

# ÜBERHOLSPUR STATT ABSTELLGLEIS

## Potenziale der Mitarbeitenden 50plus

Der Arbeitskräftemangel und die Verschiebung der Altersstruktur am Arbeitsmarkt machen es erforderlich, die Gruppe der über 50-Jährigen genauer in den Blick zu nehmen: Welche Fähigkeiten entwickeln wir mit fortschreitendem Alter? Welche Abbauprozesse sind wahrscheinlich? Kann man diesen durch Maßnahmen aktiv begegnen? Mit gezieltem Training lassen sich die kognitive Leistungsfähigkeit, Selbstwirksamkeit und psychische Gesundheit Berufstätiger der Altersgruppe 50plus nachhaltig stärken und verbessern.

TEXT



**Prof. Dr. Una M. Röhr-Sendlmeier**  
Institut für Psychologie,  
Universität Bonn  
uroehr@uni-bonn.de

Der Mangel an Fachkräften wird immer drängender. Nach Angaben des Statistischen Bundesamts von August 2022 (Statistisches Bundesamt 2022) treten in den kommenden 15 Jahren 12,9 Millionen Arbeitskräfte in Deutschland in den Ruhestand. Dies entspricht – bezogen auf den Mikrozensus 2021 – fast einem Drittel der dem Arbeitsmarkt zur Verfügung stehenden Erwerbspersonen. Aufgrund des demografischen Wandels werden jüngere Altersgruppen die Ausfälle zahlenmäßig nicht kompensieren. Die 15- bis 24-Jährigen, die 2021 in einer Ausbildung waren, werden maximal 8,4 Millionen der ausscheidenden Erwerbstätigen ersetzen können.

Erwerbstätige jenseits der 50 Jahre sind heute in der Regel gesünder, und sie sind stärker am Arbeitsleben beteiligt als in früheren Zeiten. Unter den 55- bis 65-Jährigen liegt die Erwerbstätigenquote bei 72 Prozent (Sozialpolitik aktuell 2022). Sind sie aber so leistungsfähig, flexibel, motiviert und belastbar wie Jüngere? Ist es überhaupt sinnvoll, Anreize zu setzen, um sie länger zu beschäftigen? Sollte man noch

in Weiterbildung investieren, damit sie mit Neuerungen Schritt halten?

Mit dem Begriff „Altern“ werden vor allem Abbauprozesse verbunden. Die entwicklungspsychologische Forschung zeigt jedoch, dass dies nur zum Teil richtig ist. Mit fortschreitendem Alter bleiben viele Fähigkeiten erhalten, und neue Qualitäten kommen hinzu (Abb. 1). Als wichtiges Ergebnis zeigt die Altersforschung, dass der Prozess der Veränderungen höchst individuell verläuft und dass Personen innerhalb einer Gruppe ähnlichen Alters zum Teil größere Unterschiede aufweisen als im Vergleich mit Personen anderer Altersgruppen. In den Bereichen, in denen Fähigkeiten abnehmen, können gezielte Trainings und Weiterbildungen diese Entwicklung aufhalten und sogar umkehren.

### Lernen im Erwachsenenalter

Das Lernen mit zunehmendem Alter hat durchaus Vorzüge gegenüber dem Lernen in jungen Jahren. Ältere können auf mehr

KNOWLEDGE

SKILLS

EXPERIENCE

QUALIFIED

INSIGHT

TESTED

REASONING

INTUITION

REASONING

INTUITION

EXPERIENCE

INSIGHT

KNOWLEDGE

INTUITION

QUALIFIED

TESTED

TESTED

SKILLS

KNOWLEDGE

BUSINESS

EXPERIENCE

INTUITION

REASONING

CONTRACT

Biologische Prozesse sind dafür verantwortlich, dass im Alter die Geschwindigkeit der Informationsverarbeitung nachlässt. Es werden mehr Wiederholungen benötigt, um sich intensiv mit dem Lernstoff auseinanderzusetzen. Der Lernprozess ist insgesamt störanfälliger, etwa durch Unterbrechungen oder Geräusche.

Erfahrungen zurückgreifen und neue Lerninhalte mit vorhandenem Wissen in Beziehung setzen. Sie lernen oft selbstständiger und zielgerichtet auf eine effektive Problemlösung hin. Ihr Erfahrungswissen aus vielen Problemsituationen ermöglicht es ihnen, mit komplexen Sachverhalten umzugehen. Ältere Personen hinterfragen außerdem den Sinn des zu Lernenden stärker als jüngere. Das Lernziel muss die Anstrengung wert sein, die aufgebracht werden muss, um es zu erreichen.

Im Allgemeinen wird das Lernen mit zunehmendem Alter durch biologische Prozesse so beeinflusst, dass geschwindigkeitsabhängige Bereiche der Informationsverarbeitung tendenziell nachlassen. Die Informationsverarbeitungsgeschwindigkeit ist eine Voraussetzung für höhere kognitive Funktionen. Ist sie zum Beispiel um 1 bit/s erhöht, geht dies mit einer um vier Prozent höheren Lesegeschwindigkeit einher (Käser et al. 2016). Ohne Lerngewohnheiten und Lernstrategien werden Informationen langsamer aufgenommen, und es werden mehr Wiederholungen für intensive Auseinandersetzungen mit dem Lernstoff benötigt. Der Lernprozess ist insgesamt störanfälliger, etwa durch Unterbrechungen oder durch störende Geräusche.

Als entscheidende Faktoren für den Lernerfolg haben sich Lernstrategien und ein Interesse am Lerngegenstand erwiesen. Zwei Beispiele sollen dies verdeutlichen: In einem Lerntest sollten junge Studierende und ältere Personen über 60 Jahre eigenständig die Begriffe zu 36 Bildkarten lernen, die verschiedenen Oberbegriffen zugeordnet werden konnten. Anschließend sollten sie die erinnerten Begriffe aufschreiben.

Nicht das kalendarische Alter der Personen war für die Lernleistung ausschlaggebend, sondern diese wurde maßgeblich durch die Konzentrationsfähigkeit, Gedächtnisspanne und das Ausmaß an selbstständiger, sinnvoller Strukturierung des gelernten Materials bestimmt. Das Alter war von sehr untergeordneter Bedeutung; es konnte Leistungsunterschiede nur zu fünf Prozent erklären (Kliegel et al. 2003).

In einer weiteren Studie wurde das Lernen komplexer sprachlicher Strukturen bei Personen in vier Altersgruppen untersucht: Jugendlichen im Gymnasium, Studierenden, Personen im mittleren sowie im höheren Erwachsenenalter. Gelernt werden sollten selbstständig zu findende Stilmerkmale in Texten, die später weiteren Texten aus dem Gedächtnis zugeordnet werden mussten. Es konnten keine signifikanten Unterschiede zwischen den Altersgruppen im Lernerfolg festgestellt werden. Das galt sowohl für die Versuchsanordnung, nach der die Stilmerkmale bewusst gesucht und gelernt werden sollten, als auch unter der erschwerten Bedingung, dass die Texte ohne Hinweise auf Stilmerkmale nur kurz durchgelesen werden konnten (Röhr-Sendlmeier et al. 2012). Sowohl bewusstes Lernen als auch beiläufiges Lernen sind demnach mit zunehmendem Alter sehr gut möglich.

### Mangelndes Zutrauen und Stresserleben

Die erstgenannte Studie zeigt ausdrücklich, dass auch Konzentrationsvermögen und Gedächtnisleistung für den Lernerfolg wichtig sind. Diese Fähigkeiten können ebenso wie Lernstrategien in jedem Alter

gut trainiert werden. Ältere Mitarbeitende trauen sich aber häufig ein Neulernen nicht zu. Hierfür spielt das immer noch herrschende negative Stereotyp des Alterns eine fatale Rolle: Weil man es den Älter werdenden nicht zutraut, mit Neuerungen Schritt zu halten, erwarten sie selbst, dies nicht mehr zu können, und resignieren angesichts ungewohnter Aufgaben. Obwohl sie vielfältige Erfahrungen gesammelt haben, die ihnen ein Rüstzeug für die Lösung neuer Problemstellungen bieten, ist ihre Selbstwirksamkeitserwartung ungerechtfertigt gering.

Einige ältere Berufstätige klagen über die Zunahme von Stress, dem sie sich nicht gewachsen fühlen. Dies ist aber kein Phänomen, das spezifisch und typisch mit dem Alternsprozess einhergeht. Wird man sich der Stress auslösenden Situationen und der individuellen Stressverstärker bewusst, trägt dies, zusammen mit geeigneten Ermutigungs- und Entspannungstechniken, zu einer effizienten Minderung des Stresserlebens bei. Umfangreiche Studien zeigen aber, dass das isolierte Training einzelner Entwicklungsbereiche – beispielsweise nur Gedächtnisübungen oder nur Stressmanagement – deutlich weniger effizient ist als eine Kombination sinnvoll ineinander greifender Teiltrainings, die die Stärkung und Verbesserung unterschiedlicher Fähigkeiten adressieren. Auch eine psychomotorische Aktivierung gehört dazu (Joubert / Chainay 2018).

### Trainingsprogramm für Berufstätige 50plus

Basierend auf diesen und weiteren wissenschaftlichen Befunden haben wir in der



## Fähigkeitsentwicklung im Alter

### Fähigkeiten im Allgemeinen...

#### zunehmend

- \ Urteilsvermögen
- \ Erfahrungswissen
- \ Zuverlässigkeit
- \ Sicherheitsbewusstsein
- \ Verantwortungsbewusstsein
- \ Teamfähigkeit
- \ Betriebsspezifisches Wissen
- \ Berufliche Routine und Geübtheit
- \ Qualitätsbewusstsein
- \ Ausgereiftes handwerkliches Können

#### gleichbleibend

- \ Allgemeinwissen
- \ Verbale Fähigkeiten
- \ Prozedurales Gedächtnis
- \ Autobiografisches Gedächtnis
- \ Informationsverarbeitung
- \ Lernfähigkeit
- \ Einfache Reaktionsanforderungen

#### abnehmend

- \ Sinneswahrnehmung (z. B. Seh- und Hörvermögen)
- \ Muskelkraft und Beweglichkeit
- \ Risikobereitschaft
- \ Abstraktionsvermögen
- \ Kurzzeitgedächtnis
- \ Geschwindigkeit der Informationsaufnahme
- \ Selektive Aufmerksamkeit
- \ Dauerbelastbarkeit

Abb. 1 | Quelle: Röhr-Sendlmeier et al. 2019, 26

Das Trainingsprogramm „Lernen im Arbeitsalltag: LiA“ verbindet kognitiv-intellektuelle mit physiologischen und affektiv-emotionalen Aspekten.

Die gleichzeitige Verarbeitung unterschiedlicher Informationen schärft Konzentration und geistige Flexibilität. Schlussfolgerndes Denken und komplexes Problemlösen werden mithilfe des asiatischen Go-Spiels geschult.

Abteilung Entwicklungspsychologie und Pädagogische Psychologie der Universität Bonn ein multimodales Trainingsprogramm insbesondere für Berufstätige im Alter 50plus entwickelt und erprobt (gefördert durch die Hans Hermann Voss-Stiftung; Röhr-Sendlmeier et al. 2019). Das Training beinhaltet verschiedene Module, in deren Mittelpunkt der individuelle Lernprozess steht. Die Lerninhalte sind so gestaltet, dass sie leicht im Arbeitsalltag eingesetzt werden können und ihr Schwierigkeitsgrad an die Fähigkeiten der Teilnehmenden angepasst werden kann.

Im Trainingsprogramm „Lernen im Arbeitsalltag: LiA“ werden die Module abwechslungsreich kombiniert. Kognitiv-intellektuelle Aspekte werden ebenso wie physiologische und affektiv-emotionale Aspekte einbezogen. Die Module umfassen das Bewusstmachen eigener beruflicher und persönlicher Kompetenzen zur Stärkung von Motivation und Selbstvertrauen, das Erlernen von individuell wirksamen Copingstrategien zum Stressmanagement und die Förderung der kognitiven Leistungsfähigkeit auf drei Ebenen: erstens durch das Training des schlussfolgernden Denkens, der Konzentration und des Problemlösens; zweitens durch Vermittlung von Gedächtnis- und Lernstrategien und Übungen zur kognitiven Flexibilität; drittens durch psychomotorische Techniken zur Koordination und Aktivierung. Dies gewährleistet ein gesundes Ineinandergreifen körperlicher und kognitiver Funktionsbereiche. Das Training kann in zwölf wöchentlichen Gruppensitzungen mit etwa 15 Personen zu je zwei Zeitstunden oder als Kompaktkurs an zwei bis vier Tagen durchgeführt werden.

### Die Modulinhalte

Im Kompetenztraining werden zunächst anhand von Szenarien aus dem beruflichen Alltag verschiedene Kompetenzbereiche und Anforderungen durchgesprochen. Weiter wird in einem biografischen Ansatz mit den Teilnehmenden individuell erarbeitet, welche Fähigkeiten und Interessen sie aus ihren verschiedenen Lebensabschnitten festhalten können. Auch durch außerberufliche Erfahrungen lassen sich wertvolle Fähigkeiten für den Arbeitsalltag erlernen. Motivationsbarrieren und systematische Wahrnehmungsfelder werden erklärt. So werden persönliche und berufliche Stärken bewusst gemacht und Selbstwirksamkeitsüberzeugungen aufgebaut.

Beim Erlernen effektiven Stressmanagements erfahren die Teilnehmenden, welche Funktionen Stress hat und ab welchem Grad Stress schädlich ist. Individuelle Stressauslöser und Stressverstärker werden bewusst gemacht. Dazu gehören zum Beispiel Gedanken wie „Das schaffe ich nie“. Die Dysfunktionalität solcher Gedanken für die Stressbewältigung wird erläutert, und konstruktive Alternativen werden erlernt. Komprimierte Entspannungstechniken begünstigen auch in kurzen Pausen eine effektive Erholung.

Zur Förderung der kognitiven Leistungsfähigkeit wird Wissen über das menschliche Gedächtnis, die Informationsverarbeitung und über die Möglichkeiten vermittelt, wie man die kognitiven Funktionen erhalten kann. Die Teilnehmenden üben Gedächtnisstrategien wie Kategorienbildung oder bildliche oder semantische Verankerung. Spezielle Aufgaben trainieren die Lernfä-

higkeit. Die gleichzeitige Verarbeitung verschiedener Informationen schärft Konzentration und geistige Flexibilität. Schlussfolgerndes Denken und komplexes Problemlösen werden mithilfe des hierzulande wenig praktizierten asiatischen Go-Spiels geschult. Aktivierung durch Gleichgewichts- und Koordinationsübungen unterstützt die kognitiven Funktionen.

### Evaluation des Trainingskonzepts

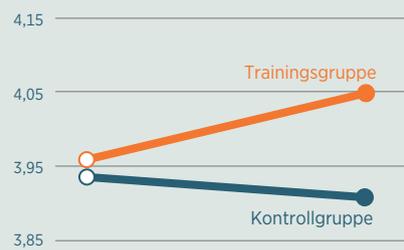
Die wissenschaftliche Evaluation sollte klären, ob dieses multimodale Training bei Berufstätigen der Generation 50plus eine Verbesserung der kognitiven Leistungsfähigkeit, des Gesundheitsempfindens, des beruflichen Selbstkonzepts, der Selbstwirksamkeitserwartung und der Stressresistenz bewirkt. Über kurzfristige Effekte nach Beendigung des Trainings hinaus interessierte auch die nachhaltige Wirkung des Trainings. Diese wurden nach einer Zeitspanne von sechs Monaten ohne weitere Intervention erhoben. Ferner sollte geklärt werden, ob die Wirkungen des multimodalen Trainings über diejenigen von Einkomponenten-Trainings hinausgehen (Stahlhofen 2021; Hüber et al. 2022). Diese fokussierten entweder den Bereich der geistigen Fitness, das Stressmanagement oder die Kompetenzstärkung. Sie wurden jeweils mit denselben Übungen zur physiologischen Aktivierung kombiniert. Die Veränderungen wurden mit standardisierten psychologischen Tests und Fragebogen zur Selbsteinschätzung erhoben.

Mit über 800 Frauen und Männern im durchschnittlichen Alter von 55 Jahren konnte eine longitudinale Interventionsstu-

## Veränderungen nach dem LiA-Training

## Trainingsgruppe gegenüber Kontrollgruppe

**Kompetenzerleben**  
Selbsteinschätzung beruflicher Fachkompetenz

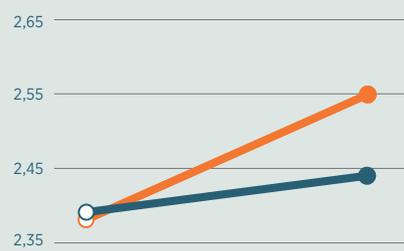


## nach weiteren 6 Monaten

**Berufliche Flexibilität**  
Selbsteinschätzung beruflicher Flexibilität



**Kognitive Schnelligkeit**  
Informationsverarbeitungsgeschwindigkeit in bit/s



**Konzentration**  
Anzahl korrekter Lösungen



**Resistenz gegenüber Belastung**  
Distanzierungsfähigkeit



**Ausgeglichenheit**  
Innere Ruhe



Abb. 2 | Quelle: Röhr-Sendlmeier 2022

Durch LiA haben sich das berufliche Kompetenzerleben und die allgemeine Selbstwirksamkeit der Teilnehmenden positiv entwickelt. Ebenso ist das affektive Commitment gegenüber dem Unternehmen gestiegen.

Die meisten positiven Veränderungen konnten noch sechs Monate nach Beendigung des Trainings, zum Teil in noch einmal gesteigertem Umfang, belegt werden.

die mit inaktiver Kontrollgruppe in Unternehmen unterschiedlicher Größen aus den Branchen Industrie, Versorgung, Verwaltung, Banken und Versicherungen durchgeführt werden. Die mit dem multimodalen Programm trainierten Personen verbesserten sich gegenüber der Kontrollgruppe signifikant bis hochsignifikant im Hinblick auf ihre berufliche Handlungsfähigkeit, ihre kognitive Leistungsfähigkeit und ihr Gesundheitsempfinden. Die Signifikanzen gingen jeweils mit merklichen Effektstärken einher, die die praktische Bedeutsamkeit der Ergebnisse anzeigen. Beispiele für die positive Wirkung des Trainings gegenüber der Kontrollgruppe und auch im Längsschnitt sechs Monate nach Beendigung des Trainings sind in Abbildung 2 veranschaulicht.

Im Bereich der beruflichen Handlungsfähigkeit steigerten sich neben der beruflichen Flexibilität und dem beruflichen Kompetenzerleben auch die allgemeine Selbstwirksamkeit und das affektive Commitment gegenüber dem Unternehmen. Unter kognitivem Aspekt verbesserten sich die geistige Schnelligkeit sowie die Präzision und Dauer der Konzentrationsleistung. Die Lernbereitschaft war substanziell erhöht. Im gesundheitlichen Bereich zeigten sich signifikante Steigerungen in der Stressbewältigung, der Resistenz gegenüber Belastungen, der Ausgeglichenheit und im allgemeinen Gesundheitsempfinden. Die meisten positiven Veränderungen konnten noch sechs Monate nach Beendigung des Trainings, zum Teil in noch einmal gesteigertem Umfang, belegt werden. Dies zeigt, dass die erlernten Techniken tatsächlich angenommen und in den Arbeitsalltag übertragen wurden.

Die Einkomponenten-Trainings bewirkten jeweils Effekte, die umgrenzt und spezifisch für die Kursinhalte waren. Eine positive Ausnahme sind die kognitiven Zugewinne, die nicht nur mit dem geistigen Training, sondern mit allen drei Einkomponenten-Trainings erreicht wurden. Die aktive Auseinandersetzung mit den jeweils neuen Inhalten in den Trainings, die eine geistige Flexibilität erfordert, hatte offenbar einen messbaren kognitiv stimulierenden Effekt. Keines der Einkomponenten-Trainings bewirkte jedoch eine signifikante Verbesserung des Gesundheitsempfindens oder der Selbstwirksamkeit. Um eine ganzheitliche und nachhaltige Stärkung der Berufstätigen 50plus zu erreichen, ist daher das multimodale Training besonders geeignet.

Die Resonanz bei den Teilnehmenden war äußerst positiv. Die Weiterempfehlungsquoten liegen bei annähernd hundert Prozent. Danach befragt, ob die Übungen ihnen persönlich viel gebracht hätten, das Training Spaß gemacht habe, es als interessant und als sinnvoll aufgebaut erlebt wurde, gaben die Teilnehmenden ausnahmslos positive Bewertungen ab.

### Gewinn für Mitarbeitende und Unternehmen

Berufstätige im Alter 50plus verfügen über substanzielle Potenziale. Ihre Motivation und ihr Selbstvertrauen, ihre kognitive Leistungsfähigkeit, ihre berufliche Handlungsfähigkeit und ihre Resilienz können nachhaltig durch geeignete Trainingsmaßnahmen gestärkt werden. Aufgrund des nachweislich erfolgreichen Konzepts wird das LiA-Training auch über die Forschungsphase hinaus für

Unternehmen angeboten. Die Berufstätigen gewinnen umfassend an Lebensqualität. Ihre erhöhte Leistungsfähigkeit und Resilienz machen sie zu wertvollen Mitarbeitenden, denen zu Recht weitere berufliche Perspektiven offenstehen können und sollten. ●

### Literatur

- Hüber, T. et al. (2022):** Evaluation of a multi-component training programme for employees aged 50+, in: *European Journal of Ageing*, 19, 1311-1326
- Joubert, C. / Chainay, H. (2018):** Aging brain: the effect of combined cognitive and physical training on cognition as compared to cognitive and physical training alone – a systematic review, in: *Clinical Interventions in Aging*, 13, 1267-1301
- Käser, U. et al. (2016):** Predictors of reading competence, in: *European Association of Developmental Psychology (Hg.): 17th European Conference on Developmental Psychology*, September 8-12, 2015, Braga/Portugal, 219-224
- Kliegel, M. et al. (2003):** Lernen im Alter: Die Bedeutung der selbstständigen Strukturierung des Lernmaterials, in: *Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie*, 36, 421-428
- Röhr-Sendmeier, U. M. et al. (2019):** Lernen im Arbeitsalltag – Fit im Beruf. Ein Handbuch zur Weiterbildung für Berufstätige 50+, Berlin
- Röhr-Sendmeier, U. M. / Linscheidt, J. / Vogelsberg, S. (2012):** Lernen von Stilmerkmalen in verschiedenen Lebensaltern und begünstigende Faktoren für inzidentelles Lernen im Alter, in: Röhr-Sendmeier, U. M. (Hg.): *Inzidentelles Lernen. Wie wir beiläufig Wissen erwerben*, Berlin, 87-113
- Sozialpolitik aktuell (2022):** Erwerbstätigenquoten nach Altersgruppen 1991-2021; [www.sozialpolitik-aktuell.de/files/sozialpolitik-aktuell/\\_Politikfelder/Arbeitsmarkt/Datensammlung/PDF-Dateien/abbIV15.pdf](http://www.sozialpolitik-aktuell.de/files/sozialpolitik-aktuell/_Politikfelder/Arbeitsmarkt/Datensammlung/PDF-Dateien/abbIV15.pdf)
- Stahlhofen, L. (2021):** Weiterführende Wirksamkeitsevaluation eines ganzheitlichen Weiterbildungskonzepts für Berufstätige ab 50 Jahren, Berlin
- Statistisches Bundesamt (2022):** Pressemitteilung vom 4.8.2022; [www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2022/08/PD22\\_330\\_13.html;jsessionid=D4603A39A0F31F788834E3FF481FFE95.live?12](http://www.destatis.de/DE/Presse/Pressemitteilungen/2022/08/PD22_330_13.html;jsessionid=D4603A39A0F31F788834E3FF481FFE95.live?12)