

scil Arbeitsbericht 17
Mai 2008

Taiga Brahm & Sabine Seufert

Demographischer Wandel als Herausforderung für Personalentwicklung und Bildungsmanagement in Unternehmen

Was Hänschen nicht lernt, lernt Hans einfach anders...

ISBN: 3-906528-57-X

Inhaltsverzeichnis

1.	Einführung	1
2.	Demographischer Wandel - Daten und Fakten für das deutschsprachige Europa	5
3.	Empirische Befunde zur Leistungs- und Lernfähigkeit von älteren Mitarbeitern	11
3.1.	Ausgedehntes Defizitmodell des Alterns	11
3.2.	Ältere als Leistungsträger	12
3.3.	Lernfähigkeit älterer Arbeitnehmer	13
3.4.	Thesen zur Zusammenfassung	14
4.	Möglichkeiten für Bildungsexperten, den Herausforderungen proaktiv zu begegnen ...	16
4.1.	Personal- und Altersstrukturanalyse als Ausgangspunkt	17
4.2.	Kurzfristige Massnahmen	19
4.2.1.	Ausbau informeller Kompetenzentwicklung	19
4.2.2.	Initiierung von intergenerationalem Austausch	21
4.2.3.	Kompetenzentwicklung zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit	21
4.3.	Mittelfristige Massnahmen	23
4.3.1.	Lernen lernen	23
4.3.2.	Massnahmen zur Mobilisierung der Lern- und Leistungsfähigkeit der erfahrenen Mitarbeiter	24
4.3.3.	Aufbau von altersgemischten Teams	26
4.3.4.	Didaktische Gestaltung von Angeboten zur Gesundheitsprävention	27
4.4.	Langfristige Massnahmen	28
4.4.1.	Nutzung von dualen Karrieremodellen	28
4.4.2.	Abbau von Vorurteilen gegenüber älteren Mitarbeitern	30
4.4.3.	Strukturelle/ Kulturelle Veränderungen im Unternehmen	32
5.	Fallstudien zur proaktiven Gestaltung des demographischen Wandels durch das Bildungsmanagement	33
5.1.	Fallstudie 1: Ganzheitliche und systematische Gestaltung des demographischen Wandels bei der Audi AG	33
5.1.1.	Einführung	33
5.1.2.	Über das Unternehmen	33
5.1.3.	Demographischer Wandel bei der Audi AG	35
5.1.4.	Erfolgsfaktoren und Herausforderungen	38

5.2.	Fallstudie 2: Wettbewerbsvorteile durch den demographischen Wandel bei der BASF Coatings AG.....	40
5.2.1.	Einführung	40
5.2.2.	Über das Unternehmen	40
5.2.3.	Demographischer Wandel bei der BASF Coatings AG	40
5.2.4.	Strategische Einbettung der Thematik innerhalb des Programms Generations@Work	41
5.2.5.	Employability als Ziel	43
5.2.6.	Ausbildung zum CP-Techniker als Best-Practice-Beispiel	44
5.2.7.	Mögliche weitere Initiativen für die zukünftige Gestaltung des demographischen Wandels bei BASF Coatings.....	47
5.3.	Fallstudie 3: Wissensstafette bei der Volkswagen Coaching GmbH.....	48
5.3.1.	Einführung	48
5.3.2.	Über die Volkswagen Coaching GmbH	48
5.3.3.	Die Wissensstafette der Volkswagen Coaching GmbH.....	49
5.3.4.	Zusammenfassung der Fallstudie und Fazit.....	51
6.	Zusammenfassung und Ausblick.....	53
	Literaturverzeichnis	56

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1:	Ergebnisse einer Studie von ASTD & IBM.	2
Abbildung 2:	Bevölkerungsentwicklung und Altersstruktur in Deutschland.....	6
Abbildung 3:	Bevölkerung im Erwerbsalter	7
Abbildung 4:	Entwicklung der Erwerbsbevölkerung in der Schweiz.....	8
Abbildung 5:	Bevölkerung nach breiten Altersgruppen 1950-2050.	9
Abbildung 6:	Alterstruktur der Erwerbspersonen in Österreich von 2001-2050.	10
Abbildung 7:	Überblick über mögliche Massnahmen zur Gestaltung des demographischen Wandels.	17
Abbildung 8:	Beurteilung Personal- und Altersstruktur.....	18
Abbildung 9:	Fragen hinsichtlich der zukünftigen Entwicklung der Personal- und Altersstruktur.....	18

Abbildung 12: Fallbeispiel Duale Karriereentwicklung bei IBM.	29
Abbildung 10: Fallbeispiel fraport AG.	31
Abbildung 11: Fallbeispiel Lufthansa AG	31
Abbildung 13: Strategie der Audi AG	34
Abbildung 14: Qualifikationsstruktur bei der Audi AG, Angaben in Prozent.	34
Abbildung 15: Handlungsfelder zur Gestaltung des demographischen Wandels bei Audi. ...	36
Abbildung 16: Personaldrehscheibe bei der Audi AG.	37
Abbildung 17: Handlungsfelder des Programms Generations@Work der BASF SE.	41
Abbildung 18: Qualifizierungen zum CP-Techniker sowie zum CP-Manager	46
Abbildung 19: Leistungsspektrum der Volkswagen Coaching GmbH	49
Abbildung 20: Vorgehensweise bei der Wissensstafette.	50
Abbildung 21: Mögliche Perspektiven auf einen Führungswechsel.	51
Abbildung 22: Modell einer lebensphasenorientierten Personalentwicklung.	54

1. Einführung

Die Mehrzahl der Unternehmen steht heute vor der Herausforderung, die Wettbewerbsfähigkeit durch Erhalt bzw. Steigerung der eigenen Innovationsfähigkeit sichern zu müssen. Dabei wird es aufgrund des demographischen Wandels notwendig, die bisher häufig praktizierte Strategie zur Generierung von Innovationen, nämlich die Einstellung von (i.d.R. jüngeren) Nachwuchskräften zu überdenken. Infolge des Geburtenrückgangs kann angenommen werden, dass die Anzahl der für den Arbeitsmarkt zur Verfügung stehenden jungen Menschen in den nächsten Jahrzehnten um gut ein Fünftel zurück gehen wird (Lehmann, 2001, S. 42). So ist davon auszugehen, dass die Unternehmen insbesondere in den Fachberufen auf eine Arbeitskräfteknappheit zusteuern (Friebe, 2006, S. 2; Rump & Eilers, 2007, S. 39). Gleichzeitig ist die notwendige Innovationsfähigkeit der Unternehmen unumstritten (vgl. Gebert, 2004). "Wissen und Kompetenz gewinnen [...] als Wettbewerbsfaktoren zunehmend an Bedeutung, die Wissensintensität in Strukturen, Prozessen und Systemen erhöht sich, Veränderungsgeschwindigkeit und Komplexität steigen." (Rump & Eilers, 2007, S. 40). Es wird also noch mehr als heute darauf ankommen, die Kompetenzen der Mitarbeiter¹ über den gesamten Erwerbszeitraum sicher zu stellen, die Motivation der Arbeitnehmer zu erhalten und somit die Innovationsfähigkeit des eigenen Unternehmens zu sichern. Es besteht also ein "Handlungsbedarf von strategischer Relevanz" (Lehmann, 2001, S. 42), der insbesondere das Bildungsmanagement in Unternehmen betrifft.

Die vom demographischen Wandel ausgehenden Veränderungen haben bisher hauptsächlich zu personalpolitischen Massnahmen bzw. volkswirtschaftlich betrachtet zu Diskussionen im Zusammenhang mit der Arbeitsmarktpolitik sowie der Finanzierbarkeit der sozialen Sicherungssysteme geführt (vgl. Geldermann, 2007, S. 27). Obwohl in vielen Unternehmen bereits ein Bewusstsein für die Thematik vorhanden ist, bestehen bisher nur in geringem Umfang konkrete Initiativen, wie mit dem demographischen Wandel proaktiv umgegangen werden kann. Wenn das Thema bereits Beachtung findet, stehen häufig kurzfristigere Herausforderungen im Vordergrund. Wenngleich in einer Studie von ASTD und IBM die Auswirkungen des demographischen Wandels auf das eigene Unternehmen in den nächsten 3-5 Jahren von 43% der Befragten als bedeutsam eingeschätzt werden, stellt das Thema nur für 16% der befragten Unternehmen eine Priorität dar (siehe Abbildung 1).

¹ Aus Gründen der besseren Lesbarkeit wird im Folgenden auf die weibliche Form verzichtet.

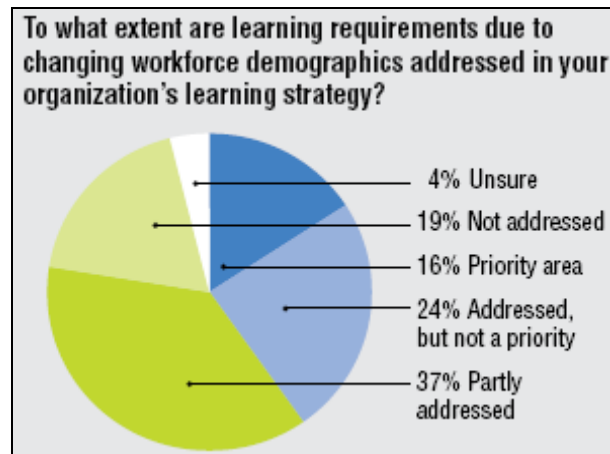


Abbildung 1: Ergebnisse einer Studie von ASTD & IBM
(Quelle: IBM, 2006, S. 4).

Auch die scil Trendstudie 2008, welche die aktuellen Herausforderungen für das Bildungsmanagement in Unternehmen erhebt, zeigt, dass dem demographischen Wandel für den Bildungsbereich eine relativ hohe Relevanz zugesprochen wird. Dort haben 52% die Bedeutung des Themas als hoch sowie 32% als mittel eingestuft. Gleichzeitig ist aber auffällig, dass die damit verbundenen Problemstellungen für das Bildungsmanagement in vielen Unternehmen noch als zukünftige Herausforderung betrachtet werden. So haben bisher nur 8% der Befragten begonnen, sich überhaupt damit zu beschäftigen (vgl. Diesner et al., 2008, S. 27). Diese Einschätzung aus der schriftlichen Befragung wird auch durch die Ergebnisse der Telefoninterviews bestätigt, welche im Rahmen der Trendstudie mit Bildungsexperten durchgeführt wurden. Die Experten sehen vor allem die folgenden zwei Ansatzpunkte: zum einen den Erhalt und die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter, zum anderen die Anschlussfähigkeit der Lernangebote für ältere Beschäftigte, was letztlich zu einer Differenzierung des Bildungsangebots im Unternehmen führen kann. Gleichzeitig betonen die befragten Experten die Wichtigkeit der Wertschätzung gegenüber allen Mitarbeitern und den damit verbundenen Kulturwandel, den es zu gestalten gibt (vgl. Diesner et al., 2008, S. 28-29).

Insgesamt verdeutlichen diese Ergebnisse, dass das Thema zwar im Bildungsmanagement der Unternehmen angekommen ist, aber bisher nur in Ansätzen umgesetzt wurde. Damit das Bildungsmanagement auch in diesem Bereich der Motor für Veränderung sein kann, muss es seinen Fokus und seine Kompetenzen neu orientieren und auf das neue Ziel, nämlich den demographischen Wandel hin ausrichten (vgl. IBM, 2006, S. 1). Dabei steht insbesondere im Vordergrund, die für die Zukunft und den Erhalt der Innovationsfähigkeit notwendigen Kompetenzen im Unternehmen zu sichern. Dies hängt mit der Fähigkeit, der Bereitschaft und der Möglichkeit von Mitarbeitern, Teams und der gesamten Organisation zusammen, explizites Wissen auszutauschen und implizites Wissen überhaupt sichtbar zu machen sowie gemeinsam zu lernen. Für Bildungsmanager stellen sich im Zusammenhang mit dem demographischen Wandel also u.a. folgende Fragen:

- › Wie lernen ältere Mitarbeiter? Bestehen überhaupt Unterschiede zu jüngeren Mitarbeitern?
- › Welche Bedürfnisse haben ältere Mitarbeiter an die Weiterbildung bzw. an das Lernen?

- › Welche Implikationen hat dies für die Kompetenzentwicklung? Müssen neue Ziele formuliert werden oder neue Methoden genutzt werden (z.B. formelle und informelle Lernformen in Kombination)?
- › Wie können die verschiedenen Generationen von Arbeitnehmern durch die Kompetenzentwicklungsmassnahmen angesprochen werden?

Um Antworten auf diese Fragen zu finden, stellen sich für Bildungsverantwortliche im Hinblick auf den demographischen Wandel verschiedene bekannte Aufgaben in einem neuen Zusammenhang, z.B.:

- › Gestaltung des Wissensaustauschs, indem entsprechende Gefässe zur Verfügung stehen sowie Anreize geschaffen werden;
- › Bedarfsanalyse wichtiger Kompetenzen und Entwicklung entsprechender Kompetenzentwicklungsmassnahmen für unterschiedliche Zielgruppen;
- › Unterstützung der Lern- und Leistungsfähigkeit der einzelnen Mitarbeiter sowie von Arbeitsgruppen;
- › proaktive Gestaltung der Unternehmens- und Lernkultur im Unternehmen,
- › Zusammenarbeit mit dem Personalmanagement sowie der Personalentwicklung zur Entwicklung bzw. zum Ausbau von Karrieremodellen und zur Unterstützung der Gesundheitsprävention.

Das übergreifende Ziel des Bildungsmanagements besteht darin, eine Strategie zum proaktiven Umgang mit dem demographischen Wandel zu entwickeln, um auf diese Weise die Position des Bildungsmanagement als proaktiver Gestalter von Wandel im Unternehmen zu stärken.

Dieses Ziel reiht sich sehr stark ein in die schon seit längerem geführte Diskussion um die Rolle des Bildungsmanagements im Unternehmen. Neben der Rolle des Bildungsdienstleister übernehmen Bildungsverantwortliche die Aufgaben eines Gestalters von Veränderungsprozessen oder unterstützen bei der Strategieentwicklung im Unternehmen. Diese ausserhalb der klassischen Aus- und Weiterbildung befindlichen Funktionen werden teilweise als Überforderung des Bildungsmanagements angesehen; gleichzeitig wird aber vielerorts deutlich, dass das Bildungsmanagement über die Gestaltung von strategisch bedeutsamen Themenfeldern wie dem demographischen Wandel die Möglichkeit hat, die eigene Position im Unternehmen zu stärken. "[...] the learning function has the opportunity to directly impact the organization's ability to deliver business results" (IBM, 2006, S. 2).

Folglich kann festgehalten werden, dass die Gestaltung des demographischen Wandels ein sehr bedeutsames Thema für das Bildungsmanagement in Unternehmen ist, welches bisher noch wenig beachtet wurde. Diese Themen wurden - wenn überhaupt - sehr stark aus Sicht des Personalmanagements betrachtet und entsprechende Massnahmen wie flexible Arbeitszeitmodelle oder Altersversorgungsmodelle entwickelt. Die Überalterung der Gesellschaft und die geringere Anzahl der Erwerbsfähigen führt aber dazu, dass ältere - erfahrene - Mitarbeiter über Massnahmen des Personalmanagements hinaus sehr viel stärker wieder ins Berufsleben integriert und ihre Arbeits- wie auch Lernpotentiale erhalten bleiben müssen. Diese Themenfelder können von der Personalentwicklung und / oder dem Bildungsmanagement im Unternehmen besetzt werden, um darüber ihre Position als wichtiger Partner des Managements in Fragen von strategischer Bedeutung zu stärken.

Dabei besteht die Herausforderung nicht nur darin, sich dem demographischen Wandel anzunehmen (im Sinne von Reaktion), sondern diesen durch geeignete Massnahmen möglichst in einen Wettbewerbsvorteil für das eigene Unternehmen zu verwandeln (= proaktive Gestaltung).

Dieser Arbeitsbericht hat zum Ziel, wesentliche Fragen, die sich für das Bildungsmanagement im Unternehmen stellen, aufzureissen sowie einen Überblick über den aktuellen Stand der Diskussion zu geben. Als erste Orientierung, wie das Bildungsmanagement seinen Beitrag zum demographischen Wandel leisten kann, wurden drei Fallstudien durchgeführt, welche die aktuelle Situation im Unternehmen beleuchten. An dieser Stelle soll hervorgehoben werden, dass in diesem Arbeitsbericht davon ausgegangen wird, dass ältere Mitarbeiter zwar anders lernen als jüngere Mitarbeiter, aber dass diese Unterschiedlichkeit nicht qualitativ bewertet werden kann. Diese Annahme wird durch die Zusammenfassung des momentanen Forschungsstand zur Frage der Leistungs- und Lernfähigkeit älterer Mitarbeiter im Unternehmen bestätigt (Kapitel 3). Der Schwerpunkt des Berichts liegt auf möglichen Massnahmen, wie das Bildungsmanagement den demographischen Wandel gestalten kann (Kapitel 4). Den Abschluss bilden die bereits erwähnten drei Fallstudien aus ausgewählten Unternehmen. Zunächst wird in einem ersten Schritt ein Überblick über die aktuelle Prognose der demographischen Lage gegeben.

2. Demographischer Wandel - Daten und Fakten für das deutschsprachige Europa

Seit einiger Zeit wird insbesondere in den westlichen Industrienationen über die sich verändernde Demographie nachgedacht. Die Alterung der Bevölkerung – Konsequenz höherer Lebenserwartung, Geburtenrückgang sowie der ‚Pensionierung‘ der Babyboom-Generation – gewinnt immer mehr an Diskussionspotential. So wird sich der Altersaufbau heutiger Gesellschaften zukünftig stark verändern, was Auswirkungen auf die Organisation des Erwerbslebens haben wird (vgl. Friebe, 2006, S. 4). Eine steigende Zahl von ‚älteren Menschen‘ muss von immer weniger ‚Jungen‘ erhalten werden. Im Folgenden wird zunächst ein kurzer Überblick über die demographische Entwicklung im deutschsprachigen Europa gegeben.

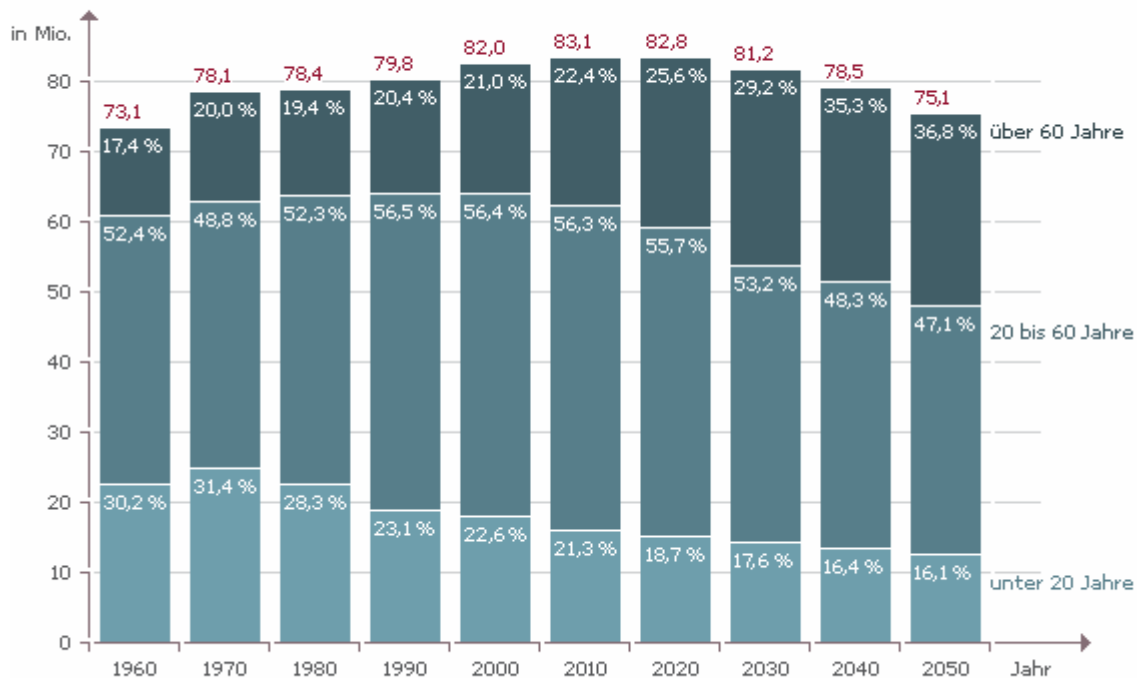
Deutschland

In Deutschland betrug die durchschnittliche Lebenserwartung im Jahr 2004 75,9 Jahre für Männer und 81,5 Jahre für Frauen (vgl. Statistisches Bundesamt, 2006). Von besonderer Bedeutung ist, dass die Anzahl an Geburten und die Anzahl an Sterbefällen sich nicht im Gleichgewicht befinden. Hinzu kommt, dass von einer zunehmenden Abnahme der Geburtenzahl auszugehen ist, wodurch sich die Überalterung der Gesellschaft noch verstärken wird.

Statt mit Wachstum geht der demographische Wandel in Deutschland mit einer grundlegenden Verschiebung im Altersaufbau der Bevölkerung einher. Die fortwährend sinkende Geburtenrate als Hauptursache der geringeren Bevölkerungsanzahl wird jedoch durch die Nettozuwanderung und die steigende Lebenserwartung deutlich gedämpft. Gemäss den Angaben der Bevölkerungsvorausberechnung wird die deutsche Bevölkerung in den Jahren 2000 bis 2050 um rund sieben Mio. Menschen auf etwa 75 Mio. sinken. Der Anteil der älteren Menschen, über 60 Jahre, wird in den nächsten Jahrzehnten deutlich ansteigen, nämlich von 21% im Jahr 2000 auf 36,8 im Jahr 2050. Demgegenüber verringert sich der Bevölkerungsanteil der jüngeren Menschen, unter 20 Jahren. Ebenso entwickelt sich der Anteil der Menschen im mittleren Lebensalter, zwischen 20 und 60 Jahren, konstant rückläufig (vgl. Statistisches Bundesamt, 2006).

■ Bevölkerungsentwicklung und Altersstruktur

Bevölkerung in absoluten Zahlen und Altersgruppen in Prozent, Deutschland 1960 bis 2050



Quelle: Statistisches Bundesamt
Stand: 11.2004

bpt: © 2005 Bundeszentrale
für politische Bildung

Abbildung 2: Bevölkerungsentwicklung und Altersstruktur in Deutschland
(Quelle: Bundeszentrale für politische Bildung, 2005).

Als Konsequenz nimmt auch die Anzahl der Personen im so genannten Erwerbsalter (20 bis unter 65 Jahre) bis 2050 von 61% (im Jahr 2005) auf 55% ab. Zur Bevölkerung im Erwerbsalter von 20 bis 64 Jahren gehören heute etwa 50 Mio. Menschen (Statistisches Bundesamt, 2006, S. 5). Für das Bildungsmanagement in Unternehmen und für die Hochschulen ist insbesondere die langfristige Abnahme der Bevölkerung im Erwerbsalter von Bedeutung. Hier kann die zukünftige Entwicklung wie folgt zusammengefasst werden (vgl. ebd., S. 20-21):

- › Bis etwa 2015 wird die Anzahl der Erwerbspersonen etwa stabil bei rund 50 Mio. bleiben (Die Gruppe der 50- bis unter 65-Jährigen nimmt stark zu und gleicht die Abnahme der jüngeren Altersgruppe aus.)
- › Die Zahl der 30- bis unter 50-Jährigen wird in den folgenden Jahren sehr stark abnehmen, während sich die Anzahl der 20- bis unter 30-Jährigen erst nach 2015 verringern wird.
- › Insgesamt wird die erwerbsfähige Bevölkerung bis 2050 deutlich zurückgehen und altern. Diese Veränderungen werden von der Höhe der Zuwanderung zwar merklich, aber nicht entscheidend beeinflusst. So sinkt die Anzahl der Bevölkerung im Erwerbsalter je nach Zuwanderungshöhe bis zum Jahr 2050 auf 35,5 bzw. 39,1 Mio. Menschen (Zuwanderung 100.000 resp. 200.000 Menschen).
- › Die Alterstruktur wird sich deutlich in Richtung der Älteren verschieben.

Folgende Tabelle zeigt, wie sich die Altersstruktur der erwerbsfähigen Bevölkerung in etwa verändern wird.

	Anteil an der Erwerbsbevölkerung 2006	Anteil an der Erwerbsbevölkerung 2020
Jüngere Erwerbsbevölkerung: 20 bis 29 Jahre	knapp 20%	18%
Mittlere Gruppe: 30 bis 49 Jahre	50%	42%
nach heutigen Massstäben ältere Erwerbsbevölkerung: 50 bis 64 Jahre	30%	40%

Abbildung 3: Bevölkerung im Erwerbsalter
(Quelle: gemäss den Angaben aus Statistisches Bundesamt, 2006, S. 22)

Das Bildungsmanagement in Deutschland wird zukünftig vor der Aufgabe stehen, die Folgen der veränderten Altersstruktur und der höheren Lebenserwartung zu bewerkstelligen (Friebe, 2006, S. 8).

Schweiz

In der Schweiz zeichnet sich ein ähnliches Bild ab wie in Deutschland. Dort lag die durchschnittliche Lebenserwartung für Frauen im Jahr 2005 bei 83,9 Jahren und für Männer bei 78,7 Jahren². Auch hier kommt es aufgrund der höheren Lebenserwartung zu einer demografischen Alterung der Gesellschaft. Kamen um das Jahr 1900 noch 76 unter 20-Jährige auf 100 Personen im Alter von 20 bis 64 Jahre, beträgt der so genannte Jugendquotient jetzt nur noch 36% und hat sich somit nahezu halbiert (vgl. Bundesamt für Statistik BFS, 2006b, S. 6). Der Jugendquotient wird sich in den nächsten Jahren nur noch geringfügig verändern. Dagegen wird sich der Altersquotient bis zum Jahr 2050 etwa verdoppeln, so dass dann 50 über 65-Jährige auf 100 Personen zwischen 20 und 64 Jahren kommen (Bundesamt für Statistik BFS, 2006a, S. 7). Folgende Tabelle gibt einen Überblick über die vorausberechnete Entwicklung von Alters- und Jugendquotient in der Schweiz:

	2010	2015	2020	2025	2030	2040	2050
Jugendquotient	33.5	31.9	31.3	31.5	32.1	32.1	31.7
Altersquotient	28.0	30.7	33.5	37.4	42.6	48.9	50.9
Gesamtquotient	61.4	62.6	64.8	69.0	74.7	81.0	82.6

Jugendquotient: Anzahl 0-19-Jährige je 100 20-64-Jährige
Altersquotient: Anzahl 65-Jährige und Ältere je 100 20-64-Jährige
Gesamtquotient: Summe von Jugend- und Altersquotient

Tabelle 1: Jugend-, Alters- und Gesamtquotient in der Schweiz
(Quelle: Bundesamt für Statistik BFS, 2007a)

² Im Jahr 2004 betrug die durchschnittliche Lebenserwartung in der Schweiz 83,7 Jahre (Frauen) bzw. 78,6 Jahre (Männer).

Die angenommenen Veränderungen der Altersstruktur haben direkten Einfluss auf die Erwerbsbevölkerung. Zur Zeit wird davon ausgegangen, dass die Anzahl der Erwerbstätigen in der Schweiz noch bis etwa 2018 mit der bisherigen Rate von 4,2% auf 4,4 Mio. Personen ansteigt und dann bis 2050 leicht auf 4,1 Mio. abnehmen wird (Bundesamt für Statistik BFS, 2006a, S. 7). Folgende Abbildung gibt Aufschluss über drei mögliche Szenarien, wie sich die Erwerbsbevölkerung der Schweiz zukünftig entwickeln könnte³:

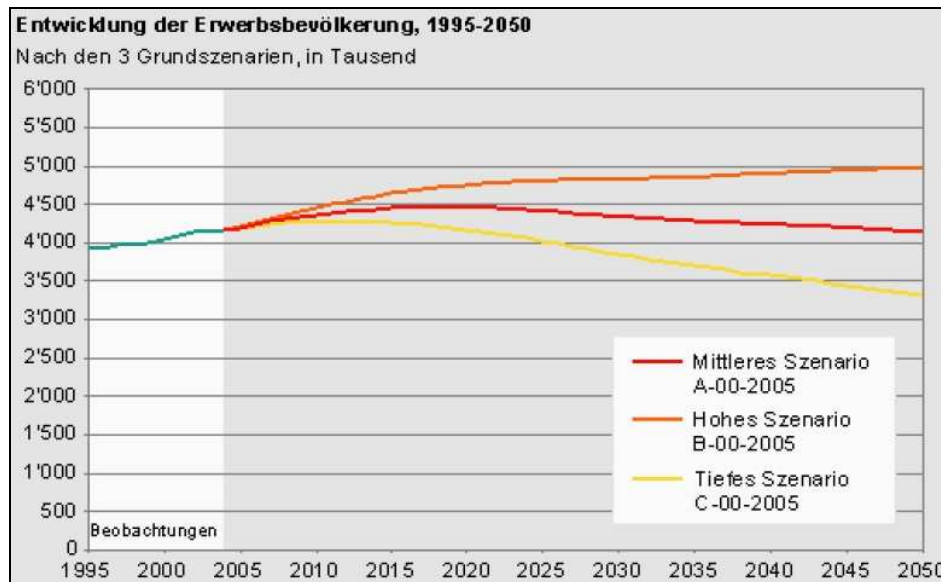


Abbildung 4: Entwicklung der Erwerbsbevölkerung in der Schweiz
(Quelle: Bundesamt für Statistik BFS, 2007b)

Beim mittleren Szenario wird davon ausgegangen, dass die Erwerbsbevölkerung in dem Moment zurückgeht, in dem die zunehmende Erwerbsbeteiligung der Frauen die geringer werdende Erwerbsquote der Männer und die Abnahme der Altersklasse mit sehr hoher Erwerbsbeteiligung nicht mehr ausgleichen kann. Insgesamt ist die Gruppe der Erwerbstätigen von einer Alterung betroffen. So steigt das Durchschnittsalter im Referenzszenario von heute 40,3 auf 42,2 Jahre (vgl. Bundesamt für Statistik BFS, 2006a, S. 7).

Österreich

In Österreich liegt die Lebenserwartung einer Frau im Jahr 2005 durchschnittlich bei 82,24 Jahren, die durchschnittliche Lebenserwartung eines Mannes beträgt 76,65 Jahre. Im Laufe

³ Die Bevölkerungsvorausberechnungen der Schweiz basieren auf drei Szenarien: Das mittlere Szenario (A-00-2005) nimmt an, dass die mittlere Kinderzahl gegenüber heute stabil bleiben wird, die Lebenserwartung bei Geburt auf 85 Jahre (heute 78,6) für Männer und auf 89,5 Jahre (heute 83,7) für Frauen ansteigen wird, der Migrationssaldo mit +0,3 % etwa stabil bleibt und der Anteil an Frauen an der Erwerbsbevölkerung ansteigen wird. Das niedrige Szenario geht von einem Rückgang der Kinderzahl, einem tieferen Anstieg der Lebenserwartung, einem niedrigeren Migrationssaldo und einer niedrigeren Erwerbsbeteiligung aus. Dagegen wird beim hohen Szenario von einer Zunahme der Kinderzahl, einem höheren Anstieg der Lebenserwartung, einem höheren Migrationssaldo und einer höheren Erwerbsbeteiligung ausgegangen (vgl. Bundesamt für Statistik BFS, 2006a, S. 5-6).

der vergangenen Jahrzehnte stieg somit die durchschnittliche Lebenserwartung bei der Geburt pro Dekade um 2,9 Jahre für Männer und 2,5 Jahre für Frauen (vgl. Statistik Austria, 2006, S. 31). Langfristig wird die Einwohneranzahl des Landes Österreich von ausgehenden 8,23 Mio. Einwohnern des Jahres 2005 auf prognostizierte 8,99 Mio. Einwohner im Jahr 2050 wachsen. Der Hauptgrund hierfür ist die Zuwanderung. Geburten und Sterbefälle sind vorerst noch ausgeglichen, wobei im Zeitablauf die Sterbefälle überwiegen werden. Gleichzeitig wird es ähnlich wie in der Schweiz und in Deutschland zu einer Verschiebung der Anteile der einzelnen Alterskategorien kommen. Die Bevölkerungsstruktur Österreichs wird sich wie folgt ändern: Zum einen wird der Anteil der unter 15-Jährigen an der Gesamtbevölkerung sinken. Im Gegensatz dazu steigt zukünftig die Anzahl derjenigen, die zum Personenkreis der über 60-Jährigen gehören. Während die erwerbsfähige Altersgruppe, die in Österreich Personen im Alter von 15-59 Jahren umfasst, kurzfristig Wachstum verzeichnen wird, der insbesondere durch Zuwanderungen bedingt ist, verliert diese Gruppe langfristig gesehen an Gewicht. Folgende Abbildung zeigt die Entwicklung in Österreich im Überblick:

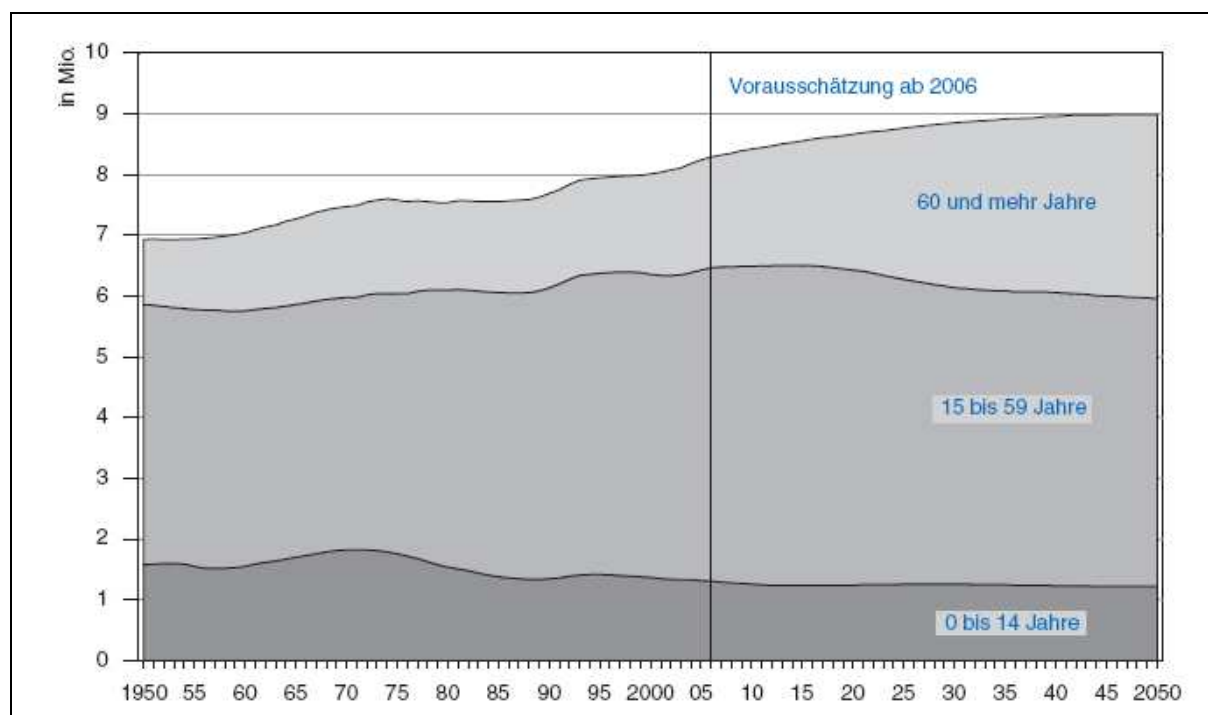


Abbildung 5: Bevölkerung nach breiten Altersgruppen 1950-2050
(Quelle: Statistik Austria, 2006, S. 43).

Im Zeitverlauf wird sich die Anzahl der erwerbsfähigen Personen, zu denen im Jahre 2005 5,11 Mio. Österreicher zählten, so entwickeln, dass bis zum Jahr 2014 ein zuwanderungsbedingter Anstieg von 3% (5,27 Mio.) zu verzeichnen ist. Aufgrund erhöhter Pensionierung, deren Anteil nicht durch erwerbsfähige Jugendliche oder Zuwanderer kompensiert werden kann, wird die Zahl der Erwerbspersonen ab dem Jahr 2020 von 5,19 Mio. auf 4,88 Mio. im Jahr 2030 abnehmen. Dies entspricht einem Verlust von 4% für das Jahr 2030 ausgehend vom Basisjahr 2005. 2050 werden nur noch 4,74 Österreicher erwerbstätig sein. Demzufolge nimmt der Anteil dieser Personengruppe an der Gesamtbevölkerung im Verlauf der Jahrzehnte ab (2015 ungefähr 62%, 2030 ungefähr 55,2% und im Jahr 2050 ungefähr 52,7%) (vgl. Statistik Austria, 2006, S. 39).

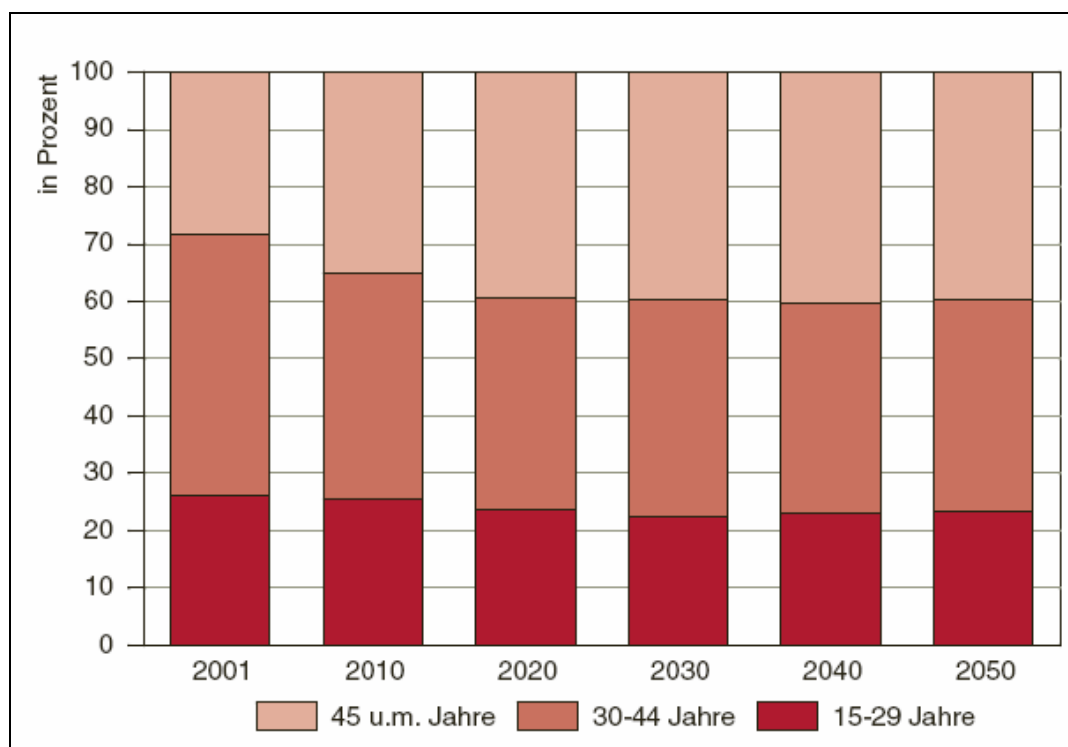


Abbildung 6: Alterstruktur der Erwerbspersonen in Österreich von 2001-2050
(Quelle: Statistik Austria, 2006).

Insgesamt werden also sowohl in der Schweiz, in Österreich und in Deutschland wie auch in vielen anderen Industrienationen die älteren Erwerbspersonen für den Arbeitsmarkt sehr stark an Bedeutung gewinnen. Entsprechend wird ihre Relevanz auch für den Bereich der Personalentwicklung und des Bildungsmanagements steigen.

Für die Unternehmen bedeutet die veränderte Demographie, dass u.a.:

- › das Durchschnittsalter von Mitarbeitern und Kunden steigen wird,
- › der Anteil junger Mitarbeiter sinkt, wobei der Anteil der älteren Mitarbeiter eher steigt;
- › sich die Lebensarbeitszeit steigert und vorzeitige Verrentungen weniger häufig sein werden;
- › die Karrierewege Jüngerer länger durch Ältere blockiert sein werden (vgl. Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft e.V., 2004).

Im Folgenden werden die Potenziale älterer Lernender thematisiert, um eine Reflexion über ggf. notwendige Veränderungen der Gestaltung von Bildungsmassnahmen im Hinblick auf diese Zielgruppe anzustossen.

3. Empirische Befunde zur Leistungs- und Lernfähigkeit von älteren Mitarbeitern

3.1. Ausgedehntes Defizitmodell des Alterns

In der Vergangenheit prägte die so genannte Defizittheorie die Einschätzung der Frage, welche Auswirkungen der Alterungsprozess auf Menschen hat. So wurde insbesondere auf Basis von amerikanischen Studien zur Intelligenzentwicklung davon ausgegangen, dass Altern mit einer Verminderung der geistigen Leistungsfähigkeit einhergeht (vgl. Schöpf, 2007, S. 10).

Obwohl das Defizitmodell lediglich den Beginn der Altersforschung darstellt (vgl. Lehr, 2003), werden auch heute häufig negative Merkmale mit dem Altern verbunden (vgl. Schöpf, 2007, S. 12; Rump & Eilers, 2007, S. 46) und es bestehen weiterhin starke Vorurteile in den Unternehmen. Immer wieder begegnet man negativen Stereotypen und Vorbehalten wie einer prinzipiell geringeren Wertschätzung Älterer, die eine körperliche "Leistung" als einzigen Massstab für die Wertigkeit von Personen zugrunde legt, oder der Pauschalisierung, dass Ältere nichts mehr lernen können (vgl. Wuppertaler Kreis e.V., 1997, S. 19-21; Schneider et al., 2006, S. 173). Diese und andere Charakterisierungen von Älteren wie mangelnde Flexibilität, Widerstand gegenüber Neuem (sei es Arbeitsmethoden, andere Vorgesetzte, etc.), schnellere Ermüdung, allgemeine Reduktion der Geschwindigkeit können dazu führen, dass Ältere die auf sich gerichteten negativen Erwartungen letztlich selbst aufweisen und die Vorurteile zum internalisierten Selbstbild werden (vgl. Wuppertaler Kreis e.V., 1997, S. 21).

Insgesamt kann gemäss einer Meta-Analyse von Kite et al. (2005) festgehalten werden, dass die Wahrnehmung Älterer sehr stark variiert und hochkomplex ist. Betrachtet man einzelne Studienergebnisse näher, welche sich im speziellen auf die Wahrnehmung der Weiterbildungsbereitschaft Älterer beziehen, so können negative Beurteilungen im Hinblick auf die Lernfähigkeit, die Energie sowie das Durchhaltevermögen und die Flexibilität festgestellt werden. Dagegen werden sie gegenüber jüngeren Mitarbeitern überlegen eingeschätzt bzgl. ihres Umgangs mit anderen Mitarbeiter, ihrer Arbeitsethik sowie den Führungsfähigkeiten (vgl. Forte & Hansvick, 1999). Insgesamt belegen aber verschiedene empirische Studien sowohl für den nord-amerikanischen wie für den europäischen Kontinent, dass Stereotype insbesondere hinsichtlich der Lernfähigkeit weiterhin vorhanden sind. Diese resultieren z.T. aus der tatsächlichen Beobachtung des Verhaltens älterer Mitarbeiter, aus wahrgenommenen externen Hindernisfaktoren, die Ältere vom Lernen abhalten, sowie aus dem Stereotyp, dass Ältere per se weniger lernfähig sind (vgl. Maurer, 2007, S. 165).

Selbst Begegnungen mit Älteren, die diesen Stereotypen nicht entsprechen, führen meist nicht zu einem Abbau der Vorurteile. Solche Vorurteile wirken sich auch auf das Bild der Älteren im Unternehmen aus, weswegen i.d.R. bei Stellenbesetzungen jüngere Bewerber älteren vorgezogen werden, Ältere nur noch in geringerem Umfang an Weiterbildungen teilnehmen und die Wertschätzung gegenüber Älteren geringer ausfällt (vgl. Schöpf, 2007, S. 12).

Anstatt vom der Idee des Defizitmodells auszugehen, sollte eher eine lebensphasengerechte Kompetenzentwicklung in den Blick genommen werden. Im Folgenden werden verschiedene Befunde hinsichtlich der Entwicklung der Lern- und Leistungsfähigkeit zusammengefasst.

3.2. Ältere als Leistungsträger

Bereits in den 1970er Jahren wurde nachgewiesen, dass ältere Menschen gute Potenziale für das Lernen mitbringen und dass "Defizitmodelle für das Lernen im Alter keinen Bestand haben" (Friebe, 2006, S. 12). Inzwischen besteht nahezu einhellige Ablehnung gegenüber der Defizittheorie⁴ (vgl. Schöpf, 2007, S. 10). Hinsichtlich der Leistungsfähigkeit kann insgesamt eine grosse interindividuelle Streuung festgestellt werden (vgl. Schneider et al., 2006, S. 173; Hacker, 2004, S. 163). Auch die Lerngewohnheiten und -fähigkeiten werden mit zunehmendem Alter immer individueller (vgl. Friebe, 2006, S. 12).

Eine Untersuchung von Kauffeld (2006) zeigt, dass ältere Arbeitnehmer jüngeren in verschiedenen Bereichen der Handlungskompetenz überlegen sind. In der Studie wurde berufliche Handlungskompetenz über vier Kompetenzbereiche operationalisiert: Fach-, Methoden-, Sozial- und Selbstkompetenz (vgl. Kauffeld, 2006, S. 277). Dabei werden unter Fachkompetenz "organisations-, prozess-, aufgaben- und arbeitsplatzspezifische berufliche Fertigkeiten und Kenntnisse [...] sowie die Fähigkeit [...], Probleme zu identifizieren und Lösungen zu generieren" (Kauffeld, 2006, S. 277) zusammengefasst. Methodenkompetenz wird in dieser Studie verstanden als die Fähigkeit, seine kognitiven Fähigkeiten flexibel zu nutzen, während unter Sozialkompetenz die Fähigkeit zu Kommunikation und Kooperation gefasst wird. Selbstkompetenz wird schliesslich verstanden als die personale Mitwirkung, d.h. die Bereitschaft die eigene Arbeit sowie die Arbeitsumgebung konstruktiv mitzugestalten (vgl. Kauffeld, 2006, S. 277). Die Kompetenzmessung wurde zum einen in Form von Selbsteinschätzungen (auf Basis des Fragebogens zum Selbstkonzept beruflicher Kompetenz (SBK) von Sonntag & Schäfer-Rauser (1992) vorgenommen, zum anderen durch Verhaltensbeobachtungen, die mit Hilfe des Kasseler Kompetenz-Raster (KKR) ausgewertet wurden⁵. An der Erhebung nahmen 557 Mitarbeiter aus 92 Gruppen von 20 mittelständischen Unternehmen teil (vgl. Kauffeld, 2006, S. 278). Insgesamt kann festgestellt werden, dass sich ältere und jüngere Mitarbeiter in der Selbsteinschätzung ihrer Kompetenz, aber auch in der durch Verhaltensbeobachtungen beurteilten Kompetenz kaum voneinander unterscheiden. Unterschiede konnten - allerdings mit geringen Effektgrössen - in den Handlungskompetenzbereichen Fach- und Methodenkompetenz festgestellt werden. So schätzen die älteren Mitarbeiter ihre eigenen Kenntnisse sowie ihre Kreativität etwas höher ein. Sie erwiesen sich auch in der Problemidentifikation sowie der Problemanalyse als kompetenter, was auch durch andere Quellen bestätigt werden kann (vgl. Kauffeld, 2006, S. 283; auch Semmer & Richter, 2004). Etwas schwächer sind ältere Mitarbeiter dagegen in

⁴ Ein weiteres Gegenargument gegen die Defizittheorie besteht darin, dass dort keine Längsschnittstudien durchgeführt wurden, d.h. es wurden nicht dieselben Personen in unterschiedlichen Altersstufen miteinander verglichen, sondern es wurden verschiedene Personen unterschiedlichen Alters in einer Querschnittsuntersuchung gegenüber gestellt (vgl. Schöpf, 2007, S. 11).

⁵ Hinsichtlich der beiden Erhebungsinstrumente wird auf die Originalquellen verwiesen.

ihrer Methodenkompetenz, weil sie häufiger vom Thema abschweifen oder sich zu sehr mit Details oder Beispielen beschäftigen (vgl. Kauffeld, 2006, S. 282).

Diese Ergebnisse wirken sich auch auf die Geschwindigkeit der Aufgabenbearbeitung aus. Dabei zeigt sich eine Verlangsamung insbesondere, wenn bei Aufgaben als Leistungsmass auch Geschwindigkeit erfasst wird (vgl. Schneider et al., 2006, S. 173). "Bei geschwindigkeitsbetonten Aufgaben ist mit dem Alter ein Absinken der Arbeitsleistung zu verzeichnen" (Schneider et al., 2006, S. 174). Aufgaben unter Zeitdruck, ohne Tätigkeits-spielraum und ohne Lernangebote sind gemäss Hacker (2001, S. 6) nach EU-Anforderungen an den Arbeitsplätzen nicht gestattet.

Daneben stellt auch die Umstellung auf neue Aufgaben wie auch die Kombination mehrerer Tätigkeiten mit zunehmendem Alter eine grössere Herausforderung dar (vgl. Schneider et al., 2006, S. 174).

Ingesamt kann aber davon ausgegangen werden, dass die Leistungsfähigkeit nicht prinzipiell abnimmt, sondern eine stärkere Binnendifferenzierung hinsichtlich der Leistung stattfindet. Die Befunde zur Leistungsfähigkeit stehen ebenfalls in Verbindung mit der Lernfähigkeit älterer Arbeitnehmer, die im Folgenden betrachtet wird.

3.3. Lernfähigkeit älterer Arbeitnehmer

Dadurch dass sich Arbeitnehmer heute immer wieder auf neue Situationen und Anforderungen einstellen müssen, wird ihre Leistungsfähigkeit unter anderem durch die Lernfähigkeit bestimmt. So bezeichnete auch Bruggmann (2000) die Lernmotivation sowie die Lernfähigkeit als "Metakompetenz" der Arbeitnehmer.

Die Lernfähigkeit älterer Arbeitnehmer insgesamt zu beurteilen, ist kaum möglich, da diese durch viele verschiedene Faktoren beeinflusst wird. Festgestellt werden kann, dass die Informationsverarbeitung mit zunehmendem Alter langsamer wird (vgl. Bruggmann, 2000).

Die Unterscheidung verschiedener Intelligenzdimensionen (anstelle der zu Beginn des letzten Jahrhunderts häufig durchgeführten Messungen allgemeiner Intelligenz) bietet einen Ansatzpunkt, um sich differenzierter mit der Lernfähigkeit älterer Arbeitnehmer auseinander zu setzen⁶. Dabei wird zwischen fluiden und kristallinen Intelligenzdimensionen unterschieden. Die fluide Form von Intelligenz bezieht sich insbesondere auf die Geschwindigkeit der Informationsverarbeitung, das induktive Denken, die kognitive Wendigkeit sowie die Umstellungsfähigkeit, z.B. auf neue Situationen. Diese nimmt ab dem mittleren Alter ab (vgl. Schneider et al., 2006, S. 174; Schöpf, 2007, S. 11). Bei der kristallinen Intelligenz steht das erfahrungsbasierte Wissen im Vordergrund, weswegen diese mit steigendem Alter zunimmt. Zu diesem Bereich der Intelligenz zählen auch das Sprachverständnis und der Wortschatz sowie das strategische Handeln. Insgesamt kann aber - wie in Kapitel 3.2 beschrieben - bei ganzheitlichen Arbeitsaufgaben davon ausgegangen werden, dass sich die Arbeitsleistung nicht verschlechtert (vgl. Hacker, 2001, S. 6). Auch die Ergebnisse der Neurowissenschaften zeigen, dass sich mit dem Alter zwar die Lerngeschwindigkeit verringert, dass aber aufgrund

⁶ Diese Messung unterschiedlicher Dimensionen kann mit neueren Interumenten wie dem Wechsler-Bellevue- oder dem Hamburg-Wechsler-Intelligenztest durchgeführt werden (vgl. Schöpf, 2007, S. 11).

der Verlangsamung die Präzision des Gelernten steigt (vgl. Friebe, 2006, S. 12). Des Weiteren führt das umfassende erfahrungsbasierte Wissen zu einer grösseren Anschlussfähigkeit von neu Erlerntem (vgl. Hacker, 2001, S. 7; Friebe, 2006, S. 12).

Lerndefizite sind normalerweise nicht allein durch Alterungsprozesse begründet, sondern eher in verschiedenen Ursachen zu sehen (vgl. Schneider et al., 2006, S. 173). So können sie häufig auf gleichförmige Arbeit, das Verlernen durch fehlenden Gebrauch sowie auf die Dequalifizierung durch neue Technologien zurückgeführt werden (vgl. Friebe, 2006, S. 12). Solche Einflussfaktoren führen dazu, dass zwischen dem kalendarischen und dem arbeitsinduzierten Alter durchaus ein Unterschied bestehen kann. Insbesondere wenn in der so genannten "Alterstufe der Erhaltung" Trainings- und Lernimpulse fehlen, ist die Abnahme der Lernfähigkeit und der kognitiven Leistungsfähigkeit sehr wahrscheinlich, wie Befunde aus der Entwicklungspsychologie zeigen. Diese Alterstufe liegt etwa zwischen dem 45. und dem 65. Lebensjahr. Aus diesem Grund wird zur Erhaltung der Lernfähigkeit das regelmässige Training für wesentlich erachtet (vgl. Hacker, 2001, S. 7). So kann ein lerngewohnter älterer Mensch einen lernungewohnten jüngeren Mensch in der Lernfähigkeit übertreffen

Insgesamt ist davon auszugehen, dass die Arbeitnehmer unterschiedliche Präferenzen hinsichtlich des eigenen Lernens und der Weiterbildung aufweisen (vgl. IBM, 2007, S. 5-6). Ein mögliches Ziel des Bildungsmanagements könnte entsprechend sein, möglichst individualisierte Lernwege und Bildungsprogramme anzubieten, um diese verschiedenen Lern- und Weiterbildungsvorlieben zu berücksichtigen.

3.4. Thesen zur Zusammenfassung

Folgende Thesen fassen die Erkenntnisse hinsichtlich der Leistungsfähigkeit erfahrener Mitarbeiter im Unternehmen zusammen:

1. Obwohl das Defizitmodell des Alterns bereits ausgedient hat, begegnet man in Unternehmen auch heute noch häufig negativen Einstellungen gegenüber dem Alterungsprozess bzw. gegenüber älteren Kollegen.
2. Als Konsequenz des negativen Bilds von Älteren nehmen erfahrene Arbeitnehmer weniger häufig an Weiterbildungsmaßnahmen teil und werden bei Stellenbesetzungen seltener berücksichtigt.
3. Hinsichtlich der Leistungs- und Lernfähigkeit sowie der Lerngewohnheiten kann mit zunehmendem Alter eine grösser werdende interindividuelle Streuung festgestellt werden.
4. Ältere und jüngere Arbeitnehmer unterscheiden sich hinsichtlich ihrer Fach-, Methoden-, Selbst- und Sozialkompetenz kaum voneinander.
5. Einzelbefunde weisen auf eine höhere Kompetenz bei der Problemidentifikation und Problemanalyse hin, wohingegen eine Verlangsamung der Aufgabenbearbeitung festgestellt werden kann.
6. Eine generalisierbare Aussage hinsichtlich der Lernfähigkeit Älterer zu treffen, ist aufgrund der Vielfalt von Einflussfaktoren nicht möglich. Die Unterscheidung von fluiden und kristallinen Intelligenzdimensionen unterstützt eine differenziertere Betrachtung.
7. Mit dem Alter verringert sich zwar die Lerngeschwindigkeit, im Gegenzug steigt aber die Präzision des Gelernten.

8. Lerndefizite sind weniger auf den Alterungsprozess, sondern eher auf gleichförmige Arbeit, fehlenden Gebrauch sowie die Dequalifizierung durch neue Technologien zurückzuführen.
9. Entsprechend ist es Aufgabe des Bildungsmanagements, die unterschiedlichen Bedürfnisse der verschiedenen Zielgruppen zu berücksichtigen.

4. Möglichkeiten für Bildungsexperten, den Herausforderungen proaktiv zu begegnen

Im Folgenden wird eine Auswahl an Handlungsoptionen aufgezeigt, die für Bildungsexperten zur Verfügung stehen, um dem demographischen Wandel proaktiv zu begegnen. Eine Möglichkeit, die verschiedenen Handlungsfelder zu systematisieren, bietet die Unterscheidung von normativem, strategischem und operativem Bildungsmanagement. Diese Unterscheidung geht auf die St. Galler Management Modelle zurück, durch die insbesondere die Differenzierung zwischen strategischem und normativem Management geprägt wurde (vgl. Diesner, 2008, S. 60). Dabei befasst sich das Bildungsmanagement auf der *normativen Ebene* mit den Grundlagen seines Handelns, d.h. mit der ethischen Legitimation seiner Tätigkeiten (vgl. ebd., S. 63). Im Zusammenhang mit dem demographischen Wandel liegt es nahe, sich mit der Grundhaltung des Unternehmens gegenüber den Arbeitnehmern sowie mit dem eigenen Leitbild zu beschäftigen. Diese Aspekte des normativen Bildungsmanagement können mittelfristig einen Beitrag dazu leisten, Vorurteile gegenüber älteren Mitarbeitern abzubauen. So kann beispielsweise in der normativen Grundhaltung des Unternehmens bereits eine hohe Wertschätzung für jeden Mitarbeiter - unabhängig vom Alter - zum Ausdruck kommen.

Von der normativen Ebene des Managements wird nämlich die *strategische Ebene* abgeleitet. Dabei geht es nicht allein darum, die Bereichsstrategie für das Bildungsmanagement festzulegen, sondern es stehen auch Fragen nach der Kultur im Unternehmen, insbesondere der Lernkultur, nach der organisationalen Verankerung des Bildungsmanagements im Unternehmen sowie nach der Rolle des Bildungsmanagers im Fokus der strategischen Betrachtungen (vgl. Diesner, 2008, S. 86-87)⁷. Solche strategischen Überlegungen lassen sich insbesondere aus der Analyse der Alters- und Personalstruktur eines Unternehmens ableiten, die den Ausgangspunkt einer Beschäftigung mit dem demographischen Wandel im Unternehmen darstellen sollte. Ob eine Anpassung der strategischen Ausrichtung des Bildungsbereichs notwendig wird, hängt sehr stark von der bisherigen Strategie ab. Sinnvoll ist sicherlich, auf Basis der Alters- und Personalstrukturanalyse eine Reflexion sowohl der normativen Ausrichtung des Bildungsbereichs als auch der Bildungsstrategie vorzunehmen.

Die im Folgenden vorgeschlagenen Massnahmen sind vorwiegend auf der *operativen Ebene* des Bildungsmanagements angesiedelt. Zur besseren Übersicht werden die zu diskutierenden Handlungsoptionen innerhalb der operativen Ebene nochmals in drei Zeiträume unterteilt. Dabei kann es sich natürlich lediglich um eine ungefähre Einschätzung handeln, die je nach Unternehmenskontext unterschiedlich ausfallen wird. Weiterhin handelt es sich bei den Massnahmen um eine Auswahl des Möglichen, welche Bildungsmanager unterstützen sollen, auf das eigene Unternehmen zugeschnittene Massnahmen auszuwählen bzw. weiterzuentwickeln.

⁷ Auf die einzelnen Bestandteile des strategischen Bildungsmanagements kann im Rahmen des Arbeitsberichts nicht umfassend eingegangen werden. Es wird verwiesen auf die Darstellungen bei Diesner (2008, S. 86-203).

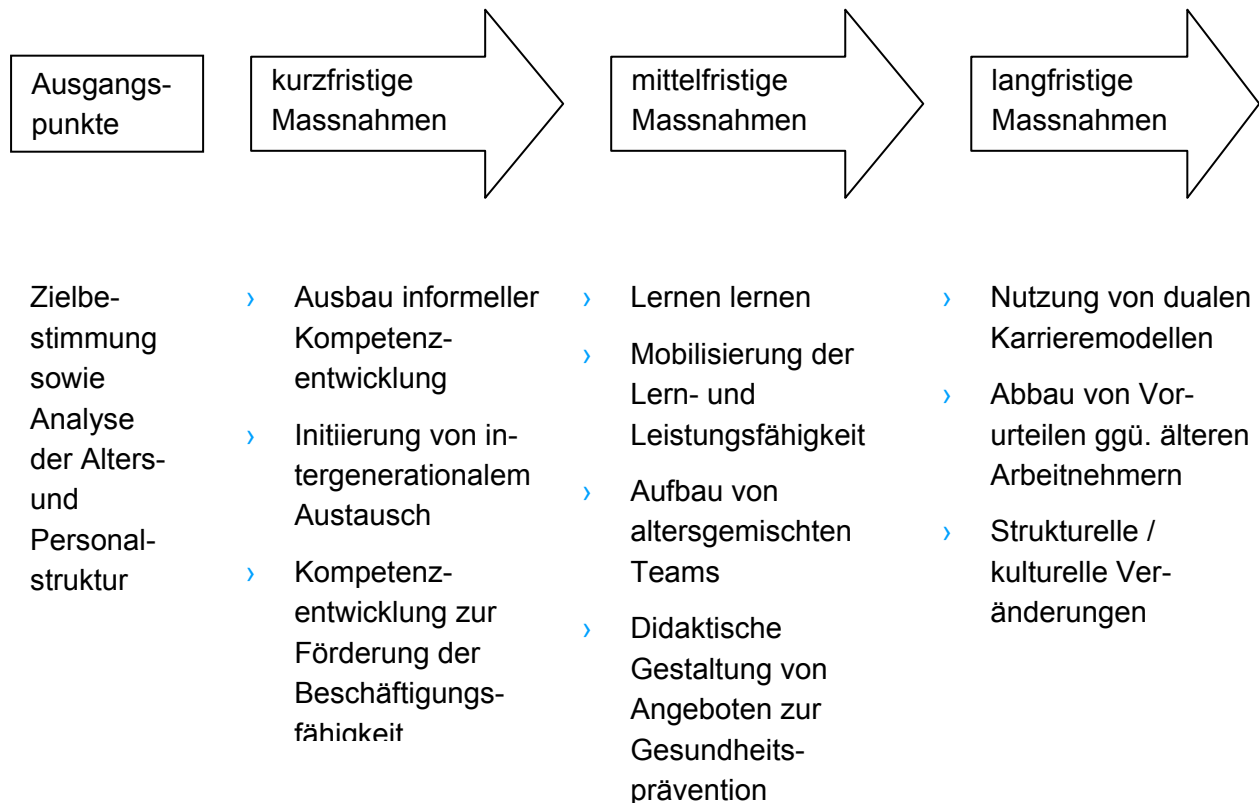


Abbildung 7: Überblick über mögliche Massnahmen zur Gestaltung des demographischen Wandels
(z.T. basierend auf DGFP e.V., 2004, S. 16-18).

Ausgangspunkt aller Massnahmen sollte neben den beschriebenen normativen und strategischen Überlegungen (im Sinne einer Zielbestimmung) die Analyse der momentanen Alters- und Personalstruktur im Unternehmen und eine Prognose der zukünftigen Entwicklung sein, welche im Folgenden detaillierter beschrieben wird.

4.1. Personal- und Altersstrukturanalyse als Ausgangspunkt

Um die Auswirkungen des demographischen Wandels auf das eigene Unternehmen einschätzen zu können, ist es sinnvoll, neben einer Auseinandersetzung mit allgemeinen demographischen Daten insbesondere die Personal- und Altersstruktur im eigenen Unternehmen zu analysieren. Dabei versteht man unter der Personalstruktur "die Zusammensetzung der betrieblichen Belegschaft nach soziodemographischen Kriterien wie z.B. Alter, Geschlecht, Qualifikation, Nationalität" (Köchling, 2000, S. 43). Weiterhin umfasst eine solche Analyse die Daten des regionalen Arbeitsmarktes, um für die Zukunft gewappnet zu sein (vgl. Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft e.V., 2004). So kann allgemein davon ausgegangen werden, dass die Problematik des fehlenden Nachwuchses sowohl in strukturschwachen Gebieten wie auch bei kleineren Unternehmen stärker greift als in grösseren Unternehmen oder in Ballungszentren.

Schritte zur Analyse der Personal- und Altersstruktur

Die Analyse der Alters- und Personalstruktur setzt zunächst voraus, dass die notwendigen Daten zur Verfügung stehen. Bei diesen Daten handelt es sich um Informationen zur Altersverteilung in einzelnen Unternehmensbereichen und Abteilungen, zur durchschnittlichen

Verweilzeit der Mitarbeiter im Unternehmen, zur Fluktuation, zur Einstellungspolitik, zu den Qualifikationen der Mitarbeiter etc. Die gewonnenen Daten müssen im nächsten Schritt analysiert werden mit dem Ziel, den Status-Quo hinsichtlich der demographischen Verteilung im Unternehmen zu erhalten. Zusätzlich zur Verteilung nach Altersgruppen sollten verschiedene Berufsgruppen (Führungskräfte, Ingenieure, Facharbeiter, etc.) sowie Abteilungen unterschieden werden, um einen möglichst guten Überblick über die besonders betroffenen Unternehmensbereiche zu erhalten. Diese Ergebnisse können dann den momentanen Qualifikationen der Mitarbeiter gegenüber gestellt werden. Folgende Abbildung stellt Leitfragen zur Verfügung, die ein Unternehmen dabei unterstützen können, die momentane Personal- und Altersstruktur zu beurteilen:

- Ist die Verteilung relativ homogen?
- Gibt es Lücken in der Alterszusammensetzung (z.B. keine 40-45-Jährigen)?
- Gibt es Spitzen in der Altersstruktur (z.B. viele 40-Jährige, keine 60-Jährigen, wenig 20-Jährige)?
- Wie viele jüngere Arbeitskräfte stehen älteren Arbeitskräften gegenüber?
- Gibt es Abteilungen / Bereiche mit besonders hohem / niedrigem Altersdurchschnitt bzw. mit überwiegend jungen / älteren Mitarbeitern?

Abbildung 8: Beurteilung Personal- und Altersstruktur
(Quelle: Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft e.V., 2004).

Diese Daten müssen schliesslich auf 5-10 Jahre hochgerechnet werden, um einen Überblick über die zukünftige Entwicklung zu erhalten. Hierfür können die folgenden Fragen hilfreich sein:

- Wer geht wann in Rente?
- Wie verlassen die Unternehmen das Unternehmen? Beispiele: Regelaltersgrenze, vorzeitiger Ruhestand, Krankheit, Kündigung
- Wie sieht die durchschnittliche jährliche Fluktuation aus?
- Wie lange verbleiben jüngere Arbeitnehmer durchgängig im Unternehmen?
- Sind Einstellungen möglich (im Hinblick auf die wirtschaftliche Situation im Unternehmen)?
- Gibt es interne Möglichkeiten der Umstrukturierung?
- Wie viele Auszubildende, Nachwuchskräfte, Trainees, etc. sind momentan im Unternehmen beschäftigt, wie viele davon werden regelmässig übernommen bzw. bleiben im Unternehmen?

Abbildung 9: Fragen hinsichtlich der zukünftigen Entwicklung der Personal- und Altersstruktur
(Quelle: Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft e.V., 2004)

Auf Basis einer Alters- und Personalstruktur kann das Unternehmen Szenarien dazu entwickeln, welche Auswirkungen zukünftigen Veränderungen konkret haben werden. Nachdem alle Daten zusammengetragen und analysiert sind, sollten diese z.B. in einem Workshop

aufgegriffen werden, um auch weitere Anspruchsgruppen im Unternehmen einzubeziehen. So ist es aufbauend auf der Datenanalyse möglich, Handlungsfelder und Massnahmen zu erarbeiten und diese in die Unternehmensstrategie zu integrieren. Hier kann das Bildungsmanagement ein Promoter sein und sich bei der Strategieentwicklung aktiv einbringen. Neben dem Bildungsbereich sind aber auch weitere Bereiche vom demographischen Wandel betroffen, welche z.T. Überschneidungen zu Bildungsfragen bieten (z.B. Personalrekrutierung und -einsatz, Gesundheitsförderung, Arbeitszeitgestaltung). Wenn die Massnahmen der einzelnen Bereiche ineinander greifen, kann mit einer nachhaltigen Wirkung gerechnet werden. Neben dieser Analyse können die Unternehmen ausserdem die Altersentwicklung der Kunden analysieren, um auch in diesem Bereich gewappnet zu sein (z.B. hinsichtlich Marketingstrategien).

4.2. Kurzfristige Massnahmen

4.2.1. Ausbau informeller Kompetenzentwicklung

Der Ausbau informeller Kompetenzentwicklungsformen kann als eine wesentliche, eher kurzfristig machbare Massnahme zur Gestaltung des demographischen Wandels gesehen werden. Bei der informellen Kompetenzentwicklung steht das Lösen praktischer Anwendungsprobleme im Vordergrund. Das Grundprinzip besteht darin, Praxiserfahrungen für zukünftiges Handeln nutzbar zu machen und aus Einzelerfahrungen situationsübergreifende Kompetenzen zu entwickeln (vgl. Euler, 2006). Die informelle Kompetenzentwicklung wird damit sowohl von der formellen als auch von der impliziten Kompetenzentwicklung abgegrenzt. Bei der formellen Kompetenzentwicklung steht das Lernen in einem organisierten Rahmen (z.B. in Form von Präsenzseminaren) im Vordergrund, während die implizite Kompetenzentwicklung eher zufällig und damit für den Lernenden unbewusst erfolgt⁸.

Informelle Kompetenzentwicklung kann somit als Überbegriff zu verschiedenen Lernformen gesehen werden. In Kapitel 4.2.3 werden ausgewählte Lernformen, die für die Kompetenzentwicklung erfahrener Mitarbeiter als besonders günstig erachtet werden, beschrieben. Damit informelle Kompetenzentwicklung zu einem Lernerfolg bei allen angesprochenen Zielgruppen führt, wird die Unterstützung von aussen als zentral angesehen. Dabei kann es sich um personale, mediale und organisationale Unterstützung handeln.

Bei der personalen Unterstützung werden Ressourcen in Form von Mitarbeitern angeboten, die von den Betroffenen in Anspruch genommen werden können, z.B. Lernberater, Coaches, Tutoren. Auch die sozialen Beziehungen zu Kollegen, Vorgesetzten oder Kunden, in die Arbeitnehmer eingebettet sind, können je nach Ausprägung förderliche Auswirkungen auf die Kompetenzentwicklung haben. Als Gestaltungsfelder sind in diesem Zusammenhang Formen des Mentoring, Coaching, der Supervision oder Beratung denkbar, die das Nachdenken über erlebte Erfahrung oder das Vordenken über neue Erfahrungen unterstützen. Dabei können auch erfahrene Kollegen für diese Aufgaben ausgebildet werden.

⁸ Diese Sachverhalte werden von verschiedenen Autoren mit unterschiedlichen Begriffen belegt; die grundsätzliche Unterscheidung nach bewusstem und unbewusstem Lernen sowie hinsichtlich der Organisation der Rahmenbedingungen findet sich aber weitgehend (z.B. Colardyn & Bjornavold, 2005, S. 22; Schuguresky, 2000, S. 3).

Die Führungssituationen von Vorgesetzten (z.B. Besprechungen, Zielvereinbarungsgespräche) können ebenfalls als Lerngelegenheit betrachtet werden. Auch teamorientierte Formen des Erfahrungsaustauschs (z.B. Communities of Practice, Qualitätszirkel, Erfahrungsgruppen, Online-Communities, kollegiale Fallbearbeitungen) können ermöglicht und gezielt begleitet werden. Auf die Möglichkeit der Initiierung von intergenerationalem Austausch wird im folgenden Kapitel eingegangen.

Bei der medialen Unterstützung handelt es sich um Informations- und Arbeitsmedien, welche die Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter unterstützen können. Neben den klassischen Medien wie Bücher oder abonnierte Zeitschriften, die z.B. in Lernzentren oder Bibliotheken zur Verfügung stehen bzw. ausgeliehen werden können, eignen sich auch neuere Medien. So können beispielsweise gezielt Informationsquellen wie Hotlines, Diskussionsforen, Newsgroups zusammengestellt werden, um allen Mitarbeitern leichten Zugang zu ermöglichen. Good Practices können in einer Datenbank oder einem Wiki gesammelt und ggf. ergänzt werden. Hinzu kommen auch so genannte E-Learning-Angebote wie Computer Based Trainings, Web Based Trainings, moderierte Onlineseminare oder Virtuelle Klassenzimmer, die auf den ersten Blick eher als formelle Kompetenzentwicklungsmassnahmen anmuten. Sofern diese als frei wählbares Angebot zur Verfügung stehen, können sie auch als Unterstützung des informellen Lernens betrachtet werden. Eine weitere Möglichkeit ist in Zusammenstellung von Blogs und Podcasts zu sehen, auf die alle Mitarbeitende Zugriff haben.

Im Hinblick auf ältere Lernende ist beim Einsatz von E-Learning die in manchen Fällen gering ausgeprägte Computer Literacy zu beachten. Computer Literacy wird dabei verstanden als Kenntnisse und Fertigkeiten, welche zur Nutzung des Computers notwendig sind (vgl. Stöckl, 2000, S. 122). Dabei kann gerade bei älteren Mitarbeitern eine grosse Varianz im Hinblick auf ihre Kompetenz im Umgang mit Computern sowie dem Internet festgestellt werden. Hinzu kommen unterschiedliche Einstellungen zur Computernutzung (Stöckl, 2000, S. 128-130). Aus diesem Grund ist es sinnvoll, entsprechende Angebote zur Verfügung zu stellen, mit denen die Computer Literacy verbessert werden kann, z.B. Lernprogramme zum Umgang mit dem Computer. Des weiteren kann aber auch durch die Gestaltung der Lernangebote bzw. durch die oben bereits beschriebene personale Unterstützung dazu beigetragen werden, dass ältere Lernende E-Learning als gewinnbringende Lernform empfinden und entsprechend nutzen. Hinsichtlich der personalen Unterstützung ist davon auszugehen, dass ältere Lernende die Unterstützung von Tutoren oder anderen Lernenden schätzen. Von besonderer Bedeutung ist auch die Einrichtung eines Helpdesks, an den sich die Lernenden telefonisch oder persönlich wenden können, wenn sie Hilfe benötigen. Dieser Helpdesk steht natürlich allen Lernenden und nicht nur den älteren Mitarbeitern zur Verfügung. Gerade im Zusammenhang mit neueren Lernformen ist darauf zu achten, dass sich ältere Mitarbeiter nicht diskriminiert fühlen, da dies zu einem Akzeptanzverlust führen kann. Im Hinblick auf die Gestaltung von E-Learning-Angeboten können an dieser Stelle nur einige Aspekte zusammengefasst werden (vgl. Stöckl, 2000, S. 162-169):

- › Da Ältere Zeitdruck beim Lernen als unangenehm und belastend empfinden, sollte ein vom System vorgegebener Zeitdruck (wie ab und an bei Computer bzw. Web Based Trainings zu finden) möglichst vermieden werden.
- › Unterstützungsleistungen wie ein Glossar oder auch eine technische Hilfe-Funktion werden von Älteren sehr geschätzt.

- › Eine anfängliche Steuerung des Lernprozesses von Seiten des Programms kann zur Vermeidung von Reizüberflutung nützlich sein. Allerdings sollte diese Funktion transparent sein und ggf. auch abgeschaltet werden können, damit der Lernende auch individuelle Lernstrategien anwenden kann.

Letztlich ist organisationale Unterstützung zur Implementierung informeller Kompetenzentwicklung von Bedeutung. Hierunter werden kulturelle und strukturelle Faktoren in der Organisation bzw. im Unternehmen verstanden, welche das Lernen fördern (siehe Kapitel 4.4.3).

4.2.2. Initiierung von intergenerationalem Austausch

Eine häufig im Zusammenhang mit dem demographischen Wandel aufgegriffene Herausforderung ist der fehlende Wissensaustausch, wenn erfahrene Mitarbeiter das Unternehmen verlassen. Durch den Austausch in Teams über Generationen und Fachabteilungen hinweg können neue Ideen und Gestaltungsvorschläge für das gesamte Unternehmen oder auch für einzelne Teilbereiche entstehen. Insbesondere erfahrene Führungskräfte können sich hier sehr stark einbringen, da sie ihre Erfahrungen gerne auch in die strategische Ausrichtung des eigenen Unternehmens einbringen möchten (Lehmann, 2001, S. 44). Die Aufgabe der Bildungsabteilung eines Unternehmens besteht nicht nur darin, einen solchen Austausch zu initiieren. Bereits im Vorfeld der Initiierung ist es notwendig, die Unterstützung der Geschäftsleitung für eine solche Initiative zu gewinnen, diese ggf. auch als Schirmherr einzusetzen und gemeinsam strategisch wichtige Themen zu eruieren, die in den Austausch-Gruppen besprochen werden können. Die Veranstaltung selbst sollte dann von einem Bildungsverantwortlichen begleitet und unterstützt werden.

Um intergenerationalen Austausch zu fördern, ist es auch möglich, Tandems zwischen jüngeren und älteren Arbeitnehmern aufzubauen (vgl. DGFP e.V., 2004, S. 17). Solche Tandems sind für verschiedene Zwecke einsetzbar: zur Einführung neuer Mitarbeiter, zum Coaching oder Mentoring (DGFP e.V., 2004, S. 94), bei Einnahme einer Führungsposition u.ä. Einerseits ist dadurch sicher gestellt, dass die Erfahrungen älterer Mitarbeiter an jüngere weitergegeben werden, bevor diese aus dem Unternehmen ausscheiden, andererseits handelt es sich dabei auch um eine Aufgabe, durch die Wertschätzung gegenüber den Erfahrenen im Unternehmen ausgedrückt wird. Allerdings ist nicht davon auszugehen, dass solche Tandem-Beziehungen von alleine funktionieren. Deswegen ist es wesentlich, dass solche Initiativen gut eingeführt und begleitet werden. Diese Rolle kann das Bildungsmanagement oder die Bildungsabteilung eines Unternehmens übernehmen und dadurch den Wissensaustausch bewusst steuern.

4.2.3. Kompetenzentwicklung zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit

Die vom demographischen Wandel ausgehenden Bedrohungen fehlender Fachkräfte stellen für die Arbeitnehmer auch eine grosse Chance dar. So sollte die Notwendigkeit, die eigenen Kompetenzen über das gesamte Erwerbsleben hinweg auf dem aktuellen Stand zu halten, nicht als Zwang, sondern als Möglichkeit gesehen werden, auch die eigene Beschäftigungsfähigkeit und Flexibilität zu erhalten. "Als Flexibilität wird die Fähigkeit von Arbeitskräften bezeichnet, aufgrund arbeitsmarktlicher Anforderungen den Rahmen einer mehr oder weniger eng zugeschnittenen (Erst-)Ausbildung zu überschreiten und sich [...] beruflich neu

zu orientieren" (Schöpf, 2007, S. 14-15)⁹. Unter der Beschäftigungsfähigkeit (Employability) versteht man dagegen die Fähigkeit eines Menschen, eine aktuell bestehende Beschäftigung zu behalten bzw. ggf. eine neue - angemessene Beschäftigung - zu finden (vgl. Rump & Eilers, 2007, S. 42). Im Folgenden wird daher das Ziel der Beschäftigungsfähigkeit in den Blick genommen.

Um die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter zu steigern bzw. zu erhalten, erscheinen insbesondere Massnahmen der Kompetenzentwicklung zielführend. Dabei sollten Bildungsmaßnahmen im Vordergrund stehen, die sich für verschiedene Zielgruppen eignen und die gleichzeitig auch eine langfristige Perspektive im Berufsleben ermöglichen. Weiterhin sollten sie transferförderlich sein, so dass eine Übertragung des Gelernten auf den Arbeitsalltag möglich ist. Massnahmen der Kompetenzentwicklung, die diese Kriterien erfüllen, sind insbesondere die verschiedenen Varianten des Training-on-the-Job sowie die Förderung der Lernkompetenz Älterer. Da letztere Massnahme eher mittelfristig umgesetzt werden, wird diese in Kapitel 4.3.1 behandelt.

Beim Training-on-the Job handelt es sich um möglichst arbeitsnahe Kompetenzentwicklung. Als methodische Varianten kommen verschiedene Formen der Erweiterung des Aufgabebereichs wie Job Enlargement, Job Enrichment oder Job Rotation in Frage. Diese inzwischen als klassisch zu bezeichnende Massnahmen der Arbeitsorganisation werden im Folgenden kurz beschrieben.

- › *Job Enlargement* bezeichnet die Erweiterung des eigentlichen Tätigkeitsbereiches auf demselben Anspruchsniveau;
- › *Job Enrichment* umfasst die Bereicherung des Aufgabenfeldes um als höherwertig angesehene Tätigkeiten, z.B. um Projektarbeiten, die Übernahme bestimmter Rollen wie des Paten für Berufseinsteiger;
- › *Job Rotation* beschreibt schliesslich das Wechseln zwischen bestimmten Tätigkeitsfeldern in der Regel innerhalb einer Abteilung eines Unternehmens. Dadurch verändern sich jeweils die physischen und psychischen Belastungen für den einzelnen Mitarbeiter.

In allen Fällen ist davon auszugehen, dass die Mitarbeiter durch die Abwechslung der Tätigkeiten - unabhängig ob es sich dabei um gleichwertige oder höherwertige Aufgaben handelt - neue Kompetenzen erwerben und Erfahrungen sammeln. In der Regel erweitert sich insbesondere bei der Job Rotation auch der Blick für die Gesamtzusammenhänge im Unternehmen (vgl. Krüger, 2006, S. 79).

Eine weitere Möglichkeit besteht in der Einführung von Gruppenarbeit, die je nach Gestaltung ebenfalls als lernförderlich angesehen werden kann. In Gruppenarbeiten besteht normalerweise ein erweiterter Handlungsspielraum gegenüber den anderen Tätigkeiten. Durch die Zusammenarbeit im Team ist es möglich, verschiedene Blickwinkel auszutauschen, was ebenfalls zu einer Kompetenzentwicklung führen kann. Als Beispiele können

⁹ Die Flexibilitätsforschung birgt Implikationen, die über den Handlungsspielraum von Unternehmen und Arbeitnehmern hinausgeht, sondern bildungspolitische Konsequenzen umfasst. So fand das Mertens'sche Konzept der Schlüsselqualifikationen Eingang in die Frage, wie eine flexibilitätsorientierte Bildungsplanung und -konzeption aussehen könne (vgl. Schöpf, 2007, S. 15).

der Einsatz in Projektgruppen (bis hin zur Leitung von Teams) oder die Übernahme von herausfordernden Aufgaben, z.B. einer Stellvertretung gesehen werden. Für ältere Arbeitnehmer haben sich gerade Lernmethoden, die direkt an der Arbeitsaufgabe ansetzen, als günstig erwiesen (z.B. Kruse & Lehr, 1995, S. 547). Dabei kann gut angeleitetes Training-on-the-Job älteren Arbeitnehmern z.B. hinsichtlich des Lerntempos entgegen kommen. Häufig haben erfahrene Mitarbeiter auch den Eindruck entwickelt, dass Präsenzseminare nur eine geringe Wirkung für die tatsächliche Arbeitsausführung haben, weswegen sie diesen eher skeptisch gegenüber stehen (vgl. IBM, 2006, S. 7).

Um die Qualifizierung Älterer im Sinne eines Learning-on-the-job aktiv zu gestalten (und nicht nur als "Nebenprodukt" der genannten Arbeitsorganisationsformen zu belassen), sind beispielsweise interne Beratungsprojekte oder auch Kompetenz tandems möglich (vgl. Lehmann, 2001, S. 44):

- › *Interne Beratungsprojekte als Lerngelegenheit und Motivationsschub:* Als Ergänzung zur eigenen Tätigkeit in ihrer Linienfunktion übernehmen erfahrene Mitarbeiter interne Beratungsprojekte, d.h. komplexe, unternehmensübergreifend ausgerichtete Aufgaben, für die ihr umfassendes Wissen über das Unternehmen von Bedeutung ist. Da es sich um reale Aufgaben handelt, ist der Beitrag zur Unternehmensentwicklung erkennbar. Sofern das Beratungsprojekt eine Herausforderung für den Mitarbeiter darstellt, kann sich eine motivierende Wirkung entfalten.
- › *Kompetenz tandem:* In einem Zweierteam werden bestimmte Themengebiete (z.B. Managementmethoden) gemeinsam erarbeitet. Dabei besteht das Zweierteam aus einem älteren und einem jüngeren Mitarbeiter. Zwischen beiden sollte mindestens eine Hierarchiestufe liegen. Ziel kann sowohl die Aneignung neuer Fähigkeiten sein, aber auch der Austausch von Best Practices. Wichtig ist einerseits, dass das Ziel zwischen beiden Teilnehmern vereinbar wird und diesen auch klar ist, und andererseits, dass das Tandem entsprechend methodisch begleitet wird.

Indem die Aufgabenbereiche der Mitarbeiter auf diese Weise im Verlauf der Lebensarbeitszeit variiert werden, ist es auch möglich, die Herausforderungen jeweils den Kompetenzen des jeweiligen Mitarbeiters anzupassen (vgl. DGFP e.V., 2004, S. 19). Diese Art von Veränderung im Aufgabengebiet sollte allerdings nicht erst mit dem Erreichen einer bestimmten Altersgrenze eingeführt werden, sondern bereits für Nachwuchskräfte selbstverständlich sein. Auf diese Weise kann die in Kapitel 3.3 beschriebene arbeitsinduzierte Verringerung der Leistungsfähigkeit von Beginn an verhindert werden.

4.3. Mittelfristige Massnahmen

4.3.1. Lernen lernen

Voraussetzung dafür, dass die Kompetenzentwicklung zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit Früchte trägt, sind *Lernbereitschaft und Lernfähigkeit*. Aus diesem Grund ist es notwendig, frühzeitig das Lernen zu lernen (vgl. Hacker, 2001, S. 8), damit zielgerichtetes selbstgesteuertes Lernen selbstverständlich wird. Entwicklungsangebote zum "Lernen lernen" sollten so gestaltet sein, dass sie nicht nur die inhaltlichen Ziele gut abdecken, sondern gleichzeitig auch motivieren und somit dazu beitragen, die Leistungsfähigkeit zu erhalten oder auszubauen. So kann sich ein solches Lernangebot zum Beispiel dadurch auszeichnen, dass dem Lernenden Feedback zur eigenen Leistung bzw. zur eigenen

Lernfähigkeit gegeben wird (im Sinne eines persönlichen Self-Assessments). Hierbei muss der Entwicklungsgedanke im Vordergrund stehen. Wichtig ist, dass sich keiner der Lernenden ausgeschlossen fühlt und dass das Assessment nicht als Kontrollmechanismus aufgefasst wird. Somit sollten die Ergebnisse einer solchen Kompetenzeinschätzung für den Mitarbeiter persönlich bestimmt sein und nicht für seinen Vorgesetzten oder die Personalakte (vgl. Lehmann, 2001, S. 43). Die Lernfähigkeit der Mitarbeiter ist auch wesentlich, um auf die unausweichlichen Veränderungen im Laufe einer Berufsbiographie reagieren zu können. Schnelle Veränderungsprozesse stellen heute in Unternehmen den Regelfall dar, was die Lernfähigkeit nicht nur der älteren Arbeitnehmer bedingt (vgl. Lehmann, 2001, S. 43).

Insgesamt sollten Lernen und Kompetenzentwicklung in einem Unternehmen eine Selbstverständlichkeit für jeden Mitarbeiter darstellen, was allerdings nicht bedeutet, dass alle Mitarbeiter mit Weiterbildungsmaßnahmen (im Sinne von Seminaren) überhäuft werden. "Es geht vielmehr darum, den Mitarbeiter als einen wichtigen Wettbewerbsfaktoren an das Unternehmen zu binden und ihm ein Umfeld zu bieten, in dem er seinen Kompetenzen zum beidseitigen Wohl entfalten und weiterentwickeln kann" (Rump & Eilers, 2007, S. 49). Hierfür kann das Bildungsmanagement seinen Beitrag leisten; allerdings sind weitere Faktoren notwendig wie Unternehmens- bzw. Lernkultur, Führung und Organisation (siehe Kapitel 4.4.2). Im Folgenden werden einzelne Massnahmen aufgenommen, wie die Lern- und Leistungsfähigkeit der erfahrenen Mitarbeiter unterstützt werden kann.

4.3.2. Massnahmen zur Mobilisierung der Lern- und Leistungsfähigkeit der erfahrenen Mitarbeiter

Bei älteren Mitarbeitern, für die keine Aufstiegschancen mehr in Sichtweite sind bzw. die herausfordernde Aufgabenstellungen vermissen und ihre Stelle somit als unterfordernd empfinden, besteht die "Gefahr eines Motivationsvakuums" (Lehmann, 2001, S. 42). In einer solchen Situation kann Weiterbildung im Sinne eines umfassenden Talent Managements als Chance betrachtet werden, die Arbeitsmotivation der Mitarbeiter weiterhin aufrecht zu erhalten.

Ausgangspunkt eines Talent Management im Sinne einer Perspektivenentwicklung für alle Mitarbeiter ist in der Regel eine umfassende Standortbestimmung, z.B. im Rahmen eines Mitarbeitergesprächs oder eines spezifisch dafür geplanten Fördergesprächs. Eine Alternative zum klassischen Mitarbeitergespräch stellen Workshops bzw. Gesprächsrunden mit mehreren Mitarbeitern oder einem gesamten Arbeitsteam und deren Führungskraft dar (vgl. Seitz, 2007, S. 72). Das Bildungsmanagement eines Unternehmens kann hier eine moderierende Rolle übernehmen. Auch die Gestaltung entsprechender Leitfäden, damit die Herausforderungen des demographischen Wandels in den Gesprächen thematisiert werden, kann eine Aufgabe des Bildungsmanagements sein. Ziel der Entwicklungsgespräche sollte eine Zielbestimmung auf Seiten des Mitarbeiters sein, aber auch die offene Kommunikation der Erwartungen des Unternehmens, die sich aus der Unternehmensstrategie und den zukünftigen Qualifikationsanforderungen des jeweiligen Unternehmensbereichs ergeben. Dadurch ist es möglich, sowohl die Kompetenzentwicklung aus Sicht des Mitarbeiters (im Sinne einer Persönlichkeitsentwicklung) zu betrachten, als auch aus Sicht des Unternehmens (im Sinne einer Personalentwicklung). Die bereits genannte Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit kann hierzu einen Beitrag leisten (siehe Kapitel 4.2.3). Hinsichtlich der Ziele der erfahrenen Arbeitnehmer ist nicht nur von einem durch Frühverrentung geprägtem Bild des "Absitzens" der verbleibenden Arbeitszeit auszugehen. Nach einer eventuell erlebten Um-

orientierung in der mittleren Lebensphase ist es im Gegenteil möglich, dass erfahrene Mitarbeiter nochmals neue Ideen entwickeln, wie sie die verbleibenden Berufsjahre nutzen möchten. Aus diesem Grund ist es wesentlich, die Bedürfnisse der Mitarbeiter auch an dieser Stelle einzubeziehen. So können verborgene Potenziale und Energien ausgeschöpft werden. Erfolgt dagegen kein angemessener Einsatz der erfahrenen Kollegen und damit kein Anreiz, sich weiterhin einzubringen, kann die Motivation leicht verfallen und der Mitarbeiter sich auf dem "Abstellgleis" fühlen (vgl. Seitz, 2007, S. 73-74).

Aus den Zielen von Unternehmen und Mitarbeiter können dann konkrete Weiterbildungsmaßnahmen und Karrierepfade (z.B. im Rahmen dualer Karrieremodelle; siehe Kapitel 4.4.1) abgeleitet werden. Dabei sollten Selbstorientierung und nicht nur Fremdsteuerung im Vordergrund stehen, um die Lern- und Leistungsfähigkeit der Altersgruppe "50 plus" zu mobilisieren. Ältere Arbeitnehmer wollen für ihre eigene Weiterbildung selbst verantwortlich sein (vgl. Lehmann, 2001, S. 45). Durch die beschriebene Gestaltung der Bildungsbedarfsanalyse wird ein erster Schritt in diese Richtung unternommen. Hierfür ist es auch notwendig, dass entsprechende Weiterbildungsmaßnahmen für alle Zielgruppen zur Verfügung stehen, damit sich Ältere nicht von Bildungsangeboten ausgeschlossen fühlen. Gleichzeitig sollte es aber auch nicht zu einer Abgrenzung von weniger und mehr erfahrenen Mitarbeitern im Unternehmen kommen, da dieses gerade dem notwendigen Wissensaustausch zwischen den Generationen entgegen wirkte. Deswegen besteht eine Aufgabe des Bildungsmanagements darin, Angebote zu gestalten und durchzuführen, für eine entsprechende Information aller Anspruchsgruppen zu sorgen und die entsprechenden Strukturen, z.B. für einen Informationsaustausch, bereitzustellen.

Ein weiterer Ansatzpunkt besteht in der lernförderlichen Arbeitsplatzgestaltung (Frieling et al., 2006). Dadurch kann bereits in der eigentlichen Arbeitstätigkeit das Lernpotenzial der Mitarbeiter unterstützt werden. So hat "die lernförderliche Arbeitsgestaltung auch bzw. insbesondere für die zweite Hälfte der Lebensarbeitsspanne die zentrale Bedeutung für die Leistungsfähigkeit" (Hacker, 2001, S. 1). Die Merkmale von lernförderlichen Arbeitsplätzen sind weitgehend identisch mit gesundheits- und motivationsförderlichen Arbeitsplätzen, so dass mehrere Ziele gleichzeitig erreicht werden können (vgl. Hacker, 2001, S. 9). Wie oben beschrieben, fällt es Mitarbeitern mit zunehmendem Alter schwerer, hohe physische Belastungen durch die Arbeit (wie Schichtarbeit, schweres Heben, o.ä.) auszuhalten, in belastenden Umgebungen (z.B. schmutzige Umgebungen, schwankende Temperaturen) oder mit schlechter Arbeitsorganisation zu arbeiten (vgl. Krüger, S. 78). Damit weiterhin eine gute Arbeitsleistung erbracht werden kann, können bestimmte arbeitsorganisatorische sowie arbeitsplatzgestaltende Massnahmen durchgeführt werden. Beispiele sind höhere Beleuchtungsstärken, Verminderung von sensorischen Reizen, z.B. Vibration, Hitze, Kälte, aber auch die flexible Gestaltung der Arbeitszeit. Da diese Massnahmen nur bedingt - vermittelt über die Motivation - auf die Lernförderlichkeit eines Arbeitsplatzes Einfluss nehmen, werden sie an dieser Stelle nicht weiter ausgeführt¹⁰.

¹⁰ Für weitere Beispiele wird verwiesen auf Krüger (2006, S. 79) sowie auf Frieling (2003).

4.3.3. Aufbau von altersgemischten Teams

Bisher wurden Arbeitsteams in Unternehmen entweder eher zufällig zusammengestellt oder eher nach fachlichen bzw. Machbarkeits-Kriterien. Um das vorhandene Erfahrungswissen älterer Mitarbeiter nutzen zu können, ist es sinnvoll, als zusätzliches Kriterium der Zusammensetzung von Arbeitsteams die mögliche Erfahrungsweitergabe zwischen den Mitarbeitern einzubeziehen. Solche Teams gibt es natürlich auch heute schon in Unternehmen, da aufgrund der Altersstruktur in den meisten Betrieben ältere und jüngere fast automatisch zusammenarbeiten. Aufbauend auf der oben genannten Analyse der Personal- und Altersstruktur ist es aber möglich, diesen Zugang zu systematisieren. Dabei ist davon auszugehen, dass altersgemischte Teams den Austausch von Erfahrungen und Wissen fördern (vgl. Krüger, 2006, S. 90). Folgende Tabelle bietet einen schematischen Überblick, was ältere und jüngere Mitarbeiter tendenziell in ein Unternehmen einbringen:

Beispielhafte Kompetenzen jüngerer Mitarbeiter	Beispielhafte Kompetenzen älterer Mitarbeiter
<ul style="list-style-type: none"> › Aktuelles technologisches und technisches Wissen bzw. entsprechende Fertigkeiten › hohes zeitliches Engagement; Tendenz zur Selbstausbeutung › Begeisterung für fachliche Inhalte › häufig fehlende Entwicklung einer langfristigen beruflichen Perspektive; eher Wunsch nach ständig neuen Anforderungen 	<ul style="list-style-type: none"> › realistische Zeit- und Aufwandsplanung › Kenntnis der Kundenprobleme sowie Erfahrung im Umgang mit Kunden › i.d.R. hohe soziale Kompetenz, z.B. Kommunikationsfähigkeit › kritische Einschätzung von unrealistischen Erwartungen (z.B. zeitlichen Vorgaben) › überfachliche Qualifikationen, z.B. Projektmanagement

Tabelle 2: Beispielhafte Gegenüberstellung der Kompetenzen jüngerer und älterer Mitarbeiter
(in Anlehnung an Krüger, 2006, S. 90).

Bei einer solchen Tabelle kann es sich lediglich um eine Tendenzaussage handeln, die beispielhaft den Nutzen verschiedener Altersgruppen in Teams illustrieren soll. Das Erfahrungswissen und die Kompetenzen der einzelnen Mitarbeiter unterscheiden sich natürlich, wie oben bereits beschrieben, sehr stark interindividuell. Aus diesem Grund ist eine systematische Zusammensetzung der Teams sinnvoll. Die aktuelle Forschung zum Diversity Management¹¹ kann zwar noch keine abschliessende Einschätzung vornehmen, in welchem Umfang die Unterschiedlichkeit der Mitarbeiter zu höherer Produktivität führt, aber in altersgemischte Teams ist auf jeden Fall von einem umfassenderen Entscheidungsfindungsprozess auszugehen. Insofern erscheint es sinnvoll, das vorhandene Erfahrungswissen älterer Arbeitnehmer aufzunehmen.

Gleichzeitig kann der Einsatz älterer Mitarbeiter und deren Wertschätzung in altersgemischten Teams dazu führen, dass diese sich stärker einbringen als im normalen Arbeits-

¹¹ Für einen umfassenden Überblick siehe van Knippenberg & Schippers (2007).

alltag. Solche Potenziale sind am stärksten in Innovationsprojekten zu erwarten, da in diesen in besonderer Weise deutlich wird, dass das Unternehmen die erfahrenen Mitarbeiter als sehr wertvoll für neue Entwicklungen ansieht (vgl. Krüger, 2006, S. 89-90).

Allerdings birgt eine Arbeit in altersgemischten Teams durchaus auch Risiken. So kann es vorkommen, dass ältere Mitarbeiter sich aufgrund ihrer geringer ausgeprägten Kenntnisse im Umgang mit Technologie als weniger kompetent erleben oder dass sie aufgrund der Gruppenstruktur nur für Routine- bzw. administrative Tätigkeiten eingesetzt werden (vgl. Krüger, 2006, S. 90). Um die positiven Aspekte altersgemischter Teams, nämlich den intergenerationalen Wissens- und Erfahrungsaustausch, voll zu entfalten sowie mögliche negative Begleiterscheinungen zu vermeiden, ist eine Begleitung solcher Teams beispielsweise durch das Bildungsmanagement sinnvoll. So kann bei einer Einführungsveranstaltung auf Reflexionstechniken zur Arbeit in altersgemischten Teams hingewiesen werden, z.B. die abschliessende Tages- oder Wochereflexion im Hinblick auf die Projektarbeit. Eine weitere Möglichkeit besteht in der systematischen Förderung sozialer Kompetenzen. Das Bildungsmanagement kann sich damit auch als Prozessbegleiter etablieren, der unter anderem bei Konflikten zwischen den Teammitgliedern oder auch einfach zu regelmässigen Team-Reviews (die zu vorher festgelegten Terminen stattfinden) zur Verfügung steht.

Weiterhin können solche altersgemischten Teams auch für die Gestaltung von Lernmassnahmen zum Einsatz kommen. So können z.B. in intergenerationalen Teams Praxisfälle bearbeitet werden (vgl. Seitz, 2007, S. 73), um auf diese Weise den Wissensaustausch in Seminaren zu fördern.

4.3.4. Didaktische Gestaltung von Angeboten zur Gesundheitsprävention

Bei der Gesunderhaltung der Mitarbeiter handelt es sich um ein für das Bildungsmanagement ebenfalls bedeutsames Thema, da nur gesunde Mitarbeiter die Möglichkeit mitbringen, sich weiterhin ins Unternehmen - sei es als Erfahrungsgeber, als Trainer, Mentor oder Projektgruppenmitglied - einzubringen. Weiterhin kann das Bildungsmanagement einen Beitrag zu einer attraktiven Gestaltung so genannter Gesundheitskurse leisten, indem die didaktischen Grundprinzipien angewendet werden.

Insgesamt bestehen in den Unternehmen verschiedene Handlungsmöglichkeiten zur Gesundheitsprävention (vgl. Köchling, 2000, S. 48). So kann durch die ergonomische Arbeitsplatzgestaltung ungünstigen Belastungen vorgebeugt werden, um auf diese Weise bestimmten Erkrankungen vorzubeugen. Sinnvoll ist weiterhin die Einführung von so genannten Mikro-Pausen für Ältere, um auf deren ggf. geringere Belastbarkeit einzugehen. Im Sinne der Gesundheitsprävention ist auch eine Flexibilisierung der Arbeitszeiten denkbar, um die verschiedenen Bedürfnisse der Mitarbeitenden zu berücksichtigen. Dies ist natürlich nur möglich, wenn es der betriebliche Ablauf zulässt. Hierbei geht es auch nicht um eine völlige Flexibilisierung der Arbeitszeiten, aber eine Öffnung in einem gewissen Rahmen, um beispielsweise längere Pausen oder spätere Anfangszeiten am Morgen zu erlauben. Diese Massnahmen sollten im Sinne einer Akzeptanzförderung und der Gleichberechtigung aller nicht auf Ältere beschränkt sein, sondern sich auf die gesamte Belegschaft beziehen. Gleiches gilt für Kurse zur Gesundheitsprävention, die beispielsweise als Kooperation zwischen dem Werksarzt (bzw. einer entsprechenden Stelle) und dem Bildungsmanagement angeboten werden können. Als Themen sind u.a. Ernährung oder Stressmanagement möglich. Darüber hinaus ist Gesundheitsförderung auch durch Sportangebote (z.B.

Rückenkurse, zielgruppengerechtem Ausdauer-Training) bzw. durch Zuschüsse zu externen Sport-Kursen bzw. zu Fitnessstudios möglich. So bietet die Datev eG im Rahmen ihres Freizeitlernens verschiedene Gesundheitskurse an (Seufert & Brahm, 2007, S. 19-20). Eine Vielzahl von grösseren Unternehmen, z.B. O2 in München, T-Mobile in Bonn, der OTTO Konzern in Hamburg (vgl. Krüger, 2006, S. 82), verfügen über firmeneigene Fitnessstudios.

Das Bildungsmanagement kann hier eine beratende Funktion einnehmen, indem entsprechende Initiativen entweder lanciert oder unterstützt werden und deren Umsetzung durch didaktisch-methodische Unterstützung professionell begleitet wird.

4.4. Langfristige Massnahmen

4.4.1. Nutzung von dualen Karrieremodellen

Eine weitere - eher langfristig angelegte - Möglichkeit, den demographischen Wandel als Ausgangspunkt eines Veränderungsprozesses im Unternehmen zu nutzen, besteht in der Initiierung dualer Laufbahnmodelle. Innerhalb eines solchen Modells besteht neben der klassischen Führungslaufbahn die Möglichkeit, eine so genannte Spezialistenlaufbahn aufzunehmen. Dabei ist es wesentlich, dass die beiden Laufbahnen innerhalb des Unternehmens als gleichwertig anerkannt sind und somit die jeweiligen Führungskräfte die gleiche Wertschätzung erhalten (vgl. Domsch, 1999, S. 476). Nur auf diese Weise kann ein duales Karrieremodell etabliert werden, da ansonsten die Fachlaufbahnen als der zweite und damit schlechtere Weg angesehen werden könnten. Dabei kann z.B. hervorgehoben werden, dass Mitarbeiter mit einer Spezialistenfunktion bei wesentlichen Unternehmensentscheidungen mitwirken und durch ihre verantwortungsvollen Tätigkeiten wesentlich zum Unternehmenserfolg beitragen (vgl. Lehmann, 2001, S. 42). Als wichtig wird dabei angesehen, dass den Mitarbeitern in den Fachlaufbahnen genauso Chancen zur eigenen Weiterentwicklung und neue Herausforderungen in inhaltlicher Hinsicht angeboten werden wie den klassischen Führungskräften.

Parallele Fach- und Führungslaufbahnen erweitern somit die Entwicklungsmöglichkeiten der Mitarbeiter - gerade bei flachen Hierarchien und der häufig recht langfristigen Besetzung von Führungspositionen durch einzelne Mitarbeiter, welche die vertikale Veränderung von Mitarbeitern häufig sehr schwierig macht. Horizontale Karrierepfade tragen somit wesentlich zu deren Motivation und zur Attraktivität eines Arbeitgebers bei.

Ein systematisches und umfassendes Beispiel eines dualen Karrieremodells wird im Folgenden zusammengefasst:

Fallbeispiel: Duale Karriereentwicklung bei IBM¹²

Bei IBM werden die individuellen Weiterbildungs- und Entwicklungspläne gemeinsam mit dem Management vereinbart. Dort gibt es die Möglichkeit, eine Fach- oder Führungslaufbahn einzuschlagen, die beide gleichwertig eingestuft sind. In der Fachlaufbahn wird die Möglichkeit einer Zertifizierung als „Experte“ für ausgewählte Berufsbilder, wie beispiels-

¹² Bei diesem Fallbeispiel handelt es sich um einen leicht angepassten Ausschnitt aus Seufert et al. (2007, S. 82-83).

weise IT-Architekten oder Consultants, geboten. Um eine Managementlaufbahn einschlagen zu können, wird eine Vorbereitung im Rahmen der Führungskräfteentwicklung durchgeführt.

Die Fach- und die Führungslaufbahn bilden somit einen dualen Karrierepfad in der IBM, der grundsätzlich einen Wechsel in beide Richtungen erlaubt, sofern die individuellen Voraussetzungen dafür vorhanden sind (vgl. nachfolgende Abbildung). Die persönliche Entwicklung innerhalb der jeweiligen Pfade richtet sich nach der Expertise sowie dem damit verbundenen Grad an geschäftlicher Verantwortung und dem sichtbaren Erfolg.

Um die Fachkompetenzen (Functional & Technical Skills) zu entwickeln, existieren sieben Professionen als spezifische Entwicklungspfade in der Fachlaufbahn. Durch Zertifizierungs- und Rezertifizierungsprozesse soll die Expertise für Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen nachweisbar gemacht werden.

Für die Führungskräfteaufbahn wurden ebenso Führungskompetenzen („Leadership Competencies“) definiert. Die Entwicklungspfade sind hierbei neben dem Erreichen von klar festgelegten Performance Ergebnissen auch von der Teilnahme und vom Abschneiden an Leadership Assessment Centers abhängig. Die Führungskräfteausbildung beginnt drei Jahre vor der Benennung zur Führungskraft.

Career in IBM Dual Path Career Model

- Career growth potential comparable for Professionals and Management.
- Consistent with all IBM Careers.
- PRG Powered :
 - Skills
 - Environment
 - Communication/Negotiation
 - Problem Solving
 - Contribution / Leadership
 - Impact on business / Scope
- Management Path : Leadership Assessment Center participation needed.(LDC)
- Professional Certification : Stamp of Quality before a Band 9 position in some professions
- Accreditation : Professional Label before certification in some professions

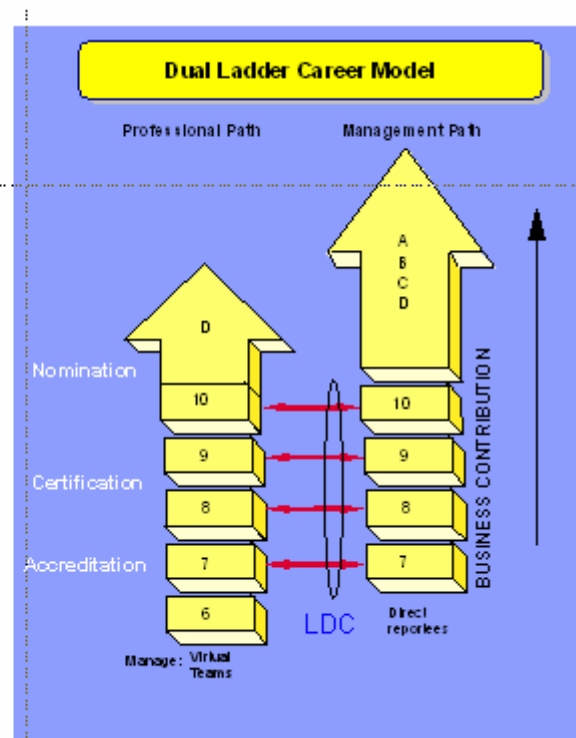


Abbildung 10: Fallbeispiel Duale Karriereentwicklung bei IBM
(Quelle: Seufert et al., 2007, S. 82-83).

Ein solch umfassendes Karrieremodell wie bei IBM, das auch den Wechsel zwischen der Fach- und der Führungslaufbahn zulässt und teilweise sogar als karriereförderlich vorsieht, kann erst als weiterer Entwicklungsschritt bei der Einführung dualer Laufbahnen gesehen werden. Durch ein solches Modell ist neben der Schaffung von grösseren Entwicklungsmöglichkeiten auch eine Verbesserung der Veränderungs- und Lernkompetenzen der Führungskräfte zu erwarten, da diese zwischen den verschiedenen Führungspositionen und Aufgaben wechseln können.

4.4.2. Abbau von Vorurteilen gegenüber älteren Mitarbeitern

Auf Basis der in Kapitel 3 beschriebenen Ausgangslage, dass das Defizitmodell des Alterns trotz wissenschaftlicher Widerlegung weiterhin das vorherrschende Vorurteil in Unternehmen darstellt, ist ein wesentlicher Schritt, diese Stereotypisierung gegenüber älteren Mitarbeitern abzubauen. Sonst kann eine solche vorurteilsbehaftete Situation im Unternehmen auch dazu führen, dass ältere Mitarbeiter aufgrund der vermuteten fehlenden Innovationsfähigkeit nur noch für Wartung und Pflege bestehender Produkte eingesetzt werden. Dadurch wird dann aber auch verhindert, dass sie beispielsweise in innovativen Projekten ihre Erfahrungen einbringen und ihre eigenen Fähigkeiten unter Beweis stellen können (vgl. DGFP e.V., 2004, S. 32). Besteht ein solcher "Teufelskreis" im Unternehmen, kann dieser auch dazu führen, dass weiterbildungsbereite ältere Mitarbeiter ihre eigene Lernfähigkeit unterschätzen und aus diesem Grund auch selbst keine Lerngelegenheiten mehr wahrnehmen. Mit dieser negativen Haltung gegenüber älteren Mitarbeitern ist häufig auch die Einschätzung verbunden, dass die Generation "50plus" nicht mehr motiviert ist und Veränderungen nicht mitträgt. In diesem Zusammenhang wurde von Peter Drucker der Begriff des "Rentners on-the-job" geprägt (DGFP e.V., 2004, S. 32). Auch wenn es vermutlich in jedem Unternehmen Mitarbeiter jeden Alters gibt, die unter diese Bezeichnung fallen, so kann ein solches Bild doch nicht verallgemeinert werden. Wichtig ist daher, auf das Image der erfahrenen Mitarbeiter im Unternehmen Einfluss zu nehmen, sofern dieses den hier konturierten negativen Beigeschmack trägt.

Möglichkeiten, auf die Einstellung gegenüber Älteren im Unternehmen Einfluss zu nehmen, sind beispielsweise der Abbau von externen Hindernisfaktoren, die dazu führen könnten, dass ältere Mitarbeiter unmotiviert sind oder sich nicht an Weiterbildungen beteiligen. Hierzu gehören beispielsweise die bereits erwähnten gleichförmigen, wenig bis gar nicht lernförderlichen Arbeitsbedingungen, zu häufig stattfindende Wechsel der Führungskraft, nicht zu den eigenen Kompetenzen passende Aufgabenstellungen u.ä. Zum Teil können auch fehlende Weiterbildungsmöglichkeiten für Ältere ein grundsätzliches Problem darstellen. So werden in manchen Unternehmen bevorzugt jüngere Mitarbeiter zu Weiterbildungen zugelassen (vgl. DGFP e.V., 2004, S. 35).

Weiterhin ist es aber auch notwendig, eine allgemeine Einstellungsänderung über die Unternehmenskultur zu erreichen, um die Vorurteile gegenüber älteren Mitarbeitern abzubauen. Folgende Möglichkeiten sind zur Unterstützung einer Einstellungsänderung denkbar:

- › Dialogrunden zwischen Führungskräften, Bildungsmanagern, Personalreferenten, Betriebsräten sowie Betroffenen, um die Sichtweise der älteren Mitarbeiter aufzunehmen und die Situation im Unternehmen insgesamt einschätzen zu können. Auch eine Einordnung in die Unternehmens- und Bildungsstrategie kann Ziel eines solchen Dialogs sein (vgl. Seitz, 2004, S. 12). Das Bildungsmanagement kann dabei die Rolle des Initiators und Moderators übernehmen, gleichzeitig aber auch die eigene Sichtweise einbringen.
- › Mitarbeiterbefragungen können sicherlich ein Instrument sein, die Herausforderungen des demographischen Wandels zu thematisieren; allerdings sollte hier der Effekt der sozialen Erwünschtheit bei der Beantwortung von Fragen zum Thema nicht vernachlässigt werden.

Durch den Abbau von Vorurteilen kann eine Unternehmenskultur des lebenslangen Lernens erreicht werden, in der die älter werdende Mitarbeitern so wertgeschätzt werden, dass sie zum einen gerne im Unternehmen bleiben möchten, aber auch bereit sind, an Entwicklungsmaßnahmen teilzunehmen. Eine solche Unternehmenskultur ist auch für die Etablierung eines intergenerationalen Austauschs sowie einer entsprechenden Lern- und Führungskultur notwendig.

Fallbeispiel fraport AG

Die fraport AG¹³ hat am Projekt „Betrieblicher Dialog zum demographischen Wandel - mit offenen Augen in die Zukunft“¹⁴ teilgenommen und in dessen Rahmen u.a. zwei Veranstaltungen mit Führungskräften und Mitarbeitern aus den Abteilungen Arbeitsmedizin, Gesundheitsförderung und Personal durchgeführt. Aufbauend auf Altersstrukturanalysen¹⁵ war das Ziel der Veranstaltung, die Einschätzungen hinsichtlich der Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter in positiver Hinsicht zu verändern. Weiterhin sollten bereits im Unternehmen zur Verfügung stehende Massnahmen, z.B. Kurse zur Gesundheitsförderung oder zur Arbeitsmedizin zusammengeführt werden, um in einer konzertierten Aktion einen Einstellungswandel bei den Beschäftigten erreichen zu können.

Abbildung 11: Fallbeispiel fraport AG
(Quelle: Seitz, 2004, S. 12).

Fallbeispiel Lufthansa AG

Die deutsche Lufthansa AG ist eine der weltweit führenden Fluggesellschaften. Die Kernkompetenzen liegen in den sechs Geschäftsfeldern Passage, Logistik, Technik, Catering, Touristik und IT-Services. Wolfgang Mayrhofer übernahm die Leitung des Konzerns am 18. Juni 2003 von seinem Vorgänger Jürgen Weber. Zusammen mit Stefan Lauer (Ressort Aviation Services und Personal) und Stephan Gemkow (Finanzen) lenkt der Vorstandsvorsitzende seitdem den Aviation-Konzern. Das Thema "Senior Professionals", wie ältere Arbeitnehmer bei Lufthansa genannt werden, ist im Bereich Diversity Management angesiedelt (vgl. Geldermann, 2007, S. 30). Dabei verfolgt dieser Bereich als Ziele Inklusion und Normalisierung. Hintergrund der frühen Beschäftigung mit dem Thema innerhalb des Konzerns ist die Identifikation älterer Menschen als zahlungskräftige Kundengruppe, die nicht nur durch eher jugendliche Mitarbeiter bedient werden soll. Der Begriff der "Senior Professionals" weist bereits daraufhin, dass älteren Mitarbeitern eine grosse Wertschätzung entgegen gebracht wird. Gleichzeitig wird damit aber auch eine gewisse Erwartung zum Ausdruck gebracht, dass ältere Mitarbeiter ihr Erfahrungswissen ins Unternehmen einbringen sollen.

Abbildung 12: Fallbeispiel Lufthansa AG
(Quelle: Geldermann, 2007, S. 29-30).

¹³ Betreiberin des Flughafens Frankfurt am Main; weitere Informationen unter <http://www.fraport.de>.

¹⁴ Weitere Informationen unter <http://www.mit-offenen-augen.de>.

¹⁵ Ausschnitte aus den Altersstrukturanalysen sind verfügbar unter <http://www.11d.de/mit-offenen-augen/pdf/fraportaltersanalyse1.pdf>

4.4.3. Strukturelle/ Kulturelle Veränderungen im Unternehmen

Langfristig gesehen ist neben den genannten Einzelmassnahmen ein Wandel im Hinblick auf die Unternehmens-, Lern- und Führungskultur im Unternehmen anzustreben. Hierfür sind strukturelle Massnahmen und kulturelle Veränderungen notwendig, die ausschliesslich über einen langfristig angelegten Change-Prozess erreicht werden können. Ein Teilbereich einer solchen Kulturveränderung, nämlich der Abbau von Vorurteilen gegenüber älteren Mitarbeitern, wurde im vorangegangenen Abschnitt bereits erläutert.

Ziel ist dabei, eine Unternehmenskultur zu erreichen, die sich durch Offenheit und Vertrauen, Wertschätzung gegenüber allen Mitarbeitern und ihrer Leistung sowie einer positiven Haltung zum Lernen auszeichnet. Diese Werte führen dann auch dazu, dass die Übernahme von Verantwortung (bzw. deren Delegation) möglich ist, dass eine angemessene Toleranz gegenüber Fehlern besteht sowie die Mitarbeiter sich untereinander im Sinne einer informellen Kompetenzentwicklung austauschen können und wollen (vgl. Rump & Eilers, 2007, S. 49). Damit eine solche Kultur gelebt werden kann, ist u.a. das Vorleben durch die Führungskräfte im Unternehmen wesentlich. Ihr Führungshandeln sollte sich "durch die Gewährung von Freiräumen, die Förderung von Motivation, die Übertragung herausfordernder Aufgaben [...], das "Loslassenkönnen" und die Vermittlung von Glaubwürdigkeit" (Rump & Eilers, 2007, S. 49-50) auszeichnen. Zur Unterstützung der Lernkultur eines Unternehmens sollte weiterhin die Rolle der Führungskraft als Unterstützer in Lernprozessen sowie als Initiator einer gegenseitigen Feedbackkultur in den Fokus rücken. Dies ist beispielsweise möglich, indem das lernförderliche Gestalten von Arbeitsprozessen sowie die transferförderliche Vor- und Nachbereitung von Kompetenzentwicklungsmassnahmen der Mitarbeiter thematisiert werden. Grundlage dieses Führungsverhaltens bildet eine entsprechende Führungskräfteausbildung (vgl. Hacker, 2001, S. 9).

Neben dieser kulturellen Komponente bestehen aber auch strukturelle Gestaltungsfelder: Dabei steht die Frage im Vordergrund, mit welchen Aufgaben und Personen die betroffenen Menschen etwa in ihrem Arbeits- oder Ausbildungsumfeld in Kontakt kommen sollen, damit aus diesen Begegnungen neue Optionen für ihre Kompetenzentwicklung entstehen. Beispielhaft können folgende Massnahmen umgesetzt werden:

- › arbeitsplatznahes Lernen (wie Job Rotation, siehe Kapitel 4.2.3);
- › Erfahrungsaustausch (sowohl mit Kollegen als auch mit externen Stellen wie Kunden, Lieferanten, Beratern);
- › Schaffung von Kommunikations- und Kooperationsmöglichkeiten, z.B. durch Kaffeepausen, gemeinsame Projekte;
- › Einführung von entsprechenden Anreizen, welche den aktiven Erfahrungsaustausch, die Übernahme von Mentoren-Positionen, die Initiierung von Projekten u.ä. belohnen.

5. Fallstudien zur proaktiven Gestaltung des demographischen Wandels durch das Bildungsmanagement

Im Folgenden werden drei Fallstudien dokumentiert, die im Frühjahr 2008 durchgeführt wurden. Die Unternehmen wurden ausgewählt, da ihre Konzepte zur Gestaltung des demographischen Wandels als "Good Practice" im Vergleich zu anderen Unternehmen bezeichnet werden können. Die Fallstudien wurden auf der Basis von leitfadengestützten Interviews sowie mit Hilfe von Dokumentenanalyse erarbeitet.

Bei den Unternehmen handelt es sich um die Audi AG, die BASF Coatings AG sowie die VW Coaching GmbH. Bei den beiden erstgenannten Unternehmen werden jeweils ganzheitliche Ansätze dokumentiert, welche sich durch die Art der Einbettung im Unternehmen sowie durch die verschiedenen Teilprojekte unterscheiden. Dagegen steht bei der Fallstudie der VW Coaching GmbH ein Instrument zur konkreten Gestaltung des demographischen Wandels im Mittelpunkt.

5.1. Fallstudie 1: Ganzheitliche und systematische Gestaltung des demographischen Wandels bei der Audi AG

5.1.1. Einführung

Der demographische Wandel ist bei der Audi AG seit dem Jahr 2005 ein strategisch bedeutsames Thema. Zunächst wurden die Überlegungen hauptsächlich von der Personalabteilung sowie dem Produktionsbereich getrieben. Seit Ende 2007 besteht ein unternehmensweites Projekt zum demographischen Wandel, welches vom Gesamtvorstand eingesetzt wurde. Zwischen 2005 und 2007 hat Audi bereits verschiedene Projekte zum demographischen Wandel umgesetzt, z.B. der Einsatz altersgemischter Teams bei der manuellen Fertigung. Dieses Projekt trägt den Namen "Silverline" und zeichnet sich dadurch aus, dass in diesen altersgemischten Teams die erfahrenen Mitarbeiter in überdurchschnittlicher Anzahl vertreten sind, was durch eine entsprechende Arbeitsgestaltung unterstützt wird.

Dieses Projekt stellt nur einen Ausschnitt aus den umfassenden Aktivitäten der Audi AG dar, durch die sich der Konzern mit einem ganzheitlichen Ansatz auf die Herausforderungen des demographischen Wandels vorbereitet. Einige ausgewählte Ansätze der Audi AG werden im Rahmen dieser Fallstudie vorgestellt.

An der Fallstudie hat Herr Andreas Zelzer, Projektleiter Demographischer Wandel bei der Audi AG mitgewirkt.

5.1.2. Über das Unternehmen

Der Audi Konzern hat seine Zentrale in Ingolstadt / Deutschland. Mit den beiden Marken Audi und Lamborghini zählt er zu einem der führenden Automobilhersteller im Premiumsegment (vgl. Audi AG, 2007, S. 136). Dabei bildet der Kern des Geschäftes die Marke Audi, von der im Jahr 2007 964.151 Fahrzeuge ausgeliefert wurden. Neben der Zentrale in Ingolstadt, wo sich die technische Entwicklung, der Vertrieb, die Verwaltung und grosse Teile der Produktion befinden, bestehen noch Produktionsstandorte in Neckarsulm / Deutschland, Brüssel / Belgien sowie in Győr / Ungarn.

Die Audi AG gehört zum Volkswagen-Konzern, wobei die Volkswagen AG mit 99% Anteilen auch den grössten Anteilseigner der Audi AG stellt (vgl. Audi AG, 2007, S. 137). Die Strategie der Audi AG stellt als Ziel in den Vordergrund, "bis zum Jahr 2015 die Kernmarke Audi als weltweit erfolgreichste Premiummarke zu etablieren" (Audi AG, 2007, S. 139). Die Planungen im Konzern werden durch vier Zieldimensionen gesteuert, wie folgende Abbildung zeigt:

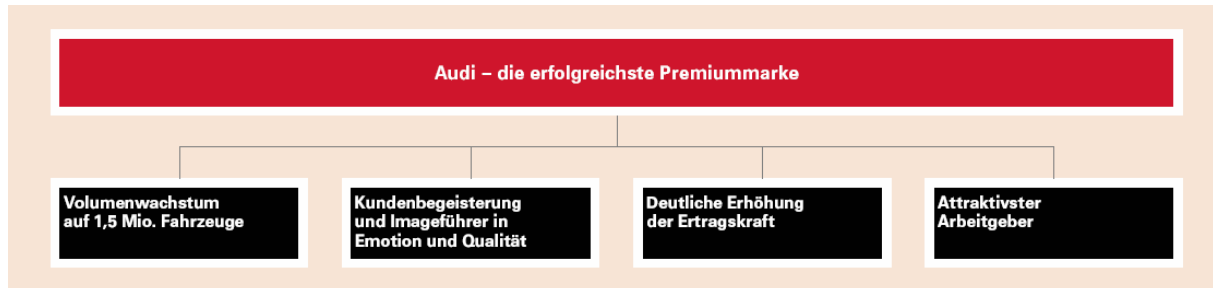


Abbildung 13: Strategie der Audi AG
(Quelle: Audi AG, 2007, S. 139)

Neben dem Volumenwachstum, der Kundenzufriedenheit sowie der Steigerung der Ertragskraft ist auch die Etablierung von Audi als "attraktivstem Arbeitgeber" in der Strategie festgeschrieben. Das Unternehmen ist sich bewusst, dass für den angestrebten Wachstumspfad auch engagierte und hochqualifizierte Arbeitskräfte benötigt werden. Ein wesentlicher Ansatzpunkt ist dabei, Möglichkeiten zu schaffen, dass sich die Mitarbeiter im Konzern ständig weiterentwickeln können (vgl. Audi AG, 2007, S. 140). Dies zeigt bereits die hohe Wertschätzung der Mitarbeiter bei Audi, die sich auch auf die proaktive Gestaltung des demographischen Wandels auswirkt.

Bei der Audi AG haben im Jahr 2007 im Durchschnitt 44.698 Mitarbeiter gearbeitet, wovon im Werk Ingolstadt 31.369 Mitarbeiter ansässig waren. Folgende Abbildung gibt einen Überblick über die Qualifikationsstruktur bei Audi:

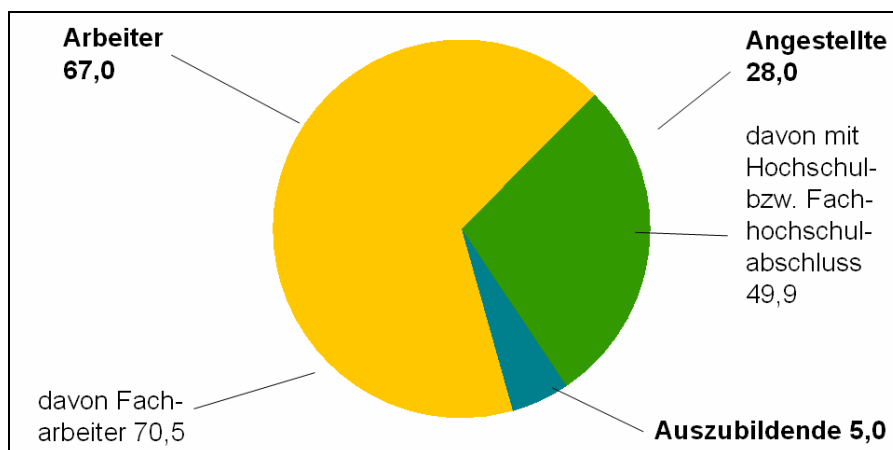


Abbildung 14: Qualifikationsstruktur bei der Audi AG, Angaben in Prozent
(Quelle: Zelzer, 2008, S. 5).

Besonders auffällig ist der hohe Anteil Auszubildender. Die Audi AG sieht die Berufsausbildung dabei nicht nur als einen Teil ihrer sozialen Verantwortung, sondern auch als wichtigen Pool zur Rekrutierung zukünftiger Facharbeiter. Entsprechend gibt es bereits für

diesen Personenkreis zugeschnittene Massnahmen im Hinblick auf den demographischen Wandel.

In der Audi AG sind die Bereiche Personalentwicklung sowie Aus- und Weiterbildung organisatorisch als getrennte Einheiten verankert. In beiden Bereichen wird der demographische Wandel als wichtiges Thema erachtet.

5.1.3. Demographischer Wandel bei der Audi AG

Die Ausgangssituation bei der Audi AG gestaltet sich ähnlich wie bei vielen anderen deutschen Konzernen. In den nächsten 10-20 Jahren ist mit einer deutlich älteren Belegschaft zu rechnen. So wird sich das Durchschnittsalter der Mitarbeiter der Audi AG innerhalb der nächsten fünf Jahre auf 45 Jahre erhöhen, wobei bis dahin im direkten Produktionsbereich jeder vierte Mitarbeiter, d.h. insgesamt etwa 5.400 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über 50 Jahre alt sein werden (vgl. Audi AG, 2007, S. 145).

Dass der demographische Wandel bei der Audi AG als erfolgskritisches Thema erkannt wurde, wird dadurch unterstrichen, dass die Thematik auch einen Platz im Geschäftsbericht 2007 findet: "Das interdisziplinäre Demografie-Projekt verfolgt das Ziel, die Arbeitsbedingungen für eine älter werdende Belegschaft so zu gestalten, dass zum Beispiel auch über 60-Jährige noch in der Fahrzeugmontage arbeiten können." (Audi AG, 2007, S. 145).

Das vom Gesamtvorstand eingesetzte Projekt zum demographischen Wandel wird vom Personalwesen aus organisiert, wo der Projektleiter Herr Zelzer sowie zwei Projektmitarbeiter angesiedelt sind. In den einzelnen Projektgruppen sind dann Mitarbeiter aller Unternehmensbereiche und Funktionen vertreten.

Ganzheitliches Demographie-Konzept bei der Audi AG

Im Mittelpunkt der Gestaltung des demographischen Wandels bei der Audi AG steht der Ansatz, dass das Demographie-Konzept alle Zielgruppen betrifft und damit auch alle Mitarbeiter des Unternehmens in die Massnahmen einbezogen werden müssen. Somit gibt es bei Audi kaum spezifische Angebote für Arbeitnehmer, die eine bestimmte Altersgrenze überschreiten, sondern hauptsächlich übergreifende Ansätze, die auf eine langfristige Personalentwicklung setzen.

Insgesamt werden bei der Audi AG verschiedene Handlungsfelder zur Gestaltung des demographischen Wandels gesehen. Diese sind in Abbildung 15 zusammengefasst:

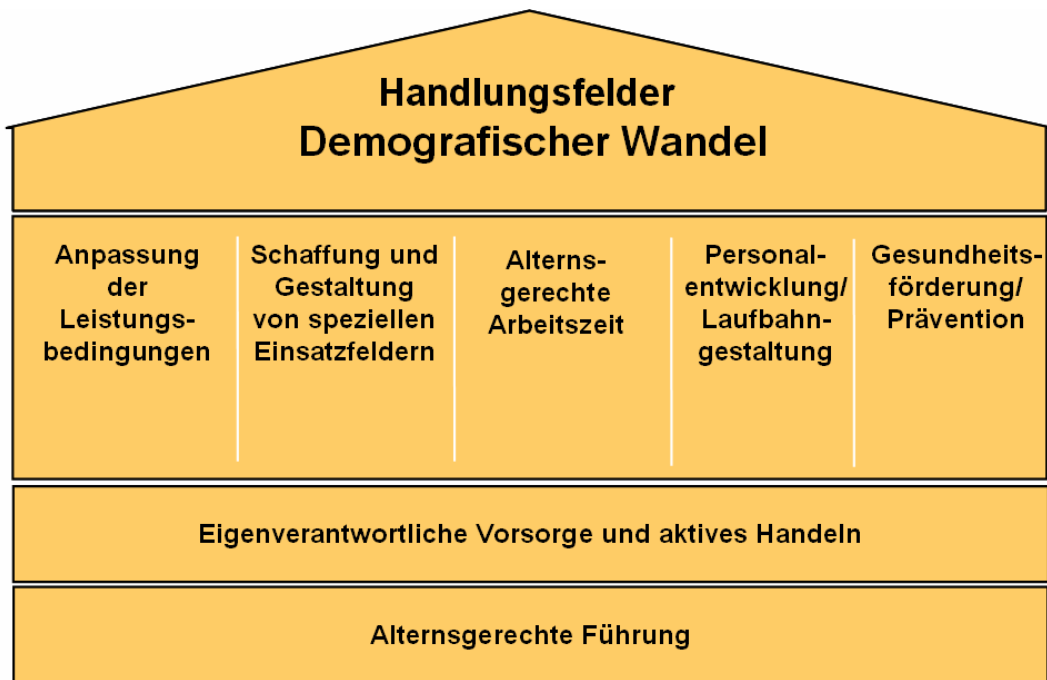


Abbildung 15: Handlungsfelder zur Gestaltung des demographischen Wandels bei Audi (Quelle: Zelzer, 2008, S. 11).

Hinter jeder Säule stehen verschiedene Projekte bzw. Initiativen. So wurde mit dem eingangs bereits erwähnten Projekt "Silverline" ein spezielles Einsatzfeld für altersgemischte Teams mit einem hohen Anteil an erfahrenen Mitarbeitern geschaffen. Mittels höherer Taktzeiten werden gezielt körperliche Belastungswechsel gefördert, was einer langfristigen Erhalt der körperlichen Leistungsfähigkeit entgegen kommt.; gleichzeitig wird in diesem Projekt aber auch viel Erfahrungswissen benötigt. Ziel ist es, solche Arbeitsbereiche zukünftig gezielt für ältere Mitarbeiter zu nutzen. Ein anderes Feld stellt die Gesundheitsprävention dar, die sich ebenfalls an alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter richtet - unabhängig vom Alter. Dasselbe gilt für eine flexiblere Arbeitszeitgestaltung, die beispielsweise ein Sabbatical im Umfang von einem bis 24 Monaten ermöglicht.

Neben diesen Handlungsfeldern, die sich eher auf den Bereich des Personalmanagements beziehen, werden in den folgenden Abschnitten ausgewählte Ansätze aus den Bereichen Personalentwicklung und Aus- und Weiterbildung skizziert.

Personal-Drehscheibe

Ausgangspunkt für die Konzeption der so genannten Personal-Drehscheibe war die Frage, welche Anforderungen die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter erfüllen müssen, um ein gesamtes Arbeitsleben bei der Audi AG verbringen zu können. Als besonders wichtig werden Eigenständigkeit und Flexibilität angesehen. Um diese Kompetenzen gezielt zu fördern, wurde nach Absolvierung der Ausbildung die Personaldrehscheibe eingerichtet. Obwohl sich diese Massnahme an Mitarbeiter richtet, die gerade ihre Ausbildung erfolgreich abgeschlossen haben, kann sie trotzdem als ein Baustein zur proaktiven Gestaltung des demographischen Wandels betrachtet werden. Das dahinter stehende Ziel, die Mitarbeiter bereits frühzeitig auf unterschiedliche Tätigkeitsfelder vorzubereiten und so deren Flexibilität zu trainieren, steht nämlich im Einklang mit den Zielen eines ganzheitlichen Demographie-

Konzepts, das alle Zielgruppen anspricht. In diesem Zusammenhang wird der Wechsel zwischen verschiedenen Aufgabengebieten nämlich mittel- bis langfristig häufiger werden.

Bei der Personaldrehscheibe handelt es sich also um ein Personalentwicklungsinstrument für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter ab dem 4. Jahr bei der Audi AG. Neben der Möglichkeit zu Weiterbildung in ihren jeweiligen Berufsfeldern bietet das Konzept den Mitarbeitern die Chance, an einem oder mehreren anderen Standorten der Audi AG, innerhalb des VW Konzerns oder auch bei einem Zulieferer für einen befristeten Zeitraum von 2 Jahren zu arbeiten (siehe Abbildung 16). Diese zwei Jahre werden auch als Wanderjahre bezeichnet.

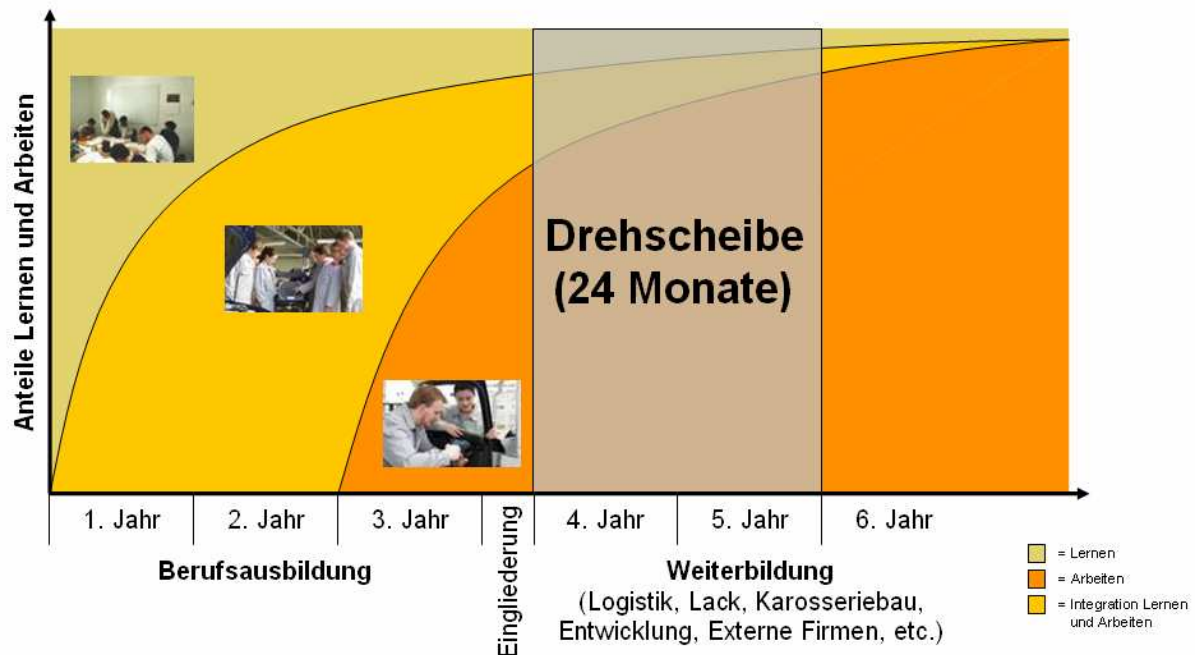


Abbildung 16: Personaldrehscheibe bei der Audi AG
(Quelle: Zelzer, 2008, S. 19).

Der Hauptaustausch an Mitarbeitern findet zur Zeit zwischen den beiden Audi-Standorten in Neckarsulm und Ingolstadt statt sowie z.T. auch innerhalb eines Standorts zwischen verschiedenen Fertigungseinheiten oder zwischen verschiedenen Funktionsbereichen. Zum Stand Dezember 2007 befanden sich rund 1100 Mitarbeiter in der Personaldrehscheibe.

Die grösste Herausforderung besteht aus Sicht von Herrn Zelzer darin, die Bereitschaft der jungen Nachwuchskräfte ihr gewohntes Umfeld zu verlassen und damit auf neue Rahmenbedingungen einzustellen, gezielt zu fördern. Auch wenn anfänglich mit Widerstand seitens der Mitarbeiter zu rechnen ist, belegen die Befragungen nach Abschluss der Personaldrehscheibe, dass die Mitarbeiter den Wert dieses Programms durch dessen Durchlaufen schätzen lernen. Dies zeigt sich auch daran, dass Eigenständigkeit, Selbstsicherheit und Flexibilität mit den neuen Erfahrungen gestärkt werden. Die durch das Programm ausgelöste Fluktuation (z.B. Weggang von Audi innerhalb dieser zwei Wanderjahre), kann als äussert gering bewertet werden.

Laufbahngestaltung

Im Hinblick auf die Laufbahngestaltung wird angestrebt, das System der Karriereentwicklung möglichst transparent zu machen. Bis vor Einführung der "Personalentwicklung im Tarif" bestanden solche transparenten Vorgaben zur Laufbahngestaltung hauptsächlich im oberen

Tarfbereich sowie im Management-Bereich. Mit der Einführung der Entwicklungspfade auch für Mitarbeiter im unteren und mittleren Tarfbereich werden folgende Ziele verfolgt (vgl. Zelzer, 2008, S. 16):

- › Sicherung der langfristigen Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter,
- › Bindung der Besten an das Unternehmen und den Fachbereich,
- › Rekrutierung des Fach- und Führungsnachwuchs aus den eigenen Reihen,
- › unternehmensweite und hierarchiestufenunabhängige Auswahl und bedarfsorientierte Entwicklung von Potenzialträgern,
- › transparente Entwicklungswege im Tarif.

Das System der Laufbahngestaltung gibt bestimmte Stationen vor, die jemand, der in einer gewissen Ausgangsfunktion (z.B. qualifizierter Facharbeiter) beschäftigt ist, mindestens durchlaufen muss, um die Möglichkeit zu erhalten, eine gewisse Zielfunktion zu erreichen. Dabei wird unterschieden zwischen Muss-Entwicklungsstationen, von denen alle erfüllt sein müssen, und Kann-Entwicklungsstationen. Parallel zu diesem Entwicklungspfad im Betrieb müssen auch die entsprechenden Qualifikationen weiterentwickelt werden, z.B. Meister- oder Technikerprüfung, Sprach- oder EDV-Kenntnisse. Dabei sieht dieses System sowohl Fach- als auch Führungskarrieren auf allen Stufen vor. Auf diese Weise wird erreicht, dass die Karrierewege verbreitert werden und es zu keinem "Stau" hinsichtlich der Besetzung attraktiver Führungspositionen kommt. Weiterhin führt dies auch dazu, dass Karriere nicht nur mit der klassischen Führungslaufbahn verbunden wird, wodurch sich Mitarbeiter nicht um der Karriere willen gezwungen fühlen, diesen Weg einzuschlagen, obwohl sie ihre Kompetenzen eher im fachlichen Bereich sehen.

Nach einem umfassenden Pilot mit mehreren Tausend Mitarbeitern wurde das erfolgreiche Konzept jetzt im gesamten Unternehmen implementiert. Audi erwartet sich davon auch, dass Mitarbeiter aufgrund der Transparenz nun auch bewusster und eigenständiger ihre eigene Laufbahn planen. Dies führt im Idealfall zu einer höheren Motivation und zu einer stärkeren Bindung an den Arbeitgeber. Von Seiten der Personalplanung können auf diese Weise auch horizontale Bewegungen innerhalb der Belegschaft initiiert werden, ohne dass diese als Knick im Karrierepfad empfunden werden. Gleichzeitig führt eine derartige Laufbahnplanung auch zu höherer Flexibilität in der Belegschaft, die gewohnt ist, zwischen verschiedenen Aufgabengebieten zu wechseln.

5.1.4. Erfolgsfaktoren und Herausforderungen

Neben den beschriebenen erfolgreichen Teilprojekten werden drei Haupt-Erfolgsfaktoren für die erfolgreiche proaktive Gestaltung des demographischen Wandels bei der Audi AG gesehen:

- › Einsatz der Projektgruppe durch den Gesamtvorstand des Konzerns,
- › umfassende Unterstützung des Kulturwandels,
- › ganzheitliches Demographie-Konzept, das alle Zielgruppen im Unternehmen anspricht.

Dass der demographische Wandel bei der Audi AG ein strategisch bedeutsames Thema darstellt, wird zum einen dadurch deutlich, dass Ende 2007 aufbauend auf bereits realisierten Einzelprojekten ein eigenes Gesamtprojekt zum demographischen Wandel ins Leben

gerufen wurde, welches nun die unternehmensweiten Gestaltungsansätze koordiniert. Zum anderen wird das Thema durch den Gesamtvorstand des Konzerns getrieben, der u.a. hinter der Initiierung des Gesamtprojekts steht.

Als weiterer Erfolgsfaktor kann die frühzeitige Unterstützung eines Kulturwandels weg vom so genannten Defizitmodell des Alterns betrachtet werden. So sieht Herr Zelzer heute im Unternehmen weder das globale Problem fehlender Motivation bei älteren Mitarbeitern, noch eine negative Einstellung gegenüber älteren Mitarbeitern. Diese positive Einschätzung kann z.T. auf eine umfangreiche Kommunikationskampagne zurückgeführt werden, so dass sich Mitarbeiter und Führungskräfte im Unternehmen bewusst sind, dass das Thema demographischer Wandel jeden angeht. Dabei wurde bei der Kampagne Wert darauf gelegt, die Herausforderungen, die mit dem Älterwerden der Belegschaft einhergehen, nicht nur darzustellen, sondern auch erlebbar zu machen. Hierfür wurden verschiedene Aktionen wie Vorträge mit Fokus auf die eigene, finanzielle Vorsorge sowie Förderung der Fitness und Gesundheit durchgeführt. Weitere Massnahmen waren verschiedene Plakate in den einzelnen Bereichen, ein eigenes Logo für das Demographie-Projekt sowie Artikel in der Mitarbeiter-Zeitschrift.

Das ganzheitliche Demographie-Konzept, das nicht nur die Mitarbeiter ab einer gewissen Altersstufe, sondern alle Mitarbeiter anspricht und somit auch frühzeitig Massnahmen zur Unterstützung der Kompetenzentwicklung der Mitarbeiter on-the-job, z.B. die Personal-Drehscheibe, integriert, kann als weiterer Erfolgsfaktor der Gestaltung des demographischen Wandels bei der Audi AG betrachtet werden.

Neben den Erfolgsfaktoren sind weitere Herausforderungen zu bewältigen. Dadurch dass die Audi AG auf einem hoch kompetitiven Markt agiert, auf dem ein hoher Kostendruck besteht, ist es bei allen Massnahmen notwendig, den Beitrag zum Unternehmenserfolg nachzuweisen. Aus diesem Grund werden ältere Mitarbeiter beispielsweise bisher noch nicht als Mentoren eingesetzt. Eine solche Massnahme würde sich vor allem für die Bereiche ausserhalb der direkten Produktion eignen; allerdings sind hierfür zusätzliche Ressourcen nötig. Zur Umsetzung einer solcher Massnahmen braucht es ein entsprechendes Konzept, das nicht nur die langfristige Zukunftsfähigkeit, sondern gleichzeitig auch die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens unterstützt.

Ein weiteres Handlungsfeld wird in der Weiterbildungsbeteiligung älterer Mitarbeiter gesehen. Wie bei vielen Unternehmen nimmt die Weiterbildungsbereitschaft der Belegschaft ab einer gewissen Altersstufe tendenziell ab. Dabei besteht die Herausforderung laut Herrn Zelzer darin, den erfahrenen Mitarbeitern zu verdeutlichen, dass sie sich weiterhin auf neue Arbeitsfelder einstellen können und hierfür ggf. eine entsprechende Kompetenzentwicklung notwendig ist. Inwieweit hier das Angebot altershomogener Workshops z.T. sinnvoll sein kann, ist bisher noch nicht abschliessend beantwortet.

Insgesamt kann die Audi AG als Vorreiter in der proaktiven Gestaltung des demographischen Wandels gesehen werden, da die Thematik im Vergleich zu anderen Unternehmen sehr früh für bedeutsam erachtet wurde und die Aufmerksamkeit der Mitarbeiter sowie der Unternehmensleitung mit Hilfe verschiedener Projekt geweckt werden konnte. Dieser Start mündete inzwischen in einer institutionalisierten Projektorganisation, welche die Herausforderungen gezielt von verschiedenen Seiten aus bearbeitet. Somit zeigt die Fallstudie auch, dass die Zusammenarbeit von verschiedenen Stakeholdern innerhalb des

Unternehmens notwendig ist, um das weite Feld möglicher Ansatzpunkte erfolgreich zu bearbeiten.

5.2. Fallstudie 2: Wettbewerbsvorteile durch den demographischen Wandel bei der BASF Coatings AG

5.2.1. Einführung

Die BASF Coatings AG bildet einen eigenständigen Geschäftsbereich der BASF AG, dem weltweit führenden Chemieunternehmen, dessen Hauptsitz sich in Ludwigshafen / Rheinland-Pfalz befindet. "Die BASF richtet ihr Handeln am Leitbild der nachhaltig zukunftsverträglichen Entwicklung, Sustainable Development, aus" (BASF Coatings AG, 2008). Die BASF Coatings AG ist spezialisiert auf Lacke. So gehören sie in den Bereichen Fahrzeugserienlacke und Autoreparaturlacke zu den führenden drei Unternehmen, im Bereich Coil Coatings, einem wesentlichen Bereich der Industrielacke, zu den Top 2.

Da sich die BASF Coatings AG wie die Muttergesellschaft an dem Leitbild der Nachhaltigkeit orientiert und die Produktion von Lacken sehr personalintensiv ist, kommt es nicht von ungefähr, dass der demographische Wandel im Unternehmen als wichtiges Thema wahrgenommen wird.

Die vorliegende Fallstudie beschreibt die Ansätze von BASF Coatings, den demographischen Wandel proaktiv zu nutzen, um durch eine Gestaltung des Wandels letztlich einen Wettbewerbsvorteil zu erzielen.

An der Fallstudie hat Herr Wolfram Schier, Leiter des Bereichs Personalentwicklung der BASF Coatings AG, mitgewirkt.

5.2.2. Über das Unternehmen

Die BASF Coatings AG ist eine eigenständige Tochter der BASF AG, die zu 100% zum Mutterkonzern gehört. Dabei ist die BASF Coatings AG im Bereich Lacke tätig. Die beiden Worte "Coating Solutions" verkörpern die Kernkompetenz des Unternehmens, die darin besteht, Lösungen im Bereiche Lacke anzubieten, wodurch die Produkte der Kunden optimiert werden. Die drei Kerngeschäfte des Unternehmens sind dabei Autoserienlacke, Autoreparaturlacke sowie Industrielacke. Von den 95.000 Mitarbeitern der BASF AG sind im Unternehmensbereich Coatings weltweit ca. 10.000 Menschen beschäftigt. Das Werk Münster, mit dem diese Fallstudie durchgeführt wurde, bildet mit ca. 2.300 Mitarbeitern den grössten Standort der BASF Coatings AG. Daneben bestehen in Deutschland noch Werke in Würzburg und Schwarzheide. Der Standort Münster zeichnet sich weiterhin als grösster industrieller Arbeitgeber und Ausbilder in der Region aus. Dort stehen etwa 150 Ausbildungsplätze in den Bereichen Fahrzeuglackierer, Verfahrensmechaniker für Beschichtungstechnik, Lacklaborant, Chemikant, Mechatroniker sowie Industriekaufleute und Betriebswirt (VWA/ Bachelor of Arts) zur Verfügung.

5.2.3. Demographischer Wandel bei der BASF Coatings AG

Dass der demographische Wandel bei BASF Coatings zur Zeit stark fokussiert wird, geht von einer Initiative der Muttergesellschaft (im Folgenden BASF SE) aus. Dort lancierte der Zentralbereich Personal das Programm "Generations@Work". Da die Altersstruktur bei BASF Coatings sich kaum von derjenigen bei BASF SE unterscheidet, erschien es von

Anfang an sinnvoll, die strategische Initiative aus der Zentrale in die Gruppengesellschaft zu übernehmen. Hinzu kommt, dass es sich bei BASF Coatings um einen hinreichend grossen Standort handelt, so dass die Herausforderungen des demographischen Wandels tatsächlich zum Tragen kommen werden. Ausserdem handelt es sich um einen Produktionsstandort, der auf das Humankapital angewiesen ist. Im Folgenden wird das Programm Generations@Work und dessen strategische Verankerung innerhalb von BASF Coatings beschrieben, um daraufhin auf zwei beispielhafte Initiativen aus dem Bereich des Bildungsmanagements einzugehen.

5.2.4. Strategische Einbettung der Thematik innerhalb des Programms Generations@Work

Das Programm Generations@Work wurde 2006 von BASF SE initiiert, um damit auf die Herausforderungen des demographischen Wandels aufmerksam zu machen, denen der Konzern insbesondere in Deutschland, aber auch in anderen Ländern gegenüber steht. "Ziel ist es, die Wettbewerbsfähigkeit der BASF vor diesem verändernden Hintergrund weiter auszubauen sowie Produktivität und Innovationsfähigkeit zu erhalten" (BASF SE, 2008). Die einzelnen Handlungsfelder des Programms sind in folgender Abbildung zusammengefasst:

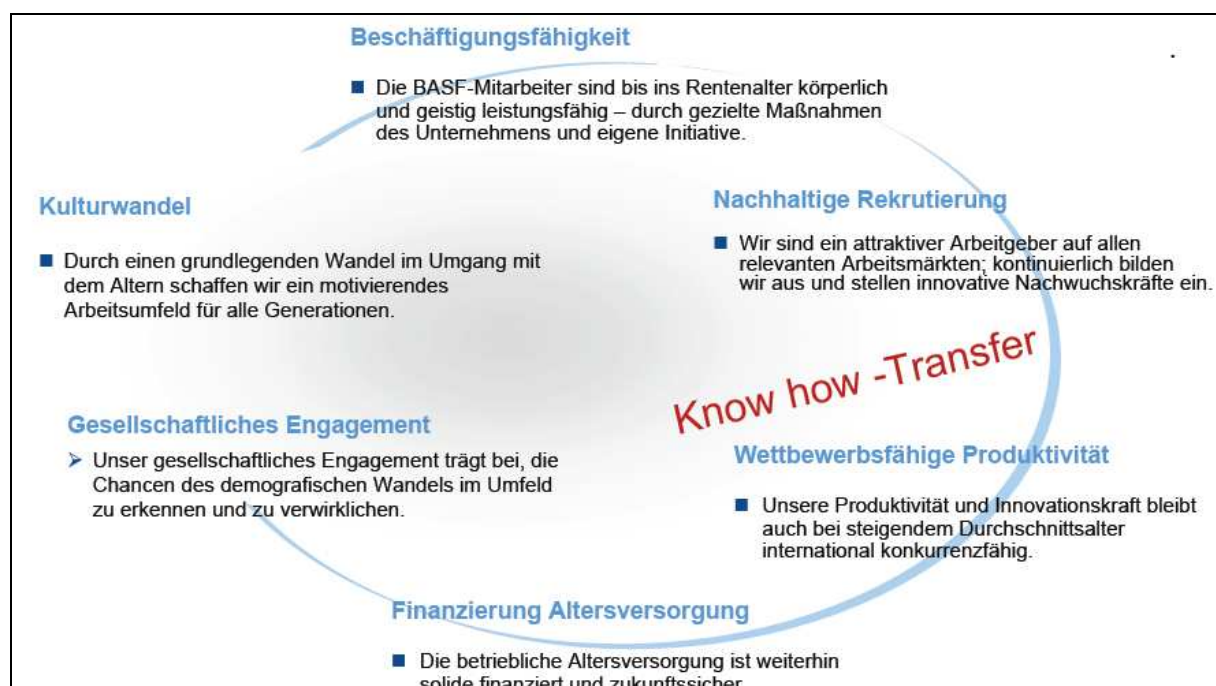


Abbildung 17: Handlungsfelder des Programms Generations@Work der BASF SE (Quelle: Schier, 2007).

Der Bereich *Beschäftigungsfähigkeit* zielt darauf ab, die körperliche und geistige Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter zu erhalten. Um dieses Ziel zu erreichen, wurden Massnahmen des Unternehmens lanciert, aber auch an die Eigeninitiative der Mitarbeiter appelliert. Dabei steht lebenslanges Lernen im Zentrum, was sich am Standort Ludwigshafen beispielsweise in einem zentralen Lernzentrum widerspiegelt. In diesem Zentrum wurden möglichst viele Arten der Kompetenzentwicklung an einem Ort zusammengeführt; gleichzeitig kann man sich hier auch zu Fragen der Weiterbildung beraten lassen. Weitere Bestandteile zur Sicherung der

Beschäftigungsfähigkeit stellen die Gesundheitsvorsorge und flexible Arbeitszeitmodelle¹⁶ dar.

Nachhaltige Rekrutierung zielt insbesondere auf die Sicherung des erforderlichen Nachwuchses im Unternehmen. Dabei verfolgt die BASF die Strategie, auch in Zeiten des geringen Ersatzbedarfs auszubilden bzw. qualifizierte Mitarbeiter einzustellen. Durch entsprechende Arbeitszeitmodelle und Angebote zur Vereinbarkeit von Familie und Beruf sollen auch Frauen angesprochen werden. Insgesamt geht es darum, die Attraktivität als Arbeitgeber aufrecht zu erhalten bzw. weiter auszubauen, um auch in Zeiten von Arbeitskräftemangel auf ausreichend Nachwuchskräfte zurückgreifen zu können.

Wettbewerbsfähige Produktivität bezeichnet das Ziel, auch bei steigendem Durchschnittsalter die Produktivität und Innovationsfähigkeit der BASF langfristig zu erhalten und damit wettbewerbsfähig zu bleiben. Einen Teilbereich stellen hier leistungsbezogene Entgeltbestandteile dar, die bereits für alle Mitarbeitergruppen eingeführt wurden.

Betriebliche Altersversorgung: Mit zunehmender Lebenserwartung steigt der Mittelaufwand für die derzeitigen Leistungsempfänger der traditionellen Defined Benefit Pläne in der betrieblichen Altersversorgung. Für zukünftige Leistungsempfänger ist dieses Risiko durch die weitestgehende Umstellung auf Defined Contribution Pläne in der BASF Gruppe bereits minimiert. Durch regelmässige Überprüfung und ggf. Anpassung der Rechnungsgrundlagen wird die betriebliche Altersversorgung nachhaltig finanziert.

Die BASF zeichnet sich weiterhin durch ihr *gesellschaftliches Engagement* aus. Im Umfeld der eigenen Standorte wird so zum Beispiel ein Beitrag zur Förderung junger Menschen geleistet, indem dort im Bildungsbereich investiert wird. Dahinter steht die wesentliche Annahme, dass Bildung langfristig dafür sorgt, die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten und damit die Zukunft des Unternehmens zu sichern.

Ein wesentliches Ziel des Programms Generations@Work stellt auch der *Kulturwandel* dar. Da das Leistungspotenzial eines Teams auch davon abhängt, wie mit älteren Kollegen umgegangen wird, legt die BASF grossen Wert auf eine positive Einstellung zum Thema Alter. "Die BASF setzt es sich als Ziel, für alle Altersgruppen ein motivierendes Arbeitsumfeld zu schaffen." (BASF SE, 2008). Dabei werden zwei Ansatzpunkte gesehen:

- › die Führungskräfte, die für den demographischen Wandel sensibilisiert werden müssen, um Herausforderungen in ihrer Führungsarbeit bewältigen zu können und um ältere Mitarbeiter ihren Potenzialen entsprechend einsetzen zu können;
- › die Mitarbeiter selbst, für die eine positive Einstellung zum Prozess des Alterns, aber auch zur eigenen Karriereplanung bedeutsam ist.

Bei der BASF Coatings konnten alle genannten Bereiche mit Ausnahme der Altersversorgung unter demselben Titel aufgenommen werden. Diese Übernahme des Programms von BASF SE bringt einen grossen Wiedererkennungseffekt mit sich. Auf Initiative des Bereichs Personalentwicklung wurde von Seiten des Vorstands der BASF Coatings eine

¹⁶ Da der Bereich Arbeitszeitmodelle stärker im Personalmanagement verankert ist und nur bedingt Auswirkungen auf das Bildungsmanagement hat, werden dazugehörige Initiativen im Rahmen dieser Case Study ausgeklammert.

Policy verabschiedet, in der zentrale Handlungsfelder dokumentiert und mit einer "Standort-Note" versehen sind.

Die strategische Verankerung innerhalb des Unternehmensbereichs wurde durch zwei Faktoren erleichtert: zum einen ähnelt die Alterstruktur in der Zentrale derjenigen im Werk Münster, zum anderen handelt es sich um einen personalkostenintensiven Produktionsstandort, für den die Frage des demographischen Wandels drängt. Die hohen Personalkosten sind u.a. darin begründet, dass die Produktion von Lacken nicht beliebig automatisierbar ist. Ausserdem handelt es sich um einen Arbeitsbereich, der ein hohes Mass an körperlicher Fitness voraussetzt. In diesem Bereich wurde auch sehr stark mit dem Werksarzt zusammengearbeitet. Hierbei war es sehr hilfreich, dass dieser innerhalb des Unternehmens ebenfalls im Ressort Personal verortet ist und somit in die Regelkommunikation im Unternehmensbereich eingebunden ist.

Von Seiten der Personalentwicklung wurde das Thema bereits vor 2 Jahren bei einem Abendforum mit den Führungskräften thematisiert. Seitdem wurde eine kontinuierliche Kommunikationsarbeit geleistet, die dazu führte, dass sowohl Vorstand als auch sonstige Führungskräfte im Unternehmen für das Thema sensibilisiert sind. Aus Sicht von Herrn Schier stellen sachliche Fakten die besten Argumente dar. Von grosser Bedeutung ist auch eine angemessene Kommunikation mit allen Anspruchsgruppen im Unternehmen (Mitarbeiter, Betriebsrat und Führungskräfte).

5.2.5. Employability als Ziel

Ein Teilbereich des Gesamtkonzepts "Generations@Work" bildet die Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit: "Die BASF-Mitarbeiter sind bis ins Rentenalter körperlich und geistig leistungsfähig - durch gezielte Massnahmen des Unternehmens und eigene Initiative" (Schier, 2007). Dieses Zitat spiegelt die beiden Ansatzpunkte innerhalb der BASF wieder: einerseits steht ein breites Angebot zur Weiterbildung und Gesundheitsförderung zur Verfügung, andererseits wird aber auch Eigeninitiative der Mitarbeiter gefordert.

Um das Ziel der Beschäftigungsfähigkeit konkret in Massnahmen der Personalentwicklung zu überführen, wurde zunächst eine Datenanalyse durchgeführt. Dabei wurde u.a. festgestellt, dass die bisherigen Instrumentarien solche Auswertungen nur bedingt "auf Knopfdruck" zulassen, sondern dass zusätzliche manuelle Analysen notwendig sind. Das Ergebnis bei BASF Coatings zeigte erwartungsgemäss, dass die Beteiligung an Weiterbildungsmassnahmen mit zunehmendem Alter abnimmt.

Auf Basis dieser Analyseergebnisse wurden Überlegungen angestellt, wie die Weiterbildungsteilnahme Älterer gesteigert werden kann. Dabei standen zwei Ideen im Vordergrund: zum einen wurde angedacht, strukturell für die Gruppe "50 plus" fünf Weiterbildungstage pro Jahr verpflichtend zu machen. Zum zweiten wurde überlegt, Qualifikationsmassnahmen speziell für die Zielgruppe der Älteren zu konzipieren und durchzuführen. Beide Varianten wurden letztlich nicht umgesetzt, da angenommen wird, dass die Motivation der Teilnehmenden in beiden Fällen nicht gewährleistet ist. Ausserdem ist es bei BASF Coatings weiterhin gewünscht, dass die Weiterbildungen mit einem altersgemischten Teilnehmerkreis besetzt sind, um auch den intergenerationalen Austausch zu fördern. Die intensive Diskussion beider Ideen steht auch im Einklang mit der Forderung nach mehr Eigeninitiative der Mitarbeiter. Letztlich zielt dieses Postulat auf einen Kulturwandel innerhalb des Unternehmens, der auch als Ziel im Programm

"Generations@Work" enthalten ist. Die Verpflichtung zu Weiterbildungstagen bzw. das Angebot spezieller Seminare für eine Zielgruppe könnte diesem Ziel entgegen laufen.

Dagegen wurde in einem speziell auf die Themen der Generation "50 plus" zugeschnittenen Seminar das Ziel des Kulturwandels direkt einbezogen. Der Titel des Seminars lautet "Alter Fuchs oder Altes Eisen?" und richtet sich an alle Mitarbeiter, die 50 Jahre oder älter sind. Ziele des Seminars sind die Sensibilisierung für die Thematik, aber auch die Stärkung der Eigenverantwortung der Mitarbeiter. Die Themen sind sehr individuell und z.T. auch recht persönlich. Unter anderem wurde diskutiert, was der eigene Alterungsprozess für jeden persönlich bedeutet. Dabei standen einerseits Ängste (z.B. vor dem Jugendwahn, Abstellgleis) im Fokus, andererseits wurde aber auch nach verbleibenden Karriere-möglichkeiten gefragt. Im Seminar konnte eine gewisse Erwartungshaltung der Mitarbeiter festgestellt werden (z.B. Angebot zielgruppenspezifischer Seminare, variable Arbeitszeitmodelle), aber auch ein sehr starker Wille, sich selbst einzubringen. Bisher wurde das Angebot zweimal mit je 15 Teilnehmenden durchgeführt. Die Massnahme dauert jeweils drei Tage, wobei ein Tag auf den Samstag fällt und dadurch aus der Freizeit der Mitarbeiter eingebracht werden muss. Die Rückmeldungen zum Seminar waren durchweg positiv, obwohl speziell beim ersten Durchlauf zu Beginn Widerstände der Teilnehmenden spürbar waren. Diese hatten wohl einen Input von Seiten des Unternehmens erwartet, in dem ihnen als Mitarbeitern vorgestellt wird, was BASF Coatings noch mit ihnen vorhat. Beim zweiten Durchlauf hatte sich laut Herrn Schier dann aber bereits im Unternehmen rumgesprochen, dass in diesem Seminar "gearbeitet" werden muss und die notwendige Offenheit war vorhanden. Mit den Teilnehmenden der ersten zwei Durchläufe fand ein Workshop zur Nachbereitung statt, in dem Teilprojektgruppen gebildet wurden: Qualifizierung, Gesundheitsmanagement und Arbeitszeitmodelle. Die Mitarbeiter können hier ihre unterschiedlichen Interessenslagen einbringen. Auch an dieser Bereitschaft zur Nachbereitung lässt sich feststellen, dass die Mitarbeiter betroffen sind und sich auch entsprechend einbringen möchten. Ein weiteres Seminarangebot derselben Art ist im Verlauf des Jahres geplant.

5.2.6. Ausbildung zum CP-Techniker als Best-Practice-Beispiel

Ein Schwerpunkt der Initiativen bei BASF Coatings steht unter dem Fokus des Wissenstransfers von den älteren Mitarbeitern zu den Nachwuchskräften. Dies ist besonders bedeutsam, weil das Wissen im Bereich Lacke den Wettbewerbsvorteil gegenüber Konkurrenten ausmacht und weil ab 2014/2015 sehr starke Alterskohorten im Unternehmen in den Ruhestand gehen. Ab diesem Zeitpunkt werden jährlich 40-50 Wissensträger das Unternehmen verlassen. BASF Coatings arbeitet bereits heute daran, diesen Wissensverlust zu vermeiden.

Eine Möglichkeit stellt dabei die neu konzipierte Ausbildung zum CP-Techniker dar. Ausgangspunkt war neben dem demographischen Wandel die fehlende Passung der aktuellen Anforderungen und klassischer Fortbildungswege (vgl. Schier, 2007). Die Qualifikationsanforderungen von Anwendungstechnikern sind sowohl im Innen- als auch im Aussendienst stark gestiegen. Gleichzeitig greift der klassische Weiterbildungsweg vom Fahrzeuglackierer zum Meister nicht mehr bzw. für den neu geschaffenen Ausbildungsberuf des Verfahrensmechanikers für Beschichtungstechnik ist dieser nicht vorgesehen. Die Weiterbildung zum Meister im Fahrzeugbetrieb zielt auf die Leitung einer Werkstatt ab, ist aber für die Anforderungen eines Industrieunternehmens nur bedingt nutzbar. Durch die

Neugestaltung der Weiterbildungswege kann auch das klassische Denken in Aufstiegsqualifizierungen (Meister = höhere Bezahlung) aufgebrochen werden. Aus Sicht des Unternehmens muss klar werden, dass es hier keine Automatismen gibt, sondern dass der Aufstieg über eine gute Leistung möglich ist. Hinzu kommt, dass heute mehr Ingenieure eingestellt werden für Berufsfelder, die bisher von Mitarbeitern besetzt waren, die eine Ausbildung und Weiterqualifizierungen durchlaufen hatten. Dadurch kommen die klassischen Ausbildungsbilder unter Druck und weiterführende Qualifikationen sind sehr bedeutsam.

Diese Veränderungen haben dazu geführt, dass für den Bereich Fahrzeugserienlacke eine sehr speziell auf das Unternehmen ausgerichtete Weiterbildung zum geprüften CP-Techniker (IHK) entwickelt wurde. Im Vordergrund stand die frühzeitige und zielgerichtete Weitergabe von explizitem und implizitem Wissen von den erfahrenen Kollegen an die Nachwuchskräfte. Aus diesem Grund wurden erfahrene Wissensträger sowohl bei der Konzeption als auch beim Training eingesetzt. Ziele der Weiterbildungsmassnahme sind u.a. (siehe Schier, 2007):

- › Gewährleistung von definierten Qualifikationslevel für interne und externe Anwendungstechniker als Basis für Bestleistungen,
- › Motivation der Mitarbeiter durch ein klares Konzept für die persönliche berufliche Entwicklung,
- › Kombination leistungsfähiger Tools für die Trainingsmodule wie etwa praktische Trainings, Seminare, e-learning, befristete Jobrotation,
- › Mündliche und schriftliche Prüfungen zur Absicherung und Qualifizierung des Trainingserfolges,
- › Ausgabe eines werthaltigen, offiziellen Zertifikates.

Die Inhalte der Qualifizierung teilen sich auf technische Kompetenzen (z.B. handwerkliche Fähigkeiten, Produktkenntnisse, Prozesstechnologien) und persönliche Kompetenzen (z.B. Kommunikation, Teambildung) auf. Dabei liegt der Schwerpunkt beim CP-Techniker auf den technischen Kompetenzen. In einem weiteren Schritt ist die Weiterqualifizierung zum CP-Manager möglich, bei der die persönlichen Kompetenzen im Vordergrund stehen. Folgende Abbildung stellt die Zusammenhänge dar:

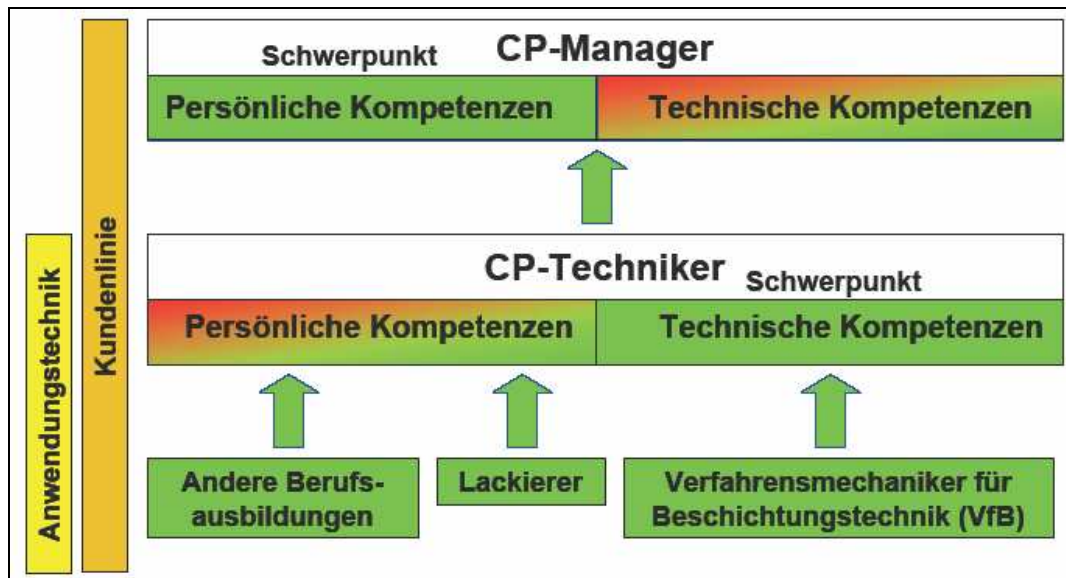


Abbildung 18: Qualifizierungen zum CP-Techniker sowie zum CP-Manager
(Quelle: Schier, 2007).

Bei der Vermittlung dieser Kompetenzen kommen erfahrene Wissensträger als Trainer zum Einsatz. Diese wurden gezielt durch eine Train-the-Trainer-Schulung auf ihre Aufgabe vorbereitet. Innerhalb des zweitägigen Seminars standen pädagogische Grundlagen im Vordergrund (Leiten von Gruppen, Einstellung des Trainers gegenüber dem Lernprozess, Aufbau von Übungen, Einsatz von Medien u.ä.). In einer Transferphase musste ein eigenes Trainingskonzept entwickelt werden, das folgende Bestandteile umfasste:

- › Lernziele des Trainings,
- › Lernvoraussetzungen der Teilnehmenden,
- › geeignete Lehrmethode,
- › angemessenes Lehrmedium,
- › Trainerleitfaden.

Das Konzept musste dem Personalbereich vorgelegt werden, welcher dann ein Feedback darauf gab. Da im Aufgabenprofil der Fachexperten im Unternehmen auch die Weitergabe von Wissen (z.B. auch im Rahmen von Kundens Schulungen) enthalten ist, war die Auswahl der internen Trainer recht unkompliziert. Zum Teil wurden auch die Leiter der internen Kompetenzzentren angefragt, wer aus ihrem Team eine solche Rolle übernehmen könnte. Bei der Auswahl wurde dann auch der Aspekt der Personalentwicklung dieser Mitarbeiter berücksichtigt.

In der Umsetzung der Weiterbildung zum CP-Techniker waren neben 25 internen Trainern auch externe Trainer eingebunden. Das Programm hat einen Umfang von 3 Jahren und ist auf 14 Teilnehmende pro Jahrgang ausgerichtet. Insgesamt umfasst die Ausbildung 84 Trainingstage. Davon finden pro Semester zwei komplette Wochen Training an einem Seminarort statt, um die Reisekosten zu minimieren. Im 5. Semester erfolgen sechs Wochen Arbeitsplatztausch. Die Teilnehmenden bringen eigene Freizeit als persönliches Engagement ein (4 Samstage, an denen Seminare stattfinden, sowie insgesamt 6 Tage vom persönlichen Arbeitszeitguthaben). Die erfolgreiche Teilnahme an der Weiterbildung wird mit

einem offiziellen Weiterbildungszertifikat der IHK Nord Westfalen bestätigt; der offizielle Titel lautet geprüfter CP-Techniker (IHK).

Damit die Konzeption und Umsetzung der Weiterbildungsmassnahme ein Erfolg werden konnte, war laut Herrn Schier die enge Zusammenarbeit zwischen Geschäftsbereich und Personalentwicklung besonders bedeutsam. Denn nur in den jeweiligen Geschäftsbereichen ist die fachliche Beurteilungskompetenz der Inhalte gegeben. So wurde intensiv mit dem Leiter der Anwendungstechnik kooperiert, der ebenfalls einen grossen Bedarf an einer derartigen Qualifizierung wahrgenommen hatte. So kam diesem die Rolle eines Promoters zu, der die Qualifizierungsmassnahme auch im Geschäftsbereich vertreten hat.

Hinsichtlich der Umsetzung der Train-the-Trainer-Ausbildung bestanden auf Seiten der Experten auch grosse Widerstände. Erfolgskritisch war dabei, die Wertschätzung der erfahrenen Kollegen in den Mittelpunkt zu rücken. Damit wurden die Experten auf einer anderen Ebene angesprochen und die Notwendigkeit der Zusatzarbeit rückte in den Hintergrund. Die proaktive Einbindung der Experten bei der Festlegung der Inhalte wurde ebenfalls sehr geschätzt.

Bisher wurde die Expertenlaufbahn noch nicht als zusätzlicher Karriereweg etabliert, wobei diese Möglichkeit gemäss Herrn Schier durchaus denkbar ist. So könnten erfahrene Mitarbeiter, die sich eine Tätigkeit als Trainer oder Wissensvermittler vorstellen könnten, aus der operativen Arbeit aussteigen. Damit könnte dem Wunsch der Mitarbeiter entsprochen werden, das eigene Erfahrungswissen weiterzugeben.

5.2.7. Mögliche weitere Initiativen für die zukünftige Gestaltung des demographischen Wandels bei BASF Coatings

Um den demographischen Wandel weiterhin proaktiv zu gestalten, sind bei der BASF Coatings bereits weitere Initiativen angedacht. Eine Auswahl möglicher Massnahmen wird im Folgenden kurz vorgestellt:

Aufbauend auf der bereits bestehenden Rolle der Wissensträger, die in der Weiterbildung zum CP-Techniker zum Einsatz kommen, soll zukünftig ein umfassendes Rollenkonzept innerhalb von BASF Coatings entwickelt und implementiert werden. Dahinter steht die Idee, den Wissenstransfer stärker zu systematisieren. So ist das Rollenprofil eines Experten im Unternehmen bisher nicht verhandelt und abgestimmt. Dadurch sind die Ziele und Anforderungen an die jeweilige Person nicht klar. Ein solches Rollenkonzept kann zwar von der Personalentwicklung initiiert werden, muss aber über die Organisationsentwicklung verankert werden. Damit wird das strategische Ziel verbunden, langfristig ein Wissensmanagement im Unternehmen zu etablieren.

Im Bereich "Farbmetrik" besteht bereits ein Anlass zum informellen Wissensaustausch. Da dieser Bereich sehr stark auf Erfahrung basiert, ist das Wissen älterer Kollegen sehr bedeutsam. Hier wurden auf Initiative eines jungen Teams (zwischen 30 und 40 Jahren) regelmässige Treffen mit dem früheren Leiter der Farbmetrik etabliert. Der Kollege ist inzwischen im Bereich Qualitäts- und Veränderungsmanagement im Einsatz, kann aber sehr gut von seinen Erfahrungen berichten. Die Treffen sind sehr niederschwellig gestaltet, d.h. ohne besonderen Rahmen, ohne vorbereitende Unterlagen. Letztlich erzählt der erfahrene Kollege Geschichten aus seiner Zeit in der Farbmetrik, wovon die Nachwuchskräfte aber sehr stark profitieren. Dieser altersgemischte Austauschzyklus könnte Modell sein für ähnliche

Initiativen. Aus diesem Grund plant die Personalentwicklung das Erfolgskonzept innerbetrieblich zu verbreiten, um auf diese Weise weitere eigenverantwortlich organisierte Veranstaltungen anzustossen.

Ein langfristiges Ziel innerhalb des Standorts Münster der BASF Coatings AG besteht darin, ebenfalls eine Art Lernzentrum - ähnlich wie am Standort Ludwigshafen - zu gründen. Dabei macht Herr Schier deutlich, dass ein Zentrum in der Grössenordnung von Ludwigshafen nicht umsetzbar ist. Nichtsdestotrotz ist die Idee sehr fortschrittlich, da dort die verschiedenen Weiterbildungsaktivitäten an einem Ort verankert sind. Zur Zeit wird überlegt, wie eine "schlankere Variante" eines solchen Lernzentrums ermöglicht werden könnte, indem beispielsweise verschiedene Lernmedien an einem Ort zur Verfügung stehen. Strategisches Ziel ist auch hier, einen Beitrag zum Kulturwandel innerhalb des Unternehmens zu leisten. Von der Gründung eines solches Zentrum soll eine Signalwirkung ausgehen, dass Lernen, Weiterbildung und Wissenstransfer als sehr bedeutsam und als kritisch für den Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit angesehen werden.

5.3. Fallstudie 3: Wissensstafette bei der Volkswagen Coaching GmbH

5.3.1. Einführung

Die Volkswagen Coaching GmbH verfügt als Bildungsdienstleister über das Angebot der Wissensstafette. Obwohl dieses Angebot sich für verschiedene Gestaltungsfelder eignet, so erscheint es doch für den Umgang mit dem Verlust von Erfahrungswissen, wenn beispielsweise ältere (erfahrene) Mitarbeiter das Unternehmen verlassen, besonders geeignet. Aus diesem Grund wird die Wissensstafette als ein mögliches Instrument zur Gestaltung des demographischen Wandels aufgenommen.

An der Fallstudie hat Herr Dr. Dietmar Albrecht, Leiter Personalentwicklungsstrategie der Volkswagen Coaching GmbH mitgewirkt.

5.3.2. Über die Volkswagen Coaching GmbH

Die Volkswagen Coaching GmbH ist ein Bildungsdienstleister, der verschiedene Weiterbildungsangebote, aber auch Beratung für die Volkswagen AG sowie für externe Kunden anbietet. Das Unternehmen wurde 1995 gegründet und ist eine 100%ige Tochter der Volkswagen AG. Im Jahr 2006 waren dort 731 Mitarbeiter beschäftigt. Das Leistungsspektrum der Volkswagen Coaching GmbH umfasst Unternehmensberatung (z.B. Projektmanagement, arbeitsmarktpolitische Projekte), Managemententwicklung (z.B. Management Coaching, Career Development) sowie die Aus- und Weiterbildung (siehe Abbildung 19). So bietet die Volkswagen Coaching GmbH vor allem für den VW Konzern 34 verschiedene Erstausbildungen im gewerblichen, kaufmännischen und technischen Bereich sowie 10 duale Studiengänge an (vgl. Volkswagen Coaching GmbH, 2007, 5-8).



Abbildung 19: Leistungsspektrum der Volkswagen Coaching GmbH

5.3.3. Die Wissensstafette der Volkswagen Coaching GmbH

Die Wissensstafette ist ein von der Volkswagen Coaching GmbH entwickeltes Instrument, das zum Ziel hat, den Wissensaustausch im Unternehmen zu stärken. Entstanden ist das Instrument auf Basis eines Vorstandsauftrags aus dem Jahr 1998, Wissensmanagement-Werkzeuge zu entwickeln und deren Implementierung zu unterstützen (vgl. Ihnken, 2007, S. 8).

Bei der Wissensstafette handelt es sich folglich um "eine Methode zum Transfer des Erfahrungswissens von wechselnden und ausscheidenden Führungs- und Fachkräften auf den Nachfolger und dessen Mitarbeiter" (Ihnken, 2007, S. 13). Die Methode eignet sich somit sehr gut zur Unterstützung des demographischen Wandels in einem Unternehmen, kann aber auch für verschiedene andere Szenarien wie Wechsel der Führungskraft, Job-Rotationen, den Abschluss von Projekten oder die Einarbeitung neuer Mitarbeiter verwendet werden.

Die Vorgehensweise bei der Wissensstafette

Hinsichtlich der Vorgehensweise wird bei der Wissensstafette vor allem zwischen drei Formen unterschieden (vgl. Haarmann, 2004, S. 8):

- › Führungswechsel, bei dem der Dialog zwischen Vorgänger und Nachfolger sowie die reibungslose Zusammenarbeit zwischen "neuer" Führungskraft und "altem" Team im Vordergrund steht;
- › Fachwechsel, wobei der Fokus insbesondere auf der Weitergabe des Expertenwissens auf den Nachfolger bzw. ggf. auch auf andere Personen innerhalb desselben Bereichs liegt;
- › Projekt-Debriefing, welches zum Abschluss eines Projektes stattfindet und zum Ziel hat, Erfahrungswissen für Folgeprojekte zu erheben, zu archivieren und für Folgeprojekte nutzbar zu machen.

Wenn beispielsweise bei einem Generationenwechsel eine erfahrene Führungskraft das Unternehmen verlässt, bietet die Wissensstafette die Möglichkeit, dessen Wissen und Erfahrungen aufzunehmen und an den Nachfolger weiterzugeben. Dabei erfolgt die Erfassung und Systematisierung von Wissen und Erfahrungen i.d.R. mit Hilfe eines moderierten Übergabegesprächs zwischen ausscheidendem Mitarbeiter und Nachfolger. Anhand von Wissenslandkarten, Checklisten und Gesprächsleitfäden ist es möglich, das vorhandene Wissen möglichst umfassend abzubilden (vgl. Volkswagen Coaching, o.J., S. 4). Dabei

sollte das Übergabegespräch durch einen externen Experten, der die genannten Methoden gut einsetzen kann, moderiert werden.

Als Ergänzung des Gesprächs findet in der Regel ein Übergangs-Workshop mit dem Team des neuen Mitarbeiters statt sowie ein Auftaktgespräch mit der neuen Führungskraft (siehe Abbildung 20).

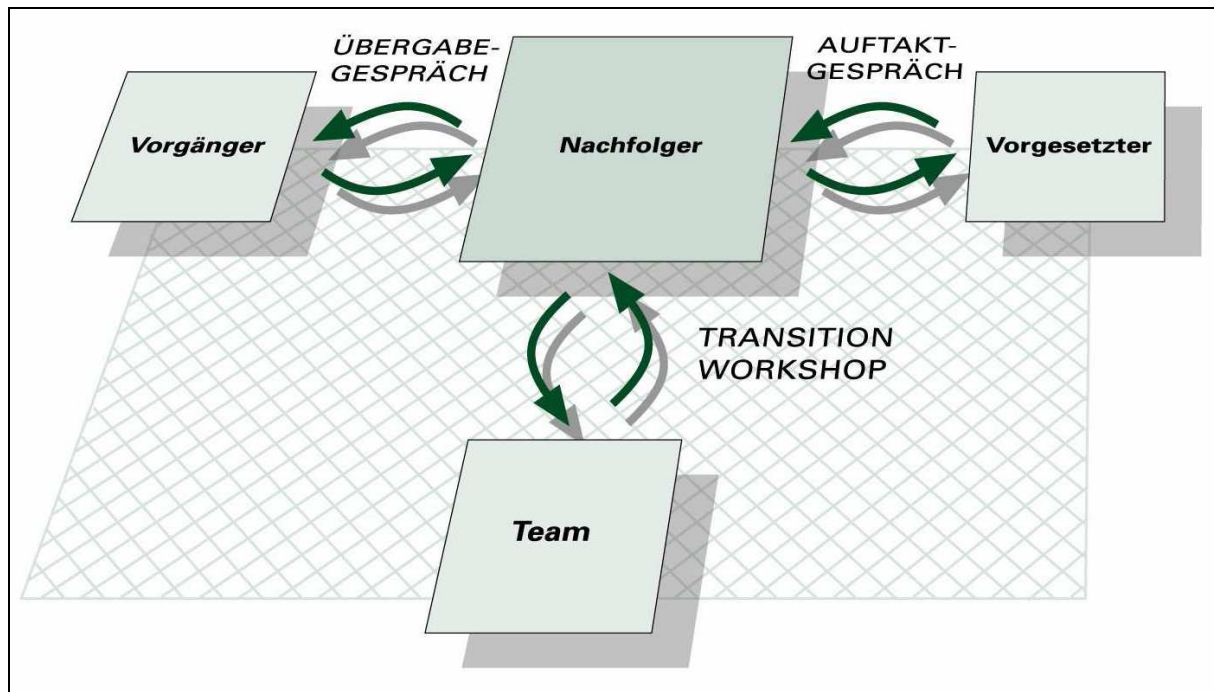


Abbildung 20: Vorgehensweise bei der Wissensstafette
(Quelle: Ihnken, 2007, S. 20).

Als weitere Methode kommt auch das Storytelling zum Einsatz. Dabei handelt es sich um eine Variante des Erzählens von Geschichten, das zum Abrufen und Auswerten von Erfahrungswissen, z.B. aus Projektstätigkeiten, genutzt wird. Dabei wird durch das Storytelling eher die affektive Ebene, d.h. das gefühlsmässige Erleben, angesprochen, wodurch komplexe Zusammenhänge verdeutlicht werden sollen (vgl. Volkswagen Coaching, o.J., S. 8).

Mögliche Themen bei der Wissensstafette

Die Bandbreite möglicher Themen, die bei der Wissensstafette behandelt werden können, ist gross. Beispiele im Zusammenhang mit dem demographischen Wandel sind u.a.:

- › Wissen zu Schlüsselpersonen und deren Aufgabenschwerpunkten,
- › Wissen zu Netzwerken,
- › Wissen zu kulturellen Themen (z.B. Unternehmenskultur, Bereichskultur),
- › Wissen über Prozesse und Schnittstellen,
- › problemlösungs- und prozessorientiertes Wissen, z.B. Priorisierung von Aufgaben, Entscheidungsfindung.

Folgende Abbildung gibt einen Überblick über mögliche Themen, die bei einem Führungswechsel im Vordergrund stehen können:

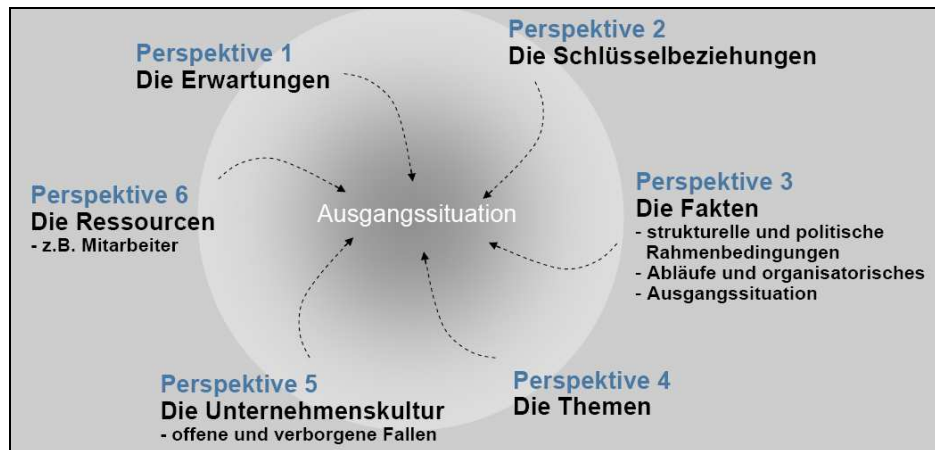


Abbildung 21: Mögliche Perspektiven auf einen Führungswechsel
(Quelle: Haarmann, 2004, S. 10).

Je nachdem, in welchem Kontext die Wissensstafette genutzt wird, kann das Themenspektrum auch erweitert werden, z.B. beim Ausscheiden von erfahrenen Projektmitarbeitern oder dem Abschluss von Projekten hinsichtlich der Lessons Learned eines Projekts, der Prozessdefinitionen, Entscheidungsfindung, Zielerreichung und Zusammenarbeit in einem Projekt, aber natürlich auch zur Sicherung von Herausforderungen und kritischen Ereignissen (vgl. Volkswagen Coaching, o.J., S. 8).

Nutzen der Wissensstafette

Die Wissensstafette wird sowohl innerhalb des Volkswagen Konzerns als auch in anderen Unternehmen umfassend eingesetzt. Folgende Wirkungen der Wissensstafette werden gesehen (vgl. Ihnken, 2007, S. 14; Kaiser, 2007, S. 10):

- › Aufarbeitung und Sicherung des Wissens und der Erfahrungen ausscheidender Mitarbeiter,
- › Vermeidung von Fehlern und Doppelarbeiten,
- › kontinuierliche Prozessoptimierung,
- › Bewahrung von Best Practices,
- › schnellere Einarbeitung neuer Mitarbeiter.

Im Hinblick auf den Weggang einer Fach- oder Führungskraft stehen weiterhin die Sensibilisierung des Nachfolgers für bestimmte Aufgaben und Themen und dessen gezielte Vorbereitung auf deren Bewältigung im Vordergrund. Ein weiterer Effekt der Wissensdrehzscheibe kann darin bestehen, dass der neue Mitarbeiter sich schneller in seinem Team zurecht findet bzw. die neue Führungskraft auch schneller durch das Team akzeptiert wird. Letztlich werden Zeit und Ressourcen eingespart, da der neue Mitarbeiter direkt weiss, an welchen Aufgabengebieten er ansetzen soll (vgl. Haarmann, 2004, S. 12).

5.3.4. Zusammenfassung der Fallstudie und Fazit

Die Wissensstafette ist ein umfassendes und systematisches Instrumentarium zur Förderung und Absicherung des Erfahrungsaustauschs unter Fach- und Führungskräften, das aber auch für andere Szenarien wie einen Projektabschluss gut verwendet werden kann. Durch den ganzheitlichen Ansatz sorgt die Wissensstafette dafür, dass die Erfahrungen und das

Wissen eines Mitarbeiters, z.B. eines älteren Arbeitnehmers, bei dessen Weggang nicht verloren geht, sondern im Unternehmen weiter genutzt werden können. Durch die Konzeption, die direkt den Nachfolger bzw. das gesamte Team in den Prozess des Wissenstransfers einbezieht, sind Zeit- und Ressourceneinsparungen möglich, indem Fehler bzw. Doppelarbeiten vermieden werden können.

Dass es sich bei der Wissensstafette um ein Erfolgskonzept handelt, zeigt auch die Auszeichnung zum "Wissensmanager des Jahres 2006", welche die Volkswagen Coaching GmbH für das Konzept der Wissensstafette erhalten hat, weil durch den reibungslosen Wechsel von Führungskräften und Mitarbeitern das Know-How durch den Einsatz verschiedener Methoden erfolgreich weitervermittelt werden kann. Somit kann die Einarbeitungszeit von neuen Mitarbeitern um ein Drittel verkürzt werden.

6. Zusammenfassung und Ausblick

Das Thema "demographischer Wandel", das von den Zukunftsforschern Horx et al. (2007, S. 36) als "Megatrend" bezeichnet wird, ist für die Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens von grosser Bedeutung. Um sich als Bildungsmanagement als proaktiver Gestalter der unternehmerischen Zukunft zu positionieren, bietet der demographische Wandel verschiedene Ansatzpunkte, die im Arbeitsbericht thematisiert wurden. Dabei sollten neben den operativen Massnahmen auch die strategische und normative Ebene der damit verbundenen Zielsetzungen diskutiert werden (siehe Kapitel 4).

Gerade bei diesem Themenbereich ist eine Verzahnung mit anderen Unternehmensbereichen wie dem Personalmanagement, der Arbeitsorganisation, der Gesundheitsförderung oder dem Wissensmanagement notwendig und sinnvoll. Nur eine ganzheitliche Herangehensweise an die Herausforderungen demographischen Wandels scheint erfolgsversprechend. Es wird insbesondere davon ausgegangen, dass übergreifende Ansätze auf grössere Akzeptanz stossen sowie zu mehr Nachhaltigkeit führen (vgl. Seitz, 2004, S. 12).

Die Fallstudie der Audi AG stellt ein sehr gutes Beispiel für die Umsetzung einer integrierten Strategie zum Umgang mit dem demographischen Wandel dar. So wurde dort ein spezielles Projektteam zum demographischen Wandel von Seiten des Vorstands eingesetzt, welches Experten verschiedener Fachbereiche und Funktionen in die einzelnen Projekte einbindet. Sowohl bei der Audi AG als auch bei der BASF Coatings AG führte die interdisziplinäre Arbeit dazu, dass der demographische Wandel als facettenreiche Herausforderung anerkannt wurde und entsprechend mit verschiedenen Handlungsfeldern (wie Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit, nachhaltige Rekrutierung und Wissenstransfer) darauf reagiert wird. Die Ansprache der verschiedenen Funktionsbereiche im Unternehmen kann dabei durchaus von Seiten des Bildungsmanagements oder der Personalentwicklung ausgehen. Unterstützt werden muss die Initiative durch die Unternehmensleitung. Für besonders starkes Commitment von dieser Seite sowie für eine hervorragende Anbindung der eigenen Strategie an die Konzernstrategie steht die mit der BASF Coatings AG durchgeführte Fallstudie. Hier wurde durch die Übernahme und Anpassung eines bestehenden Programms des Mutterkonzerns sowie durch die zusätzliche Erklärung von Seiten der Geschäftsleitung eine grosse Visibilität des Themas im Unternehmen sowie gleichzeitig ein gewisser Wiedererkennungseffekt geschaffen. Verbunden mit einer umfassenden Kommunikationsarbeit, die alle Anspruchsgruppen im Unternehmen anspricht, konnte der demographische Wandel so als Thema im Unternehmen etabliert werden.

Neben diesen eher auf strategischer Ebene angesiedelten Fragen wie der organisatorischen Verankerung sowie der Einbindung des Top-Managements muss die Gestaltung des demographischen Wandels aber auch in operative Massnahmen münden. Im Arbeitsbericht wurden eine Vielzahl von Massnahmen beschrieben und mit kleineren wie grösseren Fallstudien illustriert. Als Best Practice-Beispiele können nicht nur das duale Karrieremodell von IBM stehen, sondern auch die Ausbildung zum CP-Techniker bei der BASF Coatings AG sowie die Wissensstafette bei VW Coaching. Bei vielen operativen Massnahmen steht der Wissenstransfer von den älteren (ausscheidenden) auf die jüngeren Mitarbeiter im Vordergrund, bei anderen geht es um zielgruppenspezifische Massnahmen, welche an den Bedürfnissen der jeweiligen Mitarbeiter ansetzen (z.B. die Personaldrehscheibe oder die Laufbahngestaltung bei der Audi AG).

Eine Möglichkeit, auf die Bedürfnisse unterschiedlicher Zielgruppen einzugehen, stellt das Modell einer lebensphasenorientierten Personalentwicklung von Geldermann (2007, S. 28) dar, welches in folgender Tabelle abgebildet ist:

Berufsphase	Berufsrolle	Aufgaben des Personalmanagements (in Kursivdruck Aufgaben des Bildungsmanagements)
(evtl. erneuter) Berufseinsteiger	Einsteiger	Rekrutierung, <i>Anlernen, Integration, Management eines Neustarts</i>
Festigen der beruflichen Erfahrung	Junior	<i>Potenziale ermitteln</i> , ggf. Arbeitsplatzwechsel, <i>Entwicklungsmöglichkeiten planen, Laufbahngestaltung</i>
Mittlere Berufsphase	Senior, Teamleiter, Spezialist	<i>Weiterbildung</i> , Übertragung vielfältiger Aufgaben, <i>evtl. Vorbereitung auf Führungsaufgabe</i>
Berufliche Reife, Entwicklung neuer Perspektiven	Um-/Neuorientierung	Unterstützung bei Übernahme neuer Aufgaben, <i>Weiterbildung</i>
Rückzug	Mentor/Berater	Replacement, <i>Ausstieg aus der Linie unterstützen, Akzeptanz sichern</i> , Flexibilisierung der Arbeitszeit
Nachberufliche Phase	Senior-Berater	Neuer Vertrag

Abbildung 22: Modell einer lebensphasenorientierten Personalentwicklung (Quelle: leicht adaptiert von Geldermann, 2007, S. 28).

Dabei stellt das Modell zum einen eine Möglichkeit dar, die Beschäftigungsfähigkeit der Arbeitnehmer langfristig zu sichern. Zum anderen bietet es aber auch die Chance, die unterschiedlichen Herausforderungen der jeweiligen Phase hinsichtlich der Work-Life-Balance im Modell zu berücksichtigen. Dabei sollte bedacht werden, dass die einzelnen Phasen nicht nur einmalig, sondern auch mehrfach durchlaufen werden können (vgl. Geldermann, 2007, S. 29). Das Bildungsmanagement übernimmt dabei wesentliche Aufgaben und kann in Zusammenarbeit mit dem Personalmanagement durch die Orientierung an den genannten Berufsphasen ein umfassendes Konzept vorlegen, welches Ausgangspunkt für eine systematische und strategisch verankerte Gestaltung des demographischen Wandels ist.

Abschliessend werden einige (Forschungs-)Fragen aufgeworfen, welche die Herausforderungen und Möglichkeiten des Bildungsmanagements sowie der Personalentwicklung im Zusammenhang mit dem demographischen Wandel weiter beleuchten:

1. Welche Haltung besteht in den Unternehmen gegenüber den älteren Mitarbeitern? Welche Faktoren haben einen Einfluss auf die vorherrschende Einstellung? Hinsichtlich der Lern- und Leistungsfähigkeit der älteren Mitarbeiter sind statt der bisher vorherrschenden Querschnittsuntersuchungen Längsschnittstudien notwendig, um den kausalen Zusammenhang zwischen verschiedenen Einflussfaktoren (wie Betriebs-

zugehörigkeit, Gesundheitszustand) und der tatsächlichen Leistungs- und Lernfähigkeit aufdecken zu können (vgl. Kauffeld, 2006, S. 283).

2. Welche Lernpräferenzen haben ältere Mitarbeiter? Wie kann ihre Bereitschaft, sich weiterzubilden, erhöht werden? Welche Anreize zum Lernen sind für diese Zielgruppe motivationsförderlich? Welche Lernbarrieren existieren insbesondere aus Sicht älterer Mitarbeiter in Unternehmen? Gibt es hier Unterschiede zwischen kleineren, mittleren und grossen Unternehmen?
3. Welche Formen der Kompetenzentwicklung sind für diese Zielgruppe geeignet (informelle, arbeitsplatzintegrierte Lernformen)? Welche Unterstützung benötigen ältere Mitarbeiter für Bildungsinnovationen, wie z.B. technologiegestütztes Lernen? Welche akzeptanzbildenden Massnahmen für innovative Lernformen sind zu berücksichtigen?
4. Welche pädagogischen Potenziale bieten neue Lernformen mit Web 2.0-Technologien insbesondere für diese Zielgruppe? Welche Rolle können erfahrene Mitarbeiter in derartigen Lernstettings dabei einnehmen?
5. Welche Verfahren zum Ausweis erlernter Kompetenzen, z.B. zur Zertifizierung informell erworbener Kompetenzen, sind insbesondere für diese Zielgruppe geeignet?
6. Welche der vorgeschlagenen Massnahmen zur proaktiven Gestaltung des demographischen Wandels führt in Unternehmen zu nachhaltigen Veränderungen? Wovon ist der Erfolg dieser Massnahmen abhängig?
7. Wie kann die Veränderung der Lern- und Unternehmenskultur gestaltet werden, damit diese Wertschätzung gegenüber älteren Mitarbeitern im Unternehmen sowie gegenüber der Kompetenzentwicklung auszudrückt?
8. Welche Rolle spielt das Bildungsmanagement in diesem Zusammenhang? Wie können Bildungsexperten einen Beitrag zur Strategieentwicklung leisten?
9. Wie kann die Zusammenarbeit unterschiedlicher Stakeholder und Funktionsbereiche im Unternehmen gestaltet werden, um die für die Bewältigung des demographischen Wandels notwendige abteilungsübergreifende Kooperationen effektiv und effizient umzusetzen?

Der demographische Wandel stellt ein strategisch bedeutsames Thema dar, mit dem sich Unternehmen zukünftig beschäftigen müssen. Daneben sollte aber nicht übersehen werden, dass es im Bereich Bildungsmanagement auch weiteren Herausforderungen zu begegnen gilt wie beispielsweise der Ansprache neuer Lernender mit ihren Stärken und Schwächen, der Integration kulturell unterschiedlicher Mitarbeiter oder auch dem Nachweis des Erfolgs von Bildungsmassnahmen. In allen Fällen ist es wichtig, eine strategische Verankerung in Einklang mit den Unternehmenszielen anzustreben, da dies eine Grundlage eines erfolgreichen Bildungsmanagement im Unternehmen ist.

Literaturverzeichnis

- Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft e.V. (2004). *Demographische Entwicklung und Personalmanagement. Daten - Fakten - Folgen*. Frankfurt am Main.
- Bruggmann, M. (2000). *Die Erfahrung älterer Mitarbeiter als Ressource*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Bundesamt für Statistik BFS. (2006a). *Bevölkerungswachstum und demografische Alterung: ein Blick in die Zukunft*. Elektronisch verfügbar unter <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/news/publikationen.Document.79071.pdf> (2007-04-16).
- Bundesamt für Statistik BFS. (2006b). *Demografisches Porträt der Schweiz*. Elektronisch verfügbar unter <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/01/22/publ.Document.88213.pdf> (2007-04-12).
- Bundesamt für Statistik BFS. (2007a). *Demografische Indikatoren*. Elektronisch verfügbar unter <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/01/03/blank/key/07.html> (2007-04-16).
- Bundesamt für Statistik BFS. (2007b). *Entwicklung der Erwerbsbevölkerung*. Elektronisch verfügbar unter <http://www.bfs.admin.ch/bfs/portal/de/index/themen/01/03/blank/key/08.pdf.html?> (2007-04-16).
- Colardyn, D. & Bjornavold, J. (2005). *The learning continuity: European inventory on validating non-formal and informal learning. National policies and practices in validating non-formal and informal learning*. Luxemburg: Cedefop.
- DGFP e.V. (Hrsg.). (2004). *Personalentwicklung für ältere Mitarbeiter: Grundlagen, Handlungshilfen, Praxisbeispiele*. Bielefeld: Bertelsmann Verlag.
- Diesner, I. (2008). *Bildungsmanagement im Unternehmen: Konzeptualisierung einer Theorie auf der normativen und strategischen Ebene*. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler.
- Diesner, I., Seufert, S. & Euler, D. (2008). *Trendstudie 2008: Herausforderungen für das Bildungsmanagement in Unternehmen*. St. Gallen: scil, Universität St. Gallen.
- Domsch, M. E. (1999). Personalplanung und Personalentwicklung für Fach- und Führungskräfte. In L. v. Rosenstiel et al. (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern: Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (S. 467-480). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Euler, D. (2006). *Informelle Kompetenzentwicklung - Zugänge, Strukturierungen und Fragen*. Unveröffentlichtes Manuskript, St. Gallen: Universität St. Gallen.
- Forte, C. S. & Hansvick, C. L. (1999). Applicant Age as a Subjective Employability Factor: A Study of Workers Over and Under Age Fifty. *Journal of Employment Counseling*, 36 (1), 24-34.
- Friebe, J. (2006). *Weiterbildung in einer alternden Gesellschaft - Bestandsaufnahme der demografischen Entwicklungen, des Lernens im höheren Lebensalter und der Perspektiven für die Weiterbildung*. Elektronisch verfügbar unter <http://www.die-bonn.de/doks/friebe0602.pdf> (2007-04-10).
- Frieling, E. (2003). Altersgerechte Arbeitsgestaltung. In B. Badura et al. (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2002. Demographischer Wandel: Herausforderung für die betriebliche Gesundheits- und Personalpolitik. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft* (S. 101-114). Berlin et al.: Springer.

- Frieling, E., Bernard, H., Bigalk, D. et al. (2006). *Lernen durch Arbeit. Entwicklung eines Verfahrens zur Bestimmung der Lernmöglichkeiten am Arbeitsplatz*. Münster: Waxmann Verlag.
- Gebert, D. (2004). *Innovation durch Teamarbeit - Eine kritische Bestandsaufnahme*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Geldermann, B. (2007). Nicht alle gleich behandeln! Personalentwicklung für ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. In H. Loebe & E. Severing (Hrsg.), *Demografischer Wandel und Weiterbildung. Strategien einer alterssensiblen Personalpolitik* (44, S. 27-38). Bielefeld: Bertelsmann.
- Hacker, W. (2001). *Leistungsfähigkeit und Alter*. Elektronisch verfügbar unter http://doku.iab.de/grauemap/2003/lauf_hacker_vortrag.pdf (2008-03-13).
- Hacker, W. (2004). Leistungs- und Lernfähigkeiten älterer Menschen. In M. v. Cranach et al. (Hrsg.), *Ältere Menschen im Unternehmen* (S. 163-172). Bern et al.: Haupt.
- Horx, M., Huber, J., Steinle, A. et al. (2007). *Zukunft machen: Wie Sie von Trends zu Business-Innovationen kommen*. Frankfurt et al.: Campus Verlag.
- IBM. (2006). *Closing the generational divide. Shifting workforce demographics and the learning function*. Somers, NY: IBM.
- Kauffeld, S. (2006). Warum nur so ungeliebt? Zur Kompetenz älterer Mitarbeiter im Vergleich zu ihren jüngeren Kollegen. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 60 (4), 274-284.
- Kite, M. E., Stockdale, G. D., Whitley, B. E. et al. (2005). Attitudes Toward Younger and Older Adults: An Updated Meta-Analytic Review. *Journal of Social Issues*, 61 (2), 241-266.
- Köchling, A. (2000). Die Ausgangssituation: Die "demographische Falle" - ihre Ursachen und ihre Wirkungen auf Wirtschaft und Betriebe. In A. Köchling et al. (Hrsg.), *Innovation und Leistung mit älter werdenden Belegschaften* (S. 37-93). München und Mering: Hampp.
- Krüger, D. (2006). *Veränderungsprozesse in der Arbeits- und Personalpolitik vor dem Hintergrund der demographischen Entwicklung: Handlungsansätze für die betriebliche Praxis*. Kassel: kassel university press.
- Kruse, A. & Lehr, U. (1995). Ältere Mitarbeiter. In L. v. Rosenstiel et al. (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern, Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (3. Aufl., S. 539-548). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Lehmann, J. A. (2001). Personalentwicklung. Gibt es eine Karriere jenseits der 40? *Personpraxis* (4), 42-45.
- Lehr, U. (2003). *Psychologie des Alterns* (10. Aufl.). Wiebelsheim: Quelle & Meyer.
- Maurer, T. J. (2007). Employee Development and Training Issues Related to the Aging Workforce. In K. S. Shultz & G. A. Adams (Hrsg.), *Aging and Work in the 21st Century* (S. 163-178). Mahwah, NJ: Routledge.
- Rump, J. & Eilers, S. (2007). Employability Management - lebenslange Beschäftigungsfähigkeit als Antwort auf den demografischen Wandel. In H. Loebe & E. Severing (Hrsg.), *Demografischer Wandel und Weiterbildung. Strategien einer alterssensiblen Personalpolitik* (44, S. 39-58). Bielefeld: Bertelsmann.
- Schneider, N., Stöcker, S., Grandt, M. et al. (2006). Altersdifferenzierte Adaption der Mensch-Rechner-Schnittstelle. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft*, 60 (3), 172-181.
- Schöpf, N. (2007). Vintage und Weiterbildung. Defizitmodelle oder bildungsbiografische Unterschiede als Referenzpunkte für Personalentwicklung? In H. Loebe & E.

- Severing (Hrsg.), *Demografischer Wandel und Weiterbildung. Strategien einer alterssensiblen Personalpolitik* (S. 9-25). Bielefeld: Bertelsmann.
- Schuguresky, D. (2000). *The Forms of Informal Learning: Towards a Conceptualization of the Field*. Elektronisch verfügbar unter <http://www.oise.utoronto.ca/depts/sese/csew/nall/res/19formsofinformal.pdf> (2006-05-19).
- Seitz, C. (2004). Qualifizierung älterer Mitarbeiter. Lebenslanges Lernen als Selbstverständnis? *Wirtschaft & Berufserziehung* (11), 9-16.
- Seitz, C. (2007). Generationenbezogene Personalpolitik im Zeichen des demographischen Wandels. In H. Loebe & E. Severing (Hrsg.), *Demografischer Wandel und Weiterbildung. Strategien einer alterssensiblen Personalpolitik* (44, S. 71-78). Bielefeld: Bertelsmann.
- Semmer, N. & Richter, P. (2004). Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft und Belastbarkeit älterer Menschen. In M. v. Cranach et al. (Hrsg.), *Ältere Menschen im Unternehmen* (S. 95-116). Bern: Haupt.
- Seufert, S. & Brahm, T. (2007). Fallstudie Datev eG. In S. Seufert (Hrsg.), *SCIL Benchmarkstudie II: Ergebnisse der Fallstudien zu transferorientiertem Bildungsmanagement* (S. 14-44). St. Gallen: Swiss Centre for Innovations in Learning, Universität St. Gallen.
- Seufert, S., Brahm, T. & Hasanbegovic, J. (2007). Fallstudie IBM. In S. Seufert (Hrsg.), *SCIL Benchmarkstudie II: Ergebnisse der Fallstudien zu transferorientiertem Bildungsmanagement* (S. 73-106). St. Gallen: Swiss Centre for Innovations in Learning, Universität St. Gallen.
- Sonntag, K. & Schäfer-Rauser, U. (1992). Selbsteinschätzung beruflicher Kompetenzen bei der Evaluation von Bildungsmaßnahmen. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 37 (4), 163-171.
- Statistik Austria. (2006). *Demographisches Jahrbuch*. Wien: Statistik Austria.
- Statistisches Bundesamt. (2006). *Bevölkerung Deutschlands bis 2050, 11. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung*. Elektronisch verfügbar unter <http://www.destatis.de/presse/deutsch/pk/2006/bevoelkerungsprojektion2050i.pdf> (2007-04-14).
- Stöckl, M. (2000). *Lehr-lern-theoretische Empfehlungen zur Gestaltung von Lernsoftware für ältere Erwachsene*. Hamburg: Kovac.
- van Knippenberg, D. & Schippers, M. C. (2007). Work Group Diversity. *Annual Review of Psychology*, 58, 515-541.
- Wuppertaler Kreis e.V. (Hrsg.). (1997). *Ältere Arbeitnehmer im Betrieb: ein Leitfaden für mittelständische Unternehmen*. Köln: Dt. Wirtschaftsdienst.

Quellen der Fallstudien aus Kapitel 5

Audi AG

- Audi AG (2007). Geschäftsbericht 2007. Online verfügbar unter http://www.audi.de/audi/de/de2/unternehmen/investor_relations/finanzberichte/_geschaeftsberichte/geschbericht_2007.html
- Zelzer, A. (2008). Die Gestaltung des demographischen Wandels bei Audi. Präsentation bei der didacta, 21. Februar 2008.

BASF Coatings AG

- BASF SE (2008). Demografischer Wandel. Online verfügbar unter http://corporate.basf.com/de/sustainability/mitarbeiter/demografischer_wandel.htm?id=U_PKIC4BLbcp-Ch (2008-04-04).
- BASF Coatings AG (2008). Unternehmenspräsentation auf der Website. Online verfügbar unter <http://www.basf-coatings.de> (2008-04-04).
- Schier, W. (2007). Wissenstransfer in der Mitarbeiterentwicklung - das Qualifizierungskonzept von BASF Coatings. Präsentation am 21.11.2007. Online verfügbar unter <http://www.pmc-branahl.de/WM-Stammtisch/Wissenstransfer-BASF-20-11-07.pdf> (2008-04-04).

VW Coaching GmbH

- Ihnken, B. (2007). Die Wissenstafette von Volkswagen - Wenn Wissen geht. Online verfügbar unter http://www.wm-forum.org/files/phb_4/VW_Wissensstafette.pdf (2008-04-22).
- Haarmann, A.-R. (2004). Die Wissensstafette bei Volkswagen - Transfer von Erfahrungswissen bei Fach- und Führungswechseln. Online verfügbar unter [http://poseidon.iwi3.unisg.ch/Learningcenter/kwp.nsf/bff96bd7cea54c88c1256dda0037ecfe/\\$FILE/3_Haarmann_Vortrag.pdf](http://poseidon.iwi3.unisg.ch/Learningcenter/kwp.nsf/bff96bd7cea54c88c1256dda0037ecfe/$FILE/3_Haarmann_Vortrag.pdf) (2008-04-22).
- Kaiser, A. (2006). Erfolgreich Übergänge gestalten - Die Wissensstafette von Volkswagen. Vortrag beim Wissensmanagement-Stammtisch, 02.05.2006. Online verfügbar unter http://www.mywibb.de/fileadmin/docs/stammtisch/2006/05_Mai/Stammtisch_2_Mai_Stafette.pdf (2008-04-22).
- Volkswagen Coaching GmbH (o.J.). Informationen zur Wissensstafette. Online verfügbar unter <http://www.volkswagen-coaching.de/fileadmin/cg-intranet/dokumente/pdf/ww.deck/Wissensstafett.pdf> (2008-04-22).
- Volkswagen Coaching GmbH (2007). Unternehmenspräsentation. Online verfügbar unter http://www.vw-coaching.de/uploads/tx_downloadlist/310807Unternehmenspr_sentation_2007.ppt.pdf (2008-04-22).

Bisher erschienene scil Arbeitsberichte:

(Online unter: <http://www.scil.ch/index.php?id=33>)

scil Arbeitsbericht 16:

DIESNER, I., SEUFERT, S., EULER, D. (2008). Trendstudie 2008 Herausforderungen für das Bildungsmanagement in Unternehmen, St. Gallen: scil, Universität St. Gallen.

scil Arbeitsbericht 15:

SEUFERT, S. (2007). scil Benchmarkstudie II Ergebnisse der Fallstudien zu transferorientiertem Bildungsmanagement, St. Gallen: scil, Universität St. Gallen.

scil Arbeitsbericht 14:

HASANBEGOVIC, J., SEUFERT, S. (2007). scil Benchmarkstudie I Zentrale Ergebnisse der Studie zu transferorientiertem Bildungsmanagement, St. Gallen: scil, Universität St. Gallen.

scil Arbeitsbericht 13:

BRAHM, T., SEUFERT, S. (2007). "Ne(x)t Generation Learning": E-Assessment und e-Portfolio: halten sie, was sie versprechen? Themenreihe II zur Workshop-Serie. St. Gallen: scil, Universität St. Gallen.

scil Arbeitsbericht 12:

SEUFERT, S. & BRAHM, T. (2007). "Ne(x)t Generation Learning": Wikis, Blogs, Mediacasts & Co. - Social Software und Personal Broadcasting auf der Spur. Themenreihe I zur Workshop-Serie. St. Gallen: scil, Universität St. Gallen.

scil Arbeitsbericht 11:

SEUFERT, S., HASANBEGOVIC, J. & EULER, D. (2007). Mehrwert für das Bildungsmanagement durch nachhaltige Lernkulturen. St. Gallen: scil, Universität St. Gallen.

scil Arbeitsbericht 10

SCHÖNWALD, I., EULER, D., HASANBEGOVIC, J. & SEUFERT, S. (2006). Evaluation eines Lernszenarios für eLearning Change Agents an Hochschulen. Evaluationsdesign und -ergebnisse. St. Gallen: scil, Universität St. Gallen.

scil Arbeitsbericht 9:

DIESNER, I., SEUFERT, S. & EULER, D. (2006). scil -Trendstudie – Herausforderungen für das Bildungsmanagement. St. Gallen: scil, Universität St. Gallen.

scil Arbeitsbericht 8:

SCHÖNWALD, I., EULER, D., ANGEHRN, A. A. & SEUFERT, S. (2006). EduChallenge – Learning Scenarios. Designing and Evaluating Learning Scenarios with a Team-Based Simulation on Change Management. St. Gallen: scil, Universität St.Gallen.

scil Arbeitsbericht 7:

ANGEHRN, A. A., SCHÖNWALD, I., EULER, D. & SEUFERT, S. (2005). Behind EduChallenge. An Overview of Models Underlying the Dynamics of a Simulation on Change Management in Higher Education. St. Gallen: scil, Universität St.Gallen.

scil Arbeitsbericht 6:

KERRES, M., EULER, D., SEUFERT, S., HASANBEGOVIC, J. & VOSS, B. (2005). Lehrkompetenz für eLearning-Innovationen in der Hochschule: Ergebnisse einer explorativen Studie zu Massnahmen der Entwicklung von eLehrkompetenz. St. Gallen: scil, Universität St.Gallen

scil Arbeitsbericht 5:

SEUFERT, S. & EULER, D. (2005). Learning Design: Gestaltung eLearning-gestützter Lernumgebungen in Hochschulen und Unternehmen, Kapitel 4 unter Mitarbeit von Dietmar Albrecht und Bernd Mentzel: Volkswagen Coaching GmbH. St. Gallen: scil, Universität St.Gallen.

scil Arbeitsbericht 4:

SEUFERT, S. & EULER, D. (2005). Nachhaltigkeit von eLearning-Innovationen: Fallstudien zu Implementierungsstrategien von eLearning als Innovationen an Hochschulen. St. Gallen: scil, Universität St.Gallen.

scil Arbeitsbericht 3:

SCHÖNWALD, I., SEUFERT, S. & EULER, D. (2004). Supportstrukturen zur Förderung einer innovativen eLearning-Organisation an Hochschulen. St. Gallen: scil, Universität St.Gallen.

scil Arbeitsbericht 2:

SEUFERT, S. & EULER, D. (2004). Nachhaltigkeit von eLearning-Innovationen – Ergebnisse einer Delphi-Studie. St. Gallen: scil, Universität St.Gallen.

scil Arbeitsbericht 1:

SEUFERT, S. & EULER, D. (2003). Nachhaltigkeit von eLearning-Innovationen. St. Gallen: scil, Universität St.Gallen.

Swiss Centre for Innovations in Learning (scil)

**Dufourstrasse 40a
CH-9000 St. Gallen**

Telefon: +41 (0)71 224 31 55

Telefax: +41 (0)71 224 26 19

E-Mail: scil-info@unisg.ch

Internet: <http://www.scil.ch>

Über scil

Das Swiss Centre for Innovations in Learning (scil) fördert den didaktisch sinnvollen Einsatz von neuen Technologien in Hochschulen und Bildungsorganisationen. scil bietet Beratung, Coaching, Seminare und Forschung an, um Innovationen in der Aus- und Weiterbildung zu begleiten und deren Qualität in der Weiterentwicklung zu fördern. Das Zentrum wurde im März 2003 gegründet. Es wird von der GEBERT RÜF STIFTUNG gefördert.