders das Achtsamkeitstraining. Es führt zu einer besseren Konzentration und so zu besseren Lernergebnissen. Der gesundheitsstärkende Aspekt, der sich in einem besseren Schlaf und gestärktem Körperbewusstsein bemerkbar macht, trägt insgesamt zu einer besseren Leistungsfähigkeit bei.

Das deckt sich wieder mit den Erkenntnissen der ELMA-Studie. Es reicht eben nicht, mal ein Fitnessprogramm oder eine Ernährungsberatung für ältere Beschäftigte anzubieten. Es verfehlt schlicht die Wirkung.

Entscheidend ist es, die Wechselwirkung von Bewegung, Umgang mit Stress und den Voraussetzungen für erfolgreiches Lernen transparent zu gestalten. Zeit für vertiefende Lernerfahrungen und Wiederholungen erzeugen die notwendige Nachhaltigkeit. Dies wird zu einer differenzierteren Wahrnehmung der Mitarbeiter ab 50 führen.

Denn einiges wird ja besser! Erfahrene Gehirnbesitzer verfügen über eine gute Urteilsfähigkeit, die sich erst aus dem Zusammenwirken von Erfahrungen, Wissen und Emotionen im Laufe der Jahrzehnte herausbildet und Grundlage für komplexe Entscheidungen ist. Die Gefühlsregulation nimmt zu, der Umgang mit den eigenen Emotionen und das Verständnis für die der anderen ebenso.

Deswegen sind die Erfahrungen mit altersgemischten Teams so gut. Weil die Vielfalt der Einstellungen und der Erfahrungen erst so richtig zum Tragen kommen. Weil Spontaneität auf der einen, die Verlässlichkeit mit Lebenserfahrungen auf der anderen Seite zusammenkommen. Jüngere können viel von Älteren lernen – umgekehrt ebenso!



Margit Reinhardt

Als Autodidaktin ist Margit Reinhardt Lernexpertin und gibt Ihr Wissen und ihre Erfahrungen seit fast 20 Jahren in Trainings weiter. Dabei sind ihr Vielfalt und Offenheit für neue Sichtweisen, verbunden mit einer guten Portion Humor, sehr wichtig. Ihr Thema ist das Lernen als Gesamtpaket: Einstellungen, Motivation, verschiedenen Techniken und der Transfer in den Alltag.

Ihre Basis ist neben ihrer Leidenschaft für die Hirnforschung das klassische Gedächtnistraining und vor allem das Lerncoaching, für das sie sich am znl (Zentrum für Neurowissenschaften und Lernen) in Ulm qualifiziert hat. Ihr Ziel ist, andere Menschen zu ermuntern, Gewohntes zu reflektieren, Neues zu wagen und sich weiter zu entwickeln.

Neben ihrer Tätigkeit als Trainerin ist sie immer wieder als Lehrbeauftragte für verschiedene Hochschulen tätig.

Sie ist Mitglied in verschiedenen Verbänden, der GSA (German Speaker Association e.V.) und im GABAL e.V. Dabei setzt sie sich mit aktuellen Themen ebenso auseinander und lernt Neues wie mit dem Besuch von Seminaren und Fachkongressen, etwa zur mentalen Stärke und zum Umgang mit Stress.

Sie liebt es, zu lernen, Zusammenhänge zu verstehen und dies mit den eigenen Lernerfahrungen zu verbinden. Genau diese eigenen Erfahrungen werden mit in die Seminare eingebracht, nach dem Motto: Aus der Praxis für die Praxis. Damit das Gelernte besser im Gedächtnis der Teilnehmer bleibt, setzt sie gerne augenzwinkernde Visualisierungen ein, so findet auch ihre kreative Ader ihren Platz.

www.mare-seminare.de
mail@mare-seminare.de