

# F Kompetenzentwicklung im demografischen Wandel

Dagmar Preißing



Dr. Dagmar Preißing ist Professorin für Allgemeine Betriebswirtschaftslehre mit dem Schwerpunkt „Personalmanagement und Personalführung“ an der Hochschule Fulda. Ihr Forschungsschwerpunkt ist der demografische Wandel und seine Konsequenzen für das Personalmanagement, insbesondere hierbei die Thematik älterer Arbeitnehmer in Unternehmen. Zuvor war sie an der privaten AKAD Hochschule Leipzig – staatlich anerkannt – Prorektorin und lehrte den Schwerpunkt Human Resources Management und Leadership. Sie verfügt über eine mehrjährige Berufspraxis als Führungskraft sowohl in der Industrie als auch im privaten Bildungsbereich.

# Inhalt

|          |                                                                                                                            |            |
|----------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| <b>1</b> | <b>Lernziele</b>                                                                                                           | <b>149</b> |
| <b>2</b> | <b>Einleitung</b>                                                                                                          | <b>149</b> |
| <b>3</b> | <b>Grundlagen der Kompetenzentwicklung</b>                                                                                 | <b>150</b> |
| 3.1      | Kompetenzentwicklung in Abgrenzung zu Personalentwicklung .....                                                            | 150        |
| 3.2      | Zielgruppen der Kompetenzentwicklung im demografischen Wandel .....                                                        | 151        |
| 3.3      | Der Kompetenzbegriff .....                                                                                                 | 153        |
| 3.4      | Systematisierung von Kompetenzen .....                                                                                     | 155        |
| 3.5      | Das Kompetenzmodell .....                                                                                                  | 159        |
| <b>4</b> | <b>Maßnahmen zur Verwirklichung lebenslangen Lernens und beruflicher Handlungskompetenz</b>                                | <b>162</b> |
| 4.1      | Definition lebenslanges Lernen .....                                                                                       | 162        |
| 4.2      | Lernfähigkeit älterer Mitarbeiter .....                                                                                    | 164        |
| 4.3      | Lernformen und Lernorte für die berufliche Kompetenzentwicklung .....                                                      | 169        |
| 4.4      | Institutionalisierte Weiterbildung .....                                                                                   | 171        |
| 4.5      | Nicht-institutionalisierte Weiterbildung .....                                                                             | 173        |
| 4.5.1    | Lernen am Arbeitsplatz .....                                                                                               | 173        |
| 4.5.2    | Lernen im sozialen und privaten Umfeld .....                                                                               | 180        |
| 4.6      | Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung .....                                                                          | 185        |
| 4.7      | Demografieorientierte Kompetenzentwicklung .....                                                                           | 188        |
| <b>5</b> | <b>Mögliche Probleme bei der Verwirklichung einer demografieorientierten Kompetenzentwicklung bei älteren Mitarbeitern</b> | <b>194</b> |
| 5.1      | Das kalendarische Alter der Mitarbeiter .....                                                                              | 194        |
| 5.2      | Das betriebliche Personalmanagement .....                                                                                  | 195        |
| 5.3      | Einstellung Älterer .....                                                                                                  | 196        |
| <b>6</b> | <b>Fazit</b>                                                                                                               | <b>196</b> |
| <b>7</b> | <b>Fragen</b>                                                                                                              | <b>198</b> |
| <b>8</b> | <b>Literatur</b>                                                                                                           | <b>198</b> |

# 1 Lernziele

1. Sie lernen die Grundzüge der Kompetenzentwicklung kennen.
2. Sie wissen um die Bedeutung und den Inhalt der beruflichen Handlungskompetenz.
3. Sie wissen um die besonderen Anforderungen an die Kompetenzentwicklung im Rahmen des demografischen Wandels.
4. Sie wissen um die inhaltliche Bedeutung lebenslangen Lernens.
5. Sie lernen die Maßnahmen institutionalisierter und nicht-institutionalisierter Weiterbildung kennen.
6. Sie lernen die Maßnahmen einer demografieorientierten Kompetenzentwicklung im demografischen Wandel kennen.
7. Sie wissen um die Bedeutung und Konsequenzen der Kompetenzentwicklung im demografischen Wandel.

# 2 Einleitung

Der demografische Wandel hat im Wesentlichen zwei Auswirkungen: Erstens wird die absolute Zahl des Erwerbspersonenpotenzials bis zum Jahr 2050 um circa 10 Millionen Personen sinken, zweitens werden die zur Verfügung stehenden Erwerbspersonen insgesamt älter. Die absolut sinkende Zahl der zur Verfügung stehenden Erwerbspersonen kann eventuell durch technischen Fortschritt und eine weiter zunehmende Globalisierung mit der damit verbundenen Auslagerung von niedrig qualifizierten Tätigkeiten kompensiert werden. Hingegen ist die Überalterung der deutschen Gesellschaft auch mit einer Alterung der potenziellen und tatsächlichen Erwerbspersonen verbunden. Die heute stärkste Alterskohorte der Erwerbstätigen ist zwischen Ende 30 und 50 Jahren. Diese Gruppe altert in den kommenden Jahren. Damit stellen die über 50-Jährigen in Zukunft die größte Gruppe der Erwerbstätigen dar. Gleichzeitig sinkt der Anteil der Jüngeren und damit das künftige Angebot an unter 30-jährigen Arbeitskräften. Zusätzlich beinhaltet die gesetzlich verankerte Verlängerung der Lebensarbeitszeit der Menschen auf 67 Jahre, dass aus finanziellen Gründen eine Frühverrentung mit Ende 50 beziehungsweise Anfang 60 unwahrscheinlicher wird.

Diese Entwicklung bedeutet für Unternehmen, dass sie künftig mit älteren Belegschaften konfrontiert sind, und die Wahl an Alternativen ist beschränkt. Die bisher vielfach praktizier-

te jugendzentrierte Personalpolitik und der Ersatz älterer Arbeitnehmer durch Jüngere ist in dieser Form nicht mehr praktikabel.

Wir leben heute in einer Wissensgesellschaft und einer vorwiegend im tertiären Sektor stattfindenden Produktivität bei gleichzeitiger Alterung der verfügbaren Erwerbspersonen. Für Unternehmen stellt der Kompetenzerhalt ihrer alternden Belegschaften einen zentralen Wettbewerbsfaktor dar und sollte daher in den strategischen Fokus gestellt werden. Will ein Unternehmen weiterhin erfolgreich sein, gilt es, gerade die Potenziale älterer Erwerbspersonen zu erkennen und zu entwickeln. Hierbei wird die Forderung nach „lebenslangem Lernen“ von einer Leerformel zu einer überlebensnotwendigen strategischen Ausrichtung im Rahmen der Personalentwicklung.

In den folgenden Ausführungen zur Kompetenzentwicklung wird keine explizite Unterscheidung zwischen den Geschlechtern vorgenommen. Es wird davon ausgegangen, dass von Unternehmensseite aus alle angesprochenen Entwicklungsmaßnahmen zum Kompetenzerhalt oder zur Kompetenzentwicklung geschlechter- und altersneutral für alle Betroffenen verfolgt werden.

## 3 Grundlagen der Kompetenzentwicklung

### 3.1 Kompetenzentwicklung in Abgrenzung zu Personalentwicklung

Die traditionellen Begriffsabgrenzungen von Personalentwicklung beinhalten, dass Mitarbeiter im Hinblick auf ein gefordertes Anforderungsprofil hin ausgebildet oder entwickelt werden sollen. Das heißt, das aktuelle Fähigkeitsprofil stimmt nicht mit dem künftig geforderten überein. Die Mitarbeiter weisen somit Defizite auf und rechtfertigen damit Maßnahmen der Personalentwicklung. Vorausgesetzt wird hierbei auch, dass diese Fähigkeitslücke nicht über externe Personalbeschaffung geschlossen werden soll. Somit wird Personalentwicklung auch als interne Personalbeschaffung interpretiert.

Die Sichtweise, Personalentwicklung primär als Maßnahme zum Schließen von Qualifikationsdefiziten zu sehen, ist im Kontext des demografischen Wandels zu revidieren. Denn werden Personalentwicklungsmaßnahmen nur dann durchgeführt, wenn bereits Defizite festgestellt wurden, so besteht die Gefahr, dass die Lernfähigkeit zum Schließen dieser Defizite im Verlauf einer Erwerbsbiografie abhanden gekommen ist. Wenn jahrelang keine Personalentwicklung angeboten oder für erforderlich gehalten wurde, ist die Fähigkeit zum Lernen ver-

lernt. Dies kann vor allem die Gruppe der Erwerbspersonen mit einer längeren Erwerbsbiografie betreffen, also ältere Mitarbeiter. So führt eine reine Defizitsichtweise auf die Notwendigkeit von Personalentwicklung langfristig zur Vernichtung von Humanressourcen.

Wenn also das Entwicklungspotenzial von Mitarbeitern im Wesentlichen von der Lernfähigkeit der betroffenen Mitarbeiter abhängt, muss Personalentwicklung perspektivisch ergänzt werden: Personalentwicklung als permanenter Prozess der potenzialorientierten Kompetenzentwicklung. Diese Sichtweise beinhaltet eine andere Qualität der Personalentwicklung in dem Sinne, dass sie Mitarbeitern die Fähigkeit zu selbstorganisierten Lernprozessen vermittelt, um strukturellen Wandel sowohl auf organisatorischer als auch auf individueller Ebene zu bewältigen. Der Prozess des lebenslangen Lernens wird durch diese Form der Personalentwicklung institutionalisiert. Aus diesem Grund wird in diesem Beitrag auch von Kompetenzentwicklung gesprochen.

## 3.2 Zielgruppen der Kompetenzentwicklung im demografischen Wandel

Es können vier hauptsächliche Zielgruppen der Kompetenzentwicklung im Kontext der demografischen Entwicklung identifiziert werden:

1. Ältere Mitarbeiter
2. Frauen
3. Mitarbeiter mit Migrationshintergrund
4. (Nicht-ausbildungsfähige) Jugendliche

Wie im Folgenden erläutert wird, sind einerseits die Kosten für Unternehmen hoch, wenn diese Zielgruppen nicht entwickelt werden, andererseits werden diese Zielgruppen vor dem Hintergrund demografischer Entwicklungen für Unternehmen zwangsläufig von Interesse.

### **Zu 1: Ältere Mitarbeiter**

Sind im Jahr 2007 noch die 35- bis 50-Jährigen die stärkste Gruppe der Erwerbstätigen, so verschiebt sich diese Zahl konsequenterweise im Zeitablauf nach hinten. Bereits ab dem Jahr 2020 stellen die 50- bis 65-Jährigen die stärkste Gruppe der Erwerbspersonen dar. Im Jahr 2010 liegt der Altersscheitelpunkt bei 40 Jahren, das heißt, die Hälfte der Bevölkerung ist älter als 40 Jahre. Diese Entwicklung wird sich voraussichtlich in einer ähnlichen Entwicklung der Altersstruktur von Unternehmen zeigen: Mit dem Altern der zur Verfügung stehenden Erwerbspersonen wird auch künftig der Großteil aller Mitarbeiter älter als 40 Jahre sein. Somit werden ältere Mitarbeiter zentraler Gegenstand der Kompetenzentwicklung. Damit wird ein Umdenken von Unternehmen erforderlich, denn gerade diese Altersgruppe der über 50-Jährigen wurde bisher weitestgehend von Maßnahmen der Personalentwicklung ausgeschlossen. Begründet wird diese Haltung meist damit, dass aufgrund des Alters des Mitarbeiters und seinem baldigen Ausscheiden aus dem Unternehmen keine Amortisation der Perso-

nalentwicklungsinvestition mehr möglich sein wird. Diese Haltung wird aufgrund der demografischen Entwicklung nicht mehr möglich sein. Ältere Mitarbeiter werden in den Fokus der strategischen Kompetenzentwicklung rücken.

### **Zu 2: Frauen**

Die Erwerbsbeteiligung der Frauen liegt immer noch deutlich unter der von Männern. Damit stellen Frauen ein Potenzial an Erwerbspersonen dar, das noch immer nicht ausgeschöpft wird. Frauen gehören inzwischen zu den gut ausgebildeten Erwerbspersonen und weisen gegenüber Männern eine zunehmend gleichwertige oder sogar höhere Qualifizierung auf. Dennoch stehen vielfach qualifizierte Frauen dem Arbeitsmarkt häufig nicht zur Verfügung. Als Grund hierfür wird die noch nicht ausreichende Vereinbarkeit von Familie und Beruf genannt. Und wenn Frauen erwerbstätig sind, zeigen sie oftmals einen beruflichen Lebenszyklus, der nicht durch eine konstante Entwicklung, sondern durch Unterbrechungen gekennzeichnet ist. Denn es sind immer noch vorwiegend die Frauen, die ihren beruflichen Werdegang zugunsten familiärer Aufgaben unterbrechen, zurückstellen oder ganz aufgeben. Diese familiär bedingten Berufsunterbrechungen führen meist zu Kompetenzverlusten, die entweder einen Wiedereinstieg ins Berufsleben erschweren, unmöglich machen oder eine unterwertige Beschäftigung zur Folge haben. Damit stellt die Zielgruppe der Frauen in Anbetracht der künftigen dramatischen Verknappung qualifizierter Fach- und Führungskräfte eine hochqualifizierte Gruppe Erwerbstätiger dar, deren Kompetenzen im Verlauf ihrer Erwerbsbiografie zu erhalten und auszuschöpfen sind.

### **Zu 3: Mitarbeiter mit Migrationshintergrund**

Erwerbspersonen mit Migrationshintergrund stellen eine weitere interessante Zielgruppe für die Kompetenzentwicklung dar. Menschen mit Migrationshintergrund nehmen bisher unterdurchschnittlich an Aus- und Weiterbildungsmaßnahmen teil und sind ungünstigen Beschäftigungschancen ausgesetzt. Die wertvollen Potenziale wie Mehrsprachigkeit, die Erfahrung von Mobilität oder interkultureller Erfahrungen, die sich im Rahmen eines Diversity Management für Unternehmen vorteilhaft auswirken würden, bleiben den arbeitsmarktpolitischen Entscheidungsträgern oftmals verborgen. Zudem weist diese Personengruppe eine Altersstruktur auf, die deutlich jünger ist als die der deutschstämmigen Bevölkerung. Bei der Kompetenzentwicklung von Mitarbeitern kann also auf diese Zielgruppe künftig nicht verzichtet werden. Die Forderung nach Kompetenzentwicklungskonzepten, die eine Integration und die Ausübung höher qualifizierter Tätigkeiten dieser Erwerbsgruppe ermöglicht, steht im Kontext des demografischen Wandels im Vordergrund.

Aber die Frage nach der Arbeitsmarktintegration dieser Personengruppe ist immer auch verbunden mit Aspekten der sozialen, ökonomischen, kulturellen und politischen Teilhabe und Integration von Migranten. Unternehmen können hier nur einen Teil des Integrationsmanagements leisten.

### **Zu 4: (Nicht-ausbildungsfähige) Jugendliche**

Der Anteil der zur Verfügung stehenden jungen Menschen unter 20 Jahren beträgt im Jahr 2050 um die 15% der Gesamtbevölkerung. Im Rahmen dieser kleinen Zielgruppe steht wiederum nur eine bestimmte Quote den Unternehmen für eine Ausbildung zur Verfügung. Bereits heute klafft die Schere zwischen Unternehmen, die Auszubildende suchen und dem Angebot an qualifizierten Jugendlichen, auseinander. Insofern sind Ausbildungskonzepte für

jene Jugendlichen erforderlich, die von Unternehmen als „nicht-ausbildungsfähig“ eingestuft werden. Die Gründe für die „Nichtausbildungsfähigkeit“ sind neben individuellen (zum Beispiel psychische Beeinträchtigungen, Lern- und Leistungsschwierigkeiten, Verhaltensauffälligkeiten) und sozialen Faktoren (zum Beispiel gesellschaftliche Herkunft, Nationalität, Religion, Geschlecht) auch strukturelle Umstände (zum Beispiel Konjunkturlage, regionale Unterschiede im Bildungssystem), die zur Benachteiligung Jugendlicher im Bildungs- und Ausbildungssystem führen. Eine Nicht-Beteiligung Jugendlicher am Erwerbsleben ist in Anbetracht des erheblichen Mangels an jugendlichen Erwerbspersonen ökonomisch und gesellschaftlich nicht vertretbar. Es werden Konzepte erforderlich, die eine Ausbildungsfähigkeit und damit die Beteiligung Jugendlicher am Erwerbsleben ermöglichen. Ausbildungskonzepte wie Kooperationen der Betriebe mit der Jugendsozialarbeit, Konzepte der gestuften Ausbildung, die Zahlung eines Ausbildungsbonus im Rahmen des Sozialgesetzbuchs SGB III oder die Berufsvorbereitung durch die Bundesagentur für Arbeit sind bereits Ansätze für die bestehende Problematik. Eine neu gedachte Ausbildung, die prospektiv ausgerichtet ist, wird damit zu einem zentralen Erfolgsfaktor für Unternehmen im Wettbewerb um jugendliche Mitarbeiter.

Der inhaltliche Fokus der folgenden Ausführungen liegt vorwiegend auf der Zielgruppe der älteren Mitarbeiter, denn die Überalterung von Belegschaften ist das zentrale Problem im Rahmen des demografischen Wandels.

### 3.3 Der Kompetenzbegriff

Kompetenzen drücken das aus, was mit beruflichen Weiterbildungsmaßnahmen erreicht werden soll: Der Erhalt und Ausbau der beruflichen Handlungskompetenz, wobei hierunter tätigkeitsspezifische oder tätigkeitsübergreifende Kenntnisse und Fähigkeiten verstanden werden (vgl. Erpenbeck, Heyse, 1996, S. 33). Damit steht die berufliche Handlungskompetenz für den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit von Erwerbspersonen.

Der Begriff der Kompetenz hat sich aus einem breit angelegten Diskurs aus arbeitsmarkt- und bildungspolitischer Sicht sowie aus konkreter beruflicher und betrieblicher Lehr-Lern-Prozess-Perspektive gebildet. Entsprechend unterschiedliche Sichtweisen gibt es zum Begriff der Kompetenz. So bezeichnet Bergmann berufliche Kompetenz als „... die Motivation und Befähigung einer Person zur selbstständigen Weiterentwicklung von Wissen und Können auf einem Gebiet, so dass dabei eine hohe Niveaustufe erreicht wird, die mit Expertise charakterisiert werden kann“ (Bergmann, 2001, S. 531). Kompetenz wird hier also als die Fähigkeit zur erfahrungsbasierten Weiterentwicklung definiert.

North beschreibt Kompetenz als eine Relation zwischen den an eine Person herangetragenen oder selbstgestalteten Anforderungen und ihren Fähigkeiten beziehungsweise Potenzialen, diesen Anforderungen gerecht zu werden. Kompetenzen konkretisieren sich im Moment der Wissensanwendung und werden am erzielten Ergebnis der Handlungen messbar. Diese Handlungen sind durch einen Handlungsrahmen oder eine Handlungsanweisung vorbestimmt. (vgl. North, 2003, S. 200)

Eine umfassende Definition des Kompetenzbegriffs, die mehrere Konzepte integriert, liefert Weinert „Competence is a roughly specialized system of abilities, proficiencies, or individual dispositions to learn something successfully, to do something successfully, or to reach a specific goal. This can be applied to an individual, a group of individuals, or an institution (i.e. a firm).“ (Weinert, 1999, S. 44)

So gibt es noch immer kein durchgängig einheitliches Verständnis von Kompetenz, doch hat sich die Definition der interdisziplinären Arbeitsgemeinschaft für Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V. (ABWF) zumindest in Deutschland etabliert (vgl. Erpenbeck, Sauer, 2001, S. 9).

Hier werden Kompetenzen als Produkte selbstorganisierter, lebensbegleitender Lernprozesse verstanden. Bedeutsam ist, dass diese Lernprozesse nicht nur an traditionellen Orten der Weiterbildung, sondern vor allem auch an Lernorten der Arbeits- und Lebenswelt erworben werden. Kompetenzen werden als Fähigkeiten, Anlagen, Bereitschaften, oder auch Selbstorganisationsdispositionen begriffen. Diese Dimension der Disposition zur Selbstorganisation ist ein wichtiger Aspekt: Er versetzt Individuen in die Lage, unter veränderlichen Rahmenbedingungen und sich verkürzenden Bestandszeiten von Wissen flexibel und schöpferisch zu agieren. (vgl. Erpenbeck, Rosenstiel, 2003, S. XI). Oder wie Erpenbeck und Sauer es formulieren, als „Voraussetzungen ..., in Situationen von Ungewissheit und Unbestimmtheit ... selbstorganisiert schöpferisch Neues hervorzubringen“ (Erpenbeck, Sauer, 2000, S. 303).

Damit ist der Begriff der Kompetenz umfassender als jener der Qualifikation. Denn Qualifikationen beschreiben die Fähigkeit einer Person, eine bestimmte Tätigkeit auf einem gegebenen Mindestniveau auszuführen. Dieses Mindestniveau ist zumeist – wie zum Beispiel durch staatliche Abschlüsse – anerkannt attestiert. Denn Qualifikation wird in standardisierten Prüfungssituationen gemessen und in Zeugnissen oder Zertifikaten festgeschrieben. Damit ist Qualifikation eine statische Wissens- und Fertigkeitsdisposition im Gegensatz zu Kompetenz. Letztere befähigt Individuen, dynamisch und handlungsorientiert auf die Komplexität und Unvorhersehbarkeit heutiger wirtschaftlicher und politischer Prozesse zu reagieren. (vgl. Bergmann, Uhlemann, 1997, S. 87). Individuen, die über Kompetenzen und nicht nur über Qualifikationen verfügen, besitzen damit die Fähigkeit zur Selbstorganisation. Es gelingt ihnen erfolgreicher als anderen, mit Hilfe selbstorganisierter Lernprozesse strukturellen Wandel sowohl auf organisationaler als auch auf individueller Ebene zu bewältigen.

Zudem sind Kompetenzen stets an Individuen und deren Biografien gebunden. Denn die Eigenschaft zur Selbstorganisation beruht auch auf einer individuellen Lern- und Erwerbsbiografie. Hierbei ist von Bedeutung, wie ein Individuum das bisherige Lernen erlebt hat, ist es positiv oder negativ belegt? Des Weiteren stellt sich die Frage, inwiefern nur pflichtgemäß während der Schule und Ausbildung gelernt wurde oder ob es einen lebensbegleitendes Lernen gab. Entsprechend wurde das Lernen entweder verlernt oder das Lernen als kontinuierlicher Prozess im Alltag beibehalten. Für eine effiziente und effektive Kompetenzentwicklung ist es daher notwendig, auf die jeweilige Person individuell einzugehen, ihre Lernbiografie zu berücksichtigen und passende Konzepte zu entwickeln.

### 3.4 Systematisierung von Kompetenzen

Das Personalmanagement sieht Kompetenzen im Zusammenhang mit der Beschäftigungsfähigkeit von Individuen. Das heißt, als Ziel der Kompetenzentwicklung wird der Erhalt und die Verbesserung der Ausübung einer beruflichen Tätigkeit angestrebt. Diese berufliche Handlungskompetenz lässt sich in vier Kompetenzbereiche unterteilen, die wie folgt charakterisiert werden:

**Tab. 3.1** Berufliche Handlungskompetenz; Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Heyse, 2003, S. 577

| Fachkompetenz                                                                                                                                                         | Methodenkompetenz                                                                                                                                                                                                                                 | Soziale Kompetenz                                                                                                                                                                                                                                             | Personale Kompetenz                                                                                                                                                                                                                  |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| „Wissen“                                                                                                                                                              | „Können“                                                                                                                                                                                                                                          | „Verhalten“                                                                                                                                                                                                                                                   | „Bewusstsein“                                                                                                                                                                                                                        |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ausbildung</li> <li>• Berufserfahrung</li> <li>• Fachfertigkeiten</li> <li>• Theoretisches und praktisches Wissen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Anwendbares Fachwissen</li> <li>• Konzeptionelle Fähigkeiten</li> <li>• Problemlösungstechniken</li> <li>• Anwendbare Methoden</li> <li>• Entscheidungsfindung</li> <li>• Analytisches Denken</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunikationsfähigkeit</li> <li>• Teamfähigkeit</li> <li>• Integrationsfähigkeit</li> <li>• Konfliktfähigkeit</li> <li>• Verantwortungsbewusstsein</li> <li>• Verhaltensflexibilität</li> <li>• Empathie</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Einstellungen</li> <li>• Werthaltungen</li> <li>• Motive</li> <li>• Selbstwert</li> <li>• Eigenes Denken</li> <li>• Entwicklungsbereitschaft</li> <li>• Biografische Entwicklung</li> </ul> |

Im Kontext demografischer Veränderungen sind jedoch noch vier weitere Kompetenzbereiche zur beruflichen Handlungskompetenz von Bedeutung. Diese Kompetenzarten waren bisher kein Bestandteil der individuellen beruflichen Handlungskompetenz. Doch für die mit dem demografischen Wandel verbundenen veränderten Belegschaftsstrukturen scheint es erforderlich, diese weiteren Kompetenzarten in die berufliche Handlungskompetenz zu integrieren. Diese Elemente der erweiterten Handlungskompetenz können wie folgt beschrieben werden:

**Tab. 3.2** Erweiterte berufliche Handlungskompetenz; Quelle: eigene Darstellung

| Lernkompetenz                                                                                                                                                                                                                                                              | Erfahrungs-kompetenz                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | Interkulturelle Kompetenz                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      | Führungs-kompetenz                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| „Haltungen“                                                                                                                                                                                                                                                                | „Arbeitswelt“                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         | „Wahrnehmung“                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  | „Interaktion“                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Lernbiografie</li> <li>• Lebenslanges Lernen</li> <li>• Fähigkeit, notwendige Lernhandlungen selbstständig und eigenverantwortlich durchzuführen</li> <li>• Ausein- setzung mit neu- en Aufgaben und Arbeitsin- halten</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• wiederholte Wahrnehmung und daraus abge- leitetes Wissen</li> <li>• Transformation bestehender Kon- zepte auf Neues</li> <li>• Interpretation aktueller Geschehnisse basierend auf Be- kanntem</li> <li>• durch Übung erlangte Kenntnis</li> <li>• Einsicht</li> <li>• Wissen aus der Arbeitswelt</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wahrnehmung fremder Kulturen</li> <li>• Biografische Entwicklung</li> <li>• Fremdsprachen</li> <li>• Werthaltung</li> <li>• Einstellungen</li> <li>• Interkulturelle Kommunikations- fähigkeit</li> <li>• Verhaltens- flexibilität</li> <li>• interkulturelle Sensibilität</li> <li>• emotionale Kompetenz</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kommunika- tion</li> <li>• Führungsver- halten</li> <li>• Einstellungen</li> <li>• Motive</li> <li>• theoretische Kenntnis über Führungs- techniken und -modelle</li> <li>• Identifikation mit Unter- nehmens- zielen</li> <li>• Interaktion mit Mitarbei- tern</li> </ul> |

### Lernkompetenz

Lernkompetenz kann als Fähigkeit zum erfolgreichen Lern-Handeln oder der Fähigkeit, eine Lernleistung zu erbringen, betrachtet werden (vgl. Mandl, Krause, 2001, S. 10). Hierbei hängt jedoch das Erbringen einer Lernleistung von drei Faktoren ab:

1. der Lernfähigkeit,
2. der Lernbereitschaft und
3. der Lernmotivation.

Die Lernfähigkeit ist, basierend auf den Erkenntnissen der Altersforschung, prinzipiell ein Leben lang gegeben. Vielmehr stellt sich die Lernbereitschaft und Lernmotivation aus Sicht der Unternehmen bei älteren Mitarbeitern als problematisch dar. Diese Einschätzung kann mehrere Ursachen haben.

Zum einen werden ältere Mitarbeiter seitens der Unternehmen vielfach nicht mehr zu Weiterbildungsmaßnahmen geschickt. Der Grund hierfür liegt im Alter des Mitarbeiters. Die Unternehmen sehen diese Investition aufgrund des absehbaren Ausscheidens des Mitarbei- ters aus dem Unternehmen aus Altersgründen als nicht mehr rentabel. Diese Sichtweise ist sicherlich künftig nicht mehr vertretbar. Bei einem künftigen Rentenalter von 67 Jahren und der sich verkürzenden Halbwertszeit des Wissens amortisiert sich jegliche Weiterbildungs- maßnahme. Diese Haltung gegenüber älteren Mitarbeitern seitens der Unternehmen bewirkt

wahrscheinlich die vielfach bemängelte Lernmotivation Älterer. Wer aber letztlich diese scheinbar fehlende Motivation verursacht hat, ist vor diesem Hintergrund nicht eindeutig zu beantworten.

Andererseits muss natürlich zugestanden werden, dass es durchaus ältere Mitarbeiter gibt, denen die Lernbereitschaft fehlt. Aufgrund einer persönlichen negativen Lernbiografie oder auch einer rentenorientierten Haltung wird berufsorientiertes Lernen nicht mehr als notwendig erachtet. Die Einstellung, dass das bisher erworbene Wissen bis zum Renteneintritt ausreichend ist, mag durchaus vorhanden sein.

Gerade deshalb ist die Forderung nach Erhalt der Lernkompetenz von Mitarbeitern in einem Unternehmen sicherlich die dringlichste im Rahmen der Kompetenzentwicklung. Der Ausdruck des „lebenslangen Lernens“ sollte nicht nur eine Worthölse bleiben, wenn ein Unternehmen den demografischen Wandel erfolgreich bewältigen will. Bei einer stetig sinkenden Halbwertszeit des Wissens und länger werdender Lebensarbeitszeit ist es unumgänglich, Lernkompetenz zum Wissenserhalt und zur Wissenserweiterung zumindest über die berufliche Lebensspanne hinweg zu fordern und zu fördern.

### **Erfahrungskompetenz**

Gerade Erfahrungskompetenz ist eine Eigenschaft, die älteren Mitarbeitern zugesprochen wird. Der Begriff der Erfahrungskompetenz ist wissenschaftlich nicht abschließend definiert. „So wird Erfahrung mal als Erlebnis aufgefasst, mal als Ergebnis von Erlebnissen in Form von Wissen, Fähigkeiten und Normen.“ (Bruggmann., 2000, S. 39). Man könnte auch sagen, dass Erfahrungskompetenz vor allem Erfahrungswissen beinhaltet. Und Erfahrungswissen stellt nur einen anderen Begriff für implizites Wissen dar. Nämlich Wissen, welches während einer Tätigkeit generiert beziehungsweise angeeignet wurde. Erfahrungswissen entsteht also durch eine Erfahrung, die während einer Tätigkeit gemacht worden ist. Implizites Wissen oder auch Erfahrungskompetenz ist somit an Menschen gebunden. Es lässt sich in der Regel nicht oder nur sehr schwer dokumentieren. Nicht selten kann Erfahrungswissen nur durch Beobachten, Nachmachen und Üben von Prozessen verstanden, erlernt und übertragen werden.

Wenn also künftig die größte Alterskohorte in einem Unternehmen die über 50-Jährigen darstellen, dann bedeutet dies zunächst, dass im Unternehmen ein großes Erfahrungswissen vorhanden ist. Andererseits scheidet dieses Erfahrungswissen in absehbarer Zeit oder vielfach auch zeitgleich aus dem Erwerbsleben aus. Es gibt Unternehmen, deren Altersstrukturanalysen zeigen, dass innerhalb eines Zeitraums von circa zwei bis drei Jahren 50% ihrer Mitarbeiter das Unternehmen altersbedingt verlassen werden. Damit verbunden ist ein enormer Verlust an implizitem Wissen. Es gilt nun, dieses Erfahrungswissen im Unternehmen zu halten. Im Rahmen der Kompetenzentwicklung gibt es hierfür zahlreiche Ansätze, wie zum Beispiel die Einrichtung altersgemischter Teams oder Mentorenprogramme. (Wie Erfahrungswissen in Unternehmen gehalten werden kann, damit beschäftigt sich das Kapitel „Wissensmanagement“ von Uta Kirschten in diesem Lehrbuch).

**Interkulturelle Kompetenz**

Aufgrund einer stetig wachsenden globalisierten Welt erscheint es geradezu zwingend erforderlich, diese Disposition als Bestandteil einer beruflichen Beschäftigungsfähigkeit zu berücksichtigen. Vor allem ältere Mitarbeiter sind bisher in einer Wirtschaftswelt tätig gewesen, die noch nicht so stark von internationalen und globalen Zusammenhängen geprägt war. So war Auslandstätigkeit vorwiegend den Konzernen vorbehalten, wohingegen heute auch mittelständische Unternehmen international und global tätig sind. Die Fähigkeit, mit ausländischen Geschäftskontakten umzugehen, war damit früher nicht so stark gefordert. Heute hingegen wächst die jüngere Generation bereits in interkulturelle Umgebungen hinein: sei es einerseits durch kulturell gemischte Schulklassen, den Englischunterricht schon im Kindergartenalter oder später im Studium, welches Studienaufenthalte im Ausland sowie international ausgerichtete und englischsprachige Lehrinhalte einfordert.

Umso wichtiger ist es, dass ältere Mitarbeiter in diesem Kompetenzbereich entwickelt werden. Einerseits um gegenüber den jüngeren Erwerbspersonen nicht benachteiligt zu sein, andererseits um den veränderten Anforderungen in Form globaler Geschäftsbeziehungen gerecht zu werden. Somit wird das Training interkultureller Kompetenzen für ältere Mitarbeiter in der Kompetenzentwicklung einen breiteren Platz als bisher einnehmen.

**Führungskompetenz**

Der demografische Wandel wird hinsichtlich der Führung unterschiedliche Aspekte eröffnen. Zum einen werden sicherlich vermehrt weibliche Fach- und Führungskräfte als Nachwuchskräfte ausgebildet. Damit ergibt sich aber eine Konstellation, die eventuell Probleme hervorrufen könnte, nämlich die Führung älterer Mitarbeiter durch jüngere Frauen. Um eine Akzeptanz dieser Führungspersonen zu erreichen, muss ein alters- und geschlechtunabhängiges Verhalten sowie gegenseitiges Verständnis zwischen Führenden und Geführten erzeugt werden.

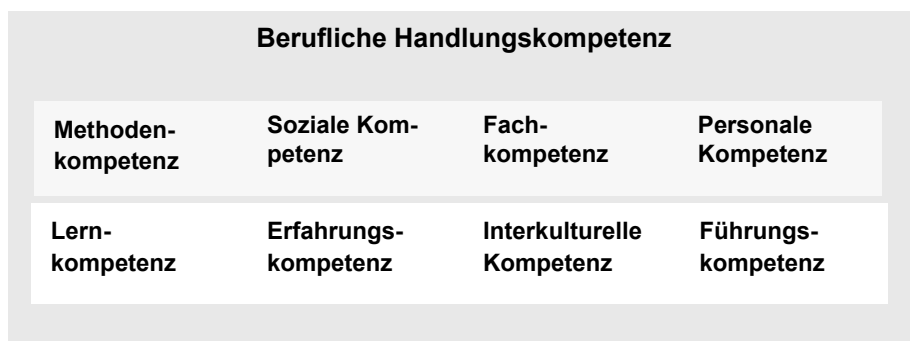
Zum anderen werden aufgrund veränderter Karrieren ältere Führungskräfte ihre bisherige Führungsverantwortung abgeben, um zum Beispiel den hohen Verantwortungsdruck bei gleichzeitig höherem Lebensalter abzubauen. Sie können dann zu Geführten von Personen werden, die zuvor ihre Mitarbeiter waren. Diese bis heute als Imageverlust geltende Situation erfordert ein Umdenken hinsichtlich Karriereverläufe sowie eine persönliche Haltung, die von gegenseitiger Wertschätzung gekennzeichnet ist.

Die demografische Veränderung kann auch bewirken, dass vermehrt ausländische Mitarbeiter und Führungskräfte in ein Unternehmen integriert werden. Hier sind dann zum einen Kompetenzen zur Führung interkultureller Teams gefordert. Zum anderen sollte das Verständnis inländischer Mitarbeiter gegenüber den kulturellen Führungsunterschieden der ausländischen Führungskraft gegeben sein. Genauso vorstellbar ist der Einsatz einer deutschen älteren Führungskraft im Ausland, die dann wiederum über Kenntnisse der kulturellen Besonderheiten ihrer ausländischen Mitarbeiter verfügen sollte.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die Summe der angeführten Teilkompetenzen letztlich die berufliche Handlungskompetenz bildet. Selbstverständlich sind die jeweiligen Kompetenzen in ihrer wechselseitigen Bedingtheit zu sehen. Sie durchdringen sich gegenseitig und werden in der praktischen Arbeit bei fachlichen und fachübergreifenden

Aufgaben im Beruf gefordert. Die Abhängigkeiten innerhalb der Teilkompetenzen fördern jeweils die Eigenschaften der anderen verbundenen Kompetenzen. So benötigt die Fachkompetenz, um erfolgreiches berufliches Handeln zu zeigen, methodische Kompetenzen zum Beispiel in Form von Problemlösungskompetenz.

Abschließend können im folgenden Schaubild die für eine berufliche Handlungskompetenz benötigten Teilkompetenzen im demografischen Wandel dargestellt werden:



*Abb. 3.1 Berufliche Handlungskompetenz im demografischen Wandel; Quelle: eigene Darstellung*

## 3.5 Das Kompetenzmodell

Basierend auf den Erkenntnissen der Altersforschung existiert ein Stärken-Schwächen-Profil Älterer. Das tendenziell aufgezeigte Leistungsspektrum Älterer ist aufgrund des individuell unterschiedlichen Ablaufs von Alternsprozessen nur bedingt verallgemeinerbar. Doch es enthält zumindest Hinweise auf mögliche Ansatzpunkte für die Umsetzung kompetenzerhaltender Maßnahmen. Diesbezüglich sollten vor allem Stärken, die im Alter tendenziell stärker oder unveränderlich ausgeprägt sind, identifiziert und gezielt für den Kompetenzerhalt genutzt werden. Ebenso müssen Schwächen erkannt und berücksichtigt werden, damit lernbezogene Maßnahmen ihre Wirksamkeit entfalten können.

Es existieren im Wesentlichen zwei gegensätzliche Modelle der Einschätzung von Altersleistung:

1. Das Defizitmodell
2. Das Kompetenzmodell

Das aus den 1920er Jahren stammende **Defizitmodell** geht davon aus, dass Älterwerden von ständigen psychischen und physischen Abbauprozessen begleitet ist (vgl. Gallenberger, 2002, S. 93). Diese Sichtweise trägt zur Verfestigung negativer Altersstereotypen in der gesellschaftlichen Vorstellung von Altern bei. Es wurden Vorurteile wie folgende verankert: Ältere haben den Wunsch nach Rückzug und Alleinsein, die Lernfähigkeit und Leistungsbe-

reitschaft nimmt ab oder das Interesse an aktuellen Entwicklungen schwindet. Die Aufzählungen dieser negativen Assoziationen mit Alter ließen sich fortführen. Vor allem in der Arbeitswelt ist diese Sichtweise, Ältere als leistungsgemindert zu betrachten, immer noch weit verbreitet. Damit trägt das Defizitmodell oft zur Rechtfertigung der Freisetzung oder der mangelnden Weiterbildung älterer Mitarbeiter bei.

An die Stelle des Defizitmodells trat zunächst in den 1960er Jahren das Aktivitäts- und Disengagementmodell, das in den 1970er Jahren vom **Kompetenzmodell** ersetzt wurde. Das aus der Psychologie der Lebensspanne resultierende Kompetenzmodell hat mittels differenzierter Erkenntnisse der Altersforschung die Altersstereotypen widerlegt. So konnten nur wenige generelle psychische Prozesse identifiziert werden, die Kompetenzabbau im Alter bewirken. Dazu zählt die Abnahme der fluiden Intelligenz gegenüber der altersstabil geltenden kristallinen Intelligenz.

**Tab. 3.3** Kompetenzmodell; Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Weinert, 1994, S. 192

| Fluide Intelligenz – Abnahme                                                                                                                                                                                                                           | Kristalline Intelligenz – Zunahme                                                                                                                                                                                                                                                           |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Weitgehend ererbte neurophysiologische Prozesse</li> <li>• Anpassung an neue Situationen</li> <li>• Kurzzeitgedächtnis</li> <li>• Arbeitsgedächtniskapazität</li> <li>• Informationsaufnahme</li> <li>• Informationsverarbeitungsgeschwindigkeit</li> <li>• Aufmerksamkeitsleistung</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kognitive Prozesse, die in gelernte kulturelle Bedeutungszusammenhänge eingebettet sind</li> <li>• Aufgabenbewältigung unter Anwendung von Gelerntem und Abrufen von Informationen aus dem Langzeitgedächtnis</li> <li>• Sprachverständnis</li> <li>• Lösen von Wissensaufgaben</li> <li>• Kristallisation von Erfahrungen</li> </ul> |

Nach Weinert beinhaltet fluide Intelligenz „die stark biologisch determinierte Fähigkeit, figurale Zusammenhänge zu erkennen und abstrakte Schlussfolgerungen bei Aufgaben zu ziehen, die in ihrem Inhalt relativ bildungsunabhängig sind“, während kristalline Intelligenz „... jene kognitiven Kompetenzen, die notwendig sind, um stark wissensabhängige Aufgaben zu lösen“, umfasst (Weinert, 1994, S. 192).

Des Weiteren wird von einem Leistungswandel im Alter in folgenden Bereichen ausgegangen:

**Tab. 3.4** Leistungswandel älterer Mitarbeiter; *Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Haeberlin, 2003, S. 598*

| Fachlich-personal-soziale<br>Leistungsfähigkeit                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Körperliche<br>Leistungsfähigkeit                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     | Psychische<br>Leistungsfähigkeit                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Zunahme                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       | Abnahme                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              | Gleichbleibend                                                                                                                                                                                                                    |
| <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erfahrungs- (implizites) Wissen</li> <li>• Geübtheit in Abhängigkeit von Art und Dauer der Tätigkeit</li> <li>• prozessübergreifende Fähigkeiten wie Genauigkeit und Geübtheit</li> <li>• Ausdrucksvermögen und sprachliche Gewandtheit</li> <li>• Selbstständigkeit</li> <li>• Verantwortungsbewusstsein</li> <li>• Zuverlässigkeit</li> <li>• Sicherheitsbewusstsein</li> <li>• Qualitätsbewusstsein</li> <li>• Ausgeglichenheit und Beständigkeit</li> <li>• Einschätzung eigener Fähigkeiten</li> <li>• Toleranz</li> <li>• Soziale Kompetenz</li> <li>• Kooperation</li> <li>• Konfliktfähigkeit, Entscheidungs- und Handlungsökonomie</li> <li>• dispositives Denken</li> <li>• Empathie, emotionale Intelligenz</li> <li>• Gelassenheit, Selbstsicherheit und Mut</li> <li>• Beruhigung im Team</li> <li>• Entschiedenheit</li> <li>• Selbststeuerung</li> <li>• Argumentative Kraft</li> <li>• Kommunikationsfähigkeit</li> <li>• Schnelligkeit und Validität des Urteilsvermögens</li> <li>• Handlungsbezogene Wahrnehmung von kritischen Situationen</li> <li>• Herabgesetztes Erleben von Eigenbetroffenheit</li> <li>• Angst vor Veränderungen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Muskelkraft</li> <li>• Beweglichkeit</li> <li>• Widerstandsfähigkeit gegen kurzzeitige Belastungen</li> <li>• Seh- und Hörvermögen, Tastsinn</li> <li>• Geistige Beweglichkeit und Umstellungsfähigkeit</li> <li>• Kurzzeitgedächtnis</li> <li>• Arbeitsgedächtniskapazität</li> <li>• Informationsverarbeitungsgeschwindigkeit</li> <li>• Aufmerksamkeitsleistung</li> <li>• Reaktionsvermögen bei komplexer Aufgabenstellung</li> <li>• Widerstandsfähigkeit bei hoher psychischer Dauerbelastung</li> <li>• Risikobereitschaft</li> <li>• Abstraktionsvermögen</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufmerksamkeit</li> <li>• Konzentration</li> <li>• Assoziation</li> <li>• Widerstandsfähigkeit gegen eine im Arbeitsprozess übliche Belastung</li> <li>• Kooperationsfähigkeit</li> <li>• Psychische Ausdauer</li> <li>• Kreativität</li> <li>• Zielorientierung</li> </ul> |

Bedeutsam ist hierbei, dass Ältere im Alltag über Kompensationsmöglichkeiten, die allgemein auch unter dem Begriff der Erfahrung zusammengefasst werden, verfügen.

Das Kompetenzmodell des Alterns ist die heute wissenschaftlich gültige Sichtweise auf das Alter. Es betont, dass verschiedene Alterskategorien ein unterschiedliches Leistungsspektrum anbieten und zeigt, dass ältere Mitarbeiter keine schlechte, sondern nur eine gewandelte Leistungsfähigkeit im Vergleich zu Jüngeren aufweisen. Pauschal kann gesagt werden, dass die physische Belastbarkeit in Form von Muskelabbau abnimmt und sich die kognitiven Fähigkeiten zwischen fluider und kristalliner Intelligenz verschieben.

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass bei älteren Mitarbeitern keine Leistungsminderung, sondern ein **Leistungswandel** gegeben ist. Ob entsprechend die Alterung von Belegschaften überhaupt als ein personalpolitisches Problem betrachtet wird, hängt letztlich davon ab, wie in den Unternehmen die Leistungsfähigkeit der Älteren eingeschätzt wird. Und natürlich davon, welche unternehmerische Bereitschaft besteht, kompetenzerhaltende Maßnahmen für Mitarbeiter aller und vor allem höherer Altersgruppen durchzuführen.

Entscheidend ist aber, dass das Entwicklungspotenzial Älterer im Vergleich zu Jüngeren genauso vorhanden ist und erst ab dem 80. Lebensjahr oder der vierten Lebensphase von Entwicklungsbeeinträchtigungen gesprochen werden kann. Damit ist das Entwicklungspotenzial aller Mitarbeiter über alle Alterskategorien gegeben.

## 4 Maßnahmen zur Verwirklichung lebenslangen Lernens und beruflicher Handlungskompetenz

### 4.1 Definition lebenslanges Lernen

Um den Begriff des lebenslangen Lernens inhaltlich abgrenzen zu können, muss zunächst geklärt werden, was unter Lernen zu verstehen ist. Die Definitionen von Lernen sind zahlreich. Im Folgenden werden daher wichtige Merkmale zusammenfassend aufgezeigt, die charakteristisch für Lernen sind.

Lernen:

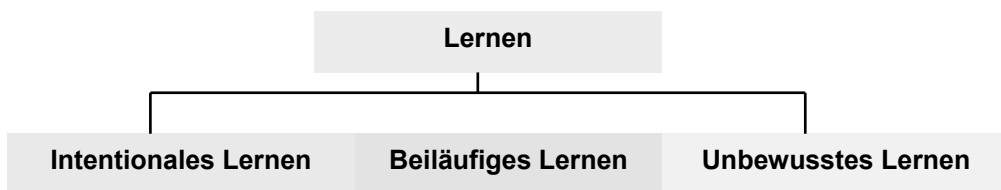
- beinhaltet eine relativ dauerhafte Veränderung des eigenen Handlungspotenzials,
- ist das Aneignen von Wissen, Kenntnissen und Fähigkeiten,
- ist das Einprägen von Erfahrungen in das Gedächtnis,
- ist das Verarbeiten und Umsetzen von Informationen,
- entsteht durch Erfahrung, auch durch Fremderfahrung,
- entspricht einer Verhaltensänderung durch Erfahrung,
- steht für jede Art von aktueller Anpassung an veränderte Anforderungen.

Lernen ist somit ein allgegenwärtiger Prozess der Informationsaufnahme und -verarbeitung, der jederzeit möglich ist und zu veränderten Kompetenzstrukturen, Einsichten und Kenntnissen führt.

Lernen vollzieht sich immer im:

- kognitiven Bereich (zum Beispiel Wissen, Information),
- affektiven Bereich (zum Beispiel Werte, Einstellungen) und
- psychometrischen Bereich (zum Beispiel handwerkliche Techniken, Bewegungsabläufe).

Hierbei lässt sich Lernen in drei verschiedene Lernebenen einteilen:



*Abb. 4.1 Lernebenen; Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Zimmermann et al., 2006, S. 13*

### 1. Das intentionale Lernen oder auch explizite Lernen

Explizites Lernen ist ein bewusst erlebter, kontrollierter Prozess. Es ist begründbar, planbar und mitunter auch erfassbar in Form von Prüfungen und gezeigten Leistungen oder Evaluationen. Intentionales Lernen erfolgt zumeist in Form von Weiterbildungsmaßnahmen.

### 2. Das beiläufige Lernen

Es erfolgt unbewusst und informell und ist daher nicht beabsichtigt. Gleichsam parallel beziehungsweise integrativ wird im Arbeitsprozess oder im privaten Umfeld gelernt. Dieses Lernen ist in Form von Reflexion zugänglich. So könnte es zum Beispiel durch Interviews mit den betroffenen Personen explizit gemacht werden.

### 3. Das unbewusste Lernen oder auch implizite Lernen

Unbewusstes Lernen ist immer und überall möglich sowie nicht beobachtbar. Es kann auch nicht durch Tiefeninterviews oder therapeutisch zugänglich gemacht werden. Diese Form des Lernens ist daher problematisch, weil der Lernende den Prozess seines zusätzlichen Kompetenzerwerbs nicht bewusst nachvollziehen kann. Und damit kann er diese

impliziten Kompetenzen, die Produkte seines unbewussten Lernens sind, auch nicht vor-  
sätzlich auf andere Situationen übertragen und anwenden.

### Lebenslanges Lernen

Basierend auf dieser Sichtweise des Lernens lässt sich der Begriff des **lebenslangen Lernens** ableiten. „Lebenslanges Lernen umfasst alles formale, nicht-formale und informelle Lernen an verschiedenen Lernorten von der frühen Kindheit bis einschließlich der Phase des Ruhestands“ (Hillmann, 2008, S. 18). Oder wie die EU-Kommission formuliert, ist lebenslanges Lernen „... jene zielgerichtete Tätigkeit, die einer kontinuierlichen Verbesserung von Kenntnissen, Fähigkeiten und Kompetenzen dient“ (EU-Kommission, 2000). Diese Auffassung des Lernens sieht den Lernvorgang als infiniten Prozess, der sich über die unterschiedlichen Lebensphasen eines Menschen erstreckt. Dabei werden in der frühen Lebensphase jene Kompetenzen erworben, die für die spätere berufliche und außerberufliche Bildung die notwendige Voraussetzung bilden. Die Bedeutung des lebenslangen Lernens wird anhand der gemeinsamen „Strategie für das Lebenslange Lernen in der Bundesrepublik Deutschland“, die von Bund und Ländern am 5. Juli 2004 verabschiedet wurde, nochmals eindringlich verdeutlicht. Denn auch hier gilt die Befähigung zum lebenslangen Lernen als Schlüssel für wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Erfolg.

## 4.2 Lernfähigkeit älterer Mitarbeiter

Grundsätzlich gilt, dass Lernen in jedem Alter möglich ist. Lernen erfolgt besonders dann erfolgreich, wenn die Voraussetzung der Lernfähigkeit erfüllt ist. Die Lernfähigkeit, definiert als die Funktionsweise verschiedener Gedächtnissysteme, ist von zahlreichen Faktoren abhängig, wie folgendes Schaubild zeigt:



**Abb. 4.2** Lernfähigkeit älterer Mitarbeiter; Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Nickolaus, 2008

Um nun Lernen in den jeweiligen Weiterbildungsmaßnahmen gerade für ältere oder auch lernentwöhnte Mitarbeiter erfolgreich zu gestalten, muss bei der konkreten betrieblichen Weiterbildungsplanung auf diese Einflussfaktoren Rücksicht genommen werden. Nur dann wird ein optimaler Lernerfolg sicher gestellt. Die folgenden Ausführungen berücksichtigen daher im Wesentlichen jene Faktoren des Lernerfolgs, die sich zu denen jüngerer oder lerngewohnter Mitarbeiter unterscheiden.

### Selbstbild und Selbstvertrauen

Als wichtige Grundvoraussetzung für Lernmotivation ist das Selbstvertrauen in die eigenen Lernfähigkeiten. Älteren sollte die Angst vor Versagen oder vor negativen Vorurteilen Jüngerer gegenüber ihrer Lernfähigkeit genommen werden. Wissenschaftlich fundierte Aussagen belegen die Lernfähigkeit Älterer und sollten entsprechend offen kommuniziert werden.

### Fluide und kristalline Intelligenz

Wie bereits gezeigt, nimmt die fluide Intelligenz mit zunehmendem Alter ab (vgl. Hörwick, 2003, S. 7 ff.). Für die Lernfähigkeit Älterer bedeutet dies, dass folgende Schwierigkeiten beim Lernen beobachtet werden können, aus denen entsprechende Gestaltungsanforderungen an die Weiterbildungsmaßnahme resultieren:

**Tab. 4.1** Lernschwierigkeiten älterer Mitarbeiter und daraus resultierende Gestaltungsanforderungen an die Bildungsmaßnahme; Quelle: vgl. Hörwick, 2003, S. 15 ff.

| Lernschwierigkeiten älterer Mitarbeiter                            | Lösungsansätze zur Gestaltung von Weiterbildungsmaßnahmen für Ältere                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|--------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Fehlen einer Lerntechnik                                           | Bevor ältere oder lernentwöhnte Mitarbeiter an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen, sollte ihnen vermittelt werden, wie man lernt. Das heißt, Methoden des Lernens werden selbst zum Inhalt einer Bildungsmaßnahme. Zum Auffinden der richtigen Lernstrategie ist es erforderlich, den Lerntypus zu bestimmen.                                                                                                                                                                                                      |
| Erschwerte Behaltensleistungen bei schlecht aufbereitetem Material | Das in der Weiterbildungsmaßnahme eingesetzte Lernmaterial sollte klar strukturiert und verständlich sein und eine übersichtliche Gliederung aufweisen. Ältere Teilnehmer benötigen zu Beginn der Bildungsmaßnahme eine Übersicht über den gesamten zu vermittelnden Lehrstoff. Das Erkennen von Gesamtzusammenhängen erleichtert das Lernen. Es wäre auch durchaus denkbar, dass die älteren Weiterbildungsteilnehmer in die Gestaltung der Bildungsmaßnahme und der entsprechenden Unterlagen einbezogen werden. |

|                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Behinderung durch zu schnell gebotenen Lernstoff                                                                               | <p>Die Vermittlung des Lernstoffs sollte ausreichend Gelegenheit zum „Einatmen“ und „Ausatmen“ der neuen Inhalte ermöglichen. Die zeitliche Planung ausreichender Pausen ist unbedingt erforderlich. Die Lerndauer sollte zwei Tage nicht überschreiten. Der Lernstoff sollte daher besser über Lernblöcke mit mehreren Tagen Pause dazwischen verteilt werden. Insgesamt gilt also die Regel der kurzen Verweildauer in der jeweiligen Bildungsmaßnahme.</p> <p>Auch eine stark dozentenorientierte Bildungsmaßnahme bedingt Lernstörungen, denn ältere Erwachsene wollen die klassische Schülerrolle vermeiden. Daher sind Unterrichtsformen mit aktivierenden Methoden des Lehrens und Lernens zu wählen.</p> |
| Lerninhalte müssen öfter wiederholt werden                                                                                     | <p>Es sollten ausreichend Möglichkeiten geschaffen werden, das Gelernte zu wiederholen. Nach jedem Lernblock sollte eine das Wissen vertiefende und festigende Übung eingeplant werden. Die Lerninhalte sind zusätzlich praxisorientiert zu gestalten. Das heißt, ein abstrakter, rein theoretischer Lerninhalt erschwert die Behaltensleistung. Erforderlich sind Inhalte, die einen konkreten Bezug zur beruflichen Realität herstellen. Wünschenswert ist eine Vorgehensweise vom konkreten zum abstrakten Inhalt. Gleichzeitig ist eine Unter- oder Überforderung hinsichtlich des Lernstoffs zu vermeiden.</p>                                                                                              |
| Der Lernprozess ist störanfälliger                                                                                             | <p>Die Weiterbildungsmaßnahme sollte in Räumlichkeiten stattfinden, die eine vollkommene Ungestörtheit vom Berufsalltag oder anderen Störfaktoren wie Lärm oder schlechte Lichtverhältnisse gewährleisten. Ein geschützter Lernraum ist unabdingbar.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
| Die Fähigkeit, den neuen Lernstoff zu reproduzieren, nimmt ab                                                                  | <p>Zum einen erleichtern praktische Übungen die Reproduktion neuer Lerninhalte. Zum anderen wird die Reproduktion erfolgreicher, wenn das neue Wissen mit dem bereits vorhandenen Wissen durch Bildung von Analogien und die Verwendung praktischer Beispiele eingesetzt wird. Das Vorwissen dient hier zur Verankerung neuer Inhalte.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
| Schwierigkeiten, wenn es darum geht, bereits vorhandene Strukturen und Arbeitsabläufe umzustellen beziehungsweise zu verändern | <p>Verhaltensänderungen werden mit zunehmendem Alter immer schwieriger. Daher ist für eine erfolgreiche Veränderung im Hinblick auf Anwendung neu vermittelten Wissens nicht nur eine häufige positive Rückkoppelung seitens der Führungskraft notwendig, sondern auch die organisationale Neugestaltung von Strukturen oder Arbeitsabläufen, die den Einsatz der neuen Verhaltensweisen im Arbeitsprozess begünstigen.</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

Demgegenüber weisen Ältere, bedingt durch die Entwicklung der kristallinen Intelligenz, folgende **Vorteile** im Lernprozess auf:

- Fähigkeit, einen Vergleich von neuem zu bereits vorhandenem Wissen vorzunehmen,
- erhöhte Eigenverantwortlichkeit und selbstständiges Arbeiten,
- problemzentrierte Sichtweise auf Lerninhalte, vor allem im Hinblick auf deren Anwendungsbezogenheit,
- professioneller Umgang mit komplexen Sachverhalten.

Diese Vorteile, die Ältere hinsichtlich ihrer Lernfähigkeit aufweisen, sollten nicht nur passiv hingenommen, sondern positiv genutzt werden. Folgende grundsätzliche methodisch-didaktische Forderung an die Gestaltung von Bildungsmaßnahmen kann aus den dargestellten Vor- und Nachteilen der Lernfähigkeit Älterer abgeleitet werden: Der **Praxisbezug** ist die zentrale Forderung bezüglich Weiterbildungsinhalten. Ein fehlender Praxisbezug zur aktuellen Tätigkeit wird als sinnentleertes Lernen verstanden. Die Behaltensleistung des neuen Lernstoffs ist wesentlich höher, wenn eine Verknüpfung zwischen bekanntem und neuem Wissen hergestellt wird. Auch sollten die Lernabschnitte so viel praktische Elemente wie möglich beinhalten, dass die Teilnehmer aktiv in die Erarbeitung des Lernstoffs einbezogen sind. Eine Verdeutlichung des Nutzens der neuen Inhalte für die betriebliche Praxis sollte für die Teilnehmer erkennbar sein. Diese komparativen Vorteile bei einem praxisorientierten Lernen zeigen, dass Weiterbildungsmaßnahmen in Form nicht-institutionalisierten Lernens für Ältere zu bevorzugen sind.

### **Bildungsstand, Lern- und Lebensbiografie sowie Lernbereitschaft und Selbstbild**

Aufgrund des individuellen Verlaufs von Biografien fällt die Lernfähigkeit sowie Lernbereitschaft Älterer auch sehr heterogen aus. Lernfähigkeit und Lernbereitschaft hängen von personellen Einflussfaktoren ab, insbesondere von der im Bildungs- und Berufsverlauf gesammelten Lernerfahrung. Ältere, die im Verlauf ihres Lebens positive Lernerfahrung sammeln konnten und sich dadurch ihrer Lernfähigkeit bewusst sind, weisen eine tendenziell höhere Lernbereitschaft auf.

Auch trägt ein höherer Bildungsstand dazu bei, dass Lernen als fortwährender Prozess als selbstverständlich verstanden und praktiziert wird. Hingegen bedingen ein niedriger Bildungsstand sowie bisher gemachte negative Lernerfahrungen eine mangelnde Lernbereitschaft. Lernen selbst ist also als eine Kompetenz im Sinne der Lernfähigkeit einzuordnen und muss von Individuen im Verlauf ihrer Biografie erworben und auch behalten werden. Denn Lernen kann „verlernt“ werden, und diese Lernentwöhnung bedingt auch mangelnde Lernmotivation. Umso wichtiger wird damit die Einsicht in die Forderung nach lebenslangem Lernen, institutionalisiert von Unternehmen und der Gesellschaft. Damit lernentwöhnte Mitarbeiter nicht in eine Art Teufelskreis geraten, sollten diese durch persönliche Ansprache und Ermunterung im Rahmen von Mitarbeitergesprächen motiviert werden, Lernprozesse aufzunehmen. Hierbei können Unternehmen lernungeübten Älteren eine Lernbegleitung in Form eines fachlich geschulten Moderators zur Seite stellen, der beim selbstorganisierten Lernen für methodische Unterweisung, Lernreflexion und Rückmeldung sorgt.

Doch sind es nicht nur die personellen Faktoren, die Lernfähigkeit und Lernbereitschaft beeinflussen. Es sind auch die Faktoren des Arbeits- und Lernumfelds, die positiven Einfluss

ausüben können. So identifiziert Straka drei motivierende Bedingungen, unter denen selbstorganisiertes Lernen im Prozess der Arbeit möglich wird:

1. „Das Erleben von Autonomie in Form von Handlungsspielräumen,
2. das Erleben der eigenen Kompetenzen durch erfolgreiche Aufgabenbewältigung,
3. das Erleben sozialer Einbindung durch Anerkennung der Arbeitsleistung“ (Straka, 2001, S. 166).

Der notwendige Zusammenhang zwischen Kompetenzerhalt als Ziel der Personalentwicklung in Einklang mit den strategischen Unternehmenszielen einerseits und den Bedingungen der Organisationsgestaltung andererseits tritt hier besonders deutlich zu Tage. Die strategische Verzahnung von Unternehmensentwicklung, Personalentwicklung und Organisationsentwicklung ist notwendig, um eine entsprechende organisationale Lerninfrastruktur bereitzustellen. Diese Infrastruktur zeigt sich dann in einer Kombination von unterschiedlichen Lernformen, Lernorten und Lernbereichen, die zu spezifischen Lernarrangements zusammengefügt werden. Es ist damit letztlich auch die Selbstverpflichtung des Unternehmens, Lernen als institutionalisierten Prozess zu sehen und zu implementieren, um Lernfähigkeit und Lernbereitschaft von Mitarbeitern zu erhalten oder zu initiieren.

### **Der Gesundheitszustand**

Es ist selbsterklärend, dass für den Lernerfolg die Gesundheit des Mitarbeiters die grundlegende Voraussetzung darstellt. Im Rahmen des betrieblichen Gesundheitsmanagements sollte sich daher eine Kombination aus:

- langfristig präventiven Maßnahmen (zum Beispiel Gesundheitsvorsorgeuntersuchungen) sowie
- kurzfristigen reduktiven Maßnahmen (zum Beispiel ergonomische Arbeitsplatzgestaltung) und
- verhaltensorientierten Maßnahmen (zum Beispiel Ernährung, Bewegung) durchsetzen.

Eine beteiligungsorientierte Gefährdungsbeurteilung von Mitarbeitern durch Befragungen, Gesundheitsberichte oder Gesundheitszirkel können diese Maßnahmen begleiten. Je gesundheitsförderlicher die Strukturen und Prozesse in einem Unternehmen gestaltet sind, desto gesünder und lernfähiger sind die Mitarbeiter. Gesundheitserhaltende und -fördernde Maßnahmen dürfen jedoch nicht erst am Ende, sondern sollten bereits zu Beginn der Erwerbsbiografie verwirklicht werden. (siehe hierzu auch das Kapitel „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ von Max Ueberle in diesem Lehrbuch).

Das Fazit aus der dargestellten Lernfähigkeit ist, dass Ältere nicht schlechter, sondern nur anders lernen als Jüngere. Um den Lernerfolg sicherzustellen, wird damit eine Gestaltung der Weiterbildungsmaßnahmen erforderlich, die das Lernverhalten Älterer unterstützt.

### 4.3 Lernformen und Lernorte für die berufliche Kompetenzentwicklung

Vor dem Hintergrund einer Vielzahl unterschiedlicher Lernformen stellt sich die Frage, welche für das Entwicklungsziel der beruflichen Handlungskompetenz prädestiniert und gleichzeitig für die Zielgruppe älterer Mitarbeiter geeignet ist.

Dem Ansatz der beruflichen Handlungskompetenz zufolge kann Kompetenz entwickelt und gefördert werden. Kompetenz gilt damit als lern- und beeinflussbar. Doch beinhaltet Kompetenzentwicklung auch eine neue, kompetenzbasierte Lernkultur.

Das bisherige Verständnis von beruflicher Weiterbildung wurde kaum im Zusammenhang mit der Komplexität der Arbeits- und Lebenswelt gesehen. Vielmehr beschränkte sich Weiterbildung auf den Aspekt der institutionalisierten Weiterbildungspraxis, wie zum Beispiel Seminare. Dieses Verständnis von Weiterbildung beruhte auf den Empfehlungen der Bildungskommission des Deutschen Bildungsrates vom 13. Februar 1970. Hier wird Weiterbildung als ein „... ergänzender nachschulischer, umfassender Bildungsbereich verstanden und Weiterbildung als Fortsetzung oder Wiederaufnahme früheren organisierten Lernens mit vorschulischen und schulischen Lernprozessen als ein zusammenhängendes Ganzes betrachtet, in dessen Mittelpunkt die Planbarkeit, die curriculare Gefasstheit und die Kontrollierbarkeit des Lernens standen“ (Deutscher Bildungsrat, 1970, S. 51).

Die neue Qualität in der Weiterbildung besteht aus zwei Aspekten: Zum einen in der grundsätzlichen Forderung nach lebenslangem Lernen, zum anderen darin, den Lernbedarf aus wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Prozessen des Strukturwandels zu erkennen. Aufgrund der Komplexität und Geschwindigkeit dieser Veränderungsprozesse können Weiterbildungskonzepte jedoch kaum mehr vorausschauend den künftigen Lernbedarf kennen oder gar standardisiert konzipieren. Vielmehr sieht Weiterbildung ihre Aufgabe heute darin, situationsbezogen alle Arbeits- und Lebensbereiche zur beruflichen Kompetenzentwicklung heranzuziehen, beginnend mit der Geburt bis zur vierten Lebensphase. Damit findet Lernen nicht mehr nur in den hierfür institutionalisierten Einrichtungen statt, sondern auch vor allem am Arbeitsplatz sowie im sozialen und privaten Umfeld. Entsprechend lassen sich auch unterschiedliche Lernorte und Lernformen identifizieren.

Formal lässt sich Lernen nach dem „Wo“ und „Wie“ seines Stattfindens in:

- institutionalisiertes und
- nicht-institutionalisiertes Lernen unterscheiden.

**Institutionalisiertes Lernen** entspricht dem klassischen, bisherigen Verständnis von Lernen und ist auch jene Form des Lernens, die weitestgehend in der Unternehmenspraxis vorgefunden wird. Das institutionalisierte Lernen findet im Rahmen organisierter Weiterbildung statt. Dies kann entweder in externen oder internen Einzel- und Gruppenmaßnahmen erfolgen.

**Nicht-institutionalisiertes Lernen** kann immer und überall stattfinden. Denn es bewegt sich außerhalb organisierter Weiterbildungsveranstaltungen, zum Beispiel am Arbeitsplatz oder im privaten und sozialen Umfeld.

Die folgende Darstellung zeigt die unterschiedlichen Lernformen und Lernorte der Kompetenzentwicklung:

**Tab. 4.2** Lernformen und Lernorte; Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Hübner et al., 2003, S. 59

| <b>Beruflicher Kompetenzerhalt und berufliche Kompetenzentwicklung</b> |                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Lernort                                                                | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Institutionalisiert:<br/>Externe und interne Weiterbildungseinrichtungen, Akademien, Hochschulen</li> </ul>                                     | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nicht-institutionalisiert:<br/>Arbeitsplatz, soziales und privates Umfeld</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Lernform                                                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intentionales Lernen</li> <li>• Explizites Lernen</li> </ul>                                                                                    | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Intentionales Lernen</li> <li>• Beiläufiges Lernen</li> <li>• Unbewusstes Lernen – implizites Lernen</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Lernbereich                                                            | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fort- und Weiterbildung</li> <li>• Ausbildung</li> <li>• Umschulung</li> <li>• Unternehmensweiterbildung</li> <li>• Blended Learning</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Arbeitsplatz:<br/>Einarbeitung, Unterweisung, Anlernen, Beobachten, Ausprobieren, Erfahrungsaustausch, Qualitätszirkel, Audits, Messen, Konferenzen, Kongresse, Verbandsarbeit, Fachliteratur, Projektarbeit, Mentoring, Patenschaften, Coaching, Job-Rotation, Austauschprogramme</li> <li>• Soziales und privates Umfeld:<br/>Ehrenamtliche Tätigkeiten, Tätigkeiten in sozialen, kulturellen und ökologischen Projekten oder Einrichtungen, Literatur, Fernsehen, Internet, Erziehung von Kindern, Pfl egetätigkeit für Familienangehörige</li> </ul> |

Vor dem Hintergrund dieser vielfältigen Lernformen und Lernorte stellt sich die Frage, welche für das Lernziel beruflicher Kompetenzerhalt älterer Mitarbeiter prädestiniert sind. Generell gilt, dass es keine einheitlich geeignete Lernform hinsichtlich der Herausbildung von Kompetenzen gibt. Jedoch werden institutionalisierte und nicht-institutionalisierte Lernformen für den Lernerfolg Erwachsener unterschiedlich gewichtet. So findet nach Heyse Lernen zu 80% in nicht-institutionalisierten Prozessen statt (vgl. Heyse, 2003, S. 588). Nicht-institutionalisiertes Lernen entspricht der neuen, kompetenzbasierten Lernkultur und ist gerade im Kontext älterer Mitarbeiter von zentraler Bedeutung. Denn wie bereits gezeigt wurde, lernen ältere Mitarbeiter anders.

Doch zunächst sollen die Möglichkeiten institutionalisierter Weiterbildung im Hinblick auf das Ziel berufliche Handlungskompetenz beleuchtet werden.

## 4.4 Institutionalisierte Weiterbildung

Die formal organisierte Weiterbildung stellt das dar, was bisher üblicherweise in den Unternehmen unter dem Begriff Weiterbildung verstanden wurde. Hierunter fallen Fortbildungen und Umschulungen in Form von Seminaren, Kursen oder Workshops, die entweder in externen Weiterbildungsinstitutionen stattfinden oder auch intern durchgeführt werden. Primär eingesetzt wird hierbei die intentionale Lernform. Um die Attraktivität dieser Lernform zu steigern, sollte diese mit den Besonderheiten des Lernverhaltens Älterer abgestimmt werden. Die oben genannten Vorschläge zur Erhöhung der Lernfähigkeit sind in diese klassischen Weiterbildungsmaßnahmen zu integrieren. Diese Forderung beinhaltet jedoch nicht zwingend, dass es nur noch spezielle Weiterbildungsmaßnahmen für Ältere gibt. Diese Stigmatisierung, wie sie sich beispielsweise durch institutionalisierte Veranstaltungen in Form von „nur für Ältere“ ergeben können, ist auszuschließen. Diese Form der Veranstaltungsplanung würde das wichtige Forum des Wissensaustausches und Wissenstransfers zwischen Alt und Jung ungenutzt lassen. Deshalb sollten und können auch in altersheterogenen Gruppen die individuellen Lernbedürfnisse, der Teilnehmer berücksichtigt werden (siehe hierzu auch das Kapitel „Wissensmanagement“ von Uta Kirschten in diesem Lehrbuch).

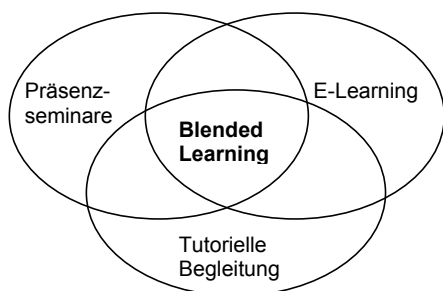
Auch wenn der Lernerfolg Erwachsener bei nicht-institutionalisierten Lernformen höher gewichtet wird (vgl. Heyse, 2003, S. 588), verliert die institutionalisierte Lernform nicht zwingend an Bedeutung. Der Grund hierfür liegt in den zukünftig stärker vertretenen holistischen Arbeitsorganisationen von Unternehmen. Die bisher stark tayloristisch geprägte Arbeitswelt, gekennzeichnet durch einen hohen Grad an funktioneller Arbeitsteilung, wird abgelöst. Denn die Globalisierung bewirkt ein volatiles wirtschaftliches Umfeld, welches andere Anforderungen, wie zum Beispiel Flexibilisierung, an die Arbeitsorganisation stellt. Die strenge Arbeitsteilung wird aufgegeben, Hierarchien flachen ab und die Integration von planenden und ausführenden Tätigkeiten wird in holistischen Arbeitsorganisationen erhöht. Entsprechend komplexer werden auch die Qualifikationsanforderungen an einen Mitarbeiter.

Berufliche Handlungskompetenz wird bei der steigenden Komplexität von Tätigkeitsfeldern zwingend erforderlich. Setzt man also die Verbreitung holistischer Organisationsformen voraus, so wird eine Erstausbildung in Verbindung mit stetigem fachlichem Kompetenzerwerb über ein Erwerbsleben hinweg immer bedeutsamer. Damit wird der Prozess des lebenslangen Lernens in institutionalisierten Weiterbildungsmaßnahmen auch für ältere Erwerbspersonen unabdingbar. Und umso wichtiger ist es für Unternehmen, die Lernfähigkeit ihrer Mitarbeiter über ein Berufsleben hinweg zu erhalten und bei der Gestaltung von Weiterbildungsmaßnahmen die individuelle Lernfähigkeit zu berücksichtigen.

### **Sonderform der institutionalisierten Weiterbildung – Blended Learning**

Eine heute nicht mehr zu vernachlässigende Form des Lernens stellt das Blended Learning dar. Blended Learning (blended: vermischt, vermengt) heißt direkt übersetzt zunächst einmal nichts anderes als „vermisches Lernen“. Es beinhaltet die ideale Mischung unterschiedlicher Lehr- und Lernformen, verteilt auf mehrere Medien. Das heißt, Blended Learning ist eine Kombination aus klassischen Lehr- und Lernmethoden, mit E-Learning und tutorieller Begleitung. So werden Face-to-Face Veranstaltungen wie Seminare mit asynchronen und synchronen Medienarrangements wie Intra- und Internet verknüpft, Selbstlernphasen wechseln

mit Lehrenden-Lerner-Situationen oder Team-Lernsituationen ab. Wichtig ist hierbei, dass die Lehr- und Lerninhalte nicht einfach additiv aneinandergereiht, sondern auf verschiedenen Ebenen aufeinander abgestimmt und damit in einem gemeinsamen Konzept verbunden sind (vgl. Reinmann-Rothmeier, 2003, S. 29).



**Abb. 4.3** Blended Learning; Quelle: eigene Darstellung

Der aus E-Learning resultierende Nutzen besteht im Wesentlichen aus drei zentralen Faktoren:

1. der hypermedialen Darstellung von Lerninhalten,
2. dem selbstgesteuerten Lernen,
3. dem kooperativen Lernen.

Ein methodisch-didaktischer Mehrwert von Blended Learning gegenüber den klassischen Lehr- und Lernmethoden oder dem reinem E-Learning ist nur dann gegeben, wenn ein passendes Lernarrangement für ältere Mitarbeiter gefunden wird. Dieses sollte folgende Voraussetzungen erfüllen: Freie Gestaltung des Lernprozesses, des Lerntempos und der Lernzeiten. Ebenso setzt Blended Learning eine hohe Selbstkompetenz voraus, die gerade bei der Zielgruppe Älterer anzutreffen ist.

Des Weiteren hat die Qualität der elektronischen Lernarrangements eine zentrale Bedeutung, um eine hohe Akzeptanz dieser Lernform bei den Lernenden zu erreichen. „Content is King“ lautet eine bekannte Formel aus der Praxis multimedialen Lernens. So sollen die Inhalte von E-Learning stark praxisorientiert sein. Am Besten sind Aufgabenstellungen aus dem direkten Arbeitsumfeld der Lernenden zu wählen. Damit erkennt der Lernende einen direkten Nutzen für sich und seine Tätigkeit. Auch sollten die Lernarrangements den Lernenden Strukturierungshilfen für ihr individuelles Lernen bieten. Zudem ist eine Medienüberflutung und damit Reizüberflutung zu vermeiden. Wichtig ist des Weiteren, E-Learning in eine soziale Infrastruktur und Sinnumgebung einzubetten. So schaffen soziale Netzwerke, Lern- und Arbeitsgruppen und Communities of Practice jene Arbeitsebenen, die das computervermittelte Wissen mit Sinn anreichern und zu handlungsrelevantem Wissen werden lassen. Denn Lernen per Netz wird erst dann akzeptiert, wenn die Inhalte nicht zusammenhanglos auf Internetseiten stehen (vgl. Preißing, 2006, S. 53ff.).

Die angeführten Erfolgskriterien stimmen mit der Lernfähigkeit älterer Mitarbeiter überein. Damit wird ein lange gepflegtes Vorurteil widerlegt, welches gerade den Einsatz neuer Medien bei Älteren als ungeeignete Kompetenzentwicklungsmaßnahme sieht.

Als Voraussetzung für den erfolgreichen Einsatz von Blended Learning ist jedoch der kompetente Umgang mit den unterschiedlichen Lernsoftware-Typen. Es ist daher ratsam, diese Ausgangsvoraussetzung zu schaffen, indem älteren Mitarbeitern ein vorbereitender Kurs angeboten wird, der es ihnen ermöglicht, die Lernsoftware problemlos, ihren eigenen Bedürfnissen angepasst zu bedienen und zu nutzen. Hierbei ist jedoch zu beachten, dass ein Software-Schulungskurs nicht mit altersgemischten, sondern mit altershomogenen Teams durchgeführt wird. Grund hierfür ist die meist unterschiedliche Herangehensweise im Umgang mit dem PC. Jüngere gehen den Weg des „trial and error“, indem über Mausclicks und intuitive Nutzung von Icons die Software erlernt wird. Hingegen benötigen ältere Lerner mehr Zeit und Systematik, um den Umgang mit der Software kennen zu lernen. Die im Rahmen eines solchen Seminars erarbeiteten Schritte zur Nutzung der jeweiligen E-Learning-Software sollten des Weiteren in Form eines Nachschlagewerks für jeden Teilnehmer zur Verfügung stehen, damit dieser auch nach dem Seminar einen Leitfaden hat. Gleichzeitig sollte dafür gesorgt werden, dass dem Mitarbeiter jederzeit ein Ansprechpartner für technische Probleme oder auch Fragen in Bezug auf die Lernsoftware zur Verfügung steht. Sind diese Bedingungen erfüllt, dann erreicht man mit Blended Learning in pädagogischer und wirtschaftlicher Hinsicht im Vergleich zu einseitigen institutionalisierten Lernkonzepten eine höhere Effizienz und Effektivität (vgl. Reiß, Dreher, 2002, S. 10).

Es kann festgehalten werden, dass Blended Learning beim Einsatz eines passenden Lernarrangements dem Lernbedürfnis Älterer durchaus entspricht und damit ein Instrument der Kompetenzentwicklung für ältere Mitarbeiter darstellt.

## 4.5 Nicht-institutionalisierte Weiterbildung

### 4.5.1 Lernen am Arbeitsplatz

Die Vorteile der Lernfähigkeit Älterer liegen erwiesenermaßen in den bereits genannten Fähigkeiten wie in erhöhter Eigenverantwortlichkeit und selbstständigem Arbeiten, neues Wissen zu bereits vorhandenem Wissen abzugleichen, in problemzentrierter Sichtweise auf Lerninhalte und deren Anwendungsbezogenheit sowie im professionellen Umgang mit komplexen Sachverhalten. Diese Lernfähigkeit lässt sich besonders im Rahmen der nicht-institutionalisierten Weiterbildung bestmöglich erwerben und nutzen, nämlich durch Lernen im Prozess der Arbeit. Eine einheitliche Definition vom „Lernen im Prozess der Arbeit“ existiert bisher noch nicht. Eine Vielzahl von Begrifflichkeiten wie arbeitsgebundenes, arbeitsplatznahes, arbeitsintegriertes, arbeitsbegleitendes, arbeitsorientiertes, arbeitsimmanentes Lernen oder Lernen on the Job und Lernen in Arbeitsprozessen beinhalten auch abweichende inhaltliche Interpretationen.

Im Folgenden soll unter dem Lernen im Arbeitsprozess oder Lernen im sozialen und gesellschaftlichen Umfeld verstanden werden, dass durch die jeweils ausgeübte Tätigkeit ein individueller Kompetenzzuwachs verbunden ist.

Das berufsbezogene Lernen hängt ganz wesentlich von der Dauer des Erwerbslebens und den damit verbundenen Tätigkeiten ab. Somit wäre allein aufgrund der Dauer der Erwerbsphase davon auszugehen, dass ältere Erwerbspersonen eine umfangreichere Erwerbs- und Lernbiografie haben als Jüngere bei gleichen Bildungs-Ausgangsvoraussetzungen. Üblicherweise übten ältere Mitarbeiter im Verlauf ihres Erwerbslebens mehr unterschiedliche Arbeitstätigkeiten als Jüngere aus und erhöhten damit ihre berufliche Handlungskompetenz. Die Zuschreibung von Kompetenzen wie großes Erfahrungswissen oder Problemlösungsfähigkeit bestätigt diese Sichtweise. Das heißt, eine erhöhte Verweildauer im Berufsleben kann auch zu einer erhöhten beruflichen Handlungskompetenz beitragen, vorausgesetzt, das berufliche Tätigkeitsfeld bietet die Möglichkeit zum Lernen. Umso entscheidender ist es, einen Arbeitsplatz zu schaffen, der die Gelegenheit zum Lernen eröffnet, denn „Das größte Lernhindernis ist eine Tätigkeit, in der es objektiv nichts zu lernen gibt.“ (Hacker, Richter, 1990, S. 128)

Die Forderung lautet also, dass Unternehmen, wenn sie langfristig die Kompetenzen ihrer Mitarbeiter erhalten und fördern wollen, die Gestaltung lernförderlicher Arbeitsplätze einrichten. Nach einer Untersuchung der Europäischen Union gibt es eine Entwicklung hin zu zweistufigen Arbeitsmärkten. Auf der einen Seite gibt es die erste Stufe, gekennzeichnet durch Arbeitsplätze mit passender relativer Entlohnung, Arbeitsplatzsicherheit, Entwicklungsmöglichkeiten und generell guten Bedingungen, auf der anderen Seite gibt es die zweite Stufe, gekennzeichnet durch geringe Entlohnung, unsichere Arbeitsplätze, fehlende Weiterbildungsmöglichkeiten und fehlende berufliche Entwicklung (vgl. Beschäftigung in Europa, 2001, S. 79 f.). Diese perspektivlosen Arbeitsplätze gibt es gemäß dieser Studie auch noch in großem Umfang. Die damit verbundenen Dequalifizierungsrisiken entstehen also durch lernhemmende Arbeitsbedingungen und nehmen mit entsprechend langer Dauer eines Erwerbsverlaufs zu. Das heißt, dass gerade ältere Erwerbspersonen mit langer Erwerbsbiografie davon betroffen sein können. Es wurde empirisch belegt: „Personen, die in Arbeitsverhältnissen mit stark ausgeprägten Lernförderlichkeiten beschäftigt sind, weisen mit 56 Prozent eine hohe Lernkompetenz auf, während Personen an schwach lernförderlichen Arbeitsplätzen fast umgekehrt spiegelbildlich zu 53 Prozent eine niedrige Lernkompetenz deutlich werden lassen“ (Baethge, Baethge-Kinsky, 2002, S. 118).

Es wird jedoch davon ausgegangen, dass sowohl Globalisierung und wissenschaftlicher Fortschritt neue Arbeitsplätze mit höherem Anspruchsniveau bedingen werden. Damit verbunden würde die Anzahl lernförderlicher Arbeitsplätze steigen, und der Kompetenzerhalt der Mitarbeiter wäre gesichert.

### **Gestaltung eines lernförderlichen Arbeitsplatzes**

Im Hinblick auf ältere Mitarbeiter ist bei der Gestaltung des lernförderlichen Arbeitsplatzes vor allem das gewandelte Leistungsspektrum der jeweiligen Altersgruppe zu berücksichtigen. Nur so wird eine Überforderung vermieden und die geistigen und physischen Fähigkeiten bestmöglich ausgeschöpft. Des Weiteren ist ein Arbeitsplatz nicht per se lernförderlich, sondern abhängig von den Arbeitsinhalten, der Arbeitsorganisation und den sozialen Zusammenhängen des

Arbeitsprozesses. So gelten allgemein als lernförderliche Arbeitsplatzgestaltung folgende abstrahierte Anforderungen:

**Tab. 4.3** Lernförderliche Arbeitsplatzgestaltung; Quelle: vgl. Karazman, 2004, S. 130; vgl. Hübner et al., 2003, S. 91

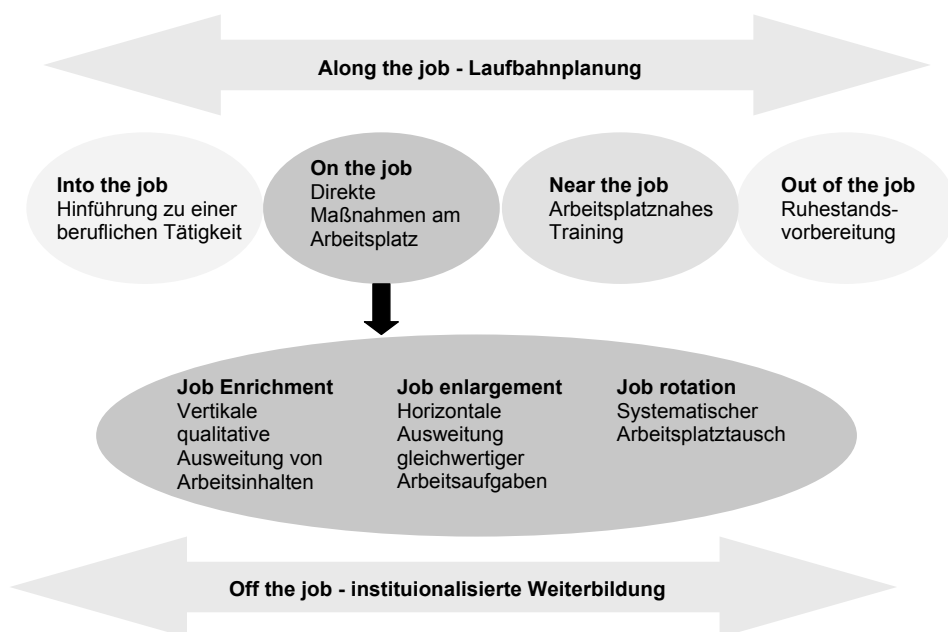
|                                                                     | <b>Fachlich-personal-soziale Leistungsfähigkeit</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>Körperliche Leistungsfähigkeit</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>Psychische Leistungsfähigkeit</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |
|---------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Veränderung                                                         | Zunahme                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | Abnahme                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | Gleichbleibend                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
| Folgen und Perspektiven für den Personaleinsatz älterer Mitarbeiter | <ul style="list-style-type: none"> <li>• ganzheitliche und selbstständig durchzuführende Arbeitsaufgaben</li> <li>• Dispositiver Tätigkeitsspielraum</li> <li>• Anforderungs- und Aufgabenvielfalt</li> <li>• Vermeidung der Unterforderung am Arbeitsplatz</li> <li>• Lösen von komplexen Aufgabenstellungen mit Spielraum und Selbstverantwortung</li> <li>• Sozial anspruchsvolle Aufgaben</li> <li>• Weniger Arbeitspensum, dafür jedoch qualitativ anspruchsvollere Aufgaben</li> <li>• Beziehungsaufgaben wie zum Beispiel Verhandlungen oder Kundenkontakt, Lieferantenkontakt</li> <li>• Aufgaben, bei denen Urteilsvermögen gefordert ist</li> <li>• Integration und Ausbildung Dritter</li> <li>• Knowhow-Sicherung</li> <li>• Führungs- und Leitungsaufgaben</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Vermeidung körperlich belastender Arbeiten</li> <li>• Weniger Arbeiten mit Stehen, Heben, Tragen oder mit sonstigen schweren Körperhaltungen</li> <li>• Geringe Arbeitsumgebungsbelastungen wie Hitze, Lärm oder schlechte Beleuchtung</li> <li>• Weniger Schichten, vor allem keine Nacht- und Frühschichten</li> <li>• Vermeiden von Druck-, Risiken- und Gefahrensituationen</li> <li>• Reduktion schlechter Organisation</li> <li>• Vermeidung starrer Leistungsvorgaben wie Zeitdruck in Form von Taktvorgaben</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Die Lernfähigkeit ist auch an einem neuen Arbeitsplatz gegeben</li> <li>• Die Fähigkeit zur Aneignung von Neuem ist tendenziell sogar eher steigend</li> <li>• Behaltensfähigkeit des Neuen ist nur gegeben, wenn die berufliche Relevanz gegeben ist</li> <li>• Altersgerechte Didaktik</li> <li>• Aktive Förderung der Lernbereitschaft</li> <li>• Vermeidung psychischer Belastungen wie Daueraufmerksamkeit oder soziale Isolation</li> </ul> |

|                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Konsequenzen für die Arbeitsorganisation | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Partizipation bei der Arbeitsgestaltung</li> <li>• Gestaltung der Arbeitsmittel als Lernmittel</li> <li>• Vielfältige und intensive Kooperationsbeziehungen</li> <li>• Betriebliche Informations- und Beteiligungspraxis</li> <li>• Anerkennung von Arbeiten und Lernen im Betrieb</li> <li>• Abbau von Vorurteilen gegenüber Älteren im Rahmen der Unternehmenskultur</li> </ul> |
|------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Diese Aspekte sollten bei der Kompetenzentwicklung älterer Mitarbeiter und beim Einsatz im beruflichen Aufgabenfeld berücksichtigt werden, um einen Erfolg der Kompetenzentwicklung sicherzustellen. Die Realisierung einer lernförderlichen Arbeitsplatzgestaltung findet vor allem mit Hilfe folgender Kompetenzentwicklungsmaßnahmen statt, die nach der zeitlichen und räumlichen Nähe zum Arbeitsplatz in vier Hauptgruppen unterteilt werden (vgl. Scholz, 2000, S. 510 ff.):

1. Personalentwicklung into the job,
2. Personalentwicklung on the job,
3. Personalentwicklung near the job,
4. Personalentwicklung out of the job.

Diese vier Hauptgruppen werden um die fünfte Perspektive Personalentwicklung along the job und die sechste Perspektive off the job ergänzt.



**Abb. 4.4** Formen der Personalentwicklung am Arbeitsplatz; Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Scholz, 2000, S. 510 ff.

### 1. Personalentwicklung into the job

Hierunter sind Maßnahmen zu verstehen, die zu einer neuen Tätigkeit hinführen wie Berufsausbildung, Praktikum oder Trainee-Programme. Diese Maßnahmen sind gerade für jüngere, aber nicht mehr zwingend für ältere Mitarbeiter relevant. Ältere Erwerbspersonen stehen bereits im Berufsleben.

### 2. Personalentwicklung on the job

Diese Maßnahmen entsprechen dem eigenaktiven **Lernen in der Arbeitstätigkeit**. Theorie und Praxis bilden hier eine Einheit. Daher sind diese Entwicklungsmaßnahmen besonders für ältere Erwerbspersonen geeignet, die den unmittelbaren Bezug zwischen neu Erlerntem und ihrer beruflichen Tätigkeit für den Lernerfolg benötigen. Die Mitarbeiter lernen durch Aktivitäten wie Einarbeitung, Unterweisung, Anlernen, Beobachten, Ausprobieren bis zur selbstständigen Ausübung ihrer Aufgaben und den damit verbundenen Problemstellungen. Die jeweiligen Aufgaben sind so zu gestalten, dass sie **lernfördernde Inhalte** aufweisen. Besonders geeignet sind hierfür **Projektarbeiten**. Sie bieten vielseitige Vorteile, wenn es um den Kompetenzerhalt älterer Mitarbeiter geht. Zum einen kann durch intergenerative Gruppen- und Projektarbeiten ein Erfahrungsaustausch zwischen Alt und Jung ermöglicht werden. Altes Wissen kann um Neues ergänzt und junges Wissen um jahrelange Erfahrungswerte angereichert werden. Voraussetzung hierfür ist eine altersheterogene Zusammensetzung des Teams. Aber auch ein genereller Erfahrungsaustausch, beispielsweise zwischen unterschiedlichen Funktionen und Abteilungen, ist möglich.

Themen von Gruppen- oder Projektarbeit könnten beispielsweise **Prozessveränderungen** sein, die durch neue Technologien bedingt sind. Der direkte Einbezug des älteren Mitarbeiters in die Planung und Gestaltung des Veränderungsprozesses ist unbedingt erforderlich, denn diese strukturellen Veränderungen bergen insbesondere eine Gefahr für ältere Mitarbeiter. Oftmals beinhalten Veränderungsprozesse ein neues Anforderungsprofil für veränderte Prozesse. Dieses neue Profil wird mit jüngeren, passend qualifizierten Arbeitskräften besetzt, die Älteren stehen für die Vergangenheit, also die alte Unternehmensstruktur und werden entsprechend in traditionelle Arbeitsbereiche mit den Altprodukten versetzt. Dequalifizierung der älteren Mitarbeiter ist die Folge. Daher ist die Integration Älterer in Umstrukturierungsprozesse unabdingbar und beinhaltet mehrere positive Effekte. Einerseits geschieht die Planung nicht mehr über die Köpfe der betroffenen Mitarbeiter hinweg, womit die Veränderungen von den betroffenen Mitarbeitern aufgrund des Verständnisses für den Sachverhalt mitgetragen werden. Andererseits findet aufgrund technischer Veränderungen keine weitere Dequalifizierung älterer Mitarbeiter statt, die ansonsten bei den überholten Technologien verbleiben müssten. Im Idealfall wird der Mitarbeiter den Veränderungsprozess nicht nur begleiten, sondern auch gleichzeitig selber mitvollziehen und eine Kompetenzerweiterung durchlaufen.

Beispielhaft für eine derartige Situation sei das Unternehmen Vetter Fördertechnik GmbH genannt. Eines ihrer Werke wies eine hohe Nachfrage nach Altersteilzeit und hohe krankheitsbedingte Fehlzeiten auf. Als Ursache stellte sich heraus, dass gerade die älteren Mitarbeiter die physisch anstrengenden Tätigkeiten ausführten, wohingegen die jüngeren Mitarbeiter die leichteren Tätigkeiten an technisch neueren CNC-gesteuerten Maschinen übernahmen. Grund hierfür war, dass eher den jungen Mitarbeitern der Um-

gang mit Maschinen neuester Steuerung zugetraut wurde. „Wenn eine neue Maschine kommt, dann schickt man eher den 25- oder 30-Jährigen auf einen Lehrgang, weil der über 50 das sowieso nicht mehr begreift“ (Bertelsmann Stiftung, 2008, S. 60). Die Lösung bestand in Qualifizierungsmaßnahmen der Älteren für weniger belastende Arbeitsplätze (vgl. Bertelsmann Stiftung, 2008, S. 59 ff.).

Grundsätzlich lassen sich Arbeitsinhalte auf zwei Arten erweitern:

- durch einen Abbau der Aufgabenspezialisierung,
- durch eine Vergrößerung des Entscheidungs- und Kontrollspielraums.

Aus der Kombination dieser Möglichkeiten lassen sich drei weitere Varianten der Personalentwicklung on the job ableiten: Job Enrichment, Job Enlargement und Job Rotation. Alle drei Maßnahmen dienen primär dazu, bestehende Aufgaben inhaltlich anzureichern und damit die Lernfähigkeit zu erhalten sowie an einer lernförderlichen Arbeitsplatzgestaltung mitzuwirken.

### **Job Enrichment**

Diese Form der Arbeitsbereicherung beinhaltet nicht, dass die Arbeitsaufgabe erweitert wird, sondern der Mitarbeiter einen größeren Entscheidungs- und Kontrollspielraum erhält. Diese Höherqualifizierung bedeutet zusätzliche Verantwortungsübernahme, mehr Autonomie und ein Reduzieren einseitiger Belastungen. Gerade für das Leistungsprofil älterer Mitarbeiter ist diese Form der Kompetenzentwicklung bestens geeignet.

### **Job Enlargement**

Hierbei erhält der Arbeitnehmer zusätzlich zu seinem bereits bestehenden Aufgabenbereich weitere Tätigkeiten, die ihn seine Arbeit als sinnvolles Ganzes erleben lassen. Wichtig ist hierbei zu berücksichtigen, dass unter Job Enlargement nicht das Umverteilen von Aufgaben von wegrationalisierten Arbeitsplätzen zu sehen ist, sondern eine individuelle, folgerichtige und qualitativ gleichwertige Aufgabenerweiterung angestrebt ist. Des Weiteren werden durch job enlargement sukzessive Kernkompetenzen im erweiterten Aufgabenbereich aufgebaut.

### **Job Rotation**

Diese Form der arbeitsplatzbezogenen Kompetenzentwicklung beinhaltet einen systematischen Arbeitsplatztausch, verbunden mit jeweils neuen Arbeitsaufgaben. Somit erhöht Job Rotation nicht nur die Flexibilität des Mitarbeitereinsatzes, sondern initiiert starke Lernprozesse der Mitarbeiter durch Ausübung neuer Aufgaben.

Allen Ansätzen gemeinsam ist die Intention, Arbeitsmonotonie und einseitige Belastungen zu vermeiden. Gleichzeitig soll arbeitsplatznahe Lernförderung stattfinden, um die Kompetenzen der Mitarbeiter zu erhalten und zu erweitern. Unter Berücksichtigung des Qualifikationsprofils älterer Arbeitnehmer sind alle Kompetenzentwicklungsmaßnahmen on the job von besonderer Bedeutung. Auch die Personalentwicklung near the job ist als arbeitsplatznahes Training besonders für die Zielgruppe Älterer relevant.

### 3. Personalentwicklung near the job

Qualitätszirkel oder Multiplikatorenmodelle sind typische Beispiele für Personalentwicklungsmaßnahmen near the job. Diese Instrumente sind arbeitsplatznah, jedoch nicht an einen konkreten Arbeitsplatz gebunden.

Unter **Multiplikatorenmodellen** versteht man den Einsatz interner Trainer (Multiplikatoren), die nach ihrer internen Qualifizierung ihr Wissen an andere Mitarbeiter im Unternehmen weitergeben (vgl. Scholz, 2000, S. 518). Diese Form des Lernens kann auch als „Lernen durch Lehren“ bezeichnet werden. Voraussetzung für diese Methode des Lernens ist jedoch, dass der Multiplikator selbst Interesse und Freude an der Wissensvermittlung hat und über die Fähigkeit verfügt, Zusammenhänge erklären und vermitteln zu können. Der Lerneffekt für den Lehrenden besteht darin, sich mit den zu vermittelnden Wissensinhalten gezielt und intensiv auseinandersetzen zu müssen. Im Hinblick auf ältere Mitarbeiter bestehen die positiven Effekte darin, dass zusätzlich vorhandenes Erfahrungswissen in die Vermittlung der Lehrinhalte einfließt und inhärentes Wissen offenbar wird. Zudem können ältere Mitarbeiter, die eventuell aufgrund körperlicher Beschwerden ihre Aufgabe nicht mehr erfüllen könnten, diese neue sinnvolle Aufgabe übernehmen. Je nachdem, wie die gegenwärtige Tätigkeit des Multiplikators aussieht, kann Lernen durch Lehren im Austausch, als Schwerpunktverlagerung oder als Erweiterung seiner augenblicklichen Aufgaben erfolgen.

Die Auflistung lernförderlicher Arbeitsplätze lässt sich zahlreich fortführen. So sind Qualitätszirkel, Lernstatt, Lernarena, Mentoring, intergenerative Gruppen- und Projektarbeit, Messen, Konferenzen, Kongresse, Austauschprogramme, Hospitationen, Veranstaltungszyklen oder die unternehmensinterne Unternehmensberatung weitere sinnvolle Instrumente der arbeitsplatznahen Kompetenzerweiterung älterer Mitarbeiter. Allen gemeinsam ist der Wissensaustausch entweder in hierarchischer, qualifikatorischer oder altersbezogener Hinsicht (siehe hierzu das Kapitel „Wissensmanagement“ von Uta Kirschten in diesem Lehrbuch).

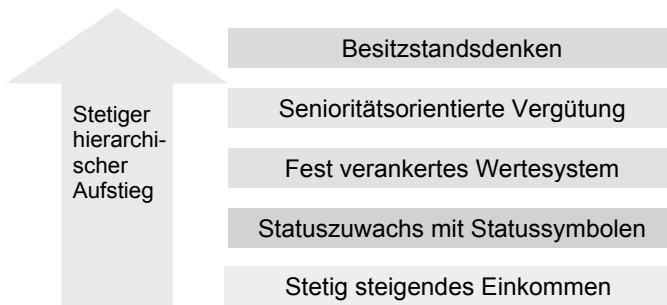
### 4. Personalentwicklung out of the job

Diese Kompetenzentwicklungsmaßnahme zielt auf die Ruhestandsvorbereitung oder letztlich auf die Personalfreisetzung in sozial verträglicher Form ab. Wenn Stellenabbau in einem Unternehmen droht, so besteht die Zielgruppe der Personalfreisetzung gerade aus älteren Mitarbeitern, von denen man sich entweder im Rahmen von Frühpensionierungen oder durch Outplacement-Maßnahmen trennt. Bei Letzterem werden Mitarbeiter auf Tätigkeiten entweder in Tochterunternehmen vorbereitet, an Zeitarbeitsunternehmen vermittelt oder zur Selbstständigkeit befähigt. Die verschiedenen Formen des Outplacements werden im Kontext des demografischen Wandels nicht näher erläutert, zielt doch die bestehende Thematik auf den Kompetenzerhalt und -entwicklung Älterer im beschäftigten Unternehmen ab.

### 5. Personalentwicklung along the job

Personalentwicklung along the job bedeutet die klassische Laufbahn- und Karriereplanung. Unter Laufbahnplanung versteht man die zeitlich und planmäßig vorgezeichnete Stellenfolge von Mitarbeitern, die systematisch im Voraus bestimmbar ist. Dabei kann zwischen der **horizontalen** und **vertikalen** Laufbahn in Abhängigkeit der Hierarchiestufe

unterschieden werden. Die horizontale Laufbahnplanung beinhaltet neue Aufgaben auf der gleichen Hierarchieebene, die vertikale Laufbahnplanung hingegen eine neue Funktion mit hierarchischem Aufstieg. Vorausgesetzt wird hierbei selbstverständlich, dass sich der betroffene Mitarbeiter bewährt hat. Karriereplanung entspricht der Generalisierung der Laufbahnplanung, wobei idealtypische Entwicklungspfade mit entsprechenden Zielpositionen aufgezeigt werden. Die Einteilung der Karrierewege erfolgt in die beiden Hauptgruppen Fach- und Führungskräfteentwicklung. Die Probleme dieser Personalentwicklungsmaßnahmen sind, dass sie mit bestimmten Assoziationen seitens der Mitarbeiter verbunden sind. So beinhaltet das heutige Karrieredenken immer noch folgende Vorstellungen:



**Abb. 4.5** Vertikale Karriere; Quelle: eigene Darstellung

Diese Form der idealtypischen Laufbahn- und Karriereplanung wird im Rahmen des demografischen Wandels nicht mehr verwirklicht sein. Denn die Grenzen dieser Personalentwicklungsmaßnahme sind offensichtlich.

## 6. Personalentwicklung off the job

Personalentwicklung off the job beinhaltet die klassische Form der institutionalisierten Weiterbildung und wurde bereits erläutert.

### 4.5.2 Lernen im sozialen und privaten Umfeld

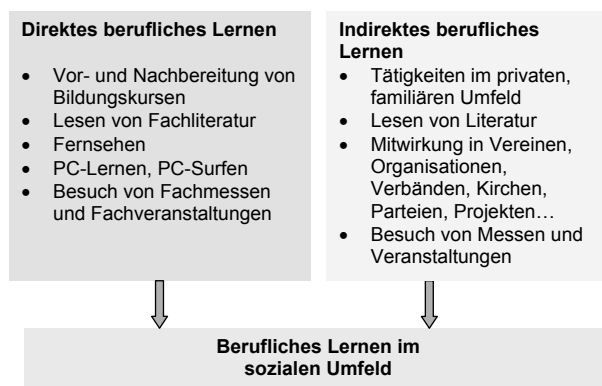
Eine zuweilen noch unterschätzte Form der Kompetenzentwicklung stellt das „Lernen im sozialen Umfeld“ dar, auch „produktive Freizeit“ genannt. Hierunter versteht man jene Aktivitäten außerhalb der Arbeitszeit, die zur Kompetenzentwicklung beitragen. Das können Besuche von Volkshochschulkursen, Fernunterricht, Mitwirkung in Verbänden, Organisationen, Kirchen und Ähnlichem sein. Entscheidend ist, dass die zeitlichen und finanziellen Ressourcen für diese Aktivitäten vom Individuum selbst und nicht vom Unternehmen oder Arbeitsamt getragen werden. (vgl. Fahr, 2001, S. 118).

Nach Elsdon kann das Lernen im sozialen Umfeld in folgende Arten unterteilt werden:

- „Lernen, das sich im Beruf auswirkt,
- politisches Lernen,
- übergreifendes, persönliches Lernen, das Menschen und ihr Umfeld verwandelt, sowie
- Lernen von spezifischem Inhalt, dem eine Vereinigung gewidmet ist.“ (Elsdon, 1997, S. 109).

Für die Zielsetzung „Erhalt beruflicher Handlungskompetenz“ im demografischen Wandel ist vor allem das „**Lernen, das sich im Beruf auswirkt**“ von besonderer Relevanz. Empirische Belege zur Wirkung dieser Lernform liegen zwar noch nicht vor, aber die neuere Literatur geht davon aus, dass bei allen Tätigkeiten im sozialen Umfeld eine Kompetenzentwicklung stattfindet (vgl. Hübner et al., 2003, S. 92 ff.).

Das Lernen im sozialen Umfeld kann nach zwei Lernbereichen strukturiert werden, den Bereich des direkten und indirekten beruflichen Lernens:



**Abb. 4.6** Berufliches Lernen im sozialen Umfeld; *Quelle: eigene Darstellung in Anlehnung an Hübner et al., 2003, S. 98*

Beim **direkten Lernen** geht es also primär darum, die persönlichen Ressourcen bewusst für die berufliche Kompetenzentwicklung einzusetzen. Beim indirekten Lernen hingegen werden erworbene Kompetenzen im privaten Umfeld erst nachträglich für berufliche Zwecke eingesetzt.

Das **berufsbezogene Lernen** im sozialen Umfeld wird hierbei wesentlich von folgenden Faktoren bestimmt:

- Qualifikation, sozialer Status, Berufsorientierung, Lernfähigkeit und -bereitschaft und weiterer Merkmale der Erwerbsperson,
- Qualität des sozialen Umfelds, in dem sich Lernprozesse vollziehen,

- Verweildauer der Lernenden im Lernfeld und die mögliche Lernintensität,
- weitere Entwicklung des Arbeitsmarkts oder Veränderungen der Erwerbsarbeit.  
(vgl. Huebner et al., 2003, S. 99)

Unter dem Aspekt der demografieorientierten Kompetenzentwicklung ist das „Lernen im sozialen Umfeld“ ein wichtiger Beitrag zur Umsetzung der Forderung nach lebenslangem Lernen. Wenn auch in der Freizeit berufliches Lernen möglich ist, so bekräftigt diese Erkenntnis die Existenz veränderter Arbeitsgesellschaften im Hinblick auf Work-Life-Balance und damit der Vereinbarkeit von Familie und Beruf. Die altersgerechte Kompetenzentwicklung sollte darauf achten, dass freiwerdende Zeitkapazitäten – gerade auch von älteren Mitarbeitern, bedingt durch Altersteilzeit oder Abgabe von Führungsverantwortung – im Sinne eines direkten oder indirekten beruflichen Lernens genutzt werden. Denkbar wäre hier die Einrichtung einer betrieblich organisierten Beratung zur Gestaltung der Freizeit, die außerdem Kontakte und eventuell gleichzeitig Funktionen in fachlich unternehmensnahe Verbände, Organisationen, Projekte oder auch Sportvereine vermittelt.

Ein weiterer sinnvoller Lösungsansatz wäre die Integration beruflichen Lernens im sozialen Umfeld in die Personalentwicklungsstrategie des Unternehmens. So ist beispielsweise in Japan das berufliche Lernen im sozialen Umfeld schon längst Bestandteil der Kompetenzentwicklung. Führungskräften und Mitarbeitern steht ein Arbeitstag pro Monat für einen Rollenwechsel zur Verfügung. So können die Mitarbeiter entweder einen Tag als armer Bettelmönch durch die Straßen ziehen oder in einer sozialen Einrichtung Hilfsdienste übernehmen. Die denkbaren Einsatzmöglichkeiten von Mitarbeitern sind geradezu unerschöpflich. Der so genannten „Freizeitgesellschaft“ würde also ausreichend Zeit zur Verfügung stehen, ihre Kompetenzen im Privatleben zu erweitern. Inwiefern diese Chance jedoch sinnvoll im Hinblick auf eine berufliche Handlungskompetenz erfolgt, bleibt fraglich. So wäre aus einer gesellschaftlichen und unternehmerischen Sicht denkbar, stärker gesellschaftliche Aufklärung über die Auswirkungen bestimmter Freizeitaktivitäten zu betreiben (zum Beispiel über die Folgen hohen Fernseh- oder Computer-Spielkonsums) und von Unternehmensseite aus die Vermittlung oder ein eigenes Angebot an Freizeitaktivitäten einzurichten.

### **Vereinbarkeit von Familie und Beruf (Work-Life-Balance)**

Familiäre Verpflichtungen wie Elternzeit, Pflege von Angehörigen oder Kinderbetreuung stellen eine Verbindung der demografieorientierten Kompetenzentwicklung mit dem Aspekt des Lernens im sozialen, hier konkret dem familiären, Umfeld dar. Eine Kompetenzentwicklung, die den familiären mit dem beruflichen Lebenszyklus vereinbar macht, verzichtet deswegen nicht auf die Kompetenzentwicklung ihrer Mitarbeiter, denn es findet auch Lernen im familiären Bereich statt. Bisher wurde eine Fokussierung von Mitarbeitern auf den familiären Lebensbereich eher als Ursache für Kompetenzverlust gesehen als für Kompetenzgewinn. Diese Sichtweise muss im Rahmen einer demografieorientierten Kompetenzentwicklung aufgegeben werden, denn Familienarbeit vermittelt arbeitsplatzrelevante Kompetenzen.

Vor allem soziale Kompetenzen werden aufgrund der emotionalen Bezüge, ihrer Verbindlichkeit und Unmittelbarkeit, wegen Lernort Familie erworben. Die Bandbreite der Bewältigungskompetenzen von Alltagsproblemen wie der Erkrankung eines Kindes, die Fahrorganisation der Kinder, die Pflege kranker Angehöriger oder einfach nur die Einkaufsplanung sind

vielfältig. Und diese Beispiele entsprechen nur einigen Aspekten des täglichen familiären Lebens. Daran wird auch sichtbar, dass unterschiedliche Situationen mit unterschiedlichen Personen und unterschiedlichen Anforderungen auch immer neue Erfahrungen verbunden sind. Und diese führen zum Kompetenzerwerb. Beispielhaft für den positiven Kompetenzerwerb im familiären Umfeld und seine positive Übertragbarkeit auf das Berufsleben ist die Studie des amerikanischen Beratungsunternehmens Lawrence A. Pfaff & Associates zu nennen (vgl. Assig, Beck, 1998, S. 24). Es wurde festgestellt, dass das klassische Managementprofil wie Kommunikationskompetenz, kooperative Führung, Innovation, Durchsetzungsvermögen, Planung und Entscheidung bei Frauen besser ausgeprägt ist als bei Männern. Dieser klare Kompetenzvorteil weiblicher gegenüber männlicher Beschäftigter wird damit begründet, dass die Familienarbeit immer noch vorwiegend von Frauen geleistet wird.

Die Anerkennung des Kompetenzerwerbs im familiären Lebenszyklus und seine Übertragbarkeit auf die betriebliche Dimension lässt Erwerbsunterbrechungen oder eine familiäre Lebensphasenorientierung als berufliche Qualifizierungsstrategie bewerten. Umso bedeutsamer wird es für die künftige Kompetenzentwicklung, geschlechterunabhängig das Lernen im familiären Umfeld zu fördern, um die dort entwickelten Kompetenzen im Unternehmen umfänglicher zur Verfügung zu haben.

Die Vereinbarkeit von Familie und Beruf erfordert aber auch passende Kompetenzentwicklungsmaßnahmen mit folgenden Notwendigkeiten:

**Tab. 4.4** Maßnahmen zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf; Quelle: eigene Darstellung

|                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
|------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Flexible Arbeitszeitmodelle  | Die zeitliche Ausrichtung der Aufgabenerfüllung erfolgt in Abstimmung mit den familiären zeitlichen Erfordernissen. So existieren beispielsweise bei der BMW AG über 300 verschiedene Arbeitszeitmodelle                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |
| Job Sharing                  | Möglichkeit, den Arbeitsplatz zu teilen, auch in Führungspositionen                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| Arbeitsorganisation in Teams | Im Rahmen der Teamorganisation besteht für die Teammitglieder die Möglichkeit, untereinander die Abläufe entsprechend ihrer individuellen Verpflichtungen zu gestalten und so auch ein „Notfallprogramm“ zu haben                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
| Flexible Arbeitsorte         | Hier sind Heimarbeitsplätze, Telearbeitsplätze oder eine Aufteilung zwischen den Arbeitsplätzen im Betrieb und zu Hause denkbar                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Flexible Elternzeitlösungen  | Die Elternzeit stellt einen befristeten Freistellungsanspruch für Arbeitnehmer nach der Geburt eines Kindes dar und ist im „Bundeselterngeld- und Elternzeitgesetz (BEEG)“ rechtlich geregelt. Die Elternzeit kann anteilig von beiden Elternteilen gemeinsam oder von einem Elternteil alleine genommen werden und kann pro Kind bis zu maximal drei Jahren betragen. Interessant ist hierbei im Rahmen der demografieorientierten Kompetenzentwicklung, dass bis zu zwölf Monate der Elternzeit flexibel auf Zeiten übertragbar sind, die bis zur Vollendung des achten Lebensjahres des Kindes dauern, vorausgesetzt der Arbeitgeber stimmt zu.<br>Die Inanspruchnahme der Elternzeit birgt für die Betroffenen die Gefahr des Abbaus fachlicher Qualifikationen. Eine Reintegration bei der Rückkehr aus der Elternzeit wird dann schwierig. Auch ist oftmals die vor der |

|                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                          | <p>Elternzeit ausgeübte Position nicht mehr verfügbar. In Folge werden nach Beendigung der Elternzeit die Mitarbeiter vielfach unterqualifiziert weiterbeschäftigt. Diese Verschwendung an Personalressourcen ist aus ökonomischer Sicht nicht nachvollziehbar und erfordert daher den fachlichen Kompetenzerhalt der Beschäftigten während ihrer Elternzeit. Ihre spezielle Förderung wird eine unabdingbare Notwendigkeit der demografieorientierten Kompetenzentwicklung.</p> <p>Denkbar sind hier Maßnahmen wie:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kontakterhaltungsprogramme während der Elternzeit: regelmäßige Teilnahme an wichtigen Meetings, Betriebsversammlungen, Weihnachtsfeiern und Informationsbereitstellung, Elternzeit-Mentoring-Programme,</li> <li>• Einrichtung eines Heim- oder Telearbeitsplatzes,</li> <li>• Projektarbeit,</li> <li>• Förderung der Teilzeitarbeit während der Kinderbetreuungsphase,</li> <li>• Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen,</li> <li>• aktive Förderung des beruflichen Wiedereintritts nach der Elternzeit, zum Beispiel in Form von Wiedereingliederungsprogrammen, Rückkehrgespräche,</li> <li>• betriebliche oder betrieblich unterstützte Kinderbetreuung.</li> </ul> <p>Ein wichtiger Aspekt im Rahmen der Elternzeit ist, dass die Unternehmenskultur die Beanspruchung der Elternzeit gleichberechtigt fördert. Es soll nicht nur als selbstverständlich gelten, dass die weiblichen Beschäftigten die Elternzeit in Anspruch nehmen, sondern eine aktive Förderung der männlichen Beschäftigten zur Inanspruchnahme der Elternzeit erfolgt.</p> |
| Entwicklungsperspektiven | <ul style="list-style-type: none"> <li>• gleichberechtigte Aufstiegsmöglichkeiten auch für weibliche Führungskräfte,</li> <li>• gleiche Entwicklungsperspektiven und Weiterbildung für Voll- und Teilzeitbeschäftigte,</li> <li>• Weiterbildung zu familienorientierten Zeiten mit eventuellem Angebot an Kinderbetreuung.</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
| Betriebliche Services    | <p>Betriebliche Services für Mitarbeiter wie Kinderbetreuung, Vermittlung von Pflegeleistungen, Tageseltern, Haushaltsservice, Kindertagesstätten, Notfallbetreuung und Ähnlichem. Es geht hierbei nicht darum, dass Unternehmen selbst diesen Service einrichten, sondern über Modelle nachgedacht wird, die finanzierbar sind. So können Unternehmen Service Kontingente kaufen oder sich an den Dienstleistungsunternehmen beteiligen und dann ihren Mitarbeitern kostenlos oder kostenreduziert die entsprechenden Leistungen zur Verfügung stellen (vgl. Rump et al., 2006, S. 209 ff.).</p>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

Für die erfolgreiche Umsetzung dieser Maßnahmen ist es sinnvoll, die Mitarbeiter in die Gestaltung der Maßnahmen aktiv einzubeziehen und damit die Eigenverantwortung zu stärken. Dies fördert die Motivation der Betroffenen, und die Maßnahmen erfolgen stärker personen- und bedarfsorientiert.

Betrachtet man die betriebswirtschaftlichen Auswirkungen einer Personalpolitik, welche die Vereinbarkeit von Familie und Beruf gewährleistet, müssten zwischenzeitlich alle Unternehmen entsprechende Maßnahmen realisieren. Denn neuere Studien belegen, dass familienbewusst geführte Unternehmen eine um 17% höhere Mitarbeiterproduktivität als andere Unternehmen aufweisen (vgl. Kraus, 2009, S. 24).

## 4.6 Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung

Die lebenszyklusorientierte Personalentwicklung ist bestrebt, die Kompetenz der Mitarbeiter während der gesamten Dauer ihrer Betriebszugehörigkeit zu erhalten und zu entwickeln. Hierbei richten sich die jeweiligen kompetenzerhaltenden Maßnahmen am betrieblichen Lebenszyklus des Mitarbeiters aus. Das Lebenszyklus Modell beinhaltet hierbei, dass sich der individuelle Lebenszyklus eines Menschen aus verschiedenen Teilzyklen zusammensetzt, der wiederum unterschiedliche Lebensbereiche betrifft:

- biosozialer Lebenszyklus (individuelle Entwicklung im Bereich der Identität und des physischen Zustands),
  - familiärer Lebenszyklus (individuelle Entwicklung im Bereich der Familie),
  - beruflicher Lebenszyklus (individuelle Entwicklung im Bereich des Berufs).
- (vgl. Sattelberger, 1995, S. 288 ff.)

Diese Lebenszyklen sind eng miteinander verbunden und beeinflussen sich gegenseitig. Je nachdem, in welchem Lebenszyklus gerade eine Stresssituation entsteht, kann sich diese auf die anderen Lebenszyklen auswirken. Diese Interdependenzen können also für das Individuum insgesamt über alle Lebenszyklen hinweg belastend sein. Betrachten wir den demografischen Wandel, so kann beispielsweise angenommen werden, dass Mitarbeiter im familiären Lebenszyklus vermehrt mit Pflegeanforderungen von Angehörigen konfrontiert werden. Diese emotional anspruchsvolle und zeitintensive Aufgabe erhöht sicherlich das Stressniveau im privaten Bereich. Als Folge der Abhängigkeiten von Lebenszyklen kann es nun zu einer Häufung derartiger anspruchsvoller Situationen kommen. So könnte zum Beispiel zeitgleich im beruflichen Lebenszyklus eine Veränderung auf hierarchischer Ebene eintreten. Der Mitarbeiter wurde befördert und hat nun mehr Mitarbeiter-, Budget- oder Projektverantwortung. Dieses Zusammenfallen kritischer Situationen benötigt mehr Zeit und Energie als dem Individuum zur Verfügung stehen. Die Konsequenzen sind eine enorme Stressbelastung, die wiederum zu veränderten Verhaltensweisen des Mitarbeiters führen. So könnte er entweder sein Engagement in einem der beiden Lebenszyklen reduzieren, den Versuch unternehmen, beiden Bereichen gerecht zu werden – was jedoch langfristig nicht zu realisieren ist – oder er führt eine radikale Veränderung (zum Beispiel in Form einer Kündigung) herbei. Die individuelle Biografie ist somit einem vielfältigen Wandel unterworfen, und entsprechend sollen sich Personalentwicklungsmaßnahmen an diesen Lebenszyklen ausrichten, um effizient und effektiv zu sein.

Der berufliche Lebenszyklus wird im lebenszyklusorientierten Personalentwicklungsmodell immer noch sehr traditionell interpretiert. Er teilt sich in vier Phasen ein, die jedoch nur auf den beruflichen Zyklus in einem Unternehmen bezogen sind und daher betrieblicher Lebenszyklus genannt wird:

### 1. Phase der Einführung

Der Mitarbeiter tritt in das Unternehmen ein, er wird umfassend eingearbeitet und in die neue Arbeitsumgebung eingeführt, er integriert sich sozial in das Unternehmen.

### 2. Phase des Wachstums

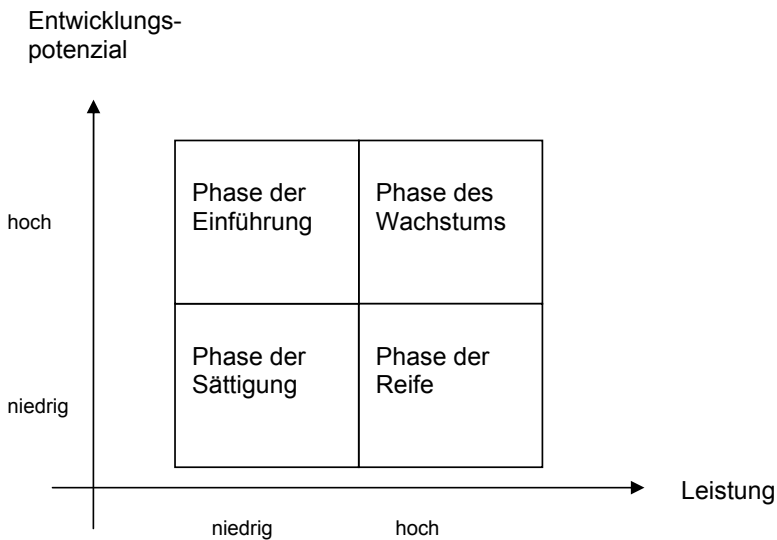
Der Mitarbeiter füllt seine Aufgaben aus, professionalisiert sich, erwirbt zusätzliches Wissen, schafft Beziehungsnetze.

### 3. Phase der Reife

Das Potenzial der Position ist voll ausgeschöpft, es gibt keine neuen Lernchancen oder Herausforderungen mehr.

### 4. Phase der Sättigung

Die Leistung nimmt ab, Unter- oder Überforderung sind möglich, innere Kündigung, Outplacement-Maßnahmen stehen an.



**Abb. 4.7** Beruflicher Lebenszyklus; Quelle: vgl. Graf, 2001, S. 29

Die zu diesem betrieblichen Lebenszyklus identifizierten Personalentwicklungsmaßnahmen sind folgende:

**Tab. 4.5** Lebenszyklusorientierte Personalentwicklungsmaßnahmen; Quelle: vgl. Graf, 2001, S. 30; vgl. Sattelberger, 1995, S. 287

| <b>Betrieblicher Lebenszyklus</b> |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|-----------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Phasen                            | Personalentwicklungsmaßnahmen                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| Phase der Einführung              | Einführungsprogramme, Abgleich von Bedürfnissen und Anforderungen des Unternehmens mit denen des Mitarbeiters, soziale Integration, Kulturschock-Bewältigung                                                                                                                                                   |
| Phase des Wachstums               | Standortbestimmung, Karriereplanung, Bedeutung von Karriere und Aufstieg, Führungsfähigkeiten, Wachstum und Entwicklung in höhere Verantwortung, Job Rotation, Projektarbeit, Auslandseinsatz, Management-Development-Programme etc.                                                                           |
| Phase der Reife                   | Standortbestimmung, Laufbahnberatung, Qualitätszirkel, Projektarbeit, Supervisor, Lehrer, Berater, Mentor, horizontale Karrieremöglichkeiten, Bewältigung von Entwicklungsplateaus, Umgang mit Älterwerden, Vertretung des Unternehmens nach außen, Vorbereitung auf eine flexible und gleitende Pensionierung |
| Phase der Sättigung               | Outplacement, Pensionierung, loslassen können, Zukunftssicherung, Übernahme Beratungs- oder Mentorenrolle                                                                                                                                                                                                      |

### **Kritik am Modell der lebenszyklusorientierten Personalentwicklung vor dem Hintergrund demografieorientierter Anforderungen**

Die lebenszyklusorientierte Personalentwicklung begründet die Auswahl bestimmter Entwicklungsmaßnahmen in den einzelnen Phasen betrieblicher Zugehörigkeit von Mitarbeitern. Doch im Rahmen des demografischen Wandels ist eine komplexere Sichtweise erforderlich. Die stärkere Berücksichtigung spezifischer Kriterien, die ältere Mitarbeiter im familiären und biosozialen Lebenszyklus auszeichnen, ist zur Auswahl passender Kompetenzentwicklungsmaßnahmen notwendig. Des Weiteren erscheint die statische Betrachtungsweise der Laufbahn- und Entwicklungsplanung über die vier Phasen des betrieblichen Lebenszyklus überholt. In Zukunft kann es nicht mehr darum gehen, parallel zum steigenden Lebensalter und zunehmender Betriebszugehörigkeit automatisch einen hierarchischen Aufstieg, senioritätsorientierte Einkommen und Besitzstandsdenken gleichzusetzen. Denn die Organisationsentwicklung geht immer mehr hin zu schlanken Strukturen und flachen Hierarchien, damit nimmt aber auch die Zahl der zu besetzenden Führungspositionen ab. Zusätzlich stellt die Bedrohung der Verweildauer in Führungspositionen bei steigendem Renteneintrittsalter eine nicht zu vernachlässigende Gefahr für Unternehmen dar, denn diese bedingt Perspektivlosigkeit für die jüngeren Nachwuchskräfte. Die Folge ist die Fluktuation der dringend benötigten jüngeren Nachwuchsfach- und Nachwuchsführungskräfte. Zum anderen sind die mit hierarchischem Aufstieg verbundenen und altersabhängigen Einkommenszuwächse kostenintensiv. Die Finanzierung dieser Einkommen wird für Unternehmen bei der dramatischen Überalterung ganzer Belegschaften nicht mehr realisierbar sein.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist der biosoziale Lebenszyklus älterer Führungskräfte. Bei einer Verschiebung des Renteneintrittsalters auf 67 Jahre und den abnehmenden Möglichkeiten einer Frühverrentung muss die Arbeitsfähigkeit bis zum 67. Lebensjahr erhalten bleiben. Nicht immer wollen und können Führungskräfte die hohen Belastungen von Führungsverantwortung bis zum Renteneintritt übernehmen. Selbst wenn ein allmählicher Rückzug aus der Führungsverantwortung gerne realisiert werden würde, stehen dem vorgegebene Karrieremuster und die Möglichkeit des Gesichtsverlusts bei einem Rückschritt zu hierarchisch niedriger aufgehängten Positionen entgegen.

Daher ist der berufliche Lebenszyklus zwischen der Phase des beruflichen Ein- und Ausstiegs so zu gestalten, dass eine dauerhafte Beschäftigungsfähigkeit vom Berufs- bis zum Renteneintritt gewährleistet ist. Gleichzeitig sollen sich jüngere Mitarbeiter in ihrer beruflichen Verwirklichung und Entwicklung durch die Präsenz der in Zukunft mehrheitlich existenten älteren Mitarbeiter nicht blockiert fühlen. Das heißt, der betriebliche Lebenszyklus bedarf einer Neugestaltung in Form einer altersngerechten Laufbahnplanung.

## 4.7 Demografieorientierte Kompetenzentwicklung

Um von einer demografieorientierten Kompetenzentwicklung sprechen zu können, muss im bestehenden Modell im Wesentlichen die Phase des Wachstums und der Reife überdacht und zu einer Phase der Beschäftigungsfähigkeit über die gesamte Dauer eines Erwerbslebens geplant werden.

### 1. Phase der Einführung

Wenn im Rahmen des betrieblichen Lebenszyklus bisher von einer Einführungsphase gesprochen wurde, so ist diese zwar zunächst für alle Mitarbeiter altersunabhängig gegeben, doch weisen ältere Mitarbeiter einige Vorteile gegenüber den Jüngeren auf. Aufgrund des biosozialen Lebenszyklus verfügen Ältere über eine höhere fachlich-personale und soziale Leistungsfähigkeit. Damit findet eine soziale Integration in das Unternehmen und eine fachliche Einarbeitung in das Aufgabengebiet wesentlich schneller statt. So beschreibt Fahrion Engineering, dass eine fachliche Integrationsphase der über 50-Jährigen im Durchschnitt drei Jahre dauert, hingegen benötigten Jungingenieure zwölf Jahre (siehe hierzu das Praxisbeispiel von Fahrion Engineering in diesem Lehrbuch).

Auch der familiäre Lebenszyklus stellt sich bei Älteren positiv dar: Die Unterstützung durch Familienmitglieder könnte größer sein, da ein beruflicher Wechsel von den Familienmitgliedern eventuell bereits erlebt wurde und das Mittragen dieser Belastungssituation von den Beteiligten eingeübt werden konnte.

Die in dieser Phase üblichen Personalentwicklungsmaßnahmen wie Einarbeitung oder soziale Einbindung fallen daher wesentlich kürzer aus.

### 2. Phase der Beschäftigungsfähigkeit

Der bisher zweigeteilte betriebliche Lebenszyklus „Phase des Wachstums“ und „Phase der Reife“ scheint zu statisch betrachtet. Denn zum Erhalt der lebenslangen Beschäfti-

gungsfähigkeit ist primär ein Umdenken, weg von klassisch vertikal verlaufenden hin zu horizontalen Laufbahnplanungen, notwendig. Parallel hierzu muss das tradierte Karrieredenken, das an bestimmte Karriereanker gekoppelt ist, relativiert werden. Nur so können langfristig alle Mitarbeiter über alle Altersgruppen hinweg beschäftigungsfähig erhalten und an das Unternehmen gebunden werden. Hierfür erforderlich sind strukturelle Veränderungen:

**Tab. 4.6** Strukturelle Veränderungen für die Phase der Beschäftigungsfähigkeit; Quelle: eigene Darstellung

|                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Organisatorischer Wandel | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Einführung flacher Hierarchien: Möglichkeit horizontaler Laufbahn- und Karriereplanung</li> <li>• Flexible Arbeitsorganisationen zur Vermeidung von Spezialisierungsfallen: kooperative Arbeitsformen wie Arbeitsgruppen, größere Anforderungsbreite und -tiefe und eine damit verbundene Lernforderung; Möglichkeit der Bildung von „Job Families“, wobei hierunter die Zusammenfassung inhaltlich verwandter Aufgaben und Funktionen zu verstehen ist (siehe hierzu das Praxisbeispiel Gothaer Versicherung in diesem Lehrbuch); innovationsförderliche Aufgaben</li> <li>• Der Wert einer Funktion ergibt sich aus ihren funktionalen Anforderungen und nicht aus der Hierarchiezuordnung</li> <li>• Erfolgreiche Ausübung verschiedenster Funktionen unabhängig von hierarchischen Verankerungen: Es sollte für Führungskräfte möglich sein, aus ihrer bisherigen, stressbelasteten Funktion – vor allem bei zunehmendem Alter – in eine weniger zeitintensive und belastende Position zu wechseln. Dieser freiwillige Wechsel kann sowohl mit einem hierarchischen Wechsel als auch mit einem adäquaten Gehaltsverzicht verbunden sein</li> <li>• Mobilität in der Arbeitseinsatzplanung</li> <li>• Integration von Personal- und Organisationsentwicklung</li> <li>• Entwicklung zur lernenden Organisation: Hierbei entsprechen die Merkmale lernender Organisationen der biosozialen Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter wie Konfliktlösungsfähigkeit, Selbstbeobachtung oder Prozessorientierung. Das heißt, die organisatorische Neustrukturierung wird aufgrund älter werdender Belegschaften sogar erleichtert</li> <li>• Arbeitszeitflexibilisierung: Ausrichtung der Arbeitszeit nach biosozialen und familiären Lebensphasen, denkbar sind hier Alterszeitzeitmodelle, Lebensarbeitszeitkonten, Sabbaticals, Job Sharing</li> </ul> |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

|                                                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Gestaltung einer demografieorientierten Unternehmenskultur | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gelebte Wertschätzung zwischen den Organisationsmitgliedern, unabhängig von hierarchischen Stellungen</li> <li>• Möglichkeit des Rückzugs aus Führungsverantwortung ohne Imageverlust für die betreffende Führungskraft</li> <li>• Partizipativer und kooperativer Führungsstil</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
| Gesellschaftliche Rahmenbedingungen                        | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Neuorientierung gesellschaftlicher Werte hinsichtlich der Integration des beruflichen, familiären und biosozialen Lebenszyklus. Beispielhaft soll hier die Lebensphase zwischen dem 30. und 40. Lebensjahr genannt werden. Hier finden im familiären Lebenszyklus entscheidende Weichenstellungen hinsichtlich Partnerwahl, Familiengründung und Sesshaftigkeit statt. Gleichzeitig erfolgt in dieser Altersphase eine starke berufliche Anforderung im Sinne des Durchlaufens der traditionellen Karriereschritte. Die zeitlichen und emotionalen Belastungen sind enorm. Hier könnten die neuen horizontalen Entwicklungswege helfen, die Belastungen im familiären und beruflichen Lebenszyklus besser vereinbar zu gestalten</li> <li>• Anerkennung und Wertschätzung aller gesellschaftlichen Mitglieder, unabhängig vom sozialen Status (wie Machtposition) und Einkommen. So dürfen beispielsweise Ältere, die sich aus Führungsrollen verabschieden, ihre gesellschaftliche Anerkennung nicht verlieren. Denn bisher waren mit dieser Rückzugsentscheidung ein Machtverlust und eine damit einhergehende schwächere soziale Stellung verbunden</li> </ul> |
| Tarifliche Rahmenbedingungen                               | <ul style="list-style-type: none"> <li>• Verpflichtung der Gewerkschaften und der Betriebsräte in demografieorientierte Tarifvereinbarungen</li> <li>• Einführung eines leistungsorientierten Entlohnungssystems, welches eine Vergütung unabhängig von der Dauer der Betriebszugehörigkeit und dem Alter erlaubt</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |
| Politische Rahmenbedingungen                               | Abkehr von der Frühverrentungspolitik                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |

Insgesamt ist zur Phase der Beschäftigungsfähigkeit zu sagen, dass ein demografieorientiertes Personalmanagement primär ein anderes Karrieredenken als bisher benötigt. Oberstes Ziel ist die Entwicklung alternsgerechter Laufbahnen und Karrieren mit den zugehörigen passenden Personalentwicklungsmaßnahmen. Passende gesellschaftliche und tarifliche Rahmenbedingungen sind hierfür unerlässlich. Die Instrumente des Kompetenzerhalts und der Kompetenzentwicklung, insbesondere für ältere Mitarbeiter, sind die bereits dargestellten Personalentwicklungsmaßnahmen. Bei der Wahl der jeweiligen Maßnahmen ist neben dem betrieblichen Lebenszyklus vor allem auch der familiäre und biosoziale Lebenszyklus zu berücksichtigen. Beispielhaft sind hier Auslandsentsendungen zu nennen. So werden vielfach Mitarbeiter mittleren Alters als Zielgruppe von Auslandsentsendungen gesehen, obgleich gerade ältere Mitarbeiter hierfür prädestiniert wären. Meist haben diese die Phase der Familiengründung, Betreuung schulpflichtiger

Kinder oder den Bau eines Eigenheims abgeschlossen. Zudem weisen ihre biosozialen Fähigkeiten zahlreiche positive Aspekte wie hohe soziale Kompetenz oder Verhandlungsgeschick auf, die sich für einen erfolgreichen Auslandseinsatz begünstigend auswirken.

Der betriebliche Lebenszyklus hat als wichtigste Aufgabe, die Beschäftigungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter bis zum Renteneintritt zu erhalten. Dabei ist der jeweilige betriebliche Lebenszyklus nur ein Bestandteil beziehungsweise Ausschnitt aus dem gesamten beruflichen Lebenszyklus: dieser sollte insgesamt von lebenslangem Lernen gekennzeichnet sein.

### **Exkurs: Demografieorientierte Beschäftigungsfähigkeit im Produktionsbereich**

Einen speziellen Fall der lebenszyklusorientierten Beschäftigungsfähigkeit stellen Mitarbeiter dar, die vor allem körperlichen Belastungen ausgesetzt sind. Hier ist zum einen die Gefahr körperlicher Langzeitschäden und einer damit verbundenen Arbeitsunfähigkeit gegeben. Zum anderen sind körperlich auszuführende Tätigkeiten meist durch mangelnden Kompetenzerhalt und -entwicklung während der Beschäftigungszeit gekennzeichnet.

Gerade für diese Zielgruppe Beschäftigter ist vom Eintritt in das Berufsleben an eine langfristig orientierte und damit alternsgerechte Personalentwicklung zu planen. Nur so kann die Beschäftigungsfähigkeit über den beruflichen Lebenszyklus hinweg erhalten werden.

Unternehmen stellen sich bereits dieser Problematik. So hat beispielsweise die Audi AG neue Personalentwicklungswege für Mitarbeiter aus dem direkten Fertigungsbereich entwickelt: Die Beschäftigten erhalten zum einen die Möglichkeit, aus getakteten in nicht getaktete Bereiche wie Qualitätssicherung oder Steuerungsfunktionen zu wechseln. Zum anderen wurde das Pilotprojekt „Silver Line“ gestartet, welches eine Fahrzeugfertigung mit größeren Arbeitsinhalten, vielfältigeren Bewegungsabläufen und längeren Taktzeiten beinhaltet. (vgl. Bertelsmann Stiftung, 2008, S. 88 f.). Auch VW Nutzfahrzeuge hat ein innovatives Modell des Beschäftigungserhalts seiner Produktionsmitarbeiter in Form des „Kaskadenmodells“ entwickelt. Zunächst wurde flächendeckend Gruppenarbeit mit umfangreichen Arbeitsinhalten und -anforderungen eingerichtet und nach dem Rotationsprinzip gestaltet. Können Mitarbeiter aus gesundheitlichen Gründen diese Gruppenaufgaben nicht mehr erfüllen, so wird nach dem ressourcenorientierten Ansatz (also im Sinne der Fragestellung, was kann der Mitarbeiter und nicht, was kann er nicht mehr) gehandelt. Es wird versucht, den Mitarbeiter in eine fähigkeitsgerechte Position zu versetzen. Ist dies gesundheitsbedingt nicht mehr möglich, so wird er in das „IntegrationsWerk“ übernommen. Hierbei handelt es sich um 1500 Arbeitsplätze, die von Mitarbeitern mit gravierenden gesundheitlichen Schäden ausgeführt werden können wie zum Beispiel Wartungsarbeiten, Bestell- und Registrartätigkeiten. Die Tätigkeit im IntegrationsWerk ist temporär angedacht, denn langfristig soll der Mitarbeiter wieder beschäftigungsfähig für den Fertigungsbereich werden, gegebenenfalls durch Qualifizierungsunterstützung. (vgl. Bertelsmann Stiftung, 2008, S. 99 ff.).

Neue Arbeitsaufgaben, die von Mitarbeitern aus getakteten Tätigkeiten übernommen werden können, sind durchaus gegeben. Voraussetzung hierfür ist jedoch, dass diese Mitarbeiter über gewachsene Kompetenzen und betriebliche Erfahrung verfügen. Als neue Aufgabenfelder bieten sich an:

- Einarbeitung von Jüngeren und neuen Mitarbeitern in Form eines Mentors, Lehrmeisters oder Ausbilders,
- Einsatz im Vertrieb oder Einkauf, hier kommt das betriebliche Erfahrungswissen, die soziale Kompetenz Älterer, die Akzeptanz beim Kunden oder Lieferanten positiv zum Tragen,
- Kassierer-, Dokumentations- Sekretariats-, Kontrolltätigkeit,
- Aufgaben im Qualitätsmanagement,
- Aufgabenwechsel in Form von Job Rotation kann innerhalb und zwischen Teams erfolgen.

### Expertentum

Ist ein Wechsel in ein anderes Aufgabenfeld nicht gewünscht, so kann das Expertentum gefördert werden. Gemeint ist hier der vertiefte Erwerb fachlicher Kompetenzen, die jedoch langfristig verwertbar sein müssen. Ansonsten droht die Gefahr der Spezialisierungsfalle und den damit verbundenen Beschäftigungsrisiken. Diese Expertenpositionen erfordern eine klare inhaltliche Abgrenzung und eine strukturelle Verankerung in der Arbeitsorganisation.

Kritisch anzumerken ist, dass diese Möglichkeiten des Personaleinsatzes sowie der entsprechenden Qualifizierungsmaßnahmen eine Mindestgröße des Unternehmens erfordert. Großunternehmen verfügen im Gegensatz zu mittleren oder gar kleineren Betrieben über eine ausreichende Anzahl unterschiedlicher Arbeitsplätze, ein betriebliches Gesundheitsmanagement, eine flexible Arbeitsorganisation, finanzielle Ressourcen und nicht zuletzt über ein professionelles Personalmanagement, das die Konzeption passender Maßnahmen übernehmen kann.

Generell kann zur lebenszyklusorientierten Personalentwicklung in taktgebundenen Arbeitsbereichen gesagt werden, dass die Lernfähigkeit der Mitarbeiter von Beginn an erhalten werden muss, um einen späteren Wechsel in neue Tätigkeiten leichter vollziehen zu können. Ebenso sollten präventive betriebliche Gesundheitsmaßnahmen, Arbeitsergonomie und Arbeitsschutz eine Selbstverständlichkeit sein und nicht erst einsetzen, wenn Schäden bereits eingetreten sind (siehe hierzu das Kapitel „Betriebliches Gesundheitsmanagement“ von Max Ueberle in diesem Lehrbuch).

### 3. Phase der Neuorientierung

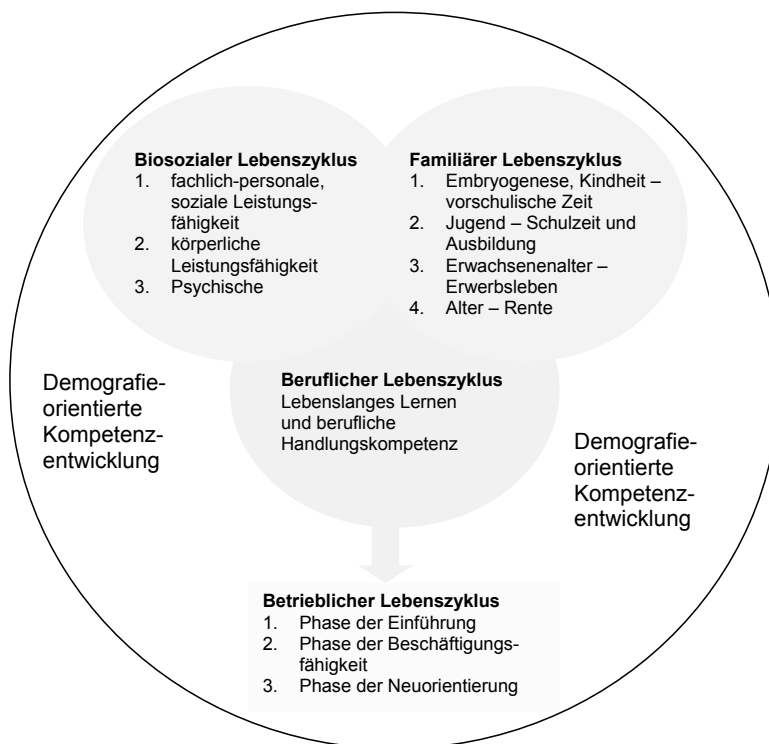
Unter der Phase der Neuorientierung sollen nicht nur die Maßnahmen der **Externalisierung** von Mitarbeitern verstanden werden. Externalisierung beinhaltet unter anderem die vorzeitige Ausgliederung von Mitarbeitern vor dem Erreichen des gesetzlichen Rentenalters durch Maßnahmen wie zum Beispiel Abfindungsregelungen, Umschulungen, Frühverrentung oder Outplacement. Externalisierung bedeutete bisher für Unternehmen eine sozial verträgliche Form der Personalfreisetzung älterer Mitarbeiter, war daher einfach innerbetrieblich durchzusetzen und senkte zudem Lohnkosten. Die nach dem Senioritätsprinzip vergüteten älteren Mitarbeiter konnten durch kostengünstigere Jüngere ersetzt und die Altersstruktur der Belegschaft verjüngt werden. Der demografische Wandel wird jedoch eine frühzeitige Freisetzung älterer Mitarbeiter erschweren. Zum einen durch den Mangel an jüngeren Fach- und Nachwuchskräften, Zum anderen aufgrund der mangelnden Finanzierbarkeit von Frühverrentungen. Damit sollte die Phase der Neuori-

entierung vorwiegend eine Auseinandersetzung mit Entwicklungsmaßnahmen zum offiziellen Renteneintritt und der Zeit danach beinhalten.

Damit der **Renteneintritt** und die damit möglicherweise verbundene Perspektivlosigkeit aufgefangen werden kann, bietet sich eine Begleitung des Mitarbeiters in den Ruhestand an. Der begleitende Coach sollte mit dem Mitarbeiter vor allem gemeinsame Ziele im biosozialen und familiären Lebenszyklus besprechen, die eine Dimension des lebenslangen Lernens integrieren. So könnten zum Beispiel zusätzliche Sprachkompetenzen aufgebaut, der Besuch einer Seniorenuniversität oder auch sportliche Betätigungen vereinbart werden. Eine Vorbildfunktion nimmt hier das weltweite größte Alten(bildungs-)programm Eldenhostel in den USA ein. Mehr als tausend Bildungsinstitutionen bieten hier älteren Menschen eine Mischung aus Reise, Abenteuer und Bildung an.

Zielt das Unternehmen darauf ab, weiterhin Zugriff auf das Knowhow des Mitarbeiters auch nach dem Renteneintritt zu haben, so wären hier flexibel gestaltbare Tätigkeiten in der unternehmensinternen Unternehmensberatung, Mentoring oder Coaching und projektbezogenes Senior-Expertentum denkbar.

Die Phase der Neuorientierung verwirklicht also den Begriff des lebenslangen Lernens und sieht den Kompetenzerhalt oder die Kompetenzentwicklung in den biosozialen, familiären und durchaus auch beruflichen Lebenszyklen als verwirklichtbar an.



**Abb. 4.8** Demografieorientierte Kompetenzentwicklung; Quelle: eigene Darstellung

Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass die demografieorientierte Kompetenzentwicklung einen Kompetenzzuwachs mit zunehmendem Lebensalter und damit eine lebenslange Beschäftigungsfähigkeit gewährleistet.

## 5 Mögliche Probleme bei der Verwirklichung einer demografieorientierten Kompetenzentwicklung bei älteren Mitarbeitern

Die Notwendigkeit lebenslangen Lernens und dem damit verbundenen Erhalt beruflicher Handlungskompetenz ist vor dem Hintergrund demografischer Entwicklungen einsichtig. Dennoch sorgen entsprechende Kompetenzentwicklungsmaßnahmen nicht immer durchgängig für die Beschäftigungsfähigkeit Älterer. Es gibt hierfür im Wesentlichen drei Gründe:

1. Das kalendarische Alter der Mitarbeiter,
2. die betriebliche Personalpolitik und
3. der Leistungswandel und die Einstellung Älterer (vgl. Prezewowsky, 2007, S. 77 ff.).

### 5.1 Das kalendarische Alter der Mitarbeiter

Mit zunehmendem kalendarischem Alter unterliegen Erwerbspersonen einem Dequalifizierungsrisiko. Dieses beinhaltet, dass mit zunehmenden Lebensalter und damit weit zurückliegender Ausbildung eine Entwertung der ehemaligen Qualifikation erfahren wird. Diese Entwertung erfolgt zum Beispiel durch:

- technologischen Fortschritt,
- neue Arbeitsorganisationsformen oder
- neue Qualifikationsmuster Jüngerer.

Zwar kann diese Dequalifizierung oftmals durch Weiterbildung kompensiert werden, doch wird gerade diese den Jüngeren vorbehalten. Auch können die Geschwindigkeit und das Ausmaß der Veränderungsprozesse bewirken, dass eine Anpassung an veränderte Qualifikationsprofile durch Weiterbildung in der geforderten Zeit nicht erreicht werden kann. Bei-

spielhaft sei hier die Software-Industrie genannt: Die Einführung neuer Programme können hier das langjährige Fachwissen eines Mitarbeiters unbrauchbar machen.

## 5.2 Das betriebliche Personalmanagement

Nicht immer stellt die Kompetenzentwicklung ein fester Bestandteil der **strategischen** Ausrichtung des Personalmanagements dar. Gerade mittelständische Unternehmen verfügen häufig über eine mangelnde Kompetenzentwicklungsplanung oder auch über keine ausreichenden finanziellen und personellen Ressourcen zur Konzeption beschäftigungserhaltender Weiterbildung. So betont auch die Bertelsmann Stiftung, dass in einer Vielzahl von mittelständischen Unternehmen kein zukunftsorientiertes und vorausschauendes Management des betrieblichen Humankapitals praktiziert wird (vgl. Bertelsmann Stiftung, 2002, S. 9).

Ein weiteres Problem kann die **Personaleinsatzplanung** im Unternehmen darstellen. So führen langfristig gleichbleibende Tätigkeiten zu einem Verlust an Qualifikationsbreite sowie Lernfähigkeit. Damit ist eine Personaleinsatzspirale nach unten geöffnet. Denn fällt die bisher ausgeübte Tätigkeit weg, kann nur noch eine weniger qualifizierte ausgeübt werden, so lange, bis schlimmstenfalls überhaupt keine Einsatzmöglichkeit mehr gegeben ist. Der Mitarbeiter hat seine Beschäftigungsfähigkeit verloren.

Verschiedene Alterskategorien bieten ein unterschiedliches Leistungsspektrum. Ältere Mitarbeiter bieten eine gewandelte Leistungsfähigkeit im Vergleich zu jüngeren (siehe hierzu Kapitel 3.5). Wird dieses gewandelte Leistungsangebot im Sinne des Defizitmodells gesehen, dann führen Unternehmen eine Arbeitsteilung zwischen Jüngeren und Älteren ein, die negative Konsequenzen hat: Die Jüngeren werden für die Betreuung neuer Produkte und Prozesse eingesetzt, weil sie als lernfähig und kreativ eingeschätzt werden. Hingegen werden die Älteren aufgrund ihres Erfahrungswissens weiter zur Herstellung, Entwicklung und Wartung der traditionellen Produkte eingesetzt. Der ältere Mitarbeiter gelangt, weil er lernentwöhnt ist, in eine Einseitigkeits- beziehungsweise in eine Spezialisierungsfalle, was aber im Grunde kein Problem des kalendarischen Alters darstellen würde. Die negative Beschaffenheit einer solchen Arbeitsteilung zeigt sich vor allem dann, wenn die traditionellen Produkte ausgemustert und neue Maschinen einbezogen werden. Der ältere Mitarbeiter hat seine Beschäftigungsfähigkeit verloren.

Des Weiteren entscheiden sich Unternehmen bei der Frage, wem Kompetenzentwicklungsmaßnahmen zuteil werden, meist für jüngere Mitarbeiter. Denn die Bildungsinvestition in ältere Mitarbeiter wird als nicht mehr rentabel angesehen. Wenn ein absehbares Ausscheiden des Mitarbeiters aus Altersgründen aus dem Unternehmen unterstellt wird, eine Verweildauer des jüngeren Mitarbeiters aber durchschnittlich noch mindestens zehn Jahre betragen wird, so scheint es rationaler, dem Jüngeren die Kompetenzentwicklungsmaßnahme zuteil werden zu lassen. Diese Argumentation, dass die Amortisation der Kompetenzentwicklungskosten bei älteren Mitarbeitern nicht mehr eintrete, ist so nicht haltbar. Die Halbwertszeit des Wissens ist zwischenzeitlich so verkürzt und die Notwendigkeit des Wissenserhalts so notwendig, dass diese Argumentation vollkommen unzeitgemäß ist.

## 5.3 Einstellung Älterer

Entscheidend für die Teilnahme an kompetenzerhaltenden Maßnahmen ist die persönliche Einstellung gegenüber lebenslangem Lernen. Hierbei prägen die individuelle Lernbiografie sowie Lernmotivation die Einsicht in die Notwendigkeit permanenter Weiterbildung. Eine innere Haltung, die eine einmalig abgeschlossene Ausbildung als ausreichend für die weitere Erwerbsbiografie betrachtet, wird sich gegenüber Kompetenzentwicklungsmaßnahmen verschließen. Diese Sichtweise kann sich mit zunehmendem Alter verstärken. Denn nicht nur seitens des Unternehmens kann der Nutzen aus Weiterbildung für Ältere als nicht mehr rentabel betrachtet werden, sondern auch aus Sicht des älteren Mitarbeiters selbst. Die innere Haltung „das lohnt sich für mich doch nicht mehr“ ist für den persönlichen Kompetenzerhalt kontraproduktiv. Die intrinsische Motivation zum Lernen ist aber Voraussetzung für lebenslanges Lernen.

Von ähnlicher Bedeutung ist die individuelle Lernbiografie. Negative Assoziationen, die mit Lernen verbunden sind, verhindern die Lernbereitschaft. Diese hängt von personellen Einflussfaktoren ab, insbesondere von der im Bildungs- und Arbeitsverlauf gesammelten Lernerfahrung, von der Beurteilung der eigenen Lernfähigkeit sowie von der wahrgenommenen Relevanz von Lerninhalten für die Praxis und den eigenen Bildungsbedarf (vgl. Bruggmann, 2000, S. 31). Ältere Mitarbeiter, die im Laufe ihrer Biografie positive Lernerfahrung gesammelt haben und sich dadurch ihrer Lernfähigkeit bewusst sind, weisen somit eine höhere Lernbereitschaft und damit auch Lernfähigkeit auf.

Des Weiteren kann Lernen verlernt werden. Wenn nach einer ersten Berufsqualifizierung keine weiteren Lernprozesse gefordert werden, weder im beruflichen noch im privaten Bereich, so findet im Zeitablauf eine Lernentwöhnung statt. Diese erschwert dann eine später eingeforderte Lernleistung oder macht diese im Zweifel sogar unmöglich.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass nicht nur Unternehmen für die mangelnde Qualifizierung ihrer älteren Mitarbeiter verantwortlich gemacht werden, sondern auch die älteren Mitarbeiter selbst ihren Kompetenzerhalt verhindern können. Von beiden Parteien wird somit eine gedankliche Neuorientierung in Bezug auf lebenslanges Lernen eingefordert.

## 6 Fazit

Der demografische Wandel wird die künftige Arbeitswelt wesentlich prägen. Die Personalstruktur wird von alternden Belegschaften gekennzeichnet sein, und die Rekrutierungssituation verschärft sich im Hinblick auf das Angebot von Fachkräften und Führungsnachwuchskräften. Zudem führen volatile Strukturen in der Arbeitswelt, bedingt durch technischen und

organisatorischen Wandel, zu einer immer schnelleren Überalterung herkömmlicher fachlicher Qualifikationen. Aus diesem Grund gewinnen überfachliche Qualifikationen an Bedeutung und die Forderung nach lebenslangem Lernen wird dringlicher. Die Aufgabe der Kompetenzentwicklung ist es nun, diesen veränderten Rahmenbedingungen gerecht zu werden und passende Konzepte zu entwickeln. Der Appell an die moderne Personalentwicklung lautet, sich nicht nur auf das Schließen von Fähigkeitslücken zu beschränken, sondern die nachhaltige Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit von Erwerbspersonen über ihre gesamte Erwerbsbiografie hinweg zu erhalten. Und dies beinhaltet, den Prozess des lebenslangen Lernens zu initiieren, zu fordern und zu fördern. Die Maßnahmen einer demografieorientierten Kompetenzentwicklung haben sich hierfür als geeignet herausgestellt.

Sie beinhalten neben der institutionalisierten Weiterbildung die Verwirklichung von formellen und informellen Lernprozessen am Arbeitsplatz sowie im sozialen und privaten Umfeld. Diese Form nicht-institutionalisierter Weiterbildung stellt jedoch zahlreiche Anforderungen an die Arbeitsorganisation und die damit verbundene Gestaltung lernförderlicher Arbeitsplätze. Eine geeignete Arbeitsorganisation zeichnet sich durch Offenheit und Mobilität sowie Arbeitszeitflexibilisierung, Flexibilisierung des Arbeitsorts und der Arbeitsprozesse, wechselnde und lernförderliche Arbeitsinhalte, altersgerechten Arbeitseinsatz, größere Entscheidungs- und Handlungsspielräume, neue soziale Konstellationen in Form von Teams oder Projektgruppen und die Vereinbarkeit von Familie und Beruf aus. Damit spielen die flexible Arbeitsorganisation und die lernförderliche Arbeitsplatzgestaltung eine zentrale Rolle bei der Implementierung einer demografieorientierten Kompetenzentwicklung. Begleitend zu diesem Implementierungsprozess sind die passenden betrieblichen Gesundheitsmaßnahmen sowie eine altersorientierte Unternehmens- und eine kooperative Führungskultur zu gestalten.

Der demografische Wandel mit seinen Auswirkungen für das Personalmanagement muss keine Schreckensvision darstellen, wenn Unternehmen frühzeitig ihre Strukturen und personalwirtschaftlichen Instrumente auf den Wandlungsprozess ausrichten. Eine zentrale Rolle für die erfolgreiche Gestaltung des anstehenden Veränderungsprozesses spielt hierbei die Kompetenzentwicklung. Es liegt in der unternehmerischen Verantwortung, die Potenziale aller zur Verfügung stehenden Erwerbspersonen bestmöglich auszuschöpfen und im Sinne eines lebenslangen Lernprozesses die berufliche Handlungskompetenz zu erhalten. Letztlich stellt damit der demografische Wandel eine Chance für Unternehmen dar. Sie werden die Bedeutung kompetenter Mitarbeiter als einen wichtigen strategischen Wettbewerbsfaktor nicht nur in Form von Lippenbekenntnissen anerkennen.

## 7 Fragen

1. Nennen Sie die Ziele der Kompetenzentwicklung im Hinblick auf den demografischen Wandel?
2. Welche Zielgruppen sind für die Kompetenzentwicklung unter demografieorientierter Sichtweise besonders relevant? Begründen Sie Ihre Aussage.
3. Was versteht man unter beruflicher Handlungskompetenz?
4. Welche Bedeutung hat Blended Learning für die Kompetenzentwicklung älterer Mitarbeiter und welche Voraussetzungen des Lernarrangements sind hierbei zu berücksichtigen?
5. Begründen Sie die Forderung nach lebenslangem Lernen vor dem Hintergrund demografischer Entwicklungen.
6. Welche Unterscheidungsmerkmale weisen ältere gegenüber jüngeren Arbeitnehmern in der Lernfähigkeit auf?
7. Weshalb ist Lernen am Arbeitsplatz sowie im sozialen und privaten Umfeld eine bedeutsame Kompetenzentwicklungsmaßnahme?
8. Erläutern Sie das Konzept der demografieorientierten Kompetenzentwicklung in seinen Grundstrukturen.

**Die Lösungen zu den Fragen finden Sie online (siehe Vorwort).**

Beispiele aus der Praxis finden Sie im Buch „Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel – Die Praxisbeispiele“, das 2014 bei De Gruyter Oldenbourg erschienen ist, ISBN 978-3-11-029956-4.

## 8 Literatur

Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V. (Hrsg.), Arbeiten und Lernen. Lernkultur Kompetenzentwicklung und Innovative Arbeitsgestaltung, QUEM-report, Heft 67, Berlin, 2001

Assig, D., Beck, A., Was hat sie, was er nicht hat?, in: Aus Politik und Zeitgeschichte, B22-23/98, S. 24–29

Badura, B., Schellschmidt, H., Vetter, Ch. (Hrsg.), Fehlzeiten Report 2003; Wettbewerbsfaktor Work-Life-Balance – Betriebliche Strategien zur Vereinbarkeit von Beruf, Familie und Privatleben, Heidelberg, 2004

Baethge, M., Baethge-Kinsky, V., Arbeit – die zweite Chance. Zum Verhältnis von Arbeits-erfahrungen und lebenslangem Lernen, in: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungs-forschung e.V./Projekt Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.): Kompetenzent-wicklung 2002. Auf dem Weg zu einer neuen Lernkultur. Rückblick – Stand – Ausblick. Münster, New York, München, Berlin, 2002, S. 69–140

Becker, M., Personalentwicklung, Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis, Stuttgart, 1999

Bergmann, B., Berufliche Kompetenzentwicklung, in: Silbereisen, R. K., Reitzle, M. (Hrsg.), Psychologie 2000, Lengerich: Pabst Science Publishers, 2001, S. 530–540

Bergmann, B., Hartwig, C.-J., Uhlemann, K.&Wardanjan, B., Zum Zusammenhang von Arbeitsinhalten in der Berufsbiografie und der individuellen Kompetenzentwicklung, Zeit-schrift für Arbeitswissenschaft, 2/1997, S. 85–95

Bertelsmann Stiftung (Hrsg.), Strategien gegen Fachkräftemangel, Betriebliche Optionen und Beispiele, Bd. 2, Gütersloh, 2002

Bertelsmann Stiftung, Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (Hrsg.), De-mographiebewusstes Personalmanagement, Gütersloh, 2008

Beschäftigung in Europa 2001 – Jüngste Tendenzen und Ausblick in die Zukunft. Europäi-sche Kommission, Generaldirektion Beschäftigung und Soziales, Referat A.1 Beschäfti-gungsanalyse, Brüssel, 2001

Bruggmann, M., Die Erfahrung älterer Mitarbeiter als Ressource, Deutscher Universitätsver-lag, Zürich, Wiesbaden, 2000

DGFP e.V. (Hrsg.), E-Learning, PraxisPapiere 1/2004

Deutscher Bildungsrat, Strukturplan für das Bildungswesen, Stuttgart, 1970

Elsdon, K. T., Lernen im sozialen Umfeld, in: Lernen für den Wandel. Wandel im Lernen, QUEM-report, Heft 50, Berlin, 1997, S. 105–112

Erpenbeck, J., Heyse, V., Berufliche Weiterbildung und berufliche Kompetenzentwicklung, in: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.), Kompetenzent-wicklung '96: Strukturwandel und Trends der beruflichen Weiterbildung, Münster: Waxmann, 1996, S. 15–152

Erpenbeck, J., Sauer, J., Das Forschungs- und Entwicklungsprogramm „Lernkultur Kompe-tenzentwicklung“, in: Arbeitsgemeinschaft Qualifikations-Entwicklungs-Management (Hrsg.), Kompetenzentwicklung 2000, Münster: Waxmann, 2000, S. 287–335

Erpenbeck, J., Sauer, J., Das Forschungs- und Entwicklungsprogramm „Lernkultur Kompe-tenzentwicklung“, in: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V. (Hrsg.), Arbeiten und Lernen. Lernkultur Kompetenzentwicklung und Innovative Arbeitsge-staltung, QUEM-report, Heft 67, Berlin, 2001

- Erpenbeck, J., Rosenstiel, L. von (Hrsg.), Handbuch Kompetenzmessung: Erkennen, Verstehen und Bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis, Stuttgart, 2003
- Fahr, R., Gibt es eine Nachfrage nach produktiver Freizeit?, in: Statistisches Bundesamt (Hrsg.), Spektrum Bundesstatistik, Band 17/2001, Wiesbaden, 2001
- Gallenberger, W., Weiterbildungsabstinenz ältere Beschäftigter in einer alternden Erwerbsbevölkerung, Diss., Opladen, 2002
- Graf, A., Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung, management 3/2001, S. 24–31
- Haeberlin, F., Ältere Mitarbeiter im Betrieb, in: Rosenstiel, L. von, Regnet, E., Domsch, M. (Hrsg.), Führung von Mitarbeitern, 5. überarb. Aufl., Stuttgart, 2003, S. 593–600
- Hacker, W., Richter, P., Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten – Ein Konzept in Entwicklung, in: Frey, D. (Hrsg.), Angewandte Psychologie, München, 1990, S. 426–447
- Heyse, V., Selbstorganisiertes Lernen, in: Rosenstiel, L. von, Regnet, E., Domsch, M. (Hrsg.), Führung von Mitarbeitern, 5. überarb. Aufl., Stuttgart, 2003, S. 573–591
- Hillmann, S., Was bedeutet eigentlich „Lebenslanges Lernen“?, in: DGSL-Magazin, 1/08, S. 18–19
- Hörwick, E., Lernen Ältere anders?, in: LASA (Hrsg.), Nutzung und Weiterentwicklung der Kompetenzen Älterer – eine gesellschaftliche Herausforderung der Gegenwart, Tagungsband zur Fachtagung der Akademie der 2. Lebenshälfte, Potsdam, 2003, [www.aqua-nordbayern.de/aqua/download/02.pdf](http://www.aqua-nordbayern.de/aqua/download/02.pdf), Abrufdatum 23.06.09
- Hübner, W., Kühl, A., Putzing, M., Kompetenzerhalt und Kompetenzentwicklung älterer Mitarbeiter in Unternehmen, QUEM-report, Heft 84, Berlin, 2003
- Karazman, R., Generationenbalance – Wege zum 3-Generationen-Unternehmen, in: Österreichische Bundesarbeitskammer, Industriellenvereinigung, Wirtschaftskammern Österreich und Österreichischer Gewerkschaftsbund (Hrsg.), Alternsgerechte Arbeitswelt – Referate und Diskussionsbeiträge des ExpertInnenhearings der Sozialpartner, o.o, 2004
- Kraus, A., Erfolgsfaktor Familienfreundlichkeit, in: Markt und Mittelstand, 6/2009, S. 22–27
- Mandl, H., Krause, U.-M., Lernkompetenz für die Wissensgesellschaft, Forschungsbericht Nr. 145/2001, München: Ludwig-Maximilians-Universität, Lehrstuhl für Empirische Pädagogik und Pädagogische Psychologie
- Nickolaus, R., Potenziale älterer ArbeitnehmerInnen – Beschäftigungs- und Lernfähigkeit älterer ArbeitnehmerInnen – Relevanz, Annahmen, Erkenntnisse, [http://www.fortbildung-bw.de/wb/03\\_aeltere\\_an/downloads/gp.pdf](http://www.fortbildung-bw.de/wb/03_aeltere_an/downloads/gp.pdf), Abrufdatum 10.12.2008
- North, K., Kompetenzrad und Kompetenzmatrix, in: Erpenbeck, J., Rosenstiel, L. von, Handbuch der Kompetenzmessung, Schäfer-Poeschel Verlag, Stuttgart, 2003

Prezewowsky, M., Demographischer Wandel und Personalmanagement, Diss., Deutscher Universitäts-Verlag, in: Ackermann, K.-F., Wagner, D. (Hrsg.), Unternehmerisches Personalmanagement, Gabler Edition Wissenschaft, 2007

Reinmann-Rothmeier, G., Didaktische Innovation durch Blended Learning, Bern, 2003

Reiß, M., Dreher, M., Bedarfserhebung zur internetgestützten Weiterbildung – E-Learning als Geschäftsfeld, Stuttgart, 2002

Rosenstiel, L. von, Regnet, E., Domsch, M. (Hrsg.), Führung von Mitarbeitern, 5. überarb. Aufl., Stuttgart, 2003

Rump, J., Groh, S., Eilers, S., Beruf und Familie – Auswirkungen auf die Wirtschaft, Mainz, 2006

Sattelberger, Th. (Hrsg.), Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung, in: Innovative Personalentwicklung, Sattelberger, Th. (Hrsg.), 3. Auflage, Wiesbaden, 1995, S. 287–305

Scholz, Ch., Personalmanagement, 5. überarb. Aufl., Vahlen Verlag, München, 2000

Straka, G., Denn sie wissen nicht, was sie tun – Lernen im Prozess der Arbeit. Motivationale und organisationale Bedingungen, in: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V. (Hrsg.), Arbeiten und Lernen. Lernkultur Kompetenzentwicklung und Innovative Arbeitsgestaltung, QUEM-report, Heft 67, Berlin, 2001

Weinert, F. E., Altern in psychologischer Perspektive, in: Baltes, P. B., Mittelstraß, J., Staudinger, U. (Hrsg.), Alter und Altern: ein interdisziplinärer Studententext zur Gerontologie, Berlin u. a.: de Gruyter, 1994, S. 180–203

Weinert, F. E., Concepts of competence. Contribution within the OECD project Definition and Selection of Competencies: Theoretical and Conceptual Foundations (DeSeCo), München: Max Planck Institute for Psychological Research, 1999

Wenke, J., Berufliche Weiterbildung für ältere Arbeitnehmer. Ein Leitfaden für Bildungsträger, Bielefeld, 1996

Zimmermann, D. A., Pfeiffer, I., Heimer, A., Wessels, J., Kerlen, Ch., Finke, I., Lernen in der Arbeit, QUEM-report, Heft 98, Berlin, 2006

