



Jürgen Graf (Hrsg.) | 18. überarbeitete Auflage

Seminare 2007

DAS JAHRBUCH DER MANAGEMENT-WEITERBILDUNG

managerSeminare

- ▶ Fakten: Die wichtigsten Ergebnisse aktueller Weiterbildungsstudien
- ▶ Trends und Perspektiven: Was die Weiterbildung bewegt
- ▶ Best practice: Prämierte Konzepte in Training und PE
- ▶ Marktübersichten: MBA-Schools, Train-the-Trainer, Business-Planspiele uvm.
- ▶ Verbände, Institutionen, Informationsquellen, Anbieter

Mit freundlicher Empfehlung von:

KLIMMER COACHING & TRAINING
Für Kommunikation und Führung

Marion Klimmer
Dweerblöcken 33 • 22393 Hamburg
Tel.: 040 600 14 872 • Fax: 040 600 14 871
mobil: 0178 5 33 22 86
email: info@klimmercut.de
Internet: www.KlimmerCuT.de



Inhaltsübersicht

Die Autorinnen und Autoren dieser Ausgabe.....	14
1. Zum aktuellen Stand	
Vorwort.....	18
1.1. Trendanalyse 2006: Quo vadis, Weiterbildung?	21
<i>Jürgen Graf</i>	
351 Bildungsanbieter und 86 Weiterbildungsverantwortliche in Unternehmen befragte der Verlag managerSeminare im Juli 2006 zum Geschehen auf dem Weiterbildungsmarkt. Profitiert auch die Weiterbildungsbranche vom wirtschaftlichen Aufwärtstrend? Wie entwickeln sich Auftragslage und Seminardauer? Welche Themen werden nachgefragt? Wie verändert sich das Leistungsangebot der Trainer, wie das Weiterbildungsengagement der Unternehmen?	
1.2. Erste Anzeichen der Erholung.....	43
<i>Dr. Heinz Streicher</i>	
Zum neunten Mal untersuchte die Lünendonk GmbH die größten Anbieter beruflicher Weiterbildung in Deutschland. Analysiert wurden Umsatzentwicklung, Umsatzanteile unterschiedlicher Angebotsformen, Wachstumserwartungen sowie Hemmnisse, die ein weiteres Wachstum erschweren.	
1.3. Im Trend: Outsourcing und Lernen im Prozess der Arbeit	53
<i>Dirk Werner</i>	
Über 2.000 Unternehmen beteiligten sich im Sommer 2005 an der Weiterbildungserhebung des Instituts der Deutschen Wirtschaft Köln (IW). Die in dieser Art wohl umfangreichste Studie gibt u.a. Aufschluss über investierte Budgets und Zeit für die Weiterbildung der Mitarbeiter und benennt die zentralen Entwicklungsperspektiven aus Sicht der Unternehmen.	

2. Trends und Perspektiven

2.1. Fünf Trends für die Weiterbildungswirtschaft.....65 *Axel Gloger*

Die Internet-Enzyklopädie Wikipedia macht es vor: Der Online-Anbieter stellt die Plattform, die Inhalte gestalten die Nutzer. Dieses Prinzip gilt erst recht für die zukünftige Weiterbildung. Der Lernende weiß selbst am besten, was er lernen muss, die Aufgabe des Trainers besteht darin, das passende Format zu kreieren, das ihn möglichst schnell zum Ziel führt. Ob in diesem Sinne ein Chief Learning Officer (CLO) den Unternehmen auf die Sprünge helfen kann und welche Rolle er in Unternehmen einnimmt, ist ein weiterer von fünf Trends, auf die sich die Weiterbildungswirtschaft einstellen sollte.

2.2. Trainer – ein Berufsbild bekommt Konturen83 *Renate Richter*

Im Zuge der europaweiten Harmonisierung im beruflichen Aus- und Weiterbildungsbereich durch Zielvorgaben der EU-Bildungsminister zeichnet sich eine stärkere Reglementierung der Tätigkeit von Trainern und Weiterbildnern ab. Klare Vorgaben an die eigene Aus- und Weiterbildung, Kompetenzanforderungen, Qualitätsmodelle sowie Aspekte der Internationalisierung werden Berufsbild und Karrierewege der Trainer in naher Zukunft nachhaltig verändern.

2.3. Personalentwicklung für „ältere“ Mitarbeiter: Ja, aber ... – wie?91 *Marion Klimmer*

Spätestens ab 2010 macht der demographische Wandel in Unternehmen ernst: Junge High Potentials sind kaum noch zu finden, der Nachwuchs fehlt. Nach dem viel gescholtenen Jugendwahn müssen die Betriebe eine drastische Kehrtwende in ihrer Personalpolitik vollführen und stattdessen gezielt ihre „alten Eisen“ fördern und qualifizieren. Wie aber sehen PE-Konzepte jenseits der 40+ aus? Und was unterscheidet das Lernverhalten älterer Menschen von dem jüngerer?

2.4. Neue Konfliktformen – wie sollten Trainer schlichten?111 *Dr. Susanne Klein*

Früher ging es bei betrieblichen Konflikten meistens um die Sache, heute geht es um die nackte Existenz. Die konsequente „Ausdünnung“ des Personalstamms in den vergangenen Jahren ließ die Angst um den Arbeitsplatz plötzlich auch bei vormals sicheren und hochqualifizierten Positionen wachsen. Der „Streitfall“ sitzt immer häufiger am Schreibtisch nebenan: Er wird zum Konkurrenten, gegen den man bestehen und vor allem besser dastehen muss, wenn der nächste Personalabbau droht. Was macht den Umgang mit dieser neuen Form von Konflikten so schwierig und wie können Trainer und Berater reagieren und intervenieren?

2.5. Inhouse-Beratung: Was interne Entwicklungshilfe leistet119 *Joana Krizanits*

Vom globalen Multi bis zum Krankenhaus: Organisationen jeder Art müssen heute effektiv, schlagkräftig, innovativ sein – und dabei natürlich effizient funktionieren und gut wirtschaften. Entsprechend boomen die Fortbildungsangebote für Organisationsberatung und entsprechend häufig findet man in Unternehmen und Verbänden interne Mitarbeiter, die sich der Aufgabe der Organisationsentwicklung explizit und ausschließlich widmen. Doch was tun diese Inhouse-Berater eigentlich? Welche Aufgaben übernehmen sie und welche Auswirkungen hat ihre Arbeit?

3. Best Practice in PE und Training

3.1. Transfercoaching bei der Sick AG – vom Seminar zur greifbaren Veränderung am Arbeitsplatz.....	143
3.2. Konfliktkompetenz per E-Learning	151
3.3. Investing in People – interne Trainerqualifizierung bei Ikea	155
3.4. Corporate Communication and Language Trainer Certificate	159
3.5. Das neue Hardselling – Verkaufen heißt verkaufen	163

4. Was ist was in Training und Weiterbildung?

4.1. Adaptives E-Learning.....	171
4.2. Evaluationsstufen nach Donald Kirkpatrick.....	173
4.3. Integrales Management / Werteorientierte Führung	176
4.4. Kommunikationsquadrat nach Schulz von Thun	179
4.5. Webquests.....	180
4.6. WikiWikiWeb	183

5. Marktübersichten zur Managementqualifizierung

5.1. MBA – Karriere mit drei Buchstaben.....	186
Birgit Giesen, Katrin Alberts	
▶ Kurzübersicht amerikanischer MBA-Schools	198
▶ Kurzübersicht europäischer MBA-Schools	202
▶ Ausgewählte deutsche MBA-Anbieter im Porträt.....	206
GISMA Business School.....	206
Henley Management College.....	207
HHL – Leipzig Graduate School of Management	209
HTWG Hochschule Konstanz.....	210
Institute for International Management Consulting (I-IMC)	212
International School of Management (ISM)	213
Universiteit Nimbas	214
Stuttgart Institute of Management and Technology (SIMT)	215
Universität Augsburg, ZWW, MBA.....	216
Europa Universität Viadrina	217
WHU – Otto Beisheim School of Management	218
5.2. Der Weg zum Trainer – mehr als Learning by Doing	221
▶ Marktübersicht Train-the-Trainer-Lehrgänge	227
5.3. Personalentwickler: Propheten oder Profis?	243
▶ 23 PE-Qualifizierungen im Überblick.....	250
5.4. Projektmanagement-Kompetenz mit Zertifikat.....	262
▶ Projektmanagement-Lehrgänge im Überblick	271

6. Info-Quellen

Verbände, Institutionen, Netzwerke der Weiterbildung 284

ACC Austrian Coaching Council.....	286	DVNLP – Deutscher Verband für neuro- linguistisches Programmieren e.V.....	304
ASTD – American Society for Training and Development	287	European Foundation for Management Development (efmd)	305
ASTD – Global Network Germany e.V.....	288	FIBAA – Foundation for International Business Administration Accreditation	306
BaTB Bundesverband ausgebildeter Trainer und Berater e.V.	288	Forum Werteorientierung in der Weiterbildung ..	307
Berufsverband der Verkaufsförderer und Trainer e.V. (BDVT).....	288	GABAL e.V.	307
BSO – Berufsverband für Supervision, Organisationsberatung und Coaching	289	ICDE – International Council for Open and Distance Learning.....	308
Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB)	290	ICF International Coach Federation Deutschland e.V.	308
Bundesverband der Träger beruflicher Bildung e.V.	290	Institut der deutschen Wirtschaft Köln (IW).....	309
CEDEFOP – Europäisches Zentrum für die Förderung der Berufsbildung.....	291	Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft (ibw).....	310
CERTQUA.....	292	International Federation of Training and Development Organisations (IFTDO)	310
D-ELAN – Deutsches Netzwerk der E-Learning-Akteure e.V.....	292	International Society for Performance Improvement (ISPI)	311
Dachverband der Weiterbildungs- organisationen (DVWO) e.V.....	293	InWent – Internationale Weiterbildung und Entwicklung gemeinnützige GmbH	312
DBVC Deutscher Bundesverband Coaching.....	294	Kuratorium der Deutschen Wirtschaft für Berufsbildung.....	312
DeGefest	295	Österreichisches Institut für Berufsbildungsforschung (ÖIBF)	313
Deutsche Gesellschaft für angewandte Kinesiologie e.V. – DGAK	295	Professional Coaching Association ProC	313
Deutsche Gesellschaft für Supervision e.V. DGSv.....	296	Q-Pool 100	314
Deutsche Gesellschaft für Transaktionsanalyse DGTA e.V.....	297	REFA-Verband	315
Deutscher Coaching Verband (DCV).....	297	SAGSAGA Swiss Austrian German Simulation and Gaming Association	315
Deutscher Industrie- und Handels- kammertag (DIHK).....	298	Sietar Deutschland e.V.....	316
Deutscher Verband für Coaching und Training (dvct) e.V.	299	Staatliche Zentralstelle für Fern- unterricht (ZFU)	316
Deutsches Institut für Erwachsenen- bildung (DIE)	300	SVEB Schweizerischer Verband für Weiterbildung	317
DGFP – Deutsche Gesellschaft für Personalführung.....	301	T.O.C. Berufsverband für Training, Organisationsberatung und Coaching e.V.	318
DGQ – Deutsche Gesellschaft für Qualität e.V.	302	Trainertreffen Deutschland (TTD).....	319
DGSL – Deutsche Gesellschaft für suggesto- pädagogisches Lehren und Lernen e.V.....	303	Verband der Management- und Marketing-Trainer/innen (VMMT)	319
Didacta Verband e.V. – Verband der Bildungswirtschaft	303	Verein für NLP im Business e.V.	320
Die Österreichischen WirtschaftsTrainer	304	Worlddidac-Verband	321
		Wuppertaler Kreis e.V.....	321

7. Produkte für PE und Training

7.1. Software zur Potenzialanalyse: Personalauswahl per PC 324 *Constantin Gillies*

▶ Potenzialanalyse-Instrumente im Überblick 329

360°-Feedback – Emotional Intelligence View 360 . 329	ISIS – Interaktives System zur Identifikation sozialer Kompetenzen 336
360°-Feedback – Executive View 360..... 329	Jobfidence..... 336
360°-Feedback – Leader View 360 330	KODE Kompetenz-Diagnostik und -Entwicklung... 336
360°-Feedback – Manager View 360 330	MFA – Management-Fallstudien 337
360°-Feedback – Performance View 360 330	MIO 337
360°-Feedback – Team View 360..... 331	Negotiation & Influencing Profile 338
AHA, Arbeitshaltungen 331	People Index..... 339
BIP Bochumer Inventar zur berufsbezogenen Persönlichkeitsbeschreibung 331	PERLS.solutions..... 339
CAPTain 332	pro facts 339
career profile INVENTORY 332	StressScan 340
CASA – Computer Aided Single Assessment 333	Team Effectiveness Survey..... 340
DNLA-ESK: Erfolgsprofil Soziale Kompetenz ... 333	Think Smart..... 341
DNLA-Management 334	Thinking Styles 341
EIQ-Online 334	▶ Testsysteme und -bibliotheken:
Facet 5..... 334	Hogrefe Testsystem (HTS) 342
GPM 360°-Feedback..... 335	PERLS..... 342
ILICA..... 335	Wiener Testsystem 343

7.2. Planspiele: Praxis am Modell erlernen..... 344 *Constantin Gillies*

▶ 40 Business-Planspiele im Überblick 349

Advanced Projektmanagement 349	Löwenbank..... 358
AEDIFICIUM 349	MARGA..... 358
ALYSSA..... 350	Mikro-Key..... 359
BERYLLA 350	proactivity 359
BO-Cash 351	Q-Key – Qualitätsmanagement 360
BWL kompakt 351	Selly+ 360
BWL komplex 352	SILKE – Steuerung integrierter Logistikketten .. 361
Change Lab 352	SimulTrain..... 361
Cold Water Managementtraining 353	TAFF 361
Decision Base 353	Tango 362
Der Manager im Handelsbetrieb 354	Targetsim Banking 362
Euro Manager 354	Targetsim DienstleistungPro 363
GINGER 354	Targetsim Finanzwissen für Nicht-Fachleute 363
Global Factory..... 355	TOPSIM – Business Development..... 364
Global Manager 355	TOPSIM – Change-Management 364
IRIS Insurance Game..... 356	TOPSIM – Euro 364
knowledge diversity 356	TOPSIM – General Management II..... 365
LearnSim..... 356	TOPSIM – Project Management..... 365
Let’s get IT done! 357	ULF – Unternehmen Logistikgerecht führen 366
Livon..... 357	Wasser Marsch! – Project Management 366

8. Anbieter-Verzeichnis

8.1. Anbieter-Profile (nach PLZ-Bereichen sortiert)..... 366

8.2. Anbieter-Index (alphabetisch) 508

Die Autorinnen und Autoren dieses Buches

■ **Birgit Giesen** ist Geschäftsführerin des Staufenberg Instituts in Köln. Sie beschäftigt sich seit mehr als fünfzehn Jahren mit aktuellen Trends und grundlegenden Entwicklungen beim MBA-Studium und ist u.a. Herausgeberin des im Dezember 2006 in 8. Auflage erscheinenden MBA-Ratgebers „Das MBA-Studium“ (Staufenberg Verlag, Köln 2006/07). Kontakt: info@staufenberg.de

■ **Katrin Alberts** ist als verantwortliche Redakteurin beim Staufenberg Institut, Köln, tätig und betreut in dieser Funktion u.a. den MBA-Ratgeber „Das MBA-Studium“.

■ **Constantin Gillies**, Jahrgang 1970, Diplom-Volkswirt. Freier Wirtschaftsjournalist und Buchautor. Von 1999-2003 Korrespondent der WELT in Bonn. Constantin Gillies schreibt für DIE WELT, Handelsblatt, Financial Times Deutschland, FAZ, VDI-Nachrichten, Handelszeitung (CH) und die Weltwoche (CH). Themen: Wirtschaft, Management, Technologie, Internet. Bücher: „Wie wir waren – die wilden Jahre der Web-Generation“ (Wiley-VCH, 2003), „Die Macht mit uns“ (Rowohlt 2005). Kontakt: constantin@gillies.de

■ **Axel Gloger** ist Wirtschaftsjournalist und Chefredakteur des Informationsdienstes Trendletter. „Wie kommt das Neue in die Welt? Welche Chancen erwarten unser Geschäft? Wie können wir uns schon heute auf den Kunden von morgen einstellen? Wie können Unternehmen die Trends nutzen?“ – praktisch umsetzbare Antworten auf diese Fragen liefert er in Artikeln für die führenden Zeitungen Zeitschriften und Fachmagazine, in Vorträgen auf Kongressen und Seminaren, in Workshops und als Autor zahlreicher Bücher. Daneben wirkt er als Aufsichtsrat und Beirat in mittelständischen Unternehmen. Ausbildung: Diplom-Volkswirt, Post-Graduate-Studien am Insead und am Management Zentrum St. Gallen. Kontakt: axel@gloger.biz, www.trendletter.de

■ **Jürgen Graf**, Jg. 1966, ist Mitgründer und Gesellschafter der managerseminare Verlags GmbH, Bonn, und arbeitet dort seit 1990 als Redakteur und Lektor. Er fungiert als Herausgeber des Jahrbuchs „Seminare“ und ist Autor der Studie „Weiterbildungsszene Deutschland“, die jährlich die aktuellen Entwicklungen der Weiterbildungsbranche analysiert und kommentiert. Kontakt: juergen.graf@managerseminare.de

■ **Dr. Susanne Klein**, Bonn, studierte Psycholinguistik und Psychologie, promovierte zum Thema „Kommunikation im Unternehmen“. Nach mehreren Jahren als interne Personalentwicklerin und Führungstrainerin arbeitet sie seit 1994 selbstständig als Managementtrainerin, Coach und Fachjournalistin. Schwerpunkte ihrer Arbeit bilden das Führungscoaching, die Konfliktmediation und die methodische Ausbildung von Trainern und Coaches. Außerdem berät und begleitet sie Teams in Change-Prozessen, zum Beispiel auf dem Weg zur Netzwerkstruktur. Kontakt: info@susanne-klein.net

■ **Marion Klimmer**, Jg. 1968, Staatsexamen Pädagogik, berufsbegleitendes Studium Marketing/BWL. Nach langjähriger Führungserfahrung in Marketing-/Vertriebspositionen

ist sie inzwischen mit Klimmer Coaching&Training selbstständig als Business-Coach und Managementtrainerin tätig. Schwerpunkte ihrer Trainings liegen in den Themen Führung, Kommunikation, Work-Life-Balance/Standortbestimmung. Darüber hinaus hält Sie Vorträge zu Themen rund um „Erfolgreiche Selbstmarketing-Strategien“. Sie hat Ausbildungen u.a. in Transaktionsanalyse, NLP, Systemischem Coaching, WingWave-Coaching und bei Friedemann Schulz v.Thun. Kontakt: info@KlimmerCuT.de, www.KlimmerCuT.de

■ **Mag. Joana Krizanits** studierte Psychologie in Straßburg, Liverpool und Wien. Sie arbeitete achtzehn Jahre in Fach- und Führungsrollen in Unternehmen aus unterschiedlichen Branchen, u.a. als Bereichsleiterin beim Hernstein Management Institut und als Consultant in der Beratergruppe Neuwaldegg. Sie ist selbstständige systemische Organisationsberaterin und Coach mit den Schwerpunkten: Unternehmensentwicklung, internationale Führungskräfteentwicklung, Corporate Entrepreneurship, Strategiearbeit, Veränderungen der Unternehmenskultur, Bereichs- und Teamentwicklungen, Konfliktintervention und komplexe Entscheidungsprozesse. Weitere Schwerpunkte sind die Beraterausbildung und Lehraufträge an Fachhochschulstudiengängen und Business-Schools sowie Diplomandenbetreuung. Sie ist Inhaberin der Mag. Joana Krizanits Unternehmensentwicklung GmbH, Wien. Kontakt: joana.krizanits@aon.at

■ **Renate Richter** ist seit 2002 Präsidentin des deutschen Dachverbands der Weiterbildungsorganisationen (DVWO) und steht seit März 2005 auch der European Training and Development Federation (ETDF) vor, in der aktuell mehr als 140.000 Erwachsenenbildner aus 13 Verbänden in zehn europäischen Ländern konstituiert sind. Neben ihrer Verbandstätigkeit arbeitet sie als selbstständige Journalistin und Autorin. Kontakt: praesident@dvwo.de

■ **Dr. Heinz Streicher**, Diplom-Volkswirt, ist seit 1990 selbstständiger Unternehmensberater für Marketing und Management in der HighTech- und Dienstleistungs-Branche sowie Partner der Lünendonk GmbH, Bad Wörishofen. Vor seiner jetzigen Tätigkeit war er 17 Jahre in der Geschäftsleitung eines großen internationalen IT-Beratungs- und Systemintegrationsunternehmens tätig. Kontakt: heinz.streicher@t-online.de

■ **Dirk Werner** ist Stellvertretender Leiter des Wissenschaftsbereichs Bildungspolitik und Arbeitsmarktpolitik beim Institut der deutschen Wirtschaft Köln sowie Projektleiter des Internetportals AusbildungPlus, das einen bundesweiten Überblick über Zusatzqualifikationen und duale Studiengänge liefert, Kontakt: werner@iwkoeln.de, www.iwkoeln.de

■ sowie das **Redaktionsteam von managerSeminare**, das zentrale Inhalte zu den Marktübersichten dieses Jahrbuchs beige-steuert hat.

„Fange nie an aufzuhören und höre nie auf anzufangen.“

Cicero

Personalentwicklung für „ältere“ Mitarbeiter: Ja, aber ... – wie?

Marion Klimmer

Spricht man heute über das Potenzial und die wachsende Bedeutung „älterer“ Mitarbeiter in Unternehmen, so drängt sich zunächst einmal die Frage auf, ab wann ein Mitarbeiter zu dieser Gruppe gehört. Schnell stellt man fest, dass eine Altersdefinition letztlich immer willkürlich ist, weil Alter nicht nur eine biologische, sondern auch eine gesellschaftliche Komponente hat. Alter hängt mit den sozialen Erwartungen zusammen, mit Rollen, die einem Menschen Platz und Aufgabe in der Gesellschaft zuordnen. Die Zuordnung zur Gruppe der „älteren Mitarbeiter“ ist auch berufsspezifisch (z.B. Stewardess), betriebsspezifisch (in IT-Unternehmen gilt man früher als „alt“), tätigkeitsspezifisch (Profisport), ggf. auch noch geschlechtsspezifisch und arbeitsmarktabhängig. So kann man im Einzelfall geteilter Meinung sein, ob „älter“ z.B. mit ca. 35, 40, 45 oder 50 Jahren beginnt. Dies wird in der Literatur und in den Unternehmen und Personalabteilungen jeweils sehr unterschiedlich bewertet.

Als „ältere“ Mitarbeiter sind jahrelang in vielen Unternehmen die 55- bis 65-Jährigen bezeichnet worden. Diese Altersgruppe gibt es heutzutage in Unternehmen auf Grund von Restrukturierungsmaßnahmen und umfassenden „Pensionierungswellen“ nahezu nicht mehr. Daher fallen heute bereits die ca. 45- bis 55-Jährigen in die Gruppe so genannter „älterer Mitarbeiter“ – und diese Altersgruppe ist auch gemeint, wenn im Folgenden von „älteren Mitarbeitern“ die Rede ist.

1. Personalentwicklung für „ältere Mitarbeiter“ – gibt es die überhaupt?

Die Unternehmen haben inzwischen erkannt, dass Mitarbeiter ihre „wertvollste Resource“ sind – so ist es zumindest vielen Unternehmensleitlinien und -darstellungen zu entnehmen. Wie auch immer dies in der betrieblichen Realität umgesetzt wird – die PE-Maßnahmen zielen immer noch vornehmlich auf „jüngere“ Mitarbeiter ab.

Schauen wir uns unterschiedliche Personalentwicklungskonzepte und -maßnahmen in den Betrieben an, so fokussieren diese schwerpunktmäßig „Einsteiger“ sowie (junge!)

High Potentials und Führungs-Nachwuchskräfte. Mit Hilfe von Leistungsbeurteilungen (z.B. durch Vorgesetzte oder gar 360°-Feedbacks), Assessment-Centern oder anderen Potenzialanalyse-Instrumenten – bisweilen auch schlicht nach „Bauchgefühl“ der Vorgesetzten und Personalabteilungen – filtern diese Unternehmen ihre „Hoffnungsträger“ heraus. Diese durchlaufen dann mehr oder weniger standardisierte oder teilindividualisierte Entwicklungsprogramme, die ihnen den Weg zur (horizontalen oder vertikalen) Weiterentwicklung ihrer Karrieren ermöglichen sollen. Dabei stellt bereits die „40“ eine Schallmauer dar. Die ersten Führungspositionen und auch die sich daran anschließenden Beförderungen finden in der Regel deutlich vor dem 40. Lebensjahr statt.¹

In vielen Unternehmen gibt es darüber hinaus einen größeren Block von Weiterbildungsangeboten, die freiwillig besucht werden können. Voraussetzung: Der Vorgesetzte stimmt zu, trägt zumeist die Kosten und stellt den Mitarbeiter zeitlich für die Maßnahme frei. Hier hängt die Teilnahme stark vom jeweiligen Engagement des Weiterbildungsinteressenten ab und von seiner Bereitschaft, sich auch gegen eventuellen Widerstand des Vorgesetzten für die Maßnahme zu engagieren. So sind es nicht selten dessen Vorbehalte („... hält von der Arbeit ab!“; „Muss das denn sein/brauchen Sie das denn noch?“, „Können Sie sich das zeitlich denn erlauben?“), die die guten Absichten des Mitarbeiters und die entsprechenden Engagements und Konzepte der PE-Abteilung unterminieren. Dass dadurch das Eigenengagement für „lebenslanges, eigeninitiiertes Lernen“ der Mitarbeiter leidet, muss nicht extra betont werden.

In der Konsequenz nehmen Mitarbeiter ab 40 bzw. 45 unterdurchschnittlich an PE-Maßnahmen teil. Damit verknüpft ist die Beobachtung, dass mit dem Erreichen der „PE-Schallmauer“ von 45 Jahren auch interne Wechsel deutlich zurückgehen.

Obere Führungsebenen – schlechte Vorbilder in Sachen Weiterbildung

Die Ausnahmen des viel zitierten „Jugendwahns“ in Unternehmen findet man auf oberen Führungsebenen – dort gibt es immer noch zahlreiche Führungskräfte jenseits der 50 bis 55 Jahre. Betrachten wir die PE-Angebote und -Maßnahmen für obere und Top-Führungskräfte, so fällt auf, dass die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen „selbstverständlich“ (?) auf dem Prinzip der „Freiwilligkeit“ beruht. Die meisten Unternehmensleitlinien sehen es nicht vor, dass Top-Führungskräfte sich verpflichten, regelmäßig ein- bis zweimal jährlich ihre Kompetenzen individuell sowie als Führungsteam auszubauen.

Um die Vorbildfunktion im Sinne eines „lebenslangen“ Lernens ist es aber seitens der obersten Führungsebenen häufig schlecht bestellt. Diese Ebenen engagieren sich seit vielen Jahren zumeist auch nicht mehr für die Entwicklung ihrer eigenen persönlichen, kommunikativen, kooperativen, motivatorischen Kompetenzen. Unter dem zunehmenden (Zeit-)Druck des Tagesgeschäfts, öffentlicher Ansprüche (z.B. Shareholder), des Wettbewerbsdrucks und der Konkurrenzsituation (mit z.B. internen Kontrahenten) vernachlässigen sie ihre eigene Standortbestimmung und Weiterentwicklung – aber auch ihre Work-Life-Balance.

¹ DGFP e.V. (Hrsg.), Personalentwicklung für ältere Mitarbeiter, 2004, S. 55 ff.

Da sie hier selten mit gutem Beispiel vorangehen (und sei es durch einen persönlichen Coach), können sie auch nicht glaubwürdig kommunizieren und vertreten, was lebenslanges Lernen und der Erhalt und Ausbau der „Employability“ erfordern: Das Eigenbemühen des Mitarbeiters um entsprechende (interne/externe) PE-Maßnahmen einerseits und das proaktive Anbieten seitens der Personalentwicklung andererseits. So entfällt leider auch häufig der konsequente Entwicklungsdialog zwischen Mitarbeiter, Führungskraft und PE-Abteilung über individuelle Ziele, Chancen/Risiken und Maßnahmen.

Der institutionalisierte Einsatz des zunehmend in den Fokus rückenden, zielgerichteten PE-Instruments „Coaching“ wäre auch unter Kostengesichtspunkten (Zeit- und finanzielle Ressourcen) ideal für den Einsatz in oberen Führungsebenen – und dementsprechend oftmals auch für „ältere Mitarbeiter“. Doch interne Personalentwickler und externe Coaches sind sich hier in ihrer Analyse und ihrem Urteil meist einig: Die Implementierung als kontinuierlich eingesetztes Instrument scheidet wiederum daran, dass die Unternehmenskultur eine kontinuierliche Fortbildung ihrer oberen Führungsebenen weder konkret verpflichtend vorsieht noch stringent nachhält (bis hin zur Einbindung in das Balanced-Score-Card-Modell).

Ein weiterer Verhinderungsgrund liegt in der Anerkennung und Kommunikation des Themas Coaching im Unternehmen. Fatalerweise haftet Coaching häufig noch ein „defizit-orientierter Einsatz“ an: Die Mitarbeiter empfinden Coaching häufig als Maßnahme zur Behebung von Defiziten und daher auch als Stigmatisierung, die man(n) besser geheim hält oder am besten gleich von sich abwendet. Hier muss u.a. mit Marketinginstrumenten konsequent an einem Kulturwechsel und einer Imagebesserung gearbeitet werden, um Coaching als Wertschätzungsinstrument für „förderungswürdige“ Mitarbeiter zu positionieren. Entscheidend ist indes auch hierbei ein entsprechendes Vorleben auf den oberen Führungsebenen: Coaching-Programme sollten von allen Führungskräften selbst durchlaufen werden, um persönliche Identifikation und Vorleben zu ermöglichen und dadurch positive Coaching-Nachrichten – auch für „ältere Mitarbeiter“ – zu generieren und zu kommunizieren.

2. Der demografische Wandel erfordert erweiterte PE-Konzepte

2.1. „Alternde“ Unternehmen geraten unter doppelten Zugzwang

Obwohl in Sachen PE und Weiterbildung gegenwärtig noch vernachlässigt werden, „ältere Mitarbeiter“ zukünftig die zahlenmäßig größte Gruppe in Unternehmen ausmachen. Das Altern der erwerbstätigen Bevölkerung ist Teil des allgemeinen demografischen Wandels: In der Erwerbsbevölkerung steht dem aktuell bereits verhältnismäßig geringen Anteil junger Menschen mit der Babyboom-Generation der späten 1950er- und 1960er-Jahre noch eine ausgesprochen große Personenzahl in der mittleren Altersgruppe der 35- bis unter 50-Jährigen gegenüber. Da Ältere in den Betrieben heutzutage meist nur kleine Gruppen bilden (die aktuelle Beschäftigungsquote bei den 55- bis 64-Jährigen liegt bei knapp 45%), bleibt das bereits stattfindende Altern von Belegschaften häufig noch verdeckt. Das scheint von einem unmittelbaren Handlungsdruck zu entlasten.

Tatsächlich setzt die demografische Entwicklung Unternehmen von beiden Seiten der Alterspyramide unter Zugzwang:

- ▶ Der Wettbewerb um die schrumpfende Zahl von jungen Talenten hat in bestimmten Branchen (z.B. im Anlagen- und Maschinenbau) bereits begonnen und wird sich auf andere Wirtschaftszweige ausdehnen. Vorrangiges Ziel muss es daher sein, geeignete Fach- und Führungskräfte (intern/extern) zu finden, langfristig(!) zu binden, gezielt und systematisch weiterzuentwickeln, leistungsfähig, -motiviert und gesund zu erhalten.
- ▶ Die heute zahlenmäßig besonders stark vertretenen mittleren Altersgruppen werden in der Folge „en bloc“ altern. Die dann zu erwartende größere Zahl von Pensionierungen bedeutet für Unternehmen, dass auch ein beträchtliches Maß an Erfahrungswissen auf einen Schlag verloren gehen könnte. Somit ist neben der PE älterer Mitarbeiter auch der effiziente Wissenstransfer extrem wichtig. Die stärkere Altersspreizung in der Belegschaft erfordert eine noch größere kommunikative und soziale Kompetenz im Umgang miteinander, die allerdings schon heute häufig kaum noch vorhanden ist ...

2.2. Aufgaben einer PE, die ältere Mitarbeiter bewusst einschließt

Umso wichtiger ist es, präventiv und damit altersorientiert zu handeln, bevor „Altersprobleme“ auftreten. Es geht darum, die Arbeits- und Beschäftigungssituation so zu gestalten und Arbeitnehmer so zu fördern, dass ihre Leistungspotenziale über den gesamten Erwerbsverlauf zur Geltung kommen, erhalten und ausgebaut werden. Dies erfordert eine vorausschauende und realistische Beurteilung möglicher Technologieentwicklungen ebenso wie Maßnahmen der Qualifizierung, Gesundheitsförderung und sozialen Anerkennung älterer Mitarbeiter.

Unternehmen sollten daher rechtzeitig eine generationenübergreifende Unternehmenskultur vorantreiben, welche sich an unterschiedlichen Potenzialen der Belegschaft orientiert: Aufzugreifen sind Fragestellungen des Wissensmanagements und des generationsübergreifenden Wissenstransfers, da traditionelle Wege der Akquisition neuen Wissens durch die Einstellung junger Fachkräfte in Zukunft nur noch eingeschränkt zur Verfügung stehen. Ältere Mitarbeiter spielen hier eine herausragende Rolle: Erfahrungswissen, Intellektualität und ein durch Lebenserfahrung und Weisheit geprägtes Entscheidungsvermögen sind ein echter Wettbewerbsvorteil, der sich quantifizieren lässt.

Die Personalabteilung spielt daher für die Zukunftssicherung der Unternehmen eine zentrale Rolle und tut gut daran, sich bereits jetzt durch entsprechende Maßnahmen und Strategien mehr Gehör und Handlungsspielräume in Unternehmen zu verschaffen. Eine ganze Reihe von Instrumentarien sind hierfür vorhanden und partiell schon erprobt:

■ *Erweiterung vertikaler Führungslaufbahnen*

Ermutigung zum (berufs-)lebenslangen Lernen hängt wesentlich von den Entwicklungsperspektiven ab, die Mitarbeitern geboten werden. Tatsächlich hat die Mehrheit (70%) der Unternehmen keine oder nur auf bestimmte Altersgruppen begrenzte „Karrieremo-

delle². Eine Alternative im Sinne von „Karrierechancen“ liegt im Aufbau horizontaler Expertenlaufbahnen anstelle der üblichen vertikalen Führungslaufbahnen.

Der systematisch gesteuerte Wechsel zwischen Aufgaben und Positionen sollte integraler Bestandteil der Personalpolitik und originäres Handlungsfeld der PE werden. Damit wird die oft postulierte Forderung der Lern-, Innovations- und Veränderungsbereitschaft wirkungsvoll in die Tat umgesetzt. Durch diese Form des Wissensmanagements wird im selben Zuge unentbehrliches Erfahrungswissen und Know-how gesichert und gezielt und systematisch zwischen den unterschiedlichen Altersgruppen ausgetauscht. Dies schafft eine Vertrauenskultur innerhalb einer Organisation. Die älteren Mitarbeiter werden aufgewertet und stehen Veränderungsprozessen dadurch insgesamt offener gegenüber.

■ Förderung (gewerblicher) Teamarbeit

Zum Erhalt der Leistungsfähigkeit über die gesamte Erwerbsbiografie sind abwechslungsreiche Anforderungsstrukturen und Lernanreize in der Arbeit grundlegend notwendig. Langfristiges Verbleiben in immer gleichen Routinetätigkeiten kann geradewegs in eine „Altersfalle“ führen: Hierdurch werden die Flexibilität und dauerhaft die Lernfähigkeit und -bereitschaft von Beschäftigten eingeschränkt (womit auch häufig eine abnehmende Motivation, sich auf Neues einzustellen, einhergehen kann). Aber auch die Beschäftigung insgesamt kann gefährdet sein, wenn eine spezielle Qualifikation nicht mehr gefragt sein sollte. Wenn Personen seit langem in Tätigkeitsfeldern arbeiten, deren Anforderungen sie beherrschen, die aber keine Anlässe bieten, sich Neues anzueignen, dann werden sie dadurch dem Lernen entwöhnt und verlieren infolgedessen auch häufig das notwendige Selbstvertrauen hierfür.

Daher ist es so wichtig, auch Facharbeiter und Fachspezialisten ohne Führungsfunktion durch Weiterbildung fit zu halten. Beim Ausbau oder bei der Einführung von Teamarbeit sollte es erklärtes Ziel der Unternehmen sein, ein hoch flexibles Arbeitssystem zu gestalten, das auch zukünftigen Anforderungen an steigende Komplexität und Variantenvielfalt der Aufgaben gewachsen ist. Die Einsatzflexibilität der Mitarbeiter muss darauf ausgelegt sein, dass im Prinzip jeder Mitarbeiter jede Tätigkeit der Teamaufgabe beherrscht – sofern sachlich bzw. fachlich möglich.

■ Gegenseitige Wertschätzung als Schlüssel zur Kooperationskultur

Vielen älteren Mitarbeitern wird vorgeworfen, dass sie nicht veränderungsbereit bzw. -fähig seien. Dies stimmt nur zum Teil. Wenn Mitarbeiter über Jahrzehnte stets dieselbe Tätigkeit ausüben und in Veränderungsprozesse nicht eingebunden werden, sind Blockaden und Widerstände praktisch vorprogrammiert. Sie haben dann ihre Wurzeln in Demotivation und in (heimlichen oder unbewussten) Ängsten und Befürchtungen, neuen Aufgaben nicht gewachsen zu sein.

Mangelnde Wertschätzung des bisher Geleisteten und der dabei gewonnenen Erfahrungen gehört zum Alltag vieler älterer Mitarbeiter. Zum Teil hat dies mit schnellem Wandel

² Personalwirtschaft 12/05, S.46

zu tun, bei dem alte Erfahrungen nicht als förderlich angesehen werden. Zum Teil spielt aber auch die persönliche Beziehung zwischen jungen Führungskräften und älteren Mitarbeitern eine Rolle. Ziel der PE muss es daher sein, (junge) Führungskräfte insbesondere in ihren sozialen und kommunikativen Kompetenzen zu sensibilisieren und zu stärken. Wechselseitige Vorurteile, Missverständnisse und Frustrationen können dadurch verhindert oder minimiert werden, wodurch sich ein Stück (Kooperations-)Kultur entwickeln kann. Je besser sich „Jung“ und „Alt“ ineinander hineinversetzen können, umso mehr Wertschätzung empfinden und zeigen sie für ihre Unterschiedlichkeit und Individualität und somit auch füreinander. So wächst Vertrauen als Voraussetzung für Kooperation. Wertschätzung erleichtert bzw. ermöglicht somit auch Veränderungsprozesse.

■ *Kooperation und Vertrauen – unerlässlich für effizienten Wissenstransfer*

Wenn „Jung“ und „Alt“ keine guten, vertrauensvollen Beziehungen zueinander pflegen, kommt dies Unternehmen teuer zu stehen. Schon während ihrer Koexistenz gibt es zahlreiche Reibungsverluste auf Grund von offenen oder verdeckten Konflikten.

Wenn ältere Mitarbeiter aus dem Erwerbsleben ausscheiden, nehmen sie dann ihr gesamtes Fach- und Faktenwissen mit. Viel gravierender ist jedoch, dass sie auch das so genannte „Verhaltenswissen“ mitnehmen. Dieses ist oft wertvoller als das reine Faktenwissen. Es ist das implizite Wissen um das Funktionieren der Unternehmenskultur. Viele jüngere Führungskräfte und Mitarbeiter gehen deshalb den falschen Weg oder wiederholen Fehler, weil dieses wichtige Wissen um informelle Strukturen, Tabus, Rituale – also das „Unbewusste“ des Unternehmens – mit dem Weggang der älteren Wissensträger abhanden gekommen ist. So werden Unternehmen immer wieder in ihren Entwicklungs- und Wachstumsprozessen zurückgeworfen.

Wenn ältere Mitarbeiter also nicht hinreichend zur Kooperation motiviert sind, werden sie weder ihr Wissen weitergeben noch Verantwortung abgeben. Eine Kultur des Abschottens, der Konkurrenz und des Misstrauens schadet dem Unternehmen auch finanziell. Es geht hier zwar um „weiche Faktoren“ – dennoch finden sich diese in der Unternehmensbilanz wieder.

Wissenstransfer hat mit Vertrauen, mit Zeit und Gelegenheit zum Austausch und mit gemeinsam verfolgten Zielen zu tun. PE sollte daher auch wesentlich darauf abzielen, zwischen Mitarbeitern und insbesondere zwischen den Mitarbeiter-Generationen eine vertrauensvolle, kooperative Beziehung herzustellen. Dies führt gleichzeitig dazu, dass ältere Mitarbeiter eher bereit zu Veränderungen sind, neue Impulse aufzunehmen und dadurch flexibel, dynamisch und lernfähig bleiben.

2.3. Erwartungen älterer Mitarbeiter an „ihre“ Entwicklung

Ältere Mitarbeiter haben durchaus Interesse an kontinuierlichen Personalentwicklungsmaßnahmen. Eine wichtige Motivation hierzu liegt in dem Wunsch, gefragt und wertvoll zu sein. Dies setzt voraus, dass die Führungskraft die Mitarbeiter auch direkt anspricht und zu PE-Maßnahmen motiviert. Dadurch haben ältere Mitarbeiter zudem das Gefühl:

„Das Unternehmen steht noch zu mir.“ Des Weiteren sind ältere Mitarbeiter häufig auch gerne bereit, mit anderen in PE-Maßnahmen zu lernen, weil sie interessiert sind zu erleben bzw. zu erkennen, wo sie mit ihrem Wissen und Leistungsvermögen im Vergleich zu anderen (jüngeren) Kollegen stehen.

Gleichzeitig liegt hierin auch eine Gefahr: Hinter bisweilen abschätzigen Äußerungen oder Einstellungen älterer Mitarbeiter gegenüber jungen, („über-“)motivierten Kollegen oder Vorgesetzten steckt nicht selten ein Gefühl der Unterlegenheit oder gar Minderwertigkeit wegen des häufig größeren Bildungsgrades oder aktuelleren Fachwissens der Jüngeren. Findet also die wechselseitig vorwurfsvolle Gleichsetzung von „alt“ mit „veraltet“ und „jung“ mit „selbstüberschätzend“/„übermotiviert“ statt, dann wächst das Kränkungs-potenzial insbesondere auf Seiten der älteren Mitarbeiter. Die PE ist daher insbesondere gefordert, einen wie oben beschriebenen Kulturwandel zu forcieren und die Wertschätzung der Mitarbeiter füreinander und für ihre Unterschiedlichkeit zu forcieren („Diversity-Management“).

PE wird von älteren Mitarbeitern nicht unbedingt nur in Form eines Aufstiegs gesucht. Teilweise geht es ihnen auch darum, aus dem „Hamsterrad“ des „Nur-Funktionierens“ herauszukommen und die Arbeit neu oder erstmals mit Sinn zu erfüllen. Auch eine bessere Balance zwischen beruflichem Leben und persönlichen Interessen bzw. persönlicher Lebensplanung ist für viele ein wichtiges Anliegen. Es geht ihnen also zunehmend um „Work-Life-Balance“, die immer wieder neu diskutiert und entschieden werden muss. Von daher werden sich die Aufgaben der PE zum Teil auch dahin entwickeln, Instrumente zur Verfügung zu stellen, die eine eigenverantwortliche Lebens- und Karriereplanung ermöglichen (vgl. hierzu Punkt 6).

Viele Mitarbeiter stellen sich früher oder später die Frage nach ihren persönlichen Stärken und einer ggf. alternativen Arbeit, in der sie diese besser verwirklichen können. Mit zunehmendem Alter steigt zudem das Interesse, in anderen Arbeitszeit- oder Beschäftigungsmodellen für das Unternehmen tätig zu sein, um einen schrittweisen Ausstieg aus dem Erwerbsleben zu vollziehen. So sollten Unternehmen Aktivitäten fördern, die von Mitarbeitern als Selbstständige oder in anderen juristischen Vertragsverhältnissen geleistet werden können – im Rahmen von Teilzeit, befristeten Verträgen, freier Mitarbeit, Projektverträgen oder Interimsmanagement.

3. Ältere Mitarbeiter lernen anders

Ältere Mitarbeiter haben auf Grund ihrer langjährigen beruflichen Tätigkeit andere Kompetenzen erworben. Sie weisen im Vergleich zu jüngeren Mitarbeitern ein anderes Leistungsprofil auf. Sie sind bei körperlich schweren Arbeiten oder in Stresssituationen nicht so belastbar wie ihre jüngeren Kollegen, doch dafür punkten sie gegenüber den Jüngeren bei Tätigkeiten, die im hohen Maße Erfahrung, Weitsicht, Routine, Genauigkeit, Präzision und soziale Kompetenz erfordern.

Dem kalendarischen Alter kommt dabei insgesamt eine sehr geringe Bedeutung zu. Es werden hingegen innerhalb ein- und derselben Altersgruppe erhebliche Leistungsunterschiede sichtbar. Der Ausbildungsstand, das berufliche Training, Selbstvertrauen

und Motivationsfaktoren gewinnen hier an Bedeutung (siehe Kasten unten). Schlechtere „Lernleistungen“ bei Älteren sind häufig weniger ein Zeichen nachlassender „Lernfähigkeit“, sondern ein Zeichen von Unsicherheit, von mangelndem Zutrauen zu sich selbst, das Gelernte zu reproduzieren. Der Faktor „Angst“ (sich z.B. zu blamieren) ist elementar und nimmt in seiner Dimension im Alter zu. Angst hemmt. Daher ist es essenziell, „angstfreie“ Rahmenbedingungen für PE und Lernen zu schaffen.

Besondere Lernkompetenzen älterer Mitarbeiter

Folgende Lernkompetenzen wurden in Untersuchungen vorwiegend bei Älteren festgestellt:³

- ▶ Leichtigkeit im Umgang mit komplexen Sachverhalten und größeren Gesamtkonzepten,
- ▶ herabgesetztes Erleben von Eigenbetroffenheit in potenziell belastenden Situationen (Konkurrenz bei Beförderungen),
- ▶ erhöhte Toleranz in Bezug auf alternative Handlungsstile,
- ▶ Nutzung von Strategien der Energieeinsparung im Sinne einer Entscheidungs- und Handlungsökonomie (man erreicht etwas „mit weniger Aufwand“),
- ▶ bessere Einschätzung eigener Fähigkeiten und deren Grenzen,
- ▶ Treffen von Entscheidungen und Schlussfolgerungen mit mehr Bedacht, mit größerer Vorsicht und nüchternem Realismus (mehr Sinn für das „Machbare“), gleichzeitiges Sehen und Berücksichtigen von Möglichkeiten und Grenzen.

Vielfältige Ergebnisse experimenteller Studien zur Lernfähigkeit im Alter ergeben:⁴

- ▶ Ältere lernen bei sinnlosem (bzw. ihnen sinnlos erscheinendem) Material schlechter, bei sinnvollem Material (d.h. bei Einsichtigwerden des Sinnzusammenhangs) sind ihre Leistungen mit denen Jüngerer hingegen durchaus vergleichbar.
- ▶ Lernen im Ganzen ist leichter als Lernen in Teilen.
- ▶ Zu schnell dargebotener Lernstoff behindert Ältere mehr als Jüngere; bei Eliminierung des Zeitfaktors nivellieren sich die Unterschiede.
- ▶ Älteren fehlt es oft an einer gewissen Lerntechnik (doch die lässt sich erlernen).
- ▶ Ältere lernen leichter, wenn der gebotene Lehrstoff übersichtlich gegliedert ist.
- ▶ Von besonders starkem Einfluss ist die Lernaktivität (sich selbst etwas aktiv zu erarbeiten und nicht mundgerecht vorgesetzt zu bekommen).
- ▶ Die Lernmotivation, die innere Bereitschaft, einen Stoff aufzunehmen und sich mit ihm auseinanderzusetzen, ist entscheidend.
- ▶ Motivation hängt in aller Regel vom Lernziel ab, mit dem bestimmte
- ▶ Nutzenerwägungen und Konsequenzen verbunden sind.

³⁺⁴ Weiterbildung 6/2005, S. 22

Die Entwicklung kognitiver Fähigkeiten: von fluider zu kristalliner Intelligenz

Ein einheitlicher Lerntyp ist, wie bei den meisten Erwachsenen, auch bei älteren Lernenden nicht vorzufinden. Jedoch unterscheidet man üblicherweise zwischen bildungsgewohnten und -ungewohnten Personen. Bei den lernungewohnten Älteren sind Lernstrukturen und -techniken meist nur fragmentarisch vorhanden. Häufig ergeben sich auf Grund der Lernentwöhnung Unsicherheiten in Bezug auf die Einschätzung der eigenen Lernfähigkeit und Schwierigkeiten, sich auf das Lernen einzustellen.

Ältere Menschen lernen somit nicht schlechter als jüngere, sondern anders. Grundsätzlich nutzen sie vermehrt ihre Erfahrungen und versuchen an bereits bestehendes Wissen anzuknüpfen. Neue Lerninhalte, die nicht in Bezug zu vorhandenen Denk- und Handlungsstrukturen gesetzt werden können, werden schnell wieder verlernt. Des Weiteren lernen ältere Menschen unter Zeitdruck schlechter als jüngere, ohne Berücksichtigung des Zeitfaktors sind die Lernleistungen von älteren und jüngeren Menschen hingegen gleich.

Es ist daher besonders wichtig, den zu lernenden Stoff in einen Sinnzusammenhang einzuordnen, einen Bezug zu den beruflichen Erfordernissen herzustellen, das unterschiedliche Lernverhalten zu berücksichtigen, die individuellen Berufserfahrungen zu reflektieren, an vorhandene Kenntnisse und Fertigkeiten anzuknüpfen sowie neue Lerninhalte durch ständiges Rückkoppeln mit Bekanntem zu verbinden.

Oft besitzen ältere Mitarbeiter ein fundiertes, jobspezifisches Wissen, verfügen über eine gute Urteilsfähigkeit und Risikoabwägung und haben Sinn für das Machbare. Soziale Kompetenz, Menschen- und Branchenkenntnis, das Beherrschen der kommunikativen Infrastruktur im Betrieb sind häufig die besonderen Stärken der Älteren.

Leistungsvoraussetzungen wie Gedächtnis, Kreativität, Problemlösungskompetenz, Intelligenz, soziale Kompetenz oder Stressbewältigungsfähigkeit sind im hohen Maße von den Anregebungsbedingungen abhängig, denen ein Individuum im Laufe seines Berufslebens ausgesetzt ist. Sie können durch gezielte Förderung erhalten bzw. aufgebaut werden. Zahlreiche Untersuchungen zeigen, dass die Fähigkeit älterer Mitarbeiter, Neues zu lernen, stark vom Niveau und Umfang der bisherigen Lernanforderungen in ihrem Arbeitsleben abhängig ist.

Bei der Klärung der Frage, wo Unterschiede in Lernkompetenzen zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitern liegen, wird häufig auch die Frage nach kognitiven Unterschieden aufgeworfen. Dies zwingt zur Unterscheidung zweier unterschiedlicher Aspekte von „Intelligenz“:

- ▶ Unter „*fluider Intelligenz*“ werden eine schnelle Auffassung und Wahrnehmungsgeschwindigkeit und eine hohe Kurzzeitgedächtnisleistung verstanden. Sie nimmt mit zunehmendem Alter (langsam!) ab (bedingt durch abnehmende Plastizität und zunehmende Schädigung des Zentral-Nerven-Systems).
- ▶ „*Kristalline Intelligenz*“ umfasst das beurteilende Vermögen: z.B. Erfahrungswissen, Wortschatz, Ausdrucksfähigkeit, Gesamtbeurteilung, abwägende Wahrnehmung und ein stabiles Selbstkonzept. Sie ist im Wesentlichen das Ergebnis von Lern- oder Übungseffekten. Sie bleibt über weite Abschnitte des Erwachsenenalters erhalten oder nimmt sogar weiter zu. Neuere Studien zeigen dies. Sie belegen, dass sich mit zunehmenden

Anforderungen an Aufmerksamkeit und Konzentrationsfähigkeit sowie steigender Verantwortung auch die Leistung verbessert und dass dieser Leistungszuwachs bis in das sechste Lebensjahrzehnt hinein ansteigt.

Die wichtigste Schlussfolgerung daraus: Es kommt auf die optimale Herausforderung älterer Mitarbeiter an. Daher ist nicht nur (Angst auslösende und demotivierende) Überforderung zu vermeiden. Es bedarf des Vertrauens in die Leistungsfähigkeit Älterer, wenn Unterforderung vermieden werden soll. Denn die Leistungserwartung der Umwelt beeinflusst die Leistungsfähigkeit des Individuums. Ein Ziel betrieblicher Weiterbildung liegt in diesem Kontext im Erhalt bzw. Ausbau kristalliner Intelligenz.

4. Wie sich das Lernen Älterer systematisch fördern lässt

In der konkreten Umsetzung erfordert das Lernen Älterer gut und klar gegliederte Lernmaterialien, gut aufbereitetes Wissen und Übersichten. Es erfordert die besondere Beachtung der körperlichen Leistungsfähigkeit und der sozialen Komponente des Wohlfühlens. Es erfordert mehr Zeit für reine Wissensvermittlung sowie Übungs- und Trainingsmethoden im Team. Es erfordert auch den Mut, den Stoff auf das wirklich Wesentliche, Nützliche und Brauchbare zu reduzieren, um Konzentration und Spannkraft zu erhalten.

Bildungsmaßnahmen sollten insofern „altersgerecht“ sein, dass sie den Lernerfahrungen und -möglichkeiten Älterer Rechnung tragen: kürzere Ausbildungsblöcke, die dafür aber über einen längeren Zeitraum angeboten werden. Die Lerneinheiten sollten gezielt den Erfahrungsschatz der Mitarbeiter einbeziehen, so dass das Lernen weniger abstrakt wird und auch ein gutes Maß des Lernens voneinander beinhaltet. So organisieren Unternehmen z.T. schon Ausbildungsmaßnahmen für ältere Mitarbeiter, in denen diese teilweise selbst Inhalte vermitteln und einen gegenseitigen Austausch moderieren.

■ *Soll-Ist-Vergleiche der Kompetenz*

Ausgangspunkt einer systematischen Personalentwicklung für ältere Mitarbeiter ist ein Soll-Ist-Vergleich der vorhandenen und der zukünftig benötigten Kompetenzen sowie eine regelmäßige Überprüfung der Weiterbildungsbeteiligung.

Die zukünftigen Anforderungen können unter anderem im Rahmen von moderierten Workshops aufgenommen werden. Die Bedarfsermittlung orientiert sich dabei z.B. an eingesetzten IT-Systemen und Werkzeugen, der Arbeitsorganisation und an den Unternehmenszielen. In Mitarbeitergesprächen werden individuelle Ziele besprochen und festgelegt, Förder- und Entwicklungspläne abgestimmt und Entwicklungsperspektiven im Unternehmen ausgelotet. Der individuelle Kompetenzstand wird bei der Vorbereitung einer PE-Maßnahme erfasst und bei der Konzeption berücksichtigt. Vorhandene Kompetenzen können dann für das Lernen aktiviert werden. „Frontalunterricht“ sollte daher im Hinblick auf unterschiedliche Kompetenzen von Seminarteilnehmern vermieden werden; wenn überhaupt, ist er zur reinen Wissensvermittlung einzusetzen und z.B. mit audiovisuellen Medien zur besseren Veranschaulichung zu ergänzen.

■ *Standortseminare*

„Standortseminare“ zur Bewertung der gegenwärtigen und zukünftigen Rolle des Mitarbeiters sind weitere Maßnahmen zur Qualifizierung Älterer (siehe auch Punkt 6). Ziele hierbei sind, den Prozess des lebenslangen Lernens zu verinnerlichen und auf den gegenwärtigen Arbeitsbereich zu übertragen, die aktuelle Unternehmenspolitik besser zu verstehen und konkrete Möglichkeiten zum Erhalt der körperlichen, geistigen und seelischen Gesundheit zu erfahren und anzuwenden. Einzel- und Gruppencoaching-Angebote zur Neu- oder Umorientierung sind dabei ebenfalls hilfreich.

■ *Altershomogene versus -gemischte Lerngruppen*

Es gilt, den Balanceakt zu vollbringen, den Bedürfnissen älterer Mitarbeiter einerseits gerecht zu werden, andererseits die Unterschiede der älteren Beschäftigten nicht zu sehr herauszuheben und diskriminierend erscheinen zu lassen. (Wie die Maßnahmen für ältere Mitarbeiter konkret benannt werden sollten, ist eine Frage des geschickten Marketings.)

Da sich die Art und Weise des Lernens von Lebensphase zu Lebensphase verändert und die Bedeutung des Erfahrungswissens mit dem Alter steigt, kann in altershomogenen Lerngruppen einem altersspezifischen Lernverhalten eher Rechnung getragen und einem Gefühl der Überforderung entgegengewirkt werden. Diese altershomogenen Maßnahmen sollten allerdings mit altersgemischten Lernangeboten kombiniert werden. Gerade E-Learning bietet eine gute Möglichkeit, Lernpartnerschaften zwischen „Jung“ und „Alt“ aufzubauen. Ein weiterer Vorteil von E-Learning ist die Möglichkeit, das eigene Lerntempo selbst bestimmen zu können. Der Hauptvorteil selbstgesteuerten Lernens liegt in einer erhöhten Teilnehmermotivation und der Reduktion von Transferproblemen. Die Lernenden können bereits im Lernvorgang die Umsetzungsmöglichkeiten kritisch beleuchten.

Intergenerative Teams oder Tandemmodelle ermöglichen Beobachtungslernen, die Weitergabe von Erfahrungswissen sowie die Vermittlung aktueller Fachkenntnis von Jüngeren an Ältere. Die Einführung von Paten-, Coaching- und Mentorenkonzepten sind ebenfalls geeignete Instrumente für altersgemischte Lernmethoden: Für einen bestimmten Zeitraum betreuen Ältere z.B. als Coach oder Pate neu eingestellte Mitarbeiter, Arbeitsplatzwechsler, Auszubildende oder Nachwuchskräfte.

■ *Unterschiedliche Lernteams für unterschiedliche Lernziele*

Lernteams mit unterschiedlichen Gruppenzusammensetzungen bieten anregende Abwechslung und somit unterschiedliche Lernstimulation:

- ▶ Ältere lernen miteinander (altersgruppen-homogene Zusammensetzung),
- ▶ Ältere und Jüngere lernen gemeinsam (altersgruppen-heterogene Konstellation – Rollen werden aufgebrochen),
- ▶ Ältere sind Paten für Jüngere (Wissen tradieren),
- ▶ Jüngere sind Paten für Ältere („Wissens-Update“; Rollentausch bzw. „Bottom-up-Mentoring“ z.B. beim Umgang mit dem Internet).

■ *Personalentwicklung durch Job-Enrichment und -Enlargement*

Geeignet sind gezielte Projektgruppeneinsätze und die Methode der Job-Rotation. Bei Job-Enrichment oder Job-Enlargement findet Lernen durch eine Veränderung der Arbeitsinhalte und -abläufe statt. Dazu gehören die Übertragung von Sonderaufgaben, Übernahme von Stellvertreter-, Referenten- und Beraterfunktionen sowie die Erweiterung des Aufgabengebiets.

■ *Laufbahnplanung*

Eine weitere Maßnahme ist die explizite Laufbahnplanung, um geeignete Mitarbeiter zu identifizieren, die einer Veränderung bedürfen, um geistig flexibel und herausgefordert zu bleiben. Talentpools, die bisher nur Berufseinsteigern und jungen Potenzialträgern dienen, sollten ebenso für ältere Bewerber gepflegt und genutzt werden. Dazu müssen Kompetenz- und Erfahrungsprofile aller Mitarbeiter vorhanden sein und bei PE-Maßnahmen berücksichtigt werden.

■ *Bonus-Regelungen*

Zielvereinbarungen und Beurteilungen dürfen sich nicht nur an der Förderung kurzfristiger (fachlicher) Höchstleistungen ausrichten. Sie sollten ebenso die kontinuierliche, zielorientierte Weiterentwicklung als Basis für zukünftiges Leistungsvermögen berücksichtigen. Bonuszahlungen werden demnach nicht nur auf Grund von Leistungen ausgeschüttet, sondern auch auf Grund von Weiterentwicklungen kommunikativer, sozialer, fachlicher Kompetenzen.

5. PE-Konzepte für ältere Mitarbeiter erfolgreich implementieren

Die Notwendigkeit zum Handeln muss zuallererst von höchster Entscheidungsebene gesehen und begriffen werden. Wenn dies nicht geschieht, ist es aus der hierarchischen Mitte heraus erfahrungsgemäß sehr schwierig, die notwendigen Maßnahmen und Anpassungsschritte vorzunehmen. Eine Altersstrukturanalyse des Betriebs, die auf die möglichen Probleme und (auch finanziellen!) Konsequenzen aufmerksam macht, kann in diesem Sinne ein äußerst effektives Instrument sein, um die Unterstützung der Geschäftsleitung für ein umfassendes PE-Projekt „Ältere Mitarbeiter“ sicherzustellen. Eine enge Zusammenarbeit mit PE-Controllern sollte hierzu verstärkt werden, um mit Hilfe von Controlling-Beweisen die Rentabilität der geplanten PE-Maßnahmen auch vorzurechnen.

Anschließend sollte eine offizielle Auftaktveranstaltung für die Belegschaft stattfinden, die über die Bedeutung demografischer Veränderungen für die Arbeitswelt und das Unternehmen informiert sowie absehbare Auswirkungen und Probleme beschreibt. In nachfolgenden Workshops können Handlungsbedarfe und Maßnahmen erarbeitet werden. Die Workshops sind wichtige Arbeitsschritte im Rahmen eines umfassenden betrieblichen Veränderungsprozesses. Sie bieten eine ideale Plattform zur Auseinandersetzung mit Vorbe-

halten und Bedenken gegen die Erfordernis und Sinnhaftigkeit erweiterter Qualifizierungsanstrengungen. Im Anschluss können adäquate PE-Maßnahmen erarbeitet werden.

Es braucht des Weiteren eine Planungsgruppe und einzelne Promotoren, die sich kontinuierlich um das Thema kümmern – auch wenn sie auf Desinteresse und Widerstände stoßen. Besonders wichtig ist es, die älteren Mitarbeiter sinnvoll in heterogen zusammengesetzte Problemlösungsteams zu integrieren – um „Betroffene“ zu „Beteiligten“ zu machen und schon im Prozess erfolgreich kooperatives Miteinander zu leben oder zu optimieren.

Alternative Laufbahnkonzepte anbieten

Auch Führungsaufgaben lassen sich – wo möglich und sinnvoll – zeitlich befristen. Die Entlastung vom Druck der Linienverantwortung empfinden insbesondere ältere Mitarbeiter als angenehm, sofern sie mit der Übernahme einer neuen herausfordernden Aufgabe einhergeht. Das allerdings setzt eine gezielte Förderung und Karrierepläne durch alle Generationen hindurch voraus, um zu verhindern, dass das Abgeben einer Führungsaufgabe mit einem Abstieg gleichgesetzt wird. Die Gestaltung des Erwerbsverlaufs kann also auch so aussehen:

- ▶ Wechsel in Stabsfunktionen,
- ▶ Übernahme von Projektarbeiten oder Beratungstätigkeiten (z.B. auch im Ausland),
- ▶ Jobrotation,
- ▶ Arbeitszeitreduzierung.

Karriere und sozialer Status werden häufig noch an der hierarchischen Stellung festgemacht. Umso mehr gilt es, neues Denken in den Köpfen zu verankern. Mit der Aufwertung von Fachlaufbahnen gegenüber Führungshierarchien können älteren Mitarbeitern neue berufliche Chancen eröffnet und Motivationspotenziale erschlossen werden. Entwicklungs-, Laufbahn- und Karriereplanungen dürfen nicht vorzeitig (im mittleren Alter) enden, sondern müssen die Mitarbeiter lebenslang begleiten.

Employability verhindert Sinnkrisen und Arbeitslosigkeit

Vom Erhalt und Ausbau persönlicher Leistungsfähigkeit profitieren neben den Unternehmen selbstverständlich auch die Mitarbeiter. Die Bewältigung von Lernanforderungen in der Arbeit und die Auseinandersetzung mit Neuem wirkt der Gefahr von Arbeitslosigkeit entgegen und fördert die eigene Persönlichkeitsentwicklung.

Neben originären Qualifizierungsmaßnahmen sind in diesem Sinne auch jene Bereiche zu beachten, die dazu geeignet sind, Kompetenzen einzubringen, auszubauen und sich in der Arbeit selbst immer neue Entwicklungen und Verfahrensweisen anzueignen. In diese Richtung zielen Konzepte für altersorientierte Laufbahngestaltungen, Rotationsmodelle oder auch qualifikationsfördernde Varianten von Gruppen-/Teamarbeit.

Soziale Anerkennung, Aufforderung zur Qualifizierung oder gezielte Karriereplanung für älter werdende Mitarbeiter verhindern Sinnkrisen, innerliche Kündigungen und eingeschränkte Einsatzmöglichkeiten. Das gilt auch für Gruppen außerhalb der Unternehmen (Personen in „stillen Reserven“ z.B. während der Erziehungsphase oder ehemalige Mitarbeiter), die mit geeigneten Maßnahmen an die Unternehmen gebunden werden können.

Das neue PE-Verständnis intern „verkaufen“

Für die Verankerung eines ganzheitlichen Generationenmodells im Unternehmen und einem nachhaltigen Wandel hin zu diesem Modell ist auch die Arbeit an bisherigen Vorurteilen erforderlich. Die bisher häufig mit Defiziten etikettierte Mitarbeitergruppe der „Älteren“ muss mit positiven Werten „vermarktet“ werden. (Älteren) Führungskräften kommt hier eine besondere Vorbildfunktion zu – insbesondere in Bezug auf ihr eigenes lebenslanges Lernen, das sie sich glaubwürdig auf die Fahnen schreiben sollten.

Um diesen Kulturwandel anzuschieben, sind effiziente Marketing- und PR-Instrumente unerlässlich. Ohne diese verkaufen sich schließlich auch die Produkte/Dienstleistungen des Unternehmens nicht. In diesem Sinne müssen auch gute PE-Konzepte im Unternehmen bekannt gemacht und „verkauft“ werden. Eine enge Kooperation mit internen oder externen Marketing-/PR-Ressourcen sollte für die PE im eigenen Interesse selbstverständlich werden. Damit flankiert, könnte PE in zahlreichen Unternehmen einen größeren bzw. dem Auftrag angemessenen Stellenwert erhalten.

6. Beispiele gelungener „PE für ältere Mitarbeiter“

Im Folgenden finden Sie Beispiele, die gelungene und erfolgreiche PE-Maßnahmen für ältere Mitarbeiter darstellen.

■ Standortbestimmung und Ausrichtung auf die Zukunft

Exemplarisch sei eine Seminar-Maßnahme für ältere Mitarbeiter („Senior Professionals“) dargestellt, die auf Basis einer persönlichen Standortbestimmung ihre beruflichen Perspektiven neu gestalten möchten. Die Ziele:

- ▶ die tägliche Arbeit mit Sinn und Freude zu erfüllen,
- ▶ eine bessere bzw. neue Balance zwischen beruflichem und privatem Leben im Sinne einer „Work-Life-Balance“ zu finden,
- ▶ konkrete Möglichkeiten zum Erhalt der körperlichen, geistigen und seelischen Gesundheit zu erlernen,
- ▶ die Vereinbarkeit von (ggf. veränderten) beruflichen Anforderungen mit der persönlichen Lebensplanung neu zu betrachten und zu entwickeln sowie
- ▶ das Bewusstsein für einen eigenverantwortlichen und eigeninitiierten Beitrag zur eigenen beruflichen und persönlichen Motivation und Zufriedenheit zu stärken.

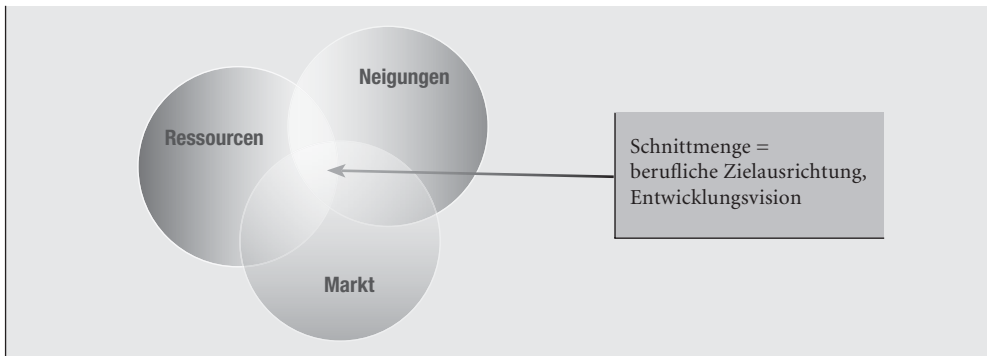


Abb. 1: Erarbeitung von erfolgs- und motivationsbestimmenden persönlichen und beruflichen Faktoren

Dazu wird eine Bestandsaufnahme der individuellen „Ressourcen“ (Stärken/Fähigkeiten/Erfahrungen) und „Neigungen“ (Interessen/ Motivatoren/Wertesysteme/Bedürfnisse) durchgeführt (siehe Abb. 1). Dies erlaubt einen würdigenden Blick in die Vergangenheit (Bilanz ziehen) und ermöglicht von dort aus das Aufzeigen von Potenzialen für die Zukunft.

Ein erneutes Erkennen und Priorisieren persönlicher Ressourcen, Motive und Interessen, die sich zwischen Berufseintritt und Lebensmitte ggf. verändert haben, ist wichtig, um von dort aus die angemessenen Entscheidungen und Weichenstellungen im Sinne einer eigenen Entwicklungsvision ableiten zu können. Hilfreich ist in diesem Prozess der Bestandsaufnahme von Ressourcen auch der Abgleich zwischen Selbst- und Fremdeinschätzung (ggf. mittels 360°-Feedback). Dies fördert eine realistische Selbstwahrnehmung.

Anschließend erfolgt ein Abgleich mit den Markterfordernissen, wobei unter „Markt“ die aktuellen und zukünftigen Anforderungen des „Arbeits-Marktes“ (Arbeitsumfeldes) im eigenen Unternehmen zu verstehen sind. Aber auch andere, alternative „Märkte“ sollten zum motivierenden Einsatz für persönliche Ressourcen mit berücksichtigt und eingebracht werden (z.B. Hobbys, Familie/Freunde, Vereine, ehrenamtliche Tätigkeiten).

Eine motivierende berufliche Zielausrichtung bzw. Entwicklungsvision (die Schnittmenge der drei bestimmenden erfolgs- und motivationsbestimmenden Faktoren) aktiviert die individuellen Ressourcen, berücksichtigt die persönlichen Neigungen (Arbeitsinhalte und -formen, Zusatzprojekte etc.) und richtet diese an den gegenwärtigen „Marktanforderungen“ aus (z.B. häufigere Veränderungen, Arbeiten mit auch deutlich Jüngeren, ggf. „geführt“ werden von Jüngeren, andere Arbeitsinhalte/-Orte etc.). Berufliche Perspektiven und Ideen können motivierter gestaltet oder ggf. neu entdeckt werden. Für die (berufliche) Entwicklungsvision wird anschließend ein individueller, konkreter Handlungsplan entwickelt.

Nach der Seminarteilnahme sollten die beruflichen Ergebnisse und der anschließende Transfer in den beruflichen Alltag mit der jeweiligen Führungskraft und einem PE-Mitarbeiter besprochen werden. Eine zielgerichtete Begleitung zur individuellen Umsetzung empfiehlt sich u.U. durch Einzel-Coachings. Nach drei bis sechs Monaten bietet sich eine „Follow-up“-Veranstaltung von ein bis zwei Tagen an, in der die Umsetzung der Maßnahmenpläne und bestehenden Herausforderungen reflektiert und optimiert werden.

■ *Altersgemischte Tandems*

In Pilotprojekten hat die Deutsche Bank mit altersgemischten Tandems gute Erfahrungen gemacht. Im Geschäftsfeld „Private Wealth Management“ sind Tandems heute schon an der Tagesordnung. Besonders bei Nachfolgeregelungen und Erbschaftsfragen hat sich gezeigt, dass Zweierteams aus einem älteren Berater und einer Nachwuchskraft auf der Kundenseite gut ankommen.

■ *Weiterbildungsinitiative vorhandener Facharbeiter*

Der Bochumer Verein Verkehrstechnik hat erfahren, dass es sich lohnt, auch ältere Facharbeiter fit zu halten. Das Unternehmen der Schmiedeindustrie stellte bei einer Altersstrukturanalyse seiner Belegschaft fest, dass bis zum Jahr 2012 jeder fünfte Mitarbeiter in Rente gehen und jeder dritte älter als 55 sein wird. Weil für viele Berufsbilder in der Stahlindustrie selbst im Ruhrgebiet Nachwuchskräfte rar geworden sind, entschloss sich der 580-Mann-Betrieb, in die Weiterbildung des vorhandenen Fachpersonals zu investieren.

Bis dahin kannten sich die Mitarbeiter meist nur an einem Arbeitsplatz aus und überblickten den Gesamtprozess nicht. So ließen sich manche Schichten kaum noch besetzen. In bis zu dreimonatigen Weiterbildungen haben die erfahrenen Kräfte nun auch andere

Wie die Personalentwicklung auf den demografischen Wandel reagieren sollte

- ▶ Analyse Personal-/Altersstruktur, um Problem-/Handlungsfelder zu identifizieren
- ▶ Auftrag und Promotion für das Thema „PE für ältere Mitarbeiter“ durch Unternehmensleitung gewinnen (u.a. durch PE-Controlling)
- ▶ Schaffung von Handlungsdruck und Bewusstsein für das Thema durch unternehmensinterne, flankierende Marketing-/PR-Maßnahmen
- ▶ Generationenübergreifende Zusammenarbeit initiieren und altersgemischte Tandems/Teams bilden, um Wissens-/Erfahrungstransfer und Nutzung komplementärer Stärken zu gewährleisten
- ▶ Vorurteile über Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter abbauen
- ▶ Wertschätzung und Vertrauen „Jung“ – „Alt“ als Schlüssel zur Kooperationskultur fördern
- ▶ „Älteren Mitarbeitern“ eine Entwicklungsperspektive geben (z.B. durch Entwicklung einer altersgerechten, lebensphasenorientierten Laufbahngestaltung und flexibler Übergänge in die Nacherwerbsphase)
- ▶ Aufwertung von Fachlaufbahnen neben hierarchischen Karrieren (horizontale Laufbahnen müssen höhere Wertschätzung erhalten)
- ▶ Wechsel zwischen Aufgaben und Positionen fördern, Veränderungs-/Lernfähigkeiten fördern
- ▶ Lebenslanges und lebensphasenbegleitendes Lernen fördern und fordern

Prozessschritte kennen gelernt. Vorteil für das Unternehmen: Bei krankheitsbedingten Ausfällen und Auftragsspitzen kann es die Arbeiter jetzt flexibel einsetzen. Außerdem hat es das gesammelte Praxiswissen der Stahlarbeiter in deren Sprache dokumentiert – und kann es so auch künftigen Generationen zugänglich machen.

■ *Sprache spiegelt Denken*

Um das Wissen und den Erfahrungsschatz der Mitarbeiter angemessen wertzuschätzen, setzte die Lufthansa in ihrem „Pro 40“-Projekt zuallererst bei der Sprache an: Der Begriff „ältere Mitarbeiter“ sei negativ besetzt. Alternativ wurde der Begriff „Senior Professionals“ eingeführt. Für diese Zielgruppe wurde anschließend ein spezielles „Self Assessment“ ins Leben gerufen, das u.a. einen wirtschaftskundlichen Bildungstest, eine Team-Rollenanalyse sowie Outdoor-Übungen zu den Themen Strategie, Projektmanagement, Problemlösung, Kommunikation, Konflikt, Team, Komplexität, Stress und Erweiterung der eigenen Grenzen umfasste.

■ *Midlife-Assessment-Center*

Die Telekom hat für Mitarbeiter ab dem 45. Lebensjahr ein spezielles Instrument entwickelt: In einem „Midlife-Assessment-Center“ werden ihre Kompetenzen mit den Anforderungen des Arbeitsplatzes und allgemeinen Soft Skills abgeglichen. Dies kann jeder selbst anonym machen. Das Ergebnis kann der Mitarbeiter für die Ausgestaltung seiner individuellen Weiterbildung nutzen.

■ *Spezielle Managementschulungen*

Vorreiter altersgerechter PE ist ebenfalls die voestalpine AG (in Linz) mit ihrem Projekt „LIFE“ (Programm zur Anpassung der Unternehmenskultur und der Arbeitsprozesse an das Älterwerden der Belegschaft). Es beinhaltet u.a. Managementschulungen zum Thema „Lebensphasenbezogenes Führen“.

7. **Ausblick**

Die demografische Entwicklung wird auch die Personalpolitik revolutionieren. Es reicht dabei nicht aus, neue Instrumente für älter werdende Mitarbeiter zu implementieren. Vielmehr müssen diese von einem neuen Selbstverständnis von Personalentwicklung getragen sein. Die PE wird dadurch einen höheren Stellenwert einnehmen.

Die vorhersehbaren Engpässe auf dem Arbeitsmarkt für qualifizierte Fachkräfte ab 2010 werden Unternehmen, Verwaltungen und Organisationen zum radikalen Umdenken zwingen. Unternehmen, die heute schon die demografische Entwicklung als strategischen Faktor begreifen, werden im globalen Wettbewerb der Zukunft erhebliche Vorteile haben.

Je früher und konsequenter ein Unternehmen bereits heute ältere Mitarbeiter in die zentralen Bereiche der Wertschöpfung einbezieht, desto eher wird es auch mit einer äl-

ter werdenden Belegschaft erfolgreich sein. Ältere Mitarbeiter sind eine unverzichtbare Ressource, in die jedes Unternehmen viel Geld und Zeit investiert hat. Es wäre nicht nur unethisch, sondern auch betriebswirtschaftlich fahrlässig, diese Werte einfach aufs Abstellgleis zu schieben.

Die Qualifizierung älterer Mitarbeiter sollte jedoch nicht nur durch Einzelmaßnahmen erfolgen, sondern durch eine Verzahnung der Personalentwicklung mit dem Gesundheitsmanagement, der Arbeitsorganisation und dem Führungsverhalten. Neben den beschriebenen Methoden sind flexible Arbeitszeitmodelle, Gesundheitszirkel, delegative Führungsstile sowie eine Wertschätzung von Erfahrung wichtige Elemente zur Gestaltung der Lernprozesse und der Lernmotivation der Mitarbeiter – insbesondere während der letzten Berufsjahre.