

Müller, Christoph; Klinger, Christin; Nerdinger, Friedemann W.

**Research Report**

## Personalarbeit im demografischen Wandel: Qualifizierungskonzepte für eine demografiefeste Personalarbeit in kleinen und mittleren Unternehmen

Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, No. 15

**Provided in Cooperation with:**

Seniorprofessur für Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Universität Rostock

*Suggested Citation:* Müller, Christoph; Klinger, Christin; Nerdinger, Friedemann W. (2014) : Personalarbeit im demografischen Wandel: Qualifizierungskonzepte für eine demografiefeste Personalarbeit in kleinen und mittleren Unternehmen, Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, No. 15, Universität Rostock, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät, Lehrstuhl für ABWL: Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Rostock, [https://doi.org/10.18453/rosdok\\_id00002821](https://doi.org/10.18453/rosdok_id00002821)

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/232108>

**Standard-Nutzungsbedingungen:**

Die Dokumente auf EconStor dürfen zu eigenen wissenschaftlichen Zwecken und zum Privatgebrauch gespeichert und kopiert werden.

Sie dürfen die Dokumente nicht für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, öffentlich zugänglich machen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Sofern die Verfasser die Dokumente unter Open-Content-Lizenzen (insbesondere CC-Lizenzen) zur Verfügung gestellt haben sollten, gelten abweichend von diesen Nutzungsbedingungen die in der dort genannten Lizenz gewährten Nutzungsrechte.

**Terms of use:**

*Documents in EconStor may be saved and copied for your personal and scholarly purposes.*

*You are not to copy documents for public or commercial purposes, to exhibit the documents publicly, to make them publicly available on the internet, or to distribute or otherwise use the documents in public.*

*If the documents have been made available under an Open Content Licence (especially Creative Commons Licences), you may exercise further usage rights as specified in the indicated licence.*

Christoph Müller, Christin Klinger & Friedemann W. Nerdinger

**Personalarbeit im demografischen Wandel.**  
Qualifizierungskonzepte für eine demografiefeste Personalarbeit in kleinen und mittleren Unternehmen.



Herausgeber: Lehrstuhl für ABWL: Wirtschafts- und Organisationspsychologie der Universität Rostock

Kurztitel: Müller, C., Klinger, C. & Nerdinger, F. W. (2014). Personalarbeit im demografischen Wandel. Qualifizierungskonzepte für eine demografiefeste Personalarbeit in kleinen und mittleren Unternehmen. *Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Nr. 15*. Rostock: Universität Rostock.

Druck: Druckerei Hahn GmbH

Autoren: Christoph Müller (christoph.mueller2@uni-rostock.de)  
Christin Klinger (christin.klinger@uni-rostock.de)  
Friedemann W. Nerdinger

Universität Rostock  
Lehrstuhl für ABWL: Wirtschafts- und Organisationspsychologie  
Ulmenstr. 69  
18057 Rostock

© Universität Rostock, Wirtschafts- und Sozialwissenschaftliche Fakultät, Lehrstuhl für ABWL: Wirtschafts- und Organisationspsychologie, 2014.

#### Hinweis zum Projekt PerDemo:

„PerDemo – Personalarbeit im demografischen Wandel“ ist ein Verbundprojekt, das aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung im Rahmen des Programms ‚Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln – Innovationsfähigkeit in einer modernen Arbeitswelt‘ sowie durch den Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördert wird. Ziel des Verbundprojektes ist es, am Beispiel von Unternehmen aus den Branchen der Gesundheitswirtschaft sowie der maritimen Wirtschaft betriebsspezifische Weiterbildungs- und Qualifizierungsangebote für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) zur Unterstützung und zum Erhalt der Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel zu erarbeiten. PerDemo bietet für KMU Analyse-, Bildungs- und Beratungsangebote und entwickelt gemeinsam mit Mitarbeitern und Führungskräften passgenaue Instrumente für den Betrieb.

Weitere Informationen zum Projekt und Ansprechpartner unter [www.perdemo.de](http://www.perdemo.de).

Das dieser Publikation zugrunde liegende Vorhaben wurde mit Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) sowie durch den Europäischen Sozialfonds (ESF) unter den Förderkennzeichen 01HH11065, 01HH11066 und 01HH11067 gefördert und durch den Projektträger im DLR betreut. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung liegt bei den Autoren.



## **Inhalt**

<b>Abbildungsverzeichnis.....</b>	<b>6</b>
<b>Tabellenverzeichnis.....</b>	<b>7</b>
<b>1 Einführung.....</b>	<b>8</b>
<b>2 Demografischer Wandel als regionales und branchenspezifisches Problemfeld.....</b>	<b>11</b>
<b>3 Qualifizierung für den demografischen Wandel.....</b>	<b>14</b>
3.1 Abgrenzung der Begriffe: Qualifizierung, Qualifikation und Kompetenz .....	14
3.2 Qualifikation und Qualifizierung für den demografischen Wandel – Eine Bestandsaufnahme .....	17
3.3 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen zur Entwicklung eines Qualifizierungsangebotes für eine demografiefeste Personalarbeit .....	28
<b>4 Konzeption, Durchführung und Evaluation eines Qualifizierungsangebotes für eine demografiefeste Personalarbeit in KMU .....</b>	<b>31</b>
4.1 Vorbemerkungen zum Curriculum und Angebot .....	31
4.2 Mitarbeiter mit Personalverantwortung als Zielgruppe.....	32
4.3 Grundlagen und Überlegungen bei der curricularen Planung des Angebotes .....	34
4.4 Aufbau und Inhalte des Angebotes.....	37
4.4.1 Hinweise zur Arbeit mit dem Curriculum .....	39
4.4.2 Modul 1: Den demografischen Wandel verstehen .....	39
4.4.2.1 Einführung.....	39
4.4.2.2 Lernziele .....	41
4.4.2.3 Inhalte und Empfehlungen zur methodisch-didaktischen Umsetzung .....	42
4.4.2.4 Zusammenfassende Übersicht des ersten Moduls .....	56
4.4.3 Modul 2: Mit alternden Belegschaften innovationsfähig bleiben ....	57
4.4.3.1 Einführung.....	57

4.4.3.2	Lernziele .....	60
4.4.3.3	Inhalte und Empfehlungen zur methodisch-didaktischen Umsetzung .....	62
4.4.3.4	Zusammenfassende Übersicht des zweiten Moduls .....	74
4.4.4	Modul 3: Ein betriebsspezifisches Demografieproblem definieren .	75
4.4.4.1	Einführung .....	75
4.4.4.2	Lernziele .....	76
4.4.4.3	Inhalte und Empfehlungen zur methodisch-didaktischen Umsetzung .....	76
4.4.4.4	Zusammenfassende Übersicht des dritten Moduls .....	83
4.4.5	Modul 4: Motivation und Innovationsfähigkeit der Mitarbeiter stärken.....	84
4.4.5.1	Einführung .....	84
4.4.5.2	Lernziele .....	86
4.4.5.3	Inhalte und Empfehlungen zur methodisch-didaktischen Umsetzung .....	87
4.4.5.4	Zusammenfassende Übersicht des vierten Moduls.....	96
4.4.6	Modul 5: (Erfahrungs-) Wissen erfolgreich weitergeben.....	97
4.4.6.1	Einführung .....	97
4.4.6.2	Lernziele .....	98
4.4.6.3	Inhalte und Empfehlungen zur methodisch-didaktischen Umsetzung .....	100
4.4.6.4	Zusammenfassende Übersicht des fünften Moduls .....	111
4.5	Evaluation und Praxistauglichkeit des entwickelten Qualifizierungsangebotes .....	112
<b>5</b>	<b>Themenzentrierte Angebote für eine demografiefeste Personalarbeit .....</b>	<b>116</b>
5.1	Seminar ‚Alter(n)sgerecht Führen‘ .....	116
5.1.1	Einführung .....	116
5.1.2	Inhalte und Ablauf .....	118
5.1.3	Evaluation .....	122
5.2	Seminar ‚Werkzeuge für die Führung altersgemischter Teams‘ .....	125
5.2.1	Einführung .....	125

5.2.2	Inhalte und Ablauf.....	129
5.2.3	Evaluation.....	139
5.3	Seminar ‚Coaching und Mentoring in der Umsetzung altersspezifischer Personalziele‘.....	141
5.3.1	Einführung.....	141
5.3.2	Inhalte und Ablauf.....	141
5.3.3	Evaluation.....	145
<b>6</b>	<b>Schlussbetrachtungen .....</b>	<b>147</b>
6.1	Zusammenfassende Diskussion.....	147
6.2	Ausblick.....	149
	<b>Literaturverzeichnis .....</b>	<b>153</b>

## Abbildungsverzeichnis

Abb. 1:	Beziehungsgefüge der Begrifflichkeiten Qualifizierung, Qualifikation und Kompetenz.....	17
Abb. 2:	Räumliche Verteilung demografieorientierter Weiterbildungsangebote der IHKs in Deutschland.....	21
Abb. 3:	Zeitlicher Umfang demografieorientierter Weiterbildungsangebote der IHKs in Deutschland.....	22
Abb. 4:	Abschlüsse demografieorientierter Weiterbildungsangebote der IHKs in Deutschland.....	23
Abb. 5:	Räumliche Verteilung demografieorientierter Weiterbildungsangebote der HKs in Deutschland.....	25
Abb. 6:	Zeitlicher Umfang demografieorientierter Weiterbildungsangebote der HKs in Deutschland.....	26
Abb. 7:	Abschlüsse demografieorientierter Weiterbildungsangebote der HKs in Deutschland.....	27
Abb. 8:	Betriebliche Handlungsfelder und Instrumente alter(n)sgerechter Personalarbeit....	36
Abb. 9:	Das Qualifizierungsangebot im Überblick.....	38
Abb. 10:	Reifegradmodell von Hersey und Blanchard.....	128

## Tabellenverzeichnis

Tab. 1:	Demografiebedingte Entwicklungstendenzen bis 2020 .....	12
Tab. 2:	Grob- und Feinziele im Modul 1 .....	41
Tab. 3:	Ablaufschema Modul 1 .....	42
Tab. 4:	Grob- und Feinziele im Modul 2 .....	60
Tab. 5:	Ablaufschema Modul 2 .....	62
Tab. 6:	Ablaufschema Modul 3 .....	76
Tab. 7:	Grob- und Feinziele im Modul 4 .....	86
Tab. 8:	Ablaufschema Modul 4 .....	87
Tab. 9:	Grob- und Feinziele im Modul 5 .....	98
Tab. 10:	Ablaufschema Modul 5 .....	100
Tab. 11:	Aufbau des Seminars ‚Alter(n)sgerecht Führen‘ .....	119
Tab. 12:	Aufbau des Seminars ‚Werkzeuge für die Führung altersgemischter Teams‘ ....	129
Tab. 13:	Ablauf Blitzcoaching .....	135
Tab. 14:	Schwierige Gespräche vorbereiten .....	137
Tab. 15:	Aufbau des Seminars ‚Coaching und Mentoring in der Umsetzung altersspezifischer Personalziele‘ .....	142
Tab. 16:	Coaching-Gespräch mit dem Kompetenzrad .....	144

## 1 Einführung

Der vielfach diskutierte demografische Wandel verändert den Altersaufbau der Bevölkerung grundlegend. Neben gesamtgesellschaftlichen und ökonomischen Problemen, die aus diesen Entwicklungen resultieren (vgl. Göke & Heupel, 2013), spürt vor allem das Personalmanagement in den Unternehmen die Folgen dieses Wandels. So sind in bestimmten Regionen, Branchen und Tätigkeitsfeldern zum Teil schon heute gravierende Auswirkungen festzustellen (vgl. z. B. Kubis, Leber, Müller & Stegmaier, 2013; Müller, Klinger, Curth, Stracke, Reinke & Nerdinger, 2013). Vor allem Beschäftigte der geburtenstarken Jahrgänge verlassen in zunehmendem Maß das Berufsleben, wobei sich diese Entwicklung in Zukunft vermutlich noch weiter verschärfen wird. Gleichzeitig rücken weniger junge Mitarbeiter<sup>1</sup> nach. Immer mehr Beschäftigte erreichen zudem – aus eigenem Wunsch oder aus der Notwendigkeit veränderter gesetzlicher Rahmenbedingungen heraus – ein höheres Erwerbsalter. Dies führt in den Unternehmen einerseits zu einer wachsenden Altersspanne und den damit mitunter verbundenen Spannungen zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitern (vgl. z. B. Standifer, Lester, Schultz & Windsor, 2013), andererseits ist aber auch eine Tendenz zu alternden Unternehmen zu beobachten.

Die demografiebedingten Problemlagen in den Unternehmen beschränken sich jedoch keineswegs auf die zahlenmäßige Verfügbarkeit von Arbeitskräften der unterschiedlichen Alterskohorten. Vielmehr rücken zunehmend auch Fragen nach der Motivation von Mitarbeitern der verschiedenen Altersklassen, nach einer dem Alter(n) angepassten Arbeitsplatz- und Arbeitszeitgestaltung sowie nach dem Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit alternder Mitarbeiter in den Fokus des unternehmerischen Handelns. Diese Bereiche unterliegen zweifellos dem Einfluss der Personalführung. Hier erfordert der demografische Wandel den Aufbau neuer Kompetenzen (Lippert, Astor & Wessels, 2001). So werden Kenntnisse über die strukturellen Zusammenhänge im demografischen Wandel (Hilpert & Luthardt, 2012) sowie Möglichkeiten seiner aktiven, vor allem aber vorausschauenden Gestaltung zu zentralen Prämissen künftigen personalwirtschaftlichen Handelns. Viele Mitarbeiter mit Führungsverantwortung sind auf den Umgang mit den demografisch bedingten Herausforderungen jedoch (noch) nicht ausreichend vorbereitet (Lohmann, Lorson & Frank, 2011; Towers Watson, 2014). Häufig nimmt das Thema des demografischen Wandels in den Unternehmen noch immer die Position einer

---

<sup>1</sup> Die männliche Form der Anrede wird hier und im Folgenden allein aus sprachästhetischen Gründen gewählt; es ist jedoch ausdrücklich immer auch die weibliche Form mit gemeint.

vermeintlich ‚weichen Problematik‘ ein. Zwar ist inzwischen bereits eine gewisse Sensibilisierung für demografische Fragen zu erkennen (vgl. z. B. Adecco Institute, 2009; Commerzbank, 2009; Müller et al., 2013), strukturierte Konzepte zur Bewältigung und Gestaltung des demografischen Wandels spielen allerdings in vielen Betrieben kaum eine Rolle. Dies trifft in besonderer Weise auf kleine und mittlere Unternehmen (KMU) zu. Anders als Großunternehmen verfügen sie in der Regel nicht über die Ressourcen, um dem Demografiethema die notwendige Aufmerksamkeit zu widmen. Tullius, Freidank, Grabbe, Kädtler und Schröder (2012) sprechen in diesem Zusammenhang auch von einer Randständigkeit der Thematik in der betrieblichen Praxis. Demgegenüber steht – so die Autoren – eine Prominenz des Themas auf der arbeitspolitischen Debatten- und Konzeptebene. Damit wird die Thematik zwar öffentlich intensiv diskutiert, bislang aber in den Unternehmen kaum aktiv angegangen. Diesen Widerspruch gilt es abzubauen. Übergeordnetes Ziel dieser Bemühungen ist der Erhalt und der Ausbau der unternehmerischen Wettbewerbsfähigkeit.

Angesichts dieser Problematik verfolgt das Verbundprojekt ‚PerDemo – Personalarbeit im demografischen Wandel‘ das Ziel, ein Qualifizierungskonzept für eine demografiefeste Personalarbeit in KMU zu entwickeln. Dies erfolgt am Beispiel von Unternehmen aus der Gesundheitswirtschaft und der Maritimen Wirtschaft in den drei norddeutschen Bundesländern Mecklenburg-Vorpommern, Schleswig-Holstein und Hamburg. Befragungsergebnisse und statistische Analysen belegen gleichermaßen, dass sich die demografischen Herausforderungen in diesen Bundesländern und auch mit Blick auf die beiden genannten Branchen jeweils sehr unterschiedlich darstellen (vgl. hierzu ausführlich Kotte, 2011; Kotte, Maier & Stöckmann, 2010 a, b; Kotte & Stöckmann, 2012; Kröhnert, 2011).

Das zentrale Anliegen dieses Beitrags besteht darin, das im Rahmen von PerDemo entwickelte Qualifizierungskonzept vorzustellen und Erkenntnisse zu dessen Akzeptanz in KMU der Gesundheitswirtschaft und der Maritimen Wirtschaft im norddeutschen Raum kritisch zu reflektieren. Dazu soll zunächst ein Überblick über die demografische Entwicklung in den im Fokus der Projektarbeiten stehenden Bundesländern und Branchen gegeben werden (*Kapitel 2*). Anschließend zeigt *Kapitel 3* auf, in welcher Form vorhandene Qualifizierungsmaßnahmen bereits einen Beitrag zum Umgang mit demografisch bedingten Fragestellungen im Unternehmen leisten. Der Schwerpunkt des Kapitels liegt auf der Darstellung der Ergebnisse einer systematischen Auswertung demografieorientierter Weiterbildungsangebote der Industrie- und Handelskammern sowie der Handwerkskammern. Im Anschluss wird das zum Qualifizierungsangebot erarbeitete Curriculum vorgestellt (*Kapitel 4*). Kern dieser Ausführ-

rungen ist die inhaltliche Ausgestaltung des in seiner ursprünglichen Konzeption modular ausgerichteten Angebotes, welches Präsenzveranstaltungen, Selbststudium und intensive Begleitphasen im betrieblichen Alltag miteinander verknüpft. Als Reaktion auf die Resonanz des entwickelten Qualifizierungskonzepts wurde schließlich eine themenspezifische Seminarreihe erarbeitet, die in *Kapitel 5* dargestellt wird. Diese eröffnet – anders als die anfängliche Konzeption – Interessenten die Möglichkeit, einzelne Seminare zu konkreten, demografiebezogenen Themen nachzufragen. *Kapitel 6* fasst schließlich die wesentlichen Erkenntnisse aus den Entwicklungsarbeiten, der praktischen Erprobung und der Evaluation des Angebotes zusammen. Schlussendlich werden Wege aufgezeigt, wie das erarbeitete Curriculum einen nachhaltigen Nutzen entfalten kann, z. B. durch die Eingliederung in berufsbegleitende Weiterbildungsangebote.

## **2 Demografischer Wandel als regionales und branchenspezifisches Problemfeld**

Seit langem sind die gegenwärtigen demografischen Entwicklungen vorhersehbar gewesen. Die Struktur der deutschen Bevölkerung, die vor ca. 100 Jahren die Form einer Pyramide hatte, erinnert inzwischen zusehends an die Form einer Palme (Hacker, 2011). Immer weniger jüngere Menschen stehen einer wachsenden Zahl von Älteren gegenüber. Auch wenn die Gründe dieser Entwicklung längst ausgemacht sind (vgl. im Überblick z. B. Dickmann, 2005), verdeutlichen die vom Statistischen Bundesamt alljährlich veröffentlichten Zahlen vor allem eins: die gleichzeitige Abnahme und Alterung der Bevölkerung im Erwerbsalter. Der demografische Wandel erfasst damit in zunehmendem Maße die Arbeitswelt. Die dadurch bedingten Veränderungen des Arbeitsmarkts nehmen in den einzelnen Bundesländern allerdings einen sehr unterschiedlichen Verlauf – weder werden sie zur gleichen Zeit noch in der gleichen Intensität eintreten (vgl. Buch, Meier & Stöckmann, 2010). Dies veranschaulicht sich in besonderer Weise in den drei im Mittelpunkt der Projektaktivitäten stehenden Bundesländer Mecklenburg-Vorpommern, Schleswig-Holstein und Hamburg.

Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) hat in drei Studien die in den kommenden Jahrzehnten zu erwartenden Arbeitsmarktfolgen in diesen Bundesländer untersucht. Im Ergebnis zeigt sich, dass die Arbeitsmärkte in ganz unterschiedlicher Weise von den demografischen Auswirkungen betroffen sind (bzw. sein werden). So ist für Hamburg in den nächsten Jahren noch mit einer positiven Entwicklung zu rechnen (Buch et al., 2010). Bis 2020 wird das Arbeitskräfteangebot hier leicht zunehmen, ehe ein demografiebedingter Rückgang eintritt. Für Schleswig-Holstein rechnen die Autoren bis 2020 mit einem nahezu konstanten Niveau an Personen im erwerbsfähigen Alter (Kotte et al., 2010a). In Mecklenburg-Vorpommern wird die erwerbsfähige Bevölkerung dagegen bis 2020 schon um rund 20 Prozent geschrumpft sein (Kotte et al., 2010b). Langfristig wird das Arbeitskräfteangebot den Prognosen des IAB zufolge in allen drei Bundesländern drastisch zurückgehen. Bis zum Jahr 2050 wird sich die erwerbsfähige Bevölkerung im Vergleich zum Basisjahr 2006 in Hamburg um knapp 19 Prozent, in Schleswig-Holstein um 29 Prozent und in Mecklenburg-Vorpommern um rund 46 Prozent reduziert haben. Begleitet werden diese Entwicklungen durch die Alterung der Erwerbstätigen. In Mecklenburg-Vorpommern kommt dabei erschwerend hinzu, dass die Alterung noch vor dem zahlenmäßigen Rückgang der Bevölkerung eintritt (Kotte et al., 2010b). Tabelle 1 fasst die hier in gebotener Kürze dargestellten Entwicklungen im Überblick zusammen:

**Tab. 1:** Demografiebedingte Entwicklungstendenzen bis 2020 (Quelle: Eigene Darstellung)

	Hamburg	Mecklenburg- Vorpommern	Schleswig- Holstein
Einwohnerzahl	□	□	□
Erwerbspersonenzahl	□	□	□
Anteil von über 50-jährigen Er- werbspersonen	□	□	□

Unternehmen stehen damit – auch über die drei Bundesländer hinaus – vor großen Herausforderungen. Eine Reihe von Studien hat die wahrgenommenen betrieblichen Auswirkungen des Wandels in verschiedenen Sektoren untersucht. So hat eine Befragung im Gastgewerbe ergeben, dass bereits mehr als ein Drittel der Unternehmen Probleme hat, vakante Stellen zu besetzen (Katenkamp, Guhlemann & Georg, 2013). In der Metall- und Elektroindustrie liegen aus Sicht der befragten Geschäfts- und Personalleitungen die Hauptproblemfelder in der Fachkräfte- und Nachwuchsgewinnung und dem befürchteten Verlust von Erfahrungswissen (vgl. hier und im Folgenden Freidank, Grabbe, Kädtler & Tullius, 2011; Tullius et al., 2012). In Unternehmen der Chemie- und Pharmaindustrie spielen in der betrieblichen Problemwahrnehmung vor allem befürchtete Know-how-Verluste und Einschränkungen aufgrund des steigenden Durchschnittsalters der Belegschaften eine gewichtige Rolle. Probleme bei der Rekrutierung von Nachwuchs- und Fachkräften werden dagegen weniger gesehen. Im Einzelhandel sind diese beiden Themenfeldern sowie der Mangel an Führungskräften und drohende Know-how-Verluste hingegen drängende demografisch bedingte Problemlagen.

Unternehmen der Gesundheitswirtschaft und der Maritimen Wirtschaft in Norddeutschland (Schleswig-Holstein, Hamburg, Mecklenburg-Vorpommern) sehen die Folgen der erwerbsdemografischen Entwicklungen – wenig überraschend – vor allem im steigenden Durchschnittsalter der Beschäftigten (Müller et al., 2013). Dies wird zukünftig eine Überalterung der Belegschaften zur Folge haben, falls von betrieblicher Seite nicht mit geeigneten Maßnahmen gegengesteuert wird (zu den bislang in den beiden Branchen ergriffenen Maßnahmen vgl. ausführlich Müller et al., 2013). Auch die Rekrutierung von Fachkräften wird von den Befragten als betriebliche Herausforderung eingestuft. Unternehmen beider Branchen sehen ferner einen Anstieg des Qualifizierungs- und Weiterbildungsbedarfs ihrer Beschäftigten. Dahinter steht mitunter die Überlegung, zu erwartende quantitative Personalengpässe durch eine Qualifizierung der Beschäftigten auszugleichen. Befragte aus Unternehmen der Gesundheits- und maritimen Wirtschaft beobachteten zudem – ähnlich wie Befragte in der Chemie-

und Elektroindustrie – einen mit dem Ausscheiden älterer Mitarbeiter verbundenen Verlust von Know-how.

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass (1) die Prozesse des Alterns und des Rückgangs der Erwerbsbevölkerung in den einzelnen Regionen zum Teil recht unterschiedlich verlaufen. Unternehmen in den jeweiligen Regionen stehen damit (2) vor jeweils spezifischen Herausforderungen infolge des Wandels. Diese Herausforderungen werden (3) auf Seiten der Unternehmen mitunter branchenabhängig unterschiedlich wahrgenommen. Die von den Unternehmen beobachteten Auswirkungen können folglich von Branche zu Branche variieren. Gleichwohl sind auch Schnittmengen in der Problemwahrnehmung festzustellen. Diese Aspekte sollten bei der Ausrichtung der betrieblichen Arbeits- und Personalpolitik auf alters- und altersgerechte Maßnahmen Berücksichtigung finden. Dies gilt insbesondere auch im Hinblick auf die Auswahl und Ausgestaltung von Qualifizierungsangeboten für den demografischen Wandel.

### 3 Qualifizierung für den demografischen Wandel

Der Omnipräsenz des Demografiethemas geschuldet liegen inzwischen zahlreiche Lösungsvorschläge und Handlungsempfehlungen zur Gestaltung und Bewältigung des demografischen Wandels im Betrieb vor (z. B. Blazek, Flüter-Hoffmann, Kössler & Ottmann, 2011; Bögel & Frerichs, 2011; Langhoff, 2009; Loebe & Severing, 2007; Schat, 2011; Schweitzer & Bossmann, 2013; Seyfried, 2011; Staudinger, Godde & Heidemeier, 2011). Das Spektrum reicht von neuen Wegen der Personalgewinnung bis zu innovativen Regelungen für einen Ausstieg aus dem Erwerbsleben. Den gängigsten Lösungsansatz liefert jedoch nach wie vor die Qualifikation und Kompetenzentwicklung von Beschäftigten (Eck, Zwack & Bossmann, 2013). Die Begriffslandschaft in diesem Bereich ist jedoch nicht immer eindeutig, weshalb zunächst eine Abgrenzung der Begrifflichkeiten erfolgen soll (*Kapitel 3.1*), bevor auf Basis dieser Überlegungen definitorische Festlegungen getroffen werden. Im Anschluss wird in *Kapitel 3.2* die vorliegende Literatur zur Thematik aufgearbeitet und die Ergebnisse einer Analyse zur Verbreitung demografieorientierter Weiterbildungsangebote vorgestellt. Die Ergebnisse der Analyse liefern schließlich Hinweise für die Entwicklungsarbeiten zur Konzeptionalisierung des Qualifizierungsangebotes (*Kapitel 3.3*).

#### 3.1 Abgrenzung der Begriffe: Qualifizierung, Qualifikation und Kompetenz

Begrifflich ist zunächst zwischen Qualifikation und Qualifizierung zu differenzieren. Obwohl substantielle Unterschiede zwischen diesen Begriffen vorliegen, werden sie oft synonym verwendet. Grootings (1994) spricht in diesem Zusammenhang bereits vor rund 20 Jahren von einer Verwirrung über die Bedeutung des Terminus ‚Qualifikation‘. Erschwert wird die scheinbar unklare Begriffslage durch den Kompetenzbegriff.<sup>2</sup> Für beide Termini sind in der einschlägigen Literatur viele, z. T. recht unterschiedliche Definitionen im Umlauf. **Qualifikationen** umfassen dabei klar zu umschreibende Komplexe von Wissen, Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten (vgl. Berthel & Becker, 2013) und stellen in der Regel die Voraussetzung für die Ausübung beruflicher Tätigkeiten dar. Der letzte Aspekt beschreibt eine Form der Qualifikation, die unter Rückgriff auf eine von Dahrendorf (1956) vorgenommene Unterteilung als funktionale Qualifikation bezeichnet wird. Davon abzugrenzen sind extra-funktionale Qualifikationen. Während funktionale Qualifikationen an den Erfordernissen eines bestimm-

---

<sup>2</sup> Eine weitere Unterscheidung, die allerdings für die weiteren Ausführungen nicht relevant ist und daher an dieser Stelle nicht weiter ausgeführt wird, ist die Differenzierung zwischen Qualifikation und Bildung (vgl. hierzu ausführlich z. B. Behrmann, 2006).

ten Arbeitsplatzes oder einer konkreten Arbeitsaufgabe ausgerichtet sind (Lisop, 2006) und damit berufsbezogene Kenntnisse, Fähigkeiten und Fertigkeiten in den Blick nehmen, bezeichnen extra-funktionale Qualifikationen übergreifende Befähigungen, d. h. solche, die in andere Arbeitsbereiche übertragbar sind (Becker, 2013). Letztere werden heute unter dem Begriff ‚Schlüsselqualifikation‘<sup>3</sup> subsumiert.

Qualifikationen werden in der Regel durch Zeugnisse oder Zertifikate bescheinigt (Kauffeld, 2006). Solche Zertifizierungsprozeduren erfolgen in der Regel außerhalb von Arbeitsprozessen (vgl. Teichler, 1995). Dabei ist grundsätzlich zwischen formalen und nicht-formalen bzw. formalisierten Qualifikationen zu unterscheiden (Lisop, 2006). Während mit den nicht-formalen Qualifikationen in erster Linie einzelne Module oder Qualifizierungsbausteine erfasst werden, die u. a. im Rahmen eines Voll- bzw. Teilabschlusses erworben werden können, umfassen die formalen Qualifikationen zertifizierte Aus-, Fort- und Weiterbildungsabschlüsse. Diese berechtigen beispielsweise zur Ausübung eines bestimmten Berufs, können sich aber auch auf schulische oder akademische Abschlüsse beziehen.

Der Vorgang zum Erwerb von Qualifikationen – dabei sind sowohl formale als auch nicht-formale gemeint – wird als **Qualifizierung** bezeichnet (Schelten, 2013). Hierbei handelt es sich um einen Prozess zur effizienten Aneignung von Wissen, Kenntnissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten (Erpenbeck & Sauter, 2007). Ziel dieser Anstrengungen ist in erster Linie die an den Erfordernissen eines bestimmten Berufsbildes ausgerichtete Befähigung eines Beschäftigten zur Ausübung bzw. zur Qualifikation für die entsprechenden Arbeitstätigkeiten (Riedl & Schelten, 2013). Qualifikationen selbst sind jedoch noch keine Kompetenzen, sondern vielmehr „notwendige Voraussetzung für den Kompetenzaufbau“ (Erpenbeck & Sauter, 2013, S. 28). Obwohl beide Begriffe in einem engen Beziehungszusammenhang stehen, kann es Kompetenz nicht – oder nur selten – ohne Qualifikation geben, wohl aber Qualifikation ohne Kompetenz (vgl. Erpenbeck & von Rosenstiel, 2003).

Als **Kompetenz** werden in Anlehnung an Erpenbeck und von Rosenstiel (2007) Dispositionen selbstorganisierten geistigen und gegenständlichen Handelns, kurz Selbstorganisationsdispositionen des Individuums, bezeichnet. Dabei sind unter Dispositionen die bis zu einem

---

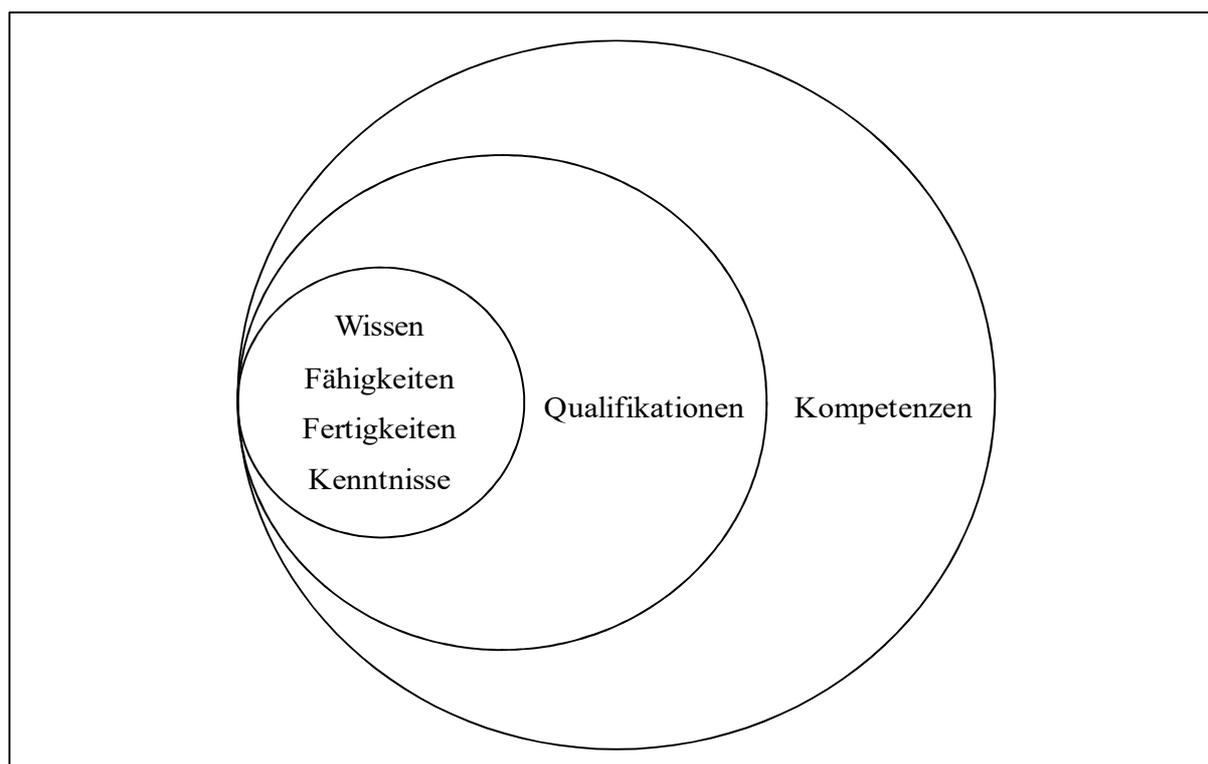
<sup>3</sup> Nach Kaiser (2001, S. 277) sind darunter „grundlegende Wissenselemente, Fähigkeiten und Fertigkeiten, von denen angenommen wird, sie seien zur Bewältigung unterschiedlicher Situationen geeignet“ zu verstehen. Für die weitere Lektüre zum Konzept der Schlüsselqualifikationen sei z. B. auf Schelten (2013) verwiesen, der das Schlüsselqualifikationskonzept auf eine von drei Qualifikationsebenen rekurriert. Für eine kritische Betrachtung des Konzepts vgl. z. B. Graichen (2002).

bestimmten Zeitpunkt entwickelten inneren Voraussetzungen zur Regulation einer Tätigkeit zu verstehen (Erpenbeck & von Rosenstiel, 2003). Der Unterschied zwischen Qualifikation auf der einen und Kompetenz auf der anderen Seite besteht darin, dass Kompetenz die Befähigung einer Person zum selbstorganisierten Handeln in polyvalenten Situationen beschreibt. Kompetenzen sind damit subjektbezogen (Arnold, 2010). Qualifikationen zielen hingegen auf die Erfüllung spezifischer (Arbeits-) Anforderungen ab und sind damit tätigkeitsbezogen (ebd.). Während Kompetenzen erst aus der Realisierung der Dispositionen – und damit nicht direkt – erfassbar sind, werden Qualifikationen in der Regel in normierten Prüfungssituationen einer Kontrolle unterzogen (vgl. Erpenbeck & von Rosenstiel, 2007). Dies schließt eine Zertifizierung von Kompetenzen jedoch nicht aus.

Der Vorgang zum Erwerb von Kompetenzen, der gewissermaßen das Pendant zur Qualifizierung darstellt, vollzieht sich dabei zu einem großen Teil in informellen Strukturen und Prozessen (Kauffeld, 2006). Damit nimmt der Kompetenzbegriff auch die informell erworbenen Befähigungen in den Blick. Gleichzeitig werden aber auch die in formellen Lernprozessen erworbenen Qualifikationen berücksichtigt. Abbildung 1 fasst das Beziehungsgefüge der Begrifflichkeiten für einen Überblick zusammen. Kompetenzen sind dabei umfassender zu verstehen als Qualifikationen, die ihrerseits Wissen, Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kenntnisse umfassen.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Nach Hacker (1973) sind unter Fähigkeiten verfestigte Systeme verallgemeinerter psychophysischer Handlungsprozesse zu verstehen, die psychische Bedingungen und persönliche Eigenschaften erfordern (vgl. Erpenbeck & Sauter, 2013). Fertigkeiten bezeichnen dagegen durch Übung automatisierte Fähigkeiten, die in beruflichen Anforderungsbereichen wirksam werden (Erpenbeck & Sauter, 2013). Fertigkeiten sind damit von Fähigkeiten abzugrenzen, die somit gewissermaßen als Voraussetzung für die Entwicklung von Fertigkeiten zu verstehen sind.



**Abb. 1:** Beziehungsgefüge der Begrifflichkeiten Qualifizierung, Qualifikation und Kompetenz (Eigene Darstellung in Anlehnung an Erpenbeck & von Rosenstiel, 2007)

Die Debatte um eine Ablösung des Qualifikationsbegriffs zugunsten des Kompetenzbegriffs (Arnold, 2010; siehe auch Grootings, 1994) bringt zusätzlich Unschärfen bei der Abgrenzung beider Begrifflichkeiten mit sich. Im Folgenden sollen daher unter Qualifikationen die im Rahmen eines klar umrissenen Curriculum erworbenen Inhalte (Wissen, Fähigkeiten, Fertigkeiten, Kenntnisse) verstanden werden. Der Vorgang zur Aneignung dieser Inhalte wird fortan als Qualifizierung bezeichnet. Dazu zählt im Folgenden neben der innerbetrieblichen Weiterbildung auch die Teilnahme an Personalentwicklungsmaßnahmen die außerhalb des Unternehmens durchgeführt werden (z. B. wissenschaftliche Weiterbildung an einer Universität); das Ergebnis solcher Qualifizierungsprozesse ist dabei in der Regel durch einen formalen Abschluss in Form von Zertifikaten oder Zeugnissen gekennzeichnet. Diese definatorischen Festlegungen sind Ausgangspunkt für eine Bestandsaufnahme zu demografieorientierten Qualifizierungsmaßnahmen.

### **3.2 Qualifikation und Qualifizierung für den demografischen Wandel – Eine Bestandsaufnahme**

Eine Bestandsaufnahme zur Thematik der Qualifikation und Qualifizierung für den demografischen Wandel kann aus zwei Perspektiven erfolgen. So kann sich der Blickwinkel allgemein auf die Beschäftigten als Zielgruppe von Qualifizierungsmaßnahmen richten. In diesem Zu-

sammenhang dienen Qualifizierungsmaßnahmen vor allem der Förderung und dem Erhalt der Arbeitsfähigkeit (Bellmann & Leber, 2011; Leber, Stegmaier & Tisch, 2013). Die Verantwortung für entsprechende Aktivitäten haben in der Regel Führungskräfte und Personalverantwortliche, die ihrerseits eine spezielle Beschäftigtengruppe innerhalb von Unternehmen beschreiben und damit einen zweiten Blickwinkel auf die Thematik zulassen. Da es das Ziel des Forschungs- und Entwicklungsprojektes ‚PerDemo‘ ist, ein Qualifizierungsangebot für Personalverantwortliche und Führungskräfte in KMU zu entwickeln, beschränkt sich die Bestandsaufnahme auf Weiterbildungsmaßnahmen – als „Instrument der Qualifizierung“ (Strunk, 1988, S. 27) – für Beschäftigte dieser Zielgruppe.

Aufgrund der Vielzahl an Akteuren, die in diesem Bereich agieren, scheint ein vollständiger Überblick jedoch kaum möglich. So haben neben Unternehmensberatungen auch freiberufliche Trainer, Universitäten und Forschungseinrichtungen sowie zahlreiche private Bildungsanbieter die Dringlichkeit einer demografieorientierten Qualifizierung von Personalverantwortlichen und Führungskräften erkannt und entsprechende Bedarfe definiert. Auch bei den Berufs- und Wirtschaftskammern hat das Demografiethema Einzug gehalten. Pröll, Ammon und Maylandt (2011) berichten in ihrer Untersuchung von einem sprunghaften Anstieg der Anzahl von (Handels-) Kammern, die sich mit demografischen Themen befassen. Zwar beschränkt sich der Untersuchungsrahmen auf das betriebliche Gesundheitsmanagement, zur Einführung in die Techniken dieses Handlungsfeldes haben die Autoren jedoch für das deutsche Kammerwesen ein Modul zur Führungskräftequalifizierung erarbeitet. Dieses Modul ist wiederum Teil eines größeren Weiterbildungsangebotes zur Personalentwicklung in KMU, was die zunehmende Bedeutung demografischer Themen im Führungskontext unterstreicht. Auch die Handwerkskammer Hamburg hat eine entsprechende Qualifizierungsnotwendigkeit erkannt (vgl. Wöste, 2001). Für Betriebsinhaber und Führungskräfte wurde hier ein Angebot entwickelt, das in vorhandene Fort- und Weiterbildungsseminare integriert werden kann. Das Angebot soll dabei in erster Linie eine Informations- und Sensibilisierungsfunktion erfüllen.

Gemeinsam ist den beiden hier nur beispielhaft dargestellten Angeboten die Integration in einen größeren Qualifizierungsrahmen. Demografierelevante Themen werden in abgeschlossenen Sequenzen ergänzend zu anderen personalwirtschaftlichen Inhalten vertieft. Demgegenüber stehen Qualifizierungsmaßnahmen, die einen ausschließlichen Demografiebezug aufweisen. Viele Berufs- und Wirtschaftskammern haben dazu eigenständige Weiterbildungsangebote konzipiert. In der Literatur gibt es bislang jedoch keine Arbeiten, die einen systematischen Überblick über das Angebotsspektrum liefern. Für eine strukturierte Analyse entspre-

chender Angebote wurden daher die folgenden, aufeinander aufbauenden Arbeitsschritte durchgeführt:

- Schritt 1: Erstellung einer Datenbank
- Schritt 2: Festlegung der Analysekriterien
- Schritt 3: Systematische Recherche
- Schritt 4: Auswertung der Recherche und Verschriftlichung der Ergebnisse

Zu Beginn wurden alle deutschen Industrie- und Handelskammern (IHKs) respektive Handwerkskammern (HKs) in einer Datenbank erfasst (Schritt 1). Zur besseren Übersichtlichkeit wurden diese unter den jeweiligen Bundesländern subsumiert. Die Datenbank umfasst 80 IHKs sowie 53 HKs. Im Anschluss wurden die Kriterien für die Analyse festgelegt (Schritt 2). Übergeordnetes Zielkriterium der Analyse war die Ausrichtung der jeweiligen Angebote auf die Zielgruppe Personalverantwortliche und Führungskräfte. Dabei spielte es keine Rolle, ob sich ein Angebot ausschließlich an diese spezielle Beschäftigtengruppe richtet. Sofern ein entsprechendes Angebot besteht, wurde ermittelt, ob ein modularer Aufbau vorlag. Weiterhin interessierten die Dauer der jeweiligen Qualifizierungsmaßnahme, die Kosten für eine Teilnahme, das Vorliegen eines KMU-Bezugs sowie die zentrale Frage, ob der Abschluss bzw. die Teilnahme durch ein Zertifikat oder Zeugnis gekennzeichnet ist. Die anschließende Recherche (Schritt 3) erfolgte entlang dieser Zielkriterien auf Grundlage der in Schritt 1 erstellten Datenbank. Zu diesem Zweck wurden die Internetpräsenzen aller in der Datenbank enthaltenen IHKs und HKs aufgesucht. Die Ergebnisse dieses Vorgehens wurden schließlich zusammen mit dem jeweils dazugehörenden Seminartitel in der Datenbank festgehalten und bildeten die Grundlage für die abschließende Auswertung.

Der Zeitraum der Recherche erstreckte sich vom 30.01.2014 bis 23.02.2014.<sup>5</sup> Auf den Internetseiten der Kammern wurde zunächst der Bereich ‚Aus- und Weiterbildung‘ untersucht. Zahlreiche Kammern boten an dieser Stelle bereits die Möglichkeit einer gezielten Onlinesuche, andere stellten das Weiterbildungsprogramm als Download zur Verfügung. Die weitere Recherche umfasste zwei Teilschritte. Zunächst wurde innerhalb des Weiterbildungsprogramms gezielt in Seminarkategorien gesucht, die einen augenscheinlichen Bezug zum Recherchethema ‚Demografieorientierte Weiterbildungsangebote‘ aufwiesen. Exemplarisch zu nennen sind Kategorien mit den Bezeichnungen ‚Mitarbeiterführung‘, ‚Kommunikation‘, ‚Personalwesen‘ oder ‚Unternehmensführung‘. Sofern entsprechende Angebote vorzufinden

---

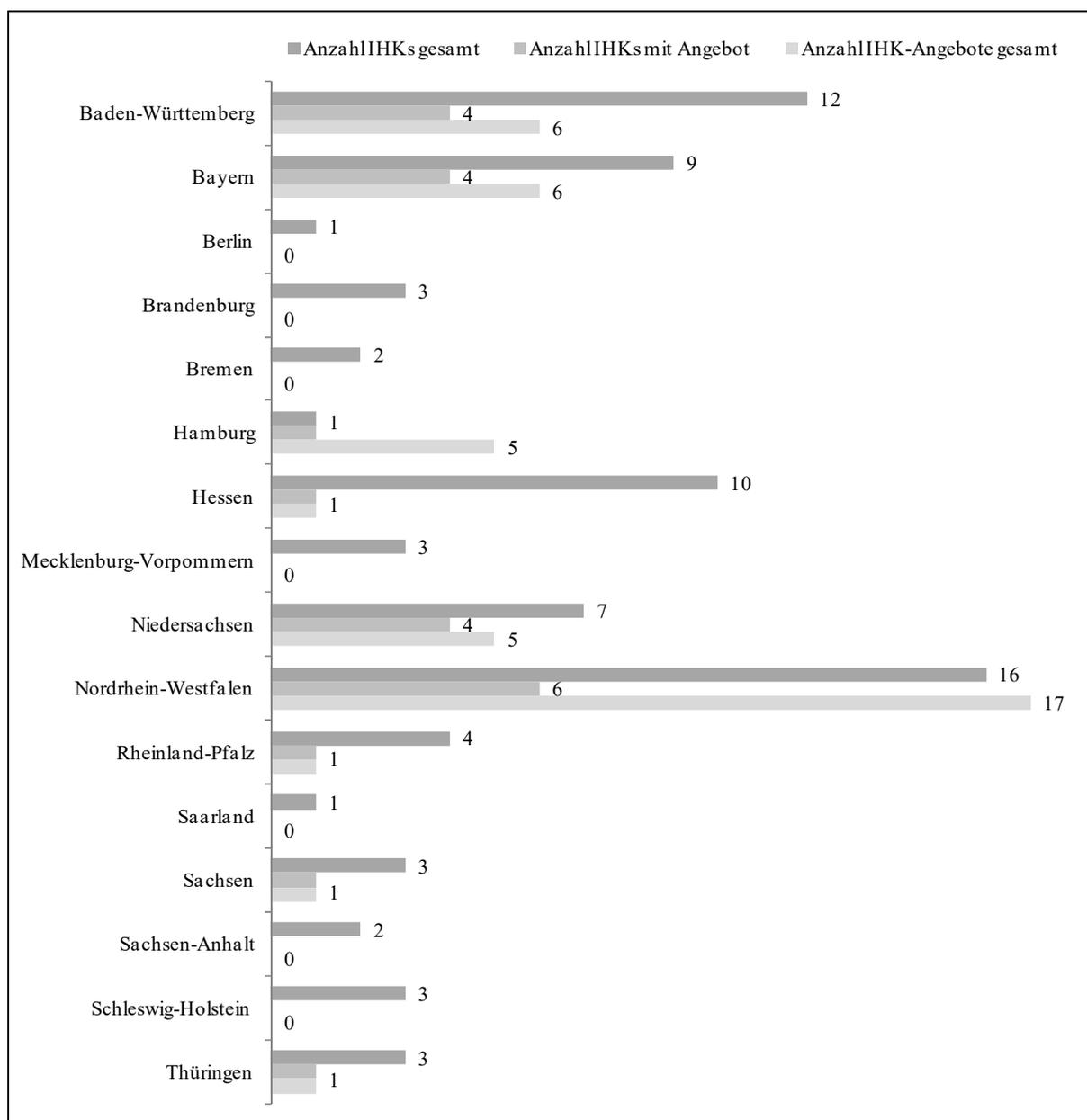
<sup>5</sup> Die Recherche erhebt auch für diesen Zeitraum keinen Anspruch auf Vollständigkeit.

waren, wurden diese einschließlich der Informationen zu den oben genannten Zielkriterien (Zertifizierung, Kosten etc.) in die Datenbank eingetragen. Im zweiten Teilschritt wurde schließlich das gesamte Weiterbildungsprogramm mit einzelnen Stichwörtern durchsucht. Damit sollte dem Umstand Rechnung getragen werden, auch Veranstaltungen aus weniger offensichtlichen Seminarkategorien (z. B. Außenhandel) in der Analyse berücksichtigen zu können. Entsprechende Suchwörter waren beispielsweise. „Demografie“, „demographisch“, „Wandel“ oder „alternde Belegschaft“.

Die Ergebnisse der systematischen Analyse werden im Folgenden für IHKs und HKs getrennt vorgestellt, da die adressierten Zielgruppen sowohl im Umfang als auch in der Struktur recht unterschiedlich sind. Während zum Beispiel die HKs ihr Angebot an rund 5.05 Mio. Beschäftigte in etwa 580.000 Unternehmen richten, zielen die Weiterbildungsangebote der IHKs allein im Bereich Handel auf etwa 4.2 Mio. Beschäftigte in knapp 682.000 Unternehmen.

#### *Ergebnisse Industrie- und Handelskammern*

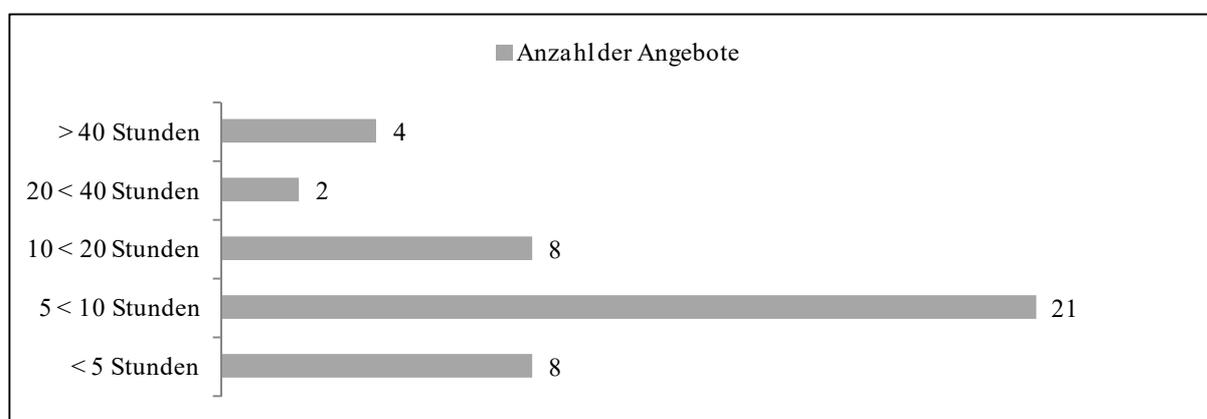
Im Ergebnis der Recherche konnten 23 IHKs identifiziert werden, die im Rahmen der Weiterbildung Veranstaltungen mit speziellem Bezug zum Thema Demografie anbieten. Dies entspricht 28.8 Prozent aller IHKs in Deutschland. Von den 23 identifizierten IHKs haben insgesamt neun (39.1 Prozent bzw. 11.3 Prozent aller IHKs) zwei oder mehr Weiterbildungsveranstaltungen im Angebot. Unter Berücksichtigung dieser Mehrfachangebote konnten insgesamt 43 Seminare zur Thematik identifiziert werden. Mit Blick auf die *regionale Ebene* zeigt sich, dass zum Zeitpunkt der Recherche in etwas mehr als der Hälfte aller Bundesländer Seminare mit speziellem Demografiebezug angeboten wurden. Für insgesamt sieben Bundesländer konnten keine entsprechenden Weiterbildungsveranstaltungen identifiziert werden. Eine vertiefte Analyse hinsichtlich der regionalen Verteilung verdeutlicht dabei zum einen, dass IHKs der ostdeutschen Länder Mecklenburg-Vorpommern, Brandenburg und Sachsen-Anhalt keine Angebote bereithalten. Zum anderen fehlen im norddeutschen Raum bei den Kammern der Länder Bremen und Schleswig-Holstein sowie im übrigen Bundesgebiet bei der IHK des Saarlandes und der IHK des Stadtstaates Berlin demografieorientierte Weiterbildungsangebote. Im bevölkerungsreichsten Bundesland Nordrhein-Westfalen sind hingegen die meisten Angebote zu verzeichnen. Abbildung 2 gibt einen Überblick über die räumliche Verteilung der Angebote.



**Abb. 2:** Räumliche Verteilung demografieorientierter Weiterbildungsangebote der IHKs in Deutschland (Quelle: Eigene Darstellung)

Von den insgesamt 43 recherchierten Seminarangeboten ist rund ein Drittel (32.6 Prozent) explizit auf *KMU* ausgerichtet. Für die übrigen Angebote konnten anhand der Seminarbeschreibungen keine Informationen zur Ausrichtung auf eine bestimmte Unternehmensgrößenklasse ermittelt werden. Mit Blick auf die Zielgruppe im Unternehmen richten sich die Angebote in erster Linie (mit 72.1 Prozent) an Fach- und Führungskräfte, Personalleiter und -referenten sowie an Geschäftsführer und Inhaber von Unternehmen. Einzelne Angebote benennen zusätzlich die Gruppe der Ausbilder sowie den Betriebs- bzw. Personalrat. In 27.9 Prozent der Fälle wird die Zielgruppe hingegen nicht näher spezifiziert.

Hinsichtlich des *Seminaraufbaus* weist nur eines der 43 Angebote ein modulares Konzept auf.<sup>6</sup> Dabei handelt es sich um den Zertifikatslehrgang ‚Demographie-Manager/in‘ der IHK Würzburg-Schweinfurt. In insgesamt sieben Modulen werden Inhalte mit Bezug zum Thema vermittelt. Zum Einstieg erwerben die TeilnehmerInnen Kenntnisse über die Auswirkungen des demografischen Wandels. Die folgenden sechs Module greifen nacheinander verschiedene Themenfelder auf, die sich mit betrieblichen Maßnahmen zur Bewältigung dieser Auswirkungen beschäftigen (z. B. Führung, Gesundheitsschutz). Das Angebot weist einen Gesamtumfang von 112 Stunden auf. Im Durchschnitt über alle recherchierten Seminarangebote liegt die *Zeitdauer* bei 14,6 Stunden.<sup>7</sup> Abbildung 3 gibt einen Überblick über die Verteilung des zeitlichen Umfangs der Angebote (für eine bessere Übersichtlichkeit wurden diese in Kategorien zusammengefasst).



**Abb. 3:** Zeitlicher Umfang demografieorientierter Weiterbildungsangebote der IHKs in Deutschland (Quelle: Eigene Darstellung)

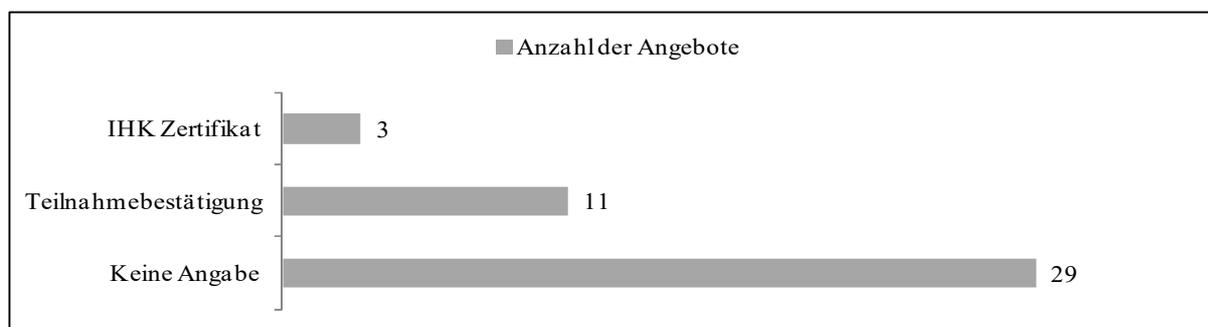
In der Verteilung zeigt sich, dass für die Mehrzahl der Angebote ein zeitlicher Umfang von fünf bis zehn Stunden kennzeichnend ist. Entsprechende Seminare lassen sich demnach in Form von Eintagesveranstaltungen durchführen. Damit wird vermutlich dem Umstand Rechnung getragen, dass die adressierte Zielgruppe dem betrieblichen Alltag möglichst nicht zu lang fernbleibt. Lediglich sechs Angebote haben eine Zeitdauer von mehr als 20 Stunden. Bei diesen Angeboten kann ein modularer Aufbau vermutet werden. Mit Ausnahme des bereits skizzierten Zertifikatslehrgangs der IHK Würzburg-Schweinfurt konnten hierzu jedoch keine Angaben ermittelt werden.

<sup>6</sup> Ein Angebot wurde während der Recherche nur dann als modular in der Datenbank vermerkt, wenn dies aus der Beschreibung zum Seminar hervorging bzw. dort explizit benannt worden ist.

<sup>7</sup> Bei Angabe der Zeitdauer in Tagen wurde für einen Tag eine Zeitdauer von 8 Stunden unterstellt.

Im Hinblick auf die *Kosten* für eine Teilnahme an einer entsprechenden Veranstaltung reicht die Spannweite von einer kostenfreien Teilnahme bis zu einem maximalen Betrag von 1.390,00 Euro für das Seminarkonzept der IHK Würzburg-Schweinfurt. Im Mittel über alle 43 Angebote liegen die Kosten bei rund 309,00 Euro. Bei insgesamt sechs Angeboten (14.0 Prozent) ist eine Teilnahme nicht mit Kosten verbunden, der Beschreibung eines Seminarangebotes (2.3 Prozent) war keine Angabe zu den Kosten zu entnehmen. Unter alleiniger Berücksichtigung der 36 kostenpflichtigen Angebote (83.7 Prozent) liegen die durchschnittlichen Kosten einer Teilnahme bei rund 360,00 Euro.

Neben den bisher dargestellten Kriterien stand vor allem die Frage nach einer *Zertifizierung der Teilnahme* an entsprechenden Weiterbildungsveranstaltungen im Fokus der Analyse. Wie in *Kapitel 3.1* beschrieben, sind Maßnahmen zur Qualifizierung bzw. Weiterbildung in der Regel durch einen formalen Abschluss gekennzeichnet. Dies erfolgt für gewöhnlich in Form von Zertifikaten oder Zeugnissen. Bei den im Rahmen der vorliegenden Analyse untersuchten IHKs weisen lediglich drei Angebote einen Zertifikatsabschluss auf. Für den Erhalt des Zertifikats sind Prüfungsleistungen zu erbringen, wobei diese nicht weiter spezifiziert wurden. In rund einem Viertel der Angebote (25.6 Prozent) wird eine Teilnahme durch eine Bescheinigung bestätigt. In mehr als einem Drittel (67.4 Prozent) aller analysierten Seminarangebote ist die Art des Abschlusses dagegen nicht näher spezifiziert.



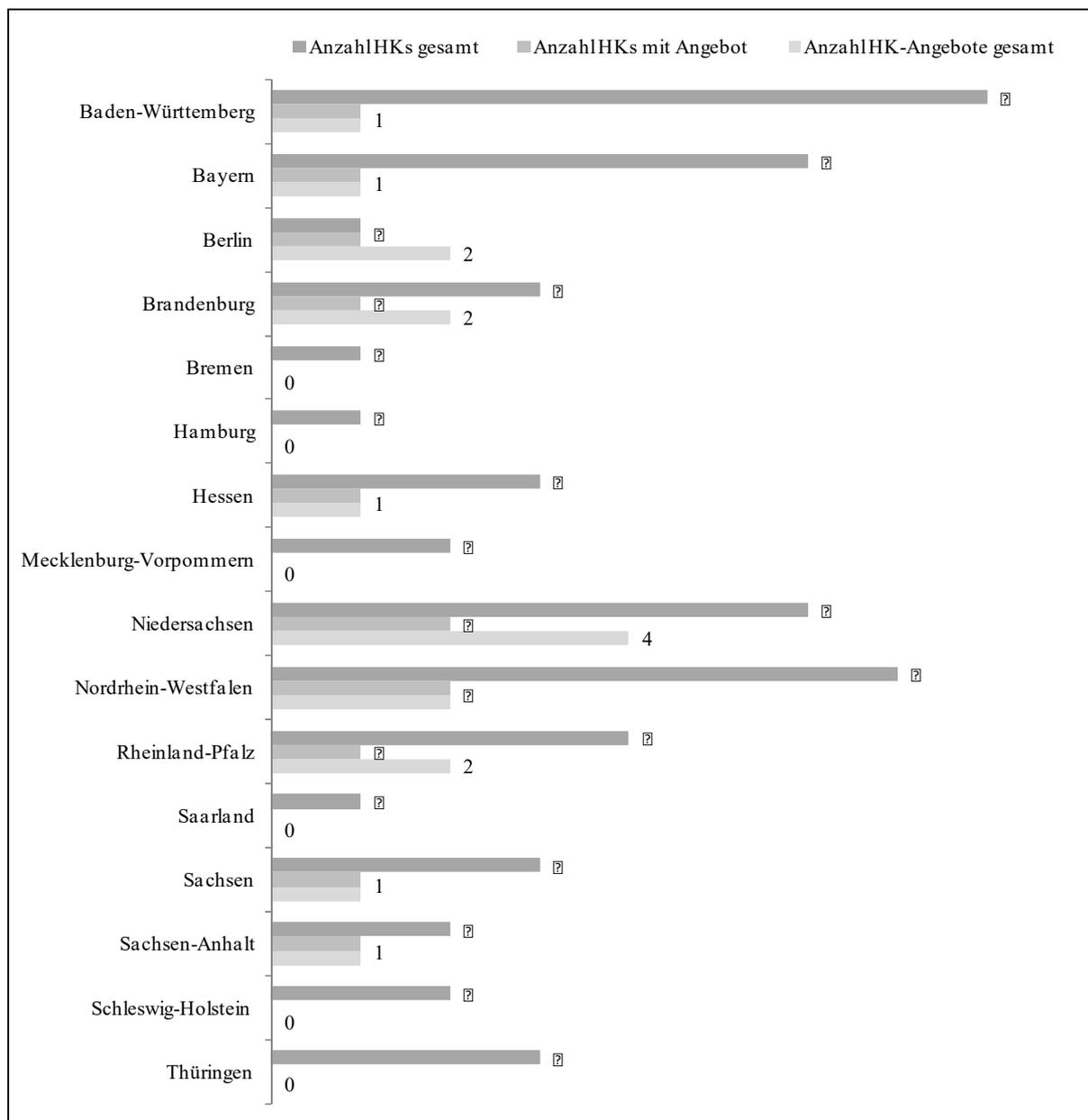
**Abb. 4:** Abschlüsse demografieorientierter Weiterbildungsangebote der IHKs in Deutschland (Quelle: Eigene Darstellung)

Auch wenn die Analyse Belege liefert, dass Weiterbildungsangebote mit Bezug zu demografielevanten Fragestellungen bei der Mehrzahl der IHKs offensichtlich noch unterrepräsentiert sind (lediglich 23 von 80 IHKs haben entsprechende Weiterbildungsveranstaltungen im Angebot), würde die Schlussfolgerung einer gänzlichen Vernachlässigung dieses Themenfeldes zu kurz greifen. Vielmehr bleibt als weitere Erkenntnis der Analyse festzuhalten, dass die Thematik mitunter auch als Teilaspekt anderer Seminarangebote behandelt werden kann. Bei-

spielsweise offeriert die IHK Rhein-Neckar den Zertifikatslehrgang ‚Betriebliche/r Gesundheitsmanager/in‘. Im Rahmen dieses Lehrgangs werden auch die demografische Entwicklung im Allgemeinen und der Fachkräftemangel im Speziellen thematisiert. Ähnlich gelagerte Angebote sind u. a. für die IHK Stuttgart oder die IHK Weingarten zu konstatieren. Zahlreiche weitere IHKs haben den Themenbereich ‚Demografie‘ ebenfalls als Handlungsfeld unternehmerischer Tätigkeit erkannt, zu diesem Zweck aber offenbar noch keine Weiterbildungsangebote lanciert. Die entsprechenden Aktivitäten konzentrieren sich auf die Bereitstellung von Beratungs- und Unterstützungsangeboten. Auch wenn hier keine systematische Auswertung stattgefunden hat, liefern die Recherchen Hinweise, wonach eine Vielzahl von IHKs den Unternehmen verschiedene Analyseinstrumente (z. B. Alters- und Qualifikationsstrukturanalyse) zur Verfügung stellt. Auch verstehen sich die IHKs als Dienstleister für die Unternehmen, indem beispielsweise allgemeine Informationen zum demografischen Wandel oder Studien zu den zukünftigen erwerbsdemografischen Entwicklungen in der Region bzw. Branche bereitgestellt werden.

#### *Ergebnisse Handwerkskammern*

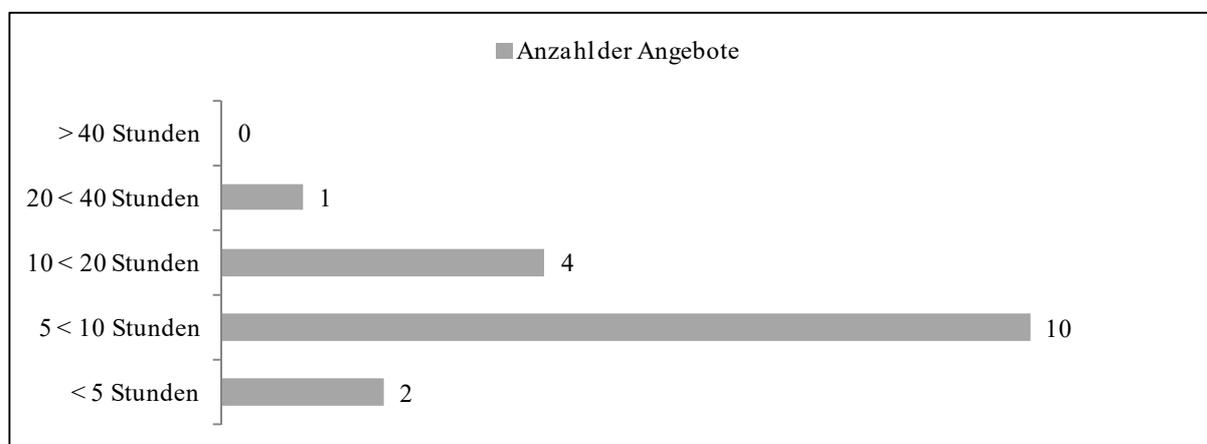
Von den 53 HKs in Deutschland weisen die Weiterbildungsportfolios von insgesamt zwölf Kammern (22.6 Prozent) demografieorientierte Angebote aus. Davon halten drei Kammern (25.0 Prozent bzw. 6.0 Prozent aller HKs) jeweils zwei Angebote parat, eine HK (8.3 Prozent bzw. 2.0 Prozent aller HKs) bietet drei Weiterbildungen an. Unter Berücksichtigung der Mehrfachangebote liefern die Recherchearbeiten damit insgesamt 17 Weiterbildungsangebote, die einen speziellen Bezug zum Thema Demografie aufweisen. Der Blick auf die *räumliche Verteilung* nach Bundesländern zeigt keine klaren geografischen Schwerpunkte. Während bei den IHKs eine Tendenz zu erkennen ist, wonach vor allem in den ostdeutschen (und teilweise norddeutschen) Bundesländern ein Mangel an entsprechenden Weiterbildungsangeboten festzustellen war, lassen die HK-Recherchen eine solche Tendenz zumindest nicht in dieser Deutlichkeit erkennen. Ausnahmen bilden Thüringen und Mecklenburg-Vorpommern. In keinem dieser beiden Länder haben die HKs entsprechende Angebote im Portfolio. Für die Länder Norddeutschlands zeigt sich hingegen ein mit dem IHK-Befund vergleichbares Bild. So halten weder Schleswig-Holstein noch Bremen und Hamburg im Rahmen ihrer Weiterbildungsaktivitäten Angebote einer demografieorientierten Qualifizierung bereit. Einzig die HKs in Niedersachsen bieten – wie bereits die niedersächsischen IHKs – verschiedene Veranstaltungen zu demografisch relevanten Themenfeldern an. Die räumliche Verteilung über die Bundesländer ist in Abbildung 5 im Überblick dargestellt.



**Abb. 5:** Räumliche Verteilung demografieorientierter Weiterbildungsangebote der HKs in Deutschland (Quelle: Eigene Darstellung)

Von den insgesamt 17 Angeboten, die im Rahmen der Recherche identifiziert worden sind, richten sich lediglich 11.8 Prozent an Unternehmen, die der Größenklasse *KMU* zuzurechnen sind. Den Seminarbeschreibungen der anderen Angebote war dagegen keine Ausrichtung auf eine bestimmte Unternehmensgrößenklasse zu entnehmen. Etwas mehr als die Hälfte aller Seminarbeschreibungen (53.0 Prozent) enthält zudem keine Angaben hinsichtlich der konkreten Zielgruppe im Unternehmen. Angebote, die entsprechende Hinweise auf den Adressatenkreis enthalten, zielen auf Führungskräfte, Unternehmer, Betriebsinhaber und Existenzgründer. Letztere Zielgruppe resultiert aus der großen Anzahl an Angeboten, deren inhaltliche Ausrichtung auf das Thema Betriebsnachfolge abhebt – 58.8 Prozent der identifizierten Weiterbil-

dungsangebote legen den Fokus auf die Belange potenzieller Unternehmensnachfolger. Die *Dauer* über alle recherchierten Seminare liegt im Mittel bei 10.1 Stunden. Abbildung 6 gibt einen Überblick über die Verteilung des zeitlichen Umfangs.



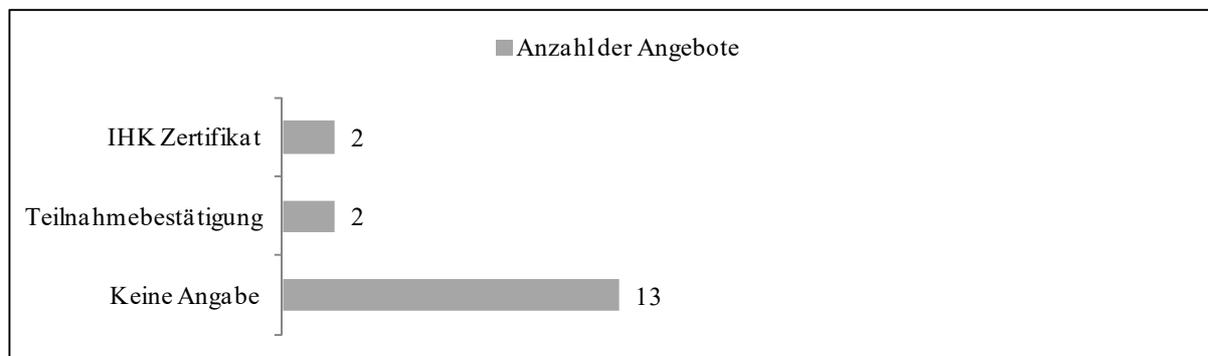
**Abb. 6:** Zeitlicher Umfang demografieorientierter Weiterbildungsangebote der HKs in Deutschland (Quelle: Eigene Darstellung)

Wie der Abbildung zu entnehmen ist, weist die deutliche Mehrzahl der Angebote (58.8 Prozent) einen Umfang zwischen fünf und zehn Stunden auf. In der relationalen Verteilung ist dieser Befund konsistent mit den Ergebnissen der IHKs. Auch hier bilden Seminare mit einer entsprechenden Dauer die größte Kategorie. Anders verhält es sich dagegen bei Angeboten, die einen Umfang von 20 oder mehr Stunden haben. Während bei den IHKs insgesamt 14.0 Prozent der Angebote einer der beiden Kategorien zuzuordnen sind, ist der korrespondierende Wert bei den HKs mit 5.9 Prozent deutlich geringer. Nur eins von 17 Angeboten hat einen zeitlichen Umfang von mehr als 20 Stunden. Dies legt die Vermutung nahe, dass HKs mehr darauf bedacht sind, entsprechende Seminare als eintägige Veranstaltungen durchzuführen.

Hinsichtlich der *Kosten* einer Teilnahme liegt der Wert mit etwa 206,00 Euro im Mittel gut 100,00 Euro unter dem Preis, der für eine Teilnahme an demografieorientierten Weiterbildungsveranstaltungen der IHKs zu entrichten ist. Das Spektrum reicht von 59,00 Euro bis zu einem Maximalbetrag von 802,00 Euro. Für ein Angebot (5.9 Prozent) konnten die Gebühren nicht ermittelt werden. Ferner bleibt festzuhalten, dass im Gegensatz zu den IHKs keines der recherchierten HK-Angebote kostenfrei offeriert wird.

Mit Blick auf die zentrale Fragestellung nach einer *Zertifizierung der Teilnahme* an entsprechenden Weiterbildungsveranstaltungen konnte in mehr als zwei Drittel der Fälle (76.5 Prozent) keine entsprechende Angabe ermittelt werden. Der Wert liegt damit über dem Anteil der IHKs. Hier war bei 67.4 Prozent der analysierten Seminarangebote die Art des Abschlusses

nicht näher spezifiziert. Zwei Angebote (11.8 Prozent) der Handwerkskammern werden mit einem Zertifikat abgeschlossen, bei zwei weiteren Angeboten (11.8 Prozent) wird der Besuch der Veranstaltung mit einer Teilnahmebestätigung bescheinigt. Abbildung 7 stellt die entsprechende Verteilung im Überblick dar.



**Abb. 7:** Abschlüsse demografieorientierter Weiterbildungsangebote der HKs in Deutschland (Quelle: Eigene Darstellung)

Ähnlich wie bei den IHKs kann nicht auf eine gänzliche Vernachlässigung des Themenfeldes Demografie geschlossen werden. Allerdings legen die HKs dabei offenbar einen anderen Schwerpunkt, indem sie die absatzpolitische Seite in den Blick nehmen. So werden den Handwerksunternehmen Weiterbildungen angeboten, die auf die besonderen Bedürfnisse älterer Kunden ausgerichtet sind.<sup>8</sup> Unter dem Titel „Markenzeichen Generationenfreundlicher Betrieb“ haben der Zentralverband des Deutschen Handwerks und das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend im Rahmen der Initiative „Wirtschaftsfaktor Alter“ ein entsprechendes Curriculum entwickelt. Die dazugehörige Weiterbildung richtet sich an Handwerker, die alter(n)sgerechte Produkte und Dienstleistungen entwickeln und anbieten (wollen). In den Seminaren erwerben die TeilnehmerInnen dazu Kenntnisse in insgesamt vier Bereichen. Mit dem erfolgreichen Nachweis dieser Kenntnisse erwerben die teilnehmenden Betriebe das Markenzeichen. Aber auch über diese spezielle Form der Weiterbildung hinaus, wollen die HKs die Betriebe für den demografischen Wandel wappnen. In diesem Zusammenhang wird vorwiegend auf Beratungsleistungen gesetzt. Zudem spielen Dienstleistungen der Personalvermittlung eine tragende Rolle (z. B. HK Münster).

Festhalten lässt sich, dass die IHKs sowohl absolut als auch relativ das größte Angebot an Weiterbildungsmaßnahmen mit Bezug zum Thema Demografie aufzuweisen haben. Augen-

---

<sup>8</sup> Entsprechende Weiterbildungsangebote, die eine kunden- bzw. absatzseitige Betrachtung des demografischen Wandels fokussieren, wurden in der Analyse nicht berücksichtigt.

scheinlich haben sie die Notwendigkeit einer demografieorientierten Qualifizierung personalwirtschaftlicher Entscheidungsträger damit eher erkannt; von den HKs wird die Problematik offenbar noch nicht in diesem Umfang gesehen. Gleichwohl bietet in der Gesamtbetrachtung deutlich weniger als ein Drittel aller Kammern Maßnahmen an, die Teilnehmende auf einen erfolgreichen Umgang mit den demografischen Herausforderungen – so verschieden diese im Einzelnen auch sind – vorbereiten.

In eine ähnliche Richtung führen auch die Erkenntnisse einer von Stracke und Haves (2013) durchgeführten Analyse von 142 öffentlich geförderten oder durch Stiftungen finanzierten Demografieprojekten. Den Ergebnissen der Analyse zufolge sind Maßnahmen zur Qualifizierung von Beschäftigten zwar oft Bestandteil demografieorientierter Handlungskonzepte (rund die Hälfte der von den Autoren analysierten Projekte setzt auf Qualifizierungsmaßnahmen), die Qualifizierung von betrieblichen Entscheidungsträgern zu Demografieexperten spielt jedoch nur in einem Bruchteil der analysierten Projekte eine Rolle. Mit dem Ziel des Erhalts der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit adressiert die klare Mehrzahl der Projekte dagegen die Zielgruppe Mitarbeiter ohne Führungsverantwortung. Lediglich 12 Demografieprojekte nehmen Qualifizierungsangebote bzw. Weiterbildungsmaßnahmen mit einer speziellen Ausrichtung auf die Zielgruppe der Führungskräfte in den Blick.

Zu der von Stracke und Haves (2013) durchgeführten Analyse zählt u. a. ein von Wegge, Schmidt, Piecha, Ellwart, Jungmann und Liebermann (2012) zum Thema ‚Führung im demografischen Wandel‘ entwickeltes Training, das auf die Schulung vorurteilsfreien Führungsverhaltens zielt und im Folgenden beispielhaft dargestellt werden soll. Im Rahmen des modular aufgebauten Angebotes wird das Ziel verfolgt, ein Bewusstsein für Diversität zu schaffen. So werden den teilnehmenden Führungskräften in den Seminareinheiten zum Beispiel Handlungsoptionen zum Abbau und zum konstruktiven Umgang mit Altersstereotypen vermittelt. Die exemplarische Evaluation im Kontrollgruppendesign belegt einen positiven Einfluss des Trainings auf die Ausprägung der mittels Vorurteilen gegenüber älteren Beschäftigten operationalisierten Altersstereotype. Zwar finden sich keine Hinweise ob, und falls ja, in welcher Weise eine Zertifizierung der Trainingsteilnahme erfolgt, jedoch ist zumindest eine Integration der Module in einen größeren Qualifizierungsrahmen vorstellbar.

### **3.3 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen zur Entwicklung eines Qualifizierungsangebotes für eine demografiefeste Personalarbeit**

Die bisherigen Ausführungen haben vor allem zwei Dinge deutlich gemacht: Auf der einen Seite sind in den Unternehmen bereits Auswirkungen unterschiedlicher Natur und Intensität

infolge des demografischen Wandels zu spüren. Auf der anderen Seite ist jedoch ein Mangel an Qualifizierungs- und Weiterbildungsangeboten festzustellen, die betriebliche Akteure auf einen Umgang mit diesen Auswirkungen vorbereiten. So offeriert nur rund ein Viertel der Industrie- und Handelskammern respektive Handwerkskammern Weiterbildungsangebote mit speziellem Bezug zu demografielevanten Themen. Einer demografieorientierten Qualifizierung von Personen mit Führungsverantwortung kommt damit augenscheinlich bisher nur eine Randbedeutung in den Weiterbildungsportfolios der Kammern zu.<sup>9</sup>

Zudem lassen die Analysen einen Mangel entsprechender Weiterbildungsangebote in den Regionen im Norden und Osten Deutschlands erkennen. So konnten im Rahmen der Recherchen weder für die Kammern in Mecklenburg-Vorpommern noch in Schleswig-Holstein Weiterbildungen identifiziert werden, die einen Bezug zum Thema Demografie aufweisen. Nach Einschätzungen der amtlichen Statistik sind aber vor allem die ostdeutschen Regionen in besonderem Maße von den Auswirkungen des demografischen Wandels betroffen. Die Studie von Müller et al. (2013) untermauert diese Einschätzung mit Blick auf die Unternehmensebene (vgl. *Kapitel 2*). Offenkundig besteht damit vor allem in diesen Regionen ein Mangel an Konzepten für eine demografieorientierte Qualifizierung.

Die Ergebnisse der vorgestellten Analyse weisen zudem in eine Richtung, wonach es an spezifischen Angeboten für die Belange von KMU mangelt. Nur 16 der insgesamt 60 analysierten Weiterbildungsangebote richten sich explizit an KMU. Mit Blick auf die Unternehmensgrößenstruktur in Deutschland (rund 99 Prozent zählen zu KMU) ist jedoch davon auszugehen, dass auch Angebote ohne Angaben zur Ausrichtung auf eine bestimmte Unternehmensgröße vorrangig KMU adressieren. In diesem Zusammenhang ist jedoch herauszustellen, dass Unternehmen im Allgemeinen und KMU im Besonderen jeweils anderen regionalen Voraussetzungen und somit unterschiedlich verlaufenden demografischen Entwicklungen unterliegen. Sie sind damit auch mit unterschiedlichen Auswirkungen infolge des Wandels konfrontiert. Die analysierten Angebote sind dagegen offenbar gezielt auf bestimmte Themen ausgerichtet, ohne die entsprechenden regionalen Besonderheiten zu berücksichtigen (zu den Themen im Einzelnen siehe Übersicht im Anhang<sup>10</sup>). So legt ein Großteil der Seminare den Fokus

---

<sup>9</sup> Vertiefende Analysen beispielsweise in Form von Befragungen der IHKs und HKs könnten die Gründe für eine Aufnahme/Nichtaufnahme demografieorientierter Weiterbildungsangebote untersuchen. So kann an dieser Stelle nur vermutet werden, dass in der Vergangenheit mitunter bereits entsprechende Angebote vorgehalten wurden, seitens der Unternehmen aber keine – oder eine nicht ausreichende – Nachfrage vorlag.

<sup>10</sup> Der Anhang steht im Internet unter »[www.perdemo.de/publikationen](http://www.perdemo.de/publikationen)« zum Download zur Verfügung.

zum Beispiel auf Themen wie Betriebsnachfolge, Fachkräftegewinnung oder Wissenstransfer. Im Rahmen solcher themenspezifischen Seminare auf die konkreten Belange der teilnehmenden Unternehmen einzugehen, scheint insofern kaum möglich. Der Fokus der Seminare liegt offensichtlich vielmehr auf der Vermittlung der für das Verständnis des jeweiligen Themas relevanten Inhalte. Hinweise auf eine begleitende praktische Umsetzung der vermittelten Inhalte konnten nicht gefunden werden.

Kurzum: Es fehlen integrierte Qualifizierungskonzepte, die die betriebsspezifischen Belange von KMU ganzheitlich in den Blick nehmen. An dieser Stelle setzt die vorliegende Konzeptualisierung eines Qualifizierungsangebotes an. Ziel ist es, die TeilnehmerInnen in die Lage zu versetzen, die mit den erwerbsdemografischen Entwicklungen einhergehenden Herausforderungen zu erkennen, diese zu bewältigen und mit Blick auf das eigene Unternehmen selbstständig aktiv zu gestalten. Dabei kann – und soll es auch nicht – darum gehen, „mit ‚dem richtigen Werkzeug‘ schnelle Lösungen für ‚das Demografieproblem‘ zu finden“ (Eck et al., 2013, S. 35). Vielmehr geht es darum, die demografiebezogenen Kompetenzen der TeilnehmerInnen so zu stärken, dass sie die entsprechenden Probleme in ihren Unternehmen besser lösen können.

## **4 Konzeption, Durchführung und Evaluation eines Qualifizierungsangebotes für eine demografiefeste Personalarbeit in KMU<sup>11</sup>**

Im Fokus des zu entwickelnden Qualifizierungsangebotes steht die Kompetenzerweiterung von Personalverantwortlichen und Führungskräften im Hinblick auf die betriebliche Gestaltung demografisch bedingter Problemlagen.<sup>12</sup> Auch wenn hierbei die Identifikation und Durchführung eines konkreten Projektes zum Management einer älterwerdenden Belegschaft im Zentrum steht, sollen im Rahmen des Angebotes auch allgemeine, betriebsübergreifende Demografiethemen vertiefend behandelt werden. Bei der Auswahl dafür potenziell in Frage kommender Inhalte wurde den Überlegungen von Bortz und Döring (2006) gefolgt, die in der empirischen Exploration relevanter Themen einen vielversprechenden Ansatz sehen. Die zu diesem Zweck durchgeführten Studien werden in den entsprechenden Abschnitten des vorliegenden Kapitels weiter ausgeführt. Zunächst folgen im *Kapitel 4.1* jedoch einige Vorbemerkungen zur Arbeit mit dem Curriculum sowie allgemeine, modulübergreifende Hinweise zum Angebot. Anschließend wird in *Kapitel 4.2* die Zielgruppe des Angebotes näher spezifiziert. *Kapitel 4.3* wird im Anschluss das Vorgehen bei der curricularen Planung skizzieren, ehe *Kapitel 4.4* die Lernziele, Inhalte und Methoden der entwickelten Module ausführlich darstellt. Das letzte Unterkapitel dieses Abschnitts (*Kapitel 4.5*) widmet sich schließlich der kritischen Reflektion zur Akzeptanz des Qualifizierungsangebotes in KMU und diskutiert abschließend erste Lösungsansätze zur Erhöhung der Angebotsakzeptanz.

### **4.1 Vorbemerkungen zum Curriculum und Angebot**

Das vorliegende Curriculum erfüllt eine unterstützende Funktion bei der Vorbereitung, Durchführung und Evaluation eines Weiterbildungsangebotes zum Thema ‚Personalarbeit im demografischen Wandel‘ und soll Seminaranbieter und Dozenten zur Gestaltung des in den nachfolgenden Kapiteln noch weiter zu erläuternden Angebotes befähigen. Im Rahmen des Curriculums werden die Lerninhalte dabei insoweit aufgearbeitet, wie es für die Durchführung des Angebotes erforderlich ist. Folglich wird davon ausgegangen, dass Seminaranbieter

---

<sup>11</sup> Wir danken Stefan Stracke vom Verbundprojektpartner Wilke, Maack und Partner für Ideen und Anregungen bei der Entwicklung des Curriculums. Bei dem hier vorgestellten Qualifizierungsangebot handelt es sich um die ursprünglich im Rahmen von ‚PerDemo‘ erarbeitete Konzeption. Die Darstellung der tatsächlich realisierten Seminarreihe erfolgt in Kapitel 5.

<sup>12</sup> Die Angebotsentwicklung orientierte sich im groben Ablauf an den vom Institut für angewandte Psychologie (IAP) vorgeschlagenen vier curricularen Planungsphasen (Bedingungsfelder, Bedarfsanalyse, didaktische Entscheidungen, Wirkungsanalyse bzw. Evaluation; vgl. ausführlich Braun, 2010). Teilaspekte dieser Planungsphasen waren für das vorliegende Kapitel strukturgebend.

bzw. Dozenten über die für die Durchführung der einzelnen Module jeweils notwendigen Fachkompetenzen verfügen. Die im Curriculum dargestellten Übungen und Methoden liefern zudem lediglich Anregungen und Vorschläge für die methodisch-didaktische Ausgestaltung der Module. Das Curriculum wurde exemplarisch für Unternehmen aus der Gesundheit- und der maritimen Wirtschaft in den drei norddeutschen Bundesländern Mecklenburg-Vorpommern, Schleswig-Holstein und Hamburg (vgl. *Kapitel 1*) entwickelt, weshalb ausgewählte Inhalte des Curriculums gezielt auf die Branche respektive Regionen abgestimmt sind. Eine Ausdehnung auf weitere Bundesländer und die Adaption auf andere Branchen ist jedoch jederzeit möglich.

Für die Durchführung des Weiterbildungsangebotes wird ein der Zielgruppe entsprechender (Lern-) Ort empfohlen, der über mehrere adäquat ausgestattete Seminarräume verfügen sollte. Da mehrtägige Veranstaltungen in der Regel einen entsprechenden Organisationsaufwand für den Seminaranbieter mit sich bringen, ist im Anhang dieses Beitrags eine Checkliste zu finden, die Dozenten bei der Vor- und Nachbereitung der jeweiligen Module unterstützt.<sup>13</sup> Für die Teilnahme am Weiterbildungsangebot, das Präsenzseminare, Selbststudium und intensive Begleitphasen integriert, wird eine nachgewiesene Berufserfahrung (alternativ ein Hochschulabschluss) vorausgesetzt. Weitere Zugangsvoraussetzungen sind nicht zu erfüllen.

## **4.2 Mitarbeiter mit Personalverantwortung als Zielgruppe**

Der demografische Wandel hat unmittelbare Auswirkungen auf die Unternehmen (vgl. *Kapitel 2*) und stellt Personalverantwortliche und Führungskräfte vor neue Herausforderungen. Als entscheidungsverantwortliche Gremien sind sie gefragt, dem Demografiethema die notwendige Priorität im Unternehmen einzuräumen. Die demografischen Herausforderungen über die Beeinflussung einzelner Mitarbeiter zu steuern kann nämlich – wenn überhaupt – bestenfalls in Kleinstunternehmen gelingen (wobei auch hier zunächst wieder Führungskräfte oder der jeweilige Inhaber tätig werden müssen). Für Unternehmen im Allgemeinen und KMU im Besonderen ist ein solcher Ansatz dagegen kaum vorstellbar (Barlösius, 2007). Hier kommt es vielmehr darauf an, betriebliche Entscheidungsträger für das Demografiethema zu sensibilisieren. Entsprechende Personen sind dabei jedoch keineswegs ausschließlich in den Personalabteilungen von Unternehmen zu suchen. Vielmehr müssen vor allem Führungskräfte Verantwortung für die Gestaltung des Wandels übernehmen und in der Lage sein (bzw. in die

---

<sup>13</sup> Der Anhang steht im Internet unter »[www.perdemo.de/publikationen](http://www.perdemo.de/publikationen)« zum Download zur Verfügung.

Lage versetzt werden), die damit verbundenen Aufgaben zu erfüllen (Bischoff, 2007). Die Personalabteilung kann in diesem Zusammenhang eine beratende bzw. unterstützende Funktion erfüllen, indem sie beispielsweise Werkzeuge und Instrumente für die operative Umsetzung demografieorientierter Maßnahmen zur Verfügung stellt.

Das zum Qualifizierungsangebot entwickelte Curriculum adressiert daher sowohl Mitarbeiter aus dem Personalmanagement als auch Führungskräfte. In vielen KMU kommt jedoch erschwerend hinzu, dass institutionalisierte Personalfunktionen oft nicht vorhanden sind. Hier stehen Führungskräfte oder die Inhaber meist im direkten – und oftmals auch alleinigen – Kontakt zu den Mitarbeitern. Führungskräften kommt in diesen besonderen Fällen daher eine entscheidende Bedeutung bei der betrieblichen Gestaltung des demografischen Wandels zu. Es liegt allein in ihrem Verantwortungsbereich, sich entsprechende Kenntnisse über Werkzeuge und Instrumente anzueignen sowie auf potenzielle betriebliche Auswirkungen der erwerbsdemografischen Entwicklungen zu achten und entsprechend zu reagieren. Das Demografiethema scheint aber bei den Verantwortungsträgern bislang nur oberflächlich von Bedeutung zu sein. Im realen Handeln spielt die Thematik dagegen nur eine untergeordnete Rolle, und zwar vermutlich genau so lange, wie keine demografiebedingten Problemlagen im Unternehmen auftreten. Erst drängende betriebsspezifische Fragen sind dann wahrscheinlich der Auslöser, um sich mit der Thematik eingehender zu beschäftigen. Das bekräftigt die These, dass offenbar erst dann Schritte unternommen werden, wenn ein konkretes demografiebedingtes Problem im Unternehmen auftritt.<sup>14</sup> Das birgt jedoch die Gefahr, entsprechende Lösungen zu schnell und unbedacht zu erarbeiten und umzusetzen. Abhelfen kann ein präventives Demografiemanagement mit dem Führungskräfte und Personalverantwortliche – als für die Gestaltung des Wandels relevante Akteure – demografisch bedingte Problemlagen bereits mittel- bis langfristig zu gestalten suchen. Das im vorliegenden Beitrag vorgestellte Curriculum stellt hierfür eine Möglichkeit bereit. Im *Kapitel 4.3* soll zunächst der Curriculumbegriff näher erläutert und die zu dessen Entwicklung durchlaufenden Verfahrensschritte in gebotener Kürze skizziert werden. Anschließend wird in *Kapitel 4.4* das Curriculum im Detail vorgestellt.

---

<sup>14</sup> Ein interessanter Erklärungsansatz, der diese These stützt, findet sich bei Eck et al. (2013). Die Autoren nehmen auf die Zeit-Management-Matrix von Covey, Merrill und Merrill (1997) Bezug. Covey und Kollegen unterscheiden die zwei Faktoren ‚Dringlichkeit‘ und ‚Wichtigkeit‘. Unternehmensvertreter erledigen demnach vor allem dringende Aufgaben. Der demografische Wandel dagegen wird – so die Autoren – von den meisten Unternehmen zwar als wichtig, aber weniger dringend eingeschätzt. Der skizzierte Wirkmechanismus könnte für das auch in der empirischen Forschung festgestellte Handlungsdefizit verantwortlich sein. Vgl. ausführlich zur Thematik Eck et al. (2013).

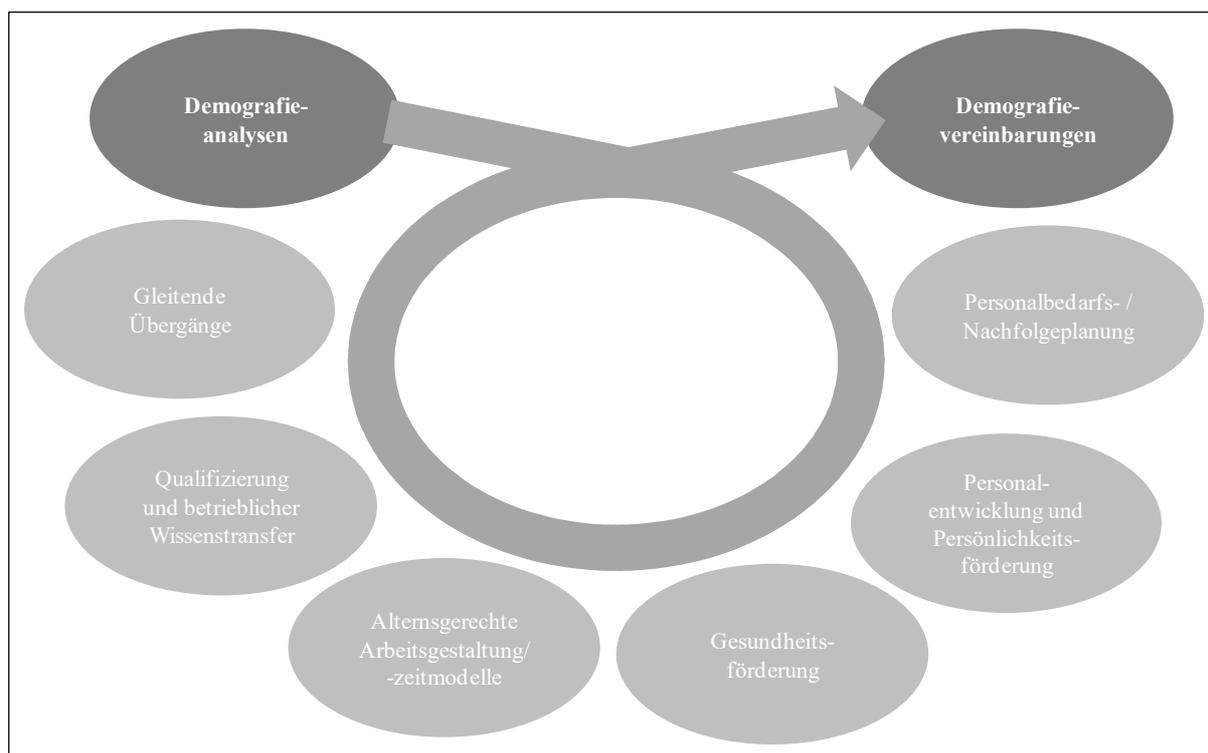
### 4.3 Grundlagen und Überlegungen bei der curricularen Planung des Angebotes

Der Curriculumsbegriff weist eine enge Verwandtschaft zum Begriff des Lehrplans auf (z. B. Riedl, 2004; Schewior-Popp, 2014). In der Praxis werden beide Termini daher häufig nicht trennscharf verwendet, dabei besteht aber zwischen beiden Begriffen ein Unterschied. Während der Lehrplan eher im schulischen Kontext zu verorten ist und die dort zu vermittelnden Lernziele und -inhalte beschreibt (vgl. Weber, 1999), meint der Curriculumsbegriff etwas Weiterführendes (Steindorf, 2000). Er umfasst neben Lernzielen und -inhalten auch Methoden, Situationen, Strategien und evaluative Aspekte (siehe Klemme, 2012). Folglich ist der Lehrplan eine Antwort auf die Frage, was gelernt werden soll, das Curriculum gibt außerdem Empfehlungen für die Frage, wie etwas gelernt werden kann. Ein Curriculum ist damit allgemein eine „systematische Anordnung von Informationen und Einsichten, die den Aufbau und Ablauf eines Lehr-/Lernangebotes beeinflussen sollen“ (Braun, 2010, S. 132). Im vorliegenden Fall bezieht sich dieses Lehr-/Lernarrangement auf eine Weiterbildung zur Gestaltung demografisch bedingter Problemlagen im Betrieb und soll Seminaranbieter und Dozenten als Hilfestellung bei der Vorbereitung, Durchführung und Evaluation des entwickelten Weiterbildungsangebotes dienen.

Eine häufig vorgenommene Differenzierung unterscheidet zudem zwischen geschlossenem und offenem Curriculum (z. B. Siebert, 1974; Steindorf, 2000). Beide Formen unterscheiden sich nach dem Grad der Festlegung von Lernprozessen (vgl. zum Folgenden Klemme, 2012). Geschlossene Curricula weisen im Vergleich mit der offenen Form einen deutlich höheren Konkretisierungsgrad auf. Damit bieten sich lediglich wenige, im Extremfall sogar gar keine Spielräume bei der Ausgestaltung von Lehr-/Lernsituationen. Im Gegensatz dazu lassen offene Curricula dem Anwender (z. B. Dozent, Seminaranbieter) breite Gestaltungsspielräume. Eine Zwischenform sind Mischkonzepte (Schewior-Popp, 2014) bzw. halboffene Curricula (Klemme, 2012). Sie haben einerseits einen höheren Festlegungsgrad als eine ausschließlich offene Form des Curriculums, weisen andererseits aber gleichzeitig auch größere Gestaltungsspielräume auf als geschlossene Curricula. Überträgt man diese Gedanken auf das vorliegende Curriculum, entspricht die im Kern des Angebotes stehende Identifikation und Durchführung eines betriebsspezifischen Demografieprojektes (s. u. *Kapitel 4.4.4*) dem offenen Curriculumsbegriff, die Sequenzen zu allgemeinen Demografiethemen verweisen hingegen eher auf einen geschlossenen Charakter (Gestaltungsspielräume sind aber auch hier gegeben). Diesen Überlegungen folgend, wird mit dem im vorliegenden Beitrag vorgestellten Curriculum eine halboffene Form gewählt.

Mit der Erstellung eines Curriculums ist immer auch ein Bedarf zu spezifizieren. Methodisch lässt sich der Bedarf anhand der Analyse von Anwendungssituationen, individuellen Qualifikationen, Arbeitsproblemen, Veränderungen in der Organisation und/oder aus Bedürfnissen der Mitarbeiter ableiten (Braun, 2010). Im vorliegenden Fall ergibt sich der Bedarf damit aus einer Kombination der Analysefelder »Veränderungen der Organisation« und »individuelle Qualifikation«. So ist im demografischen Wandel eine (aktuelle) Veränderung zu sehen, die Unternehmen vor neue Herausforderungen stellt (vgl. *Kapitel 2*). Führungskräfte und Personalverantwortliche müssen somit in der Lage sein (bzw. in die Lage versetzt werden) – also über Qualifikationen und Kompetenzen verfügen – mit diesen Herausforderungen sowohl reaktiv als auch proaktiv umzugehen (vgl. auch die entsprechenden Ausführungen der *Kapitel 1* und *4.2*).

Mit der Bedarfsbestimmung geht auch die Entscheidung über die „richtigen“ Inhalte und Themen einher. Die Auswahl erfolgt dabei auf Basis eines breiten, potenziell relevanten Spektrums. Der Rahmen dieses Spektrums war im Fall des vorliegenden Curriculums durch den demografischen Wandel bzw. dessen sehr wahrscheinliche Auswirkungen auf die Unternehmen bestimmt. Das Spektrum, aus dem Inhalte und Themen ausgewählt werden konnten, umfasste damit eine Reihe von Gestaltungsfeldern und Maßnahmen für den betrieblichen Umgang mit diesen Auswirkungen (für einen Überblick z. B. Bögel & Frerichs, 2011; Schweitzer & Bossmann, 2013; Seyfried, 2011), wobei sich die Maßnahmen verschiedenen Bereichen zuordnen lassen. Eine entsprechende Auswahl haben Stracke und Maack (2013) zusammengestellt. Abb. 8 stellt diese im Überblick dar:



**Abb. 8:** Betriebliche Handlungsfelder und Instrumente alter(n)sgerechter Personalarbeit (nach Stracke & Maack, 2013)

Die Auswahl potenziell für das Curriculum in Frage kommender Inhalte allein auf Literaturrecherchen zu stützen erscheint im vorliegenden Zusammenhang jedoch wenig ertragreich, da ein solches Vorgehen mitunter zu Akzeptanzproblemen auf Seiten der TeilnehmerInnen führen könnte. Im Rahmen der Curriculumentwicklung wurde daher u. a. auf die Idee der empirischen Exploration zurückgegriffen (vgl. Bortz & Döring, 2006; siehe ähnlich auch Braun, 2010). Auf Basis qualitativer oder quantitativer empirischer Daten konnten mit Hilfe dieses Ansatzes Vorstellungen über Themen erarbeitet werden, die für potenzielle Teilnehmer des Weiterbildungsangebotes bedeutsam sind. Zu diesem Zweck wurden zunächst im Rahmen einer telefonischen Befragung von 505 Geschäftsführern, Inhabern oder Personalverantwortlichen die branchen- und unternehmensbezogenen Bedarfe ermittelt sowie die gegebenen Personal- und Qualifikationsstrukturen analysiert und eine Bestandsaufnahme personalpolitischer und betrieblicher Maßnahmen zur Bewältigung der demografischen Entwicklungen durchgeführt (vgl. ausführlich Müller et al., 2013). Ziel einer zweiten Erhebung war eine Analyse der in der telefonischen Befragung ermittelten Probleme und Lösungsansätze. Hierzu wurden Tiefeninterviews mit Personalverantwortlichen und Führungskräften aus 51 weiteren Unternehmen durchgeführt (vgl. ausführlich Klinger, Curth, Müller & Nerdinger, 2014). Die Erkenntnisse beider Befragungen lieferten u. a. Hinweise für eine Auswahl der im Rahmen des Weiterbildungsangebotes zu vertiefenden Themen. Dabei wurde neben der Motivation von

Mitarbeitern der verschiedenen Altersgruppen auch die Thematik des Wissenstransfers zwischen den Generationen als gemeinsame Problemlage der Befragten exploriert. Beide Themenbereiche flossen daher in die Angebotsentwicklung und Modulerstellung ein. Der nachfolgende Abschnitt stellt Aufbau und Inhalte des Angebotes überblicksartig dar.

#### **4.4 Aufbau und Inhalte des Angebotes**

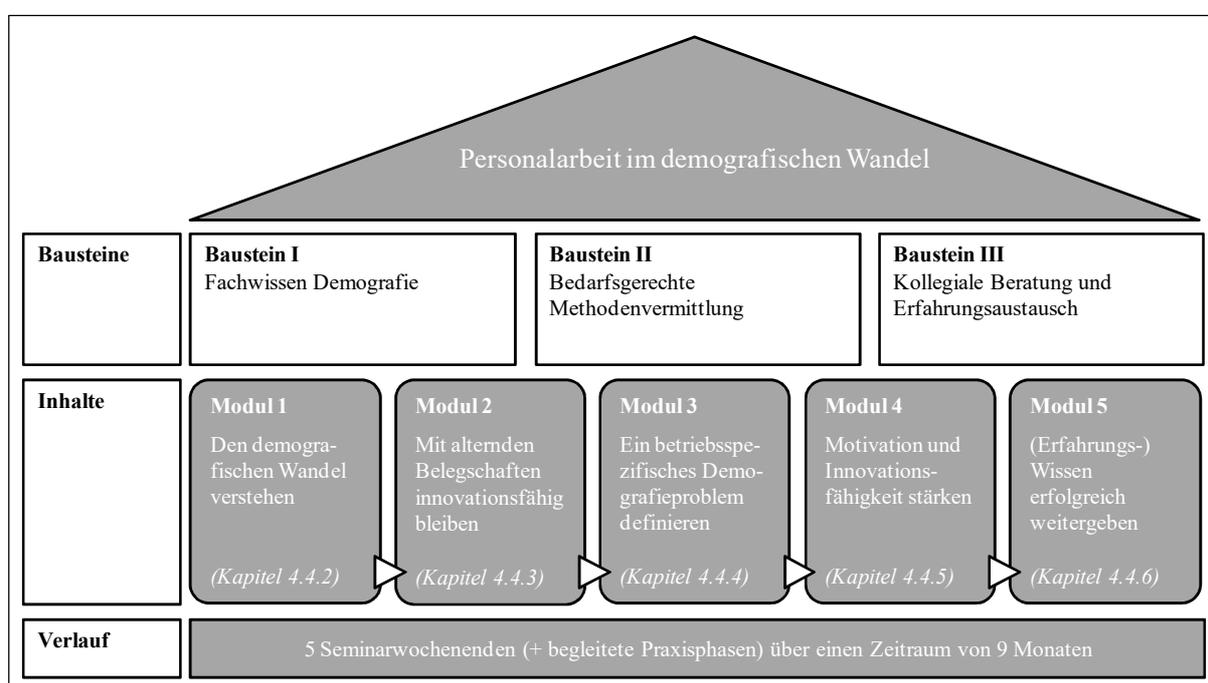
Die in *Kapitel 3.2* vorgestellten Ergebnisse einer im deutschen Kammerwesen durchgeführten Analyse demografieorientierter Weiterbildungsangebote belegen, dass entsprechende Weiterbildungen in der Regel nicht modular aufgebaut sind. Nur eines der recherchierten Angebote wies hinsichtlich des Seminaraufbaus eine entsprechende Struktur auf. Das im Rahmen dieses Beitrags vorgelegte Curriculum ist dagegen durch eine solche Strukturierung in Module gekennzeichnet. Dies liegt zum einen darin begründet, dass im Kern des Curriculums ein betriebliches Demografieprojekt durchgeführt werden soll. Dazu muss zunächst eine entsprechende betriebliche Problemlage identifiziert werden, ehe Handlungsschritte geplant, deren Umsetzung begleitet und die Resultate schließlich beurteilt werden können. All diese Schritte erfordern Zeit. Ein Grund für den modularen Angebotsaufbau ist zum anderen aber auch die angestrebte Einbindung als Zertifikatskurs in das berufsbegleitende Weiterbildungsangebot der Universität Rostock. Da für eine entsprechende Zertifizierung Leistungen durch die TeilnehmerInnen zu erbringen sind, die als Nachweis für die im Rahmen des Angebotes erworbenen Kenntnisse dienen und somit das Erreichen des jeweiligen Qualifikationszieles bestätigen, ist in der Angebotsgestaltung ein größerer zeitlicher Umfang erforderlich. Nur so ist sicherzustellen, dass die TeilnehmerInnen über ausreichend Zeit verfügen, die jeweils geforderten Leistungen nachzuweisen. Die konkreten Prüfungsleistungen sind dabei für jedes Modul individuell festgelegt und werden in den entsprechenden Unterkapiteln ausführlicher dargestellt.

Übergeordnetes Ziel ist die Vermittlung von Wissen, Methoden und Instrumenten, welche die TeilnehmerInnen in die Lage versetzen sollen, die mit dem demografischen Wandel einhergehenden betrieblichen Herausforderungen kompetent und idealerweise proaktiv zu gestalten. Es werden daher sowohl fachliche (*Baustein I*) als auch methodische Kompetenzen (*Baustein II*) zur Thematik vermittelt. Im Rahmen der Durchführung eines Demografieprojektes<sup>15</sup>, das auf eine ganz konkrete betriebsspezifische Problemlage Bezug nimmt und u. a. über begleitete

---

<sup>15</sup> Grundlage für die Planung und Realisierung eines solchen Demografieprojektes ist ein im Rahmen von PerDemo erarbeitetes Handlungs- und Umsetzungskonzept (vgl. Nerdinger, Wilke, Drews & Stracke, in Vorb.). In *Kapitel 4.4.4.3* werden dessen Grundideen vorgestellt.

Praxisphasen Eingang in das Angebot findet, können die TeilnehmerInnen die in den Seminaren vermittelten Inhalte bereits praktisch anwenden. Das Angebot wird ergänzt durch eine gezielte Beratung (*Baustein III*), die die TeilnehmerInnen bei der Identifizierung, Umsetzung und abschließenden Beurteilung eines solchen Demografieprojektes im betrieblichen Alltag unterstützt. Die drei Bausteine werden inhaltlich in fünf Modulen umgesetzt. Für die Durchführung des Gesamtkonzeptes werden insgesamt fünf Seminarwochenenden mit jeweils ein bis eineinhalb Seminartagen (z. B. Freitag ganztags, Samstagvormittag) über einen Zeitraum von drei Quartalen (bzw. neun Monaten) empfohlen. Abb. 9 fasst das zum Qualifizierungsangebot erarbeitete Curriculum im Überblick zusammen:



**Abb. 9:** Das Qualifizierungsangebot im Überblick (Quelle: Eigene Darstellung)

Das Curriculum beinhaltet alle Themen, auf die das entwickelte Qualifizierungsangebot Bezug nimmt. Dem curricularen Gedanken entsprechend ist die Einteilung der Modulthemen dabei zwar rahmengebend, der empfohlene Ablauf aber nicht verpflichtend. Der Seminaranbieter bzw. durchführende Dozent kann so die korrespondierenden Inhalte in selbstgewählter Reihenfolge vermitteln. Die Übungen und Methoden in den einzelnen Modulen sind zudem zwar didaktisch wohlüberlegt, haben aber ebenfalls keinen zwingenden Charakter. Dozenten können daher die vorgeschlagenen Übungen/Methoden – der konkreten Seminarsituation und den jeweiligen Voraussetzungen der TeilnehmerInnen entsprechend – modifizieren oder andere Übungen verwenden, die eine Vermittlung der im Curriculum beschriebenen und für eine Zertifizierung erforderlichen Inhalte gewährleisten.

#### **4.4.1 Hinweise zur Arbeit mit dem Curriculum**

In den nachfolgenden Abschnitten (4.4.2 bis 4.4.6) werden die Module des Curriculums ausführlich beschrieben. Die einzelnen Abschnitte folgen im Aufbau einem festen Gliederungs-  
schema. Nach einigen einführenden Bemerkungen mit Hintergrundinformationen zur jewei-  
ligen Thematik werden die Ziele des Moduls bestimmt. Die Ziele sind in unterschiedliche  
Hierarchiestufen (Richt-, Grob- und Feinlernziele) gegliedert (vgl. ausführlich zu Lernzielstu-  
fen z. B. Kron, Jürgens & Standop, 2014; Siebert, 2003). Im Anschluss erfolgt die detaillierte  
Darstellung der einzelnen Seminareinheiten<sup>16</sup> in Form eines tabellarischen Ablaufschemas,  
das den Zeitbedarf (individuelle Pausenregelung), die konkreten Lerninhalte sowie Empfeh-  
lungen zur methodisch-didaktischen Umsetzung dieser Inhalte umfasst. Wie bereits in *Kapitel*  
*4.1* ausgeführt, geht das vorliegende Curriculum dabei von der notwendigen Fachkompetenz  
des Seminaranbieters bzw. Dozenten aus. An dieser Stelle sei noch mal darauf hingewiesen,  
dass (Lern-) Inhalte daher nur insoweit aufgearbeitet werden, wie es für die Durchführung der  
Seminareinheiten jeweils erforderlich ist. Literaturempfehlungen zur inhaltlichen Vertiefung  
ausgewählter Themen ergänzen das Curriculum an geeigneter Stelle und unterstützen den  
Dozenten bei der Vorbereitung der Themen. Für einzelne Inhalte wird zudem der Einbezug  
von Experten oder Praktikern empfohlen. Das Curriculum umfasst Materialien (z. B. Abbil-  
dungen, Arbeitsblätter), die Dozenten bei der Seminareinheit verwenden können. Diese  
befinden sich im Anhang des Beitrags.<sup>17</sup> Entsprechende Verweise auf die Materialien sind in  
den Beschreibungen der Seminareinheiten mit dem Hinweis ‚□ Dozentenmaterial‘ gekenn-  
zeichnet. Am Ende jedes Abschnitts fasst eine Übersicht zudem die relevanten Aspekte des  
jeweiligen Moduls zusammen.

#### **4.4.2 Modul 1: Den demografischen Wandel verstehen**

##### 4.4.2.1 Einführung

Mit den erwerbsdemografischen Entwicklungen und den damit verbundenen Auswirkungen  
in den Unternehmen wird ein vorausschauendes strategisches Personalmanagement ein wich-  
tiger Bestandteil demografieorientierter Personalarbeit (z. B. Nienhüser, 2002; Sporket,  
2011). Zwar werden in den Unternehmen die altersstrukturellen Veränderungen zunehmend  
wahrgenommen (Kay, Kranzusch & Suprinovi□, 2008), doch allein der Begriff „Demografi-

---

<sup>16</sup> Jedes Modul ist in sogenannte Seminareinheiten gegliedert. Jede Seminareinheit ist wiederum in einzelne  
Sequenzen unterteilt. Im Fall von nur einer Sequenz sind Seminareinheit und Sequenz demnach identisch.

<sup>17</sup> Der Anhang steht im Internet unter »[www.perdemo.de/publikationen](http://www.perdemo.de/publikationen)« zum Download zur Verfügung.

scher Wandel“ scheint für viele Mittelständler noch immer zu abstrakt (Bendig, Cirkel, Dahlbeck & Kolzarek, 2011). Eine demografieorientierte Personalarbeit setzt zwar ein begriffliches Verständnis der Thematik voraus, aber auch Kenntnisse über die strukturellen Zusammenhänge im demografischen Wandel werden zu einer zentralen Voraussetzung eines vorausschauenden personalwirtschaftlichen Handelns (Hilpert & Luthardt, 2012). Vor diesem Hintergrund hat Sporket (2009) den Begriff ‚*demographic literacy*‘ in den deutschen Sprachraum eingeführt. Wörtlich übersetzt würde der Begriff in etwa ‚demografiebezogene Lesefähigkeit‘ bedeuten. Im vorliegenden Verständnis geht der Begriff aber über diese Lesefähigkeit hinaus und wird „als die Fähigkeit und Kompetenz von Organisationen, Informationen über interne und externe demografische Veränderungsprozesse zu beschaffen oder zu generieren, diese Informationen zu analysieren und zu verstehen, mit weiteren relevanten Informationen zu verknüpfen, zu bewerten und hieraus im Bedarfsfall die geeigneten Maßnahmen abzuleiten und umzusetzen“ (Sporket, 2009, S. 298) definiert. Als Ausgangspunkt dienen Alters- und Qualifikationsstrukturanalysen und die damit verbundenen Prognosen. Die Analyseergebnisse können u. a. als Grundlage für eine demografieorientierte Personalbedarfsplanung und -entwicklung dienen, wobei die Initiierung und Koordination dieser Aufgaben den entsprechenden Verantwortungsträgern im Unternehmen (vgl. hierzu *Kapitel 4.2*) obliegen sollte.

Um zunächst ein Grundverständnis für das ‚Problem Demografischer Wandel‘ bei den TeilnehmerInnen zu entwickeln, werden im Modul 1 die konkreten Herausforderungen des Wandels praxisnah aufgearbeitet. Dabei soll die demografische Situation sowohl mit Blick auf das Bundesland der TeilnehmerInnen als auch ihrem regionalen Arbeitsmarkt im Fokus stehen. Die TeilnehmerInnen erhalten einen Überblick über die aktuelle und zukünftige räumliche Verteilung von Personalangebot und -nachfrage in ihrer jeweiligen Region. Die daraus resultierenden branchen- und betriebsspezifischen Problemfelder werden beleuchtet und deren Relevanz mit Blick auf die Unternehmen der TeilnehmerInnen reflektiert. Nachdem die demografischen Grundlagen gelegt wurden, lernen die TeilnehmerInnen verschiedene Verfahren der Alters- und Personalstrukturanalyse kennen.

In der sich anschließenden Praxisphase wird der erste Grundstein zu einer demografiefesten Personalpolitik im eigenen Unternehmen gelegt. Im Rahmen einer systematischen Bestandsaufnahme analysieren die TeilnehmerInnen selbstständig die Personal- und Altersstruktur ihres Unternehmens. Die Ergebnisse liefern einen Überblick über die aktuelle Alters- und Qualifikationsstruktur der Belegschaft. Die Fortschreibung dieses Ist-Zustands zeigt ihnen zudem, wie sich diese Strukturen voraussichtlich in Zukunft verändern werden. Die Ergebnis-

se sind schließlich Ausgangspunkt für die Ableitung und Realisierung konkreter Maßnahmen und erleichtern den TeilnehmerInnen z. B. die zukünftige Personalplanung (die Durchführung dieser Analysen kann im Falle eines Zertifikatkurses der für das erste Modul zu erbringenden Prüfungsleistung entsprechen).

Das erste Modul der Seminarreihe beginnt mit einer ausführlichen Vorstellung der Dozenten und TeilnehmerInnen. Die TeilnehmerInnen lernen sich dadurch untereinander kennen und machen sich mit der Seminarleitung bekannt. Ferner wird empfohlen, zu Beginn des ersten Moduls eine Erwartungsabfrage durchzuführen. Beide Aspekte – Vorstellungsrunde und Erwartungsabfrage – sowie didaktisch-methodische Möglichkeiten zu deren Umsetzung wurden in das Ablaufschema des ersten Moduls integriert (in den folgenden Modulen kann die Vorstellungsrunde dagegen knapp ausfallen, auf die Erwartungsabfrage sollte hingegen auch hier nicht verzichtet werden).

#### 4.4.2.2 Lernziele

Im ersten Modul lernen die TeilnehmerInnen den Demografischen Wandel kennen, können dessen Auswirkungen mit Blick auf das jeweilige Unternehmen reflektieren und kennen die Verfahren der Altersstrukturanalyse. Dieses Richtziel gliedert sich in insgesamt vier Grobziele, die wiederum in entsprechende Feinziele unterteilt sind. Tab. 2 fasst die Lernzielstufen im Überblick zusammen:

**Tab. 2:** Grob- und Feinziele im Modul 1

Grobziele	Feinziele
Die TeilnehmerInnen verstehen den Begriff „Demografischer Wandel“ und kennen die damit verbundenen allgemeinen Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt.	Die TeilnehmerInnen wissen, was unter dem Begriff „Demografischer Wandel“ zu verstehen ist.
	Die TeilnehmerInnen kennen die Ursachen des Wandels und wissen, welche Auswirkungen der demografische Wandel auf den Arbeitsmarkt in Deutschland hat.
	Die TeilnehmerInnen können andere betriebliche Akteure selbstständig zur demografischen Entwicklung in Deutschland und der Auswirkungen informieren.
Die TeilnehmerInnen kennen die Auswirkungen des demografischen Wandels mit Blick auf ihre Region.	Die TeilnehmerInnen wissen, wie sich die demografischen Entwicklungen heute und in Zukunft in ihrem Bundesland im Allgemeinen darstellen.
	Die TeilnehmerInnen können andere betriebliche Akteure selbstständig über die regionalen Auswirkungen des demografischen Wandels informieren.

Grobziele	Feinziele
Die TeilnehmerInnen kennen die Auswirkungen des demografischen Wandels in Bezug auf ihre Branche.	Die TeilnehmerInnen wissen, wie sich die demografischen Entwicklungen im Bereich der jeweiligen Branche insgesamt auswirken.
	Die TeilnehmerInnen können andere betriebliche Akteure selbstständig über die Auswirkungen des demografischen Wandels in ihrer Branche informieren.
Analyse der Personal- und Altersstruktur	Die TeilnehmerInnen wissen, was eine Altersstrukturanalyse ist und für welche Zwecke diese eingesetzt werden kann.
	Die TeilnehmerInnen sind in der Lage, eine Altersstrukturanalyse selbstständig durchzuführen.
	Die TeilnehmerInnen haben eine Altersstrukturanalyse selbstständig an einem fiktiven Übungsbeispiel durchgeführt.

Das nachfolgende Kapitel beinhaltet das tabellarische Ablaufschema zur Durchführung des ersten Moduls. Die Angaben zum zeitlichen Umfang der jeweiligen Sequenzen sind Richtwerte, die bei der Planung der einzelnen Seminareinheiten berücksichtigt werden sollten, im Einzelfall aber auch entsprechend angepasst werden können. Außerdem sei noch einmal darauf hingewiesen, dass mit Blick auf die Methoden vor allem Anregungen für entsprechende Umsetzungsmöglichkeiten der (Lern-) Inhalte gegeben werden sollen.

#### 4.4.2.3 Inhalte und Empfehlungen zur methodisch-didaktischen Umsetzung

**Tab. 3:** Ablaufschema Modul 1

Dauer	(Lern-) Inhalte	Methode/Materialien/Literatur
<b>SEMINAREINHEIT 1: Begrüßung und Einführung</b>		
	<i>Eintreffen der TeilnehmerInnen</i>	Vorraum, Foyer, Cafeteria
	<i>Informelles Zusammenkommen und Kennenlernen</i>	Bereitstellen von Kaffee und z. B. Stehtischen (vor/im Seminarraum)
	<i>Verteilung der Namensschilder</i>	Begrüßungs-Flip: Am Eingang zum Seminarraum hängt (steht) ein Flipchart/Poster mit der Aufschrift „Herzlich Willkommen“. Darunter befinden sich die Namensschilder mit den Vor- und Zunamen aller erwarteten TeilnehmerInnen.

Dauer	(Lern-) Inhalte	Methode/Materialien/Literatur
15 Min.	<p><i>Eröffnung, offizielle Begrüßung und Informationen</i></p> <p>Dozent eröffnet die Veranstaltung und begrüßt die TeilnehmerInnen. Der Dozent stellt sich kurz vor und erläutert den Hintergrund der Seminarerstellung (Verbundprojekt PerDemo). Hierbei soll auch kurz auf die Förderer (BMBF, ESF) verwiesen werden.</p> <p>Dozent gibt Orientierung über den Ablauf des Weiterbildungsangebotes und thematisiert kurz das Thema Prüfungsleistungen.</p> <p>Dozent informiert über organisatorische Rahmenbedingungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Seminar-, Pausen- und Essenszeiten</li> <li>✓ Informationen zum Seminarort/Räumlichkeiten (u. a. Toiletten, Gruppenarbeitsräume)</li> <li>✓ Seminar material</li> <li>✓ Dokumentation (z. B. Fotoprotokoll)</li> </ul>	<p>teten Teilnehmer (vgl. ausführlich zur Methode Klein, 2013)</p> <p>Plenum</p> <p>Informationen zum Verbundprojekt PerDemo unter: <a href="http://www.perdemo.de">www.perdemo.de</a></p> <p>Informationen zum Hintergrund unter:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• <a href="http://www.bmbf.de/foerderungen/15043.php">http://www.bmbf.de/foerderungen/15043.php</a></li> <li>• <a href="http://pt-ad.pt-dlr.de/de/279.php">http://pt-ad.pt-dlr.de/de/279.php</a></li> <li>• <a href="http://www.demoscreen.de">www.demoscreen.de</a></li> </ul> <p>Abbildung ‚PerDemo-Haus‘ als Folie oder PPT (► Dozentenmaterial M1S1)</p>
45 Min.	<p><i>Vorstellung Dozent/Dozentin</i></p> <p>Dozent stellt sich und seinen (beruflichen) Hintergrund vor.</p> <p><i>Vorstellung/Kennenlernen der TeilnehmerInnen</i></p> <p>Wichtige Angaben, die im Rahmen der Vorstellungsrunde mit aufgenommen werden sollten (können) sind z. B.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Name</li> <li>✓ Tätigkeit/Funktion</li> <li>✓ Unternehmen</li> <li>✓ (Wohn-) Ort</li> <li>✓ Etwas persönliches</li> <li>✓ Frage(n) zur Motivation/zum Thema</li> </ul>	<p>Dozent entscheidet selbst, wie persönlich und intensiv die Einstiegsphase gestaltet werden soll.</p> <p>In Abhängigkeit davon bieten sich unterschiedliche Methoden zur Vorstellung/zum Kennenlernen an:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Partnerinterview</li> <li>• Postkarte ziehen</li> <li>• Namenskette</li> <li>• ...</li> </ul> <p><i>Literaturempfehlungen mit weiteren Methoden zur Vorstellung/zum Kennenlernen:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dürrschmidt et al. (2014). <i>Metho-</i></li> </ul>

Dauer	(Lern-) Inhalte	Methode/Materialien/Literatur
15 Min.	<p><i>Erwartungsabfrage (optional)</i></p> <p>Auch wenn die Thematik des Moduls vorgegeben ist, wird die Durchführung einer Erwartungsabfrage empfohlen.</p>	<p><i>densammlung für Trainerinnen und Trainer (9. Aufl.). Bonn: manager-Seminare.</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Klein, Z. M. (2013). <i>Kreative Seminarmethoden. 100 kreative Methoden für erfolgreiche Seminare (7. Aufl.). Offenbach: GABAL.</i></li> </ul>
15 Min.	<p><i>Ziele und Schwerpunkte des Seminars kurz benennen</i></p> <p>Anhand der Lernzielstufen (siehe Tab. 2) werden die TeilnehmerInnen über die Ziele des Seminars informiert.</p>	<p>Methoden zur Erwartungsabfrage (Vorschläge):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Erwartungen im Plenum sammeln und gemeinsam mit den TeilnehmerInnen clustern</li> <li>• Satzanfänge vorgeben (z. B. Im Seminar möchte ich...)</li> <li>• ...</li> </ul> <p><i>Literaturempfehlungen mit weiteren Methoden zur Erwartungsabfrage:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Seidl, B. (2012). Rasender Reporter: Erwartungsabfrage. In: H. Scarbath &amp; T. von Beyer-Stiepani (Hrsg.), <i>Handbuch Trainerkompetenz. Multiplikatorenkonzept für die betriebliche Weiterbildung (S. 268).</i> Düsseldorf: DGFP-PraxisEdition.</li> <li>• siehe auch Dürschmidt et al. (2014) und Klein (2013)</li> </ul> <p>Wichtig: Festhalten der Erwartungen auf einem Dauermedium (z. B. Flipchart). Am Ende des Moduls können die Erwartungen zum Abgleich dienen.</p>
15 Min.	<p><i>Ziele und Schwerpunkte des Seminars kurz benennen</i></p> <p>Anhand der Lernzielstufen (siehe Tab. 2) werden die TeilnehmerInnen über die Ziele des Seminars informiert.</p>	<p>Frontal im Plenum mittels:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Folien</li> <li>• PPT</li> <li>• Zielplakat</li> <li>• ...</li> </ul>

**SEMINAREINHEIT 2:  
Demografischer Wandel in Deutschland**

Dauer	(Lern-) Inhalte	Methode/Materialien/Literatur
45 Min.	<p><i>Allgemeine Einführung und Begriffsklärungen</i></p> <p>Ziel ist es folgende Begriffe/Themen zu klären:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Was ist der demografische Wandel? Der demografische Wandel umfasst Prozesse, die im Kern das Altern einer Bevölkerung mit der Perspektive ihrer Schrumpfung beschreiben.</li> <li>✓ Was sind die Ursachen des Wandels? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Geburtenentwicklung (Fertilität)</li> <li>- Sterblichkeit (Mortalität)</li> <li>- Zu- und Abwanderungen (Migration)</li> </ul> </li> <li>✓ Was sind die Folgen des Wandels? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alterung der Gesellschaft</li> <li>- Bevölkerungsrückgang und damit einhergehend ein Rückgang des Erwerbspersonenpotenzials</li> </ul> </li> <li>✓ Welche Auswirkungen hat der Wandel auf die Unternehmen? <ul style="list-style-type: none"> <li>- Alternde Belegschaften (Anstieg des Durchschnittsalters)</li> <li>- Mangel an Nachwuchskräften („War for Talents“)</li> <li>- Wettbewerb um qualifizierte Fachkräfte</li> <li>- ...</li> </ul> </li> </ul> <p>Der Dozent kann dabei auch Aspekte ergänzen bzw. andere Schwerpunkte setzen.</p>	<p>Präsentation im Plenum mittels PPT (ggf. Experten zur Thematik einladen)</p> <p>Der Dozent erläutert zur inhaltlichen Einführung in die Thematik die demografischen Entwicklungen in Deutschland.</p> <p>Schaubilder / Statistiken (► Dozentenmaterial M1S2a)</p> <p><i>Literatur zu den Themen im Einzelnen:</i></p> <p>Demografischer Wandel allgemein:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tivig, T. &amp; Waldenberger, F. (2011). <i>Deutschland im demografischen Wandel. Ein Vergleich mit Japan</i>. Rostock: Klatschmohn.</li> </ul> <p>Ursachen des Wandels:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Dickmann, N. (2005). Grundlagen der demografischen Entwicklung. In: Institut der deutschen Wirtschaft Köln (Hrsg.), <i>Perspektive 2050. Ökonomik des demographischen Wandels</i> (S. 12–33). Köln: DIV.</li> </ul> <p>Auswirkungen des Wandels allgemein:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Fuchs, J. &amp; Zika, G. (2010). Demografie gibt die Richtung vor. <i>LAB Kurzbericht 12/2010</i>. Nürnberg: IAB.</li> <li>• Fuchs, J., Söhnlein, D. &amp; Weber, B. (2011). Projektion des Arbeitskräfteangebots bis 2050. Rückgang und Alterung sind nicht mehr aufzuhalten. <i>LAB Kurzbericht 16/2011</i>. Nürnberg: IAB.</li> <li>• Kröhnert, S. (2011). <i>Die demografische Lage der Nation</i>. Berlin: Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung.</li> <li>• Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2009). <i>Demografischer Wandel in Deutschland. Auswirkungen auf die Entwicklung der Erwerbspersonenzahl</i>. Wiesbaden:</li> </ul>

Dauer	(Lern-) Inhalte	Methode/Materialien/Literatur
15 Min.	<p data-bbox="339 1055 523 1084"><i>Fragen klären</i></p> <p data-bbox="339 1126 823 1234">Nach dem fachlichen Input sollte den TeilnehmerInnen die Möglichkeit gegeben werden Nachfragen zu stellen.</p>	<p data-bbox="935 282 1254 311">Statistisches Bundesamt.</p> <ul data-bbox="887 322 1350 461" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="887 322 1350 461">• Statistisches Bundesamt (2009). <i>Bevölkerung Deutschlands bis 2060</i>. Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.</li> </ul> <p data-bbox="887 506 1350 573">Auswirkungen des Wandels auf die Unternehmen:</p> <ul data-bbox="887 584 1401 1014" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="887 584 1401 757">• Bellmann, L., Kistler, E. &amp; Wahse, J. (2007). Demografischer Wandel. Betriebe müssen sich auf alternde Belegschaften einstellen. <i>IAB Kurzbericht 21/2007</i>. Nürnberg: IAB.</li> <li data-bbox="887 768 1401 1014">• Deutscher Industrie und Handelskammertag (2010). <i>Arbeitsmarkt und Demografie. Ergebnisse einer DIHK-Unternehmensumfrage zur Demografie und den Folgen für den Arbeitsmarkt</i>. Berlin, Brüssel: DIHK.</li> </ul>
30 Min.	<p data-bbox="339 1272 616 1301"><i>Erfahrungsaustausch</i></p> <p data-bbox="339 1346 855 1447">Kurzer Meinungsaustausch in Kleingruppen zum Vortrag und zur Thematik im Allgemeinen.</p> <p data-bbox="339 1491 855 1597">Ziel ist das Reflektieren von Erfahrungen im eigenen Unternehmen, Einstellungen, (Er-) Kenntnissen etc.</p>	<ul data-bbox="887 1272 1401 1715" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="887 1272 1401 1346">• Murmelgruppen (vgl. ausführlich zur Methode Klein, 2013)</li> </ul> <p data-bbox="935 1379 1401 1480">Leitfrage: „Was verbinde ich mit dem demografischen Wandel mit Blick auf mein Unternehmen?“</p> <ul data-bbox="935 1491 1401 1597" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="935 1491 1401 1525">- Gelesenes, Gehörtes, Gesehenes</li> <li data-bbox="935 1536 1401 1570">- Eigene Erfahrungen</li> <li data-bbox="935 1581 1401 1597">- ...</li> </ul> <ul data-bbox="887 1608 1401 1715" style="list-style-type: none"> <li data-bbox="887 1608 1401 1715">• Assoziationsstern (vgl. ausführlich zur Methode Schmidt-Wulfen, 2013)</li> </ul> <p data-bbox="935 1749 1401 1973">Der Stern dient zum Sammeln von Gedanken zur Thematik. Die so öffentlich gemachten Gedanken können Erfahrungen der anderen TeilnehmerInnen anregen. (► Dozentenmaterial M1S2b)</p>

### SEMINAREINHEIT 3: Demografischer Wandel in den Bundesländern/Regionen

---

40 Mi-  
nuten

*Einführende Erläuterungen zu regionalen Auswirkungen des Wandels*

Die Auswirkungen des demografischen Wandels nehmen bedingt durch regionale Besonderheiten in den einzelnen Bundesländern einen sehr unterschiedlichen Verlauf. Sie werden weder zur gleichen Zeit noch in der gleichen Intensität eintreten. Dies gilt in besonderer Weise für die im Fokus des Weiterbildungsangebotes stehenden norddeutschen Bundesländer Schleswig-Holstein, Hamburg und Mecklenburg-Vorpommern. Im Beziehungsgefüge der drei Bundesländer ist Mecklenburg-Vorpommern am stärksten von den Auswirkungen des Wandels betroffen; Hamburg (noch) am geringsten. Schleswig-Holstein nimmt eine Zwischenposition ein.

*Gruppenarbeit*

Ziel ist die Aufarbeitung der erwerbsdemografischen Entwicklungen in den drei Bundesländern.

Der Dozent führt kurz in die Thematik ein (ggf. Experten zur Thematik einladen).

*Literatur:*

- Niebuhr, A. & Stiller, S. (2005). Demographischer Wandel und Arbeitsmärkte in Norddeutschland. *Wirtschaftsdienst*, 85 (5), 326–332.

*Gruppenarbeit*

Im Anschluss erarbeiteten die TeilnehmerInnen selbstständig in Kleingruppen die jeweiligen Problemlagen in den drei Bundesländern (► Dozentenmaterial M1S3a):

Gruppe 1: Hamburg

*Vorschlag zum Arbeitsmaterial:*

Buch, T., Meier, H. & Stöckmann, A. (2010). Demografischer Wandel. Auswirkungen auf den Hamburger Arbeitsmarkt. *LAB Regional 01/2010*. Nürnberg: IAB.

Gruppe 2: Mecklenburg-Vorpommern

*Vorschlag zum Arbeitsmaterial:*

Kotte, V., Meier, H. & Stöckmann, A. (2010a). Demografischer Wandel. Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt in Mecklenburg-Vorpommern. *LAB-Regional 03/2010*. Nürnberg: IAB.

Gruppe 3: Schleswig-Holstein

*Vorschlag zum Arbeitsmaterial:*

Kotte, V., Meier, H. & Stöckmann, A. (2010b). Demografischer Wandel. Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt in Schleswig-Holstein. *LAB-Regional 04/2010*. Nürnberg: IAB.

Für die Einteilung in die drei Gruppen können bspw. folgende Methoden ge-

---

Dauer	(Lern-) Inhalte	Methode/Materialien/Literatur
		<p data-bbox="887 280 1062 309">nutzt werden:</p> <ul data-bbox="887 353 1418 1355" style="list-style-type: none"><li data-bbox="887 353 1418 495">• Abzählen: Die TeilnehmerInnen zählen jeweils im 3er Schritt. Im Ergebnis bilden alle „Einsen“ eine Gruppe usw.</li><li data-bbox="887 506 1418 680">• Jahreszeiten: Die TeilnehmerInnen finden sich anhand ihres Geburtsmonats zu drei Jahreszeiten (z. B. Sommer, Herbst und Winter) zusammen.</li><li data-bbox="887 692 1418 936">• Meiern: Die TeilnehmerInnen ziehen verdeckt ein Kärtchen, auf dem ein Familienname („Meier“, „Meyer“, „Maier“) steht. Die Gruppen finden sich entsprechend der Schreibweise der Namen zusammen.</li><li data-bbox="887 947 1418 1169">• Betriebszugehörigkeit: Die TeilnehmerInnen bilden eine Kette nach Dauer der Betriebszugehörigkeit. Dozent teilt diese dann in Gruppen, z. B. kurz (&lt; 3 Jahre), mittel (3&lt;5 Jahre), lang (&gt;5 Jahre) ein.</li><li data-bbox="887 1180 1418 1312">• Nachnamen: Die TeilnehmerInnen bilden eine Kette entsprechend der Anfangsbuchstaben der Nachnamen.</li><li data-bbox="887 1323 965 1355">• ...</li></ul>
		<p data-bbox="887 1395 1374 1462"><i>Literaturempfehlung zur Gruppeneinteilung:</i></p> <ul data-bbox="887 1473 1418 1765" style="list-style-type: none"><li data-bbox="887 1473 1418 1574">• Kruck, K. B. (2014). <i>Gruppeneinteilung: Moderationstechnik</i>. BoD E-Short: Kindle Edition.</li><li data-bbox="887 1585 1418 1765">• Kapitel 3.1 (S. 134–140) in Klein, Z. M. (2013). <i>Kreative Seminarmethoden. 100 kreative Methoden für erfolgreiche Seminare</i> (7. Aufl.). Offenbach: GABAL.</li></ul>
20 Min.	<i>Präsentation der Ergebnisse</i>	<p data-bbox="887 1798 986 1827">Plenum</p> <p data-bbox="887 1872 1418 1989">Ergebnispräsentationen durch die TeilnehmerInnen z. B. mittels Flipchart oder Metaplanpapier.</p>

Dauer	(Lern-) Inhalte	Methode/Materialien/Literatur
30 Min.	<p><i>Auswirkungen des Wandels in den Regionen</i></p> <p>Auch auf regionaler Ebene (Landkreise, Gemeinden) können die erwerbsdemografischen Entwicklungen einen unterschiedlichen Verlauf nehmen. Die TeilnehmerInnen sollen daher einen Überblick erhalten, wie sich die demografischen Entwicklungen und insbesondere deren Auswirkungen in ihrer Region im Besonderen darstellen.</p>	<p>Kleingruppen</p> <p>Kleingruppen mit maximal 2 bis 3 Personen verschaffen sich mittels Internetrecherche einen Überblick über die Auswirkungen des Wandels in den Regionen, in denen ihr Unternehmen ansässig ist.</p> <p>Folgende Links können u. a. genutzt werden (► Dozentenmaterial M1S3b):</p> <p>Hamburg:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <a href="http://www.statistik-nord.de">www.statistik-nord.de</a></li><li>• <a href="http://www.vgrdl.de">www.vgrdl.de</a></li><li>• <a href="http://www.demographie-hamburg.de">www.demographie-hamburg.de</a></li><li>• <a href="http://www.statistikportal.de">www.statistikportal.de</a></li><li>• <a href="http://statistik.arbeitsagentur.de">http://statistik.arbeitsagentur.de</a></li></ul> <p>Schleswig-Holstein:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <a href="http://www.schleswig-holstein.de">http://www.schleswig-holstein.de</a></li><li>• <a href="http://www.ihk-schleswig-holstein.de">http://www.ihk-schleswig-holstein.de</a></li><li>• <a href="http://statistik.arbeitsagentur.de">http://statistik.arbeitsagentur.de</a></li></ul> <p>Mecklenburg-Vorpommern:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• <a href="http://www.statistik-mv.de">www.statistik-mv.de</a></li><li>• <a href="http://www.demografie-portal.de">www.demografie-portal.de</a></li><li>• <a href="http://statistik.arbeitsagentur.de">http://statistik.arbeitsagentur.de</a></li><li>• <a href="https://ec.europa.eu/eures/main.jsp?lang=de&amp;acro=lmi&amp;catId=363&amp;countryId=DE&amp;regionId=DE8&amp;langChanged=true">https://ec.europa.eu/eures/main.jsp?lang=de&amp;acro=lmi&amp;catId=363&amp;countryId=DE&amp;regionId=DE8&amp;langChanged=true</a></li></ul>
20 Min.	<p><i>Präsentation der Ergebnisse</i></p>	<p>Die Gruppen präsentieren die Ergebnisse mittels einer vorbereiteten Wandzeitung (► Dozentenmaterial M1S3c).</p> <p>Die Wandzeitung enthält eine ‚stumme Karte‘ des jeweiligen Bundeslandes, wobei die Arbeitsergebnisse entsprechend der Regionen festgehalten werden können.</p>

30 Min. *Auswirkungen des Wandels in den Branchen*

Die *Gesundheitswirtschaft* gehört zu den bedeutendsten Wachstumsbranchen in Deutschland, wobei in einer alternierenden Bevölkerung vor allem stationäre und ambulante Versorgungsleistungen (Kernbereich) verstärkt nachgefragt werden. Vor diesem Hintergrund ist es auch wenig verwunderlich, dass vor allem in Gesundheits- und Pflegeberufen ein flächendeckender Mangel an qualifizierten Fachkräften festzustellen ist. Insbesondere in Mecklenburg-Vorpommern stehen die Unternehmen der Branche vor dem Hintergrund des ungebrochenen Trends einer Abwanderung junger Erwerbstätiger vor enormen Rekrutierungsproblemen.

Auch in der *maritimen Wirtschaft* sind demografisch bedingte Auswirkungen seit längerem zu beobachten. So ist ein wachsender Fachkräftemangel schon seit Jahren ein Thema in der Branche. Auch hier wird vor allem qualifiziertes Personal in den verschiedenen Teilbereichen gesucht.

Vortrag im Plenum (ggf. Experten zur Thematik einladen)

*Literatur zur Vorbereitung der Thematik:*

- BioCon Valley (2011). *Masterplan Gesundheitswirtschaft Mecklenburg-Vorpommern 2020. Fortschreibung des Masterplans Gesundheitswirtschaft 2010*. Greifswald, Rostock: BioCon Valley GmbH.
- Bundesagentur für Arbeit (2012). *Fachkräfteengpässe in Deutschland. Analyse Dezember 2012*. Nürnberg: Bundesagentur für Arbeit.
- Hackmann, T. (2012). Arbeitsmarkt Pflege: Bestimmung der künftigen Altenpflegekräfte unter Berücksichtigung der Berufsverweildauer. *Sozialer Fortschritt*, 61 (2-3), 47-49.
- Kotte, V. (2011). Gesundheitswirtschaft in Schleswig-Holstein. Leit- und Zukunftsbranche für den Arbeitsmarkt. *LAB Regional 01/2011*. Nürnberg: IAB.
- Kotte, V. & Stöckmann, A. (2012). Gesundheitswirtschaft in Mecklenburg-Vorpommern. Leit- und Zukunftsbranche für den Arbeitsmarkt. *LAB Regional 01/2012*. Nürnberg: IAB.

*Literatur zur Vorbereitung der Thematik:*

- BMWi, Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2011). *Nationaler Masterplan maritime Technologien (NMMT). Deutschland, Hochtechnologie-Standort für maritime Technologien zur nachhaltigen Nutzung der Meere*. Berlin: BMWi.
  - Brandt, C. (2011). *Deutsche Schifffahrt: Land in Sicht. Die Ergebnisse einer Befragung von 100 Führungsk-*
-

Dauer	(Lern-) Inhalte	Methode/Materialien/Literatur
60 Min.	<p><i>Identifikation betrieblicher Problemlagen</i></p> <p>Am Ende des ersten Seminartages haben die TeilnehmerInnen die Gelegenheit, die im Laufe des Tages vermittelten Inhalte mit Blick auf das eigene Unternehmen zu reflektieren.</p> <p>Ziel ist es, die konkreten betrieblichen (demografisch bedingten) Problemlagen der TeilnehmerInnen zu identifizieren.</p>	<p><i>kräften der deutschen Hochseereedereien</i>. Hamburg: PricewaterhouseCoopers.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Kühn, M., Ludwig, T., Tholen, J. &amp; Wolnik, K. (2011). <i>Beschäftigung, Auftragslage und Perspektiven im deutschen Schiffbau</i>. Bremen: Institut Arbeit und Wirtschaft.</li> <li>• NORD/LB, EBP und MR (2009). <i>Maritime Industrie in der Metropolregion Hamburg. Strategisches Konzept zur Weiterentwicklung des gemeinsamen Maritimen Clusters der Metropolregion Hamburg und Schleswig-Holsteins</i>. Hannover: NORD/LB Regionalwirtschaft.</li> </ul>
15 Min.	<p><i>Reflexion Tag 1</i></p> <p>In Form einer kurzen Abschlussrunde können die TeilnehmerInnen dem Dozenten Rückmeldungen über Befindlichkeiten, Wünsche oder Eindrücke vom Seminartag geben.</p> <p><i>Achtung:</i> Offene Fragen soll(t)en hier (noch) nicht beantwortet werden.</p>	<p>Moderierte Gespräche:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• in der Gesamtgruppe</li> <li>• in Gruppe getrennt nach Bundesländern</li> <li>• in Gruppe getrennt nach Branchen</li> </ul> <p>Problemlagen werden auf Metaplanpapier festgehalten.</p> <p>Die Sammlung ist Ausgangspunkt für ► Modul 3, das die Identifikation eines betrieblichen Demografieproblems zum Inhalt hat.</p> <p>Wichtig: Für den Fall, dass Modul 1 und 3 von unterschiedlichen Dozenten durchgeführt werden, ist sicherzustellen, dass das Metaplanpapier aufbewahrt wird.</p> <p><i>Blitzlicht</i> (Stuhlkreis)</p> <p>Dozent und TeilnehmerInnen setzen sich im Kreis zusammen. Der Dozent erklärt sowohl den Hintergrund als auch den Ablauf der Methode ‚Blitzlicht‘. Im Anschluss formuliert der Dozent laut die folgenden zwei Fragestellungen:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Was habe ich heute gelernt bzw. erfahren?</li> </ol>

Dauer	(Lern-) Inhalte	Methode/Materialien/Literatur
		<p>2. Wie kann ich das Gelernte/Erfahrene in meiner praktischen Arbeit um- bzw. einsetzen?</p> <p>Den TeilnehmerInnen wird kurz Zeit zum Nachdenken gegeben. Im Anschluss antworten die TeilnehmerInnen nacheinander in einer durch den Dozenten vorgegebenen oder einer beliebigen Reihenfolge (Zeitraumen: ca. 1 Min. pro Person). Dabei werden die Antworten weder ‚diskutiert‘ noch ‚kommentiert‘. Zum Abschluss hat auch der Dozent Gelegenheit eine Stellungnahme zu formulieren (vgl. zur Methode Dürschmidt et al. 2014).</p>

---

**SEMINAREINHEIT 5:  
Analyse der Personal- und Altersstruktur**

---

15 Min.	Rückblick Vortag  Reflexion der Inhalte vom Vortag und Klärung offen gebliebener Fragen	Moderationskarten, Stifte  Jeder Teilnehmer bekommt zwei Moderationskarten und ergänzt die folgenden beiden Sätze: <ul style="list-style-type: none"><li>• Besonders wichtig fand ich gestern...</li><li>• Von gestern ist folgende Frage offen geblieben...</li></ul>
45 Min.	Nachdem in den Seminareinheiten 1 bis 4 (Tag 1) eine Sensibilisierung für die Thematik erfolgt ist sowie die Auswirkungen des Wandels mit Blick auf Region und Branche intensiv beleuchtet wurden, wird in der 5. Seminareinheit (Tag 2) der Fokus noch deutlicher auf die betriebliche Ebene gelegt. In diesem Zusammenhang ist die Altersstrukturanalyse (ASA) das zentrale Element, das allen demografieorientierten betrieblichen Aktivitäten vorausgehen sollte. Die Grundfragen (Ziele) der ASA lauten:	Vortrag im Plenum  <i>Literatur zur Vorbereitung der Thematik:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Kapitel 3 (S. 25–62) in Deller, J., Kern, S., Hausmann, E. &amp; Diederichs, Y. (2008). <i>Personalmanagement im demografischen Wandel. Ein Handbuch für den Veränderungsprozess</i>. Berlin, New York: Springer.</li><li>• Kapitel 3 (S. 53–97) in: Langhoff, T. (2009). <i>Den demographischen Wandel erfolgreich gestalten. Eine</i></li></ul>

---

Dauer	(Lern-) Inhalte	Methode/Materialien/Literatur
	<ul style="list-style-type: none"><li>• Wie ist das Unternehmen demografisch aufgestellt?</li><li>• Welche demografierelevanten Informationen können aus den vorhandenen Daten gewonnen werden?</li><li>• Welche Auffälligkeiten gibt es in der Alters- und Personal- (Qualifikations-) Struktur?</li><li>• Welche Prognosen sind auf Basis vorliegender Daten ableitbar?</li></ul> <p>Auch wenn es verschiedene Formen der ASA gibt, sind die folgenden drei Schritte für die meisten ASAs kennzeichnend:</p> <ol style="list-style-type: none"><li>1. Erfassung und grafische Abbildung der Altersstruktur (getrennt nach z. B. Alter, Geschlecht, Beschäftigtengruppe etc.)</li><li>2. Prognose der betrieblichen Altersstruktur</li></ol> <p>Im Ergebnis einer ASA sind grundsätzlich die folgenden vier Ausprägungen von Altersstrukturen (AS) zu unterscheiden:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Alterszentrierte AS</li><li>• Jugendzentrierte AS</li><li>• Komprimierte AS</li><li>• Balancierte AS</li></ul> <p>Die Ergebnisse einer ASA sind Ausgangspunkt, um demografisch relevante Informationen kompetent und vorausschauend in der Personalpolitik zu verarbeiten (Stichwort: ‚<i>demographic literacy</i>‘; Sporket, 2009; 2011).</p> <p>Es können die folgenden Handlungsfelder angesprochen werden:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Personalrekrutierung (Azubis, Fach- und Führungskräfte)</li><li>• Mitarbeiterbindung</li><li>• Personalentwicklung (Weiterbildung)</li></ul>	<p><i>Zwischenbilanz aus arbeitswissenschaftlicher Sicht.</i> Berlin, Heidelberg: Springer.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Deller, J., Hausmann, E. &amp; Kern, S. (2007). Altersstrukturanalyse – Strategische Analyse der demografischen Situation in Organisationen. In: K. Rausch (Hrsg.), <i>Organisation gestalten. Struktur mit Kultur versöhnen</i> (S. 451–473). Lengerich: Pabst.</li></ul> <p><i>Tools zur ASA:</i></p> <p>Der folgende Link enthält eine Zusammenstellung diverser Software zur Durchführung einer ASA:</p> <p><a href="http://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Meldungen/Diversity/altersstrukturanalyse-ueberblick.pdf?__blob=publicationFile">http://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Meldungen/Diversity/altersstrukturanalyse-ueberblick.pdf?__blob=publicationFile</a></p>

Dauer	(Lern-) Inhalte	Methode/Materialien/Literatur
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Personaleinsatzplanung</li> <li>• Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit</li> <li>• Übergang in den Ruhestand</li> <li>• ...</li> </ul> <p>Der Dozent kann dabei auch Aspekte ergänzen bzw. andere Schwerpunkte setzen.</p>	
60 Min.	<p><i>Übungsphase</i></p> <p>Die Teilnehmer führen an einem fiktiven Beispiel eine ASA selbstständig durch, interpretieren die Ergebnisse und diskutieren diese im Plenum</p>	<p>Kleingruppen, Laptop/Computer</p> <p>Kleingruppen mit maximal 2 bis 3 Personen analysieren an einem Beispiel die Altersstruktur (► Dozentenmaterial M1S5).</p> <p>Im Vorfeld ist sicherzustellen, dass die TeilnehmerInnen eigene Laptops mitbringen oder ein PC-Labor zur Verfügung steht.</p> <p>Am Ende der Sequenz stellt eine Kleingruppe die Ergebnisse vor.</p> <p>Anschließend Diskussion im Plenum.</p>
30 Min.	<p><i>Erklärung Prüfungsleistung</i></p> <p>Jeder Zertifikatskurs schließt mit einer Prüfungsleistung ab. Die Prüfungsleistungen sind individuell für jedes Modul festgelegt. Im Modul 1 erfolgt der Nachweis der erworbenen Kenntnisse und damit des Erreichens des Qualifikationszieles mit der selbstständigen Durchführung einer ASA. Der Zeitraum ist als Praxisphase bis zum Termin von Modul 2 festzusetzen. Die Ergebnisse (einschließlich einer ersten Interpretation) sind durch die TeilnehmerInnen in geeigneter Form zu dokumentieren (z. B. Bericht) und bis zu einem vom Dozenten festzusetzenden Termin einzureichen.</p>	<p>Plenum</p> <p>Die TeilnehmerInnen können selbst entscheiden, welche ASA-Software verwendet wird. Der Dozent kann eine Empfehlung aussprechen oder aber auch die Verwendung einer bestimmten Software festlegen.</p> <p>Der folgende Link enthält eine Zusammenstellung diverser Software zur ASA- Durchführung:</p> <p><a href="http://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Meldungen/Diversity/altersstruktur_analyse_ueberblick.pdf?__blob=publicationFile">http://www.inqa.de/SharedDocs/PDFs/DE/Meldungen/Diversity/altersstruktur_analyse_ueberblick.pdf?__blob=publicationFile</a></p>

Dauer	(Lern-) Inhalte	Methode/Materialien/Literatur
15 Min.	<i>Feedbackrunde</i>  Sammeln von Eindrücken und Rückmeldung der TeilnehmerInnen. Grundlage kann die im Rahmen der Erwartungsabfrage in Seminareinheit 1 aufgestellte Übersicht dienen.	<b>Methoden zum Feedback:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Zielscheibe</li><li>• Thematisch gerichtetes Blitzlicht</li><li>• Vier-Felder</li><li>• Evaluations-/Feedbackbogen (anonym)</li><li>• ...</li></ul> <i>Literaturempfehlung mit weiteren Methoden zum Feedback:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Dürrschmidt et al. (2014)</li><li>• Kapitel 6 (S. 141–160) in Johansen, K., Jung, K., Lexa, S. &amp; Niekrenz, Y. (2010). <i>Einsteigerhandbuch Hochschullehre</i> (2. Aufl.). Darmstadt: WBG.</li></ul>

---

#### 4.4.2.4 Zusammenfassende Übersicht des ersten Moduls

<b>Modul 1: Den demografischen Wandel verstehen</b>	
Zeitraum	1,5 Seminartage mit anschließender Praxisphase
Zielgruppe	Personalverantwortliche, Führungskräfte, Betriebsräte sowie weitere Interessierte aus KMU der Gesundheits- und maritimen Wirtschaft sowie verwandter Branchen in Norddeutschland.
Zulassungsvoraussetzung	Berufserfahrung (oder Hochschulabschluss)
Beschreibung der Inhalte	Die konkreten Herausforderungen des demografischen Wandels werden praxisnah aufgearbeitet. Dabei stehen die demografische Situation im Bundesland und der Region der TeilnehmerInnen im Vordergrund. Im Dialog mit ausgewiesenen Experten werden die hieraus resultierenden branchenspezifischen Problemfelder beleuchtet und deren Relevanz mit Blick auf die Unternehmen der TeilnehmerInnen aufgezeigt. Die sich anschließende Praxisphase „Personalstruktur analysieren – Maßnahmen realisieren“ dient dazu, einen Überblick über die heutige Alters- und Qualifikationsstruktur der Belegschaft zu erhalten.
Dozent	N.N.
Qualifikationsziele	<ul style="list-style-type: none"> <li>☐ Klärung von Begrifflichkeiten</li> <li>☐ Kenntnisse über die Auswirkungen der demografischen Entwicklungen</li> <li>☐ Fertigkeiten zur Analyse von Personal- und Altersstruktur</li> </ul>
Kompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>☐ Beurteilung der regionalen, demografischen Situation</li> <li>☐ Durchführung von Altersstrukturanalysen</li> </ul>
Lehr- und Lernformen	Vortrag, Gruppenarbeit, Computer
Arbeitsaufwand	36 Std.
Abschluss	Zertifikat (bei Belegung aller 5 Module)
Kosten	k.A.
Ablaufplan	<p>Tag 1 (ganztags)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>☐ Demografischer Wandel in Deutschland</li> <li>☐ Auswirkungen in den Bundesländern/Regionen</li> <li>☐ Auswirkungen in den Branchen</li> </ul> <p>Tag 2 (halbtags)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>☐ Analyse von Alter- und Personalstruktur</li> </ul>
Ort	N.N.

### 4.4.3 Modul 2: Mit alternden Belegschaften innovationsfähig bleiben

#### 4.4.3.1 Einführung

Die im ersten Modul ausführlich thematisierten erwerbsdemografischen Entwicklungen lassen sich einprägsam in zwei Trends zusammenfassen: wir werden weniger und wir werden älter. Mit Blick auf die betrieblichen Auswirkungen dieser Entwicklungen wird in der einschlägigen Literatur auch von einer „ageing workforce“ (Regnet, 2009, S. 686) oder von „alternden Belegschaften“ (Becker, Bobrichtchev & Henseler, 2006, S. 68) gesprochen. Solche Formulierungen machen vor allem eines deutlich: Die Belegschaftsstrukturen in den Unternehmen verändern sich im Zuge des demografischen Wandels elementar. Vor diesem Hintergrund geben die in Modul 1 vermittelten Inhalte zur Altersstrukturanalyse Unternehmensvertretern ein erstes Werkzeug an die Hand, um den Verlauf, den diese strukturellen Veränderungen voraussichtlich im Unternehmen nehmen, vorherzusagen. Dies eröffnet die Möglichkeit, den zukünftigen Personalbedarf sowohl in quantitativer als auch in qualitativer Hinsicht auf die entsprechenden Entwicklungen besser abstimmen zu können. Damit verbunden ist auf Seiten des Personalmanagements gelegentlich auch die Hoffnung, einen Grundstein für den Erhalt und den Ausbau der betrieblichen Wettbewerbsfähigkeit zu legen. Unter betrieblichen Entscheidungsträgern dominiert nämlich nach wie vor die Ansicht, dass mit alternden Belegschaften ein Rückgang der betrieblichen Innovationsfähigkeit verbunden ist (z. B. Commerzbank, 2009; Müller et al., 2013). Innovationen und damit die Frage nach Innovationsfähigkeit<sup>18</sup> gelten wiederum als zentrales Element zur Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit, womit entsprechende Befürchtungen aus dem Blickwinkel der Praxis zunächst einmal ernst zu nehmen sind.

Aus der Perspektive der Forschung indes finden sich Belege, die entsprechende Befürchtungen entkräften. So kommen Ng und Feldman (2013) in ihrer Metaanalyse, die insgesamt 98 empirische Studien erfasste, zu dem Ergebnis, dass ein negativer Zusammenhang zwischen dem Alter eines Mitarbeiters und seinem innovativen Arbeitsverhalten nicht existiert. Innovatives Arbeitsverhalten ist wiederum die Quelle betrieblicher Innovation (Janssen, 2000), weshalb die Sorgen um eine im Zuge der demografischen Entwicklung nachlassende betriebliche Innovationsfähigkeit zumindest aus empirischer Sicht unbegründet scheinen. Die Ursachen entsprechender Befürchtungen liegen jedoch oftmals in „den kleinen Bildern, die wir im Kopf mit uns herumtragen“ (Aronson, Wilson & Akert, 2011, S. 424). Hierfür hat sich in der wis-

---

<sup>18</sup> Innovationsfähigkeit bezeichnet die Fähigkeit eines Unternehmens (Neely, Filippini, Forza, Vinelli, & Hii, 2001) oder seiner Mitarbeiter (De Jong, Kemp & Snel, 2001) Innovationen hervorzubringen.

senschaftlichen Literatur der Begriff ‚Stereotyp‘ etabliert. Darunter sind verallgemeinernde Annahmen über eine Gruppe von Menschen zu verstehen, die ihren Mitgliedern unabhängig von den tatsächlichen Unterschieden zwischen ihnen zugeschrieben werden (Aronson et al., 2011). In Bezug auf das Alter sind damit verallgemeinerte Annahmen oder Erwartungen über Personen auf der Grundlage ihres Alters gemeint (Hamilton & Sherman, 1994). Von solchen stereotypen Urteilen sind häufig auch Einschätzungen zum innovativen Mitarbeiterverhalten geleitet (vgl. Ng & Feldman, 2013). Auf der kognitiven Ebene kommt damit zum einen dem Wandel von negativen Altersbildern zu positiven Beschreibungen von älteren Beschäftigten eine große Bedeutung zu (Braedel-Kühner, 2005). Auf der Verhaltensebene wird zum anderen ein vorurteilsfreies Verhalten von Führungskräften als notwendiger Schlüssel erachtet, um einige der demografiebedingten Problemlagen im Unternehmen zu lösen (Wegge et al., 2012). So kann die Thematisierung (und idealerweise damit einhergehend auch Reduktion) von Altersstereotypen im Unternehmen ein Weg sein, um beispielsweise die Arbeitsmotivation älterer Beschäftigter zu unterstützen (Nübold & Maier, 2012).<sup>19</sup>

Neben solchen Altersbildern betonen Müller et al. (2013) in ihrem Überblickbeitrag zusätzlich auch die Relevanz verschiedener, auch vom Alter unabhängiger Einflussfaktoren im Beziehungsgefüge zwischen Alter (bzw. alternder Belegschaft) und individueller (bzw. betrieblicher) Innovationsfähigkeit. So ist beispielsweise die Zusammensetzung von Arbeitsgruppen ein wichtiger und Erfolg bestimmender Faktor, der auch zur Erhaltung der Innovationsfähigkeit alternder Belegschaften beitragen kann (vgl. Roth, Wegge & Schmidt, 2007). Altersgemischte Arbeitsgruppen sind jedoch nicht zwangsläufig erfolgreich (Seitz & Wagner, 2009). So berichten Joshi und Roh (2009) in ihrer Metaanalyse, die Daten von knapp 9.000 Teams aus insgesamt 39 Studien berücksichtigt, sogar einen signifikanten, wenn auch schwach ausgeprägten negativen Zusammenhang von  $r = -.06$  zwischen der Altersdiversität im Team und der Teamleistung. Im Zusammenwirken altersheterogener Arbeitsgruppen werden aber auch besondere Potenziale gesehen (vgl. zum Folgenden Roth et al., 2007). So sind altersgemischte Teams beispielsweise eine Möglichkeit, das Wissen und die Expertise älterer Mitarbeiter für das Unternehmen zu erhalten, indem Ältere ihr Wissen an die nachrückenden Generationen im Unternehmen weitergeben. Aber auch der umgekehrte Fall, nämlich dass ältere Mitarbeiter von den Kenntnissen der Jüngeren profitieren, ist vorstellbar. Insgesamt lässt sich mit Hilfe

---

<sup>19</sup> Die Betrachtung der Arbeitsmotivation unter dem Aspekt des Alters erfolgt ausführlich in Modul 4 (vgl. Kapitel 4.4.5).

altersgemischten Teams also der Wissenstransfer im Unternehmen erleichtern.<sup>20</sup> Des Weiteren können altersheterogene Teams auch eingesetzt werden, um den oben beschriebenen Altersstereotypen entgegenzuwirken (Nübold & Maier, 2012). Und auch betriebliche Innovationsprojekte können neueren Forschungsergebnissen zufolge von altersgemischten Teams profitieren (z. B. Köhn, Weichbrodt & Bornewasser, 2013).

Auf der individuellen Ebene spielen die Selbstwirksamkeitserwartungen von Mitarbeitern eine entscheidende Rolle.<sup>21</sup> Im Kontext von Innovation und innovativem Arbeitsverhalten werden in der Literatur die Konzepte der kreativen (Tierney & Farmer, 2002) und der innovationsbezogenen Selbstwirksamkeit (Müller & Nerdinger, 2014) thematisiert. Während kreative Selbstwirksamkeit die individuelle Überzeugung beschreibt, über die Fähigkeiten zu verfügen, kreativ tätig zu sein, ist der konzeptionelle Ansatz von Müller und Nerdinger (2014) umfassender angelegt. Ihr Konzept der innovationsbezogenen Selbstwirksamkeit rekurriert auf die verschiedenen Phasen eines Innovationsprozesses (Ideengenerierung, Ideenförderung, Ideenimplementierung), während Tierney und Farmer (2002) ihren Fokus allein auf den Teilprozess der Ideengenerierung richten. Im Hinblick auf die Alterskomponente finden sich in der Literatur Hinweise, wonach sich die Selbstwirksamkeit mit zunehmendem Alter reduzieren könnte (Artistico, Cervone & Pezzuti, 2003). Maurer (2001) benennt hierfür verschiedene Gründe. Eine der Ursachen wird in negativen Altersbildern vermutet. Entsprechende empirische Evidenz liegt hierzu inzwischen vor (z. B. Chung-Herrera, Ehrhart, Erhart, Hatstrup & Solamon, 2005; Mayer & Hanges, 2003). Vor diesen Hintergründen erscheinen der Abbau entsprechender Altersbilder und eine Sensibilisierung von Führungskräften für ein vorurteilsfreies Verhalten unerlässlich, um die betriebliche Innovations- und damit Wettbewerbsfähigkeit auch unter den sich wandelnden demografischen Rahmenbedingungen zu erhalten.

Modul 2 legt daher den Fokus auf Altersstereotype im Unternehmen.<sup>22</sup> Ausgehend von der Klärung grundlegender Begrifflichkeiten werden in diesem Zusammenhang auch Verhaltensweisen einer alters- und altersgerechten Führung vor allem mit Blick auf die Entwicklung altersgemischter Teams erarbeitet. Der zweite Schwerpunkt des Moduls liegt auf der Förde-

---

<sup>20</sup> Eine ausführliche Behandlung der Thematik ‚Wissenstransfer zwischen den Generationen‘ ist Gegenstand des fünften Moduls (vgl. Kapitel 4.4.6).

<sup>21</sup> Nach Bandura (1977, 1997) ist unter Selbstwirksamkeit die Überzeugung einer Person zu verstehen, über die Fähigkeiten zu verfügen, eine bestimmte Handlung erfolgreich ausführen zu können. Grundsätzlich ist dabei zwischen einer allgemeinen, einer bereichsspezifischen und einer auf bestimmte Aufgaben bezogenen Selbstwirksamkeit zu differenzieren (Woodruff & Cashman, 1993).

<sup>22</sup> Im weiteren Verlauf des Kapitels werden die Begriffe ‚Altersstereotyp‘ und ‚Altersbild‘ synonym verwendet.

nung der Selbstwirksamkeit von jüngeren und älteren Mitarbeitern. Ausgehend von den Quellen der Selbstwirksamkeit werden Maßnahmen zu deren Steigerung entwickelt. Außerdem sollen im zweiten Modul auch weitere innovationsförderliche und -hemmende Bedingungen in den Unternehmen thematisiert werden. Hierbei werden auch Komponenten zur Ermittlung betrieblicher Personal- und Altersstrukturen (vgl. Modul 1) berücksichtigt. Eine anschließende Praxisphase erlaubt schließlich die Anwendung der vermittelten Inhalte auf die Situation im jeweiligen Unternehmen der TeilnehmerInnen.

#### 4.4.3.2 Lernziele

Im zweiten Modul lernen die TeilnehmerInnen ausgewählte innovationsförderliche- und hemmende Bedingungen kennen. Am Ende kennen sie außerdem Möglichkeiten zu deren (pro-) aktiven Gestaltung und können diese in ihrem eigenen Führungsverhalten entsprechend berücksichtigen. Dieses Richtziel gliedert sich in insgesamt drei Grobziele, die wiederum in verschiedene Feinziele zu differenzieren sind. Tab. 4 fasst die Lernziele für einen Überblick zusammen:

**Tab. 4:** Grob- und Feinziele im Modul 2

Grobziele	Feinziele
Die TeilnehmerInnen wissen, was Altersstereotype sind und welche Auswirkungen damit verbunden sind.	Die TeilnehmerInnen wissen, wann ein Mitarbeiter als ‚älterer Mitarbeiter‘ eingestuft werden kann und können dies mit Blick auf den spezifischen Kontext in ihrem Unternehmen reflektieren.
	Die TeilnehmerInnen wissen, was unter dem Begriff ‚Altersstereotype‘ zu verstehen ist und können verschiedene positive und negative Beispiele benennen.
	Die TeilnehmerInnen wissen, welche negativen Folgen mit Altersstereotypen verbunden sein können.
	Die TeilnehmerInnen wissen, was unter alters- und altersgerechter Führung zu verstehen ist und können bestimmte Aspekte hierzu in ihrem Führungsverhalten berücksichtigen.
Die TeilnehmerInnen wissen, was altersgemischte Arbeitsgruppen sind und welche Vor- und Nachteile damit verbunden sind.	Die TeilnehmerInnen wissen, was unter dem Begriff ‚altersgemischte Arbeitsgruppen‘ zu verstehen ist.
	Die TeilnehmerInnen wissen, welche Vor- und Nachteile mit ‚altersgemischte Arbeitsgruppen‘ verbunden sind.

Grobziele	Feinziele
	Die TeilnehmerInnen kennen die Kernpunkte zur Entwicklung und Führung ‚altersgemischter Arbeitsgruppen‘ und können diese in ihrem Führungsverhalten berücksichtigen.
Die TeilnehmerInnen verstehen, was mit Selbstwirksamkeit im Allgemeinen und innovationsbezogener Selbstwirksamkeit im Besonderen gemeint ist und kennen Ansatzpunkte zu deren Veränderung.	Die TeilnehmerInnen wissen, was unter ‚Selbstwirksamkeit‘ und unter ‚innovationsbezogener Selbstwirksamkeit‘ zu verstehen ist und können diese voneinander abgrenzen.
	Die TeilnehmerInnen kennen die Quellen zur Steigerung von Selbstwirksamkeit sowie Möglichkeiten diese mittels Führungsverhalten zu beeinflussen.
	Die TeilnehmerInnen kennen die Gründe, warum die Selbstwirksamkeit im Alter reduziert sein könnte.
Die TeilnehmerInnen kennen innovationsförderliche und -hemmende Bedingungen.	Die TeilnehmerInnen kennen Ansatzpunkte zur Steigerung von Selbstwirksamkeitserwartungen und können diese in ihrem Führungsverhalten berücksichtigen.
	Die TeilnehmerInnen wissen, welche innovationsförderlichen und -hemmenden Bedingungen thematisiert werden.
	Die TeilnehmerInnen sind in der Lage, innovationsförderliche und -hemmende Bedingungen im eigenen Unternehmen zu identifizieren.

Die zur Umsetzung dieser Lernziele entwickelten Seminareinheiten sind in *Kapitel 4.4.3.3* ausführlich dargestellt.

#### 4.4.3.3 Inhalte und Empfehlungen zur methodisch-didaktischen Umsetzung

Tab. 5: Ablaufschema Modul 2

Dauer	(Lern-) Inhalte	Methode/Materialien/Literatur
<b>SEMINAREINHEIT 1: Begrüßung und Einführung</b>		
15 Min.	<p><i>Eröffnung, offizielle Begrüßung und Informationen</i></p> <p>Dozent eröffnet die Veranstaltung und begrüßt die TeilnehmerInnen.</p> <p>Dozent stellt sich und seinen (beruflichen) Hintergrund vor.</p> <p>Dozent gibt Orientierung über den Stand des Weiterbildungsangebotes (= Dritte von fünf Modulen).</p> <p>Dozent informiert über organisatorische Rahmenbedingungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Seminar-, Pausen- und Essenszeiten</li> <li>✓ Informationen zum Seminarort/Räumlichkeiten (u. a. Toiletten, Gruppenarbeitsräume)</li> <li>✓ Seminarmaterial</li> <li>✓ Dokumentation (z. B. Fotoprotokoll)</li> </ul> <p><i>Hinweis:</i> Auf Vorstellungsrunde kann verzichtet werden, da sich die TeilnehmerInnen bereits aus den vorangegangenen Seminaren kennen.</p>	<p>Plenum</p> <p>Abbildung ‚PerDemo-Haus‘ als Folie oder PPT (► Dozentenmaterial M1S1)</p>
15 Min.	<p><i>Erwartungsabfrage (optional)</i></p> <p>Die Durchführung einer Erwartungsabfrage wird empfohlen.</p>	<p>Für Methodenvorschläge vgl. die Ausführungen in ► Modul 1, Seminareinheit 1</p> <p>Wichtig: Erwartungen auf einem Dauermedium (z. B. Flipchart) festhalten.</p>
15 Min.	<p><i>Ziele und Schwerpunkte des Seminars kurz benennen</i></p>	<p>Frontal im Plenum mittels:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Folien</li> <li>• PPT</li> <li>• Zielplakat</li> <li>• ...</li> </ul>

Dauer (Lern-) Inhalte

Methode/Materialien/Literatur

---

SEMINAREINHEIT 2:  
Ältere Mitarbeiter und Altersstereotype

---

30 Min. *Einstieg ins Thema*

Die Sequenz soll zum einen in Erfahrung bringen, ab welchem Alter die TeilnehmerInnen einen Mitarbeiter als ‚älter‘ einstufen. Zum anderen soll der Dozent die Sichtweisen der TeilnehmerInnen auf die Konzeptualisierung des ‚Alters‘ weiter schärfen. Folgende Aspekte sollten dabei berücksichtigt werden (vgl. McCarthy, Heraty, Cross & Cleveland, 2014):

- ✓ Chronologisches Alter
- ✓ Funktionales Alter
- ✓ Psychosoziales Alter
- ✓ Organisationales Alter (Dauer der Betriebszugehörigkeit)
- ✓ Alter im Kontext der Lebensspanne (Lebensphase)

*Hinweis:* Der Dozent kann Schwerpunkte setzen.

Moderationskarten, Stifte, Metaplanwand

Der Dozent bereitet eine Karte mit dem folgenden Satz vor: „Für mich ist ein Mitarbeiter ab einem Alter von ... Jahren ein älterer Mitarbeiter, weil...“. Dieser Satz wird in der ‚Kopfzeile‘ der Metaplanwand angebracht. Die TeilnehmerInnen werden anschließend aufgefordert, eine Zahl entsprechend der aus ihrer Sicht in Frage kommenden Antwort (= Alter) auf die Moderationskarten zu schreiben. Im Anschluss werden die Moderationskarten nacheinander an die Metaplanwand geheftet. In diesem Zusammenhang sollen die TeilnehmerInnen ihre Position kurz begründen

Zeitraumen: max. 2 Min. pro Person

*Wichtig:* Dozent hält Begründungen auf Metaplanwand fest.

*Literatur:*

- Kooij, D., Lange, A. d., Jansen, P. & Dijkers, J. (2008). Older workers' motivation to continue to work: five meanings of age: A conceptual review. *Journal of Managerial Psychology*, 23 (4), 364–394.
  - McCarthy, J. M., Heraty, N., Cross, C. & Cleveland, J. N. (2014). Who is considered an ‘older worker’? Extending our conceptualisation of ‘older’ from an organisational decision maker perspective. *Human Resource Management Journal*, online first article.
  - Kapitel 3 (S. 63–68) in: U. Brandenburg & J.-P. Domschke (2007).
-

Dauer	(Lern-) Inhalte	Methode/Materialien/Literatur
60 Min.	<p data-bbox="339 465 858 539"><i>Reflexion von Altersbildern und Sensibilisierung</i></p> <p data-bbox="339 577 858 757">Die TeilnehmerInnen sollen für die Thematik Altersstereotype sensibilisiert werden und ihre eigenen Bilder über das Alter(n) erkennen (Selbstreflexion). Gleichzeitig sollen u. a.:</p> <ul data-bbox="339 795 539 936" style="list-style-type: none"> <li>✓ Bedürfnisse</li> <li>✓ Fähigkeiten</li> <li>✓ Potenziale</li> <li>✓ ...</li> </ul> <p data-bbox="339 981 858 1048">der verschiedenen Altersgruppen erkannt und reflektiert werden.</p> <p data-bbox="339 1093 858 1227">Der Dozent sollte abschließend im Sinne eines Fazits und unter Einbezug der Erkenntnisse aus der Gruppenarbeit herausstellen, dass</p> <ol data-bbox="339 1272 858 1529" style="list-style-type: none"> <li>1. verschiedene Altersgruppen unterschiedliche Fähigkeiten und Bedürfnisse haben (altersgerechte Führung) und</li> <li>2. die Unterschiede zwischen den Einzelnen mit dem Altern zunehmen (alternsgerechte Führung).</li> </ol> <p data-bbox="339 1574 858 1675">Daraus ergibt sich die Notwendigkeit einer alters- und alternsgerechten Führung.</p>	<p data-bbox="930 280 1382 421"><i>Die Zukunft sieht alt aus. Herausforderungen des demografischen Wandels für das Personalmanagement.</i> Wiesbaden: Gabler.</p> <p data-bbox="887 465 1401 533">Lebenszeituhr (3 oder 4) Metaplanwände, Moderationskarten, Pins, Stifte)</p> <p data-bbox="887 577 1401 869">Die Lebenszeituhr differenziert Mitarbeiter von Unternehmen auf Basis ihres Alters. In Abhängigkeit von der Anzahl der TeilnehmerInnen kann die Lebenszeituhr drei oder vier Phasen umfassen. Bei vier Phasen entspricht jede Phase einer der folgenden Altersgruppen im Unternehmen:</p> <ul data-bbox="887 913 1257 1059" style="list-style-type: none"> <li>• Mitarbeiter &lt; 25 Jahre</li> <li>• Mitarbeiter 25 &lt; 40 Jahre</li> <li>• Mitarbeiter 40 &lt; 55 Jahre</li> <li>• Mitarbeiter &gt; 55 Jahre</li> </ul> <p data-bbox="887 1104 1401 1317">Die Lebenszeituhr wird mit vier (oder alternativ drei) Metaplanwänden in Form einer Uhr (3 Uhr, 6 Uhr, 9 Uhr und 12 Uhr) im Seminarraum aufgestellt. Jede Metaplanwand entspricht einer der vier o.g. Altersgruppen.</p> <p data-bbox="887 1361 1401 1541">In Gruppenarbeit bearbeiten die TeilnehmerInnen verschiedene Fragestellungen mit Bezug auf die o.g. Altersgruppen. Folgende Fragen sind denkbar:</p> <ol data-bbox="887 1552 1401 1977" style="list-style-type: none"> <li>1. Welches Bild habe ich als Führungskraft von MitarbeiterInnen dieser Altersgruppe?</li> <li>2. Welche Bedürfnisse und Anforderungen an die Führungskraft haben die MitarbeiterInnen dieser Altersgruppe?</li> <li>3. Welche Fähigkeiten haben die MitarbeiterInnen dieser Altersgruppe?</li> <li>4. Wie gehe ich als Führungskraft mit MitarbeiterInnen dieser Altersgruppe um?</li> </ol> <p data-bbox="887 1989 1401 2049">Die Antworten werden durch die TeilnehmerInnen stichwortartig auf Meta-</p>

Dauer	(Lern-) Inhalte	Methode/Materialien/Literatur
30 Min.	<p data-bbox="339 680 820 752"><i>Zusammenfassender fachlicher Input und weitere Sensibilisierung</i></p> <p data-bbox="339 790 855 931">Die Sequenz soll den Kenntnisstand der Wissenschaft zusammenfassend darstellen. Hierbei sollen folgende Begriffe/Themen geklärt werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="339 976 762 1005">✓ Altersstereotype/Altersbilder</li> <li data-bbox="339 1014 842 1077">✓ Defizit- und Kompetenzmodell des Alters</li> <li data-bbox="339 1086 855 1149">✓ Zusammenhang von Alter und Leistung</li> <li data-bbox="339 1158 842 1220">✓ Positive und negative Altersstereotype</li> <li data-bbox="339 1229 855 1637">✓ Konsequenzen von Altersstereotypen (altersdiskriminierendes Verhalten): <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="387 1346 855 1408">- Verweigerung einer Teilnahme an Fort- und Weiterbildungen</li> <li data-bbox="387 1417 820 1480">- Benachteiligung in Bezug auf Personalauswahl und -beurteilung</li> <li data-bbox="387 1489 820 1552">- Zuweisung von Routineaufgaben</li> <li data-bbox="387 1561 635 1590">- Frühverrentung</li> <li data-bbox="387 1599 416 1628">- ...</li> </ul> </li> <li data-bbox="339 1677 799 1740">✓ Notwendigkeit einer alters- und altersgerechten Führung</li> </ul> <p data-bbox="339 1785 820 1848"><i>Hinweis:</i> Der Dozent kann Inhalte ergänzen oder Schwerpunkte setzen.</p> <p data-bbox="339 1856 820 1935"><i>Wichtig:</i> Fließender Übergang in die nachfolgende Sequenz</p>	<p data-bbox="887 282 1394 499">plankarten festgehalten und angepinnt. Es empfiehlt sich für jede Gruppe eine andere Farbe zu wählen. Die Gruppen rotieren im Uhrzeigersinn (z. B. alle 10 Minuten) solange bis jede Gruppe zu jeder Lebensphase gearbeitet hat.</p> <p data-bbox="887 539 1394 645">Zum Abschluss werden die Ergebnisse mit der gesamten Gruppe in einem Rundgang besprochen und diskutiert.</p> <p data-bbox="887 680 1394 752">Vortrag im Plenum (anschließend Fragen)</p> <p data-bbox="887 790 1011 819"><i>Literatur:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li data-bbox="887 869 1394 1086">• Kite, M. E., Stockdale, G. D., Whitley, B. E. &amp; Johnson, B. T. (2005). Attitudes toward younger and older adults: An updated meta-analytic Review. <i>Journal of Social Issues</i>, 61 (2), 241–266.</li> <li data-bbox="887 1095 1394 1270">• Ng, T. W. H. &amp; Feldman, D. C. (2012). Evaluating six common stereotypes about older workers with meta-analytical data. <i>Personnel Psychology</i>, 64 (4), 821–858.</li> <li data-bbox="887 1279 1394 1496">• Posthuma, R. A. &amp; Campion, M. A. (2009). Age stereotypes in the workplace: Common stereotypes, moderators, and future research directions. <i>Journal of Management</i>, 35 (1), 158–188.</li> <li data-bbox="887 1505 1394 1677">• Verworn, B. (2009). Einstellungen gegenüber älteren Mitarbeitern. <i>Working Paper No. 6</i>. Cottbus: Brandenburgische Technische Universität.</li> <li data-bbox="887 1686 1394 1935">• Kapitel 2 (S. 27–48) in J. W. Hedge, W. C. Borman &amp; S. E. Lammlein (2006). <i>The aging workforce. Realities, myths, and implications for organizations</i>. Washington: American Psychological Association.</li> </ul>
90 Min.	<p data-bbox="339 1973 783 2002"><i>Alters- und altersgerecht Führen</i></p> <p data-bbox="339 2042 855 2076">Der Übergang in diese Sequenz erfolgt</p>	<p data-bbox="887 1973 1394 2002"><i>Kleingruppenarbeit</i> (Flipchart, Stifte)</p> <p data-bbox="887 2042 1394 2076">Gruppenbildung (vgl. ► Modul 1, Se-</p>

Dauer	(Lern-) Inhalte	Methode/Materialien/Literatur
	<p>fließend. Zuvor wurde durch den Dozenten die Notwendigkeit einer alters- und altersgerechten Führung herausgestellt. Zum Einstieg in die Sequenz soll der Dozent verdeutlichen, dass es keine allgemeingültige Definition für ein auf das Alter(n) ausgerichtetes Führungsverhalten gibt. Es handelt sich dabei folglich nicht um einen einheitlichen Führungsstil (wie z. B. die transformationale Führung), sondern vielmehr um eine Ansammlung verschiedener Verhaltensweisen einer Führungskraft, die vor dem Hintergrund der sich wandelnden demografischen Rahmenbedingungen dazu beitragen sollen, das Verhalten insbesondere der älteren (aber auch der jüngeren) Mitarbeiter auf die Ziele des Unternehmens auszurichten.</p> <p><i>Hinweis:</i> Diesem Verständnis entsprechend sind auch die Inhalte der Module 4 (Motivation älterer Mitarbeiter) und 5 (Wissenstransfer zwischen den Generationen) einem alters- und altersgerechten Führungsverhalten zuzurechnen.</p> <p>Nach Ilmarinen (1999) ist ein entsprechendes Führungsverhalten durch folgende Aspekte gekennzeichnet (vgl. auch Ilmarinen &amp; Tempel, 2002):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Offene und aufgeschlossene (also nicht stereotype) Einstellung gegenüber dem Alter(n)</li> <li>✓ Hohe Kooperationsbereitschaft</li> <li>✓ Gute Kommunikationskompetenz</li> <li>✓ Fähigkeit zur individuellen Arbeitsplanung</li> </ul> <p><i>Hinweis:</i> Der Dozent kann weitere Aspekte ergänzen.</p>	<p>minareinheit 3)</p> <p>► Dozentenmaterial M2S2 In 3 bis 4 Kleingruppen erarbeiten die TeilnehmerInnen ganz konkrete Handlungsmöglichkeiten, die auf den ersten Aspekt nach Ilmarinen – nicht stereotype Einstellung ggü. dem Alter – und ggf. weitere Punkte Bezug nehmen. Im Anschluss werden die Ergebnisse der jeweiligen Gruppen im Plenum vorgestellt und diskutiert.</p> <p><i>Alternative 1 - Fallbeispiel:</i> Anhand eines Fallbeispiels, das eine kritische Situation zwischen einer Führungskraft und einem älteren Mitarbeiter beschreibt, können Ursachen und Handlungsmöglichkeiten zuerst in den Kleingruppen und anschließend im Plenum analysiert und erarbeitet werden.</p> <p><i>Alternative 2 - Rollenspiel Mitarbeitergespräch:</i> Für Beschäftigte ab dem 55. Lebensjahr sind Mitarbeitergespräche in der Regel nicht mehr verpflichtend. Vor diesem Hintergrund könnte alternativ oder in Ergänzung zur Gruppenarbeit ein Mitarbeitergespräch mit einem älteren Mitarbeiter vorbereitet und anschließend im Plenum durchgeführt und analysiert werden.</p> <p><i>Literatur:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bruch, H., Kunze, F. &amp; Böhm, S. A. (2010). <i>Generationen erfolgreich führen: Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels</i>. Wiesbaden: Gabler.</li> <li>• Ilmarinen, J. (1999). <i>Ageing workers in the European Union: Status and promotion of work ability, employability and employment</i>. Helsinki: Finnish Institute of Occupa-</li> </ul>

Dauer	(Lern-) Inhalte	Methode/Materialien/Literatur
		<p>tional Health and Ministry of Social Affairs and Health.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Ilmarinen, J. &amp; Tempel, J. (2002). <i>Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben?</i> Hamburg: VSA-Verlag.</li><li>• Nübold, A. &amp; Maier, G. W. (2012). Führung in Zeiten des demografischen Wandels. In: S. Grote (Hrsg.), <i>Die Zukunft der Führung</i> (S. 131–151). Berlin, Heidelberg: Springer.</li><li>• Wegge, J. et al. (2012). Führung im demografischen Wandel. <i>Report Psychologie</i>, 37 (9), 344–354.</li></ul>

---

### SEMINAREINHEIT 3: Altersgemischte Arbeitsgruppen

---

60 Min.	<i>Einstieg ins Thema</i>	<i>Aktives Zuhören (Papier, Stifte)</i>
	In der Sequenz werden die Vor- und Nachteile altersgemischter Arbeitsgruppen aus Sicht der TeilnehmerInnen identifiziert und reflektiert.	Die TeilnehmerInnen finden sich zunächst in 3er Gruppen zusammen (zur Gruppenbildung vgl. ► Modul 1, Seminareinheit 3). Zwei Personen (A und B) aus der Gruppe diskutieren zunächst die Vor- und Nachteile altersgemischter Teamarbeit (ca. 10 Min.). Die dritte Person (C) hört zu, notiert die genannten Argumente und achtet auf die Zeit. Im Anschluss berichtet C den Diskutanten A und B über seine Beobachtungen. In diesem Zusammenhang sollen durch C auch die notierten Argumente vorgestellt und kommentiert werden. Abschließend ist die Gruppe aufgefordert, im Konsens festzulegen, ob Vor- oder Nachteile altersgemischter Arbeitsgruppen überwiegen (vgl. ähnlich zur Methode Dürrschmidt et al., 2014).
		Die Ergebnisse der Gruppen werden abschließend im Plenum vorgestellt und diskutiert.
30 Min.	<i>Fachlicher Input zu altersgemischten Teams</i>	<i>Vortrag im Plenum</i>

---

Dauer	(Lern-) Inhalte	Methode/Materialien/Literatur
	<p>Diese Sequenz hat zum Ziel, den TeilnehmerInnen Kenntnisse zu den Bedingungen zu vermitteln, unter denen altersgemischte Arbeitsgruppen eher positive bzw. eher negative Wirkungen auf die Gruppen- und Innovationsleistung haben. Dabei sollten folgende Themen berücksichtigt werden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Definition von altersgemischten (altersheterogenen) Arbeitsgruppen</li> <li>✓ Theorien zur Gruppenzusammensetzung mit Bezugnahme auf den Aspekt des Alters: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Theorie der sozialen Identität (Tajfel &amp; Turner, 1986)</li> <li>- Ähnlichkeits-Attraktions-Theorie (Byrne, 1971)</li> <li>- Informationsverarbeitungsansatz (Kerschreiter, Frey &amp; Sreicher, 2005)</li> </ul> </li> <li>✓ Chancen und Risiken altersgemischter Arbeitsgruppen</li> <li>✓ Fazit: Empirisch überwiegen (noch) die Nachteile altersgemischter Teams.</li> <li>✓ ADIGU-Modell (Wegge, Jungmann, Liebermann, Shemla, Ries, Diestel &amp; Schmidt, 2012) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Emotionale vs. kognitive Konflikte in altersgemischten Gruppen</li> <li>- Salienz der Altersheterogenität</li> <li>- Rahmenbedingungen: <ul style="list-style-type: none"> <li>○ Teamklima</li> <li>○ Wertschätzung von Altersunterschieden</li> <li>○ Ausmaß der Aufgabenkomplexität</li> </ul> </li> </ul> </li> </ul> <p><i>Hinweis:</i> Das Hauptaugenmerk der Ausführungen soll auf dem ADIGU-Modell liegen, da hier praktische Ansatzpunkte für die Gestaltung und Entwicklung altersgemischter Teamarbeit liegen.</p>	<p><i>Literatur:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Jungmann, F. Bilinska, P &amp; Wegge, J. (2014). Alter(n)sgerechte Führung. In: J. Felfe (Hrsg.), <i>Trends der psychologischen Führungsforschung</i> (S. 467–479). Göttingen: Hogrefe.</li> <li>• Nübold, A. &amp; Maier, G. W. (2012). Führung in Zeiten des demografischen Wandels. In: S. Grote (Hrsg.), <i>Die Zukunft der Führung</i> (S. 131–151). Berlin, Heidelberg: Springer.</li> <li>• Ries, B. C., Diestel, S., Wegge, J. &amp; Schmidt, K.-H. (2010). Die Rolle von Alterssalienz und Konflikten in Teams als Mediatoren in der Beziehung zwischen Altersheterogenität und Gruppeneffektivität. <i>Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie</i> 54 (3), 117–130.</li> <li>• Wegge, J., Roth, C., Neubach, B., Schmidt, K.-H. &amp; Kanfer, R. (2008). Age and gender diversity as determinants of performance and health in a public organization: The role of task complexity and group size. <i>Journal of Applied Psychology</i>, 93 (6), 1301–1313.</li> <li>• Wegge, J., Roth, C. &amp; Schmidt, K.-H. (2008). Eine aktuelle Bilanz der Vor- und Nachteile altersgemischter Teamarbeit. <i>Wirtschaftspsychologie</i>, 10 (3), 30–43.</li> <li>• Wegge, J., Jungmann, F., Schmidt, K.-H. &amp; Liebermann, S. (2011). Das Miteinander der Generationen am Arbeitsplatz, <i>iga Report</i> 21, 64–97.</li> <li>• Wegge, J., Jungmann, F., Liebermann, S. C., Schmidt, K.-H. &amp; Ries, B. C. (2011). Altersgemischte Teamarbeit kann erfolgreich sein. <i>Sozialrecht+Praxis</i>, 11 (7), 433–442.</li> <li>• Wegge, J., Schmidt, K.-H., Liebermann, S. &amp; van Knippenberg, D. (2011). Jung und alt in einem</li> </ul>

Dauer	(Lern-) Inhalte	Methode/Materialien/Literatur
120 Min.	<p><i>Erarbeitung von Ansatzpunkten zur innovationsförderlichen Gestaltung altersgemischter Teamarbeit</i></p> <p>Aufbauend auf den Kenntnisstand zum ADIGU-Modell sollen die TeilnehmerInnen konkrete Ansatzpunkte für die erfolgreiche Gestaltung altersgemischter Teamarbeit entwickeln. Dabei soll immer der Bezug zum eigenen Führungsverhalten hergestellt werden. Folgende Leitfrage steht dabei im Mittelpunkt:</p> <p>„Wie können Führungskräfte die (Innovations-) Leistung altersgemischter Arbeitsgruppen verbessern und fördern?“</p>	<p>Team? Altersgemischte Teamarbeit erfordert Wertschätzung von Altersdiversität. In: P. Gellèri &amp; C. Winter (Hrsg.), <i>Potentiale der Personalpsychologie. Einfluss personaldiagnostischer Maßnahmen auf den Berufs- und Unternehmenserfolg</i> (S. 30–43). Göttingen: Hogrefe.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Wegge, J. et al. (2012). Führung im demografischen Wandel. <i>Report Psychologie</i>, 37 (9), 344–354.</li> <li>• Wegge, J., Jungmann, F., Liebermann, S., Shemla, M., Ries, B. C., Diestel, S. &amp; Schmidt, K.-H. (2012). What makes age diverse teams effective? Results from a six-year research program. <i>Work</i>, 41, 5145–5151.</li> </ul> <p><i>World Café</i> (Papiertücher/ Metaplanpapier, Stifte, Café und Tassen, ggf. Kekse)</p> <p>Insgesamt werden drei große Tische benötigt. Auf jedem Tisch befindet sich ein Metaplanpapier auf dem zuvor mittig durch den Dozenten die Leitfrage (siehe linke Spalte) notiert wurde. Die TeilnehmerInnen verteilen sich möglichst gleichmäßig auf die drei Tische (zur Gruppenbildung vgl. ► Modul 1, Seminareinheit 3).</p> <p>Jede Gruppe bearbeitet die Fragestellung unter einem der drei Gesichtspunkte des ADIGU-Modells (Teamklima, Wertschätzung, Aufgabenkomplexität). Ziel ist es, immer mit Blick auf die eigene betriebliche Praxis konkrete Ansatzpunkte zur Gestaltung altersgemischter Teamarbeit zu entwickeln. Die Ergebnisse und Gedanken werden dazu auf den Papiertischtüchern notiert. Die Mitglieder der Gruppe wechseln ca. alle 30 Minuten, so dass bei drei Gruppen insgesamt zwei Mal gewechselt wird. An jedem Tisch bleibt ein sogenannte/r GastgeberIn sitzen. Sie/Er begrüßt die ‚neuen Gäste‘ und fasst kurz die</p>

Dauer	(Lern-) Inhalte	Methode/Materialien/Literatur
		<p>Schlüsselergebnisse der Vorgruppe zusammen. Am Ende werden die Ergebnisse durch die/den GastgeberIn im Plenum präsentiert und mit allen TeilnehmerInnen diskutiert.</p> <p><i>Alternative - Gruppenarbeit:</i> Die Aufgabe kann alternativ auch in Form klassischer Gruppenarbeit bearbeitet werden. Dabei würde dann jede Gruppe zu allen drei Aspekten des ADIGU-Modells arbeiten. Die Ergebnisse werden abschließend im Plenum präsentiert sowie Gemeinsamkeiten und Unterschiede zwischen den Gruppen herausgearbeitet und diskutiert.</p>
15 Min.	<p><i>Reflexion Tag 1</i></p> <p>In Form einer kurzen Abschlussrunde können die TeilnehmerInnen dem Dozenten Rückmeldungen über Befindlichkeiten, Wünsche oder Eindrücke vom Seminartag geben.</p> <p><i>Achtung:</i> Offene Fragen soll(t)en hier (noch) nicht beantwortet werden.</p>	<p><i>Blitzlicht</i> (Stuhlkreis)</p> <p>vgl. zur Methode ► Modul 1, Seminareinheit 4</p>
<p><b>SEMINAREINHEIT 4:</b> <b>(Innovationsbezogene) Selbstwirksamkeit und weitere innovationsförderliche Bedingungen</b></p>		
10 Min.	<p><i>Rückblick Vortag</i></p> <p>Reflexion der Inhalte vom Vortag und Klärung offen gebliebener Fragen.</p>	<p>vgl. zur Methode ► Modul 1, Seminareinheit 5</p>
30 Min.	<p><i>Einstiegsvortrag</i></p> <p>Für viele TeilnehmerInnen wird die Thematik ‚Selbstwirksamkeit‘ neu sein. Von daher soll der Einstiegsvortrag zunächst ein Verständnis für das Konstrukt der Selbstwirksamkeit (SW) schaffen. Hierbei sollten die folgenden Begriffe/Themen berücksichtigt wer-</p>	<p><i>Vortrag im Plenum</i> (► Dozentenmaterial M2S4a)</p> <p><i>Literatur zur Vorbereitung:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bandura, A. (1997). <i>Self-efficacy: The exercise of control</i>. New York:</li> </ul>

Dauer	(Lern-) Inhalte	Methode/Materialien/Literatur
	<p>den:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Definition von SW = aufgabenspezifisches Selbstvertrauen</li> <li>✓ Abgrenzung zu anderen Konzepten (z. B. Selbstwertgefühl)</li> <li>✓ Formen der Selbstwirksamkeit (Woodruff &amp; Cahsman, 1993) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Aufgabenbezogene SW</li> <li>- Bereichsspezifische SW</li> <li>- Allgemeine SW</li> </ul> </li> <li>✓ Zusammenhang SW und Arbeitsleistung (Motivation, Zielsetzung etc.)</li> <li>✓ Quellen von Selbstwirksamkeit: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Erfolgreiche Handlungsausführung</li> <li>- Stellvertretende Erfahrung (Modelllernen)</li> <li>- Verbale Überzeugung</li> <li>- Erregung</li> </ul> </li> <li>✓ Gründe für reduzierte SW älterer MA nach Maurer (2001): <ul style="list-style-type: none"> <li>- Geringere Teilnahme älterer Beschäftigte an beruflichen Fort- und Weiterbildungen</li> <li>- Häufiger Misserfolge bei der Teilnahme an beruflichen Fort- und Weiterbildungen (v. a. im Vergleich mit Jüngeren)</li> <li>- Negative Altersbilder auf Seiten der Führungskräfte und damit einhergehend eine häufige Zuweisung von Routineaufgaben</li> <li>- Kaum Gelegenheiten für Ältere erfolgreiches berufliches Handeln anderer Älterer wahrzunehmen (2. Quelle der Selbstwirksamkeit)</li> </ul> </li> </ul>	<p>Freeman.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Maurer, T. J. (2001). Career-relevant learning and development, worker age and beliefs about self-efficacy for development. <i>Journal of Management</i>, 27 (2), 123–140.</li> <li>• Schwarzer, R. &amp; Jerusalem, M. (2002). Das Konzept der Selbstwirksamkeit. In: M. Jerusalem &amp; D. Hopf (Hrsg.), <i>Selbstwirksamkeit und Motivationsprozesse in Bildungsinstitutionen</i> (S. 28–53). Weinheim: Beltz.</li> <li>• Tierney, P. &amp; Farmer, S. M. (2002). Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance. <i>Academy of Management Journal</i>, 45 (6), 1137–1148.</li> <li>• Woodruff, S. &amp; Cashman, J. (1993). Task, domain, and general efficacy: A reexamination of the Self-efficacy Scale. <i>Psychological Reports</i>, 72 (2), 423–432.</li> </ul>
	<p>Die Ausführungen enden mit der Quintessenz, dass vor allem ältere Mitarbeiter selbstwirksamkeitserhaltende und -fördernde Maßnahmen benötigen. Gleichzeitig soll die Brücke zum innovativen Mitarbeiterverhalten geschlagen werden. Innovatives Verhalten hängt</p>	

Dauer	(Lern-) Inhalte	Methode/Materialien/Literatur
	u. a. von der Selbstwirksamkeit der Mitarbeiter.	
	<i>Hinweis:</i> Der Dozent kann weitere Inhalte ergänzen.	
30 Min.	<i>Innovation, Innovationsprozess und innovatives Mitarbeiterverhalten</i>	<i>Kartenabfrage</i> (Metaplanwand, Moderationskarten, Stifte)
	Der Übergang in diese Sequenz erfolgt fließend. Es sollen die Begriffe Innovation, Innovationsprozess und innovatives Mitarbeiterverhalten geklärt werden. Dabei ist herauszustellen, dass betriebliche Innovation maßgeblich durch das innovative Verhalten seiner Mitarbeiter entlang von drei Phasen (Ideenentwicklung, Ideenförderung, Ideenumsetzung) geprägt ist. Wichtig ist zu betonen, dass Innovationen dabei insbesondere auch ‚im Kleinen‘ (z. B. Umstellen eines Möbelstücks führt zu Verkürzung von Laufwegen) entstehen können.	Die TeilnehmerInnen werden gebeten, auf zwei Moderationskarten stichwortartig zu notieren, was sie mit dem Begriff ‚Innovation‘ verbinden. Im Anschluss werden die Karten nacheinander durch die TeilnehmerInnen an die Metaplanwand geheftet und kurz erläutert. Die anderen TeilnehmerInnen haben die Möglichkeit, Nachfragen zu stellen. Der Dozent fasst abschließend unter Einbezug der TeilnehmerInnen auf der Metaplanwand die Moderationskarten zu Kategorien (z. B. ‚neu‘ etc.) zusammen.
90 Min.	<i>Innovationsbezogene Selbstwirksamkeit steigern</i>	<i>Gruppenarbeit</i> (Papier, Stifte)
	Zum Einstieg in die Sequenz führt der Dozent die beiden Stränge ‚Selbstwirksamkeit‘ und ‚Innovation‘ zur ‚innovationsbezogenen Selbstwirksamkeit‘ zusammen. Innovationsbezogene Selbstwirksamkeit ist die Überzeugung einer Person, aufgrund der eigenen Fähigkeiten erfolgreich innovative Ideen entwickeln, fördern und umsetzen zu können. Ausgehend von den vier Quellen zur Selbstwirksamkeitsveränderung sollen die TeilnehmerInnen im Anschluss konkrete Ansatzpunkte und Maßnahmen für das eigene Führungsverhalten erarbeiten, die dazu beitragen können, die innovationsbezogenen Selbstwirksamkeitserwartungen ihrer Mitarbeiter zu erhöhen.	Die TeilnehmerInnen finden sich in zwei Gruppen zusammen (zur Gruppenbildung vgl. ► Modul 1, Seminareinheit 3). Eine Gruppe bearbeitet die Aufgabe (► Dozentenmaterial M2S4b) mit Blick auf jüngere Mitarbeiter, die andere Gruppe konzentriert sich auf ältere Mitarbeiter.  Im Anschluss stellen beide Gruppen nacheinander die Ergebnisse mittels geeigneter Medien vor.  Im <i>Plenum</i> werden anschließend zusammen mit den TeilnehmerInnen aus den Gruppen: <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gemeinsamkeiten der Ansätze identifiziert</li> <li>• Unterschiede aufgedeckt und diskutiert</li> <li>• Durch den Dozenten ggf. nicht berücksichtigte Aspekte ergänzt</li> </ul>

Dauer	(Lern-) Inhalte	Methode/Materialien/Literatur
		Die TeilnehmerInnen können mit Hilfe eines solchen Vorgehens Ansatzpunkte für beide Altersgruppen ‚mitnehmen‘.
30 Min.	<p data-bbox="339 427 799 495"><i>Weitere innovationsförderliche und -hemmende Bedingungen/Faktoren</i></p> <p data-bbox="339 539 855 936">Die vorletzte Sequenz des zweiten Moduls soll über die bereits behandelten Themen ‚Altersgemischte Arbeitsgruppen‘ und ‚Selbstwirksamkeit‘ anhand von Beispielen einen Überblick über weitere förderliche und hinderliche Faktoren von Innovation bzw. innovativem Mitarbeiterverhalten geben. Folgende Themengebiete sollten dabei berücksichtigt werden (vgl. Maier et al., 2007):</p> <ul data-bbox="339 981 775 1122" style="list-style-type: none"> <li>✓ Merkmale der Arbeitsaufgabe</li> <li>✓ Merkmale der Person</li> <li>✓ Merkmale der Arbeitsgruppe</li> <li>✓ Merkmale der Organisation</li> </ul> <p data-bbox="339 1167 820 1227">Abschließend Fragen der TeilnehmerInnen klären.</p>	<p data-bbox="887 427 1134 456"><i>Vortrag im Plenum</i></p> <p data-bbox="887 501 1023 530"><i>Literatur:</i></p> <ul data-bbox="887 575 1394 1084" style="list-style-type: none"> <li>• Maier, G. W., Streicher, B., Jonas, E. &amp; Frey, D. (2007). Innovation und Kreativität. In: D. Frey &amp; L. v. Rosenstiel (Hrsg.), <i>Enzyklopädie der Psychologie. Wirtschaftspsychologie, D, III, 6</i> (S. 809–855). Göttingen: Hogrefe.</li> <li>• Müller, C., Curth, S. &amp; Nerdinger, F. W. (2012). Demografischer Wandel, alternde Belegschaften und betriebliche Innovation. <i>Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Nr. 8</i>. Rostock: Universität Rostock.</li> </ul>
15 Min.	<p data-bbox="339 1272 699 1301"><i>Erklärung Prüfungsleistung</i></p> <p data-bbox="339 1346 855 1697">Als Prüfungsleistung für Modul 2 sollen die TeilnehmerInnen einen Bericht verfassen (ca. 15-20 Seiten). Dieser Bericht soll innovationsförderliche und -hemmende Faktoren mit Blick auf die Unternehmen der TeilnehmerInnen analysieren und Gestaltungsvorschläge enthalten. Der Bericht ist bis zu einem vom Dozenten festzusetzenden Termin einzureichen.</p>	Plenum
15 Min.	<p data-bbox="339 1742 539 1771"><i>Feedbackrunde</i></p> <p data-bbox="339 1816 855 1986">Sammeln von Eindrücken u. Rückmeldung der TeilnehmerInnen zum Modul 3 (Grundlage kann die im Rahmen der Erwartungsabfrage in Seminareinheit 1 aufgestellte Übersicht sein).</p>	Vorschläge zur methodischen Umsetzung ► Modul 1, Seminareinheit 5

#### 4.4.3.4 Zusammenfassende Übersicht des zweiten Moduls

<b>Modul 2: Mit alternden Belegschaften innovationsfähig bleiben</b>	
Zeitraum	1,5 Seminartage mit anschließender Praxisphase
Zielgruppe	Personalverantwortliche, Führungskräfte, Betriebsräte sowie weitere Interessierte aus KMU der Gesundheits- und maritimen Wirtschaft sowie verwandter Branchen in Norddeutschland.
Zulassungsvoraussetzung	Modul 1
Beschreibung der Inhalte	Der vielfach diskutierte demografische Wandel erfasst zusehends die Arbeitswelt. In der Folge befürchten viele Unternehmensvertreter einen Rückgang der Innovationskraft. Ältere Beschäftigte werden zumeist als nicht mehr innovativ eingestuft. Grund hierfür sind oftmals die Altersstereotype. Um auch mit alternden Belegschaften innovationsfähig zu bleiben, kommt einem vorurteilsfreien Verhalten von Führungskräften große Bedeutung zu. Ausgehend von der Klärung grundlegender Begrifflichkeiten werden im Rahmen des Moduls Verhaltensweisen einer alters- und alternsgerechten Führung vor allem mit Blick auf die Entwicklung altersgemischter Arbeitsgruppen erarbeitet. Auf der individuellen Ebene kommt der Erhöhung von Selbstwirksamkeitserwartungen große Bedeutung zu, um als Unternehmen innovativ zu bleiben. Diese und weitere innovationsförderlichen und -hemmende Bedingungen werden im Verlauf des Moduls behandelt.
Dozent	N.N.
Qualifikationsziele	<ul style="list-style-type: none"> <li>☐ Klärung von Begrifflichkeiten</li> <li>☐ Identifikation innovationsförderlicher und -hemmender Bedingungen (u. a. alters- und alternsgerechte Führung, altersheterogene Arbeitsgruppen)</li> </ul>
Kompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>☐ Alters- und alternsgerecht führen</li> <li>☐ Altersgemischte Teamarbeit gestalten</li> <li>☐ Selbstwirksamkeitserwartungen steigern</li> </ul>
Lehr- und Lernformen	Vortrag, Gruppenarbeit
Arbeitsaufwand	36 Std.
Abschluss	Zertifikat (bei Belegung aller 5 Module)
Kosten	k.A.
Ablaufplan	<p>Tag 1 (ganztags)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>☐ Begrüßung und Einführung</li> <li>☐ Ältere Mitarbeiter und Altersstereotype</li> <li>☐ Altersgemischte Arbeitsgruppen</li> </ul> <p>Tag 2 (halbtags)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>☐ Innovationsbezogene Selbstwirksamkeit Älterer</li> <li>☐ Innovationsförderliche und -hemmende Faktoren</li> </ul>
Ort	N.N.

#### **4.4.4 Modul 3: Ein betriebsspezifisches Demografieproblem definieren**

##### 4.4.4.1 Einführung

Die erwerbsdemografischen Entwicklungen stellen insbesondere KMU vor große Herausforderungen. Unter den Betrieben dieser Größenklasse verfügen vor allem Klein- und Kleinstunternehmen in der Regel nicht über institutionalisierte Personalfunktionen in Form eigener Personalabteilungen, die demografiebedingte Problemlagen im Unternehmen erkennen und entsprechende Schritte zu deren Lösung einleiten können. Vor dem skizzierten Hintergrund muss die Initiative für ein betriebliches Demografieprojekt daher von anderen Personen im Unternehmen ausgehen. Zu diesem Personenkreis zählen neben dem Inhaber oder der Geschäftsführung auch Führungskräfte mittlerer Leitungsebenen (z. B. Abteilungsleiter, Meister; vgl. auch *Kapitel 4.2*). Aber auch Mitarbeiter können mitunter selbst aktiv werden und Demografieprojekte anstoßen. Ein solches Projekt bearbeitet dabei „zielgerichtet die Risiken und Probleme, die in einer Organisation mit der Altersstruktur des Personals verbunden sind“ (Freiling, Geldermann & Töpsch, 2010, S. 8). Mit der Befähigung der Teilnehmer zur Durchführung von Altersstrukturanalysen wurden im ersten Modul bereits wichtige Grundlagen geschaffen (vgl. *Kapitel 4.4.2*), um entsprechende Risiken oder Probleme in der betrieblichen Personalstruktur identifizieren zu können. Auf Basis dessen kann eine Auswahl einer konkreten Problemlage erfolgen, die im Verlauf eines entsprechenden Demografieprojektes bearbeitet werden kann. Ziel ist schließlich die Entwicklung eines auf das jeweilige Unternehmen zugeschnittenen Maßnahmenbündels, das dazu beiträgt, die erkannte Problemlage zu lösen.

Im Kern des dritten Moduls steht die Initialisierung und Planung eines solchen Demografieprojektes. Auf Basis der Erkenntnisse aus der Analyse der betrieblichen Alters- und Personalstruktur (vgl. *Kapitel 4.4.2*) sowie der im zweiten Modul identifizierten, im jeweiligen Unternehmen wirksamen innovationsförderlichen und -hemmenden Bedingungen (vgl. *Kapitel 4.4.3*) wird zunächst ein konkretes Handlungsfeld benannt. Dieses Handlungsfeld hat Projektcharakter und begleitet den weiteren Verlauf des Weiterbildungsangebotes. Ziel ist es, eine individuelle, also auf das Unternehmen zugeschnittene Lösung für eine zuvor identifizierte demografisch bedingte Problemlage zu entwickeln. Dazu werden im Rahmen des Moduls konkrete Handlungsschritte zur Lösung des Problems geplant. An den damit verbundenen Maßnahmen sollen die Teilnehmer in den Praxisphasen zwischen den Modulen drei und vier bzw. vier und fünf im betrieblichen Alltag arbeiten. Bei der Realisierung der Maßnahmen kann die Begleitung durch erfahrene externe Berater unterstützend wirken, was im Vorfeld eine gezielte Auswahl der Dozenten erforderlich macht. Zudem ist im Rahmen des dritten

Moduls der Einsatz eines Teams von Dozenten vorteilhaft, da intensive Gruppenarbeitsphasen eine individuelle Betreuung der Teilnehmer erfordern.

#### 4.4.4.2 Lernziele

Da im dritten Modul nicht die Vermittlung von Inhalten zu allgemeinen Demografiethemen, sondern die Identifikation einer konkreten Problemlage sowie die Entwicklung eines darauf ausgerichteten betrieblichen Handlungsplanes im Mittelpunkt steht, kann auf eine Differenzierung der Lernziele verzichtet werden. Die Problemlagen der teilnehmenden Unternehmen (vor allem aber die darauf ausgerichteten und im Modul zu erarbeitenden Maßnahmen) werden sehr wahrscheinlich zu heterogen sein, um allgemeingültige Grob- und Feinziele zu definieren. Als übergeordnetes Richtziel im fünften Modul kann dagegen die Entwicklung der Kompetenz zur Planung eines betrieblichen Demografieprojektes formuliert werden.

#### 4.4.4.3 Inhalte und Empfehlungen zur methodisch-didaktischen Umsetzung

**Tab. 6:** Ablaufschema Modul 3

<b>Dauer</b>	<b>(Lern-) Inhalte</b>	<b>Methode/Materialien/Literatur</b>
<b>SEMINAREINHEIT 1: Begrüßung und Einführung</b>		
15 Min.	<p><i>Eröffnung, offizielle Begrüßung und Informationen</i></p> <p>Dozent eröffnet die Veranstaltung und begrüßt die TeilnehmerInnen.</p> <p>Dozent stellt sich und seinen (beruflichen) Hintergrund vor.</p> <p>Dozent gibt Orientierung über den Stand des Weiterbildungsangebotes (= Dritte von fünf Modulen).</p> <p>Dozent informiert über organisatorische Rahmenbedingungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Seminar-, Pausen- und Essenszeiten</li> <li>□ Informationen zum Seminarort/Räumlichkeiten (u. a. Toiletten, Gruppenarbeitsräume)</li> <li>□ Seminarmaterial</li> <li>□ Dokumentation (z. B. Fotoprotokoll)</li> </ul>	<p>Plenum</p> <p>Abbildung ‚PerDemo-Haus‘ als Folie oder PPT (□ Dozentenmaterial M1S1)</p>

Dauer	(Lern-) Inhalte	Methode/Materialien/Literatur
	<p><i>Hinweis:</i> Auf Vorstellungsrunde kann verzichtet werden, da sich die TeilnehmerInnen bereits aus den vorangegangenen Seminaren kennen.</p>	
15 Min.	<p><i>Erwartungsabfrage (optional)</i></p> <p>Die Durchführung einer Erwartungsabfrage wird empfohlen.</p>	<p>Für Methodenvorschläge vgl. die Ausführungen in ► Modul 1, Seminareinheit 1</p> <p>Wichtig: Erwartungen auf einem Dauermedium (z. B. Flipchart) festhalten.</p>
15 Min.	<p><i>Ziele und Schwerpunkte des Seminars kurz benennen</i></p>	<p>Frontal im Plenum mittels:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Folien</li> <li>• PPT</li> <li>• Zielplakat</li> <li>• ...</li> </ul>

---

### SEMINAREINHEIT 2: Grundlagen des (Demografie-) Projektmanagements

---

45 Min.	<p><i>Überblick zum (Demografie-) Projektmanagement</i></p> <p>Da nicht davon ausgegangen werden kann, dass alle TeilnehmerInnen bereits über Erfahrungen im Projektmanagement verfügen, soll die einführende Seminareinheit zunächst überblicksartig zentrale Grundlagen vermitteln.</p> <p>Im Allgemeinen umfasst Projektmanagement typischerweise vier Phasen (siehe z. B. Zell, 2013):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Initialisierung</li> <li>2. Planung</li> <li>3. Durchführung</li> <li>4. Abschluss</li> </ol> <p>Wie andere Projekte sind auch Demografieprojekte mit Sorgfalt zu organisieren und durchzuführen, was eine Orientierung an den o.g. Phasen des Projekt-</p>	<p>Vortrag im Plenum</p> <p><i>Literatur:</i></p> <p>Nerdinger, F. W., Wilke, P., Drews, U. &amp; Stracke, S. (Hrsg.) (in Vorb.). <i>Innovation und Personalarbeit im demografischen Wandel – ein Handbuch für Betriebe</i>. Wiesbaden: Springer VS.</p> <p><i>Weitere Literaturempfehlungen:</i></p> <p>Zum Projektmanagement allgemein:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zell, H. (2013). <i>Projektmanagement - lernen, lehren und für die Praxis</i>. Norderstedt: Books on Demand.</li> </ul> <p>Zum Demografieprojektmanagement:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Freiling, T., Geldermann, B. &amp; Töpsch, K. (2010). <i>Handlungsfelder zur Gestaltung einer demografiefesten Personalpolitik in der Altenpflege. Methoden, Konzepte, Pra-</i></li> </ul>
---------	--	--

Dauer	(Lern-) Inhalte	Methode/Materialien/Literatur
	<p>managements erforderlich macht.</p> <p>Im Rahmen des Verbundprojektes ‚PerDemo‘ wurden diese Phasen handlungs- und umsetzungsorientiert mit konkreten Bezug zu den Themen ‚Demografie und Innovation‘ aufgearbeitet.</p> <p>Die ‚PerDemo-Phasen‘ sind:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Identifizieren und Analysieren</li> <li>2. Planen und Entwickeln</li> <li>3. Erproben und Umsetzen</li> <li>4. Evaluieren und Optimieren</li> </ol> <p>In Abhängigkeit vom Kreis (Kenntnisstand) der TeilnehmerInnen entscheidet der Dozent, wie intensiv die einzelnen Phasen behandelt werden.</p> <p><i>Hinweis:</i> Der Dozent kann Inhalte ergänzen oder Schwerpunkte setzen.</p>	<p><i>xisbeispiele.</i> Bielefeld: Bertelsmann.</p>

15 Min.	<i>Fragen</i>	Plenum
	Die TeilnehmerInnen haben Gelegenheit, Fragen zum (Demografie-) Projektmanagement zu stellen.	

### SEMINAREINHEIT 3: Demografieprojekt - Identifizieren und Analysieren

60 Min.	<i>Demografiebedingte Problemlagen identifizieren</i>	<i>Elevator Pitch</i> (Papier, Metaplankarten, Stifte)
	Um einen ersten Überblick zu den Problemlagen der TeilnehmerInnen zu bekommen, wird ein offener Einstieg in die Thematik empfohlen. Die TeilnehmerInnen sollen dazu ungefiltert und spontan ein drängendes betriebliches Demografieproblem für sich benennen und dieses im Anschluss der Gesamtgruppe vorstellen.	Den TeilnehmerInnen wird zunächst erklärt was ein Elevator Pitch ist (vgl. hierzu z. B. Hennrich, 2013).  Anschließend sollen die TeilnehmerInnen ad hoc ein aus ihrer Sicht drängendes betriebliches Demografieproblem in nur einem Stichwort auf eine Metaplankarte schreiben.
		Für dieses Stichwort entwickeln die

Dauer	(Lern-) Inhalte	Methode/Materialien/Literatur
		<p>TeilnehmerInnen schließlich einen Elevator Pitch (Zeitraumen: ca. 10 Minuten).</p> <p>Vorstellung des Elevator Pitch im Plenum (max. 30 Sekunden pro TeilnehmerIn).</p> <p>Die anderen TeilnehmerInnen haben im Anschluss die Aufgabe, gezielt Nachfragen zum Elevator Pitch zu stellen.</p>
20 Min.	<p><i>Problemcluster bilden</i></p> <p>Die Problemlagen werden durch den Dozenten unter Einbezug der TeilnehmerInnen auf einer Metaplanwand zu Clustern zusammengefasst.</p> <p>Ziel: max. 3-5 Problemcluster</p>	<p><i>Plenum (Metaplanwand)</i></p> <p><i>Wichtig:</i> Neben den im Rahmen des Elevator Pitch auf Metplankarten benannten Problemlagen sollten auch die in □ Modul 1, Seminareinheit 5 gesammelten Probleme bei der Clusterbildung berücksichtigt werden.</p>
10 Min.	<p><i>Schwerpunkte setzen und Problemfelder auswählen</i></p> <p>Auswahl der Problemlagen, für die im weiteren Verlauf des Moduls Lösungen entwickelt werden sollen.</p>	<p><i>Klebepunkte</i></p> <p>Jede/r TeilnehmerIn erhält drei Klebe- punkte, die gestreut oder kumuliert auf die Problemcluster verteilt werden sollen.</p> <p>Die Problemcluster, die die meisten Klebe- punkte erhalten haben, werden schließlich für die weitere Bearbeitung ausgewählt. Ziel sollte es sein, nicht mehr als drei bis vier Problemcluster zu erhalten (ggf. ist durch den Dozenten nachzusteuern). Nur so kann sichergestellt werden, dass die Problemlagen bearbeitbar sind.</p> <p>Jede/r TeilnehmerIn bearbeitet sein Problem im Rahmen des jeweiligen Clusters.</p>
60 Min.	<p><i>Problemlagen analysieren und Projektziele setzen</i></p> <p>Die jeweilige Problemlage ist zunächst durch jedes Mitglied der Gruppe ausführlich zu beschreiben.</p> <p>Alle Gruppenmitglieder sollen ein um-</p>	<p><i>Moderierte Gruppenarbeit in separaten Seminarräumen (Papier, Flipcharts, Stifte, mehrere Dozenten/Berater)</i></p> <p>Gruppen finden sich entsprechend der Problemcluster (□ Modul 3, Seminareinheit 3) in den Seminarräumen zusammen. Bei 3-5 Problemclustern sollte</p>

Dauer	(Lern-) Inhalte	Methode/Materialien/Literatur
	<p>fassendes Verständnis für die jeweilige Problemlage entwickeln.</p> <p>Auf diesem Wissensstand aufbauend ist schließlich ein Thema/Titel für das Demografieprojekt festzulegen und dessen Ziele verständlich und überprüfbar zu formulieren.</p>	<p>die Gruppengröße bei max. 5 TeilnehmerInnen pro Gruppe liegen.</p> <p>Thema/Titel und Ziele auf einem Flipchart festhalten.</p>
<p><b>SEMINAREINHEIT 4:</b> <b>Demografieprojekt - Planen und Entwickeln</b></p>		
60 Min.	<p><i>Demografieprojekt vorstellen und diskutieren</i></p> <p>Die Ergebnisse der Gruppenarbeit werden in der Gesamtgruppe vorgestellt. Dabei sollen die Schwerpunkte auf die Beschreibung der analysierten Problemlage und die Darstellung der Ziele des geplanten Demografieprojektes gelegt werden.</p> <p><i>Unternehmenskommunikation</i></p> <p>Die Seminarsequenz kann gleichzeitig als Vorbereitung auf entsprechende Gespräche/ Informationsveranstaltungen dienen.</p> <p>Hintergrund: In der betrieblichen Praxis ist zu Beginn eines Demografieprojektes die Akzeptanz für das Projekt sicherzustellen. Zu diesem Zweck müssen sowohl Geschäftsführung als auch Mitarbeiter überzeugt, informiert und einbezogen werden.</p>	<p>Plenum</p> <p>Vortrag durch TeilnehmerInnen aus den Gruppen ggf. mit Unterstützung durch Materialien aus der vorangegangenen Sequenz „<i>Problemlagen analysieren und Projektziele setzen</i>“ (► Modul 3, Seminareinheit 3)</p> <p>Die anderen TeilnehmerInnen sollen im Anschluss Feedback geben.</p> <p>Soziometrisches Feedback (vgl. zur Methode Dürrschmidt et al., 2014)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• TeilnehmerInnen werden gebeten, durch die Wahl einer räumlichen Distanz zum Vortragenden Feedback zu geben (Kleine Distanz = sehr gut; große Distanz = viele Kritikpunkte)</li> <li>• Danach kommentieren die TeilnehmerInnen ihre Position nach der Vorgabe: „Ich stehe hier, weil ...“</li> <li>• Im Anschluss hat der Vortragende die Möglichkeit zum Nachfragen und zur Kommentierung.</li> </ul>
120 Min.	<p><i>Ersten Handlungsplan aufstellen</i></p> <p>Nachdem das Thema und die Ziele des geplanten Demografieprojektes geklärt worden sind, ist ein Handlungsplan aufzustellen. Ziel der Sequenz ist daher die Erarbeitung eines ersten Plans für</p>	<p><i>Gruppenarbeit in separaten Seminarräumen</i> (Papier, Flipcharts, Stifte)</p> <p><i>Literatur:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Drews, G., Hillebrand, N., Kärner, M., Peipe, S. &amp; Rohrschneider, U.</li> </ul>

Dauer	(Lern-) Inhalte	Methode/Materialien/Literatur
	<p>die Umsetzung geeigneter Maßnahmen zur Zielerreichung.</p> <p>Folgende Punkte müssen dabei Berücksichtigung finden:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Projektgruppe bilden               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Mitglieder identifizieren</li> <li>- Rollen und Aufgaben festlegen</li> <li>- ...</li> </ul> </li> <li>✓ Rahmendaten klären               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Priorität</li> <li>- Finanzrahmen</li> <li>- Betroffene MitarbeiterInnen</li> <li>- Auftaktworkshop</li> <li>- ...</li> </ul> </li> <li>✓ Maßnahmen entwickeln oder auswählen?</li> <li>✓ Maßnahmen bewerten:               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wirtschaftlichkeit (Kosten)</li> <li>- Ressourcen/Kapazitäten</li> <li>- Nachhaltigkeit</li> <li>- Akzeptanzprobleme</li> <li>- ...</li> </ul> </li> <li>✓ Projektablauf festlegen               <ul style="list-style-type: none"> <li>- Dauer</li> <li>- Meilensteine</li> <li>- Arbeitspakete</li> <li>- ...</li> </ul> </li> <li>✓ Finalen Ressourcenbedarf ermitteln und festlegen</li> </ul> <p><i>Hinweis:</i> Der Dozent kann Punkte ergänzen oder Schwerpunkte setzen.</p>	<p>(2014). <i>Praxishandbuch Projektmanagement</i>. Freiburg, München: Haufe.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Nerdinger, F. W., Wilke, P., Drews, U. &amp; Stracke, S. (Hrsg.) (in Vorb.). <i>Innovation und Personalarbeit im demografischen Wandel – ein Handbuch für Betriebe</i>. Wiesbaden: Springer VS.</li> </ul>
15 Min.	<i>Offene Fragen klären</i>	Plenum
	TeilnehmerInnen haben Gelegenheit, noch offen gebliebene Fragen anzusprechen und zu diskutieren.	
15 Min.	<i>Erklärung Prüfungsleistung</i>	Plenum
	Im Modul 3 ist als Prüfungsleistung ein strukturierter Handlungsplan für das Demografieprojekt auszuarbeiten. Der Zeitraum ist als Praxisphase bis zum Termin von Modul 4 festzusetzen. Der Handlungsplan ist durch die TeilnehmerInnen bis zu einem vom Dozenten	

<b>Dauer</b>	<b>(Lern-) Inhalte</b>	<b>Methode/Materialien/Literatur</b>
	festzusetzenden Termin einzureichen.	
15 Min.	<i>Feedbackrunde</i>  Sammeln von Eindrücken und Rückmeldung der TeilnehmerInnen zum Modul 3 (Grundlage kann die im Rahmen der Erwartungsabfrage in Seminareinheit 1 aufgestellte Übersicht sein).	Vorschläge zur methodischen Umsetzung □ Modul 1, Seminareinheit 5

---

#### 4.4.4.4 Zusammenfassende Übersicht des dritten Moduls

<b>Modul 3: Ein betriebsspezifisches Demografieproblem definieren</b>	
Zeitraum	1 Seminartag mit anschließender Praxisphase
Zielgruppe	Personalverantwortliche, Führungskräfte, Betriebsräte sowie weitere Interessierte aus KMU der Gesundheits- und maritimen Wirtschaft sowie verwandter Branchen in Norddeutschland.
Zulassungsvoraussetzung	Module 1 bis 2
Beschreibung der Inhalte	Auf Basis der betrieblichen Alters- und Personalstruktur (Modul 1) sowie den identifizierten innovationsförderlichen und -hemmenden Bedingungen (Modul 2) wird eine konkrete demografisch bedingte Problemlage im Unternehmen identifiziert und ein Handlungsfeld abgesteckt. Dieses Handlungsfeld hat Projektcharakter und begleitet den weiteren Verlauf des Workshops. Gemeinsam mit externen Dozenten und im Erfahrungsaustausch mit anderen TeilnehmerInnen wird eine individuelle, d. h. auf das Unternehmen zugeschnittene Lösung für die identifizierte Problemlage entwickelt.
Dozent	N.N.
Qualifikationsziele	Kenntnisse im (Demografie-) Projektmanagement
Kompetenzen	Planung eines betrieblichen Demografieprojektes
Lehr- und Lernformen	Vortrag, Einzelarbeit, Gruppenarbeit
Arbeitsaufwand	24 Std.
Abschluss	Zertifikat (bei Belegung aller 5 Module)
Kosten	k.A.
Ablaufplan	Tag (ganztags) <ul style="list-style-type: none"> <li>☐ Begrüßung und Erwartungsabfrage</li> <li>☐ Grundlagen Demografieprojektmanagement</li> <li>☐ Demografische Problemlagen identifizieren und analysieren</li> <li>☐ Demografieprojekt planen und entwickeln</li> </ul>
Ort	N.N.

#### 4.4.5 Modul 4: Motivation und Innovationsfähigkeit der Mitarbeiter stärken

##### 4.4.5.1 Einführung

Die erwerbsdemografischen Entwicklungen führen zu einem steigenden Durchschnittsalter in den Unternehmen. Mit dieser Entwicklung, die in der Literatur unter dem Begriff ‚alternde Belegschaft‘ thematisiert wird (vgl. *Kapitel 4.4.3.1*), geht zumeist noch immer die Vorstellung altersbedingter Defizite (vgl. zum Defizit-Modell des Alters z. B. Reimann & Reimann, 1994) und einer mit dem Alter nachlassenden individuellen Innovationsfähigkeit (vgl. Müller et al., 2012) einher. Zwar belegen zahlreiche Studien, dass ältere Beschäftigte hinsichtlich ihrer Leistungen den Jüngeren nicht zwangsläufig unterlegen sind (vgl. die Meta-Analyse von Ng & Feldman, 2008; siehe auch Warr, 2001). Gleiches gilt mit Blick auf den angenommenen negativen Zusammenhang zwischen Alter und innovativem Arbeitsverhalten; auch hier widerlegen metaanalytische Befunde entsprechende Zusammenhänge (vgl. Ng & Feldman, 2013). Ungeachtet dessen dominiert in vielen Unternehmen nach wie vor die Auffassung, ältere Mitarbeiter seien nicht mehr so motiviert (Stamov-Roßnagel, 2009). Neuere Untersuchungen (z. B. Kooij, Jansen, Dijkers & de Lange, 2010; Rabl, 2010; Stamov-Roßnagel & Biemann, 2012) widerlegen jedoch auch diese in der Regel aus vereinzelt Erfahrungen in der Praxis oder Plausibilitätsschlüssen (Sabel, 1997) resultierenden Ansichten.

Diese Befunde zur Arbeitsmotivation älterer MitarbeiterInnen greifen jedoch zu kurz. So ist nach Kanfer (2009) zwischen einer Motivation zur Arbeit und einer Motivation bei der Arbeit zu unterscheiden. Während die *Motivation zur Arbeit*, also die subjektive Bedeutung von Arbeit, mit dem Alter sinkt (Staudinger, 1996), ist die *Motivation bei der Arbeit* mit zunehmendem Alter differenzierter zu betrachten. Stamov-Roßnagel (2009) führt vor diesem Hintergrund den konzeptionellen Ansatz der aufgabenspezifischen Arbeitsmotivation ein. Kern seiner Überlegungen, die u. a. auf dem SOK-Modell<sup>23</sup> (Baltes & Baltes, 1990) und der Theorie sozioemotionaler Selektivität (Carstensen, 2006; vgl. nächster Absatz) aufbauen, ist die Annahme, dass Arbeitsmotivation mit zunehmendem Alter aufgabenspezifischer wird. Demnach entwickeln ältere Mitarbeiter so genannte Motivationsprofile, die „Aufgaben, für welche die

---

<sup>23</sup> Das SOK-Modell geht davon aus, dass Ältere gezielt Strategien entwickeln, um die subjektiv wahrgenommene Erhöhung der Arbeitsanforderungen zu bewältigen. Dem Modell zufolge konzentrieren sich Ältere auf ihre Stärken, sie selektieren dazu aus der Vielfalt an (Arbeits-) Aufgaben. Die ausgewählten Aufgaben werden schließlich durch regelmäßiges Üben optimiert. Auf diese Weise gelingt es Älteren, potenzielle Schwächen zu kompensieren. In der einschlägigen Literatur wird das SOK-Modell häufig anhand des Beispiels eines älter werdenden Pianisten illustriert (z. B. Baltes & Baltes, 1989).

Motivation mit dem Alter erhalten bleibt oder sogar steigt, sowie Aufgaben, für welche die Motivation nachlässt“ (Stamov-Roßnagel, 2009, S. 75) umfassen. Eine erhöhte Motivation bei einer Aufgabe kann demnach eine verringerte Motivation bei einer anderen Aufgabe ausgleichen. Eine generelle Abnahme der Arbeitsmotivation schließt Stamov-Roßnagel (2009) damit aus. Von Bedeutung ist zudem die Annahme, dass eine aufgabenspezifische Motivation funktional für die Affektregulation<sup>24</sup> von Mitarbeitern ist (Stamov-Roßnagel, 2009; vgl. auch Carstensen, 2006).

Dieser Annahme entsprechend geht Stamov-Roßnagel (2009) davon aus, dass die Entwicklung aufgabenspezifischer Arbeitsmotivation älteren Mitarbeitern das Erleben positiver Gefühlszustände verschafft. Ein solches Streben nach positiven Gefühlen lässt sich mit einer im Alter veränderten Zeitperspektive erklären, die eine der Grundannahmen der sozioemotionalen Selektivitätstheorie ist (vgl. ausführlich Carstensen, 2006). Der Theorie zur Folge verändert sich die subjektive Bedeutung von Zielen mit zunehmendem Alter fundamental. Während jüngere Mitarbeiter Ziele anstreben, die sich auf längerfristige Investitionen in der Zukunft richten und dabei in erster Linie auf eine Vergrößerung der Wissensbasis gerichtet sind (informationale Motivation; Stamov-Roßnagel & Biemann, 2012), steht bei Älteren der Ertrag solcher Investitionen im Vordergrund. Dieser Ertrag lässt sich kurzfristig vor allem durch positive Gefühlszustände (soziale Motivation; Stamov-Roßnagel & Biemann, 2012) realisieren. Anders ausgedrückt steht für Jüngere die Karriere im Fokus, bei Älteren verlieren Karriereziele dahingegen an Bedeutung. Ihr Interesse verlagert sich stattdessen in Richtung einer Optimierung ihres psychischen Wohlbefindens, womit bei Älteren der entsprechende Regulationsmechanismus zu einer zentralen Stellgröße der Motivation wird (Stamov-Roßnagel, 2009).

Die Ausführungen zeigen, dass der Erhalt der Motivation – auch über die erste Hälfte des Berufslebens hinaus – zu einer der zentralen Herausforderungen in der praktischen Personalarbeit wird bzw. vielfach schon geworden ist. Im vierten Modul werden daher zunächst auf das Alter ausgerichtete Motivationstheorien thematisiert und anschließend der Einfluss des

---

<sup>24</sup> Als Affektregulation wird in Anlehnung an Brandstätter, Schüler, Puca und Lozo (2013) die Fähigkeit von Personen zur gezielten Regulierung affektiver Zustände bezeichnet (vgl. auch Maltby, Day & Macaskill, 2011). Davon abzugrenzen ist die Emotionsregulation. Diese umfasst nach Gross (2002) solche Prozesse, die es Menschen ermöglichen, Einfluss darauf zu nehmen, welche Emotionen sie haben, wann sie diese haben und wie sie diese erleben (vgl. Brandstätter et al., 2013). Im vorliegenden Kontext und insbesondere mit Blick auf die Theorie von Carstensen (2006) können beide Konzepte mitunter aber auch synonym verwendet werden.

Arbeitskontextes beleuchtet. Auf Basis dieser Kenntnisse werden im Rahmen des Moduls entsprechende Handlungsansätze für ältere Beschäftigte erarbeitet. Eine anschließende Praxisphase erlaubt die Anwendung der vermittelten Inhalte. Die entsprechende Reflexion dieser, in der betrieblichen Praxis gewonnenen, Erfahrungen erfolgt zu Beginn des fünften Moduls (vgl. *Kapitel 4.4.6.3*). Gegenstand des vierten Moduls ist darüber hinaus der aktuelle Stand des im vorangegangenen Modul angestoßenen betrieblichen Demografieprojektes. In diesem Zusammenhang wird der bisherige Verlauf des Projektes reflektiert sowie letzte Grundlagen für die praktische Umsetzung der mit dem Projekt einhergehenden Handlungsmaßnahmen vermittelt.

#### 4.4.5.2 Lernziele

Im vierten Modul erwerben die TeilnehmerInnen Kenntnisse zur Arbeitsmotivation sowohl unter besonderer Berücksichtigung des Aspekts des Lebensalters als auch mit Blick auf das innovative Arbeitsverhalten ihrer Beschäftigten. Die beiden Richtziele lassen sich in verschiedene Grobziele unterteilen, die wiederum in Feinzielen konkretisiert werden. Die nachfolgende Tabelle stellt die Lernziele des fünften Moduls dar (vgl. Tab. 7).

**Tab. 7:** Grob- und Feinziele im Modul 4

Grobziele	Feinziele
Die TeilnehmerInnen erwerben grundlegende Kenntnisse und Kompetenzen hinsichtlich der Arbeitsmotivation älterer Beschäftigter.	Die TeilnehmerInnen wissen, was unter (Arbeits-) Motivation zu verstehen ist.
	Die TeilnehmerInnen kennen die verschiedenen konzeptionellen Ansätze zur Arbeitsmotivation unter dem Aspekt des Lebensalters und können diese unterscheiden.
	Die TeilnehmerInnen kennen das Konzept der aufgabenspezifischen Arbeitsmotivation älterer Beschäftigter und können die dem Ansatz zugrunde liegenden Ideen in ihrem eigenen Führungsverhalten berücksichtigen.
Die TeilnehmerInnen erwerben grundlegende Kenntnisse und Kompetenzen zur Gestaltung des Arbeitskontextes mit Blick auf die Arbeitsmotivation insbesondere älterer Beschäftigter.	Die TeilnehmerInnen wissen, was unter Arbeitskontext zu verstehen ist.
	Die TeilnehmerInnen kennen die unter dem Aspekt des Alters relevanten Dimensionen des Arbeitskontextes und können diese unterscheiden.
	Die TeilnehmerInnen kennen die Rolle der Person-Umwelt-Passung und können dieses Wissen bei der Gestaltung von Arbeitsaufgabe und -umfeld berücksichtigen.

Die zur Umsetzung dieser Lernziele entwickelten Seminareinheiten sind in *Kapitel 4.4.5.3* ausführlich dargestellt.

#### 4.4.5.3 Inhalte und Empfehlungen zur methodisch-didaktischen Umsetzung

**Tab. 8:** Ablaufschema Modul 4

<b>Dauer</b>	<b>(Lern-) Inhalte</b>	<b>Methode/Materialien/Literatur</b>
<b>SEMINAREINHEIT 1: Begrüßung und Einführung</b>		
15 Min.	<p><i>Eröffnung, offizielle Begrüßung und Informationen</i></p> <p>Dozent eröffnet die Veranstaltung und begrüßt die TeilnehmerInnen.</p> <p>Dozent stellt sich und seinen (beruflichen) Hintergrund vor.</p> <p>Dozent gibt Orientierung über den Stand des Weiterbildungsangebotes (= Vierte von fünf Modulen).</p> <p>Dozent informiert über organisatorische Rahmenbedingungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Seminar-, Pausen- und Essenszeiten</li> <li>□ Informationen zum Seminarort/Räumlichkeiten (u. a. Toiletten, Gruppenarbeitsräume)</li> <li>□ Seminarmaterial</li> <li>□ Dokumentation (z. B. Fotoprotokoll)</li> </ul> <p><i>Hinweis:</i> Auf Vorstellungsrunde kann verzichtet werden, da sich die TeilnehmerInnen bereits aus den vorangegangenen Seminaren kennen.</p>	<p>Plenum</p> <p>Abbildung ‚PerDemo-Haus‘ als Folie oder PPT (□ Dozentenmaterial M1S1)</p>
15 Min.	<p><i>Erwartungsabfrage (optional)</i></p> <p>Auch wenn die Thematik des Moduls vorgegeben ist, wird die Durchführung einer Erwartungsabfrage empfohlen.</p> <p>(Wichtig: Erwartungen auf Dauermedium festhalten)</p>	<p>Für Methodenvorschläge vgl. die Ausführungen in □ Modul 1, Seminareinheit 1</p>

Dauer	(Lern-) Inhalte	Methode/Materialien/Literatur
15 Min.	<p><i>Ziele und Schwerpunkte des Seminars kurz benennen</i></p> <p>Anhand der Lernzielstufen (siehe Tab. 7) werden die TeilnehmerInnen über die Ziele des Seminars informiert.</p>	<p>Frontal im Plenum mittels:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Folien</li> <li>• PPT</li> <li>• Zielplakat</li> <li>• ...</li> </ul>

## SEMINAREINHEIT 2: Status Quo betriebliches Demografieprojekt

120 Min.	<p><i>Erfahrungsaustausch und Besprechung des Handlungsplans</i></p> <p>Die Seminareinheit soll dazu dienen, den bisherigen Verlauf des Demografieprojektes (► Modul 3) zu reflektieren und die im Rahmen der Praxisphase durch die TeilnehmerInnen zu konkretisierenden Handlungspläne, insbesondere aber die konkreten Maßnahmen zu besprechen.</p> <p>Zum Einstieg sollte der Dozent den Mitgliedern der Arbeitsgruppe jeweils kurz individuell Rückmeldung zum erarbeiteten Handlungsplan geben.</p> <p><i>Hinweis:</i> Ein strukturierter Handlungsplan für das Demografieprojekt war durch die TeilnehmerInnen zu erarbeiten und vor Beginn des 4. Moduls einzureichen; siehe ► Modul 3, Seminareinheit 4.</p> <p>Im Dialog mit den anderen Teilnehmern sollen zudem mögliche Widerstände hinsichtlich der Akzeptanz des Demografieprojektes bei Geschäftsführung/Interessenvertreter sowie entsprechenden Lösungen dafür diskutiert werden. Zudem soll auch der Austausch von Best Practice erfolgen.</p>	<p><i>Gruppenspiegel im Plenum (Metaplanwand, Moderationskarten, Stifte, Flipchart)</i></p> <p>Der Dozent bereitet entsprechend der Anzahl der Gruppen Metaplanwände vor. Auf den Metaplanwänden ist oben jeweils die Problemlage der Gruppe zu notieren.</p> <p>Der Dozent schreibt zudem die folgenden Leitfragen auf runde/ovale Moderationskarten:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Was ist gut gelaufen bei der Ausarbeitung des Handlungsplanes?</li> <li>• Was ist weniger gut gelaufen bei der Ausarbeitung des Handlungsplanes?</li> <li>• Welche Schwierigkeiten gab es bei der Akzeptanz für das Demografieprojekt bei Geschäftsführung/Interessenvertreter?</li> <li>• Was ich sonst noch zum Demografieprojekt mitteilen möchte ist...</li> </ul> <p>Diese Karten werden nebeneinander jeweils als ‚Kopfzeile‘ an die Metaplanwände geheftet. Die TeilnehmerInnen beantworten die Leitfragen stichwortartig auf rechteckigen Moderationskarten. Im Anschluss werden diese nach und nach an die Metaplanwand geheftet und durch die TeilnehmerInnen erläutert.</p> <p>Zeitraumen: ca. 5 Min. je Teilnehmer.</p>
----------	--	---

Dauer	(Lern-) Inhalte	Methode/Materialien/Literatur
		(vgl. ähnlich zur Methode Dürrschmidt et al., 2014).  <i>Hinweis:</i> Um einen möglichst breiten Erfahrungsaustausch zu gewährleisten, sollte diese Sequenz im Plenum und nicht in den Einzelgruppen erfolgen.

---

### SEMINAREINHEIT 3: Demografieprojekt - Erproben und Umsetzen

---

60 Min.	<p><i>Handlungsplan freigeben</i></p> <p>Im Rahmen dieser Seminareinheit sollen letzte Details des Handlungsplans besprochen und geklärt werden.</p> <p>Folgende Fragen sollten im Anschluss dabei beantwortet sein:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>✓ Wie ist die Unterstützung durch Führungskräfte (und ggf. Betriebsrat) zu sichern?</li><li>✓ Wie werden die Mitarbeiter informiert? (ggf. Erstellung von Informationsunterlagen)</li><li>✓ Wie sieht der finale Zeitplan aus?</li><li>✓ In welchem Bereich soll das Projekt ggf. erprobt werden?</li><li>✓ Wie erfolgt die laufende Überwachung des Demografieprojektes? (Plan-Ist-Vergleiche und ggf. Analyse von Abweichungen)</li></ul> <p>Am Ende wird der Handlungsplan „freigegeben“.</p> <p>Die finale Umsetzung des Handlungsplans bzw. der Maßnahmen erfolgt in der Praxisphase zwischen Modul 4 und 5.</p> <p><i>Hinweis:</i> Der Dozent kann Inhalte ergänzen oder Schwerpunkte setzen.</p>	<p><i>Moderierte Gruppenarbeit in separaten Seminarräumen</i> (Papier, Flipcharts, Stifte, mehrere Dozenten/Berater)</p> <p>Gruppen finden sich in den Seminarräumen zusammen.</p> <p><i>Literatur:</i></p> <ul style="list-style-type: none"><li>• Drews, G., Hillebrand, N., Kärner, M., Peipe, S. &amp; Rohrschneider, U. (2014). <i>Praxishandbuch Projektmanagement</i>. Freiburg, München: Haufe.</li><li>• Nerdinger, F. W., Wilke, P., Drews, U. &amp; Stracke, S. (Hrsg.) (in Vorb.). <i>Innovation und Personalarbeit im demografischen Wandel – ein Handbuch für Betriebe</i>. Wiesbaden: Springer VS.</li></ul>
---------	--	---

---

Dauer	(Lern-) Inhalte	Methode/Materialien/Literatur
15 Min.	<p><i>Erklärung Prüfungsleistung</i></p> <p>Als Prüfungsleistung für das vierte Modul ist durch die TeilnehmerInnen ein Bericht zur Durchführung des Demografieprojektes im Protokollstil anzufertigen. Der Zeitraum für die Berichterstellung ist als Praxisphase bis zum Termin von Modul 4 festzusetzen. Der Bericht ist von den TeilnehmerInnen spätestens eine Woche vor Beginn des Moduls beim Dozenten einzureichen.</p>	<i>Plenum</i>

#### SEMINAREINHEIT 4: Motivation älterer Mitarbeiter

40 Min.	<p><i>Offen strukturierter Einstieg in die Thematik</i></p> <p>Zum Einstieg in das Thema sollen die TeilnehmerInnen zu vorbereiteten Aussagen Stellung beziehen. Der Dozent bekommt auf diese Weise einen Einblick, was die TeilnehmerInnen über das Thema (Arbeits-) Motivation wissen, denken und fühlen.</p> <p><i>Hinweis:</i> Zur Sensibilisierung auf den Altersbezug sollten hier auch Aussagen mit aufgenommen werden, die darauf abheben, wie Ältere im Allgemeinen sind.</p>	<p><i>Stellung beziehen</i> (Moderationskarten mit vorbereiteten Aussagen)</p> <p>Die vorbereiteten und auf Moderationskarten geschriebenen Aussagen und Fragen (► Dozentenmaterial M4S4a) werden verdeckt auf einem Tisch ausgelegt. Jede/r TeilnehmerIn wählt eine Karte aus. Nachdem sich alle TeilnehmerInnen für eine Karte entschieden haben, werden diese nacheinander im Plenum vorgestellt und kommentiert (vgl. Dürrschmidt et al., 2014).</p> <p>Zeitraumen: 2 Min. pro TeilnehmerIn</p>
40 Min.	<p><i>(Arbeits-) Motivation und Motivations-theorien</i></p> <p>Ziel der Sequenz ist es, folgende Begriffe/Themen zu klären:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Motiv, Anreiz und Motivation</li> <li>✓ Arbeitsmotivation = Beweggründe des Individuums zur Arbeitsleistung</li> <li>✓ Unterscheidung in: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivation zur Arbeit</li> <li>- Motivation bei der Arbeit</li> </ul> </li> </ul>	<p><i>Vortrag im Plenum</i> (Notebook, Beamer, PPT oder Folien, Overheadprojektor)</p> <p><i>Literatur:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Baltes, P. B. &amp; Baltes, M. M. (1999). Psychological perspectives on successful aging: The model of selective optimization with compensation. In: P. B. Baltes &amp; M. M. Baltes (Hrsg.), <i>Successful Aging: Perspectives from the Behavioral Sciences</i> (S. 1–34). New York:</li> </ul>

Dauer	(Lern-) Inhalte	Methode/Materialien/Literatur
<p>✓ Modelle der Arbeitsmotivation unter dem Aspekt des Alters:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Auffassungen nach Warr (2001)</li> <li>- Auffassungen nach Kanfer und Ackerman (2004)</li> <li>- Selektions-Optimierungs-Kompensations-Modell (SOK) nach Baltes und Baltes (1990)</li> <li>- Theorie sozioemotionaler Selektivität (SST) nach Carstensen (2006)</li> </ul> <p>✓ Aufgabenspezifische Arbeitsmotivation nach Stamov-Roßnagel (2009) = Integration und Erweiterung der o.g. Modelle</p>	<p>Cambridge University Press.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Carstensen, L. L. (2006). The influence of a sense of time on human development. <i>Science</i>, 312 (5782), 1912–1915.</li> <li>• Kanfer, R. &amp; Ackerman, P. L. (2004). Aging, adult development and work motivation. <i>Academy of Management Review</i>, 29 (3), 440–458.</li> <li>• Kooij, D., Lange, A. d., Jansen, P. &amp; Dijkers, J. (2008). Older workers' motivation to continue to work: five meanings of age: A conceptual review. <i>Journal of Managerial Psychology</i>, 23 (4), 364–394.</li> <li>• Nerdinger, F. W. (2013). <i>Arbeitsmotivation und Arbeitshandeln. Eine Einführung</i>. Kröning: Asanger.</li> <li>• Stamov-Roßnagel, C. (2009). Die Arbeitsmotivation älterer Beschäftigter: Aktive Regulation statt passiven Abbaus. In: J. Kocka, M. Kohli &amp; W. Streek (Hrsg.), <i>Altern: Familie, Zivilgesellschaft, Politik</i> (S. 59–74). Stuttgart: Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft.</li> <li>• Warr, P. (2001). Age and work behaviour: Physical attributes, cognitive abilities, knowledge, personality traits and motives. In: C. L. Cooper &amp; I. T. Robertson (Hrsg.), <i>International review of industrial and organizational psychology 16</i> (S. 1–34). New York: Wiley.</li> <li>• Kapitel 3.6 (S. 264–272) in von Rosenstiel, L. &amp; Nerdinger, F. W. (2011). <i>Grundlagen der Organisationspsychologie</i> (6., überarb. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Pöschel.</li> </ul>	
10 Min.	Fragen	Plenum
<p>Die TeilnehmerInnen haben Gelegenheit Fragen zu den Themen zu stellen.</p>		

<b>Dauer</b>	<b>(Lern-) Inhalte</b>	<b>Methode/Materialien/Literatur</b>
60 Min.	<p><i>Führung und Motivation</i></p> <p>In dieser Übungssequenz sollen die TeilnehmerInnen aus dem Gelernten Konsequenzen für das eigene Führungsverhalten ableiten.</p>	<p><i>Kleingruppenarbeit und Rollenspiel anhand des Beispiels „Herr Meier will nicht mehr“</i> □ Dozentenmaterial M4S4b</p> <p>Bildung von Kleingruppen (vgl. □ Modul 1, Seminareinheit 3)</p> <p>Jede Gruppe erhält das Beispiel „Herr Meier will nicht mehr“. Die TeilnehmerInnen bereiten in der Gruppe ein Mitarbeitergespräch vor, das anschließend im Rollenspiel simuliert wird.</p> <p>Im Anschluss wird in der Gesamtgruppe besprochen, was gut gelungen ist und welche Aspekte die Führungskraft ggf. vernachlässigt hat.</p> <p>Der Dozent hat abschließend die Aufgabe, aus theoretischer Sicht ggf. nicht berücksichtigte Aspekte zu ergänzen.</p> <p><i>Hinweis:</i> Es liegt im Ermessen des Dozenten, einen oder mehrere Durchgänge durchzuführen.</p>
15 Min.	<p><i>Reflexion Tag 1</i></p> <p>In Form einer kurzen Abschlussrunde können die TeilnehmerInnen dem Dozenten Rückmeldungen über Befindlichkeiten, Wünsche oder Eindrücke vom Seminartag geben.</p> <p><i>Achtung:</i> Offene Fragen soll(t)en hier (noch) nicht beantwortet werden.</p>	<p><i>Blitzlicht</i> (Stuhlkreis)</p> <p>vgl. zur Methode □ Modul 1, Seminareinheit 4</p>
<hr/> <b>SEMINAREINHEIT 5:</b> <b>Motivation älterer Mitarbeiter und Arbeitskontext</b> <hr/>		
10 Min.	<p><i>Rückblick Vortag</i></p> <p>Reflexion der Inhalte vom Vortag und Klärung offen gebliebener Fragen</p>	<p>vgl. zur Methode □ Modul 1, Seminareinheit 5</p>

Dauer	(Lern-) Inhalte	Methode/Materialien/Literatur
20 Min.	<p data-bbox="339 293 544 322"><i>Fachlicher Input</i></p> <p data-bbox="339 367 855 763">Der einführende Vortrag soll unter besonderer Berücksichtigung der Perspektive auf das Lebensalter aufzeigen, welche Aspekte der Arbeit zur Motivation führen. Klassische Motivationstheorien (z. B. Herzberg, Maslow) scheinen hierzu eher weniger geeignet, weshalb auch hier wiederum der konzeptionelle Ansatz nach Stamov-Roßnagel (2009) thematisiert werden sollte. Dieser Ansatz integriert:</p> <ul data-bbox="339 775 855 987" style="list-style-type: none"> <li>• Job Characteristics Model (JCM) nach Hackman und Oldham (1975)</li> <li>• Erweiterung des JCM-Modells nach Morgeson und Campion (2003)</li> <li>• Theorie sozioemotionaler Selektivität (SST) nach Carstensen (2006)</li> </ul> <p data-bbox="339 1032 855 1133">Entsprechend dieser Modelle kann der Arbeitskontext über die folgenden drei Dimensionen beschrieben werden:</p> <ol data-bbox="387 1144 735 1245" style="list-style-type: none"> <li>1. Tätigkeitsmerkmale</li> <li>2. Mentale Beanspruchung</li> <li>3. Sozialer Kontext</li> </ol> <p data-bbox="339 1290 855 1756">Der Idee der SST folgend, sind zwar alle drei Dimensionen bedeutende Stellenschrauben der Motivation, jedoch verändert sich deren relative Bedeutung mit dem Alter. In Analogie zur aufgabenspezifischen Motivation bilden sich altersspezifische Kontextprofile aus. Vor diesem Hintergrund ist die Passung zwischen Beschäftigten und ihrem Arbeitsumfeld (Person-Environment-Fit; Edwards, Caplan &amp; Harrison, 1998) bei Älteren in besonderem Maße zu beachten.</p>	<p data-bbox="887 293 1134 322">Vortrag im Plenum</p> <p data-bbox="887 367 1007 396"><i>Literatur:</i></p> <ul data-bbox="887 441 1410 1733" style="list-style-type: none"> <li>• Edwards, A. L., Caplan, R. D. &amp; Harrison, R. van (1998). Person-environment fit theory. In: C. L. Cooper (Hrsg.), <i>Theories of Organizational Stress</i> (S. 28–67). Oxford [u. a.]: Oxford University Press.</li> <li>• Hackman, J. R. &amp; Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. <i>Organizational Behavior and Human Performance</i>, 16 (2), 250–279.</li> <li>• Morgeson, F. P. &amp; Campion, M. A. (2003). Work design. In: W. C. Borman, D. R. Ilgen, &amp; R. J. Klimoski (Hrsg.), <i>Handbook of psychology, Vol. 12, Industrial and organizational psychology</i> (S. 423–452). New York: Wiley.</li> <li>• Nerdinger, F. W. (2013). <i>Arbeitsmotivation und Arbeitshandeln. Eine Einführung</i>. Kröning: Asanger.</li> <li>• Stamov-Roßnagel, C. (2009). Die Arbeitsmotivation älterer Beschäftigter: Aktive Regulation statt passiven Abbaus. In: J. Kocka, M. Kohli &amp; W. Streek (Hrsg.), <i>Altern: Familie, Zivilgesellschaft, Politik</i> (S. 59–74). Stuttgart: Wissenschaftliche Verlagsgesellschaft.</li> <li>• Kapitel 3.6 (S. 264–272) in von Rosenstiel, Lutz &amp; Nerdinger, F. W. (2011). <i>Grundlagen der Organisationspsychologie</i> (6., überarb. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Pöschel.</li> </ul>
30 Min.	<p data-bbox="339 1800 544 1830"><i>Sensibilisierung</i></p> <p data-bbox="339 1874 855 2051">Im Fokus steht die Sensibilisierung der TeilnehmerInnen auf den Aspekt des Alters. Diese Sequenz sollte durchgeführt werden um sicherzustellen, dass die TeilnehmerInnen die Fallstudie in</p>	<p data-bbox="887 1800 975 1830">Plenum</p> <p data-bbox="887 1874 1410 2051">Zur Wiederholung können z. B. die Metaplanwände aus der Sequenz zu Lebenszeituhr ► Modul 2, Seminareinheit 2 herangezogen werden. Gemeinsam mit den TeilnehmerInnen werden</p>

Dauer	(Lern-) Inhalte	Methode/Materialien/Literatur
	der folgenden Sequenz mit Blick auf die besonderen Belange Älterer bearbeiten.	die Karten zur Gruppe der älteren MitarbeiterInnen besprochen. Unter Umständen haben sich im Verlauf des Weiterbildungsangebotes bereits Sichtweisen verändert.
150 Min.	<p><i>Fallstudie „Arbeitskontext“</i></p> <p>Im Rahmen der Fallstudie soll das erworbene Wissen zum Arbeitskontext angewandt werden.</p>	<p><i>Fallstudie in Gruppenarbeit</i> (► Dozentenmaterial M4S5, Flipcharts, Metaplanpapier, Moderationskarten, Papier, Stifte)</p> <p>Einteilung der TeilnehmerInnen in 3 Gruppen (zur Bildung von Kleingruppen vgl. ► Modul 1, Seminareinheit 3)</p> <p>Die konkrete Aufgabenstellung ist dem ► Dozentenmaterial M4S5 zu entnehmen. Allgemein geht es darum, Lösungskonzepte im Sinne von konkreten Maßnahmen zu entwickeln (Zeitraumen: 75 Minuten).</p> <p>Im Anschluss stellen die Gruppen nacheinander die Ergebnisse mittels geeigneter Medien vor.</p> <p>Im <i>Plenum</i> werden dann zusammen mit den TeilnehmerInnen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gemeinsamkeiten der Lösungsansätze identifiziert</li> <li>• Unterschiede aufgedeckt und diskutiert</li> <li>• durch den Dozenten aus theoretischer Sicht ggf. nicht berücksichtigte Aspekte ergänzt</li> </ul> <p><i>Variation der Aufgabe:</i></p> <p>Es ist auch möglich, dass die 3 Gruppen nicht alle die gleiche Aufgabenstellung bearbeiten. Die Dimensionen des Arbeitskontexts könnten auch auf die Gruppen verteilt werden, z. B.:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Gruppe 1: Tätigkeitsmerkmale</li> <li>• Gruppe 2: Mentale Beanspruchung</li> <li>• Gruppe 3: Sozialer Kontext</li> </ul> <p>Für diesen Fall ist bei der Vorstellung der Ergebnisse im Plenum allerdings zu berücksichtigen, dass alle Gruppen über die Aufgabe der jeweils anderen Grup-</p>

Dauer	(Lern-) Inhalte	Methode/Materialien/Literatur
15 Min.	<i>Feedbackrunde und Erinnerung an Prüfungsleistung</i>  Sammeln von Eindrücken und Rückmeldung der TeilnehmerInnen zum Modul 3 (Grundlage kann die im Rahmen der Erwartungsabfrage in Seminereinheit 1 aufgestellte Übersicht sein)	pen informiert sein müssen.  Vorschläge zur methodischen Umsetzung □ Modul 1, Seminereinheit 5

---

#### 4.4.5.4 Zusammenfassende Übersicht des vierten Moduls

<b>Modul 4: Motivation und Innovationsfähigkeit der Mitarbeiter stärken</b>	
Zeitraum	1,5 Seminartage mit anschließender Praxisphase
Zielgruppe	Personalverantwortliche, Führungskräfte, Betriebsräte sowie weitere Interessierte aus KMU der Gesundheits- und maritimen Wirtschaft sowie verwandter Branchen in Norddeutschland.
Zulassungsvoraussetzung	Module 1 bis 3
Beschreibung der Inhalte	Die Motivation aufrechtzuerhalten – auch über die erste Hälfte des Berufslebens hinaus – ist angesichts der demografischen Entwicklungen eine Herausforderung. Entscheidender Faktor für die Motivation von MitarbeiterInnen und deren innovatives Verhalten bei der Arbeit ist die Berücksichtigung der Zukunftsperspektive. Aber auch über die Gestaltung des Arbeitskontexts kann die Motivation älterer Beschäftigter gesteuert werden. Im Rahmen des Moduls werden hierzu verschiedene, auf die betrieblichen Bedingungen abgestimmte Handlungsansätze erarbeitet. Eine anschließende Praxisphase erlaubt die Anwendung der vermittelten Inhalte. Die Reflexion der in der betrieblichen Praxis gewonnenen Erfahrungen rundet dieses Modul ab.
Dozent	N.N.
Qualifikationsziele	<ul style="list-style-type: none"> <li>☐ Praktische Umsetzung eines betrieblichen Demografieprojektes</li> <li>☐ Motivationstheorien unter dem Aspekt des Alters</li> <li>☐ Dimensionen des Arbeitskontextes unter dem Aspekt des Alters</li> </ul>
Kompetenzen	<ul style="list-style-type: none"> <li>☐ Umsetzung eines betrieblichen Demografieprojektes</li> <li>☐ Motivation älterer Beschäftigter</li> </ul>
Lehr- und Lernformen	Vortrag, Einzelarbeit, Gruppenarbeit, Rollenspiel
Arbeitsaufwand	36 Std.
Abschluss	Zertifikat (bei Belegung aller 5 Module)
Kosten	k.A.
Ablaufplan	<p>Tag 1 (ganztags)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>☐ Begrüßung und Erwartungsabfrage</li> <li>☐ Status Quo betriebliches Demografieprojekt</li> <li>☐ Betriebliches Demografieprojekt erproben und umsetzen</li> <li>☐ Motivation älterer Mitarbeiter</li> </ul> <p>Tag 2 (halbtags)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>☐ Motivation älterer Mitarbeiter und Arbeitskontext</li> </ul>
Ort	N.N.

#### **4.4.6 Modul 5: (Erfahrungs-) Wissen erfolgreich weitergeben**

##### 4.4.6.1 Einführung

Mit den erwerbsdemografischen Entwicklungen geht ein weiterer entscheidender Trend einher: Das zahlenmäßig große Ausscheiden von Mitarbeitern der sogenannten Babyboom-Generation. Dabei handelt es sich um die geburtenstarken Jahrgänge der Jahre 1955 bis 1969, die heute der Gruppe der 45- bis 60-Jährigen zuzurechnen sind. Mit dem Ausscheiden dieser Alterskohorten droht den Unternehmen in den nächsten Jahren ein Verlust von wertvollem und personengebundenem Erfahrungswissen (vgl. hierzu z. B. die Ergebnisse der Unternehmensbefragung von Müller et al., 2013). Weiter verschärfen könnte sich diese Problemlage durch das Gesetz über Leistungsverbesserungen in der gesetzlichen Rentenverbesserung ('Rente mit 63'), das Arbeitnehmern – und hier insbesondere auch den Babyboomern – den vorzeitigen Übergang in den Ruhestand ermöglicht. Die erwerbsdemografischen Entwicklungen machen damit einen generationenübergreifenden Wissenstransfer unabdingbar, um die unternehmerische Zielsetzung des Erhalts und Ausbaus der Wettbewerbsfähigkeit zu erfüllen. In diesem Zusammenhang betonen Mühlbradt und Schat (2009) die besondere Bedeutung des Erfahrungswissens Älterer für betriebliche Innovationen (vgl. auch Flüter-Hoffmann & Sporket, 2013), die seit jeher als entscheidende Determinante der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen gelten (vgl. z. B. Anderson, De Dreu & Nijstad, 2004; Gebert, 2007; West, 1999). Osterloh, Bastian und Weibel (2002) sprechen sogar von einer einzigartigen Bedeutung des Erfahrungswissens. Ältere sind hierbei jedoch nicht lediglich als Träger von Erfahrungswissen zu verstehen, sondern insbesondere auch als Wissensempfänger – Jüngere lernen von Älteren, Ältere lernen von Jüngeren. Damit ältere wie jüngere Mitarbeiter ihr (Erfahrungs-) Wissen auch weitergeben, bedarf es entsprechender Kenntnisse im Umgang mit Methoden und Instrumenten des Wissenstransfers sowie Möglichkeiten, vor allem aber ausreichend Zeit, um diese im betrieblichen Alltag ein- bzw. umzusetzen. Auf Seiten der älteren Mitarbeiter darf dabei ein entscheidender Punkt jedoch nicht vergessen werden. Für sie bedeutet die Weitergabe von Wissen oftmals die Abgabe von ‚Expertentum‘ (Jasper & Fitzner, 2000). Damit einher geht aus Sicht der Älteren die Gefahr, dass sie Person im Unternehmen nicht mehr gebraucht werden. Solche und weitere Vorbehalte gilt es abzubauen.

In Modul 5 sollen zunächst im Rahmen einer Bestandsaufnahme bereits vorhandene betriebliche Wege der Wissensweitergabe identifiziert werden, um diese in einem zweiten Schritt kritisch zu reflektieren. Zudem werden verschiedene Konzepte zum intergenerationalen Wissenstransfer überblicksartig erarbeitet. Auf diesen Kenntnisstand aufbauend, sind schließ-

lich Methoden auszuwählen, die zur Lösung der jeweils vorliegenden betrieblichen Problemsituation geeignet erscheinen. Im Rahmen des fünften Moduls soll ein entsprechendes Wissenstransferkonzept erarbeitet werden. Als Grundlage eines umfassenden Wissensmanagements wird dabei u. a. der Aufbau und die Nutzung von Wissensdatenbanken thematisiert, Wissenstransferpläne aufgestellt und deren zeitliche Umsetzung geplant. Ein solches Vorgehen soll insbesondere eine verstärkte Weitergabe von Erfahrungswissen sicherstellen. Das Modul thematisiert zudem auch die herausragende Bedeutung der Wertschätzung beim Wissenstransfer. In diesem Zusammenhang werden wichtige Begrifflichkeiten geklärt und Wege zur Wertschätzung aufgezeigt. Ziel ist es, die TeilnehmerInnen für eine Wertschätzungskultur zu sensibilisieren, die ältere aber auch jüngere Beschäftigte gleichermaßen als Wissensträger würdigt.

#### 4.4.6.2 Lernziele

Im fünften und letzten Modul des vorliegenden Weiterbildungsangebotes lernen die TeilnehmerInnen verschiedene Möglichkeiten zum Wissenstransfer zwischen den Generationen kennen. Sie können die Angemessenheit der entsprechenden Verfahren beurteilen und deren betrieblichen Einsatz planen. Diese Richtziele sind in insgesamt drei Grobziele unterteilt, die wiederum in entsprechende Feinziele zu differenzieren sind. Die nachfolgende Tabelle fasst die Lernziele des fünften Moduls zusammen:

**Tab. 9:** Grob- und Feinziele im Modul 5

Grobziele	Feinziele
Die TeilnehmerInnen erwerben grundlegende Kenntnisse zum betrieblichen Wissenstransfer.	Die TeilnehmerInnen wissen was unter Wissenstransfer zu verstehen ist.
	Die TeilnehmerInnen erkennen die Notwendigkeit der Thematik ‚Wissenstransfer‘, insbesondere mit Blick auf die mit dem Ausscheiden älterer Beschäftigter einhergehenden Problemlagen.
	Die TeilnehmerInnen lernen verschiedene Methoden und Instrumente (Strategien) des Wissenstransfers kennen.
	Die TeilnehmerInnen kennen die Vor- und Nachteile der Verfahren.
Die TeilnehmerInnen erwerben Kompetenzen in der Planung und Umsetzung von Wissenstransfermaßnahmen.	Die TeilnehmerInnen reflektieren ggf. bislang im Unternehmen eingesetzte Methoden des Wissenstransfers.
	Die TeilnehmerInnen können in ihrem Unternehmen eine Problemsituation aufdecken.

Grobziele	Feinziele
	<p>Die TeilnehmerInnen lernen, die für ihre spezifische Problemsituation ‚richtige‘ Methode auszuwählen.</p> <p>Die TeilnehmerInnen können eine spezifische Maßnahme zum Wissenstransfer planen.</p> <p>Die TeilnehmerInnen können eine spezifische Maßnahme zum Wissenstransfer in der praktischen Umsetzung begleiten.</p>
<p>Die TeilnehmerInnen lernen das Entgegenbringen von Wertschätzung.</p>	<p>Die TeilnehmerInnen wissen, was unter Wertschätzung zu verstehen ist.</p> <p>Die TeilnehmerInnen wissen, welche Führungsstile zu unterscheiden sind und welche auf Wertschätzung ausgerichtet sind.</p> <p>Die TeilnehmerInnen üben wertschätzendes Führungsverhalten.</p>

Die zur Umsetzung dieser Lernziele entwickelten Seminareinheiten sind in *Kapitel 4.4.6.3* ausführlich dargestellt.

#### 4.4.6.3 Inhalte und Empfehlungen zur methodisch-didaktischen Umsetzung

**Tab. 10:** Ablaufschema Modul 5

<b>Dauer</b>	<b>(Lern-) Inhalte</b>	<b>Methode/Materialien/Literatur</b>
<b>SEMINAREINHEIT 1: Begrüßung und Einführung</b>		
15 Min.	<p><i>Eröffnung, offizielle Begrüßung und Informationen</i></p> <p>Dozent eröffnet die Veranstaltung und begrüßt die TeilnehmerInnen.</p> <p>Dozent sammelt Berichte ein (□ Modul 4, Seminareinheit 3).</p> <p>Dozent stellt sich und seinen (beruflichen) Hintergrund vor.</p> <p>Dozent gibt Orientierung über den Stand des Weiterbildungsangebotes (Fünftes von fünf Modulen).</p> <p>Dozent informiert über organisatorische Rahmenbedingungen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>□ Seminar-, Pausen- und Essenszeiten</li> <li>□ Informationen zum Seminarort/Räumlichkeiten (u. a. Toiletten, Gruppenarbeitsräume)</li> <li>□ Seminarmaterial</li> <li>□ Dokumentation (z. B. Fotoprotokoll)</li> </ul> <p><i>Hinweis:</i> Auf Vorstellungsrunde kann verzichtet werden, da sich die TeilnehmerInnen bereits aus den vorangegangenen Seminaren kennen.</p>	<p>Plenum</p> <p>Abbildung ‚PerDemo-Haus‘ als Folie oder PPT (□ Dozentenmaterial M1S1)</p>
15 Min.	<p><i>Erwartungsabfrage (optional)</i></p> <p>Auch wenn die Thematik des Moduls vorgegeben ist, wird die Durchführung einer Erwartungsabfrage empfohlen.</p>	<p>Für Methodenvorschläge vgl. die Ausführungen in □ Modul 1, Seminareinheit 1</p> <p><i>Wichtig:</i> Erwartungen auf einem Dauermedium (z. B. Flipchart) festhalten.</p>

Dauer	(Lern-) Inhalte	Methode/Materialien/Literatur
15 Min.	<i>Ziele und Schwerpunkte des Seminars kurz benennen</i>  Anhand der Lernzielstufen (siehe Tab. 9) werden die TeilnehmerInnen über die Ziele des Seminars informiert.	Frontal im Plenum mittels: <ul style="list-style-type: none"><li>• Folien</li><li>• PPT</li><li>• Zielplakat</li><li>• ...</li></ul>

---

### SEMINAREINHEIT 2: Status Quo betriebliches Demografieprojekt

---

75 Min.	<i>Erfahrungsaustausch (Reflektion des betrieblichen Demografieprojektes)</i>  Die Seminareinheit soll dazu dienen, den Verlauf des betrieblichen Demografieprojektes (► Modul 3) zu reflektieren. Im Dialog mit den anderen Teilnehmern sollen Schwierigkeiten besprochen aber auch Best Practice Beispiele ausgetauscht werden.	<i>Gruppenspiegel</i> (Metaplanwand, Moderationskarten, Stifte, Flipchart)  Der Dozent schreibt die folgenden Leitfragen auf runde/ovale Moderationskarten: <ul style="list-style-type: none"><li>• Was ist die Problemlage?</li><li>• Was ist gut gelaufen in der bisherigen Umsetzung?</li><li>• Wo gab es bislang (noch) Schwierigkeiten in der Umsetzung?</li></ul> Diese Karten werden nebeneinander als ‚Kopfzeile‘ an die Metaplanwand geheftet. Die TeilnehmerInnen beantworten die Leitfragen stichwortartig auf rechteckigen Moderationskarten. Im Anschluss werden diese nach und nach an die Metaplanwand geheftet und durch die Teilnehmer erläutert (Zeitraum: ca. 5 Min. je TeilnehmerIn). (vgl. ähnlich zur Methode Dürrschmidt et al., 2014)
---------	---	--

---

### Seminareinheit 3: Wissenstransfer – was ist das und wozu ist das gut?

---

20 Min.	<i>Offen strukturierter Einstieg in die Thematik</i>  Um einen Überblick zu bekommen, was die Teilnehmer über ein Thema wissen und denken, sollte ein offener aber strukturierter Einstieg gewählt werden.	Assoziations-ABC (► Dozentenmaterial MSS3)  Jeder Teilnehmer/jede Teilnehmerin erhält ein Arbeitsblatt auf dem untereinander die Buchstaben des Alphabets stehen. Per Arbeitsauftrag werden die
---------	--	---

---

Dauer	(Lern-) Inhalte	Methode/Materialien/Literatur
	<p>Vor allem bei dem vermeintlich neuen Thema ‚Wissenstransfer‘ können auf diese Weise Ängste auf Seiten der TeilnehmerInnen abgebaut werden (keine Wissensabfrage). Als Möglichkeit der methodischen Umsetzung eignet sich z. B. das Assoziations-ABC.</p>	<p>TeilnehmerInnen aufgefordert, in Einzelarbeit zu jedem Buchstaben spontan einen oder mehrere Begriffe zum Thema ‚Wissenstransfer‘ zu notieren (Zeitraum 10 Minuten). Im Plenum werden anschließend zu jedem Buchstaben drei bis vier Begriffe gesammelt und auf Flipchart/Metaplanwand festgehalten.</p> <p><i>Wichtig:</i> Beachten, dass von jedem Teilnehmer/jeder Teilnehmerin Begriffe aufgenommen werden (vgl. ausführlich zur Methode Klein, 2013).</p>
30 Min.	<p><i>Einführung und Begriffsklärungen</i></p> <p>Ziel ist es folgende Begriffe/Themen zu klären:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>✓ Wissenstransfer = zielgerichtete Übertragung von Wissen von einem Transferpartner (Sender) zu einem anderen Transferpartner (Empfänger) (vgl. Thiel, 2002) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Ältere → Jüngere</li> <li>- Ältere ← Jüngere</li> <li>- Ältere ↔ Jüngere</li> </ul> </li> <li>✓ Ziele von Wissenstransfer = Mitarbeiterwissen nutzen und bewahren, d. h. systematischer Erhalt und Entwicklung von Wissen (und Kompetenzen) im Unternehmen</li> <li>✓ Explizites vs. implizites Wissen (►Dozentenmaterial M5S3b) <ul style="list-style-type: none"> <li>- Explizites Wissen kann in formaler Sprache weitergegeben werden.</li> <li>- Implizites Wissen steuert unser Handeln, kann aber nicht unbedingt in Worte gefasst werden.</li> <li>- Wissensberg nach Haider (2009): ca. 80% implizites Wissen, 20% explizites Wissen (vgl. Bullinger, Ilg, Ohlhausen &amp;</li> </ul> </li> </ul>	<p>Vortrag im Plenum</p> <p><i>Literatur zu den Themenfeldern:</i></p> <p>Wissenstransfer allgemein:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• BMWi (2012). <i>Fachkräfte sichern. Wissens- und Erfahrungstransfer</i>. Berlin: BMWi.</li> <li>• Kade, S. (2004). <i>Alternde Institutionen. Wissenstransfer im Generationenwechsel</i>. Bad Heilbrunn/Obb., Recklinghausen: Klinkhardt.</li> <li>• Schenck, K. (2013). <i>Qualifizierung und Wissensmanagement: Wie Know-how im Unternehmen bleibt</i>. In: J. Schweitzer &amp; U. Bossmann (Hrsg.), <i>Systemisches Demografiemanagement. Wie kommt Neues zum Alterwerden ins Unternehmen?</i> (S. 125–146). Wiesbaden: Springer VS.</li> <li>• Thiel, M. (2002). <i>Wissenstransfer in komplexen Organisationen</i>. Wiesbaden: DUV.</li> <li>• Willke, H. (2011). <i>Einführung in das systemische Wissensmanagement</i> (3. Aufl.). Heidelberg: Carl-Auer.</li> <li>• Wilkesmann &amp; Rascher (2003). <i>Wissensmanagement. Analyse und Handlungsempfehlungen</i>. Düsseldorf: edition der Hans-Böckler-Stiftung.</li> </ul>

Dauer	(Lern-) Inhalte	Methode/Materialien/Literatur
	<p>Wagner, 1999)</p> <p>✓ Wann Wissenstransfer (noch) wichtig ist (► Dozentenmaterial M5S3c):</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Ausscheiden aus dem Unternehmen (Rente)</u></li> <li>- <u>Einarbeitung neuer Mitarbeiter (z. B. Azubis)</u></li> <li>- Elternzeit</li> <li>- Pflegezeit</li> <li>- Sabbatical</li> <li>- ...</li> </ul> <p><i>Hinweis:</i> Schwerpunkt der Ausführungen ist auf <u>Rente</u>‘ und <u>Azubis</u>‘ zu richten</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Zeitaspekt beim Wissenstransfer           <ul style="list-style-type: none"> <li>- (Erfahrungs-) Wissen der Mitarbeiter rechtzeitig übertragen, v. a. das der Älteren.</li> <li>- Basis hierfür ist die rechtzeitige Identifikation von Mitarbeitern mit erfolgskritischem Wissen (siehe ► Modul 1, Seminareinheit 5: Analyse der Personal- und Altersstruktur).</li> </ul> </li> </ul> <p><i>Hinweis:</i> Der Dozent kann Inhalte ergänzen oder Schwerpunkte setzen.</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kapitel 7.6 (S. 181–187) in Deller, J., Kern, S., Hausmann, E. &amp; Diedrichs, Y. (2008). <i>Personalmanagement im demografischen Wandel. Ein Handbuch für den Veränderungsprozess</i>. Berlin, New York: Springer.</li> </ul> <p>Explizites und implizites Wissen:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Polanyi, M. (1985). <i>Implizites Wissen</i>. Frankfurt: Suhrkamp.</li> <li>• Haider, S. (2009). The Organizational Knowledge Iceberg: An Empirical Investigation. <i>Knowledge and Process Management</i>, 16 (2), 74–84.</li> <li>• Nonaka, I. &amp; Takeuchi, H. (1997). <i>Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen</i>. Frankfurt: Campus.</li> <li>• Kapitel 7.6 (S. 181–187) in Deller, J., Kern, S., Hausmann, E. &amp; Diedrichs, Y. (2008). <i>Personalmanagement im demografischen Wandel. Ein Handbuch für den Veränderungsprozess</i>. Berlin, New York: Springer.</li> </ul>
10 Min.	<p><i>Fragen</i></p> <p>Die TeilnehmerInnen haben Gelegenheit, Fragen zu den Themen zu stellen.</p>	Plenum

#### SEMINAREINHEIT 4:

#### Wissenstransfer – wie geht das? (Methoden/Instrumente)

30 Min.	<p><i>Methoden/Instrumente des Wissenstransfers</i> (► Dozentenmaterial M5S4)</p> <p>Eine Auswahl gängiger Methoden und Instrumente des Wissenstransfers werden vorgestellt (einschl. Vor- und Nachteile). Dabei sollen die einzelnen</p>	<p>Vortrag im Plenum (ggf. Praktiker zur Thematik einladen)</p> <p><i>Literatur:</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• BMWi (2012). <i>Fachkräfte si-</i></li> </ul>
---------	---	---

Dauer	(Lern-) Inhalte	Methode/Materialien/Literatur
	<p>Verfahren idealerweise anhand von Beispielen aus der betrieblichen Praxis erläutert werden.</p> <p>✓ <u>Wissensdatenbanken:</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Wikis</li> <li>- FAQs</li> <li>- Yellow Pages</li> <li>- ...</li> </ul> <p>✓ <u>Interpersoneller Transfer</u></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- <u>Mind-Mapping (Jobmap)</u></li> <li>- <u>Wissenstandem</u></li> <li>- <u>Mentoring</u></li> <li>- <u>Storytelling</u></li> <li>- Wissensstafette</li> <li>- Mehrbereichsarbeitsplätze (altersgemischte Teams)</li> <li>- ...</li> </ul> <p>Die unterstrichenen Themen sind zu vertiefen. Der Dozent kann darüber hinaus weitere Schwerpunkte setzen sowie andere Methoden und Instrumente ergänzen.</p>	<p><i>chern. Wissens- und Erfahrungstransfer.</i> Berlin: BMWi.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Mittelmann, A. (2011). <i>Werkzeugkasten Wissensmanagement.</i> Norderstedt: Books on Demand.</li> <li>• Kapitel 5 (S. 133–194) in: Erlach, C., Orians, W. &amp; Reisach, U. (2013). <i>Wissens-transfer bei Fach- und Führungskräftewechsel. Erfahrungswissen erfassen und weitergeben.</i> München: Hanser.</li> <li>• Kapitel 6 (S. 81–106) in: DGFP (2012). <i>Personalentwicklung bei längerer Lebensarbeitszeit. Ältere Mitarbeiter von heute und morgen entwickeln.</i> Bielefeld: Bertelsmann.</li> <li>• Kapitel 5 (S. 77–115) in Willke, H. (2011). <i>Einführung in das systemische Wissensmanagement</i> (3. Aufl.). Heidelberg: Carl-Auer.</li> </ul>
10 Min.	<p><i>Fragen</i></p> <p>Die TeilnehmerInnen haben Gelegenheit Fragen zu stellen</p>	Plenum
30 – 45 Min.	<p><i>Erfahrungsaustausch</i></p> <p>Diese Sequenz dient dazu in Erfahrung zu bringen, welche Methoden/Instrumente die TeilnehmerInnen schon mit welchem Ergebnis anwenden. Es kann außerdem festgestellt werden, welche Kenntnisse die Teilnehmer im Umgang mit verschiedenen Methoden des Wissenstransfers bereits haben und welche Nachteile in der praktischen Anwendung auftreten.</p>	<p>Metplanwand, Stifte</p> <p>Gruppenbildung (vgl. ► Modul 1, Seminareinheit 3)</p> <p>Jeder Gruppe wird eine Metaplanwand zugeteilt. Mittig sind die folgenden zwei Satzanfänge notiert:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. „In meinem Unternehmen sorgen wir für Wissenstransfer zwischen den Generationen, indem...“</li> <li>2. „Das ist mit folgenden Problemen verbunden...“</li> </ol> <p>Die TeilnehmerInnen werden per Arbeitsauftrag aufgefordert, diese Sätze stichwortartig zu ergänzen. Ziel ist es,</p>

Dauer	(Lern-) Inhalte	Methode/Materialien/Literatur
		<p>ein Mindmap von bereits angewandten Methoden des Wissenstransfers zusammensetzen. Jeweils nach 5 Minuten wird rotiert und zwar so lange, bis alle Gruppen das Metaplanpapier beschrieben haben.</p> <p>In einer moderierten Diskussion wird das Erarbeitete ergänzt und kommentiert (vgl. ausführlich zur Methode Klein, 2013).</p> <p><i>Wichtig:</i> Probleme festhalten auf Dauermedium.</p>
<p><b>SEMINAREINHEIT 5:</b> <b>Wissenstransfermaßnahmen organisieren</b></p>		
15 Min.	<i>Einstiegsvortrag</i>	Vortrag im Plenum
	<p>Es ist herauszustellen, dass Transfermaßnahmen abhängig von der jeweiligen Problemlage im Unternehmen eine unterschiedliche Herangehensweise erfordern.</p>	
45 Min.	<i>Wissenstransfer zwischen den Generationen</i>	Vortrag im Plenum mittels PPT
	<p>Um einen strukturierten Wissenstransfer zwischen Wissensgeber und -nehmer sicherzustellen, bedarf es eines Transferprozesses. Ein solcher Transferprozess umfasst idealtypisch die folgenden Phasen (► Dozentenmaterial M5S5a):</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Initiierung <ul style="list-style-type: none"> <li>- Identifikation und Auswahl der entsprechenden Mitarbeiter (als Basis kann ASA dienen ► Modul 1, Seminareinheit 5)</li> <li>- Identifikation des relevanten (zu transferierenden) Wissens</li> <li>- Ansprache der Beteiligten</li> <li>- Auswahl der Methode (► Modul</li> </ul> </li> </ol>	<p><i>Literatur:</i></p> <p>Zum Transferprozess allgemein:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• von Krogh, G. &amp; Köhne, M. (1998). Der Wissenstransfer in Unternehmen: Phasen des Wissenstransfers und wichtige Einflussfaktoren. <i>Die Unternehmung</i>, 52 (5), 235–252.</li> </ul> <p>Praktisches Beispiel eines Transferprozesses:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Hacker, W., Pietrzyk, U &amp; Debitz, U. (Hrsg.) (2011). <i>Wissen erfolgreich weitergeben. Lösungen für kleine und mittlere Unternehmen im demografischen Wandel</i>. Lengerich: Pabst.</li> <li>• Piorr, R., Reckermann, A. &amp; Riese,</li> </ul>

Dauer	(Lern-) Inhalte	Methode/Materialien/Literatur
	<p>5, Seminareinheit 4)</p> <p>☐ Aufstellung eines Wissenstransferplans (Bsp. für einen Wissenstransferplan ☐ Dozentenmaterial M5S5b)</p> <p>2. Wissensfluss Durchführung des Wissenstransfers entsprechend des im Wissenstransferplan festgelegten Zeitraums</p> <p>3. Integration Anwendung des transferierten Wissens durch den Wissensempfänger und Integration in die eigene Wissensbasis; Erfolgskontrolle</p> <p><i>Hinweis:</i> Ein solcher sequenzieller Ablauf ist in der betrieblichen Praxis selten realisierbar (Stichwort: Rückkopplungen).</p>	<p>C. (2006). Damit Know-how und Erfahrung nicht in Rente gehen! Konzepte für den systematischen Wissenstransfer zwischen den Generationen. <i>Personalführung</i>, 2006 (7), 83–89.</p>
60 Min.	<p><i>Konzeption eines Wissenstransferprozesses</i></p> <p>Die TeilnehmerInnen sollen für eine konkrete Situation in ihrem Unternehmen (z. B. Ausscheiden eines älteren Beschäftigten, Einarbeitung einer neuen Fachkraft) eine Wissenstransfermaßnahme planen. Ausgangspunkt können die Ergebnisse aus der ASA sein (☐ Modul 1, Seminareinheit 5) oder auch ein aktueller Fall aus dem Arbeitsalltag. Im Ergebnis soll ein Wissenstransferplan (einschl. dessen zeitlicher Umsetzung) aufgestellt werden.</p>	<p>Einzel- oder Kleingruppenarbeit</p> <p>Die TeilnehmerInnen bearbeiten die Aufgabe allein. Alternativ können sich auch Kleingruppen zusammenfinden, z. B. wenn eine ähnliche Problemlage/Situation vorliegt.</p> <p>Materialien: Papier, Stifte, Flipchart</p>
30 Min.	<p><i>Vorstellung der Ergebnisse</i></p> <p>Teilnehmer stellt Ausgangslage und Wissenstransferplan vor.</p>	<p>Freiwillige/r im Plenum</p>
15 Min.	<p><i>Reflexion Tag 1</i></p> <p>In Form einer kurzen Abschlussrunde können die TeilnehmerInnen dem Dozenten Rückmeldungen über Befindlichkeiten, Wünsche oder Eindrücke vom Seminartag geben.</p>	<p><i>Blitzlicht</i> (Stuhlkreis)</p> <p>vgl. zur Methode ☐ Modul 1, Seminareinheit 4</p>

Dauer	(Lern-) Inhalte	Methode/Materialien/Literatur
<i>Achtung:</i> Offene Fragen soll(t)en hier (noch) nicht beantwortet werden.		
<b>Seminareinheit 6: Rückblick Vortag und Barrieren im Wissenstransfer</b>		
10 Min.	<i>Rückblick Vortag</i>  Reflexion der Inhalte vom Vortag und Klärung offen gebliebener Fragen.	vgl. zur Methode ► Modul 1, Seminareinheit 5
45 Min.	<i>Barrieren im Wissenstransfer</i>  = Berücksichtigung der drei Faktoren Können, Dürfen und Sollen  Empfehlung zur Darstellung des Modells nach Seidel (2003) (► Dozentenmaterial M5S6)	(1) Vortrag - Fachlicher Input: Barrieren allgemein - Vorstellung Modell nach Seidel (2003)  (2) Interaktive Erarbeitung im Plenum  Metplanwand mit Modell nach Seidel ► Dozentenmaterial M5S6  Ausgangspunkt sind die durch die Teilnehmer identifizierten Probleme im praktischen Umgang mit Wissenstransfermethoden/-maßnahmen (► Modul 5, Seminareinheit 4).  Im Sinne eines deduktiven Vorgehens können die Probleme der Teilnehmer in das Modell eingeordnet werden.  <i>Literatur:</i> <ul style="list-style-type: none"><li>• Schmid, H. (2011). <i>Barrieren im Wissenstransfer. Ursachen und deren Überwindung</i>. Wiesbaden: Springer Gabler.</li><li>• Seidel, M. (2003). <i>Die Bereitschaft zur Wissensteilung. Rahmenbedingungen für ein wissensorientiertes Management</i>. Wiesbaden: DUV.</li></ul>
5 Min.	<i>Offene Fragen klären</i>	Plenum

## SEMINAREINHEIT 7: Wertschätzung

---

20 Min.	<i>Offen strukturierter Einstieg in das Thema</i>	Einzel- oder Gruppenübung (Stifte, Metaplankarten bei Einzelübung bzw. Flipchartpapier bei Gruppenübung)
	Identifikation von vermuteten Mitarbeitererwartungen (an ein wertschätzendes Führungsverhalten)	Teilnehmer beantworten die Frage: „Was erwarten meine Mitarbeiter an Wertschätzung von mir?“
		Abschließend Diskussionsrunde
20 Min.	<i>Begriffsklärungen</i>	Vortrag im Plenum
	Ziel ist es folgende Begriffe/Themen zu klären:	<i>Literatur:</i>
	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ Wertschätzung = Wert schätzen (Voraussetzung für Erfahrungs- und Wissenstransfer)</li><li>✓ Begriffsverständnis schärfen: Positive vs. neutrale vs. negative Wertschätzung</li><li>✓ Vorteile (Folgen) von Wertschätzung:<ul style="list-style-type: none"><li>- Leistung (Randall, Cropanzano, Bormann &amp; Birjulin, 1999)</li><li>- höhere Arbeitszufriedenheit</li><li>- weniger Burnout</li><li>- ...</li></ul></li><li>✓ Stufenmodell der Wertschätzung (nach Zwack &amp; Muraitis, 2013) als Rahmen für wertschätzendes Führungsverhalten:<ol style="list-style-type: none"><li>1. Anwesenheit (wahrnehmen)</li><li>2. Funktion (ernst nehmen)</li><li>3. Person (ansprechen)</li></ol></li><li>✓ Modell der gewaltfreien Kommunikation (nach Rosenberg, 2012) als Weg, Lob und Kritik zu vermitteln:<ol style="list-style-type: none"><li>1. Beobachtung (von Verhalten)</li><li>2. Explikation (damit verbundener Gefühle)</li><li>3. Explikation des Bedürfnisses (hinter diesem Gefühl)</li><li>4. Formulierung einer Bitte</li></ol></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Matyssek, A. K. (2011). <i>Wertschätzung im Betrieb: Impulse für eine gesündere Unternehmenskultur</i>. Norderstedt: Books on Demand.</li><li>• Zwack, M. &amp; Muraitis, A. (2013). <i>Wertschätzung im Betrieb: Weshalb sie oft vermisst wird und mögliche Beiträge zu ihrem Zustandekommen</i>. In: J. Schweitzer &amp; U. Bossmann (Hrsg.), <i>Systemisches Demografiemanagement. Wie kommt Neues zum Älterwerden ins Unternehmen?</i> (S. 87–104). Wiesbaden: Springer VS.</li></ul>
	→ Ansatz: Gewaltfreie Kommunikation	

---

Dauer	(Lern-) Inhalte	Methode/Materialien/Literatur
	entlang des Stufenmodells (vgl. Zwack & Muraitis, 2013) ► Dozentenmaterial M5S7a	
10 Min.	<i>Offene Fragen klären</i>	Plenum
60 Min.	<i>Wertschätzendes Führungsverhalten</i>	zu 1.
	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Reflexion der eigenen Wertschätzungsstrategien</li> <li>2. Wertschätzendes Führungsverhalten entwickeln</li> </ol>	<p><i>Einzelarbeit</i> (in Anlehnung an Zwack &amp; Muraitis, 2013)</p> <p>Die Tabelle im ► Dozentenmaterial M5S7a enthält in den Spalten die drei Modellstufen Anwesenheit, Funktion und Person sowie den Punkt Maßnahmen. In den Zeilen werden die Namen der vom Teilnehmer geführten Mitarbeiter geschrieben. Anhand der Tabelle erfolgt dann Reflexion des eigenen Führungsverhaltens. Die folgenden Leitfragen können dabei hilfreich sein:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Bei wem mache ich was (nicht)?</li> <li>• Wo sollte ich was weniger (mehr) tun?</li> <li>• Was von dem, was ich bereits erfolgreich bei Mitarbeiter X mache, könnte auch bei Mitarbeiter Y funktionieren?</li> </ul> <p>zu 2.</p> <p><i>Kleingruppenarbeit und Rollenspiel anhand des Beispiels „Herr Müller geht“</i> ► Dozentenmaterial M5S7b</p> <p>Bildung von Kleingruppen (vgl. ► Modul 1, Seminareinheit 3).</p> <p>Jede Gruppe erhält das Beispiel „Herr Müller geht“. Die TeilnehmerInnen bereiten in der Gruppe ein Mitarbeitergespräch vor, das im Anschluss mit einer Gruppe im Rollenspiel simuliert wird.</p> <p>Im Anschluss wird in der Gesamtgruppe besprochen, was gut gelungen ist und welche Aspekte die Führungskraft</p>

<b>Dauer</b>	<b>(Lern-) Inhalte</b>	<b>Methode/Materialien/Literatur</b>
		ggf. vernachlässigt hat.  Der Dozent hat abschließend die Aufgabe, aus theoretischer Sicht ggf. nicht berücksichtigte Aspekte zu ergänzen.
15 Min.	<i>Weiteres Vorgehen ,Betriebliches Demografieprojekt‘ und Erklärung der abschließenden Prüfungsleistung</i>  Zum Abschluss des Zertifikatskurses schreiben die Teilnehmer eine Hausarbeit, die das Vorgehen bei der Identifikation und Durchführung des betrieblichen Demografieprojektes (□ Modul 1) dokumentiert. Der Umfang der Hausarbeit sollte 20 bis 25 Seiten betragen.	Plenum
15 Min.	<i>Feedbackrunde</i>  Sammeln von Eindrücken und Rückmeldung der TeilnehmerInnen sowohl zum Modul 5 (Grundlage kann die im Rahmen der Erwartungsabfrage in Seminareinheit 1 aufgestellte Übersicht sein) als auch zum Weiterbildungsangebot insgesamt (Evaluationsbogen □ Dozentenmaterial M5S7c).	Vorschläge zur methodischen Umsetzung □ Modul 1, Seminareinheit 5

---

#### 4.4.6.4 Zusammenfassende Übersicht des fünften Moduls

<b>Modul 5: (Erfahrungs-) Wissen erfolgreich weitergeben</b>	
Zeitraum	1,5 Seminartage mit anschließender Praxisphase
Zielgruppe	Personalverantwortliche, Führungskräfte, Betriebsräte sowie weitere Interessierte aus KMU der Gesundheits- und maritimen Wirtschaft sowie verwandter Branchen in Norddeutschland.
Zulassungsvoraussetzung	Module 1 bis 4
Beschreibung der Inhalte	Die demografischen Entwicklungen machen einen generationsübergreifenden Wissenstransfer unabdingbar. Ältere können hierbei nicht nur als Wissensempfänger, sondern insbesondere auch als Träger von Erfahrungswissen aktiv werden: Jüngere lernen von Älteren, Ältere lernen von Jüngeren. Ausgehend von einer Bestandsaufnahme betrieblicher Wege der Wissensweitergabe erarbeiten die TeilnehmerInnen gemeinsam mit erfahrenen Trainern ein zukunftsfähiges Konzept für das eigene Unternehmen. Hierzu werden u. a. Aufbau und Nutzung einer Wissensdatenbank angestrebt sowie Wissenstransferpläne aufgestellt, die insbesondere eine verstärkte Weitergabe von Erfahrungswissen sicherstellen sollen.
Dozent	N.N.
Qualifikationsziele	<ul style="list-style-type: none"> <li>☐ Klärung wichtiger Begrifflichkeiten</li> <li>☐ Kenntnisse im Umgang mit Methoden/Instrumenten des Wissenstransfers</li> <li>☐ Entwicklung eines betrieblichen Konzepts für den intergenerationalen Wissenstransfer</li> <li>☐ Kenntnisse zur Wertschätzung von MitarbeiterInnen aller Altersgruppen</li> </ul>
Kompetenzen	Erstellen eines Wissenstransferkonzepts für das eigene Unternehmen
Lehr- und Lernformen	Vortrag, Einzelarbeit, Gruppenarbeit, Rollenspiel
Arbeitsaufwand	36 Std.
Abschluss	Zertifikat (bei Belegung aller 5 Module)
Kosten	k.A.
Ablaufplan	<p>Tag 1 (ganztags)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>☐ Wissenstransfer allgemein</li> <li>☐ Entwicklung eines betrieblichen Konzepts für den intergenerationalen Wissenstransfer</li> </ul> <p>Tag 2 (halbtags)</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>☐ Wertschätzung</li> </ul>
Ort	N.N.

#### **4.5 Evaluation und Praxistauglichkeit des entwickelten Qualifizierungsangebotes**

Im IAP-Planungsmodell ist die Durchführung bzw. Implementierung des Curriculums als Interimsphase zwischen den didaktischen Entscheidungen (u. a. Zielbestimmung, Auswahl und Strukturierung von Inhalten) und der Evaluation des Angebotes verortet (vgl. Braun, 2010), wobei die Implementierung eines Curriculums als sich fortwährend erneuernder und zu revidierenden Prozess zu verstehen ist (Klemme, 2012). Grundlage hierfür ist eine systematische Evaluation. Die Ergebnisse solcher Evaluationen können in die nächste Planung und Durchführung des Angebotes einfließen (Braun, 2010). Dieses Vorgehen trägt nicht nur zu einer laufenden Angebotsverbesserung bei, unter Umständen können auch notwendige Anpassungen von (Lern-) Inhalten vorgenommen werden. Die Evaluationsphase ist damit inhärenter Bestandteil der Curriculumentwicklung. Da in der Literatur bereits ein bewährtes Rahmenmodell zur Evaluation von Bildungsangeboten vorliegt (Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006; vgl. für einen guten Überblick z. B. Künzli, 2010), soll an dieser Stelle nicht weiter darauf eingegangen werden.

Stattdessen versucht das vorliegende Kapitel Antworten auf die Frage zu finden, warum das in seiner Konzeption modular ausgerichtete Angebot nicht wie geplant durchgeführt werden konnte. Hierzu werden im Folgenden verschiedene Gründe diskutiert sowie erste Lösungsansätze vorgeschlagen.

Das entwickelte Qualifizierungsangebot entspricht vom Grundsatz her dem qualifikatorischen Curriculumansatz von Robinsohn (1967). Auch wenn dieser Ansatz einem bestimmten historischen – nämlich schulischen – Kontext entspringt, lässt sich dessen Grundidee auch auf die Entwicklung von Curricula außerhalb der schulischen Bildungslandschaft übertragen. Robinsohn sieht in der Identifizierung und Analyse von Situationen, mit denen die TeilnehmerInnen eines Bildungsangebotes vermutlich umgehen müssen, einen entscheidenden Punkt bei der Curriculumentwicklung. Im Hinblick auf das vorliegende Curriculum ist im demografischen Wandel und dessen Auswirkungen auf die Betriebe eine solche Situation zu sehen. Aufgrund der hohen Prognosesicherheit der erwerbsdemografischen Entwicklungen (Fuchs, Söhnlein & Weber, 2011) liegt im Umgang mit älter werdenden Belegschaften nicht nur eine aktuelle, sondern auch eine zukünftige Herausforderung für das betriebliche Personalmanagement.

Die Identifikation von konkreten Themen für das erarbeitete Qualifizierungsangebot erfolgte mithilfe der Methode der empirischen Exploration (vgl. *Kapitel 4.3*). Zu diesem Zweck wurden Personen aus der Zielgruppe befragt. Dieses Vorgehen sollte zur Akzeptanz des Angebotes beitragen, da somit nicht zugeschriebene, sondern empirisch erfasste Bedürfnisse der Angebotsentwicklung zugrunde lagen. Umso erstaunlicher ist es, dass trotz entsprechender Maßnahmen zur Sicherung der Angebotsakzeptanz auf der einen Seite und umfangreichen Aktivitäten zur Akquisition<sup>25</sup> von TeilnehmerInnen auf der anderen Seite, lediglich vier Personen für eine Teilnahme am Qualifizierungsangebot gewonnen werden konnten. Vor dem Hintergrund der Abwägung von Aufwand und Ertrag wurde die Angebotskonzeption schließlich zurückgezogen (und eine themenspezifische Seminarreihe erarbeitet; siehe *Kapitel 5*). Die denkbaren Gründe für die geringere Resonanz auf das Angebot sind mannigfaltig. Auf den ersten Blick naheliegend erscheint, dass der Zeitumfang von neun Monaten für den avisierten Teilnehmerkreis (vgl. *Kapitel 4.2*) unter Umständen zu lang ist. Zwar liegen für KMU kaum empirische Ergebnisse zur zeitlichen Vorausplanung vor, Glaser, Geiger und Rohde (1992) konnten unter den von ihnen befragten Unternehmen allerdings feststellen, dass diese mehrheitlich eine Vorausplanung von ein bis drei Monaten praktizieren. Unter diesem Gesichtspunkt ist der dem Angebot zugrundeliegende neunmonatige Rahmen ein für KMU vergleichsweise langer (Planungs-) Zeitraum, womit der zeitliche Aspekt als Grund für die geringe Resonanz auf das Angebot plausibel wird. Wird zudem die Unternehmensgrößenstruktur innerhalb der KMU berücksichtigt, kommt der zeitlichen Komponente ein noch stärkeres Gewicht zu. So waren laut Statistischem Bundesamt im Jahr 2011 rund 80 Prozent aller KMU ‚Kleinstunternehmen‘ mit weniger als 10 Beschäftigten (vgl. Statistisches Bundesamt, 2013). Betriebe dieser Größenklasse verfügen in den meisten Fällen nicht über institutionalisierte Personalfunktionen. Das Demografiethema fällt damit (neben zahlreichen operativen Aufgaben) in den Verantwortungsbereich der Inhaber. Und diesen fällt es offensichtlich schwer – auch weil sie mit der Bewältigung aktueller Probleme (z. B. Aufträge akquirieren, Lieferengpässe überbrücken etc.) beschäftigt sind –, sich Zeit für die Auseinandersetzung mit einer vermeintlich ‚weichen Problematik‘ wie dem demografischen Wandel ‚freizuschaukeln‘ oder gar einen Mitarbeiter für die Teilnahme an einer entsprechender Qualifizierungsmaßnahme

---

<sup>25</sup> Neben einer Datenbank mit rund 2.500 Adressen von KMU aus der Gesundheits- und maritimen Wirtschaft in Norddeutschland wurden weitere Kanäle zur Akquisition genutzt. Hierzu zählen u. a. BioCon Valley, IHK Rostock, Rostock Business, Region Rostock Marketing Initiative, Bildungsnetz M-V sowie die regionale und überregionale Presse. Wir danken diesen sowie allen hier nicht genannten Akteuren für ihre Unterstützung bei der Akquisition von Teilnehmern. Unser besonderer Dank für ihre Unterstützung gilt den Verbundprojektpartnern Wilke, Maack und Partner und der UdW GmbH.

„abzustellen“. Kleinstunternehmen könnten demnach schlicht die (zeitlichen) Ressourcen fehlen, um an dem Angebot teilnehmen zu *können*. Ob, und falls ja, inwieweit diese Begründung auch für kleine (bis 49 Beschäftigte) und mittlere (bis 249 Beschäftigte) Unternehmen zutreffen könnte, ist nur über weitere Forschungsarbeiten zur Thematik festzustellen. Die Erklärung für die schwache Angebotsresonanz in dessen zeitlichem Umfang zu suchen, ist vor den skizzierten Hintergründen aber gut vorstellbar.

Der erste Begründungsstrang wirft aber auch die Frage auf, ob KMU überhaupt an entsprechenden Angeboten teilnehmen *wollen*. Dies wäre zum einen wiederum über den zeitlichen Aspekt zu erklären. Ausgangspunkt für diesen Erklärungsansatz ist, dass ein betriebliches Demografieproblem vorliegt. Unternehmen sollten daher theoretisch an einer Lösung dieses Problems interessiert sein. Die Erarbeitung betriebsspezifischer Lösungsansätze ist in das vorliegende Curriculum (vgl. Module 3 bis 5) integriert, daher sollte das Angebot auch praktisch von Bedeutung sein. Stimmt jedoch die These, dass Unternehmen erst dann aktiv werden, wenn ein konkretes demografiebedingtes Problem im Unternehmen auftritt (vgl. *Kapitel 4.2*), sollten Unternehmen an einer schnellen Lösung ihrer Problemlage interessiert sein. Die Angebotskonzeption ist dagegen längerfristig ausgerichtet, so dass Unternehmen u. U. von einer Teilnahme Abstand nehmen, weil ihnen diese keine kurzfristige Problemlösung verschafft. Zum anderen könnten Unternehmen aber auch nicht teilnehmen wollen, weil sie schlichtweg (noch) keine Demografieprobleme haben. Dies wirft die neue Frage auf, ob der demografische Wandel, oder anders formuliert, die Auswirkungen dieses Wandels tatsächlich in dem vielfach postulierten Ausmaß in den Unternehmen zu spüren sind. Kurzum: Die Auswirkungen des Wandels wären in den Unternehmen kein Thema, sondern würden erst zu diesem gemacht. Während gegen diese Erklärung u. a. die Ergebnisse vieler Unternehmensbefragungen sprechen, die immer wieder die gravierenden Folgen des demografischen Wandels betonen, erscheint der erste Ansatz, der auf eine schnelle Lösung demografiebedingter Problemlagen und damit auf die zeitliche Komponente abhebt, zur Erklärung der geringen Resonanz auf das Angebot durchaus plausibel.

Vor dem Hintergrund dieser Überlegungen scheint es daher vor allem notwendig, die Entscheidungsträger in KMU weiter für ein proaktives Demografiemanagement zu sensibilisieren. Entsprechend der Devise „was nicht dringlich ist, findet in Organisationen in aller Regel nicht ausreichend Beachtung“ (Eck et al., 2013, S. 37), muss das Thema ‚Demografie‘ zukünftig auf der Agenda von Unternehmensvertretern ein höheres Maß an Dringlichkeit erhalten. Andernfalls werden Angebote wie das vorliegende, das die betriebsspezifischen Belange

von KMU ganzheitlich in den Blick nimmt, auch in Zukunft auf wenig Resonanz stoßen. Mit Blick auf das entwickelte Curriculum zum Thema ‚Personalarbeit im demografischen Wandel‘ erscheint vor dem Hintergrund der diskutierten Gründe zunächst die Verkürzung des zeitlichen Umfangs des Angebotes überzeugend. Eine Reduzierung der ursprünglich geplanten neun auf sechs Monate wäre an dieser Stelle ein erster Ansatzpunkt. Diesen Zeitraum weiter zu verkürzen ist dagegen nicht empfehlenswert, da die Praxisphasen, die u. a. der Umsetzung der vermittelten Inhalte dienen, andernfalls zu knapp bemessen wären. Ein zweiter Ansatzpunkt könnte in der Anpassung der Kommunikationsstrategie bei der Akquisition liegen. Anknüpfend an die einleitenden Überlegungen könnte ein stärkeres Gewicht auf der Sensibilisierung von Entscheidungsträgern für ein proaktives statt eines reaktiven Demografiemanagements unter Umständen dazu beitragen, weitere Teilnehmer für das Angebot zu gewinnen.

Schließlich nimmt auch die Frage des Angebotspreises eine nicht zu vernachlässigende Rolle ein. Im vorliegenden Fall wurde die Modulteilnahme zu einem Preis von 30,00 Euro beworben.<sup>26</sup> Im Vergleich mit anderen Seminarangeboten ist dieser Preis als extrem günstig einzustufen. Entsprechend des Sprichworts „Was nichts kostet, ist auch nichts wert“ könnten die Ursachen für die geringe Resonanz auch in dem vergleichsweise niedrigen Teilnahmebeitrag liegen. Inwieweit eine entsprechende Anpassung des Preises Abhilfe schaffen kann, wäre zu prüfen. Die im Rahmen der Analyse von demografieorientierten Weiterbildungsangeboten der Industrie- und Handels- sowie Handwerkskammern ermittelten Durchschnittspreise (siehe *Kapitel 3.2*) könnten an dieser Stelle als Orientierung dienen. Möglicherweise kann auch eine ‚Probeteilnahme‘, die es Interessenten erlaubt ein Modul zu belegen ohne sich von Anfang an auf eine Teilnahme am gesamten Angebot festlegen zu müssen, ein Weg zur Erhöhung der Angebotsakzeptanz sein. Die Wirksamkeit dieser Maßnahme wäre ebenfalls zu untersuchen.

Als Reaktion auf die schwache Resonanz und unter dem Gesichtspunkt der Projektlaufzeit wurde als Alternative eine themenspezifische Seminarreihe erarbeitet. Inhalte, Ablauf und die Ergebnisse der Evaluationen werden in *Kapitel 5* ausführlich beschrieben.

---

<sup>26</sup> Dieser Teilnahmebeitrag sollte allein für die Verpflegung sowie die Seminarunterlagen erhoben werden. Einen höheren Betrag für eine Teilnahme am Angebot anzusetzen war zu diesem Zeitpunkt nicht möglich, da das Angebot im Rahmen eines aus öffentlichen Mitteln geförderten Verbundprojektes entstanden ist.

## 5 Themenzentrierte Angebote für eine demografiefeste Personalarbeit

Anders als die ursprüngliche Konzeption des Angebotes, die eine Teilnahme an einer Seminarreihe über einen Zeitraum von neun Monaten vorsieht, bieten themenzentrierte Angebote Interessenten die Möglichkeit, gezielt einzelne Seminare zu spezifischen, demografiebezogenen Themen nachzufragen. Die einzelnen Themen der Seminare rekrutieren sich dabei zu großen Teilen aus dem erarbeiteten Curriculum, das in *Kapitel 4* ausführlich vorgestellt wurde. Insgesamt wurden drei Seminare konzipiert. Diese waren als ein- oder zweitägige Veranstaltungen angelegt. Die Durchführung konnte im Zeitraum von Juni 2013 bis Februar 2014 realisiert werden, wobei durchschnittlich 15 Personen an den Seminaren teilnahmen. In den nachfolgenden Abschnitten werden diese Seminare separat vorgestellt. Neben Erläuterungen zu den Inhalten und zum Ablauf der Seminare liegt ein Schwerpunkt dabei auf der Darstellung der Evaluationsergebnisse.

### 5.1 Seminar ‚Alter(n)sgerecht Führen‘

#### 5.1.1 Einführung

Das erste Seminar zum Thema ‚Alter(n)sgerecht Führen‘ verfolgt das übergeordnete Ziel, die altersabhängig unterschiedlichen Anforderungen und Bedürfnisse von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern zu erkennen und die Teilnehmenden in die Lage zu versetzen, das eigene Führungsverhalten daran anzupassen. Für entsprechende Führungsverhaltensweisen haben sich in der Literatur die Begrifflichkeiten „Generationale Führung“ und „Alter(n)sgerechte Führung“ etabliert.<sup>27</sup> Unter *generationaler Führung* verstehen Bruch et al. (2010, S. 89) ein Führungsverhalten, welches „den Mitarbeitenden in den verschiedenen Alterskohorten gerecht wird, generationale Gräben zwischen den Altersgruppen überwindet und es ermöglicht, die Potenziale“ der unterschiedlichen Generationen im Unternehmen zu entfalten. Auch wenn die Arbeitsgruppe um Jürgen Wegge keine formale Definition *alter(n)sgerechter Führung* liefert, wird deutlich, dass korrespondierende Führungsverhaltensweisen dadurch gekennzeichnet sind, Jüngere und Ältere in bestimmten Bereichen identisch zu behandeln, in anderen Bereichen dagegen altersabhängig differenzierter zu führen (Wegge et al., 2012; Jungmann et al., 2014).

---

<sup>27</sup> Nübold und Maier (2012) führen zudem den Begriff einer „demografiegerechten Führung“ ein. Da das korrespondierende Konzept jedoch Überschneidungen mit den anderen Konzepten aufweist, wird im Folgenden nicht näher darauf eingegangen. Von den hier dargestellten Konzepten klar abzugrenzen ist dagegen die *Führung von Silver Workers* (Deller, Pundt & Wöhrmann, 2014), die auf den Umgang mit aktiven Rentnern (in der Regel sind dies ehemalige Mitarbeiter) rekurriert.

Wenngleich es bislang (noch) keine allgemeingültige Definition für ein solches, auf das Mitarbeiteralter und deren Alterungsprozess ausgerichtetes Führungsverhalten gibt (vgl. Nübold & Maier, 2012), handelt es sich in der Zusammenschau jedoch um eine Ansammlung unterschiedlicher Führungsverhaltensweisen, die vor dem Hintergrund der sich wandelnden demografischen Rahmenbedingungen dazu beitragen sollen, das Verhalten der verschiedenen betrieblichen Altersgruppen auf die Ziele des Unternehmens auszurichten. Dabei ist zu berücksichtigen, dass jüngere und ältere Beschäftigte oftmals grundverschiedene Wissensstände und Fähigkeiten haben und auch die Bedürfnisse und Ziele in vielen Fällen recht unterschiedlich sind<sup>28</sup>, wobei die entsprechenden Unterschiede zwischen den Einzelnen im Alter oftmals noch zunehmen können (und dies in der Regel auch tun).

Den Einfluss eines auf das Alter und Altern von Beschäftigten ausgerichteten Führungsverhaltens verdeutlichen bereits Ilmarinen und Tempel (2002). Ihrer Meinung nach ist ein gutes Führungsverhalten – neben guter Arbeit – „der einzig hoch signifikante Faktor, für den eine Verbesserung der Arbeitsfähigkeit zwischen dem 51. und 62. Lebensjahr nachgewiesen wurde“ (ebd., S. 245). Dies führt jedoch zwangsläufig zu der Frage, was unter einem gutem Führungsverhalten zu verstehen ist. Mit Blick auf die älteren Mitarbeiter sind es nach Ilmarinen und Tempel (2002) vor allem folgende vier Aspekte, die ein entsprechendes Führungsverhalten kennzeichnen:

- (1) Eine offene und aufgeschlossene (also nicht stereotype) Einstellung gegenüber dem Alter und dem Alterungsprozess,
- (2) eine hohe Kooperationsbereitschaft,
- (3) gute Kommunikationskompetenz sowie die
- (4) Fähigkeit zur individuellen Arbeitsplanung.

Obwohl alle Aspekte gleichsam von Bedeutung sind, ist insbesondere dem ersten Punkt eine entscheidende Rolle im Führungsprozess von (älteren) Mitarbeitenden zuzuschreiben. Altersstereotype, also verallgemeinerte Annahmen oder Erwartungen über Personen auf der Grundlage ihres Alters (Hamilton & Sherman, 1994), können nämlich mit Blick auf die organisationale Praxis schwerwiegende Konsequenzen für die Gruppe der älteren Mitarbeiter haben. Dies ist vor allem dann der Fall, wenn sie Entscheidungsprozesse beeinflussen (Kluge & Krings, 2007). In der Folge steigt die Wahrscheinlichkeit von Altersdiskriminierung (womit

---

<sup>28</sup> Beispielsweise hebt die Theorie der sozioemotionalen Selektivität (Carstensen, 2006) auf die sinkende Zukunftsperspektive Älterer ab, was für die unterschiedlichen Ziele der Altersgruppen ursächlich sein kann; vgl. dazu ausführlich die entsprechenden Ausführungen in *Kapitel 4.4.5.1*.

das Altersstereotyp verhaltenswirksam wird), die sich u. a. bei der Auswahl von Bewerbern, der Entscheidung über die Teilnahme an Weiterbildungsveranstaltungen oder im Rahmen der Beurteilung von Arbeitnehmern zeigen kann (vgl. im Überblick Posthuma & Campion, 2009). Gemeinsam ist diesen und weiteren Formen der Diskriminierung eine Benachteiligung der Älteren, was Vertreter dieser Gruppe im Extremfall sogar davon abhalten kann, ihr Humankapital dem Arbeitsmarkt zur Verfügung zu stellen (Brooke & Taylor, 2005). Die Erschließung dieses Potenzials ist aber angesichts der sich weiter verschärfenden erwerbsdemografischen Entwicklungen dringend notwendig, um die bereits heute in bestimmten Regionen und Tätigkeitsfeldern vorhandenen Engpässe bei Hilfs-, Fach- und Führungskräften zu kompensieren.

Vor diesem Hintergrund muss auf Seiten betrieblicher Führungskräfte ein Umdenken erfolgen. Auch wenn Stereotype im Allgemeinen (und Altersstereotype im Besonderen) nur schwer zu verändern sind (Aronson et al., 2011), sollten sich Führungskräfte zumindest der Tatsache bewusst sein, dass sowohl ihre Einschätzungen als auch ihr Verhalten einem solchen Altersbias unterliegen (können). Ein entsprechendes Bewusstsein allein über Selbstreflexionsmechanismen<sup>29</sup> zu erreichen, scheint dabei nur schwer vorstellbar. Ein Grund dafür liegt in der Tatsache begründet, dass sich (Alters-) Stereotype im Sinne einer selbsterfüllenden Prophezeiung mit jedem Mal verstärken, wenn sich ein Mitglied der Gruppe der älteren Mitarbeiter erwartungskonform – also den stereotypen Vorstellungen entsprechend – verhält. Daher ist es zusätzlich zu Prozessen der Selbstreflexion notwendig, Führungskräfte mit Beispielen zu konfrontieren, die ihre Stereotype widerlegen. Auf diese Weise kann sukzessive eine Veränderung von stereotypen Überzeugungen erzielt werden (Weber & Crocker, 1983). Das Seminar ‚Alter(n)sgerecht Führen‘ stellt daher die Schulung vorurteilsfreien Führungsverhaltens in den Mittelpunkt. Für die didaktische Umsetzung wurde die Methode der Lebenszeituhr (weiter-) entwickelt. Welche Inhalte darüber hinaus thematisiert worden sind und welche methodisch-didaktischen Mittel im Seminar zum Einsatz kamen, wird im nachfolgenden Kapitel ausführlich dargestellt.

### **5.1.2 Inhalte und Ablauf**

Im Rahmen des Seminars lernten die Teilnehmenden, wie das Führungsverhalten auf die zu-  
meist sehr unterschiedlichen Anforderungen und Bedürfnisse der verschiedenen betrieblichen

---

<sup>29</sup> Nach Greif (2008, S. 40) ist die Selbstreflexion ein „bewusster Prozess, bei dem eine Person ihre Vorstellungen oder Handlungen durchdenkt und expliziert [...]“

Altersgruppen ausgerichtet werden kann. Dies setzt auf der einen Seite Kenntnisse über die altersspezifischen und sich mit dem Alter für gewöhnlich verändernden Bedürfnislagen der Beschäftigten voraus. Auf der anderen Seite müssen Führungskräfte in der Lage sein, die Stärken und Schwächen von Mitarbeitern der verschiedenen Altersgruppen zu erkennen. Diese Aspekte bedingen u. a. ein möglichst vorurteilfreies Führungsverhalten, das sich wiederum förderlich auf die Arbeitsmotivation – vor allem auf die der älteren Beschäftigten – auswirken kann (Nübold & Maier, 2012). Tab. 11 fasst die Inhalte und den Ablauf des Seminars im Überblick zusammen:

**Tab. 11:** Aufbau des Seminars ‚Alter(n)sgerecht Führen‘

Sequenz	Inhalt	Methodisch-didaktischer Ansatz
1	Impulsvortrag zum Thema „Alter(n)sgerecht Führen“	Frontalvortrag, Gruppendiskussion
2	Voraussetzungen einer alters- und alternsgerechten Führung	Lebenszeituhr, Selbstreflexion, Gruppendiskussion
3	Ansätze für eine erfolgreiche alters- und alternsgerechte Führung	Gruppenarbeit, Gruppendiskussion
4	Fallbeispiele „Alter(n)sgerechte Führung“	Fallstudie, Rollenspiel, Gruppendiskussion
5	Umsetzung alter(n)sgerechten Führungsverhaltens	Arbeit in Gruppen und im Plenum, Umsetzungseisberg

Das Seminar wurde inhaltlich in fünf Seminarsequenzen umgesetzt (vgl. Tab. 11), die einen zeitlichen Umfang von 12 Stunden umfassten und auf eineinhalb Seminartage verteilt waren. Für ein besseres Verständnis werden die einzelnen Sequenzen im Folgenden näher erläutert.

Zu **Beginn** des ersten Seminartages (vor der ersten Sequenz) erfolgte die Eröffnung des Seminars und die Begrüßung der Teilnehmenden durch den Leiter des Verbundprojektes ‚Per-Demo‘. Neben der Klärung organisatorischer Rahmenbedingungen (u. a. Pausenzeiten, Räumlichkeiten, Seminardokumentation) hatten die Teilnehmenden zu Beginn die Gelegenheit, sich selbst vorzustellen. Zu diesem Zweck wurden einige inhaltliche Aspekte vorgegeben, die als Anregung dienten und der Vorstellungsrunde eine Struktur gaben. Gleichzeitig erfolgte eine Erwartungsabfrage mittels Kartentechnik (vgl. zur Methode Quilling & Nicolini, 2009). Jeder Teilnehmende hatte die Aufgabe, die eigenen Erwartungen an das Seminar auf maximal drei Karten zu notieren. Diese Karten wurden im Anschluss durch den Moderator gesammelt und unter inhaltlichen Gesichtspunkten an einer Metaplanwand zu Clustern zusammengefasst. Die

resultierende Übersicht gab dem Moderator damit zum einen die Gelegenheit, im Seminarverlauf auf die individuellen Lernziele der Teilnehmenden einzugehen. Zum anderen stand die Übersicht am Ende des Seminars für einen Abgleich mit dem im Seminar Gelehrten zur Verfügung.

Der Einstieg in die 1. Sequenz des Seminars (vgl. Tab. 11) erfolgte in Form eines Impulsvortrags zum Thema „Alter(n)sgerecht führen – Herausforderungen für Führungskräfte und Personalmanagement“.<sup>30</sup> Ausgehend von den allgemeinen Auswirkungen der erwerbsdemografischen Entwicklungen wurden potenzielle Veränderungen der Karrierepfade von Beschäftigten aufgezeigt und die mit dem Wandel einhergehenden Problemfelder im Umgang mit alternden Belegschaften herausgestellt. Im Kern des Vortrags standen schließlich die Handlungsfelder einer alters- und altersgerechten Führung, wobei folgende thematische Schwerpunkte gesetzt wurden:

- Erhaltung der Leistungsfähigkeit und Produktivität
- Gestaltung der Arbeitssituation („gesundes Führen“)
- Erhaltung der Motivation über die beruflichen Phasen hinweg
- Jüngere Vorgesetzte führen ältere Mitarbeiter

Unmittelbar im Anschluss an den Vortrag hatten die Teilnehmenden die Gelegenheit Fragen zu stellen, Probleme aus der eigenen betrieblichen Praxis anzusprechen und mit der Referentin ins Gespräch zu kommen. Die im Verlauf der Gesprächsrunde aufkommenden Themen wurden im Rahmen der Seminardokumentation festgehalten.

Die Erarbeitung notwendiger Voraussetzungen für ein auf das Alter und den Alterungsprozess abgestimmtes Führungsverhalten stand im Mittelpunkt der 2. Sequenz. Vorrangiges Ziel war es, die Bedürfnisse und Erwartungen der unterschiedlichen betrieblichen Altersgruppen zu identifizieren. In diesem Zusammenhang wurden auch Altersbilder auf Seiten der Teilnehmenden aufgedeckt und deren Folgen diskutiert. Ein geeignetes Mittel zur Erreichung der dargelegten Ziele die Methode der Lebenszeituhr (vgl. Chemieverbände Rheinland-Pfalz, 2012). Die Lebenszeituhr differenziert die in einem Unternehmen beschäftigten Personen auf Basis ihres kalendarischen Alters. Im Rahmen des hier vorgestellten Seminars waren insgesamt vier typische betriebliche Altersgruppen<sup>31</sup> zu unterscheiden. In der methodisch-

---

<sup>30</sup> Referentin des Vortrags war Frau Professor Regnet von der Hochschule Augsburg.

<sup>31</sup> Auszubildende und Berufseinsteiger (< 30 Jahre); jüngere Fach- u. Führungskräfte (30 < 40 Jahre); mittelalte Fach- u. Führungskräfte (40 < 55 Jahre); ältere Fach- u. Führungskräfte (> 55 Jahre)

didaktischen Umsetzung wurde die Lebenszeituhr mit vier Metaplanwänden im Raum aufgestellt, wobei jede Metaplanwand einer der vier betrieblichen Altersgruppen entsprach. Die Teilnehmenden waren angehalten, sich entsprechend ihrer Altersgruppe zu positionieren. Im Rotationsprinzip wurden schließlich verschiedene Fragestellungen mit Bezug auf die jeweiligen Altersgruppen bearbeitet. Dabei wurden die Antworten durch die Teilnehmenden stichwortartig auf Metaplankarten festgehalten. Im Anschluss wurden die Ergebnisse mit der gesamten Gruppe besprochen, die damit einhergehenden Problemlagen im Umgang mit den verschiedenen Altersgruppen herausgestellt und erste Anforderungen für ein alters- und altersgerechtes Führungsverhalten abgeleitet.

Zum Einstieg in die **3. Sequenz** erhielt jeder Teilnehmer drei Klebepunkte. Diese sollten auf die im Rahmen der vorangegangenen Seminarsequenz identifizierten Problemlagen verteilt werden. Die Kategorien mit den meisten Klebepunkten wurden schließlich für die weitere Bearbeitung ausgewählt. Ziel war es, praktische Lösungsansätze für die jeweils spezifische Problemlage zu entwickeln. Zu diesem Zweck wurden Arbeitsgruppen gebildet. Jede Arbeitsgruppe erarbeitete mögliche Ansätze und Strategien für eine auf die korrespondierende Problemlage angepasste, altersdifferenzierte Führung. Der Prozess der Erarbeitung erfolgte unter moderierter Anleitung durch Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der Verbundprojektpartner UdW GmbH und Wilke, Maack und Partner. Die Ergebnisse der Gruppenphase wurden abschließend im Plenum vorgestellt und mit den anderen Teilnehmenden diskutiert. Auf diese Weise konnte sowohl ein breiter Transfer der Ergebnisse sichergestellt als auch weitere Anregungen zur Führung von Beschäftigten unterschiedlicher Altersklassen gegeben werden.

In der **4. Sequenz** beschäftigten sich die Seminarteilnehmer mit der Motivation von Mitarbeitern unter dem Aspekt des Lebensalters.<sup>32</sup> Der Erhalt der Motivation – auch über die erste Hälfte des Berufslebens hinaus – ist inzwischen zu einer zentralen Herausforderung in der praktischen Führungsarbeit geworden. Zum alter(n)sgerechten Führen gehört es somit auch, sich auf die unterschiedlichen Motivlagen der verschiedenen betrieblichen Altersgruppen einzustellen. Anhand von zwei Fallstudien erarbeiteten die Teilnehmenden daher Strategien für ein Mitarbeitergespräch. Die erste Fallstudie war dabei auf die Motivation jüngerer Beschäftigter gerichtet, die zweite Fallstudie thematisierte hingegen die Motivation eines älteren Ar-

---

<sup>32</sup> Vgl. ausführlich zum Thema *Kapitel 4.4.5.1*

beitnehmers.<sup>33</sup> Beide Fallstudien wurden nacheinander in Kleingruppen bearbeitet. Während die Ergebnisse der ersten Fallstudie zunächst im Plenum vorgestellt und Gemeinsamkeiten sowie Unterschiede der erarbeiteten Lösungsvorschläge vergleichend diskutiert und analysiert wurden, war die Aufgabenlösung zur zweiten Fallstudie in Form eines Rollenspiels umzusetzen. Im Ergebnis konnten die Teilnehmenden sowohl ihre Wissensbasis erweitern als auch Fähigkeiten entwickeln, um einerseits in der konkreten betrieblichen Situation erfolgreich handeln zu können und andererseits weitere Handlungsbedarfe hinsichtlich der Motivation von Beschäftigten der verschiedenen Altersgruppen zu erkennen.

Im Rahmen der **5. Sequenz** des Seminars erarbeiteten die Teilnehmenden schließlich gemeinsam mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern des Verbundprojektes ‚PerDemo‘ Umsetzungsstrategien, um die erworbenen Kenntnisse nach dem Seminar in den Führungsalltag integrieren zu können. Zu diesem Zweck wurde die in der Organisationsforschung häufig verwendete Eisberg-Metapher adaptiert (vgl. Kühl, 2012). Dementsprechend wurden in dem über dem Wasser liegenden Teil die Erkenntnisse geschrieben, die in den Wochen nach dem Seminar im Führungsverhalten der Teilnehmer umgesetzt werden sollten. Der unter der Wasseroberfläche liegende Bereich umfasste hingegen Aspekte, die zunächst weniger Berücksichtigung finden sollten. Auf diese Weise konnten anschaulich Prioritäten gesetzt werden. Am Ende dieser Sequenz erfolgte in einer offenen Gesprächsrunde und unter Zuhilfenahme der im Rahmen des Einstiegs erstellten Übersicht ein Abgleich zwischen den Erwartungen an das Seminar und dem Gelernten. Zudem wurde eine strukturierte Evaluation des Seminars durchgeführt. Die Darstellung der mittels Fragebogen erfassten Evaluationsergebnisse erfolgt im nachfolgenden Kapitel.

### **5.1.3 Evaluation**

Am Seminar ‚Alter(n)sgerecht Führen‘ nahmen insgesamt dreizehn Personen teil. Hierbei handelte es sich vorwiegend um Team- und Personalleiter aus Unternehmen der Gesundheits- und maritimen Wirtschaft in Norddeutschland. Am Ende des Seminars füllten alle Teilnehmenden den Evaluationsfragebogen vollständig aus. Die Konzeption des Evaluationsdesigns orientiert sich an den von Kirkpatrick und Kirkpatrick (2006) zur Evaluation von Trainings vorgeschlagenen Ebenen. Das in der Literatur auch als 4-Stufen-Modell bezeichnete Vorge-

---

<sup>33</sup> Beide Fallstudien sind im Anhang aufgeführt. Das Besondere an Fallstudie 1 (Motivation von Jüngeren) ist, dass die Fallbeschreibung keine belastbaren Informationen enthält. Alle enthaltenden Hinweise beruhen lediglich auf den subjektiven Einschätzungen anderer Mitarbeiter. In Fallstudie 2 (Motivation von Älteren) ist der beschriebene Mitarbeiter nicht über extrinsische Anreize zu motivieren.

hen unterscheidet dabei die Stufen ‚Reaktionen‘, ‚Lernen‘, ‚Verhalten‘ und ‚Ergebnisse‘. Für ein besseres Verständnis sollen diese kurz erläutert werden (vgl. zum Folgenden Künzli, 2010). Dabei wird jeweils auch auf die entsprechende Umsetzung im vorliegenden Evaluationsfragebogen eingegangen.<sup>34</sup>

In der *1. Stufe* der Evaluation geht es im Wesentlichen um Zufriedenheitseinschätzungen. Diese können Auskunft darüber geben, wie das Seminar von den Teilnehmenden akzeptiert wurde und liefern damit wichtige Hinweise für eine zielgruppengerechte Gestaltung des Seminars. Im vorliegenden Fall wurde die Zufriedenheit mit den Themenbereichen ‚Inhalt‘, ‚Lernerfolg‘, ‚Seminarleitung‘, ‚Organisation‘ sowie in Form einer ‚Gesamteinschätzung‘ abgefragt. Die Beurteilung erfolgte jeweils über eine mehrstufige Kunin-Skala (Kunin, 1955). Die *2. Evaluationsstufe* thematisiert zum einen das Ausmaß, in dem die Teilnehmenden ihre individuelle Wissensbasis erweitern konnten. Zum anderen wird der wahrgenommene Kompetenzzuwachs abgefragt. Die zur Erhebung verwendeten Items wurden im vorliegenden Fall im Themenblock ‚Lernerfolg‘ zusammengefasst. In der *3. Stufe* werden Veränderungen im Verhalten der Seminarteilnehmer überprüft. Dieser Aspekt konnte im Rahmen der vorliegenden Evaluation nicht vollumfänglich beurteilt werden, da weder ein dazu notwendiges Kontrollgruppendesign vorgesehen noch eine Vorher-Nachher-Messung möglich war. Um den Verhaltensaspekt dennoch berücksichtigen zu können, wurde mit der Theorie des geplanten Verhaltens (Ajzen, 1991) auf ein allgemeines Modell zur Entstehung menschlichen Verhaltens zurückgegriffen. Dieser Theorie zufolge ist die Verhaltensabsicht eine entscheidende Voraussetzung für tatsächliches Verhalten. Entsprechende Zusammenhänge sind inzwischen auch metaanalytisch sehr gut belegt (z. B. Armitage & Conner, 2001; Sutton, 1998). Zur Operationalisierung der Verhaltensabsicht wurde ein entsprechendes Item entwickelt, das in den Themenblock ‚Lernerfolg‘ integriert wurde. In der *4. Stufe* der Evaluation geht es schließlich um den betrieblichen Nutzen des Seminars. Hierzu werden dessen Auswirkungen auf den Geschäftserfolg beurteilt. Da entsprechende Unternehmensdaten nicht zur Verfügung standen, wurde auf diese Evaluationsstufe verzichtet.

Zur Evaluation des vorliegenden Seminars dienten somit die ersten drei Stufen des von Kirkpatrick und Kirkpatrick (2006) entwickelten Vier-Stufen-Plans. Der Evaluationsfragebogen umfasste insgesamt fünf thematische Blöcke (Inhalt, Lernerfolg, Seminarleitung, Organisati-

---

<sup>34</sup> Der vollständige Evaluationsfragebogen ist im Anhang zu finden. Dieser steht im Internet unter »www.perdemo.de/publikationen« zum Download zur Verfügung.

on, Gesamteinschätzung). In die Entwicklung entsprechender Items flossen die Empfehlungen der Autoren ein (vgl. Kirkpatrick & Kirkpatrick, 2006), wobei die Beantwortung auf einer fünfstufigen Likert-Skala erfolgte. Gleichzeitig wurde den Teilnehmenden über Freitextfelder die Möglichkeit eingeräumt, Anregungen zur Verbesserung zukünftiger Seminare zu geben.

Die einzelnen Zustimmungswerte liegen – zum Teil recht deutlich – über den jeweiligen Skalenmittelwerten.<sup>35</sup> Mit Blick auf die im Rahmen der vorliegenden Evaluation berücksichtigten drei Ebenen des Vier-Stufen-Plans nach Kirkpatrick und Kirkpatrick (2006) ist festzustellen, dass die Zufriedenheitseinschätzungen (*Stufe 1*) in den einzelnen Blöcken klar über den korrespondierenden Mittelwerten liegen. Dies gilt auch für die Gesamteinschätzung der Zufriedenheit (Item 5.7). In der Gesamteinschätzung wurde ferner sowohl der Umfang der vermittelten Inhalte (Item 5.1) als auch die Dauer des Seminars (Item 5.2) als angemessen eingestuft. Der Großteil der Teilnehmenden sieht zudem die eigenen Erwartungen erfüllt (Item 5.3), wobei insbesondere der Erfahrungsaustausch mit anderen Seminarteilnehmern von der Mehrzahl positiv bewertet wurde (Item 5.4). Auch auf der 2. *Stufe*, auf der der subjektiv eingestufte Wissenszuwachs und der Ausbau individueller Kompetenzen erhoben wurden, liegen die Zustimmungswerte ebenfalls deutlich über den entsprechenden Mittelwerten. Hinsichtlich der 3. *Stufe*, die im vorliegenden Fall die Absicht erfasste, das im Rahmen des Seminars erworbene Wissen in Zukunft auch praktisch anzuwenden (Item 2.6), liegt der Zustimmungswert im Mittel bei 4.4. Auf der fünfstufigen Likert-Skala ist dieser Wert als hoch einzuschätzen. Entsprechend der Theorie des geplanten Verhaltens besteht damit eine recht hohe Wahrscheinlichkeit, dass die im Rahmen des Seminars erworbenen Kenntnisse zur alters- und altersgerechten Führung auch tatsächlich in den Führungsalltag integriert werden.<sup>36</sup>

Alles in allem gaben zudem zehn TeilnehmerInnen an, dass sie das Seminar weiterempfehlen würden; drei Teilnehmer machten keine Angabe. Mit Blick auf die offenen Antwortkategorien äußerten die Teilnehmenden in erster Linie den Wunsch nach mehr praxisnahen Beispielen. Dieser Wunsch wurde im Rahmen der Konzeption des Folgeseminars zum Thema ‚Werkzeuge für die Führung altersgemischter Teams‘ berücksichtigt.

---

<sup>35</sup> Eine Tabelle mit den ausführlichen Evaluationsergebnissen ist im Anhang dargestellt.

<sup>36</sup> Bei der Interpretation der Evaluationsbefunde ist zu berücksichtigen, dass die Ergebnisse aufgrund sozialerwünschten Antwortverhaltens verzerrt sein könnten.

## 5.2 Seminar ‚Werkzeuge für die Führung altersgemischter Teams‘

### 5.2.1 Einführung

Da der Anteil der über 50 jährigen Mitarbeiter zukünftig in den Unternehmen ansteigt und die Altersspanne zwischen jüngeren und älteren anwächst, stellt sich die Frage, wie Unternehmen und v. a. ihre Führungskräfte die Zusammenarbeit von älteren und jüngeren Beschäftigten erfolgreich gestalten können. Sollten Ältere in manchen Bereichen anders geführt bzw. motiviert werden als Jüngere? Welche Konflikte können dabei auftreten? Das zweite Seminar zum Thema ‚Werkzeuge für die Führung altersgemischter Teams‘ hat deshalb zum Ziel, Praxiswerkzeuge für eine wirksame Führung altersgemischter und älter werdender Teams an die Teilnehmenden zu vermitteln.

Teams mit Mitarbeitern unterschiedlichen Alters werden als altersgemischte Teams bezeichnet (auch als Altersdiversität bzw. Altersheterogenität bezeichnet, vgl. Wegge et al., 2012). Diversität lässt sich dabei als die „Verschiedenartigkeit, Andersartigkeit und Individualität bezeichnen, die durch zahlreiche Unterschiede zwischen Menschen entsteht“ (Aretz & Hansen, 2002, S. 10). Auch eine „personelle Vielfalt“ kann unter Diversität verstanden werden (Hansen & Müller, 2003). Bezogen auf das Alter einer Person lässt sich unter Altersdiversität eines Teams die Verteilung von Unterschieden zwischen den Mitgliedern dieses Teams in Bezug auf das Alter verstehen (Harrison & Klein, 2007).

Bei der Zusammenstellung eines Teams ist die Frage der *Identitätsbildung in Gruppen* zu berücksichtigen. Nach der Theorie der sozialen Identität (Tajfel & Turner, 1986) tendieren Individuen dazu, Mitgliedern ihrer eigenen Gruppe (in-group) mehr zu vertrauen als Mitgliedern von Fremdgruppen (out-group). Anhand von Gemeinsamkeiten und Unterschieden werden Personen – sowohl durch Selbstkategorisierung als auch durch Kategorisierung anderer – entweder der in- oder der out-group zugeordnet. Wenn dazu das Kategorisierungsmerkmal, wie beispielsweise das Alter einer Person, leicht wahrnehmbar und nicht kurzfristig veränderbar ist, laufen die beschriebenen Kategorisierungsprozesse deutlicher ab. Mit zunehmender Altersdiversität in einem Team ist demnach mit einer stärkeren Differenzierung zwischen der eigenen und der Fremdgruppe zu rechnen. Eine mögliche Folge dieser Differenzierung ist die erhöhte Wahrscheinlichkeit von emotionalen Konflikten, welche Einfluss auf die Leistung und Effektivität des Teams haben können (Roth, Wegge & Schmidt, 2007).

Ein weiteres Phänomen bei der Zusammensetzung von Teams sind sogenannte *Gruppenbruchlinien* (vgl. Nerdinger, 2014). Nach Lau und Murnighan (1998) sind Gruppenbruchli-

nien hypothetische Trennlinien, die ein Team in zwei oder mehr Subgruppen aufteilen. Die Aufteilung geschieht anhand von einer oder mehreren individuellen Eigenschaften. Die Verknüpfungen von verschiedenen Eigenschaften ermöglichen, dass Kategorisierungsprozesse schneller vollzogen werden und sich somit negativ auf die Zusammenarbeit in Teams auswirken. In Bezug auf altersgemischte Teams könnte eine solche Gruppenbruchlinie beispielsweise dann entstehen, wenn nicht nur das Alter der Teammitglieder sehr unterschiedlich ist, sondern auch deren fachlichen Ausrichtung. Das Zusammenspiel dieser beiden Eigenschaften kann eine Gruppenbruchlinie nach sich ziehen. Dies sei an einem Beispiel verdeutlicht: In einem Team, in dem zwei 65-jährige Fachärzte für Allgemeinmedizin und zwei 30-jährige Ärzte für Herzchirurgie zusammenarbeiten, liegt eine stärkere Gruppenbruchlinie vor als in einem Team in dem ein 65-jähriger und ein 30-jähriger Allgemeinmediziner und ein 65-jähriger und ein 30-jähriger Herzchirurg zusammenarbeiten. Das Maß an Diversität ist in beiden Beispielen gleich, jedoch ist zu vermuten, dass in dem ersten Team zwei Subgruppen gebildet werden, die schlechter zusammenarbeiten („ältere Allgemeinmediziner“ versus „jüngere Herzchirurgen“). Sind solche Kombinationen vermeidbar, können die Prozesse der sozialen Kategorisierung verringert werden. Durch die beschriebenen sozialen Kategorisierungsprozesse<sup>37</sup> können Konflikte innerhalb des Teams auftreten, die zu einer Verringerung der Produktivität führen können (Wegge, Roth & Schmidt, 2008).

*Modelle der Informationsverarbeitung und Entscheidungsfindung* prognostizieren hingegen positive Effekte von Altersdiversität (Brodbeck, Kerschreiter, Mojzisch & Schulz-Hardt, 2007). Demnach führt Diversität aufgrund unterschiedlichen Wissens und den verschiedenen Erfahrungshintergründen zu positiven Ergebnissen gerade in Bezug auf das Lösen von komplexen Aufgaben (Wegge, Roth & Schmidt, 2008). Da empirische Befunde zur Gruppenzusammensetzung ambivalente Ergebnisse hinsichtlich positiver Leistung, Innovationsleistung oder des Zusammenhalts von Teams zeigen, scheint es weitere Einflussvariablen – wie z. B. den Status der einzelnen Mitarbeiter – zu geben, die die Gruppenleistung diverser Teams bestimmen (Guillaume, Dawson, Woods, Sacramento & West, 2013).

Während der Zusammenstellung eines altersgemischten Teams und während dessen Fortbestehen sollte sich eine Führungskraft, die für dieses Team verantwortlich ist, der beschriebe-

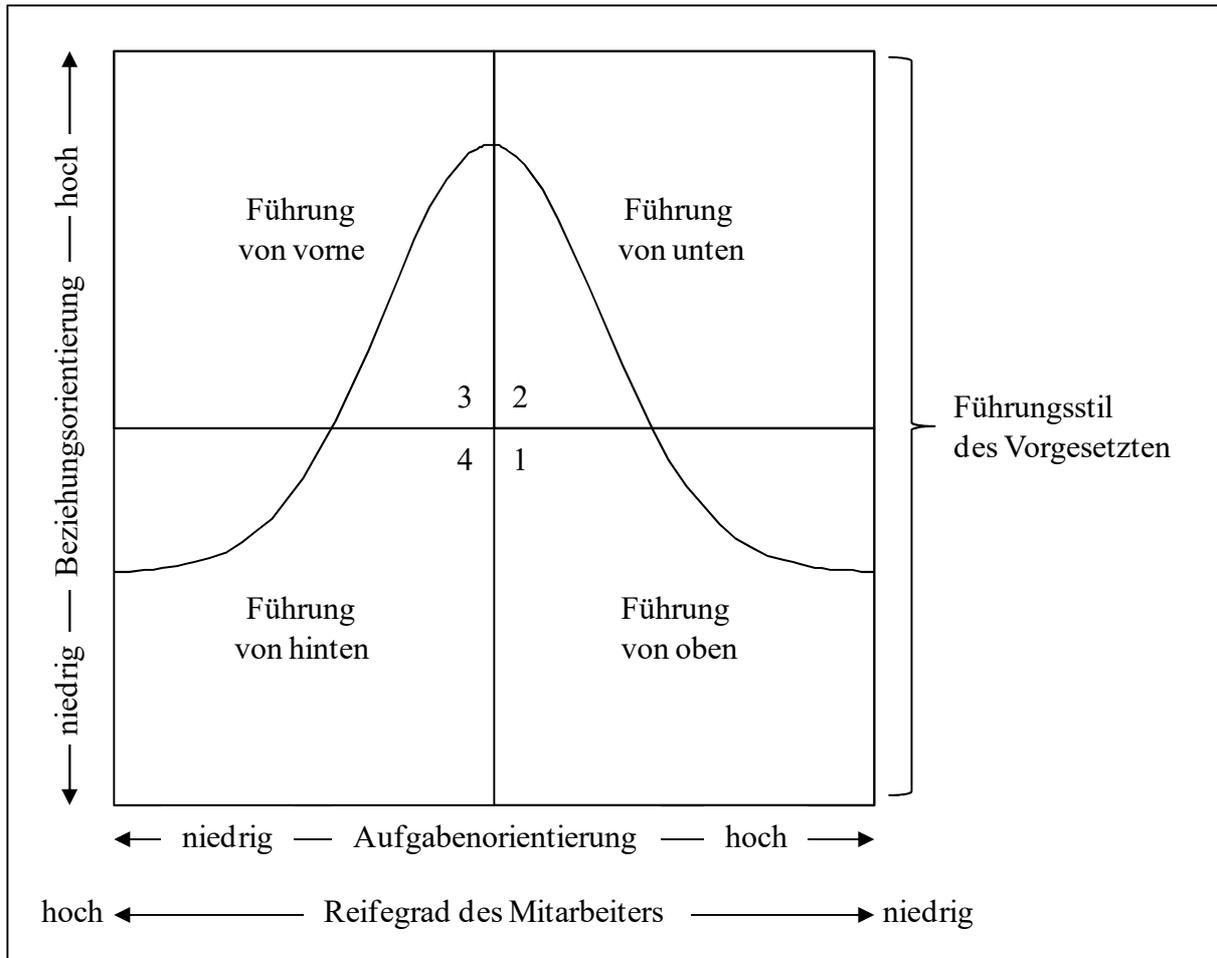
---

<sup>37</sup> Ein weiterer Ansatz zur Erklärung solcher Konflikte ist die Ähnlichkeits-Attraktions-Theorie von Byrne (1971), der davon ausgeht, dass Menschen, die sich als ähnlich wahrnehmen sympathischer finden und eher mit ihnen zusammenarbeiten.

nen Prozesse bewusst sein, um Mitarbeiter aller Altersgruppen „gut“ führen und motivieren zu können. Ein weiterer Ansatzpunkt Mitarbeiter erfolgreich zu führen und sie zu motivieren ist die Beachtung der *Bedürfnisse und Ziele* der Mitarbeiter, die sich über die Erwerbslebensspanne verändern können (das erklärt u. a. die sozioemotionale Selektivitätstheorie von Cars-  
tensen, Isaacowitz & Charles, 1999). Demnach bevorzugen jüngere Mitarbeiter eher langfris-  
tige Ziele, während ältere Beschäftigte eher emotional bedeutsame kurzfristige Ziele vorzie-  
hen (Zacher, Degner, Seevaldt, Frese & Lüdde, 2009). Auch sinkt mit dem Alter der Wunsch  
nach Aufgabenvielfalt, der Wunsch nach Autonomie und Weitergabe von Wissen und Erfah-  
rung hingegen steigt (Grube & Hertel, 2008).

Auch in Bezug auf die *Fähigkeiten und Fertigkeiten* von Mitarbeitern ist davon auszugehen,  
dass sich Veränderungen vollziehen. In der breiten Öffentlichkeit herrscht immer noch das  
Defizitmodell des Alterns vor, wonach von einer kontinuierlichen Abnahme der Leistungsfä-  
higkeit ausgegangen wird. Wissenschaftlich ist dagegen das Kompetenzmodell des Alterns  
angemessener. Dieser Ansatz geht davon aus, dass gewisse Fähigkeiten und Kompetenzen im  
Laufe des Lebens ab- und zunehmen (Lehr & Kruse, 2006). Ein wesentliches Potenzial älterer  
Beschäftigter ist beispielsweise ihr Erfahrungswissen, durch das sie bestimmte nachlassende  
Fähigkeiten ausgleichen können (Sonntag, 2014). Zwar wird immer wieder auf die nachlas-  
senden sensorischen und motorischen Fähigkeiten hingewiesen, jedoch lässt sich hier kein  
genereller Zusammenhang zwischen der Leistungsfähigkeit älterer Beschäftigter herstellen.  
Bei der Beurteilung der Leistungsfähigkeit von älteren Beschäftigten treten vielmehr starke  
individuelle Unterschiede im höheren Erwerbssalter auf (ebd.). Diese gilt es zu berücksichti-  
gen.

Verschiedene Instrumente aus der Team- und Organisationsentwicklung können im Betriebs-  
alltag genutzt werden, um Generationen mit verschiedenen Fähigkeiten, Fertigkeiten und Be-  
dürfnissen zu führen. Ein Ansatz stellt das in den 1970iger Jahren entwickelte Reifegradmo-  
dell von Hersey und Blanchard (letzte Auflage: 2013) dar. Dieses Führungsmodell basiert auf  
der Theorie der situativen Führung, wonach Mitarbeiter anhand ihrer *Motivation* und ihren  
*Fähigkeiten* einem unterschiedlichen Reifegrad zugeordnet werden. Je nach Reifegrad erge-  
ben sich vier unterschiedliche Ausprägungen (vgl. Abb. 10).



**Abb. 10:** Reifegradmodell von Hersey und Blanchard (Quelle: Eigene Darstellung in Anlehnung an Pelz, 2004)

Jede Ausprägung bedarf eines anderen Führungsstils. Mitarbeiter des Reifegrades 1 sind nach dem Modell noch nicht fähig und nicht motiviert eine bestimmte Aufgabe auszuführen. Mitarbeiter des Reifegrades 2 sind nicht fähig, aber motiviert, Mitarbeiter des Reifegrades 3 sind fähig, aber nicht motiviert und Mitarbeiter des Reifegrades 4 sind fähig und motiviert. Zu jedem dieser vier Reifegrade gibt es nach diesem Modell einen passenden Führungsstil. Entspricht ein Mitarbeiter dem Reifegrad 1, d. h. ihm fehlt die Motivation und auch das fachliche Wissen und die Befähigung zur Bearbeitung einer Aufgabe, sollten Führungskräfte eher dirigieren, d. h. genaue Anweisungen hinsichtlich Inhalt, Umfang und Zeitraum einer Aufgabenerfüllung geben und überwachen (dirigieren, „Führung von oben“). Mitarbeiter des Reifegrades 2 besitzen die nötige Motivation, haben jedoch noch Defizite bezüglich ihrer aufgabenbezogenen fachlichen Kompetenz. Sie bedürfen Unterstützung seitens der Führungskraft und Entscheidungen sollten erklärt werden. Die Entscheidungsmacht verbleibt jedoch bei der Führungskraft (verkaufen, „Führung von unten“). Mitarbeiter des Reifegrades 3 – gekennzeichnet durch ein hohes Maß an fachlicher Kompetenz, aber fehlender Motivation – werden erstmals in den Entscheidungsprozess involviert (partizipieren, „Führung von vorne“). Mitarbeitern mit

hoher Eigenmotivation und hoher Selbstständigkeit, zugeordnet zum Reifegrad 4, sollte Verantwortung übergeben werden, um Entscheidungen selber treffen zu können (delegieren, „Führung von hinten“).

In der Praxis wird dieser Ansatz häufig angewendet. Um einen noch besseren Transfer zwischen Wissenschaft und betrieblicher Praxis zu gewährleisten und um das Modell greifbarer zu machen, wurden die beschriebenen Führungsstile für die Anwendung im Seminar in die von Thomas Gutknecht (2006) unterteilte Führungsmatrix „Führung von oben, vorne, hinten und unten“ eingeordnet. Wird dieses Führungsmodell unter Berücksichtigung der vorherrschenden Altersstruktur – mit den unterschiedlichen Bedürfnissen und Motiven, aber auch Fähigkeiten der einzelnen Mitarbeiter – in einem Unternehmen betrachtet, wird deutlich, dass verschiedene Mitarbeiter auch unterschiedliche Führungsstile bedürfen. So sollten älteren und erfahrenen Mitarbeitern, unter Berücksichtigung des Erhalts ihrer Motivation, eher Aufgaben delegiert werden („Führung von hinten“), während jüngere und unerfahrene Mitarbeiter eher Unterstützung seitens der Führungskraft erleben sollten („Führung von unten“). Dabei ist zu beachten, dass sowohl ältere als auch jüngere Mitarbeiter jeden Reifegrad nach dem Reifegradmodell erreichen können. Zu berücksichtigen sind dabei die unterschiedlichen Motive, Bedürfnisse und Fähigkeiten des einzelnen Mitarbeiters. Bei der Zusammensetzung und dem Fortbestehen eines Teams sollten Führungskräfte bei der Wahl geeigneter Führungsinstrumente die unterschiedlichen Reifegrade ihrer Mitarbeiter berücksichtigen. Dieser Ansatz ist Grundlage für das im Folgenden beschriebene Seminar.

### 5.2.2 Inhalte und Ablauf

Im Rahmen des Seminars ‚Werkzeuge für die Führung altersgemischter Teams‘ lernen die Teilnehmenden verschiedene Führungsperspektiven kennen, um altersgemischte Teams zu gestalten und eine immer älter werdende Belegschaft wirksam und ergebnisorientiert zu führen. Dies setzt voraus, dass die Teilnehmenden die vier Grundverantwortungen als Führende („Führung von oben, vorne, hinten, unten“) kennen, bevor sie die verschiedenen Werkzeuge in der betrieblichen Praxis anwenden können. Tab. 12 fasst die Inhalte und den Ablauf des Seminars im Überblick zusammen:

**Tab. 12:** Aufbau des Seminars ‚Werkzeuge für die Führung altersgemischter Teams‘

Sequenz	Inhalt	Methodisch-didaktischer Ansatz
1	Wo verortet sich Führung in altersgemischten Teams?	Frontalvortrag, Flipchart

Sequenz	Inhalt	Methodisch-didaktischer Ansatz
2	Führung von „oben“: Strategischer Chef für alle sein	Frontalvortrag, Flipchart, Gruppenarbeit, Diskussion
3	Führung von „vorne“: Teamarbeit und Teamoptimierung in altersgemischten Teams	Frontalvortrag
4	Führung von „hinten“: Eigenverantwortung der Mitarbeiter stärken durch Coaching und Mentoring - Generationengerechte Mitarbeitergespräche	Aufstellung der Teilnehmer, Flipchart, Diskussion
5	Führung von „unten“: Aktive Unterstützung und Kümmern, vorübergehende direkte Begleitung und Vereinbarung von Hilfen	Frontalvortrag, Gruppenarbeit, Flipchart

Das Seminar wurde inhaltlich in die vier zuvor beschriebenen Führungsperspektiven unterteilt, die insgesamt einen Umfang von 6,5 Stunden umfassten und somit an einem Seminartag vermittelt werden konnten.

Nach der Begrüßung und Vorstellung erhielten die Seminarteilnehmer einen theoretischen Input zum Thema „Führung altersgemischter Teams“. Es lassen sich hierbei eine Vielzahl von Handlungsfelder identifizieren, in denen Führungskräfte in Zeiten des demografischen Wandels erfolgreich führen können. Exemplarisch wurden einige Handlungsfelder vorgestellt:

1. Selbstreflexion zum Thema „Altern“ als erster Schritt
1. Potenziale entdecken und Eigenverantwortung bei Mitarbeitern fördern
2. Stress und Überlastung vorbeugen
3. „Achtsamkeits-Radar“ entwickeln - Warnsignale beachten und ansprechen
4. Alter(n)sgerechte Arbeitsplatzgestaltung
5. Einbindung des Teams bei der Arbeitsplatzgestaltung
6. Offenen Austausch bei Generationskonflikten fördern
7. Fördernde, „gesunde“ Gespräche führen / „Zukunftsgespräche“
8. Regelmäßige Arbeitsbesprechungen organisieren und Mitarbeiter einbeziehen
9. Wertschätzung und Kooperationsbereitschaft zeigen
10. Selbstständigkeit und Handlungs- bzw. Verantwortungsspielräume bieten
11. Einbindung ALLER Beschäftigten in Innovationsprojekte oder Sonderaufgaben
12. Coaching- und Mentoring-Programme und Tandembildung
13. Erfahrungsaustausch und Zusammenarbeit fördern / Gemeinsam lernen

#### 14. Eigen-Motivation der Beschäftigten unterstützen

Solche „Checklisten“ helfen bei der Orientierung, was alles sinnvoll und möglich sein kann. Wie beispielsweise fördernde Gespräche aussehen, Mitarbeiter beteiligt werden können oder Coaching und Mentoring-Programme aufgesetzt werden, lässt sich dem nicht entnehmen. Das Seminar sollte hier konkrete Möglichkeiten der Umsetzung aufzeigen, um diese Handlungsfelder meistern zu können.

Anschließend wurde die erste Führungsperspektive vorgestellt: „*Führung von oben*“ bedeutet, Entscheidungen zu treffen und den Rahmen für eine Gruppe von Mitarbeitern oder ein Unternehmen zu gestalten. Gerade bei Teams, die neu zusammengestellt werden, ist anzunehmen, dass soziale Kategorisierungsprozesse ablaufen können. Auch die nötigen Kompetenzen und die Motivation der Teammitglieder, die für das Erreichen der Ziele des Teams notwendig sind, sind häufig unklar. Deshalb ist es umso wichtiger, eine gemeinsame Basis zu schaffen. Dabei sollten vorgegebene äußere Rahmenbedingungen wie Gesetze, Märkte, Konkurrenten, der technische und wissenschaftliche Fortschritt, örtliche Besonderheiten oder auch der tiefgreifende Strukturwandel vieler Branchen beachtet werden. Vorgegebene innere Rahmenbedingungen hingegen sind beispielsweise die vorhandene Personalstruktur, betriebliche Besonderheiten, Betriebsvereinbarungen und Kernkompetenzen der Mitarbeiter und die Ergebnisse, die die Organisation braucht, damit sie am Markt bestehen kann. Auch diese Rahmenbedingungen sollten Beachtung finden. Um einen Rahmen für ein Team zu gestalten sollten folgende Fragen beantwortet werden<sup>38</sup>:

1. Was ist der äußere Rahmen für dieses Team oder diesen Bereich (Was ist von außen gesetzt)?
2. Welche Ergebnisse brauchen Sie als Führungskraft von ihrem Team und jedem einzelnen Mitarbeiter?
3. Welche Kernkompetenzen sind gefragt?
4. Welche Resultate werden gebraucht (Quantität und Qualität, Ergebnisse statt Handlungsvorgaben)?
5. Woran erkennen Sie den Erfolg (Kundenreaktionen, Kennzahlen, Arbeitszufriedenheit im Team, Feedback von anderen, Motivation, Entwicklungen etc.)?
6. Was ist ausdrücklich nicht im Rahmen gefragt?

Jeder Mitarbeiter in einem Team kann innerhalb dieses Rahmens einen eigenen „Ergebnisrahmen“ erhalten. In altersgemischten Teams mit sehr unterschiedlichen Persönlichkeiten und

---

<sup>38</sup> In Anlehnung an das Relationsmodell von Sonja Radatz (2011).

Kompetenzen schafft der gemeinsame Rahmen Verbundenheit und eine Bezugsgröße, in dem das Team oder der einzelne Mitarbeiter sich entfalten und entwickeln kann. Der Rahmen dient auch dazu, Entwicklungs- und Lernfelder zu erkennen und notwendige Veränderungen, Konsequenzen und Fördermöglichkeiten anzusprechen. Ein klarer Ergebnisrahmen für ein Team und daraus abgeleitet für den Einzelnen kann immer dann angepasst werden, wenn sich die „äußeren“ Bedingungen ändern. Den Rahmen des Teams und altersspezifische individuelle Rahmen – unterschieden nach Neueinsteiger, Leistungsträger und Routiniers – gilt es festzulegen. Dieses Festsetzen der Rahmen ist höchst individuell von Unternehmen zu Unternehmen und von Führungskraft zu Führungskraft verschieden.

#### *Übung Werkzeug I: Rahmensetzung für verschiedene Mitarbeiter und das gesamte Team*

Die Teilnehmer des Seminars sollten in Kleingruppen individuelle Rahmen für Neueinsteiger, Leistungsträger und Routiniers erarbeiten. Dabei wurden die Antworten durch die Teilnehmenden stichwortartig auf Metaplankarten festgehalten. Im Anschluss wurden die Ergebnisse mit der gesamten Gruppe besprochen. Ein Beispiel: Bei Neueinsteigern könnte besonderer Wert auf einen respektvollen Umgang gelegt werden und darauf, dass die Eigeninitiative und Entwicklung gefördert wird. Bei Leistungsträgern liegt der Fokus auf Verfeinerung der Sozialkompetenz und darauf, dass die Mitarbeiter mehr Verantwortung übernehmen. Bei Routiniers gilt es, das Wissen zu transferieren und kurzfristige Etappenziele festzulegen.

Im Anschluss wurde die zweite Führungsperspektive vorgestellt: „*Führung von vorne*“ spricht die Führungskraft als Vorbild an. Sie packt mit an, gestaltet mit und gibt klare Ergebnis- und Lösungsorientierung in Meetings und Gesprächen vor. „*Führung von vorne*“ sollte immer dann angewendet werden, wenn Mitarbeiter die nötige fachliche Kompetenz besitzen, aber nicht hinlänglich motiviert sind. Beim Fortbestehen von altersgemischten Teams können jedoch aufgrund unterschiedlicher Kompetenzen Konflikte auftreten (Gruppenbruchlinien, vgl. Nerdinger 2014). Aber auch unterschiedliche Motivstrukturen können dazu führen, dass Teammitglieder nicht erfolgreich zusammenarbeiten. Drei Werkzeuge berücksichtigen diese Problematik, um eine erfolgreiche Teamarbeit zu gewährleisten. Ein *gemeinsam erarbeitetes Leitbild* kann Vorbildcharakter annehmen und mögliche Konflikte minimieren. So können gemeinsame Ziele – auch die Wertschätzung der Unterschiedlichkeit der Generationen – ein wichtiges Element im Leitbild sein. Das Leitbild besteht aus wenigen Sätzen und wird vom Team während eines Meetings oder Workshops selbst schnell anhand von drei Fragen erarbeitet (1. Wie wollen wir uns als altersgemischtes Team selbst beschreiben? 2. Wie wollen wir von anderen - Teams, Kollegen, Kunden - beschrieben werden? 3. Welche gemeinsamen Zie-

le setzen wir uns?). Als Übung wurde ein generationenübergreifendes Leitbild für die beteiligten Seminarteilnehmer mit folgenden drei Fragen definiert:

1. Wie wollen wir uns als gemischtes Lernteam in diesem Seminar selbst beschreiben?
2. Wie wollen wir von anderen (andere Gruppen, Trainer) beschrieben werden?
3. Welche gemeinsamen Ziele setzen wir uns?

#### *Übung Werkzeug II: Gemeinsames Leitbild im Team gestalten*

Zu diesem Zweck wurden Arbeitsgruppen gebildet. Jede Arbeitsgruppe erarbeitete ihr persönliches Leitbild. Dazu hatte jede Gruppe ein Flipchart zur Verfügung, auf dem die Ergebnisse festgehalten wurden. Im Rotationsprinzip ging jede Gruppe von Flipchart zu Flipchart und bewertete jede einzelne Aussage. Am Ende hatte jede Gruppe jede Aussage bewertet und es wurden die Aspekte zusammengetragen, die bei allen auf Zustimmung gestoßen ist. Nach einer kurzen Diskussion (Nachverhandlung) und der Aufnahme weiterer Aspekte, die den Seminarteilnehmern noch fehlten, konnte ein gemeinsames Leitbild formuliert werden.

Die folgenden zwei Werkzeuge (*LOL-Fragen* und *Ideenbasar*) wurden lediglich vorgestellt, eine entsprechende Übung erfolgte nicht: Die *LOL-Fragen* (*Loben und Lernen*) bestehen aus zwei Fragen, die in Meetings oder Besprechungen an das Team oder den einzelnen Mitarbeiter gestellt werden können: 1. Was ist gut gelaufen? und 2. Was haben wir gelernt? Mit diesen beiden Fragen wird das Stadium der Problemvertiefung und Schuldzuweisung bewusst übersprungen. Gemeinsames Lernen und Probleme lösen stehen dabei im Vordergrund. Das letzte Werkzeug ist der *Ideenbasar*. Als eine Art Brainstorming, bestehend aus einer Sammelphase, in der die Ideen wie auf einem Basar ausgelegt werden und einer Einkaufsphase, in der die Ideen bewertet und „gekauft“ werden können, eröffnet dieses Vorgehen Möglichkeiten für neue Ideen und Innovationen. In der Sammelphase werden die Ideen, Gedanken und Bedenken und auch „Verrücktes“ gesammelt, ohne sie zu diskutieren oder zu bewerten. In der Einkaufsphase („Wir haben viel gesammelt, danke dafür!“) werden die Ideen von den Teammitgliedern „eingekauft“, d. h. hierbei sollte vorher festgelegt werden, ob alle im Team mit den einzelnen Vorschlägen einverstanden sein sollten oder nur die Mehrheit.

In den folgenden 90 Minuten wurde die dritte Führungsperspektive vermittelt: Mit „*Führung von hinten*“ nimmt eine Führungskraft eine Haltung ein, mit der sie ihren Mitarbeitern Rückendeckung gibt und die Eigenverantwortung der Mitarbeiter stärkt. Mitarbeiter, die dem Reifegrad 4 nach Hersey und Blanchard zugehören, sind durch hohe fachliche Kompetenzen und eine ausgeprägte Eigenmotivation gekennzeichnet. Hier übernimmt eine Führungskraft

Coachingaufgaben und setzt wertschätzendes und entwicklungsorientiertes Feedback ein, damit altersgemischte Teams ihre Vorteile nutzen können. Ältere sowie jüngere Mitarbeiter suchen gleichermaßen wertschätzendes und entwicklungsorientiertes Feedback, das sich jeweils an ihren persönlichen Themen orientiert. Gerade bei der Konstellation „Jung führt Alt“ ist die Ratgeberhaltung bei Führenden problematisch. Werkzeuge aus dem Business Coaching als „Beratung ohne Ratschlag“ sind da hilfreich. Der Kerngedanke hinter der Anwendung von Coaching-Elementen in der Führung ist, dass Mitarbeiter nicht vorgegeben bekommen, was sie jeweils genau und im Einzelnen zu tun haben. Stattdessen werden sie durch Fragen dazu angeregt, selbst die passenden Antworten und Lösungen zu den jeweils anstehenden Themen, Problemen und Aufgaben zu finden. Die Führungskraft als Coach bleibt dabei „hinter“ dem Mitarbeiter: Sie nimmt den Mitarbeiter nicht aktiv an die Hand und zieht ihn mit, sondern unterstützt ihn bei der eigenen Lösung. Hilfreiche Werkzeuge in dieser Führungsperspektive sind *Fragen stellen statt Ratschläge geben*, *Blitzcoaching* und *Wertschätzendes Feedback in Einzelgesprächen oder im Team*. Grundvoraussetzungen für eine Führungskraft, um erfolgreich Mitarbeiter zu coachen, sind (Radatz, 2007):

1. Wertschätzung und Zutrauen zur Lösungsfähigkeit beim Mitarbeiter.
2. Loslassen von eigenen Vorschlägen und Lösungen.
3. „Problem“ liegt beim Mitarbeiter, nicht bei der Führungskraft.
4. Bereitschaft selbst zu lernen und sich überraschen zu lassen.
5. Mut, andere, offene und teilweise ungewöhnliche Fragen zu stellen.

#### *Übung Werkzeug V: Fragen stellen statt Ratschläge geben*

Die Seminarteilnehmer stellten sich in zwei Kreisen auf, die eine Hälfte der Teilnehmer im Innenkreis, die andere Hälfte im Außenkreis (jeweils zwei Teilnehmer schauten sich an). Die Teilnehmenden im Innenkreis hatten ein Problem oder ein Thema. Sie brauchten aber keinen Ratschlag von den Teilnehmern im Außenkreis, sondern nur Fragen, um selbst die Antworten zu finden („Probieren Sie, welche Fragen Sie stellen können und merken Sie sich, welche Fragen bei Ihrem Gegenüber gut funktionieren.“). Es sollten immer jeweils nur zwei bis drei Fragen pro „Paar“ gestellt werden, dann „ging“ der Außenkreis einen Platz weiter. In der Auswertung mit allen Teilnehmern gab es ein kurzes Feedback („Wie war das, wenn nur Fragen gestellt bzw. Fragen gehört wurden? Welche Fragen haben gut funktioniert?“) Danach wurden die Fragen, die gut funktioniert haben gesammelt und es wurde auf weitere Fragemöglichkeiten eingegangen, wie zum Beispiel: „Welche Handlungsmöglichkeiten sehen Sie da für sich? Was wäre für Sie dabei die zentrale Frage? Was haben Sie schon probiert? Woran

würden Sie eine gute Lösung erkennen? Angenommen, das Problem ist gelöst, was machen Sie dann anders? Was würde Ihnen ihre beste Freundin raten? Was meinen Sie, welchen Rat-schlag würde ich Ihnen jetzt geben?“

*Übung Werkzeug VI: Blitzcoaching:*

Die Übung *Blitzcoaching* sollte die Teilnehmenden in die Lage versetzen, im beruflichen Kontext – auch in einer kurzen Besprechung oder am Telefon – schnell eine Lösung zu einer anstehenden Aufgabe oder zu einem Problem zu finden. Ein professionell geführtes, tiefge-hendes Coaching-Gespräch kann durchaus 90 Minuten dauern. Für das Blitzcoaching hinge- gen sind nur ca. 15 Minuten einzuplanen. Ziel ist es, dass der Mitarbeiter nachdenkt, nicht die Führungskraft.

**Tab. 13:** Ablauf Blitzcoaching (Quelle: Radatz, 2007)

Gesprächsphase	Fragemöglichkeiten
Situation be- schreiben (nicht ins Problem tau- chen, ca. 2 Min.)	Worum geht es? Was steht an? Oder, wenn Sie sich selbst an den Mitarbeiter/Kollegen wenden: Es geht um das Thema... Dazu hätte ich ein paar Fragen...
Thema/Ziel fest- legen (2 Min.)	Was sollen wir besprechen, damit Sie das Problem gut lösen können? Was können wir denn jetzt genau klären? Was ist denn Ihr Ziel für dieses Gespräch?
Erfolgskriterien suchen – Lösun- gen finden (max. 10 Min.)	Welche Möglichkeiten haben Sie denn, um das Problem zu lösen? Und was ist eine Möglichkeit, an die Sie bis jetzt noch gar nicht gedacht haben? Woran würden Sie erkennen, dass Sie eine gute Lösung gefunden ha- ben? Was sind aus Ihrer Sicht wichtige Eigenschaften einer guten Lösung? Wenn Sie das mal aus meiner Position heraus sehen: Was würde ich Ihnen wohl raten? Was würden denn die Kollegen an Ihrer Stelle tun? Was passiert, wenn Sie gar nichts tun? Was wäre jetzt für Sie eine richtig gute Lösung?
Maßnahmen bil- den Abschluss (2 Min)	Was sind die ersten Schritte, die Sie jetzt machen? Welche Unterstützung brauchen Sie noch von mir? Was brauchen Sie dafür eventuell noch von anderen?

Das Werkzeug *wertschätzendes Feedback in Einzelgesprächen oder im Team* wurde lediglich vorgestellt. *Wertschätzung und „richtiges“ Feedback* durch den direkten Vorgesetzten stärkt die emotionale Bindung von Mitarbeitern, eröffnet Lern- und Entwicklungsfelder und fördert Arbeitszufriedenheit, Engagement, Produktivität und Innovation (vgl. z. B. Janssen, 2005; Molter, Noefer, Stegmaier & Sonntag, 2007; Semmer, Jacobshagen & Meier, 2006). Ältere und jüngere Mitarbeiter wünschen sich gleichermaßen regelmäßige Rückmeldungen. Dabei kann Feedback als Bewertung und Beurteilung durch einen anderen Menschen – vorausgesetzt es eröffnet Handlungsmöglichkeiten und Entwicklungsfelder – hilfreich sein. Kritik oder Lob sollten sich jedoch so klar wie möglich auf einzelne Handlungen und Beiträge beziehen (von Rosenstiel, 2009) und nicht auf das allgemeine „Sein“ des Menschen („Sie sind ja immer ein bisschen chaotisch...“) abzielen. Gerade in altersgemischten Teams gibt es sehr unterschiedliche Kompetenzen, Bedürfnisse und Befindlichkeiten. Mit wertschätzendem Feedback kann jedem Mitarbeiter eine hilfreiche und praxisbezogene Rückmeldung gegeben werden. Dafür sind vier Fragen notwendig: 1. Was sind die besonderen positiven Beiträge des Mitarbeiters/Teamkollegen nach innen im Team oder im Unternehmen? 2. Was sind die besonderen positiven Beiträge nach außen (gegenüber Kunden, Patienten, anderen Teams etc.)? 3. Wovon möchten wir gern noch mehr sehen (Nach dem Motto: „Mach mich besser...!“)? und 4. Welche Entwicklungsmöglichkeiten sehen wir für den Mitarbeiter/Teamkollegen? Das Werkzeug nimmt einerseits deutlichen Bezug auf die Produktivität und die Job-Erfordernisse und fördert andererseits die emotionale Bindung und Eigenmotivation.

Für das Vorstellen der Führungsperspektive *„Führung von unten“* und den entsprechenden Praxiswerkzeugen wurden 45 Minuten benötigt. *„Führung von unten“* meint aktive Unterstützung und Kümmern, Aufmerksamkeit für Warnsignale, vorübergehende Unterstützung und Begleitung, Vereinbarung von Hilfen und Maßnahmen zur weiteren Entwicklung des Mitarbeiters. Diese Form der Führung wird immer dann erforderlich, wenn die Motivation der Teammitglieder hoch ausgeprägt ist, aber noch Defizite bei den fachlichen Kompetenzen vorherrschen. Die unterschiedlichen fachlichen Kompetenzen in altersgemischten Teams bringen besondere Herausforderungen mit sich. Was können Führungskräfte also tun? In einem ersten Schritt können Führungskräfte ihren *eigenen Führungsstil beobachten* und Verantwortung für ihr eigenes Verhalten übernehmen. Die kritische Selbstreflexion ermöglicht Verhaltensweisen zu erkennen, die zum Wohlbefinden und zur Unterstützung der Mitarbeiter beitragen. Weitere Werkzeuge sind *schwierige Gespräche vorbereiten, Lerntandems und Mentoring*. Die drei letztgenannten Werkzeuge wurden lediglich vorgestellt.

Das Werkzeug *Eigenen Führungsstil beobachten* wurde anhand einer Übung vermittelt. Dazu wurden die Teilnehmenden in Gruppen aufgeteilt. Jede dieser Gruppe sollte auf einem Flipchart die folgenden Fragen beantworten:

*Übung Werkzeug VIII: Eigenen Führungsstil beobachten*

1. Worauf nehmen Sie im Arbeitsalltag Einfluss?
2. Welche Rückmeldungen haben Sie schon mal zu Ihrem Verhalten bekommen?
3. Was können Sie vielleicht anders machen?
4. Was können Sie künftig unterlassen?

Anschließend wurden die Ergebnisse der einzelnen Gruppen zusammengetragen und diskutiert.

Die weiteren Werkzeuge wurden an die Teilnehmenden vermittelt, ohne dass eine anschließende praktische Übung erfolgte. Die Seminarteilnehmer erhielten lediglich entsprechende Arbeitsblätter<sup>39</sup>, auf denen alle wesentlichen Inhalte vermerkt waren. Das Arbeitsblatt für das Werkzeug *Schwierige Gespräche vorbereiten* umfasste folgende Tabelle:

**Tab. 14:** Schwierige Gespräche vorbereiten (Quelle: in Anlehnung an Patterson, Switzler, Grenny & McMillan, 2012)

Gesprächsphase	Fragemöglichkeiten
Situation beschreiben lassen oder selbst beschreiben	<i>Wenn der Mitarbeiter das Gespräch angeregt hat:</i> Wertschätzung zeigen KEIN zeitliches Limit geben – oder anderen Termin finden Zuhören und einfache Rückfragen stellen Nach Möglichkeit keine „Warum“-Fragen stellen Für Vertrauen bedanken <i>Wenn Sie selbst das Gespräch angeregt haben:</i> Ungestörte Atmosphäre herstellen Wie erleben Sie den Kollegen? Was beobachten Sie? Was tut er konkret (Handlungen) – NICHT: Wie ist er? Welche Ergebnisse bringt er nicht (mehr) ein?
Thema festlegen	Was können wir Ihrer Ansicht nach nun besprechen, damit wir eine Lösung finden?

---

<sup>39</sup> Alle im Seminar verwendeten Arbeitsblätter sind im Anhang aufgeführt. Dieser steht im Internet unter »www.perdemo.de/publikationen« zum Download bereit.

Gesprächsphase	Fragemöglichkeiten
	Wo sehen Sie denn den Punkt, bei dem ich (als Führungskraft) Sie unterstützen kann?
Lösungen finden	Was haben Sie denn schon selbst unternommen, um das Problem zu lösen? Und was wäre eine Möglichkeit, an die Sie bis jetzt noch gar nicht gedacht haben? Woran würden Sie erkennen, dass wir gemeinsam eine gute Lösung gefunden haben? Wenn Sie das mal aus meiner Position heraus sehen: Was würde ich Ihnen wohl raten? ERST JETZT: Eigene Ideen zur Unterstützung ABSCHLUSS: Was wäre jetzt für Sie eine richtig gute Lösung?
Maßnahmen bilden	Welche Unterstützung brauchen Sie noch von mir? Was brauchen Sie dafür eventuell noch von anderen? Welche Schritte stehen nun an? Wann treffen wir uns wieder, um zu sehen, was passiert ist bzw. was funktioniert hat?

---

Das Arbeitsblatt zu dem Werkzeug *Lerntandems* umfasste folgende kurze Beschreibung: Bei *Lerntandems* ist es essentiell das „Lernfeld“ vorher festzulegen, also das Thema, zu dem Wissen oder Erfahrung weitergegeben werden soll. Das kann eine Konferenz sein, ein Kundengespräch, eine Verhandlung, ein Produktionsprozess. Dazu kommt der Mitarbeiter mit, ist dabei, hört zu und schreibt auf, was er dabei lernt, was ihm dabei auffällt und welche Fragen er dazu hat. Danach sollte eine kurze Besprechung zur Auswertung und Transfersicherung mit drei Fragen erfolgen:

1. Was haben Sie aus der Situation gelernt?
2. Was würden Sie evtl. anders machen (was könnte der „Lehrer“ lernen)?
3. Welche Fragen haben Sie noch dazu?

Das Werkzeug *Mentoring* wurde interaktiv erarbeitet. Hierzu gab es einen thematischen Input und anschließend wurden die Seminarteilnehmer gefragt, welche Mentorenprogramme sie aus ihren Unternehmen bereits kennen und welche Erfahrungen sie damit bereits gemacht haben. Interne Mentoren-Programme oder Mentor-Beziehungen innerhalb eines Teams erleichtern den strukturierten und ergebnisbezogenen Erfahrungs- und Wissensaustausch in altersgemischten Teams und fördern zugleich die menschliche Nähe zueinander. Außerdem unterstützt *Mentoring* das Lernen im Sinne der „Lernenden Organisation“. Gut strukturiertes

Mentoring – evtl. auch mit einer Dokumentation für alle anderen – macht Expertenwissen verfügbar und ermöglicht Lernen und Entwicklung nicht nur auf persönlicher Ebene, sondern auch auf Ebene des Teams oder Unternehmens.

Mentoring über mehrere Wochen oder Monate führt immer dann zu guten Ergebnissen, wenn nicht nur der Mentor, sondern auch der Mentee die Themen festlegt, zu denen er Unterstützung und Erfahrungswissen braucht. Denn andersherum kann es passieren, dass ein Mentor ganz viel aus „seiner eigenen Welt“ erzählt und endlos berät und Lösungen vorgibt, aber die Anschlussfähigkeit zu den Themen und Fragen des anderen, unerfahrenen Mitarbeiters gar nicht gegeben ist. Mentoring als zielgerichtete Arbeits- und Lernbeziehung unter Kollegen kann Mitarbeiter dabei unterstützen: (1) sich schneller und leichter im Unternehmen und seinen Besonderheiten und Eigenheiten einzufinden und (2) spezifische Fähigkeiten „on the job“, also mitten im Berufsalltag, zu lernen. Zum Start einer Mentoring-Beziehung wird zwischen Mentor und Mentee geklärt: (1) Wo sind die individuellen Lernfelder? (2) Was ist im Idealfall am Ende an Kompetenzen und Fertigkeiten gewachsen (auch beim Mentor)? (3) Wie soll die Beziehung gestaltet werden (Treffen, Tandem, Besprechungen etc.)? Bei regelmäßigen Mentoring-Treffen geht es um: (1) Welche aktuellen Themen und Fragen stehen an? (2) Was ist an Kompetenzen und Fähigkeiten schon gewachsen und hat auch schon im „Alleinflug“ gut funktioniert? (3) Was ist jetzt der nächste Schritt der Entwicklung?

Zum Abschluss des Seminars wurden die Teilnehmenden gebeten, den Inhalt des Seminars, ihren eigenen Lernerfolg, die Seminarleitung und die Organisation zu bewerten. Sie hatten ebenso Gelegenheit weitere Anregungen zu geben. Dazu wurden Fragebögen an die Seminarteilnehmer verteilt, die sie direkt im Anschluss ausfüllten.

### **5.2.3 Evaluation**

An dem Seminar ‚Werkzeuge für die Führung altersgemischter Teams‘ nahmen 17 Personen teil. Hierbei handelte es sich vorwiegend um Team- und Personalleiter aus mittelständischen Unternehmen aus Mecklenburg-Vorpommern. Nicht alle Seminarteilnehmer beteiligten sich an der Evaluation. Die Konzeption des Evaluationsdesigns orientiert sich ebenfalls an die Evaluation von Trainings von Kirkpatrick und Kirkpatrick (2006) (vgl. *Kapitel 5.1.3*).

Die Zufriedenheitseinschätzungen (*1. Stufe*) in den einzelnen Bereichen – *Inhalte des Seminars* (Item 1.5), *Lernerfolg* (Item 2.7), *Seminarleitung* (Item 3.8) und *Organisation* (Item 4.4)

– liegen teilweise klar über den Mittelwerten.<sup>40</sup> Die Gesamteinschätzung der Zufriedenheit (Item 5.7) liegt deutlich über dem Mittelwert. In der Gesamteinschätzung wurde zudem der Umfang der vermittelten Inhalte (Item 5.1) von der Mehrheit der Befragten als angemessen eingestuft. Die Dauer des Seminars (Item 5.2) wurde hingegen sehr unterschiedlich eingeschätzt. So empfanden ca. 33 Prozent der Teilnehmenden das Seminar als zu kurz, 13 Prozent als zu lang und ca. 53 Prozent als angemessen. Für den Großteil der Seminarteilnehmer wurden die eigenen Erwartungen erfüllt (Item 5.3). Auch der Erfahrungsaustausch mit anderen Seminarteilnehmern wurde überwiegend positiv bewertet (Item 5.4). Der eingestufte Wissens- bzw. Kompetenzzuwachs (*2. Stufe*) – abgefragt mit Items zum *Lernerfolg* – ist ebenso positiv zu bewerten. Die Absicht, das eigene Verhalten nach diesem Seminar auch tatsächlich zu ändern (*3. Stufe*, Item 2.6), ist als hoch einzustufen.

Insgesamt gaben fast alle Befragten an, dieses Seminar weiterzuempfehlen. Die offenen Antworten ließen erkennen, dass sich die Teilnehmenden aufgrund des umfangreichen Themengebiets mehr Zeit gewünscht hätten. Sie gaben darüber hinaus an, dass noch mehr Praxisbeispiele wünschenswert gewesen wären. Daraufhin wurde das folgende Seminar ‚Coaching und Mentoring in der Umsetzung altersspezifischer Personalziele‘ auf zwei Tage ausgeweitet. Die detaillierte Beschreibung des Seminars erfolgt im *Kapitel 5.3*.

---

<sup>40</sup> Die ausführlichen Evaluationsergebnisse sind in Tabellenform im Anhang dargestellt.

### **5.3 Seminar ‚Coaching und Mentoring in der Umsetzung altersspezifischer Personalziele‘**

#### **5.3.1 Einführung**

Das dritte Seminar ‚Coaching und Mentoring in der Umsetzung altersspezifischer Ziele‘ soll den Teilnehmenden vermitteln, wie sie mit Hilfe von Coaching, Mentoring und anderen arbeitsplatznahen Werkzeugen eigene altersspezifische Personalziele erreichen können. Derartige Ziele können beispielsweise sein, das Wissen älterer langjähriger Mitarbeiter zu transferieren oder berufliche Übergänge von Mitarbeitern jeden Alters erfolgreich zu begleiten. Die Seminarteilnehmer sollen an eigenen betrieblichen Themen die unterschiedlichen Entwicklungs- und Transferwerkzeuge kennenlernen und anschließend einsetzen können. Dabei gelten Coaching und Mentoring als etablierte Instrumente, um bestimmte Fertigkeiten, Kenntnisse und Erfahrungen zu vermitteln (vgl. z. B. Blickle, 2014). Unternehmen und deren Führungskräfte im Besonderen zielen darauf ab, bestimmte Unternehmensziele zu verwirklichen, indem sie die Leistungsbereitschaft ihrer Mitarbeiter aufrechterhalten oder sie sogar steigern. Coaching versteht sich dabei als ‚Hilfe zur Selbsthilfe‘, d. h. der Mitarbeiter bleibt ‚Experte‘ für sein Problem, wodurch er die Gewissheit erlangen soll, seine Ziele zukünftig selbst zu erreichen (Selbstwirksamkeitsüberzeugung, vgl. Bandura, 1977). Mentoring – gerade mit Blick auf altersheterogene Arbeitsgruppen – hat zum Ziel, bestimmte Personengruppen bedarfsgerecht bei der beruflichen und persönlichen Entwicklung zu unterstützen. Insbesondere durch die Vermittlung von Kompetenzen sollen Verbesserungen in der Kommunikation und Kooperation, der strukturellen Vernetzung und schließlich die Steigerung der Effizienz des Unternehmens gewährleistet werden (Peters, 2006). Beim Mentoring vermitteln i.d.R. erfahrene langjährige Mitarbeiter des Unternehmens ihr Wissen und ihre Erfahrungen an unerfahrene, neue Mitarbeiter.

#### **5.3.2 Inhalte und Ablauf**

Das Seminar ‚Coaching und Mentoring in der Umsetzung altersspezifischer Ziele‘ hat zum Ziel, verschiedene Aspekte von Coaching- und Mentoringprogrammen zu vermitteln, die die Teilnehmenden in die Lage versetzen, bedarfsgerecht auf ältere und jüngere Mitarbeiter reagieren zu können. Der zeitliche Umfang betrug insgesamt ca. 10 Stunden, so dass das Seminar an eineinhalb Tagen abgehalten wurde. Tab. 15 fasst die inhaltlichen Schwerpunkte und den Ablauf des Seminars im Überblick zusammen:

**Tab. 15:** Aufbau des Seminars ‚Coaching und Mentoring in der Umsetzung altersspezifischer Personalziele‘

Sequenz	Inhalt	Methodisch-didaktischer Ansatz
1	Altersspezifische Ziele und Maßnahmen in der Personalarbeit	Frontalvortrag, Flipchart, Metaplanwand
2	Das Kompetenzrad zum Start in betriebliche Entwicklungs- und Austauschprogramme	Frontalvortrag, Flipchart, Arbeitsblatt, Gruppenarbeit
3	Internes Coaching in der Personalentwicklung	Frontalvortrag, Arbeitsblatt
4	Mentoring und andere Praxiswerkzeuge zur Umsetzung von altersspezifischen Personalzielen	Frontalvortrag, Arbeitsblätter
5	Generationenübergreifende Maßnahmen	Frontalvortrag
6	Umsetzungsmöglichkeiten im eigenen Betrieb	Gruppenarbeit, Metaplanwände, Arbeitsblätter

Nach der Begrüßung und der Vorstellungsrunde wurden potenzielle altersspezifische Ziele der Personalarbeit erarbeitet. Dazu wurden einige Personalziele vorgestellt (Potentialentfaltung, Wissens- und Erfahrungstransfer, Mitarbeiter gewinnen und halten, Nachfolgeplanung) und die Seminarteilnehmer sollten darüber berichten, was sie bereits unternehmen, um diese altersspezifischen Ziele zu erreichen. Zu diesem Zweck wurden kleine Gruppen gebildet, die diese Aufgabenstellung bearbeiten sollten. Jede Gruppe konnte an einem Flipchart die eigenen Personalziele, mit Hilfe welcher Methoden sie umgesetzt werden und welche „Stolpersteine“ dabei entstanden sind, dokumentieren. Anschließend wurden die Ergebnisse präsentiert.

Nach einer Pause wurde das Kompetenzrad vorgestellt (North & Reinhardt, 2005). Dafür wurde der Kompetenzbegriff vorab erläutert und das Kompetenzrad mit seinen unterschiedlichen Bereichen eingeführt. Das Kompetenzrad kann für viele Personalziele eingesetzt werden. Es hat zum Ziel, notwendige Kompetenzen zu benennen, vorhandene Kompetenzen zu erkennen, Maßnahmen daraus abzuleiten, sowie die Entwicklung und den Austausch zwischen den Generationen zu fördern. Es ermöglicht darüber hinaus einen Wissenstransfer und selbstorganisiertes Lernen. Das Kompetenzrad umfasst fachliche, personale, soziale, kommunikative und methodische Kompetenzen. Anhand dieser Kompetenzbereiche können Mitarbeiter in Kenner (theoretisches Wissen vorhanden, geringe Anwendungserfahrung), Könner

(vielfache Anwendungserfahrung, angemessenes Reagieren auf unvorhergesehene Situationen) oder Experten (weitgehende Selbstorganisation, eigene Problemlösung) klassifiziert werden. Die Teilnehmer hatten nun die Aufgabe ihr eigenes Kompetenzrad zu erstellen. Jeder Teilnehmer erhielt ein „leeres“ Kompetenzrad, welches er nach der folgenden Aufgabenstellung ausfüllen sollte:

*Übung: Erstellung eigenes Kompetenzrad*

1. Rahmen definieren:

„Für welche Ergebnisse sind Sie in Ihrem Bereich verantwortlich? (An welchen qualitativen und quantitativen Ergebnissen werden Sie gemessen?)“

2. Kompetenzen benennen:

„Über welche Kompetenzen sollten Sie in diesem Rahmen idealerweise verfügen?“

3. Kompetenzen bewerten:

„Wo sind Sie Kenner, Könnler oder Experte?“

4. Entwicklungsgespräch/ Coaching:

„In welchen Feldern/ Bereichen brauchen Sie mehr Kompetenz?“

Anschließend wurde einer der Teilnehmer gebeten, sein Kompetenzrad vorzustellen. Wichtig ist es, das Kompetenzrad nicht als Diagnose-, sondern als Entwicklungsinstrument zu sehen. Die Kompetenzen müssen gewürdigt, Entwicklungsfelder identifiziert und gegebenenfalls Maßnahmen abgeleitet werden. Im nächsten Schritt wurden die Seminarteilnehmer darauf vorbereitet, dieses Instrument in der betrieblichen Praxis anzuwenden.

*Übung: Coaching mit dem Kompetenzrad*

Dazu wurde der Teilnehmer, der sein Kompetenzrad vorgestellt hatte, gefragt, wie es ihm beim Ausfüllen ergangen sei. Die Dozentin übernahm die Rolle des Coaches und erarbeitete gemeinsam mit und für den Teilnehmer mögliche Entwicklungsschritte. Zu beachten ist hierbei, dass der Vorgesetzte bzw. Coach eine lösungsorientierte Haltung einnimmt, sich offen für die Ideen und Lösungen des Mitarbeiters verhält, Interesse und Wertschätzung zeigt und Vertrauen in die Lösungskompetenz des Mitarbeiters hat. Den weiteren Ablauf des Gespräches fasst Tab. 16 zusammen:

**Tab. 16:** Coaching-Gespräch mit dem Kompetenzrad

Ablauf	Inhalt
Start/Ziel des Gesprächs	Begrüßung Wie ist es Ihnen beim Ausfüllen des Kompetenzrades ergangen? Heute wollen wir gemeinsam einen Blick darauf werfen und sehen, welche Entwicklungsmöglichkeiten und Schritte sich daraus ergeben.
Mitarbeiter zu seinem Kompetenzrad befragen	Wo stehen Sie in den einzelnen Feldern? Woran erkennen die Kollegen Könnerschaft oder Expertentum (beobachtbares Verhalten)? In welchen Bereichen wollen Sie Kompetenzen weiter auf- und ausbauen? In welche Richtung soll es bei Ihnen weitergehen?
Eigene Interpretation des Kompetenzrades	Ich erlebe Sie als Köhner / Experte in den Bereichen.... Ich sehe notwendige Entwicklungen in ... Aus meiner Sicht wäre für Sie perspektivisch auch sinnvoll...
Maßnahmen zum weiteren Aufbau und Transfer bilden	Welche Kompetenzen können Sie mit anderen teilen? Von wem können Sie lernen? In welcher Form können Sie das direkt am Arbeitsplatz umsetzen? Welche externen Maßnahmen halten Sie für sinnvoll? Welche Unterstützung brauchen Sie von mir oder von anderen dazu?

Diese Übung sollte verdeutlichen, dass Personalverantwortliche und Führungskräften in Unternehmen Mitarbeiter jeden Alters mit Hilfe des Kompetenzrades entwickeln und fördern können und gleichzeitig dafür Sorge tragen, dass Wissen von einem Mitarbeiter auf einen anderen übertragen werden kann. Darüber hinaus bietet dieses Instrument die Möglichkeit – vom Einstieg bis zum Ausscheiden von Beschäftigten – die Fähigkeiten und Fertigkeiten von Mitarbeitern zu ermitteln und die nächsten Handlungsschritte abzuleiten. Dazu erstellt der Vorgesetzte bzw. Coach eine Kompetenzrad-Vorlage mit den erforderlichen Kompetenzfeldern und lässt es den Mitarbeiter ausfüllen (ggf. eine Version aus eigener Sicht anfertigen). Anschließend wird ein Entwicklungsgespräch als Coachinggespräch mit dem Kompetenzrad geführt. Zum Ende des Gesprächs werden die nächsten Schritte und der Zeitpunkt für das nächste Gespräch vereinbart.

Die nächste größere Einheit *Mentoring und andere Praxiswerkzeuge zur Umsetzung von altersspezifischen Personalzielen* sollte den Seminarteilnehmern einen Einblick verschaffen, welche weiteren Instrumente gerade für die Weitergabe von Wissen und den Erfahrungsaustausch in der betrieblichen Praxis nützlich sind. Mentoring und Lerntandems wurden vorge-

stellt und die Teilnehmer erhielten zu diesen Themen jeweils ein Arbeitsblatt mit den wichtigsten Informationen. Zum Abschluss sollten die Teilnehmenden ein ganzheitliches Konzept für Mitarbeiter in unterschiedlichen Berufsphasen – Einstieg, im Job, Ausstieg – entwerfen. Dazu wurden die Teilnehmer in Gruppen eingeteilt und erhielten als Arbeitsmaterialien jeweils eine Metaplanwand und Arbeitsblätter. Die Aufgabe bestand darin, geeignete Instrumente für das eigene Unternehmen zu wählen, diese zu beschreiben und anschließend vorzustellen.

### 5.3.3 Evaluation

Insgesamt nahmen 16 Personen am Seminar ‚Coaching und Mentoring in der Umsetzung altersspezifischer Personalziele‘ teil. Unter den Teilnehmenden waren überwiegend Team- und Personalleiter, aber auch Geschäftsführer aus Unternehmen aus Norddeutschland. An der Evaluation beteiligten sich nicht alle Teilnehmenden. Auch die Evaluation dieses Seminars orientiert sich an der Konzeption von Kirkpatrick und Kirkpatrick (2006), wobei die Evaluation des Seminars für den betrieblichen Nutzen vernachlässigt wird (vgl. *Kapitel 5.1.3*). Lediglich die Zufriedenheit der Teilnehmer, ihr Kompetenz- bzw. Wissenszuwachs und die Absicht, ihr Verhalten nach dem Seminar zu verändern, wurden abgefragt und können ausgewertet werden.

Bei der Zufriedenheit (*1. Stufe*) der Seminarteilnehmer fällt auf, dass die Zustimmungswerte in den einzelnen Bereichen um den Wert 4.0 liegen (auf einer 7-stufigen Antwortskala von 1 = unzufrieden bis 7 = zufrieden), dies gilt auch für die Gesamteinschätzung.<sup>41</sup> Dieser Wert ist als relativ hoch einzustufen. Der subjektiv eingestufte Kompetenz- bzw. Wissenszuwachs (*2. Stufe*) liegt ebenfalls über den Mittelwerten. Die Absicht ihr eigenes Verhalten zu verändern (*3. Stufe*) ist mit einem Mittelwert von 3.8 als recht hoch einzustufen.

Die Weiterempfehlungsrate des Seminars liegt bei ca. 45 Prozent. Es ist daher anzunehmen, dass der Bedarf für das 3. Seminar nicht ausreichend ist. Im Gegensatz zu den Seminaren 1 und 2, wo der Bedarf aus empirischen Erhebungen ermittelt worden ist, wurde hier aufgrund sachlogischer Interpretation die Wichtigkeit dieses Themas vorangestellt. Dies hat sich jedoch nicht bestätigt. Auch die Antworten auf die offenen Fragen lassen darauf schließen, dass dieses Seminar nicht in das Weiterbildungsangebot mit aufgenommen werden sollte. Vielmehr interessieren sich Personalverantwortliche und Führungskräfte für ganz konkrete, ihr Unternehmen betreffende Problemfelder. So gab ein Befragter an, er hätte gerne mehr über die

---

<sup>41</sup> Die ausführlichen Evaluationsergebnisse sind in Tabellenform im Anhang dargestellt.

Problematik „Alt führt Jung“ erfahren, ein anderer thematisierte „den Dienst nach Vorschrift, gerade bei älteren Mitarbeitern“. Auch der Praxisbezug – wenngleich er in den theoretischen Überlegungen berücksichtigt worden ist – kam einigen Teilnehmern in diesem Seminar zu kurz.

## 6 Schlussbetrachtungen

### 6.1 Zusammenfassende Diskussion

Die Arbeitswelt befindet sich im stetigen Wandel. Einer der Gründe dafür ist in den erwerbsdemografischen Entwicklungen zu sehen (Badura, Ducki, Schröder, Klose & Meyer, 2014). Die Herausforderungen, die dadurch auf Unternehmen und Beschäftigte zukommen, sind vielfältig, zum Teil aber auch (aufgrund der hohen Prognosesicherheit der demografischen Komponente; Fuchs, Söhnlein & Weber, 2011) seit langem bekannt: Zurückgehende Bewerberzahlen auf beinahe allen Qualifikationsebenen, im Durchschnitt älter werdende Belegschaften oder eine mit zunehmendem Alter vermeintlich sinkende Arbeitsmotivation sind nur einige von vielen Aspekten, die aus dem Blickwinkel der betrieblichen Praxis die Zukunft und Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen gefährden (können). Mit dieser Gefahr einher geht auf Seiten der Praktiker oft auch die Befürchtung einer mit dem Alter nachlassenden Innovationsfähigkeit der Beschäftigten. Auch wenn metanalytische Befunde (vgl. Ng & Feldman, 2013) entsprechende Befürchtungen inzwischen entkräften, steht fest, dass Unternehmen den Zwang zur Innovativität in Zukunft unter immer komplexer werdenden Anforderungen mit alternden Belegschaften zu bewältigen haben. Damit dies erfolgreich gelingen kann, müssen die spezifischen Kompetenzen der Beschäftigten – und hier insbesondere von Personen mit Führungsaufgaben – im Umgang mit den betrieblichen Herausforderungen des Wandels gestärkt und (weiter-) entwickelt werden. Zwar sind dazu auch Kenntnisse über die strukturellen Zusammenhänge im demografischen Wandel notwendig (insbesondere um die mit den erwerbsdemografischen Entwicklungen einhergehenden Problemlagen zu erkennen), sie allein werden jedoch nicht mehr ausreichen, um die skizzierten betrieblichen Herausforderungen zu meistern. Vielmehr ergibt sich die dringende Notwendigkeit, die Möglichkeiten einer aktiven, vor allem aber vorausschauenden Gestaltung des demografischen Wandels auszuschöpfen.

An dieser Stelle setzte der vorliegende Beitrag an. Angesichts der aufgezeigten Problematik (vgl. hierzu ausführlich *Kapitel 2*) war es das Ziel, ein Qualifizierungskonzept für eine demografiefeste Personalarbeit in KMU zu entwickeln. Damit soll der adressierte Personenkreis (zu dem in erster Linie Personalverantwortliche zählen; vgl. *Kapitel 4.2*) in die Lage versetzt werden, die entsprechenden Herausforderungen des demografischen Wandels besser bewältigen zu können. Die Entwicklungsarbeiten wurden im Rahmen des BMBF-geförderten Verbundprojektes ‚PerDemo – Personalarbeit im demografischen Wandel‘ durchgeführt. Zentrales Anliegen dieses Beitrags war es, das zum Qualifizierungskonzept entwickelte Curriculum

vorzustellen und Erkenntnisse zur Akzeptanz des Angebotes in KMU der Gesundheitswirtschaft und der Maritimen Wirtschaft im norddeutschen Raum kritisch zu reflektieren.

Ausgangspunkt der Entwicklungsarbeiten war eine Bestandsaufnahme zur Thematik. Zu diesem Zweck erfolgte eine strukturierte Analyse demografieorientierter Weiterbildungsangebote der Industrie- und Handels- sowie Handwerkskammern in Deutschland. Die Analyse lieferte differenziert nach Regionen einen Überblick, ob, und falls ja, in welcher Form entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen bereits einen Beitrag zum Umgang mit demografisch bedingten Fragestellungen im Unternehmen leisten (vgl. ausführlich zu den Ergebnisse *Kapitel 3.2*). Im Ergebnis der Analysen ist ein Mangel an Qualifizierungs- und Weiterbildungsangeboten festzustellen, die betriebliche Akteure ganz konkret auf einen Umgang mit den Herausforderungen des Wandels vorbereiten, womit die Analyseergebnisse die Notwendigkeit der Entwicklung entsprechender Qualifizierungskonzepte noch einmal zusätzlich unterstreichen.

Bei der Auswahl der konkreten Inhalte für das Qualifizierungskonzept wurde den Überlegungen von Bortz und Döring (2006) gefolgt, die in der empirischen Exploration relevanter Themen einen vielversprechenden Ansatz sehen. Zu diesem Zweck wurden in einer telefonischen Befragung von 505 Geschäftsführern, Inhabern oder Personalverantwortlichen u. a. die branchen- und unternehmensbezogenen Bedarfe ermittelt (vgl. ausführlich Müller et al., 2013). Die identifizierten Problemlagen (und etwaige Lösungsansätze) wurden anschließend in einer zweiten Erhebung tiefer analysiert. Hierzu wurden Interviews mit Personalverantwortlichen und Führungskräften aus 51 weiteren Unternehmen durchgeführt (vgl. ausführlich Klinger et al., 2014). Die Erkenntnisse beider Befragungen lieferten schlussendlich Hinweise auf Themen, die in das Qualifizierungsangebot zu integrieren waren.

Die eigentliche Angebotsentwicklung erfolgte schließlich entlang von vier curricularen Planungsschritten (vgl. Braun, 2010). Das in seiner ursprünglichen Konzeption modular aufgebaute Angebot, das Präsenzveranstaltungen, Selbststudium und intensive Begleitphasen im betrieblichen Alltag miteinander verknüpft (vgl. *Kapitel 4.4*), sollte dabei grundlegende fachliche (Baustein I) und methodische Kompetenzen (Baustein II) zu demografierelevanten Themen vermitteln. Individuelle Coachings und eine gezielte Beratung (Baustein III) sollten die Teilnehmenden zudem bei der Identifizierung und Durchführung eines konkreten betrieblichen Projektes zum Management einer älter werdenden Belegschaft unterstützen. Trotz umfangreicher Maßnahmen zur Akquisition von Teilnehmern konnte das Angebot aufgrund zu geringer Resonanz nicht wie geplant durchgeführt werden. Als Reaktion wurde schließlich

eine themenspezifische Seminarreihe erarbeitet, die es Interessenten erlaubt, einzelne Seminare zu konkreten, demografiebezogenen Themen nachzufragen (vgl. *Kapitel 5*).

Potenzielle Gründe für die geringe Resonanz auf die ursprüngliche Angebotskonzeption sowie verschiedene Möglichkeiten zur Adaption des Angebotes wurden in *Kapitel 4.5* ausführlich diskutiert. Der vielleicht vielversprechendste Erklärungsansatz basiert auf Überlegungen von Eck und Kollegen (2013), die auf die Zeit-Management-Matrix von Covey et al. (1997) Bezug nehmen. Demnach ist das Handeln von Führungskräften (bzw. Mitarbeitern mit Personalverantwortung) durch die Aspekte ‚Dringlichkeit‘ und ‚Wichtigkeit‘ determiniert. Unternehmensvertreter erledigen dabei in erster Linie dringende Aufgaben. Diesen Überlegungen folgend liegt die Vermutung nahe, dass das Thema ‚demografischer Wandel‘ von vielen Unternehmen zwar einerseits als wichtig angesehen wird, andererseits aber auch als nicht bzw. nicht dringend genug eingestuft wird. Vor diesem Hintergrund scheint es (weiter) unerlässlich, vor allem Entscheidungsträger in KMU für ein proaktives Demografiemanagement zu sensibilisieren, damit Angebote wie das vorliegende zukünftig dazu beitragen können, die vielfältigen betrieblichen Herausforderungen des demografischen Wandels zu gestalten.

## **6.2 Ausblick**

Seit nunmehr rund 20 Jahren widmen sich Politik, Wissenschaft und Wirtschaftspraxis der Erforschung, Entwicklung, Erprobung und Umsetzung von betrieblichen Maßnahmen zur Gestaltung des demografischen Wandels (vgl. Prognos, 2010). Ungeachtet dieser Anstrengungen zeigen Befragungsergebnisse aber nach wie vor, dass sich eine Vielzahl von Führungskräften und Entscheidungsträgern noch nicht ausreichend auf den Umgang mit den betrieblichen Herausforderungen des Wandels vorbereitet sieht (z. B. Lohmann et al., 2011; Towers Watson, 2014). Solche Ergebnisse definieren aber zweifelsohne auch weiteren Handlungsbedarf, dem die Bundesregierung bislang in Form verschiedener Forschungsprogramme und Initiativen nachgekommen ist (vgl. im Überblick Stracke & Haves, 2013). Ein gängiger Ansatz zur Lösung demografisch bedingter Problemlagen wird in der Qualifikation und Kompetenzentwicklung von Beschäftigten gesehen (Eck et al., 2013). Das Verbundprojekt ‚PerDemo‘ hat diesen Aspekt mit dem vorliegenden Beitrag aufgegriffen und ein Curriculum zur Qualifizierung von Führungskräften und Personalverantwortlichen vorgestellt, das nicht nur umfangreiches Expertenwissen zur Thematik vermittelt, sondern die Adressaten auch in den zukünftig verstärkt notwendigen Handlungskompetenzen im Umgang mit demografischen Herausforderungen und älteren Mitarbeitern schult. Auch wenn das entsprechende Angebot nicht wie geplant in seiner ursprünglich modularen Form praktisch erprobt werden

konnte (vgl. *Kapitel 4.5*), liefert die große Resonanz auf die alternativ durchgeführte Seminarreihe doch recht eindeutige Hinweise auf die praktische Relevanz solcher Qualifizierungsmaßnahmen. Für die Zukunft hat dies zweierlei Konsequenzen: Zum einen soll das Curriculum in die Palette des berufsbegleitenden Weiterbildungsangebotes der Universität Rostock integriert werden. Zum anderen ist auch zukünftig eine Sensibilisierung von Personalverantwortlichen und betrieblichen Entscheidungsträgern für eine langfristig angelegte demografieorientierte Personalarbeit dringend notwendig, um die betriebliche Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit unter den sich wandelnden erwerbsdemografischen Rahmenbedingungen zu sichern. Beide Aspekte sollen im Folgenden weiter ausgeführt werden.

Um eine Breitenwirkung in die allgemeine Praxis der Personalarbeit zu erreichen, soll das entwickelte Qualifizierungskonzept in Zukunft als Weiterbildungsangebot an der Universität Rostock fortgeführt werden. Die Evaluationsergebnisse der durchgeführten Seminare (vgl. *Kapitel 5.1.3, 5.2.3, 5.3.3*) liefern in diesem Zusammenhang wichtige Informationen zur Verbesserung künftiger Kurse, wobei die Erkenntnisse mit Unterstützung der Wissenschaftlichen Weiterbildung der Universität Rostock direkt in die inhaltliche Ausgestaltung einfließen können. Da die Weiterbildungskurse der Universität bundesweit von Betriebspraktikern nachgefragt werden, kann das entwickelte Angebot auch über die im Fokus der Verbundprojektaktivitäten stehenden Bundesländer hinaus ausgedehnt werden. Eine Adaption auf weitere Branchen ist ebenfalls möglich. Darüber hinaus ist es perspektivisch denkbar, einzelne Module des Angebotes auch in eher allgemeine Qualifizierungskurse, z. B. zu den Themen ‚Management‘ oder ‚Führung‘, zu integrieren. Dabei würden die Module als abgeschlossene Sequenzen (und ergänzend zu anderen personalwirtschaftlich relevanten Themen) demografiebezogene Inhalte vertiefen.

Die Eingliederung der entwickelten Module in berufsbegleitende Weiterbildungsangebote bedingt allerdings auch eine Nachfrage nach solchen Angeboten. Die gute Resonanz auf die im Rahmen von ‚PerDemo‘ durchgeführten Seminare gibt jedoch Grund zu der Annahme, dass entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen praktisch von Bedeutung sind. Ungeachtet dessen müssen Personen der Zielgruppe in Zukunft aber auch verstärkt für Angebote sensibilisiert werden, die über ein- oder zweitägige Seminare hinaus demografisch bedingte Fragestellungen bearbeiten. Nur auf diese Weise kann es gelingen, einen erfolgreichen Umgang mit der sich abzeichnenden – und in Zukunft weiter verschärfenden – demografischen Entwicklung zu ermöglichen. Viele Großunternehmen gehen hier bereits mit gutem Beispiel voran (siehe u.a. die Beispiele bei Deller et al., 2008; Happe, 2007; Stracke & Maack, 2013). KMU

nehmen dagegen häufig (noch) nicht diese langfristige Perspektive ein, auch weil sie sich mit der Bewältigung vermeintlich dringenderer Probleme (z. B. der Akquisition von Aufträgen) auseinandersetzen müssen. Hinsichtlich des demografischen Wandels werden sie in der Regel erst dann aktiv, wenn ein konkretes betriebliches Problem auftritt. Dies führt häufig zu schnellen (und oftmals auch teuren) Lösungen, die zudem oft auch unreflektiert umgesetzt werden. Das kann unter Umständen die wirtschaftliche Existenz des Betriebes gefährden. Vor diesen Hintergründen ergibt sich die dringende Notwendigkeit, Entscheidungsträger in KMU weiter für ein proaktives Demografiemanagement zu sensibilisieren. Das im Rahmen dieses Beitrags vorgelegte Curriculum stellt hierzu eine Möglichkeit bereit.

Die mit dem demografischen Wandel verbundenen Auswirkungen auf die Betriebe bedingen zusätzlich zu den im Curriculum thematisierten Problembereichen weitere Kompetenzen auf Seiten von Mitarbeitenden und Führungskräften. So erfordert z. B. der heute und auch in Zukunft notwendige Austausch, insbesondere aber die damit verbundene Integration von ausländischen Arbeitskräften, interkulturelle Kompetenzen. In Unternehmen sind daher Kompetenzen aufzubauen, um die mit der Integration multikultureller Beschäftigter verbundenen Probleme (z. B. Sprachbarrieren, Kulturunterschiede) bewältigen zu können. Der demografische Wandel verlangt von zukünftig erfolgreichen Führungskräften zudem einen kompetenten Umgang mit digitalen Medien (z. B. zur Ansprache jüngerer Bewerber) sowie die Fähigkeit, Mitarbeiter aller Altersklassen (insbesondere aber der älteren, die eine entsprechende Nutzung als anstrengender und zeitaufwendiger empfinden; Schäffer, 2006) für deren Verwendung zu sensibilisieren. Gleichzeitig müssen betriebliche Entscheidungsträger bspw. aber auch in der Lage sein, auf mangelnde Ausbildungsreife von Schulabgängern zu reagieren. So ist im Ergebnis einer im Jahr 2014 unter 12.962 Unternehmen durchgeführten IHK-Umfrage zu konstatieren, dass 40 Prozent der Befragten Ausbildungshemmnisse feststellen; davon kritisieren insgesamt 82 Prozent die Ausbildungsreife von Schulabgängern (DIHK, 2014). Kompetente Nachwuchskräfte sind jedoch notwendige Voraussetzung, um das schwindende Erwerbspersonenpotenzial (als nur eine der zahlreichen Auswirkungen des demografischen Wandels) zumindest qualitativ kompensieren zu können. In quantitativer Hinsicht könnte z. B. die grenzüberschreitende Zuwanderung zukünftig ein Ansatz sein, um dem Mangel an Fach- und Hilfskräften abzumildern und damit den Auswirkungen des demografischen Wandels entgegenzuwirken (vgl. hierzu z. B. Baas & Brücker, 2011; OECD, 2013).

Wie die letztgenannten Beispiele verdeutlichen, ergeben sich mit der zunehmenden Dynamik des demografischen Wandels und dessen Auswirkungen auf die Erwerbstätigkeit und den

Arbeitsmarkt veränderte Anforderungen für die Beschäftigten und Führungskräfte von Unternehmen. Mit Blick auf die Zukunft gilt es daher zahlreiche Stellschrauben mit dem richtigen Maß zu bedienen, um die mit dem demografischen Wandel einhergehenden Herausforderungen zu meistern. Nicht zuletzt nimmt dabei eine kontinuierliche Kompetenzentwicklung von Mitarbeitenden und Führungskräften eine zentrale Rolle ein.

## Literaturverzeichnis

- Adecco Institute (2009). *Die Demografische Fitness-Umfrage: Demografische Fitness deutscher Unternehmen in Zeiten der Krise*. London: Adecco Institute Research Paper.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50 (2), 179–211.
- Anderson, N., De Dreu, C. K. W. & Nijstad, B. A. (2004). The routinization of innovation research: A constructively critical review of the state-of-the-science. *Journal of Organizational Behavior*, 25 (2), 147–173.
- Aretz, H.-J. & Hansen, K. (2002). *Diversity und Diversity-Management im Unternehmen. Eine Analyse aus systemtheoretischer Sicht*. Hamburg: Lit.
- Armitage, C. J. & Conner, M. (2001). Efficacy of the theory of planned behaviour: A meta-analytic review. *British Journal of Social Psychology*, 40 (4), 471–499.
- Arnold, R. (2010). Qualifikation. In: R. Arnold, S. Nolda & E. Nuissl (Hrsg.), *Wörterbuch Erwachsenenbildung* (2. Aufl.). Bad Heilbrunn: Klinkhardt.
- Aronson, E., Wilson, T. D. & Akert, R. M. (2011). *Sozialpsychologie* (6., aktualisierte Aufl.). München [u. a.]: Pearson Studium.
- Artistico, D., Cervone, D. & Pezzuti, L. (2003). Perceived self-efficacy and everyday problem solving among young and older adults. *Psychology and Aging*, 18 (1), 68–79.
- Baas, T. & Brücker, H. (2011). *Arbeitnehmerfreizügigkeit zum 1. Mai 2011: Mehr Chancen als Risiken für Deutschland*. IAB-Kurzbericht 10/2011. Nürnberg: IAB.
- Badura, B., Ducki, A., Schröder, H., Klose, J. & Meyer, M. (Hrsg.) (2014). *Fehlzeiten-Report 2014: Erfolgreiche Unternehmen von morgen - gesunde Zukunft heute gestalten*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Baltes, P. B. & Baltes, M. M. (1989). Optimierung durch Selektion und Kompensation. Ein psychologisches Modell erfolgreichen Alterns. *Zeitschrift für Pädagogik*, 35, 85–105.
- Baltes, P. B. & Baltes, M. M. (1990). Psychological perspectives on successful aging: The model of selective optimization with compensation. In: P. B. Baltes & M. M. Baltes (Hrsg.), *Successful aging. Perspectives from the behavioral sciences* (S. 1–34). New York: Cambridge University Press.
- Bandura, A. (1977). Self-efficacy: Toward a unifying theory of behavioral change. *Psychological Review*, 84 (2), 191–215.
- Bandura, A. (1997). *Self-efficacy. The exercise of control*. New York: W. H. Freeman.
- Barlösius, E. (2007). Die Demographisierung des Gesellschaftlichen. Zur Bedeutung der Repräsentationspraxis. In: E. Barlösius & D. Schiek (Hrsg.), *Demographisierung des Gesellschaftlichen. Analysen und Debatten zur demographischen Zukunft Deutschlands* (S. 9–34). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Becker, F. G., Bobrichtchev, R. & Henseler, N. (2006). Ältere Arbeitnehmer und alternde Belegschaften. *Zeitschrift für Management*, 1 (1), 68–87.
- Becker, M. (2013). *Personalentwicklung. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis*. Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis (6. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.

- Behrmann, D. (2006). *Bildung, Qualifikation, Schlüsselqualifikation, Kompetenz. Gestaltungsperspektiven pädagogischer Leitkategorien*. Frankfurt am Main: VAS.
- Bellmann, L., Kistler, E. & Wahse, J. (2007). *Demografischer Wandel. Betriebe müssen sich auf alternde Belegschaften einstellen. IAB Kurzbericht 21/2007*. Nürnberg: IAB.
- Bellmann, L. & Leber, U. (2011). Betriebliche Weiterbildung Älterer als Strategie zur Sicherung des Fachkräftebedarfs. *Sozialer Fortschritt*, 60 (8), 168–175.
- Bendig, A., Cirkel, M., Dahlbeck, E. & Kolzarek, B. (2011). *Innovationsfähigkeit von kleinen und mittleren Unternehmen in einer alternden Gesellschaft stärken*. Vechta: VVSWF.
- Berthel, J. & Becker, F. G. (2013). *Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit* (10. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- BioCon Valley (2011). *Masterplan Gesundheitswirtschaft Mecklenburg-Vorpommern 2020. Fortschreibung des Masterplans Gesundheitswirtschaft 2010*. Greifswald, Rostock: Bio-Con Valley GmbH.
- Bischoff, B. (2007). Demografie und Management aus CEO-Sicht am Beispiel Fujitsu-Siemens-Computer. In: G. Happe (Hrsg.), *Demografischer Wandel in der unternehmerischen Praxis. Mit Best-Practice-Berichten* (S. 93–96). Wiesbaden: Gabler.
- Blazek, Z., Flüter-Hoffmann, C., Kössler, S. & Ottmann, J. (2011). *PersonalKompass. Demografiemanagement mit Lebenszyklusorientierung*. Köln: Institut der deutschen Wirtschaft.
- Blickle, G. (2014). Personalentwicklung. In: F. W. Nerdinger, G. Blickle & N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (3. Aufl.) (S. 291–318). Berlin: Springer.
- BMWi, Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2011). *Nationaler Masterplan Maritime Technologien (NMMT). Deutschland, Hochtechnologie-Standort für maritime Technologien zur nachhaltigen Nutzung der Meere*. Berlin: Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie.
- BMWi, Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (2012). *Fachkräfte sichern. Wissens- und Erfahrungstransfer*. Berlin: Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie.
- Bögel, J. & Frerichs, F. (2011). *Betriebliches Alters- und Alternsmanagement. Handlungsfelder, Maßnahmen und Gestaltungsanforderungen*. Norderstedt: Books on Demand.
- Bortz, J. & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation in den Sozial- und Humanwissenschaften* (4. Aufl.). Berlin: Springer.
- Braedel-Kühner, C. (2005). *Individualisierte, altersgerechte Führung*. Frankfurt am Main [u. a.]: Lang.
- Brandenburg, U. & Domschke, J.-P. (2007). *Die Zukunft sieht alt aus. Herausforderungen des demografischen Wandels für das Personalmanagement*. Wiesbaden: Gabler.
- Brandstätter, V., Schüler, J., Puca, R. M. & Lozo, L. (2013). *Motivation und Emotion*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Brandt, C. (2011). *Deutsche Schifffahrt: Land in Sicht. Die Ergebnisse einer Befragung von 100 Führungskräften der deutschen Hochseereedereien*. Hamburg: PricewaterhouseCoopers.
- Braun, B. (2010). Curriculare Planungsphasen von Lehr-/Lernprozessen in der Aus- und Weiterbildung. In: C. Negri (Hrsg.), *Angewandte Psychologie für die Personalentwicklung. Konzepte und Methoden für Bildungsmanagement, betriebliche Aus- und Weiterbildung* (S. 131–156). Berlin, Heidelberg: Springer.

- Brodbeck, F. C., Kerschreiter, R., Mojzisch, A. & Schulz-Hardt, S. (2007). Group decision making under conditions of distributed knowledge: The informational asymmetries model. *Academy of Management Review*, 32 (2), 459–479.
- Brooke, L. & Taylor, P. (2005). Older workers and employment: Managing age relations. *Ageing and Society*, 25 (3), 415–429.
- Bruch, H., Kunze, F. & Böhm, S. (2010). *Generationen erfolgreich führen. Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels*. Wiesbaden: Gabler.
- Buch, T., Meier, H. & Stöckmann, A. (2010). *Demografischer Wandel. Auswirkungen auf den Hamburger Arbeitsmarkt. IAB-Regional 1/2010*. Nürnberg: IAB.
- Bullinger, H.-J., Ilg, R., Ohlhausen, P. & Wagner, K. (1999). *Mit Wissensmanagement neue Potentiale erschließen. Vortrag auf der 20. Saarbrücker Arbeitstagung 1999*.
- Bundesagentur für Arbeit (2012). *Fachkräfteengpässe in Deutschland. Analyse Dezember 2012*. Nürnberg: Bundesagentur für Arbeit.
- Byrne, D. (1971). *The attraction paradigm*. New York: Academic Press.
- Carstensen, L. L. (2006). The influence of a sense of time on human development. *Science*, 312 (5782), 1913–1915.
- Carstensen, L. L., Isaacowitz, D. M. & Charles, S. T. (1999). Taking time seriously: A theory of socioemotional selectivity. *American Psychologist*, 54 (3), 165–181.
- ChemieVerbände Rheinland-Pfalz (2012). *Altersgerecht Führen*. Ludwigshafen: ChemieVerbände Rheinland-Pfalz. *Führens [abgerufen am 16.09.2014 unter [http://www.chemie-rp.de/uploads/media/festg\\_72\\_Altersgerecht\\_fuehren\\_web.pdf](http://www.chemie-rp.de/uploads/media/festg_72_Altersgerecht_fuehren_web.pdf)]*
- Chung-Herrera, B. G., Ehrhart, M. G., Ehrhart, K. H., Hattrup, K. & Solamon, J. (2005). A new version of stereotype threat: Testing its effects in a field setting. In: K. M. Weaver (Hrsg.) *Proceedings of the Sixty-fifth Annual Meeting of the Academy of Management* (S. 1–6).
- Commerzbank (2009). *Abschied vom Jugendwahn? Unternehmerische Strategien für den demografischen Wandel*. Frankfurt am Main: Commerzbank AG.
- Covey, S. R., Merrill, A. R. & Merrill, R. R. (1997). *Der Weg zum Wesentlichen. Zeitmanagement der vierten Generation*. Frankfurt am Main, New York: Campus.
- Dahrendorf, R. (1956). Industrielle Fertigung und soziale Schichtung. *Kölner Zeitschrift für Soziologie und Sozialpsychologie*, 8 (5), 540–568.
- De Jong, J. P., Kemp, R. & Snel, C. (2001). *Determinants of innovative ability. An empirical test of a causal model*. Zoetermeer: EIM Business & Policy Research.
- Deller, J., Hausmann, E. & Kern, S. (2007). Altersstrukturanalyse – Strategische Analyse der demografischen Situation in Organisationen. In: K. Rausch (Hrsg.), *Organisation gestalten - Struktur mit Kultur versöhnen. Band zur 13. Tagung der Gesellschaft für angewandte Wirtschaftspsychologie e.V. am 2. und 3. Februar 2007 in der FH Osnabrück* (S. 451–473). Lengerich: Pabst.
- Deller, J., Kern, S., Hausmann, E. & Diederichs, Y. (2008). *Personalmanagement im demografischen Wandel. Ein Handbuch für den Veränderungsprozess*. Berlin, New York: Springer.
- Deller, J., Pundt, L. & Wöhrmann, A. M. (2014). Führung von Silver Workers. In: J. Felfe (Hrsg.), *Trends der psychologischen Führungsforschung. Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse* (S. 481–490). Göttingen: Hogrefe.

- DGFP, Deutsche Gesellschaft für Personalführung (2012). *Personalentwicklung bei längerer Lebensarbeitszeit. Ältere Mitarbeiter von heute und morgen entwickeln*. Bielefeld: Bertelsmann.
- Dickmann, N. (2005). Grundlagen der demografischen Entwicklung: In: Institut der deutschen Wirtschaft Köln (Hrsg.), *Perspektive 2050. Ökonomik des demographischen Wandels* (S. 12–33). Köln: DIV.
- DIHK, Deutscher Industrie- und Handelskammertag (2010). *Arbeitsmarkt und Demografie. Ergebnisse einer DIHK-Unternehmensumfrage zur Demografie und den Folgen für den Arbeitsmarkt*. Berlin, Brüssel: Deutscher Industrie- und Handelskammertag.
- DIHK, Deutscher Industrie- und Handelskammertag (2014). *Ausbildung 2014. Ergebnisse einer DIHK-Online-Unternehmensbefragung*. Berlin, Brüssel: Deutscher Industrie- und Handelskammertag.
- Drews, G., Hillebrand, N., Kärner, M., Peipe, S. & Rohrschneider, U. (2014). *Praxishandbuch Projektmanagement*. Freiburg, München: Haufe.
- Dürschmidt, P., Koblitz, J., Mencke, M., Rolofs, A., Rump, K., Schramm, S. & Strasmann, J. (2014). *Methodensammlung für Trainerinnen und Trainer* (9. Aufl.). Bonn: managerSeminare.
- Eck, A., Zwack, M. & Bossmann, U. (2013). Wen muss das interessieren? Die Relevanz des demografischen Wandels für Mitarbeiter, Führungskräfte und Organisationen. In: J. Schweitzer & U. Bossmann (Hrsg.), *Systemisches Demografiemanagement. Wie kommt Neues zum Älterwerden ins Unternehmen?* (S. 25–44). Wiesbaden: Springer VS.
- Edwards, J. R., Caplan, R. D. & Harrison, R. v. (1998). Person-environment fit theory. In: C. L. Cooper (Hrsg.), *Theories of organizational stress* (S. 28–67). Oxford: Oxford University Press.
- Erlach, C., Orians, W. & Reisach, U. (2013). *Wissenstransfer bei Fach- und Führungskräftewechsel. Erfahrungswissen erfassen und weitergeben*. München: Hanser.
- Erpenbeck, J. & Rosenstiel, L. v. (2003). Einführung. In: J. Erpenbeck & L. v. Rosenstiel (Hrsg.), *Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis* (S. IX–XL). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Erpenbeck, J. & Rosenstiel, L. v. (2003). Einführung. In: J. Erpenbeck & L. v. Rosenstiel (Hrsg.), *Handbuch Kompetenzmessung. Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis*. (2., überarb. und erw. Aufl.) (S. IX–XL). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Erpenbeck, J. & Sauter, W. (2007). *Kompetenzentwicklung im Netz. New Blended Learning mit Web 2.0*. Köln: Luchterhand.
- Erpenbeck, J. & Sauter, W. (2013). Kompetenzerwerb – mehr als Wissensaufbau und Qualifizierung. In: J. Erpenbeck & W. Sauter (Hrsg.), *So werden wir lernen!* (S. 27–44). Berlin, Heidelberg: Springer Gabler.
- Flüter-Hoffmann, C. & Sporket, M. (2013). Arbeit und Beschäftigung im demografischen Wandel – Konsequenzen für das strategische Personalmanagement. In: M. Hüther & G. Naegele (Hrsg.), *Demografiepolitik. Herausforderungen und Handlungsfelder* (S. 200–222). Wiesbaden: Springer VS.

- Freidank, J., Grabbe, J., Kädtler, J. & Tullius, K. (2011). *Altersdifferenzierte und alternsge-  
rechte Betriebs- und Tarifpolitik. Eine Bestandsaufnahme betrieblicher und tarifver-  
traglicher Maßnahmen zur Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit*. Dortmund, Berlin:  
Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin / Initiative Neue Qualität der Arbeit.
- Freiling, T., Geldermann, B. & Töpsch, K. (2010). *Handlungsfelder zur Gestaltung einer de-  
mografiefesten Personalpolitik in der Altenpflege. Methoden, Konzepte, Praxisbeispiele*.  
Bielefeld: Bertelsmann.
- Fuchs, J., Söhnlein, D. & Weber, B. (2011). *Projektion des Arbeitskräfteangebots bis 2050:  
Rückgang und Alterung sind nicht mehr aufzuhalten*. IAB Kurzbericht 16/2011. Nürnberg:  
IAB.
- Fuchs, J. & Zika, G. (2010). *Demografie gibt die Richtung vor*. IAB Kurzbericht 12/2010.  
Nürnberg: IAB.
- Gebert, D. (2007). Psychologie der Innovationsgenerierung. In: D. Frey & L. v. Rosenstiel  
(Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie. Wirtschaftspsychologie* (S. 783–788). Göttingen:  
Hogrefe.
- Glaser, H., Geiger, W. & Rohde, V. (1992). *PPS - Produktionsplanung und -steuerung*.  
*Grundlagen, Konzepte, Anwendungen* (2., überarb. Aufl.). Wiesbaden: Gabler.
- Göke, M. & Heupel, T. (2013). *Wirtschaftliche Implikationen des demografischen Wandels*.  
*Herausforderungen und Lösungsansätze*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Graichen, O. (2002). *Schlüsselqualifikationen. Eine kritische Beurteilung eines aktuellen  
Konzepts aus berufspädagogischer Sicht*. Marburg: Tectum.
- Greif, S. (2008). *Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion. Theorie, Forschung und  
Praxis des Einzel- und Gruppencoachings*. Göttingen [u. a.]: Hogrefe.
- Grootings, P. (1994). Von Qualifikation zu Kompetenz: Wovon reden wir eigentlich? *Euro-  
päische Zeitschrift für Berufsbildung*, 1994 (1), 5–8.
- Gross, J. J. (2002). Emotion regulation: Affective, cognitive, and social consequences.  
*Psychophysiology*, 39 (3), 281–291.
- Grube, A. & Hertel, G. (2008). Altersbedingte Unterschiede in Arbeitsmotivation, Arbeitszu-  
friedenheit und emotionalem Erleben während der Arbeit. *Wirtschaftspsychologie*, 10 (3),  
18–29.
- Guillaume, Yves R. F., Dawson, J. F., Woods, S. A., Sacramento, C. A. & West, M. A.  
(2013). Getting diversity at work to work: What we know and what we still don't know.  
*Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 86 (2), 123–141.
- Gutknecht, T. (2006). *Von der wahren Autorität und Kunst des Führens [abgerufen am  
01.10.2014 unter <http://www.praxis-logos.de/main/texte/fuehren.pdf>]*.
- Hacker, W. (1973). *Allgemeine Arbeits- und Ingenieurspsychologie*. Berlin: VEB Deutscher  
Verlag der Wissenschaften.
- Hacker, W. (2011). „Wissensmanagement“ – „intellektuelles Kapital“ – „Wissensbilanz“ in  
KMU Wozu? Wie weiter? In: W. Hacker, U. Pietrzyk & U. Debitz (Hrsg.), *Wissen erfolg-  
reich weitergeben. Lösungen für kleine und mittlere Unternehmen im demografischen  
Wandel* (S. 15–27). Lengerich: Pabst.
- Hacker, W., Pietrzyk, U. & Debitz, U. (Hrsg.) (2011). *Wissen erfolgreich weitergeben. Lö-  
sungen für kleine und mittlere Unternehmen im demografischen Wandel*. Lengerich: Pabst.

- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1975). Development of the job diagnostic survey. *Journal of Applied Psychology*, 60 (2), 159–170.
- Hackman, J. R. & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16 (2), 250–279.
- Hackmann, T. (2012). Arbeitsmarkt Pflege: Bestimmung der künftigen Altenpflegekräfte unter Berücksichtigung der Berufsverweildauer. *Sozialer Fortschritt*, 61 (2-3), 47–49.
- Haider, S. (2009). The organizational knowledge iceberg: An empirical investigation. *Knowledge and Process Management*, 16 (2), 74–84.
- Hamilton, D. L. & Sherman, J. W. (1994). Stereotypes. In: R. S. Wyer & T. K. Srull (Hrsg.), *Handbook of social cognition. Volume 2: Applications* (2. Aufl.) (S. 1–68). Hillsdale: Erlbaum.
- Hansen, K. & Müller, U. (2003). Diversity in Arbeits- und Bildungsorganisationen. Aspekte von Globalisierung, Geschlecht und Organisationsreform. In: E. Belinszki, K. Hansen & U. Müller (Hrsg.), *Diversity Management. Best practices im internationalen Feld* (S. 9–60). Münster: Lit.
- Happe, G. (Hrsg.) (2007). *Demografischer Wandel in der unternehmerischen Praxis. Mit Best-Practice-Berichten*. Wiesbaden: Gabler.
- Harrison, D. A. & Klein, K. J. (2007). What's the difference? Diversity constructs as separation, variety, or disparity in organizations. *Academy of Management Review*, 32 (4), 1199–1228.
- Hedge, J. W., Borman, W. C. & Lammlein, S. E. (2006). *The aging workforce. Realities, myths, and implications for organizations*. Washington: American Psychological Association.
- Henrich, P. (2013). *Brainstorming for One. 50 Werkzeuge und Übungen für Ihre Kreativität. Ein Seminar in Buchform*. Paderborn: Junfermann Verlag.
- Hersey, P., Blanchard, K. H. & Johnson, D. E. (2013). *Management of organizational behavior. Leading human resources* (10. Aufl.). Boston: Pearson.
- Hilpert, A. & Luthardt, N. (2012). Durch altersgerechte Personalentwicklung zum demografiefesten Betrieb? *Magazin Erwachsenenbildung*, 2012 (17), 1–10.
- Ilmarinen, J. (1999). *Ageing workers in the European Union: Status and promotion of work ability, employability and employment*. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health and Ministry of Social Affairs and Health.
- Ilmarinen, J. & Tempel, J. (2002). *Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben?* Hamburg: VSA.
- Janssen, O. (2000). Job demands, perceptions of effort-reward fairness and innovative work behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 73 (3), 287–302.
- Janssen, O. (2005). The joint impact of perceived influence and supervisor supportiveness on employee innovative behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 78 (4), 573–579.
- Jasper, G. & Fitzner, S. (2000). Innovatives Verhalten Jüngerer und Älterer: Einfluss von Arbeitsumfeld und Erfahrungswissen. In: A. Köchling, M. Astor, K.-D. Fröhner, E. A. Hartmann, T. Hitzblech, G. Jasper & J. Reindl (Hrsg.), *Innovation und Leistung mit älterwerdenden Belegschaften* (S. 140–188). München [u.a]: Hampp.

- Johansen, K., Jung, K., Lexa, S. & Niekrenz, Y. (2010). *Einsteigerhandbuch Hochschullehre. Aus der Praxis für die Praxis* (2. Aufl.). Darmstadt: WBG.
- Joshi, A. & Roh, H. (2009). The role of context in work team diversity research: A meta-analytic review. *Academy of Management Journal*, 52 (3), 599–627.
- Jungmann, F., Bilinska, P. & Wegge, J. (2014). Alter(n)sgerechte Führung. In: J. Felfe (Hrsg.), *Trends der psychologischen Führungsforschung. Neue Konzepte, Methoden und Erkenntnisse* (S. 467–479). Göttingen: Hogrefe.
- Kade, S. (2004). *Alternde Institutionen - Wissenstransfer im Generationenwechsel*. Bad Heilbrunn/Obb., Recklinhausen: Klinkhardt.
- Kaiser, A. (2001). Schlüsselqualifikationen. In: R. Arnold., S. Nolda & E. Nuissl (Hrsg.), *Wörterbuch Erwachsenenpädagogik* (S. 277–278). Bad Heilbrunn: Klinkhardt.
- Kanfer, R. (2009). Work motivation: Identifying use-inspired research directions. *Industrial and Organizational Psychology*, 2 (1), 77–93.
- Kanfer, R. & Ackerman, P. L. (2004). Aging, adult development, and work motivation. *Academy of Management Review*, 29 (3), 440–458.
- Katenkamp, O., Guhlemann, K. & Georg, A. (2013). Wo das Atypische die Regel ist: Innovationsfähigkeit und demografischer Wandel im Gastgewerbe. *praeview - Zeitschrift für innovative Arbeitsgestaltung und Prävention*, 4 (1), 30–31.
- Kauffeld, S. (2006). *Kompetenzen messen, bewerten, entwickeln. Ein prozessanalytischer Ansatz für Gruppen. Ein prozessanalytischer Ansatz für Gruppen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kay, R., Kranzusch, P. & Suprinovič, O. (2008). *Absatz- und Personalpolitik mittelständischer Unternehmen im Zeichen des demografischen Wandels - Herausforderungen und Reaktionen*. Bonn: Institut für Mittelstandsforschung.
- Kerschreiter, R., Frey, D. & Streicher, B. (2005). Entwicklungsperspektiven der Sozialpsychologie: Herausforderungen für das nächste Jahrzehnt. In: E. H. Witte (Hrsg.), *Entwicklungsperspektiven der Sozialpsychologie. Beiträge des 20. Hamburger Symposiums zur Methodologie der Sozialpsychologie* (S. 25–43). Lengerich, Miami: Pabst.
- Kirkpatrick, D. L. & Kirkpatrick, J. D. (2006). *Evaluating training programs. The four levels* (3. Aufl.). San Francisco: Berrett-Koehler.
- Kite, M. E., Stockdale, G. D., Whitley, B. E. & Johnson, B. T. (2005). Attitudes toward younger and older adults: An updated meta-analytic review. *Journal of Social Issues*, 61 (2), 241–266.
- Klein, Z. M. (2013). *Kreative Seminarmethoden. 100 kreative Methoden für erfolgreiche Seminare* (7. Aufl.). Offenbach: GABAL.
- Klemme, B. (2012). *Lehren und Lernen in der Physiotherapie*. Stuttgart: Thieme.
- Klinger, C., Curth, S., Müller, C. & Nerdinger, F. W. (2014). *Ältere Mitarbeiter im Innovationsprozess. Eine explorative Interviewstudie. Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Nr. 14*. Rostock: Universität Rostock.
- Kluge, A. & Krings, F. (2007). Altersdiskriminierung - (k)ein Thema der deutschsprachigen Arbeits- und Organisationspsychologie? *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 51 (4), 180–189.

- Köhn, A., Weichbrodt, P. & Bornewasser, M. (2013). Altersgemischte Teams als Erfolgsfaktoren in kontinuierlichen Verbesserungsprozessen? In: Gesellschaft für Arbeitswissenschaft (Hrsg.), *Chancen durch Arbeits-, Produkt- und Systemgestaltung - Zukunftsfähigkeit für Produktions- und Dienstleistungsunternehmen* (S. 651–654). Dortmund: GfA-Press.
- Kooij, D., Lange, A. d., Jansen, P. & Dikkers, J. (2008). Older workers' motivation to continue to work: five meanings of age: A conceptual review. *Journal of Managerial Psychology*, 23 (4), 364–394.
- Kooij, Dorien T. A. M., Jansen, Paul G. W., Dikkers, Josje S. E. & De Lange, Annet H. (2010). The influence of age on the associations between HR practices and both affective commitment and job satisfaction: A meta-analysis. *Journal of Organizational Behavior*, 31 (8), 1111–1136.
- Kotte, V. (2011). *Gesundheitswirtschaft in Schleswig-Holstein. Leit- und Zukunftsbranche für den Arbeitsmarkt. IAB-Regional 1/2011*. Nürnberg: IAB.
- Kotte, V., Meier, H. & Stöckmann, A. (2010a). *Demografischer Wandel. Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt in Mecklenburg-Vorpommern. IAB-Regional 3/2010*. Nürnberg: IAB.
- Kotte, V., Meier, H. & Stöckmann, A. (2010b). *Demografischer Wandel. Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt in Schleswig-Holstein. IAB-Regional 4/2010*. Nürnberg: IAB.
- Kotte, V. & Stöckmann, A. (2012). *Gesundheitswirtschaft in Mecklenburg-Vorpommern. Leit- und Zukunftsbranche für den Arbeitsmarkt. IAB-Regional 1/2012*. Nürnberg: IAB.
- Krogh, G. v. & Köhne, M. (1998). Der Wissenstransfer in Unternehmen: Phasen des Wissenstransfers und wichtige Einflussfaktoren. *Die Unternehmung*, 52 (5), 235–252.
- Kröhnert, S. (2011). *Die demografische Lage der Nation. Was freiwilliges Engagement für die Regionen leistet*. Berlin: Berlin-Institut für Bevölkerung und Entwicklung.
- Kron, F. W., Jürgens, E. & Standop, J. (2014). *Grundwissen Didaktik* (6., überarb. Aufl.). München [u. a.]: UTB.
- Kruck, K. B. (2014). *Gruppeneinteilung: Moderationstechnik*. Kindle Edition: BoD E-Short.
- Kubis, A., Leber, U., Müller, A. & Stegmaier, J. (2013). Betrieblicher Fachkräftebedarf: In manchen Branchen wird es eng. *IAB Forum* (1), 24–29.
- Kühl, S. (2012). Die Metapher vom Eisberg. Zu den Möglichkeiten und Grenzen der Beobachtung von und der Kommunikation über Organisationen. *OrganisationsEntwicklung*, 2012 (1), 68–72.
- Kühn, M., Ludwig, T., Tholen, J. & Wolnik, K. (2011). *Beschäftigung, Auftragslage und Perspektiven im deutschen Schiffbau*. Bremen: Institut Arbeit und Wirtschaft.
- Kunin, T. (1955). The construction of a new type of attitude measure. *Personnel Psychology*, 8 (1), 65–77.
- Künzli, H. (2010). Evaluation von Lernprozessen – Wirksamkeit, Wirtschaftlichkeit und Nachhaltigkeit. In: C. Negri (Hrsg.), *Angewandte Psychologie für die Personalentwicklung. Konzepte und Methoden für Bildungsmanagement, betriebliche Aus- und Weiterbildung* (S. 264–279). Berlin, Heidelberg: Springer.
- Langhoff, T. (2009). *Den demographischen Wandel im Unternehmen erfolgreich gestalten. Eine Zwischenbilanz aus arbeitswissenschaftlicher Sicht*. Berlin, Heidelberg: Springer.
- Lau, D. C. & Murnighan, J. K. (1998). Demographic diversity and faultlines: The compositional dynamics of organizational groups. *Academy of Management Review*, 23 (2), 325–340.

- Leber, U., Stegmaier, J. & Tisch, A. (2013). *Altersspezifische Personalpolitik. Wie Betriebe auf die Alterung ihrer Belegschaften reagieren*. Nürnberg: IAB.
- Lehr, U. & Kruse, A. (2006). Verlängerung der Lebensarbeitszeit - eine realistische Perspektive? *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 50 (4), 240–247.
- Lippert, I., Astor, M. & Wessels, J. (2001). Demographischer Wandel und Wissenstransfer im Innovationsprozess. In: M. Astor (Hrsg.), *Demographischer Wandel als Wachstumsbremse oder Chance? - Innovations- und Personalstrategien in den neuen Bundesländern* (S. 10–34). Stuttgart: Fraunhofer-IRB.
- Lisop, I. (2006). Qualifikation und Qualifikationsforschung. In: F.-J. Kaiser & G. Pätzold (Hrsg.), *Wörterbuch Berufs- und Wirtschaftspädagogik* (2. Aufl.) (S. 418–421). Bad Heilbrunn: Klinkhardt.
- Loebe, H. & Severing, E. (Hrsg.) (2007). *Demografischer Wandel und Weiterbildung. Strategien einer alterssensiblen Personalpolitik*. Bielefeld: Bertelsmann.
- Lohmann, T. R., Lorson, H. & Frank, G. P. (2011). *Demografiemanagement 2011*. Frankfurt am Main: PricewaterhouseCoopers AG Wirtschaftsprüfungsgesellschaft.
- Maier, G. W., Streicher, B., Jonas, E. & Frey, D. (2007). Innovation und Kreativität. In: D. Frey & L. v. Rosenstiel (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie. Wirtschaftspsychologie* (S. 809–855). Göttingen: Hogrefe.
- Maltby, J., Day, L. & Macaskill, A. (2011). *Differentielle Psychologie, Persönlichkeit und Intelligenz* (2., aktualisierte Aufl.). München: Pearson.
- Matyssek, A. K. (2011). *Wertschätzung im Betrieb. Impulse für eine gesündere Unternehmenskultur*. Norderstedt: Books on Demand.
- Maurer, T. J. (2001). Career-relevant learning and development, worker age, and beliefs about self-efficacy for development. *Journal of Management*, 27 (2), 123–140.
- Mayer, D. M. & Hanges, P. J. (2003). Understanding the stereotype threat effect with "culture-free" tests: An examination of its mediators and measurement. *Human Performance*, 16 (3), 207–230.
- McCarthy, J., Heraty, N., Cross, C. & Cleveland, J. N. (2014). Who is considered an 'older worker'? Extending our conceptualisation of 'older' from an organisational decision maker perspective. *Human Resource Management Journal*, n/a.
- Mittelmann, A. (2011). *Werkzeugkasten Wissensmanagement*. Norderstedt: Books on Demand.
- Molter, B., Noefer, K., Stegmaier, R. & Sonntag, K. (2007). Die Bedeutung von Arbeitsgestaltung für die innovative Leistung älterer Beschäftigter. In: M. Schäper (Hrsg.), *Kompetenzentwicklung in realen und virtuellen Arbeitssystemen. Bericht zum 53. Kongress der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft vom 28. Februar - 2. März 2007*. (S. 809–812). Dortmund: GfA-Press.
- Morgeson, F. P. & Campion, M. A. (2003) Work design. In: W. C. Borman, D. R. Ilgen & R. J. Klimoski (Hrsg.), *Handbook of psychology. Vol. 12: Industrial and organizational psychology* (S. 423–452). Hoboken: Wiley.
- Mühlbradt, T. & Schat, H.-D. (2009). Demografie und Innovation. In: A. Dehmel, H.-H. Kremer, N. Schaper & P. F. Sloane (Hrsg.), *Bildungsperspektiven in alternden Gesellschaften* (S. 127–154). Frankfurt am Main [u. a.]: Lang.

- Müller, C., Curth, S. & Nerdinger, F. W. (2012). *Demografischer Wandel, alternde Belegschaften und betriebliche Innovation. Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Nr. 8*. Rostock: Universität Rostock.
- Müller, C., Klinger, C., Curth, S., Stracke, S., Reinke, S. & Nerdinger, F. W. (2013). *Personalarbeit im demografischen Wandel. Eine Befragung kleiner und mittlerer Unternehmen der Gesundheitswirtschaft und der maritimen Wirtschaft in Norddeutschland. Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Nr. 12*. Rostock: Universität Rostock.
- Müller, C. & Nerdinger, F. W. (2014). Innovation-related self-efficacy: Conceptualization and measurement of a second-order construct. *Präsentation auf dem 28. International Congress of Applied Psychology, 08.-13. Juli 2014 in Paris, Frankreich*.
- Neely, A., Filippini, R., Forza, C., Vinelli, A. & Hii, J. (2001). A framework for analysing business performance, firm innovation and related contextual factors: Perceptions of managers and policy makers in two European regions. *Integrated Manufacturing Systems, 12* (2), 114–124.
- Nerdinger, F. W. (2013). *Arbeitsmotivation und Arbeitshandeln. Eine Einführung*. Kröning: Asanger.
- Nerdinger, F. W. (2014). Teamarbeit. In: F. W. Nerdinger, G. Blickle & N. Schaper (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie* (3. Aufl.) (S. 103–118). Berlin: Springer.
- Nerdinger, F. W., Wilke, P., Drews, U. & Stracke, S. (Hrsg.) (in Vorb.). *Innovation und Personalarbeit im demografischen Wandel – ein Handbuch für Betriebe*. Wiesbaden: Springer VS.
- Ng, T. W. H. & Feldman, D. C. (2008). The relationship of age to ten dimensions of job performance. *Journal of Applied Psychology, 93* (2), 392–423.
- Ng, T. W. H. & Feldman, D. C. (2012). Evaluating six common stereotypes about older workers with meta-analytical data. *Personnel Psychology, 65* (4), 821–858.
- Ng, T. W. H. & Feldman, D. C. (2013). A meta-analysis of the relationships of age and tenure with innovation-related behaviour. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 86* (4), 585–616.
- Niebuhr, A. & Stiller, S. (2005). Demographischer Wandel und Arbeitsmärkte in Norddeutschland. *Wirtschaftsdienst, 85* (5), 326–332.
- Nienhüser, W. (2002). Alternde Belegschaften - betriebliche Ressource oder Belastung? Betriebliche Probleme und Problemhandhabungen in unterschiedlichen Human-Resource-Management-Systemen. In: C. Behrend (Hrsg.), *Chancen für die Erwerbsarbeit im Alter. Betriebliche Personalpolitik und ältere Erwerbstätige* (S. 63–85). Opladen: Leske + Budrich.
- Nonaka, I. & Takeuchi, H. (1997). *Die Organisation des Wissens. Wie japanische Unternehmen eine brachliegende Ressource nutzbar machen*. Frankfurt am Main [u. a.]: Campus.
- NORD/LB, EBP & MR (2009). *Maritime Industrie in der Metropolregion Hamburg. Strategisches Konzept zur Weiterentwicklung des gemeinsamen Maritimen Clusters der Metropolregion Hamburg und Schleswig-Holsteins*. Hannover: NORD/LB Regionalwirtschaft.
- North, K. & Reinhardt, K. (2005). *Kompetenzmanagement in der Praxis. Mitarbeiterkompetenzen systematisch identifizieren, nutzen und entwickeln*. Wiesbaden: Gabler.
- Nübold, A. & Maier, G. W. (2012). Führung in Zeiten des demografischen Wandels. In: S. Grote (Hrsg.), *Die Zukunft der Führung* (S. 131–151). Berlin, Heidelberg: Springer.

- OECD (2013). *Zuwanderung ausländischer Arbeitskräfte. Deutschland*. Paris: OECD Publishing.
- Osterloh, M., Bastian, D. & Weibel, A. (2002). Kompetenzentwicklung im Betrieb. In: M. Adamski (Hrsg.), *Kompetenzentwicklung 2002. Auf dem Weg zu einer neuen Lernkultur; Rückblick - Stand - Ausblick* (S. 391–434). Münster [u. a.]: Waxmann.
- Patterson, K., Switzler, A., Grenny, J. & McMillan, R. (2012). *Heikle Gespräche. Worauf es ankommt, wenn viel auf dem Spiel steht* (2. aktual. und erw. Aufl.). Wien: Linde.
- Pelz, W. (2004). *Kompetent führen. Wirksam kommunizieren, Mitarbeiter motivieren*. Wiesbaden: Gabler.
- Peters, S. (2006). Mentoringsysteme auf dem Wege in die Wissensgesellschaft. In: S. Peters, F. Genge & Y. Willenius (Hrsg.), *Flankierende Personalentwicklung durch Mentoring* (S. 7–23). München, Mering: Hampp.
- Piorr, R., Reckermann, A. & Riese, C. (2006). Damit Know-how und Erfahrung nicht in Rente gehen! Konzepte für den systematischen Wissenstransfer zwischen den Generationen. *Personalführung Spezial, 2006* (7), 82–89.
- Polanyi, M. (1985). *Implizites Wissen*. Frankfurt am Main: Suhrkamp.
- Posthuma, R. A. & Campion, M. A. (2009). Age stereotypes in the workplace: Common stereotypes, moderators, and future research directions. *Journal of Management, 35* (1), 158–188.
- Prognos (2010). *Recherche und Darstellung betrieblicher Demographieprojekte*. Basel [u. a.]: Prognos AG.
- Pröll, U., Ammon, U. & Maylandt, J. (2011). *Gesundheit bei der Arbeit als Thema von Kammern. Kleinbetriebliches Gesundheitsmanagement auf der Agenda beruflicher und wirtschaftlicher Selbstverwaltung*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Quilling, E. & Nicolini, H. J. (2009). *Erfolgreiche Seminargestaltung. Strategien und Methoden in der Erwachsenenbildung* (2., erw. Aufl.). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Rabl, T. (2010). Age, discrimination, and achievement motives: A study of German employees. *Personnel Review, 39* (4), 448–467.
- Radatz, S. (2007). *Coaching-Grundlagen für Führungskräfte. Mit Coaching neue Weichen in der Führung stellen*. Wien: Verlag Systemisches Management.
- Radatz, S. (2011). Grundzüge einer Relationalen Betriebswirtschaftslehre. *Lernende Organisation. Zeitschrift für Relationales Management und Organisation, 59* (Jan./Feb.), 13–30.
- Randall, M. L., Cropanzano, R., Bormann, C. A. & Birjulin, A. (1999). Organizational politics and organizational support as predictors of work attitudes, job performance, and organizational citizenship behavior. *Journal of Organizational Behavior, 20* (2), 159–174.
- Regnet, E. (2009). Ageing Workforce – Herausforderung für die Unternehmen. In: L. v. Rosenstiel, E. Regnet & M. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (6., überarb. Aufl.) (S. 686–699). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Reimann, H. & Reimann, H. (1994). *Das Alter. Einführung in die Gerontologie* (3., neu bearb. Aufl.). Stuttgart: Enke.
- Riedl, A. (2004). *Grundlagen der Didaktik*. Stuttgart: Steiner.

- Riedl, A. & Schelten, A. (2013). *Grundbegriffe der Pädagogik und Didaktik beruflicher Bildung*. Stuttgart: Steiner.
- Ries, B. C., Diestel, S., Wegge, J. & Schmidt, K.-H. (2010). Die Rolle von Alterssalienz und Konflikten in Teams als Mediatoren der Beziehung zwischen Altersheterogenität und Gruppeneffektivität. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 54 (3), 117–130.
- Robinson, S. B. (1967). *Bildungsreform als Revision des Curriculum*. Neuwied: Luchterhand.
- Rosenberg, M. B. (2012). *Gewaltfreie Kommunikation. Eine Sprache des Lebens* (6. Aufl.). Paderborn: Junfermann.
- Rosenstiel, L. v. (2009). Anerkennung und Kritik als Führungsmittel. In: L. v. Rosenstiel, E. Regnet & M. Domsch (Hrsg.), *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (6., überarb. Aufl.) (S. 227–236). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Rosenstiel, L. v., Regnet, E. & Domsch, M. (Hrsg.) (2009). *Führung von Mitarbeitern. Handbuch für erfolgreiches Personalmanagement* (6., überarb. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Rosenstiel, L. v. & Nerdinger, F. W. (2011). *Grundlagen der Organisationspsychologie. Basiswissen und Anwendungshinweise* (7., überarb. Aufl.). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Roth, C., Wegge, J. & Schmidt, K.-H. (2007). Konsequenzen des demographischen Wandels für das Management von Humanressourcen. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 6 (3), 99–116.
- Sabel, H. (1997). Ältere Menschen im Wirtschaftsleben - Eine empirische Untersuchung. In: F. Kayser & H. Uepping (Hrsg.), *Kompetenz der Erfahrung. Personalmanagement im Zeichen demografischen Wandels* (S. 140–151). Neuwied [u. a.]: Luchterhand.
- Schäffer, B. (2006). Die Bildung Älterer mit neuen Medien: Zwischen Medienkompetenz, ICT-Literacy und generationenspezifischen Medienpraxiskulturen. *Bildungsforschung*, 3 (2), 1–28 [abgerufen am 01.10.2014 unter <http://www.bildungsforschung.org/index.php/bildungsforschung/article/view/34/32>].
- Schat, H.-D. (2011). *Ältere Fachkräfte beschäftigen. Ein Ratgeber für Betriebe im demografischen Wandel*. München: BC Publications.
- Schelten, A. (2013). *Einführung in die Berufspädagogik* (4. Aufl.). Stuttgart: Steiner.
- Schenck, K. (2013). Qualifizierung und Wissensmanagement: Wie Know-how im Unternehmen bleibt. In: J. Schweitzer & U. Bossmann (Hrsg.), *Systemisches Demografiemanagement. Wie kommt Neues zum Älterwerden ins Unternehmen?* (S. 125–146). Wiesbaden: Springer VS.
- Schewior-Popp, S. (2014). *Lernsituationen planen und gestalten. Handlungsorientierter Unterricht im Lernfeldkontext* (2., aktualisierte Aufl.). Stuttgart, New York: Thieme.
- Schmid, H. (2011). *Barrieren im Wissenstransfer. Ursachen und deren Überwindung*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Schmidt-Wulffen, W. (2013). *Die besten Lehrmethoden im sozialwissenschaftlichen Unterricht*. Hamburg: AOL Verlag.
- Schwarzer, R. & Jerusalem, M. (2002). Das Konzept der Selbstwirksamkeit. In: M. Jerusalem & D. Hopf (Hrsg.), *Selbstwirksamkeit und Motivationsprozesse in Bildungsinstitutionen* (Zeitschrift für Pädagogik: Beiheft, S. 28–53). Weinheim [u. a.]: Beltz.

- Schweitzer, J. & Bossmann, U. (2013) (Hrsg.). *Systemisches Demografiemanagement. Wie kommt Neues zum Älterwerden ins Unternehmen?* Wiesbaden: Springer VS.
- Seidel, M. (2003). *Die Bereitschaft zur Wissensteilung. Rahmenbedingungen für ein wissensorientiertes Management.* Wiesbaden: DUV.
- Seidl, B. (2012). Rasende Reporter: Erwartungsabfrage/Themensammlung. In: H. Scarbath & T. v. Beyer-Stiepani (Hrsg.), *Handbuch Trainingskompetenz. Multiplikatorenkonzept für die betriebliche Weiterbildung.* (S. 268). Bielefeld: Bertelsmann.
- Seitz, C. & Wagner, M. H. (2009). Wissen intergenerativ erzeugen und transferieren - die Chancen intergenerativer Zusammenarbeit. In: G. Richter (Hrsg.), *Generationen gemeinsam im Betrieb. Individuelle Flexibilität durch anspruchsvolle Regulierungen* (S. 157–172). Bielefeld: Bertelsmann.
- Semmer, N. K., Jacobshagen, N. & Meier, L. L. (2006). Arbeit und (mangelnde) Wertschätzung. *Wirtschaftspsychologie*, 8 (2-3), 87–95.
- Seyfried, B. (2011). *Ältere Beschäftigte: Zu jung, um alt zu sein. Konzepte - Forschungsergebnisse - Instrumente.* Bielefeld: Bertelsmann.
- Siebert, H. (1974). *Curricula für die Erwachsenenbildung.* Braunschweig: Westermann.
- Siebert, H. (2003). *Didaktisches Handeln in der Erwachsenenbildung. Didaktik aus konstruktivistischer Sicht* (4. Aufl.). Augsburg: ZIEL.
- Sonntag, K. (2014). *Potenziale Erwerbstätiger bei verlängerter Lebensarbeitszeit. Chancen und Herausforderungen für die Wirtschaft. Expertise im Auftrag von Gesamtmetall.* Berlin: Arbeitgeberverband Gesamtmetall.
- Sporket, M. (2009). Alternsmanagement in der betrieblichen Praxis. Motive, Umsetzung und Effekte. *Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie*, 42 (4), 292–298.
- Sporket, M. (2011). *Organisationen im demographischen Wandel. Alternsmanagement in der betrieblichen Praxis.* Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Stamov-Roßnagel, C. (2009). Die Motivationsregulation älterer Beschäftigter. In: K. Brauer & G. Korge (Hrsg.), *Perspektive 50plus? Theorie und Evaluation der Arbeitsmarktintegration Älterer* (S. 71–86). Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Stamov-Roßnagel, C. & Biemann, T. (2012). Ageing and work motivation: A task-level perspective. *Journal of Managerial Psychology*, 27 (5), 459–478.
- Standifer, R. L., Lester, S. W., Schultz, N. J. & Windsor, J. M. (2013). How age similarity preference, uncertainty, and workplace challenges affect conflict. *Human Relations*, 66 (12), 1597–1618.
- Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2009). *Demografischer Wandel in Deutschland. Auswirkungen auf die Entwicklung der Erwerbspersonenzahl.* Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.
- Statistisches Bundesamt (2009). *Bevölkerung Deutschlands bis 2060.* Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.
- Statistisches Bundesamt (2013). *Statistisches Jahrbuch Deutschland 2013.* Wiesbaden: Statistisches Bundesamt.
- Staudinger, U. (1996). Psychologische Produktivität und Selbstentfaltung im Alter. In: M. M. Baltes & L. Montada (Hrsg.), *Produktives Leben im Alter* (S. 344–373). Frankfurt am Main: Campus.

- Staudinger, U. M., Godde, B. & Heidemeier, H. (2011). *Den demografischen Wandel meistern: Eine Frage der Passung. Ergebnisse des "demopass" Projekts*. Bielefeld: Bertelsmann.
- Steindorf, G. (2000). *Grundbegriffe des Lehrens und Lernens* (5. Aufl.). Bad Heilbrunn/Obb: Klinkhardt.
- Stracke, S. & Haves, J. (2013). *Personalarbeit mit alternden Belegschaften. Eine Analyse betrieblicher Demografieprojekte. Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Nr. 10*. Rostock: Universität Rostock.
- Stracke, S. & Maack, K. (2013). *Transfer guter Praxis - Ansätze zur Lösung demografischer Herausforderungen in der Ernährungsindustrie*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Strunk, G. (1988). *Bildung zwischen Qualifizierung und Aufklärung. Zur Rolle der Erwachsenenbildung im Prozess gesellschaftlichen Umbaus*. Bad Heilbrunn: Klinkhardt.
- Sutton, S. (1998). Predicting and explaining intentions and behavior: How well are we doing? *Journal of Applied Social Psychology*, 28 (15), 1317–1338.
- Tajfel, H. & Turner, J. C. (1986). The social identity theory of intergroup behavior. In: W. G. Austin & S. Worchel (Hrsg.), *Psychology of intergroup relations* (2. Aufl.) (S. 7–24). Chicago: Nelson-Hall Publishers.
- Teichler, U. (1995). Qualifikationsforschung. In: R. Arnold & A. Lipsmeier (Hrsg.), *Handbuch der Berufsbildung* (S. 501–508). Opladen: Leske + Budrich.
- Thiel, M. (2002). *Wissenstransfer in komplexen Organisationen. Effizienz durch Wiederverwendung von Wissen und Best Practices*. Wiesbaden: DUV.
- Tierney, P. & Farmer, S. M. (2002). Creative self-efficacy: Its potential antecedents and relationship to creative performance. *Academy of Management Journal*, 45 (6), 1137–1148.
- Tivig, T. & Waldenberger, F. (2011). *Deutschland im demografischen Wandel. Ein Vergleich mit Japan*. Rostock: Klatschmohn.
- Towers Watson (2014). *Erfolgsfaktor Demografiemanagement. Status quo, Herausforderungen und Lösungsansätze*. Frankfurt am Main: Towers Watson.
- Tullius, K., Freidank, J., Grabbe, J., Kädtler, J. & Schroeder, W. (2012). Perspektiven alter(n)sgerechter Betriebs- und Tarifpolitik. *WSI-Mitteilungen*, 2012 (2), 113–123.
- Verworn, B. (2009). *Einstellungen gegenüber älteren Mitarbeitern. Working Paper No. 6*. Cottbus: Brandenburgische Technische Universität.
- Warr, P. (2001). Age and work behaviour: Physical attributes, cognitive abilities, knowledge, personality traits and motives. In: C. L. Cooper & I. T. Robertson (Hrsg.), *International review of industrial and organizational psychology*, 16 (S. 1–36). Chichester: Wiley.
- Weber, R. & Crocker, J. (1983). Cognitive processes in the revision of stereotypic beliefs. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45 (5), 961–977.
- Weber, R. (1999). *Berufsbildungsgesetz und Berufsbildungsförderungsgesetz mit Erläuterungen* (13., erg. Aufl.). Bergisch Gladbach: Heider.
- Wegge, J., Jungmann, F., Liebermann, S., Schmidt, K.-H. & Ries, B. C. (2011). Altersgemischte Teamarbeit kann erfolgreich sein. *Sozialrecht+Praxis*, 11 (7), 433–442.
- Wegge, J., Jungmann, F., Liebermann, S., Shemla, M., Ries, B. C., Diestel, S. & Schmidt, K.-H. (2012). What makes age diverse teams effective? Results from a six-year research program. *Work*, 41 (1), 5145–5151.

- Wegge, J., Jungmann, F., Liebermann, S. C. & Schmidt, K.-H. (2011). Das Miteinander der Generationen am Arbeitsplatz. *iga Report*, 21, 64–97.
- Wegge, J., Roth, C., Neubach, B., Schmidt, K.-H. & Kanfer, R. (2008). Age and gender diversity as determinants of performance and health in a public organization: The role of task complexity and group size. *Journal of Applied Psychology*, 93 (6), 1301–1313.
- Wegge, J., Roth, C. & Schmidt, K.-H. (2008). Eine aktuelle Bilanz der Vor- und Nachteile altersgemischter Teamarbeit. *Wirtschaftspsychologie*, 10 (3), 30–43.
- Wegge, J., Schmidt, K.-H., Liebermann, S. & van Knippenberg, D. (2011). Jung und alt in einem Team? Altersgemischte Teamarbeit erfordert Wertschätzung von Altersdiversität. In: P. Gelléri & C. Winter (Hrsg.), *Potenziale der Personalpsychologie. Einfluss personaldiagnostischer Maßnahmen auf den Berufs- und Unternehmenserfolg* (S. 30–43). Göttingen: Hogrefe.
- Wegge, J., Schmidt, K.-H., Piecha, A., Ellwart, T., Jungmann, F. & Liebermann, S. C. (2012). Führung im demografischen Wandel. *Report Psychologie*, 37 (9), 344–354.
- West, M. A. (1999). *Innovation und Kreativität. Praktische Wege und Strategien für Unternehmen mit Zukunft*. Weinheim, Basel: Beltz.
- Wilkesmann, U. & Rascher, I. (2003). *Wissensmanagement. Analyse und Handlungsempfehlungen*. Düsseldorf: Hans-Böckler-Stiftung.
- Willke, H. (2011). *Einführung in das systemische Wissensmanagement* (3. Aufl). Heidelberg: Carl-Auer.
- Woodruff, S. L. & Cashman, J. F. (1993). Task, domain, and general self-efficacy: A reexamination of the self-efficacy scale. *Psychological Reports*, 72 (2), 423–432.
- Wöste, S. (2001). Wie kommt die "demographische Botschaft" in die Köpfe des Handwerks? Entwicklung und Erprobung von Weiterbildungsbausteinen, Transferstrategien zum "Demographischen Wandel im Handwerk". In: Handwerkskammer Hamburg (Hrsg.), *Zukunftsfähige Konzepte für das Handwerk zur Bewältigung des demographischen Wandels* (S. 87–108). Stuttgart: Handwerkskammer Hamburg.
- Zacher, H., Degner, M., Seevaldt, R., Frese, M. & Lüdde, J. (2009). Was wollen jüngere und ältere Erwerbstätige erreichen? *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 8 (4), 191–200.
- Zell, H. (2013). *Projektmanagement - lernen, lehren und für die Praxis* (5., neu bearb. Aufl.). Norderstedt: Books on Demand.
- Zwack, M. & Muraitis, A. (2013). Wertschätzung im Betrieb: Weshalb sie oft vermisst wird und mögliche Beiträge zu ihrem Zustandekommen. In: J. Schweitzer & U. Bossmann (Hrsg.), *Systemisches Demografiemanagement. Wie kommt Neues zum Älterwerden ins Unternehmen?* (S. 87–104). Wiesbaden: Springer VS.

## Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie

- Zimmermann, J., Konrad, S. & Nerdinger, F. W. (2009). Bedarfs- und Anforderungsanalyse zur Entwicklung einer internetbasierten Kommunikationsplattform zur Unterstützung des Forschungstransfers. *Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Nr. 1*. Rostock: Universität Rostock, Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie.
- Pundt, A., Martins, E., Vetterlein, A. & Nerdinger, F. W. (2009). Betriebsräte und Mitarbeiter in betrieblichen Innovationsprozessen. Stand der Forschung und Entwicklung eines psychologischen Forschungsmodells. *Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Nr. 2*. Rostock: Universität Rostock, Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie.
- Stracke, S. & Nerdinger, F. W. (2009). "Alles unter einen Hut bringen?" Rollen und Rollenkonflikte von Betriebsräten bei betrieblicher Innovation. *Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Nr. 3*. Rostock: Universität Rostock, Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie.
- Beile, J., Glass, E., Röhrig, R. & Stracke, S. (2010). Betriebliche Sanierungs- und Innovationsvereinbarungen in der Metall- und Elektroindustrie: Nachhaltige Bündnisse für Innovations- und Wettbewerbsfähigkeit? *Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Nr. 4*. Rostock: Universität Rostock, Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie.
- Breyer, T., Curth, C., Martins, E., Pundt, A. & Nerdinger, F. W. (2010). Innovatives Verhalten - Ein Geben und Nehmen? Innovation als Austauschprozess zwischen Mitarbeitern und Unternehmen. *Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Nr. 5*. Rostock: Universität Rostock, Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie.
- Martins, E. & Breyer, T. (2010). Der Betriebsrat als normative Referenzgruppe für innovatives Verhalten. Empirische Untersuchungen der Bedingungen und der Wirkung auf das innovative Verhalten der Mitarbeiter. *Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Nr. 6*. Rostock: Universität Rostock, Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie.
- Sprenger, W. (2011). Trade Unions and innovation – innovative unions? Experiences from selected EU member states. *Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Nr. 7*. Rostock: Universität Rostock, Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie.
- Müller, C., Curth, S. & Nerdinger, F. W. (2012). Demografischer Wandel, alternde Belegschaften und betriebliche Innovation. *Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Nr. 8*. Rostock: Universität Rostock, Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie.
- Büttner, B. C., Maaß, S. & Nerdinger, F. W. (2012). Wissenschaftliche Weiterbildung und Öffnung für nicht-traditionelle Zielgruppen als Herausforderungen für Hochschulen – Eine empirische Untersuchung zu den Sichtweisen von Hochschullehrern und Verwaltungsmitarbeitern an der Universität Rostock. *Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Nr. 9*. Rostock: Universität Rostock, Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie.

- Stracke, S. & Haves, J. (2013). Personalarbeit mit alternden Belegschaften. Eine Analyse betrieblicher Demografieprojekte. *Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Nr. 10*. Rostock: Universität Rostock, Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie.
- Breyer, T., Gutschmidt, A. & Nerdinger, F. W. (2013). Expertenfeedback im Notfall-Management-Training. Eine experimentelle Studie. *Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Nr. 11*. Rostock: Universität Rostock, Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie.
- Müller, C., Klinger, C., Curth, S., Stracke, S., Reinke, S. & Nerdinger, F. W. (2013). Personalarbeit im demografischen Wandel. Eine Befragung kleiner und mittlerer Unternehmen der Gesundheitswirtschaft und der maritimen Wirtschaft in Norddeutschland. *Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Nr. 12*. Rostock: Universität Rostock, Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie.
- Maaß, S., Büttner, B. C. & Nerdinger, F. W. (2013). Entwicklung eines Studienformats für nicht-traditionelle Zielgruppen an der Universität Rostock. Eine Fallstudie. *Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Nr. 13*. Rostock: Universität Rostock, Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie.
- Klinger, C., Curth, S., Müller, C. & Nerdinger, F. W. (2014). Ältere Mitarbeiter im Innovationsprozess. Eine explorative Interviewstudie. *Rostocker Beiträge zur Wirtschafts- und Organisationspsychologie, Nr. 14*. Rostock: Universität Rostock, Lehrstuhl für Wirtschafts- und Organisationspsychologie.