

Genschick, Franziska; Ghanem, Christiane AI; Grimm, Rüdiger

**Research Report**

## Kompetenzmanagement 50+ - Empfehlungen für den Mittelstand

KCE Schriftenreihe der FOM, No. 9

**Provided in Cooperation with:**

KCE Kompetenzzentrum für Entrepreneurship & Mittelstand, FOM Hochschule für Oekonomie & Management

*Suggested Citation:* Genschick, Franziska; Ghanem, Christiane AI; Grimm, Rüdiger (2023) : Kompetenzmanagement 50+ - Empfehlungen für den Mittelstand, KCE Schriftenreihe der FOM, No. 9, ISBN 978-3-89275-349-0, MA Akademie Verlags- und Druck-Gesellschaft mbH, Essen

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/282195>

**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.*

*Band  
9*

Simone Chlosta / Holger Wassermann / Farid Vatanparast (Hrsg.)

*Kompetenzmanagement 50+ –  
Empfehlungen für den Mittelstand*

~  
Franziska Genschick / Christiane Al Ghanem / Rüdiger Grimm

KCE Schriftenreihe

**FOM**  
Hochschule

**KCE**

**KCE KompetenZentrum  
für Entrepreneurship & Mittelstand**  
der FOM Hochschule für Oekonomie & Management

**Franziska Genschick / Christiane Al Ghanem / Rüdiger Grimm**

*Kompetenzmanagement 50+ – Empfehlungen für den Mittelstand*

KCE Schriftenreihe der FOM, Band 9

Essen 2023

ISBN (Print) 978-3-89275-348-3    ISSN (Print) 2627-1303  
ISBN (eBook) 978-3-89275-349-0    ISSN (eBook) 2627-1311

Dieses Werk wird herausgegeben vom KCE KompetenzCentrum für Entrepreneurship & Mittelstand der FOM Hochschule für Oekonomie & Management gGmbH

Die Deutsche Nationalbibliothek verzeichnet diese Publikation in der Deutschen Nationalbibliographie; detaillierte bibliographische Daten sind im Internet über <http://dnb.d-nb.de> abrufbar.

© 2023 by



**Akademie  
Verlags- und Druck-  
Gesellschaft mbH**

MA Akademie Verlags-  
und Druck-Gesellschaft mbH  
Leimkugelstraße 6, 45141 Essen  
[info@mav-verlag.de](mailto:info@mav-verlag.de)

Das Werk einschließlich seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung der MA Akademie Verlags- und Druck-Gesellschaft mbH unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen. Oft handelt es sich um gesetzlich geschützte eingetragene Warenzeichen, auch wenn sie nicht als solche gekennzeichnet sind.

***Kompetenzmanagement 50+ –  
Empfehlungen für den Mittelstand***

Franziska Genschick / Christiane Al Ghanem / Rüdiger Grimm

Autorenkontakt:  
Rüdiger Grimm  
FOM Hochschule für Oekonomie & Management  
[ruediger.grimm@fom.de](mailto:ruediger.grimm@fom.de)

## **Vorwort**

Liebe Leserinnen und Leser,

ich freue mich, Ihnen die vorliegende Studie über ein ungewöhnliches Thema im betrieblichen Kontext vorzustellen: das Kompetenzmanagement 50+.

Sie haben richtig gelesen – es wird sich mit den Kompetenzen der über 50-Jährigen auseinandergesetzt. Vielleicht fragen Sie nach dem Grund, denn traditionell wird das Kompetenzmanagement eher auf die jüngere Belegschaft fokussiert. Im Alter von 50 Jahren – so die Meinung vieler – schwinden Leistungsfähigkeit und Motivation.

Es wäre ein Fehler, dies zu unterstellen.

Fortdauernd steigt die Zahl älterer Beschäftigter in Unternehmen und Behörden; gleichwohl ist anzunehmen, dass Kompetenzen, Erfahrungen und Wissen zunehmen. Doch diese Entwicklungen bringen Herausforderungen mit sich, die zu meistern sind.

Diesem Thema widmet sich die Publikation; sie versteht sich als Leitfaden für das Kompetenzmanagement 50+ und zeigt, wie die Ressourcen älterer Mitarbeitender genutzt werden können. Dabei spannt sich ein Bogen von der Identifizierung vorhandener Kompetenzen über deren Bewertung bis hin zur Gestaltung individueller Maßnahmen zur Entwicklung der Persönlichkeit. Es werden Tipps und Tools in die Hand gegeben, um die offensichtlichen und verborgenen Potenziale der reiferen Belegschaft auszuschöpfen.

Natürlich ist die Umsetzung eines Kompetenzmanagements für die Altersgruppe 50+ kein einfacher Prozess. Er erfordert ein Umdenken in der Unternehmenskultur, eine Sensibilisierung für die Stärken älterer Mitarbeitender und eine flexible Gestaltung der unterschiedlichen Arbeitsphasen: ein Aufwand, der sich lohnt.

Ich wünsche Ihnen viel Spaß bei der Lektüre und hoffe, dass Sie wertvolle Informationen und Ideen für die Umsetzung eines Kompetenzmanagements 50+ in Ihrem Unternehmen finden werden.

Leipzig, im September 2023

Prof. Dr. habil. em. Lothar Langguth

Professor Emeritus der Pädagogischen Hochschule Leipzig

## **Abstract**

This publication aims to use a case study to determine the content and framework conditions of age-sensitive competence management and to derive recommendations for action. By applying qualitative methods such as expert interviews and the analysis of secondary sources, several relevant factors could be identified.

The results show that there is no single tool for competence development for people over 50. Instead, it is the combination of different learning formats, groups of participants, methods and content that promotes the acquisition of competencies in the second half of the working life. It is recommended to provide mixed-age measures to bring the generations together. At the same time, offerings tailored to the learning needs of the 50+ target group can provide specific benefits – for example, age-homogeneous small groups, age-oriented didactics, or content linked to participants' individual interests. In addition, the research found that employee appraisals play an important role in competency management, both for maintaining and developing competencies in the current position and for creating prospects for a job change.

The research showed that in addition to the formal process aspects, the framework conditions, including motivation-related aspects, have a significant impact on the successful implementation of competence management for people over 50. It is recommended that the process be anchored at the top level and implemented through bottom-up and top-down planning and provision of operational measures, pilot projects, information and awareness campaigns, and regular reflection and updating. In particular, the study highlights the importance of the active participation of the employee group aged 50 and over, as well as the decisive role of managers. It also recommends that a fundamental shift in corporate culture toward an appreciative attitude toward all age groups and lifelong learning be pursued.

The approaches to action in competence management 50+ should address strategic issues in order to promote the employability of older employees. This publication contributes to the concrete design of a competence management concept for employees 50+. The results can be transferred to other private companies.

## **Inhalt**

Vorwort .....	III
Abstract.....	IV
Abbildungsverzeichnis.....	VII
Tabellenverzeichnis.....	VIII
1 Einführung .....	1
1.1 Begründung des Forschungsthemas.....	1
1.2 Darstellung der Zielsetzung und der Forschungsfrage .....	2
1.3 Aufbau der Arbeit.....	4
2 Theoretischer Bezugsrahmen .....	5
2.1 Demografische Entwicklungen und ihre Auswirkungen auf die Arbeitswelt .....	5
2.2 Altersbegriff und altersspezifische Leistungsfähigkeit.....	8
2.3 Kompetenzerwerb und betriebliches Kompetenzmanagement.....	12
2.4 Altersbezogene Managementansätze .....	23
3 Vorstellung des Fallbeispiels.....	29
3.1 Kurzdarstellung des Unternehmens und Beschreibung der Ausgangssituation .....	29
3.2 Vorstellung des bestehenden Personal- und Kompetenzmanagements .....	31
3.3 Bisherige Ansätze zum Umgang mit älteren Mitarbeitern .....	34
4 Methode und Durchführung der Untersuchung.....	35
4.1 Untersuchungsaufbau und Forschungsmethode .....	35
4.2 Entwicklung und Durchführung von Experteninterviews .....	38
4.3 Analyse von Sekundärdaten.....	45
5 Untersuchungsergebnisse.....	48
5.1 Ergebnisse der Experteninterviews .....	48
5.2 Ergebnisse der Auswertung der Sekundärdaten.....	56

6	Diskussion .....	62
6.1	Zusammenfassung der Ergebnisse und Interpretation.....	62
6.2	Kritische Reflexion und Limitation.....	69
7	Ableitung von Handlungsempfehlungen.....	71
7.1	Empfehlungen für die Fallstudie .....	71
7.2	Potenzial der Übertragbarkeit auf private Unternehmen .....	75
8	Fazit und Ausblick .....	78
	Anhang.....	81
	Literatur.....	101



**Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1:	Treppe des Kompetenzerwerbs .....	14
Abbildung 2:	Kompetenzen in Abhängigkeit der Veränderbarkeit.....	15
Abbildung 3:	Der strategische und operative Kompetenzmanagement- zyklus.....	18
Abbildung 4:	Organisatorische Verankerung des Kompetenz- managements.....	19
Abbildung 5:	Fallstudie – Altersstruktur 2019 und 2024 .....	30
Abbildung 6:	Kategoriensystem der Inhaltsanalyse.....	48

**Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1:	Ausgewählte Nutzenaspekte des Kompetenzmanagements .....	17
Tabelle 2:	Erfolgsfaktoren der Einführung eines Kompetenzmanagements ...	21
Tabelle 3:	Ausgewählte Ansätze des Age Managements .....	25
Tabelle 4:	Rahmenbedingungen für ein erfolgreiches Kompetenzmanagement 50+ .....	68

## 1 Einführung

### 1.1 Begründung des Forschungsthemas

Seit Jahren stehen die Herausforderungen der demografischen Entwicklungen im Fokus von Unternehmen und Politik. Insbesondere wahrgenommen wird ein komplexes Phänomen der Veränderung der Gesellschaftsstrukturen – speziell im Hinblick auf die Altersstruktur – und nicht selten wird von einer Überalterung der Gesellschaft gesprochen.<sup>1</sup> Seit 2018 ist bereits jeder zweite Mensch in Deutschland über 45 Jahre alt. Zudem zeigen Bevölkerungsvorausberechnungen, dass der Anteil älterer Menschen in Deutschland noch deutlich zunehmen wird – eine ökonomisch notwendige Konsequenz ist die Erhöhung des Renteneintrittsalters.

Bezogen auf die Arbeitswelt ist es naheliegend, dass der Anteil der Beschäftigten<sup>2</sup> im höheren Erwerbssalter steigt, während zeitgleich die Anzahl derer im jüngeren Erwerbssalter abnehmen und ein Fachkräftemangel entstehen wird.<sup>3</sup> Diesen Entwicklungen stehen Herausforderungen der Wissens- und Informationsgesellschaft sowie die von Globalisierung, Digitalisierung und Forderungen nach Innovation geprägte Wirtschaft gegenüber. Ausgelöst bzw. bedingt durch stetigen Wandel folgen eine abnehmende Halbwertszeit des Wissens und neue Kompetenzanforderungen an Mitarbeiter. Letztere stellen in der Wissensgesellschaft eine essenzielle Ressource für Unternehmen dar.

Diese Herausforderungen bedenkend ist es zur Sicherung der Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit der Firmen unerlässlich, alle Altersgruppen innerhalb der Belegschaft zu berücksichtigen – denn ein ausschließlicher Fokus auf die jüngere Klientel als Potenzialträger wird nächstens nicht ausreichen, den Anforderungen gerecht zu werden.<sup>4</sup>

Jedoch herrschen Altersstereotype vor; zudem bestehen klassische Karrieremuster: Wer nach Ausbildung oder Studium in den Arbeitsmarkt eintritt, erlebt i. d. R. einen beruflichen Aufstieg bis zum 45. Lebensjahr. Ab diesem Zeitpunkt stagnieren die beruflichen Karrieren bis zum Renteneintritt. In diesem Muster zeigt sich – in Kombination mit den demografischen Entwicklungen – die Dringlichkeit des Kompetenzmanagements über die klassische Berufsausbildung hinaus. Unternehmen können diese Entwicklungen mit der Schaffung geeigneter

---

<sup>1</sup> Vgl. *Eggert, M., Zweck, A.*, Kompetenzmanagement, 2020, S. 80.

<sup>2</sup> Zur Vereinfachung der Lesbarkeit wird in der vorliegenden Arbeit ausschließlich die maskuline Form der Substantive verwendet und nicht ausdrücklich in geschlechtsspezifische Personenbezeichnungen differenziert. Dies impliziert jedoch keine Benachteiligung; weibliche und anderweitige Geschlechteridentitäten werden gleichberechtigt eingeschlossen.

<sup>3</sup> Vgl. *Statistisches Bundesamt*, Demografie, 2020, o. S.

<sup>4</sup> Vgl. *Hasebrook, J., et. al.*, Kompetenzmanagement, 2018, o. S.

Rahmenbedingungen und Konzepte unterstützen, damit die Ressource „Arbeitskraft“ auch im späten Berufsverlauf optimal genutzt werden kann.

Vor diesem Hintergrund besteht die Herausforderung darin, die Produktivität über den Erhalt der Leistungsfähigkeit und Leistungswilligkeit der Mitarbeiter bis zu deren Renteneintritt zu erhalten, zu fördern und gezielt einzusetzen.<sup>5</sup> Während viele Unternehmen Auswirkungen der demografischen Entwicklungen auf die Mitarbeiterstruktur sowie das Personalmanagement anerkennen, ist wenig darüber bekannt, wie ein Kompetenzmanagement für ältere Mitarbeiter konzipiert werden kann.

Deshalb wird in dieser Publikation ein Konzept entwickelt, wie dieses Personal- und Kompetenzmanagement zu gestalten ist, damit auch ältere Mitarbeiter ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg erbringen können.

## 1.2 Darstellung der Zielsetzung und der Forschungsfrage

Im Fokus stehen dabei altersbezogene Managementansätze im Rahmen des Kompetenzmanagements privater Unternehmen. Die Thematik des steigenden Altersdurchschnitts bei stetiger Weiterentwicklung der Kompetenzbedarfe präsentiert sich ebenso als aktuelle Herausforderung bei kleinen und mittleren Unternehmen (KMU), welche als Praxisbeispiele dienen sollen.

Ziel ist es, anhand des Fallbeispiels:

- Inhalte und Rahmenbedingungen für die Gestaltung sowie die Implementierung eines alterssensiblen Kompetenzmanagements zu ermitteln und
- daraus eine Handlungsempfehlung abzuleiten.

Ein alterssensibles Kompetenzmanagement zielt auf „ältere Mitarbeiter“ ab, eine allgemeingültige Definition existiert jedoch nicht. Offensichtlich liegt dies in der Dynamik der Faktoren begründet, die eine solche Bewertung beeinflussen. Dazu zählen gesellschaftliche Wertvorstellungen und wirtschaftliche Rahmenbedingungen. Nichtsdestotrotz werden Abgrenzungsversuche unternommen: Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung beschreibt eine Transition zwischen dem Alter von 45 und 55 Jahren. Nach der Definition der World Health Organisation (WHO) beginnt die Kategorie der älteren Arbeitnehmer ab einem

---

<sup>5</sup> Vgl. *Knackstedt, R., et. al.*, Kompetenzmanagement, 2020, S. 2.

Alter von 45 Jahren und die Organization for Economic Cooperation and Development (OECD) beschreibt ältere Mitarbeiter als sich in der zweiten Hälfte ihres Berufslebens befindend.<sup>6</sup>

Nicht selten werden in privaten Unternehmen individuelle Definitionen dafür etabliert, ab wann ein Mitarbeiter zum älteren Teil der Belegschaft zählt.<sup>7</sup>

Herkommend aus betrieblichem Verständnis und den theoretischen Definitionsansätzen wird in der Folge der Begriff „ältere Mitarbeiter“<sup>8</sup> für Arbeitnehmer in der zweiten Hälfte ihrer beruflichen Laufbahn vor Renteneintritt verwendet und auf das kalendarische Lebensalter ab 50 Jahren konkretisiert. Hieraus wurde auch der Titel „Kompetenzmanagement 50+“<sup>9</sup> abgeleitet.

Vor diesen Hintergründen sollen nachstehende Fragen beantwortet werden:

1. Welche zentralen Komponenten sollte ein Kompetenzmanagement 50+ umfassen?
2. Wie kann die Umsetzung eines Kompetenzmanagements 50+ im Unternehmen gelingen?

Die kausale Frage nach der Wirkung eines solchen Kompetenzmanagements soll hingegen nicht erörtert werden, da ihre Beantwortung bereits eine – zumindest im Rahmen eines Pilotprojekts – erfolgte Implementierung voraussetzt.

Des Weiteren ist die im Kompetenzmanagement vorangehende Analyse existenter Kompetenzen und Kompetenzbedarfe hier nicht im Detail zu untersuchen, da etablierte Methoden in Theorie und Praxis vorliegen.

Zusammenfassend fokussiert sich der Forschungsansatz auf Inhalte des Kompetenzmanagements im Sinne von Maßnahmen und Instrumenten zur Implementierung des Konzeptes in Unternehmen.

---

<sup>6</sup> Vgl. *Brandenburg, U., Domschke, J.*, Personalmanagement, 2007, S. 63 ff.

<sup>7</sup> Vgl. *Brandenburg, U., Domschke, J.*, Personalmanagement, 2007, S. 63 ff.

<sup>8</sup> Synonym verwendet zu Beschäftigten, Erwerbstätigen, Erwerbspersonen, Arbeitnehmern u. a.

<sup>9</sup> „50+“ wird im Verlauf der vorliegenden Arbeit zu Vereinfachungszwecken stellvertretend für die Mitarbeitergruppe ab einem Lebensalter von 50 Jahren genutzt. Daraus resultieren Begrifflichkeiten wie „Kompetenzmanagement 50+“ oder „Fokusgruppe 50+“, die im Folgenden verwendet werden.

### **1.3 Aufbau der Arbeit**

In Bezug auf das Forschungsvorhaben zur inhaltlichen Gestaltung und zu Implementierungsmöglichkeiten eines Kompetenzmanagements 50+ sollen insbesondere:

1. Der aktuelle Forschungsstand zum Einfluss des demografischen Wandels auf die Arbeitswelt zusammengefasst sowie ein theoretischer Bezugsrahmen zum Alter und Kompetenzmanagement vorgestellt,
2. der Ist-Zustand des Fallbeispiels betrachtet,
3. eigene Untersuchungen auf Basis von Experteninterviews durchgeführt,
4. generierte Daten sowie die Sekundärdaten mittels qualitativer Inhaltsanalyse ausgewertet,
5. und Lösungsmöglichkeiten für den Praxisfall und für private Unternehmen abgeleitet werden.

## 2 Theoretischer Bezugsrahmen

### 2.1 Demografische Entwicklungen und ihre Auswirkungen auf die Arbeitswelt

#### Demografische Entwicklungen in Deutschland

Demografie, herrührend aus den griechischen Wörtern „démós“ und „graphé“ für „Volksbeschreibung“, ist eine wissenschaftliche Disziplin, die sich mit gegenwärtigen Bevölkerungsstrukturen und ihren Entwicklungen befasst. Veränderungsprozesse in der Zusammensetzung der Gesellschaftsstrukturen werden als demografische Entwicklung beschrieben. Aufgrund der Umwälzungen der Bevölkerungsstruktur in Deutschland wird der aktuelle Vorgang als demografischer Wandel betitelt. Beeinflusst wird dieser durch drei Faktoren, auch als „Determinanten der Demographie“ bezeichnet:<sup>10</sup>

*Geburtenrate:* Das Geburtenverhalten der Deutschen hat sich grundlegend verändert: Unverkennbar zeigt sich heute eine Zunahme der Kinderlosenquote sowie die Tendenz zur späteren Geburt. Während 1970 das Alter der Mütter bei der Geburt ihres ersten Kindes bei durchschnittlich 24 Jahren lag, verschob es sich bis 2018 auf 30 Jahre, wobei 21 Prozent der Frauen kinderlos bleiben. Darüber hinaus sinkt seit den 1930er-Jahren die Geburtenrate, d. h. die Anzahl von Kindern je Frau, deutlich und stagniert seit vier Jahrzehnten bei rund 1,5 Kindern. Dabei verläuft der kontinuierliche Geburtenrückgang nicht linear; mehrfach wurde er von Phasen eines Geburtenanstiegs unterbrochen. So gehören bspw. die Jahrgänge 1955 bis 1970 mit einer hohen Geburtenrate zur sogenannten Baby-Boomer-Generation. Durch diese Schwankungen entstehen demografische Wellen, die zu einem Ungleichgewicht im Altersaufbau führen können.<sup>11</sup>

*Lebenserwartung:* Seit Beginn der statistischen Aufzeichnungen zu Beginn des 19. Jahrhunderts zeigt sich ein kontinuierlicher Anstieg der Lebenserwartung: Diese hat sich seitdem verdoppelt. 2017 betrug die Lebenserwartung neugeborener Mädchen in Deutschland 83,2 Jahre und bei Jungen 78,4 Jahre; Tendenz steigend. Im Wesentlichen ist dieser Umstand bedingt durch eine bessere medizinische Versorgung, zunehmenden Wohlstand sowie bessere Lebens- und Arbeitsbedingungen.<sup>12</sup> Insgesamt werden seit 1972 weniger Babys in Deutschland

---

<sup>10</sup> Vgl. Thurich, E., Demografie, 2011, S. 16.

<sup>11</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt, Demografie, 2019, o. S.; Statistisches Bundesamt, Demografie, 2020, o. S.

<sup>12</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt, Demografie, 2020, o. S.

geboren als Menschen sterben; im Jahre 2018 beispielsweise lag ein Geburtendefizit in Höhe von 167.000 Personen vor.<sup>13</sup>

*Migration:* Alle bisherigen Ausführungen zeigen, dass die deutsche Bevölkerungsanzahl abnimmt. Nichtsdestotrotz nimmt auch die Migration Einfluss auf die Bevölkerungsstruktur. Zu ihren aktuellen Bewegungen zählen sowohl die Ost-West-Wanderung (Binnenmigration) innerhalb Deutschlands als auch Wanderungsbewegungen mit dem Ausland. In Deutschland sind primär Zuwanderungen zu verzeichnen, sodass die Demografie viele verschiedene Nationalitäten und kulturellen Hintergründe aufzeigt. 2018 betrug die Anzahl von in Deutschland lebenden Menschen mit Migrationshintergrund 20,8 Millionen. Statistisch gesehen liegt das Alter der Zuwanderer unterhalb des Altersdurchschnitts der deutschen Bevölkerung, sodass die Migration die Altersstruktur positiv beeinflusst. Dies führt jedoch nur zu einer Verlangsamung ihrer Veränderung, nicht zu einer Umkehr des Alterungstrends.<sup>14</sup>

Da mehr Menschen zu- als abwandern, lag bspw. 2018 ein Wanderungsüberschuss von 386 000 Personen vor.<sup>15</sup> Infolgedessen war in den vergangenen Jahren trotz des Geburtendefizites ein Bevölkerungswachstum zu erkennen. Vorausberechnungen gehen davon aus, dass die Anzahl der Einwohner Deutschlands von 83 Millionen im Jahr 2018 bis zirka 2024 wachsen wird. Ab spätestens 2040 wird wieder eine negative Entwicklung erwartet, sodass die prognostizierte Bevölkerungszahl im Jahr 2060 mindestens auf das derzeitige Ausgangsniveau sinkt, voraussichtlich bis auf 74 Millionen Menschen.<sup>16</sup>

Zusammengefasst wird im Hinblick auf diese Entwicklungen insbesondere die Altersstruktur der Bevölkerung betrachtet. Die deutsche Gesellschaft ist durch eine rückgängige Fertilität, eine langsam zunehmende Mortalität und einen Anstieg der durchschnittlichen Lebenserwartung gekennzeichnet. Infolgedessen nimmt der Anteil der älteren Bevölkerung gegenüber den nachkommenden Generationen deutlich zu und ein Bevölkerungsrückgang zeichnet sich ab. Auch durch das positive Saldo aus Ein- und Auswanderungen lässt sich die Differenz nicht überbrücken.<sup>17</sup>

---

<sup>13</sup> Vgl. *Statistisches Bundesamt*, Demografie, 2019, o. S.

<sup>14</sup> Vgl. *Statistisches Bundesamt*, Demografie, 2020, o. S.

<sup>15</sup> Vgl. *Statistisches Bundesamt*, Demografie, 2019, o. S.

<sup>16</sup> Vgl. *Statistisches Bundesamt*, Demografie, 2020, o. S.

<sup>17</sup> Vgl. *Bundeszentrale für politische Bildung*, Demografie, 2018, o. S.



## Auswirkungen auf die Erwerbsbevölkerung und auf Unternehmen

Alterung und sinkende Bevölkerungszahlen wirken sich nicht nur auf die Gesellschaft, sondern ebenso auf die Wirtschaft aus, vor allem in Bezug auf die Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter. Bei dieser zeichnet sich zahlenmäßig eine deutliche Reduktion ab. Der Altenquotient misst, wie viele Personen im Alter ab 65 Jahren auf 100 Personen im Erwerbsalter ab 20 Jahren<sup>18</sup> kommen. Damit zeigt dieser Indikator auch, wie viele Menschen im erwerbsfähigen Alter die älteren Menschen versorgen müssen – sowohl finanziell als auch durch Dienstleistungen.<sup>19</sup> Während 2018 das Verhältnis der Bevölkerung im Rentenalter gegenüber der im Erwerbsalter noch bei 29:100 lag, kann es nach Prognosen im Jahr 2038 bei 47:100 liegen.<sup>20</sup> Das bedeutet, dass 2018 noch 51,8 Millionen Erwerbstätige in Deutschland lebten, während sich diese Zahl bis 2035 auf voraussichtlich 46 Millionen Personen reduzieren wird.<sup>21</sup> Die Baby-Boomer-Generation nimmt wesentlichen Einfluss auf diese Entwicklung, denn mit den geburtenstarken Jahrgängen von 1955–1970 stellt sie die größte Altersgruppe der Bevölkerung dar. In den 1990er-Jahren machten Personen dieser Generation als 20–35-Jährige den Großteil der Erwerbstätigen aus und haben den Altersdurchschnitt somit gesenkt. Auch heute sind sie Teil der Bevölkerung im Erwerbsalter, tragen aber durch ihre Alterung als stark repräsentierter Jahrgang zur durchschnittlichen Alterung der Bevölkerung bei. Bereits die Hälfte aller Personen im erwerbsfähigen Alter war somit im Jahr 2018 älter als 45 Jahre – Tendenz steigend. Mit Blick auf die Zukunft wird deutlich, dass sich die Anzahl der Erwerbspersonen mit Ausscheiden der starken Geburtenjahrgänge aus dem Erwerbsalter reduzieren wird.<sup>22</sup> Gleichwohl hat sich die relative Erwerbstätigenzahl ab einem Alter von 55 Jahren in den letzten zehn Jahren nahezu verdoppelt und liegt nunmehr bei ca. 60 Prozent.<sup>23</sup> Begünstigende Faktoren dieser Entwicklung stellen neben der Erhöhung des Renteneintrittsalters die verbesserte Gesundheit und Erwerbsfähigkeit sowie ein Auslauf der Frühverrentungspolitik dar.<sup>24</sup>

Die beschriebenen Entwicklungen der zahlenmäßigen Reduktion und des Altersanstiegs der Erwerbspersonen führen einerseits zu einer Knappheit und zur Ver-

---

<sup>18</sup> Das Statistische Bundesamt geht von einem Ende des Erwerbsalters mit 64–66 Jahren aus, wodurch Statistiken aufgrund unterschiedlicher Annahmen leicht variieren können.

<sup>19</sup> Vgl. *Statistisches Bundesamt*, Demografie, 2020, o. S.

<sup>20</sup> Vgl. *Statistisches Bundesamt*, Bevölkerungsvorausberechnung, 2019a, S. 27.

<sup>21</sup> Vgl. *Statistisches Bundesamt*, Demografie, 2019, o. S.

<sup>22</sup> Vgl. *Statistisches Bundesamt*, Bevölkerungsvorausberechnung, 2019a, S. 22 ff.

<sup>23</sup> Vgl. *Statistisches Bundesamt*, Demografie, 2019, o. S.

<sup>24</sup> Vgl. *Statistisches Bundesamt*, Demografie, 2019, o. S.

änderung des Erwerbspersonenpotenzials auf dem Arbeitsmarkt sowie andererseits zu einer Alterung der unternehmensinternen Mitarbeiterstrukturen. Ersteres bedeutet, dass das Angebot auf dem Arbeitsmarkt insgesamt geringer wird und eine Erhöhung des Durchschnittsalters zu verzeichnen ist. Gepaart mit dem Bildungsverhalten kann dies zu fehlendem, qualifiziertem Nachwuchs führen. Aufgrund des Arbeitskräftebedarfs des deutschen Arbeitsmarktes liegt bisweilen ein Fachkräftemangel vor. Prognosen für 2030 zeigen, dass demografisch bedingt der Bedarf an Personen mit abgeschlossener Ausbildung oder höherem Bildungsabschluss nicht mehr durch das Angebot an Erwerbspotenzial gedeckt werden können wird. Der Ersatzbedarf von ausscheidendem Personal wird insbesondere ab Ende der 2020er-Jahre deutlich ansteigen, da ab diesem Zeitpunkt die geburtenstarke Baby-Boomer-Generation in den Ruhestand eintritt. Dem zu diesem Zeitpunkt drohenden Know-how-Verlust gilt es als Unternehmen, bereits frühzeitig durch interne Qualifizierungsmöglichkeiten oder Nachwuchskräfte entgegenzuwirken. Da die Problematik weitgehend alle Unternehmen einer Branche betrifft, nimmt der Wettbewerb um Fachkräfte zu.<sup>25</sup>

## 2.2 Altersbegriff und altersspezifische Leistungsfähigkeit

### Definition von Alter

Für den Begriff „Alter“ bieten sich mehrere Definitionsansätze an – abhängig von der eingenommenen Perspektive bzw. der betrachteten Forschungsdisziplin.<sup>26</sup> Ausgewählte Ansätze zur Definition werden im Folgenden vorgestellt:

*Kalendarisches Alter:* Das kalendarische Alter ist eine absolute Größe und objektiv messbar als Anzahl der Lebensjahre einer Person seit ihrem Geburtsdatum.<sup>27</sup>

*Biologisches Alter:* Die physiologische Verfassung eines Individuums kann mit ihrem biologischen Alter beschrieben werden. Dabei wird die Einschätzung der Verfassung auf Basis der Lebensjahre vorgenommen und bildet den Alterungsprozess in einer potenziellen Lebensspanne ab. Das biologische Alter ist durch Lebensgewohnheiten, Erbgut sowie Umwelteinflüsse bedingt.<sup>28</sup>

---

<sup>25</sup> Vgl. Obermeier, T., Arbeitsmarktpolitik, 2014, o. S.

<sup>26</sup> Vgl. Kauffeld, S., Paulsen, H., Kompetenzmanagement, 2018, S. 9.

<sup>27</sup> Vgl. Bruggmann, M., Ältere Mitarbeiter, 2000, S. 7.

<sup>28</sup> Vgl. Bruggmann, M., Ältere Mitarbeiter, 2000, S. 7 ff.

*Soziales Alter:* Dieser Altersbegriff bezieht sich auf die gesellschaftliche Zuschreibung in Bezug auf soziale Erfolge, wie bspw. Karriere oder Heirat. Gesellschafts- und Rollenverständnisse schreiben der Person je nach kalendarischem Alter ein soziales Alter zu.<sup>29</sup>

*Psychologisches Alter:* Adaptive, kognitive Kapazitäten, Verhaltensweisen, Bedürfnisse und Erwartungen einer Person spiegeln ihr psychologisches Alter wider.<sup>30</sup>

Die vorgestellten Definitionsansätze verdeutlichen die Vielschichtigkeit des Altersbegriffs, der sowohl von Veränderungen des Individuums als auch von sozialen Zuschreibungen geprägt ist. Dies ist beim Versuch der Generalisierung von Alter zu beachten. Einen neutralen, objektiv messbaren Parameter bildet lediglich das kalendarische Alter. Andere Alterszuschreibungen weichen i. d. R. von diesem ab, da sie vielen weiteren Einflüssen unterliegen. Aus diesem Grund berücksichtigen die meisten empirischen Untersuchungen das kalendarische Alter, das als Variable oder Indikator für zuschreibbare Eigenschaften einer Person oder einer Personengruppe herangezogen wird.<sup>31</sup> Im Rahmen der vorliegenden Publikation wird daher das kalendarische Alter referenziert.

### **Altersbedingte Leistungsfähigkeit**

Die Leistungsfähigkeit einer Person wird oftmals in Zusammenhang mit ihrem kalendarischen Lebensalter gesetzt und mit zunehmendem Alter als rückläufig angenommen. Studien zeigen jedoch, dass das Lebensalter die Leistungsfähigkeit nicht maßgeblich beeinflusst, sondern viele Rahmenfaktoren dazu beitragen.<sup>32</sup> Leistungsfähigkeit lässt sich in drei wesentliche Bereiche unterscheiden, die im Folgenden in Verknüpfung mit zunehmendem Alter und dem Faktor Berufskontext dargelegt werden:

*Physische Leistungsfähigkeit:* Die physische Leistungsfähigkeit umfasst körperliche Merkmale und Eigenschaften wie Motorik oder Sensorik.<sup>33</sup> Eine Verallgemeinerung der Veränderung der physischen Leistungsfähigkeit kann nicht erfolgen, da diese wesentlich mit den Lebensumständen zusammenhängt. Insbesondere im Kontext körperlich wenig fordernder Berufe zeigen Studien, dass bei derselben Tätigkeit i. d. R. keine Unterschiede zwischen jüngeren und älteren Personen

---

<sup>29</sup> Vgl. Müller, L., Medizin, 2010, S. 84.

<sup>30</sup> Vgl. Bruggmann, M., Ältere Mitarbeiter, 2000, S. 8.

<sup>31</sup> Vgl. Bieling, G., Inklusion, 2011, S. 11 f.

<sup>32</sup> Vgl. Morschhäuser, M., Ältere Mitarbeiter, 1999, S. 19 f.

<sup>33</sup> Vgl. Holz, M., Da-Cruz, P., Demografischer Wandel, 2007, S. 42.

vorliegen. Innerhalb einzelner Altersgruppen lassen sich jedoch deutlichere Abweichungen in der Leistungsfähigkeit der Einzelnen erkennen.<sup>34</sup> Als Erklärungsansatz bietet es sich an, dass altersbedingten Defiziten durch gezielte Maßnahmen entgegengewirkt werden kann. In diesem Zusammenhang gilt es ebenso, die Gesundheit bzw. den Krankenstand zu betrachten: Generell ist keine höhere Krankenquote älterer Personen zu verzeichnen, allerdings erkranken sie in Krankheitsfällen meist länger und schwerer. Dies hängt mit den körperlichen Alterungsprozessen und der zunehmenden Regenerationszeit zusammen. Im Hinblick auf das Berufsleben bedeutet dies insgesamt, dass die körperliche Leistungsfähigkeit stabil bleibt.<sup>35</sup>

*Psychische Leistungsfähigkeit:* Vorgänge der Bereiche Verhalten, Verstand und Emotionen fallen unter die psychische Leistungsfähigkeit. Emotionale und soziale Intelligenz stehen tendenziell in einem positiven Zusammenhang mit zunehmendem Alter. Dies zeigt sich u. a., indem mit fortschreitendem Alter Emotionen besser wahrgenommen, aber aufgrund verstärkter Bewältigungsstrategien weniger stark geäußert werden. Ferner kann Lebenserfahrung abhängig von den individuellen Rahmenbedingungen Gelassenheit und innere Ruhe stärken. Im Zusammenhang mit emotionalen und sozialen Kompetenzen ist ebenso ein Einfluss auf die fünf wesentlichen Persönlichkeitsmerkmale (Big Five) festzustellen. Zwar ist ihre Veränderung nicht ausschließlich durch das Alter geprägt und verläuft innerhalb einer Altersgruppe durchaus heterogen, nichtsdestotrotz können folgende Tendenzen beschrieben werden: Emotionale Stabilität, Gewissenhaftigkeit, Verträglichkeit sowie Extraversion nehmen mit dem Alter zu, während die Offenheit für neue Erfahrungen eher sinkt. Bezogen auf die Erwerbstätigkeit ist die psychische Leistungsfähigkeit insbesondere bei Team- und Kommunikationsarbeiten relevant. Diese ist in Form emotionaler Stabilität und sozialer Intelligenz bei älteren Mitarbeitern erhöht, so können diese bspw. besser mit Stress umgehen, identifizieren sich stärker mit den Unternehmen und verfügen oftmals über eine höhere Arbeitszufriedenheit. Hingegen erfordert die abnehmende Offenheit gegenüber neuen Erfahrungen eine gezielte Berücksichtigung bei Betrachtung von Veränderungsprozessen oder der Weiterbildungsbereitschaft.<sup>36</sup>

*Kognitive Leistungsfähigkeit:* Kognitive Fähigkeiten umfassen alle Verarbeitungsprozesse von Information und Wissen im Gehirn. Dazu zählen Vorgänge wie Denken, Wahrnehmen, Erinnern oder Lernen. Lange Zeit wurde davon ausgegangen, dass diese Fähigkeiten mit zunehmendem Lebensalter rückläufig sind. Diese sogenannte Defizithypothese wurde seit den 1960er-Jahren sukzessive

---

<sup>34</sup> Vgl. Behrend, C., Ältere Mitarbeiter, 2002, S. 20.

<sup>35</sup> Vgl. Holz, M., Da-Cruz, P., Demografischer Wandel, 2007, S. 46 ff.

<sup>36</sup> Vgl. Holz, M., Da-Cruz, P., Demografischer Wandel, 2007, S. 45 f.

widerlegt, prägt jedoch weiterhin die Altersstereotype. Neuere Studien erklären die altersbedingte Veränderung der kognitiven Leistungsfähigkeit durch Perioden- und Kohorten-Effekte. Erstere beschreiben die individuellen Veränderungen der kognitiven Fähigkeiten bedingt durch die im Zeitverlauf veränderten Lebensbedingungen. Letztere stehen für die unterschiedliche Sozialisierung der Generationen als Einflussfaktor der Unterschiede zwischen Altersgruppen.<sup>37</sup> Darüber hinaus gilt es, zwischen kristalliner und fluider Intelligenz zu unterscheiden. Während fluide, wissensunabhängige Intelligenz die Kapazitäten zur Informationsverarbeitung darstellt, umfasst kristalline, wissensbasierte Intelligenz alle Wissensbestände und Problemlösestrategien einer Person. Letztere ist daher entscheidend für Lernprozesse. In Bezug auf die Differenzierung von Altersgruppen ist es relevant, dass die fluide Intelligenz bereits ab dem frühen Erwachsenenalter abnimmt, sodass jüngere Personen über eine höhere Informationsverarbeitungsgeschwindigkeit als ältere verfügen. Durch regelmäßiges Training älterer Personen kann diese Differenz reduziert werden. Bei der wissensbasierten Intelligenz sind keine signifikanten Abweichungen zwischen den Altersgruppen zu erkennen, denn diese Form der Intelligenz wird durch Bildung und Lebensweise beeinflusst. Sofern im Verlauf des Lebens der Erhalt und die Aneignung von Wissen erfolgt, ist mit zunehmendem Alter von einer Erhöhung der kristallinen Intelligenz auszugehen. In diesem Fall können die altersbedingten Unterschiede der fluiden Intelligenz kompensiert werden.<sup>38</sup> Die Abhängigkeit von Lernbiografien ist im Berufskontext zu berücksichtigen. Arbeitnehmer in Tätigkeiten, die einen höheren Bildungsabschluss voraussetzen und eine kontinuierliche Konfrontation mit neuen Themen erfordern, trainieren ihre geistigen Fähigkeiten fortwährend. Demgegenüber stehen Mitarbeiter, die langjährig monotonen Tätigkeiten nachgehen und somit keine geistigen Neuerungen bewältigen mussten. Im Ergebnis verfügt letztere Mitarbeitergruppe über ein niedrigeres kognitives Leistungsniveau.<sup>39</sup>

Die aufgeführten Betrachtungen veranschaulichen die Heterogenität von Alter und Altern sowie Leistungsfähigkeit. Ihre physischen, psychischen sowie kognitiven Komponenten unterliegen im Laufe des Lebens Veränderungen, bleiben jedoch unter Betrachtung der Gesamtleistungsfähigkeit weitgehend konstant. Unterschiede zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitern sind nicht ausschließlich auf das kalendarische Alter zurückzuführen, sondern insbesondere auf individuelle Lebens- und Lernbiografien. In diesem Zusammenhang wird auch von arbeitsinduziertem Altern gesprochen. Daher sind Faktoren wie die Veränderung

---

<sup>37</sup> Vgl. *Schmidt-Hertha, B.*, *Kompetenzerwerb*, 2007, S. 35 ff.

<sup>38</sup> Vgl. *Schmidt-Hertha, B.*, *Kompetenzerwerb*, 2007, S. 35 ff.

<sup>39</sup> Vgl. *Holz, M., Da-Cruz, P.*, *Demografischer Wandel*, 2007, S. 43 f.

der Einsatzfähigkeit, der Lernbedürfnisse und des Qualifikationsprofils der Mitarbeiter relevanter für das Erwerbsleben als das Alter.<sup>40</sup>

### 2.3 Kompetenzerwerb und betriebliches Kompetenzmanagement

#### Kompetenzbegriff und Kompetenzmodelle

Kompetenz ist die Fähigkeit, situationsgerecht und selbstorganisiert bezogen auf die jeweiligen Anforderungen zu handeln.<sup>41</sup> Der Kompetenzbegriff ist von Begriffen wie Wissen, Qualifikation und Fähigkeit abzugrenzen, die im gleichen Zusammenhang oft genutzt werden. Im Folgenden werden diese relevanten Begriffe erklärt, um zur Definition des Kompetenzbegriffs und -erwerbs beizutragen.

*Wissen:* Unter Wissen wird die Gesamtheit aller Informationen, Kenntnisse und Fähigkeiten verstanden, mithilfe derer eine Person Probleme löst. Darin sind sowohl theoretische als auch praktische Erkenntnisse sowie Handlungsanweisungen eingeschlossen. Erst durch die Anwendung von Wissen manifestiert sich dieses und führt zum Kompetenzerwerb. Kompetenzen konkretisieren sich folglich in der Wissensanwendung.<sup>42</sup> Wissen ist personengebunden und kontextspezifisch.<sup>43</sup> In der heutigen Wissensgesellschaft wird Wissen zu einer zentralen Ressource und zum Wettbewerbsvorteil für Unternehmen – insbesondere, wenn das Kerngeschäft der Wissensarbeit zuzuordnen ist. Diese umfasst ein komplexes Aufgabengebiet aus geistigen Tätigkeiten, die vor allem Problemlösefähigkeit und Kreativität erfordern. Entsprechende Tätigkeiten zeichnen sich durch Neuartigkeit, Komplexität und Autonomie aus, wodurch kognitive Fähigkeiten, Motivation sowie Freiräume entscheidend sind.<sup>44</sup>

*Qualifikation:* Qualifikation beschreibt das individuelle Arbeitsvermögen bestehend aus allen individuellen Fähigkeiten und Kenntnissen, die zur Erfüllung von arbeitsrelevanten Anforderungen notwendig sind. Qualifikationen sind das Ergebnis organisierter Lernmaßnahmen, oftmals in Form von Zeugnissen und Zertifikaten abgebildet, sowie zugleich Rechtfertigung für die Konzeption von Lerninhalten und -zielen. Damit sind Qualifikationen von Kompetenzen abzugrenzen, da letztere nicht von formalen Bildungsmaßnahmen abhängen und durch die

---

<sup>40</sup> Vgl. Holz, M., Da-Cruz, P., Demografischer Wandel, 2007, S. 40 f.

<sup>41</sup> Vgl. North, K., et al., Kompetenzmanagement, 2013, S. 43.

<sup>42</sup> Vgl. North, K., et al., Kompetenzmanagement, 2013, S. 29 ff.

<sup>43</sup> Vgl. Hasler Roumois, U., Wissensmanagement, 2007, S. 40 ff.

<sup>44</sup> Vgl. Gerlmaier, A., Latniak, E., Psychische Belastung, 2013, S. 165.

<sup>44</sup> Vgl. Spath, D., et al., Wissensarbeit, 2009, S. 19.

praktische Auseinandersetzung mit Themen im informellen Kontext erworben werden können.<sup>45</sup>

*Fähigkeiten und Fertigkeiten:* Fertigkeiten beschreiben das Können, wie z. B. Schreiben, Lesen, Rechnen oder Geschicklichkeit. Fähigkeiten sind die körperlichen und geistigen Voraussetzungen eines Individuums dafür, in Bezug auf eine Handlung Leistung zu erbringen. Beide Parameter weisen somit Schnittmengen zur Kompetenz auf.<sup>46</sup>

*Lernen:* Der Lernbegriff ist als Vorgang der Verarbeitung von Informationen und Erfahrungen zu Kenntnissen sowie Kompetenzen zu definieren. Es gilt, die Formen des Lernens in formales, non-formales und informelles Lernen zu unterscheiden. Formales Lernen bezeichnet organisierte Maßnahmen, die auf den Erwerb von Abschlüssen ausgerichtet sind. Klassische Bildungswege wie Schul- und Ausbildung oder Studium mit Bildungsabschlüssen durch offizielle Bildungseinrichtungen stellen formale Lernmaßnahmen dar.<sup>47</sup> Non-formales Lernen umfasst organisierte Weiterbildungsmaßnahmen ohne anerkannte Bildungsabschlüsse, wie z. B. Seminare, Vorträge, Privatunterricht oder auch E-Learning.<sup>48</sup> Oftmals werden Lerninhalte mit konkretem Bezug zum Berufs- oder Privatleben vermittelt.<sup>49</sup> Unabhängig von organisierten Bildungsangeboten erworbenes Wissen, z. B. durch Ausprobieren am Arbeitsplatz, Selbstlernprogramme oder Arbeitsplatzwechsel, wird als informelles Lernen eingestuft und umfasst sowohl bewusste als auch unbewusste Lernprozesse.<sup>50</sup>

Im Zusammenhang des Kompetenzerwerbs ist der Motivationsaspekt zu ergänzen. Damit aus dem Handlungsvermögen bedingt durch Wissen, Fähigkeiten und Fertigkeiten eine Handlung folgt, bedarf es eines individuellen Antriebs. Wenn durch Motivation sowie Erlaubnisse eine erfolgreiche Handlung Wissen manifestiert, erfolgt der Kompetenzerwerb.<sup>51</sup>

---

<sup>45</sup> Vgl. Klenk, J., Qualifikation, 2018, o. S.

<sup>46</sup> Vgl. Schmidt, F., Hunter, J., Leistungsfähigkeit, 2004, S. 11.

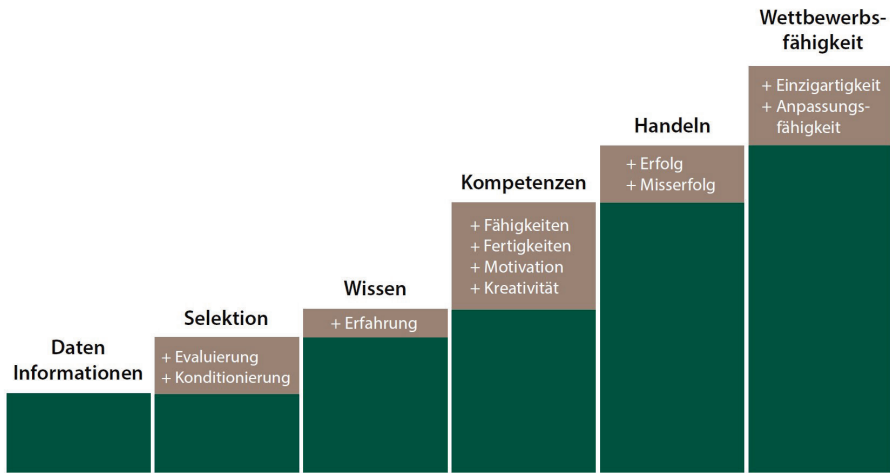
<sup>47</sup> Vgl. Schmidt-Hertha, B., Kompetenzerwerb, 2007, S. 20.

<sup>48</sup> Vgl. Schmidt-Hertha, B., Kompetenzerwerb, 2007, S. 23.

<sup>49</sup> Vgl. North, K., et.al., Kompetenzmanagement, 2013, S. 46.

<sup>50</sup> Vgl. Schmidt-Hertha, B., Kompetenzerwerb, 2007, S. 25.

<sup>51</sup> Vgl. North, K., et.al., Kompetenzmanagement, 2013, S. 48.

**Abbildung 1:** Treppe des Kompetenzerwerbs

Quelle: In Anlehnung an North, K., et al., Kompetenzmanagement, 2013, S. 47

Kompetenz ist folglich die Gesamtheit von Fähigkeiten und Fertigkeiten, Wissensbeständen sowie Erfahrungen, die zur Problemlösung eingesetzt werden können. Sie gilt als die allgemeine Disposition zur Befähigung der Bewältigung von Anforderungen.<sup>52</sup>

Der Kompetenzbegriff lässt sich in verschiedene Facetten differenzieren – die gängige Unterscheidung erfolgt in Fach-, Methoden- und Sozialkompetenz: *Fachkompetenz* ist die Fähigkeit zur selbstständigen Bewältigung von theoretischen Anforderungen. Sie stellt die kognitive Fähigkeit zur Planung, Durchführung und Kontrolle von Arbeitsaufgaben dar, um diese zielgerichtet auf Basis des Verständnisses der fachspezifischen Zusammenhänge zu lösen. Eine entsprechende Ausbildung dient in der Regel dem Erwerb von Fachkompetenzen.<sup>53</sup> Unter *Methodenkompetenz* wird die Fähigkeit verstanden, Arbeits- und Lernmethoden zielgerichtet anzuwenden, aber auch, sich diese selbst zu erschließen. Im Berufskontext stellt sie die Fähigkeit der selbstständigen Umsetzung oder Bearbeitung von Problemen durch den Einsatz von Arbeitstechniken mit Ergebnisorientierung dar.<sup>54</sup> *Sozialkompetenz* beschreibt die Fähigkeit, die eigenen individuellen Wertevorstellungen und Handlungsziele an den gemeinschaftlichen Einstel-

<sup>52</sup> Vgl. Mentzel, W., Personalentwicklung, 2013, S. 174 ff.

<sup>53</sup> Vgl. Jochmann, W., Employability, 2009, S. 93.

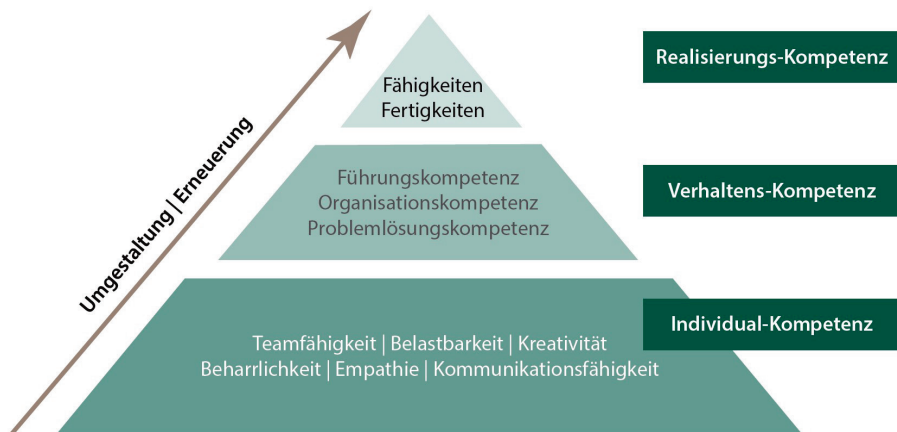
<sup>54</sup> Vgl. Jochmann, W., Employability, 2009, S. 93.



lungen sowie Werten auszurichten. Dazu zählen zum Beispiel Kommunikationsfähigkeit, Teamfähigkeit, Konfliktmanagement, Kooperationsfähigkeit sowie emotionale Stabilität.<sup>55</sup>

Gemäß Jochmann ist eine weitere Untergliederung der Kompetenzen möglich. Zunächst erfolgt hierzu die Aufteilung in die drei Kompetenzcluster fachliche, verhaltensbezogene sowie wertorientierte-persönlichkeitsbestimmte Kompetenzen (siehe Abbildung 2). Insgesamt wird nachfolgend von bis zu 150 einzelnen Kompetenzdimensionen gesprochen, die im ganzheitlichen Persönlichkeitsmodell wiederzufinden sind. Etwa ein Drittel der Kompetenzdimensionen ist den fachlichen Kompetenzen zuzuordnen. Die Veränderbarkeit der drei Dimensionen unterscheidet sich jeweils.<sup>56</sup>

**Abbildung 2:** Kompetenzen in Abhängigkeit der Veränderbarkeit



Quelle: In Anlehnung an *Jochmann, W.*, *Employability*, 2009, S. 97

Von der Veränderbarkeit ausgehend kann erkannt werden, dass einzelne Kompetenzen unterschiedlich starkes Entwicklungspotenzial aufweisen. Durch Veranlagung oder Sozialisation geprägte bzw. in der Persönlichkeit stark verankerte Kompetenzen lassen sich nur schwer modifizieren. Als Beispiel hierfür sind die analytische Kompetenz, die Belastbarkeit oder die Leistungsmotivation einer Person anzuführen. Demgegenüber stehen Kompetenzen, die potenziell eine höhere Entwickelbarkeit aufweisen, u. a. Fachkompetenzen im Allgemeinen.<sup>57</sup>

<sup>55</sup> Vgl. *Mentzel, W.*, *Personalentwicklung*, 2013, S. 174 ff.

<sup>56</sup> Vgl. *Jochmann, W.*, *Employability*, 2009, S. 93 ff.

<sup>57</sup> Vgl. *Leinweber, S.*, *Kompetenzmanagement*, 2010, S. 149 ff.

## **Kompetenzmanagement – Begriffsklärung und Relevanz**

Basierend auf dem Verständnis, dass Kompetenz die Ressource ist, um in komplexen, zukunfts-offenen Situationen handlungsfähig zu werden und zu bleiben, erfolgt der systematische Umgang mit vorhandenen Kompetenzen und ihrer Entwicklung im Rahmen eines Kompetenzmanagements – des systematischen Ansatzes der Kompetenzentwicklung. Das betriebliche Kompetenzmanagement erfüllt die Aufgabe, notwendige Kompetenzen im Unternehmen zu identifizieren, zu entwickeln und zu steuern, um die Unternehmensziele zu erreichen. Es beinhaltet die systematische Vorgehensweise der Planung, Durchführung und Kontrolle des Kompetenzerwerbs, -erhalts sowie der Kompetenzweiterentwicklung. Dabei stützt es sich auf ein Kompetenzmodell, das aus der Unternehmensstrategie abgeleitet ist und durch die Zusammenfassung von relevanten gegenwärtigen wie auch zukünftigen Anforderungen den Ausgangspunkt für Entwicklungsmaßnahmen bildet. Das Kompetenzmanagement stellt ein Werkzeug dar, um individuelle, gruppenbezogene und organisationale Lernprozesse im Rahmen einer wissensorientierten Unternehmensführung umzusetzen; die Lernprozesse selbst werden durch die Instrumente der Personal- und Führungskräfte jedoch nicht ersetzt.<sup>58</sup>

Mithilfe des Kompetenzmanagements wird ein vielfältiger Nutzen verfolgt. Auf individueller Ebene des Mitarbeiters dient es der aktiven Gestaltung des beruflichen Werdegangs durch Reflexion, Sicherung, Erweiterung und Dokumentation von diversen Kompetenzansätzen. Darüber hinaus bietet es Orientierung und Sicherheit bei sich verändernden Rahmenbedingungen. Aus der Unternehmensperspektive hingegen ist der Nutzen primär in den Bereichen des Personalmanagements und der Organisationsentwicklung zu erkennen. Neben dem übergeordneten Ziel der Zukunftsfähigkeit gibt es weitere Nutzenaspekte wie die Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit oder die grundsätzliche Verbesserung des Personalmanagements durch optimierte Ressourcennutzung. Einzelne Nutzenaspekte sind Tabelle 1 zu entnehmen.

---

<sup>58</sup> Vgl. *Jochmann, W.*, Employability, 2009.

**Tabelle 1:** Ausgewählte Nutzenaspekte des Kompetenzmanagements

Unternehmensbezogener Nutzen	Mitarbeiterbezogener Nutzen
<ul style="list-style-type: none"> <li>• effiziente Qualifizierungsbedarfsanalyse</li> <li>• Erhöhung der Mitarbeiterzufriedenheit</li> <li>• Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit</li> <li>• Verbesserung der Strategieplanung und -umsetzung</li> <li>• Sicherstellung der Prozessfähigkeit</li> <li>• Identifikation und Förderung von Potenzialträgern</li> <li>• Sicherstellung der Nachfolgeplanung</li> <li>• Kosteneinsparungen durch interne Personalauswahl</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Reflexion des beruflichen Handelns und des individuellen Kompetenzbestands</li> <li>• Sicherung bestehender Kompetenzen</li> <li>• Kompetenzaufbau in unterschiedlichen Berufsphasen</li> <li>• Klärung von beruflichen Zielen &amp; Entscheidungen</li> <li>• Möglichkeit der beruflichen Neuorientierung</li> <li>• Gestaltung der persönlichen Karriere</li> </ul>

Quelle: In Anlehnung an North, K., et.al., Kompetenzmanagement, 2013, S. 18 ff.

### Operatives und strategisches Kompetenzmanagement

Betriebliches Kompetenzmanagement kann sowohl eine operative als auch eine strategische Orientierung aufweisen. In diesem Zusammenhang kann auch zwischen einem ressourcenorientierten und einem lernorientierten Ansatz unterschieden werden.<sup>59</sup>

*Strategisches Kompetenzmanagement:* Das strategische Kompetenzmanagement ist ressourcenorientiert. Es beschäftigt sich mit der Nutzung von Potenzial innerhalb eines Unternehmens mit dem Ziel der langfristigen Zukunftsfähigkeit und der Generierung von Wettbewerbsvorteilen. Ausgangspunkt bildet die Unternehmensstrategie, basierend auf der Kompetenzen ermittelt werden, die für die Zielerreichung erforderlich sind. Bei der Strategieableitung sollten sowohl externe Anforderungen als auch die Unternehmensausrichtung auf Basis interner Kompetenzen berücksichtigt werden. Die top-down ermittelten Kompetenzen gelten als Sollvorgabe im Kompetenzmodell für die Mitarbeiter.<sup>60</sup>

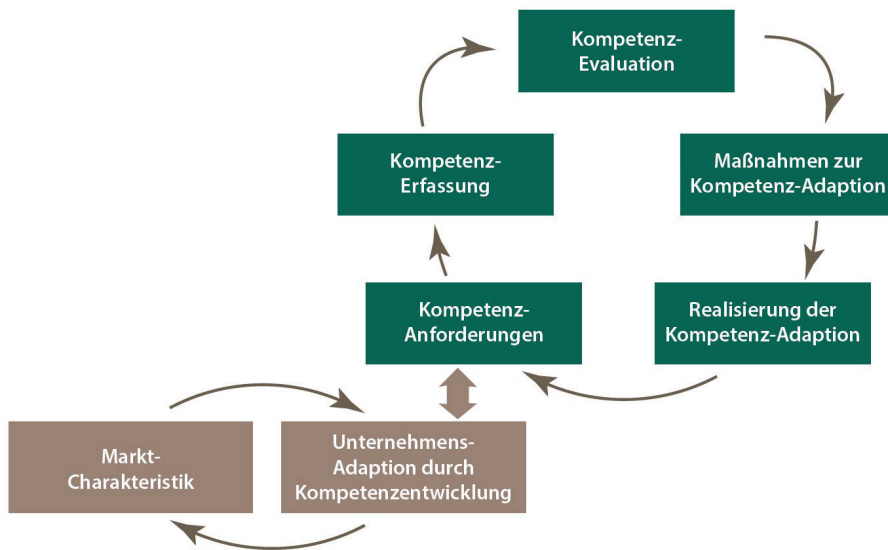
*Operatives Kompetenzmanagement:* Das operative Kompetenzmanagement verfolgt einen lernorientierten Ansatz, der die Transparenz bezüglich aktueller Kompetenzen und der Nutzung des Kompetenzmodells beschreibt. Ausgehend

<sup>59</sup> Vgl. Leinweber, S., Kompetenzmanagement, 2010, S. 147 ff.

<sup>60</sup> Vgl. North, K., et.al., Kompetenzmanagement, 2013, S. 16.

vom Ist-Zustand innerhalb eines Unternehmens werden Kompetenzen jedes Einzelnen bottom-up gemessen, evaluiert und auf den Soll-Zustand ausgerichtet entwickelt – die Differenz wird durch systematische Personalentwicklungsmaßnahmen und Stellenbesetzungen geschlossen.<sup>61</sup> Dementsprechend kann das operative Kompetenzmanagement in fünf Schritte eingeteilt werden: Zuerst werden die strategischen Anforderungen unter zusätzlicher Einbeziehung operativer Ziele in allgemeine oder zielgruppenbezogene Kompetenzziele heruntergebrochen. Anschließend müssen die aktuellen Kompetenzen der einzelnen Mitarbeiter erfasst werden. Als Resultat entsteht eine Übersicht der Kompetenzbestände auf Mitarbeiter-, Abteilungs- bzw. Unternehmensebene. Im nachfolgenden Schritt gilt es, die Bestandsaufnahme zu reflektieren und im Hinblick auf Differenzen zum Sollzustand sowie Potenziale zu bewerten. Den vierten Schritt bildet die Verteilung der Kompetenzen auf alle Ebenen des Unternehmens, um insgesamt eine hohe Verfügbarkeit sicherzustellen. Abschließend erfolgt die Kompetenzentwicklung durch individuelle oder betriebliche Lernprozesse. Als Ergebnis sollte ein verbesserter Kompetenzbestand vorliegen. Das aktuelle Kompetenzportfolio ist wiederum zu überprüfen und weiterzuentwickeln.<sup>62</sup>

**Abbildung 3:** Der strategische und operative Kompetenzmanagementzyklus



Quelle: In Anlehnung an North, K., et al., Kompetenzmanagement, 2013, S. 16 ff.

<sup>61</sup> Vgl. Leinweber, S., Kompetenzmanagement, 2010, S. 147 ff.; North, K., et al., Kompetenzmanagement, 2013, S. 19.

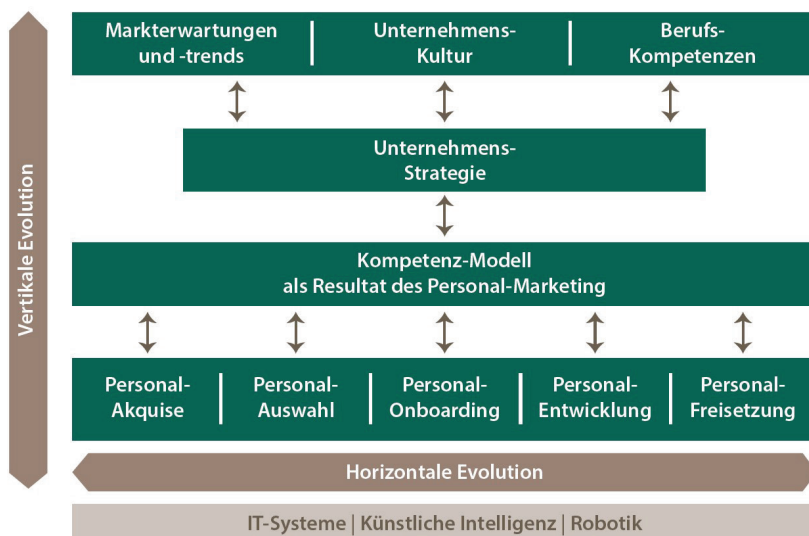
<sup>62</sup> Vgl. North, K., et al., Kompetenzmanagement, 2013, S. 19 f.

Wie in Abbildung 3 ersichtlich ist, greifen der operative und der strategische Ansatz ineinander; sie sind somit als Zyklus zu verstehen. Sowohl die Festlegung der strategischen Ausrichtung als auch die Evaluation des Ist-Zustandes sind regelmäßig vorzunehmen.<sup>63</sup>

### Verankerung im Unternehmen

Der klassische Kompetenzmanagementprozess ist durch top-down definierte Kompetenzziele strategisch ausgerichtet und verknüpft vertikal die Organisationsstrategie mit dem Personalmanagement (siehe Abbildung 4).

**Abbildung 4:** Organisatorische Verankerung des Kompetenzmanagements



Quelle: In Anlehnung an *Kauffeld, S., Paulsen, H.*, Kompetenzmanagement, 2018, S. 35

Aktuelle wie auch zukünftige externe Marktanforderungen, die Organisationskultur und die Berücksichtigung unternehmerischer Kernkompetenzen fließen in die Ableitung des Kompetenzmodells ein. Das operative Kompetenzmanagement findet anknüpfend in den einzelnen Personalprozessen statt. Zu den Anwendungsbereichen zählen Personalmarketing, -auswahl und -entwicklung, Nachfolgeplanung sowie Laufbahngestaltung. Während im Rahmen des Personalmarketings und der Personalauswahl der Fokus darauf liegt, relevante Kompetenzanforderungen durch die Identifizierung von externen Personen in den Betrieb zu

<sup>63</sup> Vgl. *Leinweber, S.*, Kompetenzmanagement, 2010, S. 148.

holen, erfolgt im Rahmen der Personalentwicklung und der Laufbahngestaltung das Kompetenzmanagement zum Kompetenzaufbau für derzeitige oder zukünftige Aufgabeninhalte der bestehenden Personalressourcen. Die Nachfolgeplanung hingegen nutzt das Kompetenzmanagement, um zu verhindern, dass benötigte Kompetenzen aus der Organisation ausscheiden – bspw. durch frühen Kompetenzaufbau bei anderen Beschäftigten kann diesem Fall vorgebeugt werden.<sup>64</sup> Eine horizontale Verknüpfung des Kompetenzmanagements mit den Personalprozessen dient der systematischen, einheitlichen Ausgestaltung.

### **Entwicklung und Einführung eines Kompetenzmanagements**

Die Entwicklung eines organisationspezifischen Kompetenzmanagements mit klassischem strategischem Ansatz erfolgt in den nachfolgend vorgestellten Schritten:<sup>65</sup>

*Schritt 1 – Generierung eines Kompetenzmodells:* Ein Kompetenzmodell beschreibt den Soll-Zustand und ist als Anforderungskatalog an die Mitarbeiter zu verstehen.<sup>66</sup> Die Erarbeitung erfolgt in drei Phasen. In der anfänglichen Modellierungsphase werden die Unternehmensstrategie unter Berücksichtigung der Kompetenzmodellansätze und -messsysteme definiert. In der Identifikationsphase werden die Anforderungen für alle Funktionen und Tätigkeiten mit strategischer Relevanz erarbeitet sowie in einem Soll-Katalog abgebildet. Eine Identifikation der Kompetenzanforderungen kann durch Workshops mit Management-, Führungs- und Fachkräften erfolgen. In einer abschließenden Validierungsphase können die Soll-Kompetenzen mit den aktuellen Ist-Kompetenzen abgeglichen werden. Diese Kompetenzmessung kann bspw. durch Online-Assessments oder Einschätzung von Handlungsweisen erfolgen. Das Ergebnis kann einerseits ein allgemeines Kompetenzmodell bilden, das für das gesamte Unternehmen und die Mitarbeiter allgemeingültige Kompetenzen festlegt. Andererseits können gleichzeitig spezifische Kompetenzmodelle für einzelne Tätigkeiten aufgestellt werden. Insbesondere bei den funktionspezifischen Mitarbeiterrollen ist hierbei der Detaillierungsgrad zu berücksichtigen. Je rollenspezifischer ein Kompetenzmodell gestaltet ist, desto höher die Akzeptanz; aber auch die Komplexität nimmt zu, während die Flexibilität sinkt. Je allgemeiner ein Kompetenzmodell aufgestellt ist, desto flexibler kann es eingesetzt und aktualisiert werden, jedoch sind das Identifikationspotenzial und die Nutzung gezielter Maßnahmen, umso geringer.<sup>67</sup>

---

<sup>64</sup> Vgl. Kauffeld, S., Paulsen, H., Kompetenzmanagement, 2018, S. 28 ff.

<sup>65</sup> Vgl. Kauffeld, S., Paulsen, H., Kompetenzmanagement, 2018, S. 36.

<sup>66</sup> Vgl. Sauter, W., Staudt, F., Kompetenzmanagement, 2016, S. 9.

<sup>67</sup> Vgl. Sauter, W., Staudt, F., Kompetenzmanagement, 2016, S. 10 ff.

*Schritt 2 – Ableitung von Personalinstrumenten:* Basierend auf dem Kompetenzmodell bzw. den Lücken zwischen Ist- und Soll-Profil sollten bestehende Werkzeuge geprüft und ggf. bedarfsorientiert neue Qualifizierungsmaßnahmen entwickelt werden. Dies umschließt bspw. Methoden zur Kompetenzerfassung wie auch Lernmaßnahmen.<sup>68</sup>

*Schritt 3 – Umsetzung des Kompetenzmanagements:* Nach der Konzeption des Kompetenzmanagements ist dieses praktisch umzusetzen. Dieser Prozess umfasst die Anwendung von IT-Tools, die Kompetenzerfassung, die Umsetzung der einzelnen Entwicklungsmaßnahmen sowie die Etablierung des Konzeptes im Unternehmen. Dabei ist anfänglich zu berücksichtigen, dass es sich um einen Veränderungsprozess handelt, bei dem Akzeptanz und Anwendung die Ziele bilden. Nach der anfänglichen Etablierung sollte der Kompetenzmanagementzyklus über die Zeit regelmäßig durchlaufen werden, auch eine bedarfsorientierte Aktualisierung ist sinnvoll.<sup>69</sup>

Während die ersten beiden Schritte planerisch geprägt sind, umfasst der letzte Schritt der Implementierung des Kompetenzmanagements vielfältige Handlungsfelder. Für die Einführung des Kompetenzmanagements wurden daher Erfolgsfaktoren identifiziert, die in Tabelle 2 vorgestellt werden.

**Tabelle 2:** Erfolgsfaktoren der Einführung eines Kompetenzmanagements

Erfolgsfaktor	Kurzbeschreibung/Inhalt
Kompetenzorientierung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aufbau einer Kompetenzkultur, „lernende Organisation“</li> <li>• offene Ansprache von Expertise und Defiziten</li> <li>• Feedbackkultur und Wertschätzung</li> </ul>
Fokussierung des Projektes	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einfachheit des Konzeptes</li> <li>• Nutzung von Pilotprojekten</li> <li>• Vermeidung von Insellösungen</li> </ul>
Managementunterstützung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Flache Hierarchien und klare Verantwortlichkeiten</li> <li>• Sponsorship oder Promotion durch das Management</li> <li>• Schlüsselfunktion direkter Führungskräfte</li> </ul>
Einbindung der Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Einbeziehung der Mitarbeitervertretung</li> <li>• Schaffen von Eigenverantwortung und Vertrauen</li> </ul>
Organisatorische Verankerung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sicherstellung technischer, organisatorischer, personeller, rechtlicher, räumlicher Rahmenbedingungen</li> </ul>

<sup>68</sup> Vgl. Kauffeld, S., Paulsen, H., Kompetenzmanagement, 2018, S. 38.

<sup>69</sup> Vgl. Kauffeld, S., Paulsen, H., Kompetenzmanagement, 2018, S. 39 ff.

	<ul style="list-style-type: none"><li>• z. B. Betriebsvereinbarung, Datenschutzkonzept</li></ul>
Information und Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"><li>• Zielgruppenorientierte Kommunikation</li><li>• Aufklärungskampagne zur Überwindung von Barrieren</li><li>• Kosten-Nutzen-Transparenz für Mitarbeiter (Anreize)</li></ul>
Gestaltung der IT-Struktur	<ul style="list-style-type: none"><li>• einfache Bedienbarkeit der Software</li><li>• Orientierung an den Gewohnheiten der Nutzer</li></ul>

Quelle: In Anlehnung an *North, K., et.al.*, Kompetenzmanagement, 2013, S. 188 ff.



## 2.4 Altersbezogene Managementansätze

### Employability und Age Management

Demografische und wirtschaftliche Einflüsse führen dazu, dass sich Unternehmen mit ihrer Belegschaft sowie Arbeitnehmer selbst für die Herausforderungen der Zukunft wettbewerbsstark aufstellen müssen. Dies bedarf einer Investition in die Erhöhung der Beschäftigungsfähigkeit über das gesamte Erwerbsleben hinweg.<sup>70</sup> In diesem Bezugsrahmen ist der Begriff des Employability Managements, der Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit bis zum Austritt aus dem Erwerbsleben, von Bedeutung. Die Definition von Employability umfasst die Fähigkeit von Personen, auf der Grundlage fachlicher Handlungskompetenzen und Leistungsfähigkeit eine Beschäftigung aufzunehmen oder diese zu erhalten. Gemäß Rump/Völker baut die individuelle Beschäftigungsfähigkeit auf fachlichen Qualifikationen, überfachlichen Kompetenzen sowie Einstellungen und Haltung auf. Das Konstrukt lässt sich auch aus Unternehmensperspektive in zwei Dimensionen abbilden. Zum einen gilt es, Employability bei Auswahlprozessen auf dem externen Arbeitsmarkt zu beachten, zum anderen stellt Employability einen internen Prozess dar, der sich mit der Ausschöpfung der Human Ressource im Unternehmen beschäftigt.<sup>71</sup> Employability Management kann auf unterschiedlichen Ebenen in einem Unternehmen ansetzen: Auf normativem Niveau findet es Berücksichtigung hinsichtlich Unternehmenszielen und Leitlinien, auf der strategischen Ebene dient es der Konkretisierung dieser Ziele und auf der operativen Ebene werden konkrete Maßnahmen entwickelt sowie umgesetzt.<sup>72</sup> Insgesamt ist das Employability Management auf allen Ebenen und in allen Unternehmensbereichen anzuwenden. Eine Schlüsselfunktion nehmen hierbei die Personalpolitik und der Ansatz des lebenslangen Lernens ein. Der Nutzen des Employability Managements liegt für Unternehmen im Erhalt und in der Erhöhung der Wertschöpfungsfähigkeit durch die Flexibilisierung des Personaleinsatzes.<sup>73</sup> Für die Mitarbeiter besteht er in der Erhöhung der eigenen Beschäftigungsfähigkeit und damit einhergehend gesteigerten Chancen auf dem Arbeitsmarkt, der Nutzung neuer Wissenspotenziale sowie einem gesteigerten Selbstbewusstsein.<sup>74</sup> Dabei liegt es in der Eigenverantwortung des Mitarbeiters, seine Beschäftigungsfähigkeit zu sichern; das Unternehmen hat zur Aufgabe, die notwendigen Rahmenbedingungen zu schaffen.<sup>75</sup>

---

<sup>70</sup> Vgl. *Deller, J., et. al.*, Personalmanagement, 2008, S. 177.

<sup>71</sup> Vgl. *Rump, J., Völker, R.*, 2007, S. 6 ff.

<sup>72</sup> Vgl. *Englmann, U.*, Employability, 2016, S. 22.

<sup>73</sup> Vgl. *Englmann, U.*, Employability, 2016, S. 23.

<sup>74</sup> Vgl. *Rump, J., Schmidt, S.*, Lernen, 2004, S. 240.

<sup>75</sup> Vgl. *Englmann, U.*, Employability, 2016, S. 30.

In Bezug auf die ältere Belegschaft kommt dem Personalmanagement, das im Funktionsbereich als Schnittstelle zwischen Arbeitnehmern und Unternehmensstrategien agiert, die Aufgabe zu, die demografischen Entwicklungen und die Erhaltung der Employability mit gezielten Maßnahmen zu begleiten. Dieser umfassenden Thematik kann ein Unternehmen mittels dynamischen Personalmanagements in Form von Age Management begegnen. Das Age Management beschreibt grundsätzlich den Umgang mit der älteren Belegschaft und beinhaltet Instrumente, mit denen die differenzierten Bedürfnisse der älteren Mitarbeiter berücksichtigt werden. Eines der verbreiteten Age-Management-Konzepte ist in die nachfolgenden zentralen Bestandteile gegliedert.<sup>76</sup>

*Dynamisches Kompetenzmanagement:* Das dynamische Kompetenzmanagement beinhaltet die Bausteine der Kompetenzentwicklung und -weiterbildung, eine regelmäßige Diagnostik, den Abgleich von Kompetenz- und Arbeitsplatzprofilen sowie die Flexibilisierung von Karrieren. Mittels eines konsequenten Kompetenzmanagements kann die systematische Entwicklung von Arbeitnehmern erfolgen.<sup>77</sup>

*Wissensmanagement:* Im Fokus des Wissensmanagements mit Altersbezug steht der Wissens- und Erfahrungstransfer. Es gilt, dem durch altersbedingtes Ausscheiden aus dem Unternehmen resultierenden Know-how-Verlust entgegenzuwirken.<sup>78</sup>

*Diversity Management:* Die unterschiedlichen Mitarbeiterdimensionen wie Alter, Geschlecht oder Nationalität werden als Potenzial zur Produktivitätserhöhung angesehen und genutzt. Zum Diversity Management zählt somit bspw. die Bildung von heterogeneren Teams, es kann aber auch eine gezielt homogene Teamzusammenstellung bedeuten.<sup>79</sup>

*Gesundheitsmanagement:* Im Rahmen eines Gesundheitsmanagements soll gesichert werden, dass die körperliche Leistungsfähigkeit erhalten bleibt. Dies geschieht durch gesundheitsförderliche Maßnahmen, wie bspw. Arbeitsplatzgestaltung oder Verpflegung.<sup>80</sup>

*Unternehmensklima:* In den Teilbereichen des Age Managements sowie in organisatorischen Unternehmensbereichen, die dem demografischen Wandel unterliegen, ist ein positives Arbeits- und Lernklima hinsichtlich des Altersbezugs herzustellen. Dieses wirkt sich förderlich auf die Produktivität der älteren Belegschaft

---

<sup>76</sup> Vgl. Deller, J., et. al., Personalmanagement, 2008, S. 118.

<sup>77</sup> Vgl. Deller, J., et. al., Personalmanagement, 2008, S. 118.

<sup>78</sup> Vgl. Deller, J., et. al., Personalmanagement, 2008, S. 118.

<sup>79</sup> Vgl. Deller, J., et. al., Personalmanagement, 2008, S. 118.

<sup>80</sup> Vgl. Deller, J., et. al., Personalmanagement, 2008, S. 118.

aus, da es z. B. die Mitarbeitermotivation in Hinblick auf Weiterbildungsmaßnahmen beeinflussen kann.<sup>81</sup>

Das Age Management findet daher ganzheitlich im Personalmanagement sowie in der Mitarbeiterführung und übergeordnet in der Unternehmenskultur Anwendung. Es ist folglich ein ganzheitliches Konzept vieler einzelner Ansatzpunkte, die in einem Zusammenhang zueinanderstehen.<sup>82</sup> Einen Überblick über mögliche Maßnahmen gibt Tabelle 3.

**Tabelle 3:** Ausgewählte Ansätze des Age Managements

<b>Maßnahmen zur Erhaltung der Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter</b>
<ul style="list-style-type: none"><li>• betriebliche Gesundheitsförderung, Altersgerechte Arbeitsplatzgestaltung</li><li>• flexible Arbeitszeitgestaltung, Work-Life-Balance</li><li>• Förderung der Selbstverantwortung</li><li>• altersgemischte Teams</li><li>• lebenslanges Lernen und lernförderliche Umgebung</li><li>• bedürfnisorientierte Weiterbildung</li><li>• individuelle Karriereplanung (horizontal und vertikal), motivationale Mechanismen</li></ul>

Quelle: In Anlehnung an Holz, M., Da-Cruz, P., Demografischer Wandel, 2007, S. 49

Angesichts des Fokus der vorliegenden Publikation auf ein Kompetenzmanagement 50+ soll im Folgenden der Age-Management-Bestandteil des dynamischen Kompetenzmanagements altersspezifisch betrachtet werden. In Bezug zur Employability nimmt zudem die Personalentwicklung eine zentrale Funktion ein.<sup>83</sup> Daher werden im Weiteren drei damit verknüpfte Maßnahmen des Age Managements vorgestellt.

<sup>81</sup> Vgl. Deller, J., et. al., Personalmanagement, 2008, S. 118.

<sup>82</sup> Vgl. Deller, J., et. al., Personalmanagement, 2008, S. 118.

<sup>83</sup> Vgl. Englmann, U., Employability, 2016, S. 40.

## Lebenslanges Lernen

Lebenslanges oder lebensbegleitendes Lernen beschreibt die permanente Auffrischung oder Ausweitung von Wissen sowie relevanten Kompetenzen über die gesamte Lebensspanne hinweg und rückt den individuellen Bildungsprozess in den Vordergrund.<sup>84</sup> Je nach Lebensabschnitt und Karrierephase unterscheidet sich die Methode des Kompetenzerwerbs und die individuelle Zielsetzung. Personalentwicklungsmaßnahmen, die erst im späten Berufsverlauf ansetzen, werden als weniger nutzbringend erachtet. In der Ausgestaltung kommen dabei sowohl informelle Lernprozesse als auch organisierte Fort- und Weiterbildungen zum Einsatz.<sup>85</sup> Ihr Ziel bildet nicht die klassische Wissensvermittlung, sondern die fortlaufende Weiterbildung in einem selbstgesteuerten Lern- und Reflexionsprozess. Damit stellt das Konzept des lebenslangen Lernens keinen Ersatz für die klassischen Bildungsangebote dar. Sein Erfolg ist überdies abhängig von motivationalen Aspekten. Die Motivation des Mitarbeiters ist u. a. durch seine Rahmenbedingungen bedingt. Entscheidungsfreiheiten, Unternehmenswerte und Führungsverhalten können in der richtigen Ausgestaltung motivierend wirken und somit das lebenslange Lernen fördern. Der Motivationsaspekt ist nicht nur Bedingung, sondern zugleich Ziel, wenn Lerninteresse über die gesamte Erwerbstätigkeit hinweg aufrechterhalten werden soll.<sup>86</sup>

Personalentwicklung im späteren Lebens- oder Berufsverlauf dient der Aufrechterhaltung der Leistungsfähigkeit und der Gestaltung der letzten Berufsjahre.<sup>87</sup> Sie ist in dieser Phase weniger durch formales als durch informelles Lernen geprägt.

Dabei ist es zentral, dass das Unternehmen geeignete Voraussetzungen im Sinne einer lernförderlichen Umgebung für die Weiterentwicklung schafft. Unternehmenskultur, Arbeitsplatz und -abläufe sowie Aufgabenzuweisungen sind dabei einige zu beachtende Aspekte.<sup>88</sup> Für den Umgang mit älteren Mitarbeitern nimmt das Konzept des lebenslangen Lernens eine besondere Bedeutung ein. Der generationsübergreifende Ansatz führt zur Aufrechterhaltung der Lernfähigkeit während des gesamten Berufslebens. Zudem führt der Ansatz zum aktiven Einbeziehen der älteren Mitarbeiter in die Employability- bzw. Qualifizierungsmaßnahmen. Bei entsprechender Anpassung der Unternehmenskultur findet

---

<sup>84</sup> Vgl. *Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung*, Lebenslanges Lernen, 2004, S. 13.

<sup>85</sup> Vgl. *Schmidt-Hertha, B.*, Kompetenzerwerb, 2007, S. 22 ff.

<sup>86</sup> Vgl. *Englmann, U.*, Employability, 2016, S. 46 ff.

<sup>87</sup> Vgl. *Graf, A.*, Personalentwicklung, 2009, S. 199 ff.

<sup>88</sup> Vgl. *Schmidt-Hertha, B.*, Kompetenzerwerb, 2007, S. 69.

eine Abkehr von der Jugendzentrierung statt, das Führungsverhalten ist auf Bedürfnisse älterer sensibilisiert und alle Mitarbeiter erfahren allgemeine Wertschätzung.<sup>89</sup>

### **Bedürfnisorientierte Weiterbildung**

Abgeleitet von der veränderten Leistungs- und Lernfähigkeit sowie anderen Lernzielen Älterer sollte ihre Weiterbildung im Rahmen des Age Managements bedürfnisorientiert erfolgen. Der Weiterbildungsbedarf Älterer unterscheidet sich von dem Jüngerer.<sup>90</sup>

Generell werden in der Literatur folgende Bedürfnisse an das Lernen Älterer gestellt:<sup>91</sup>

- Selbststeuerung und Eigenverantwortlichkeit bezüglich Lernzielen, -tempos, -inhalten,
- Verknüpfung mit dem Eigeninteresse und Zielgerichtetheit von Inhalten,
- ganzheitliche Betrachtung von neuen Themen, weniger Teilschritte,
- Anpassung (ggf. Reduzierung) des Lerntempos,
- Vermittlung von Lerntechniken und -strategien,
- Übersichtlichkeit des Lernmaterials,
- praktische Übungen, Verknüpfung mit Erfahrungen oder eigener Tätigkeit,
- persönliche Betreuung.

Diese Bedürfnisse können bei der Konzeption von alterssensiblen Lehrmethoden und Bildungsangeboten berücksichtigt werden, jedoch liegt die Herausforderung meist in der Heterogenität innerhalb der Altersgruppe. Denn die im Laufe der Lernbiografie erworbenen Lernvoraussetzungen und Kompetenzbestände führen zu individuellen Bildungsbedürfnissen.<sup>92</sup> Bei einer altersgerechten Ausgestaltung der Bildungsangebote für die ältere Zielgruppe handelt es sich um sogenannte Altenbildung. Die Abgrenzung kann sich sowohl auf Mitarbeiter mit fortgeschrittenem Lebensalter beziehen als auch auf Personen in Relation zu ihrer Lebensspanne. Davon abzugrenzen ist die Altersbildung, wobei diese auf Bildungsinhalte zum Altern oder die späte Lebensphase bezogen ist.<sup>93</sup>

---

<sup>89</sup> Vgl. *Englmann, U.*, *Employability*, 2016, S. 40 ff.

<sup>90</sup> Vgl. *Englmann, U.*, *Employability*, 2016, S. 55.

<sup>91</sup> Vgl. *Morschhäuser, M., et. al.*, *Ältere Mitarbeiter*, 2003, S. 66 ff.; *Lehr, U.*, *Altern*, 2007, S. 93 ff.; *Schmidt-Hertha, B.*, *Kompetenzerwerb*, 2007, S. 70 f.

<sup>92</sup> Vgl. *Schmidt-Hertha, B.*, *Kompetenzerwerb*, 2007, S. 69.

<sup>93</sup> Vgl. *Schmidt-Hertha, B.*, *Kompetenzerwerb*, 2007, S. 23.

Dieser zielgruppenspezifischen Betrachtung des Lernens steht das intergenerationale Lernen gegenüber. Es beschreibt Lernprozesse und -angebote unter Einbeziehung verschiedener Altersgruppen. Intergenerationelles Lernen bietet Chancen des Erfahrungsaustauschs zwischen Generationen und erlebt insbesondere bei älteren Teilnehmern große Wertschätzung. Allerdings birgt es didaktische Herausforderungen und sein Erfolg ist vom Lerninhalt und dem Vorwissen abhängig – seine Grenzen erreicht es bspw. bei technologischen Themen.<sup>94</sup>

### **Altersspezifische Laufbahngestaltung**

Klassische Karrieremodelle sind durch Hierarchien und vertikale Mitarbeiterentwicklung geprägt, sie fokussieren sich somit meist auf Führungskarrieren. Der Wandel der Arbeitswelt bedingt allerdings Veränderungen der Unternehmensstrukturen und das Schaffen von neuen Karrierewegen. Fach- und Projektkarrieren sowie horizontale Karrieremöglichkeiten gewinnen dadurch an Bedeutung und rücken die Kompetenzentwicklung in den Fokus. Bei der Entwicklung altersgerechter Karrieremodelle ist zu beachten, dass diese an die individuelle Leistungsfähigkeit angepasst sind und durch sie Perspektiven für die ältere Belegschaft geschaffen werden.<sup>95</sup> Des Weiteren dient eine aktive Laufbahngestaltung der Erhaltung der Gesundheit, der Motivation und der Nutzung sowie der Entwicklung von Kompetenzen. Bei älteren Mitarbeitern sollte verstärkt darauf geachtet werden, sie anhand ihrer körperlichen Leistungsfähigkeit und Kompetenzen einzusetzen und letztere bei Bedarf frühzeitig durch Bildungsmaßnahmen zu unterstützen, um Überforderung zu vermeiden.<sup>96</sup> Zusammenfassend bieten die Flexibilisierung und die Individualisierung von Karrieren Chancen sowie Anreize für ältere Arbeitnehmer. Abhängig vom Karrieremodell bzw. von der Laufbahngestaltung kann dies bspw. zu Erfolg, Work-Life-Balance, Abwechslung oder Anpassung an die Lebensumstände führen bzw. motivierend wirken.<sup>97</sup>

---

<sup>94</sup> Vgl. *Schmidt-Hertha, B.*, Kompetenzerwerb, 2007, S. 75 f.

<sup>95</sup> Vgl. *Englmann, U.*, Employability, 2016, S. 49.

<sup>96</sup> Vgl. *Prezewowsky, M.*, Demografischer Wandel, 2007, S. 214.

<sup>97</sup> Vgl. *DGFP e. V.*, Ältere Mitarbeiter, 2012, S. 77.

### 3 Vorstellung des Fallbeispiels

#### 3.1 Kurzdarstellung des Unternehmens und Beschreibung der Ausgangssituation

Als Fallbeispiel soll ein international tätiges Technologie- und Dienstleistungsunternehmen herangezogen werden.<sup>98</sup> Im Geschäftsjahr 2018 erwirtschaftete die Unternehmensgruppe einen Jahresumsatz im zweistelligen Milliarden-Euro-Bereich. Zudem umfasst sie mehrere Regional- und Tochtergesellschaften und beschäftigte Ende 2018 mehrere hunderttausend Mitarbeiter weltweit. Außerdem ist zu erwähnen, dass die Unternehmensgruppe auf die Entwicklung von Innovationen fokussiert ist.

Zu dem Konzern gehört u. a. ein in der Automobilzuliefererindustrie tätiges Tochterunternehmen. Dieses Unternehmen, das Technologien in Software und Hardware entwickelt, ist ebenso international vertreten und hat seinen Hauptsitz in Deutschland.<sup>99</sup>

Die Automobilindustrie ist geprägt von globalen Megatrends, zu denen die Aspekte Urbanisierung, Demografie sowie Klima gehören. Hinzu kommt der Wandel der Mobilitätsmärkte hin zur Vernetzung, Automatisierung und Elektrifizierung der Mobilität. Als Folge dessen befindet sich auch das Unternehmen in der Transformation, um den zukunftsprägenden Anforderungen gerecht zu werden.<sup>100</sup>

Einen Schwerpunkt der Betrachtung legt diese Publikation auf das beschriebene Unternehmen mit rund 1.000 Mitarbeitern in Deutschland. Dieses dient als Praxisbeispiel für die empirischen Untersuchungen und die Entwicklung einer Handlungsempfehlung bezüglich des Kompetenzmanagements 50+. Die Begründung dieser Themenwahl ergibt sich aus den Auswirkungen der demografischen Entwicklungen auf das Unternehmen und des Wandels der Mobilitätsmärkte in Anbetracht der Notwendigkeit der Kompetenzentwicklung. Zur Veranschaulichung der Ausgangssituation ist eine Analyse der Mitarbeiterstruktur notwendig: Die Auswertung der Mitarbeiterdaten zum Stand 31.12.2019 umfasste 1.055 festangestellte Mitarbeiter. 82 Prozent der Beschäftigten waren männlich und arbeiteten bis auf wenige Ausnahmen im indirekten Bereich. 75 Prozent der Belegschaft waren in technischen Bereichen tätig, insbesondere in der Entwicklung. Die übrigen Mitarbeiter waren in kaufmännischen Funktionen angesiedelt. Aufgrund der

---

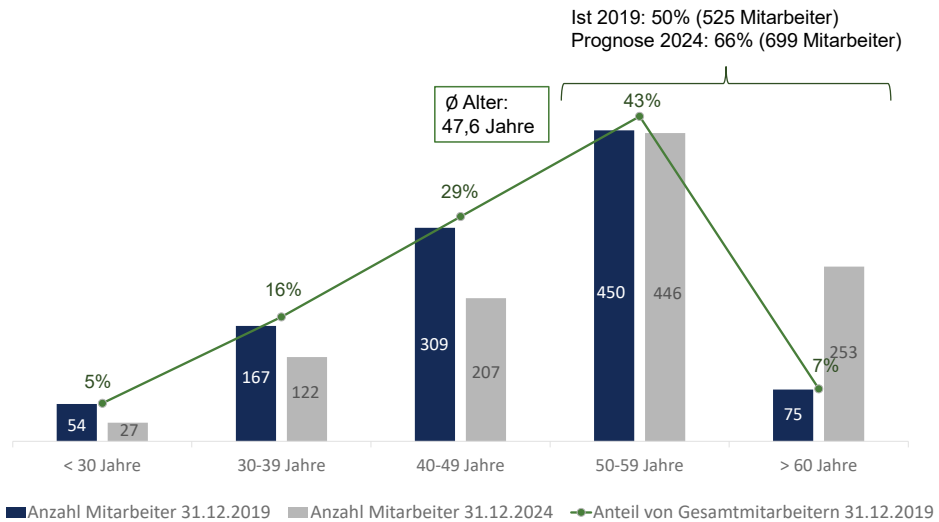
<sup>98</sup> Im Rahmen dieser Publikation soll die Anonymität des Unternehmens gewahrt werden. Daher wird auf die Nennung des Firmennamens und konkreter Eckdaten verzichtet. Zur Einordnung und Verständnis des Beispiels wird jedoch ein grober Überblick gewährt.

<sup>99</sup> Vgl. *Fallstudie*, Unternehmensinterne Daten (nicht öffentlich zugänglich).

<sup>100</sup> Vgl. *Fallstudie*, Unternehmensinterne Daten (nicht öffentlich zugänglich).

Tatsache, dass die Mitarbeiter zumeist in der Technologie-Entwicklung der Produkte oder in zentralen Verwaltungsaufgaben zu verorten waren, sind sie der Wissensarbeit zuzuordnen. Knapp die Hälfte der Belegschaft wies eine Betriebszugehörigkeit von über 20 Jahren auf. Der Altersdurchschnitt lag bei 48 Jahren. Bei genauerer Betrachtung der Altersstruktur wird ersichtlich, dass die Gruppe der 50- bis 59-Jährigen die größte Altersgruppe bildete. Insgesamt die Hälfte aller Mitarbeiter war über 50 Jahre alt und lag damit sowohl in der zweiten Berufshälfte als auch in der Zielgruppe des Kompetenzmanagements 50+. Bereits seit 2010 bildeten die über 50-Jährigen die größte Altersgruppe in der Belegschaft, was vor allem auf die Baby-Boomer zurückzuführen ist. Der älteste aktive Mitarbeiter wies zum Zeitpunkt der Datenerfassung ein Alter von 65 Jahren auf. Mit Erhöhung des Renteneintrittsalters auf 67 Jahre und perspektivisch mehr wird sich das Berufsleben entsprechend verlängern und damit das Durchschnittsalter weiter erhöhen.<sup>101</sup> Von einer konstanten Gesamtbelegschaft ausgehend, wobei Abgänge aufgrund von Renteneintritten mit 67 Jahren zu verzeichnen sein werden und Nachbesetzungen in der jüngsten Altersgruppe erfolgen werden, zeigt die Vorausberechnung für 2024, dass der Anteil, der über 50-Jährigen auf 66 Prozent steigen könnte.

**Abbildung 5:** Fallstudie – Altersstruktur 2019 und 2024



<sup>101</sup> Vgl. *Fallstudie*, Unternehmensinterne Daten (nicht öffentlich zugänglich).



Des Weiteren sind wenige Mitarbeiter in jüngeren Altersgruppen und hohe Betriebszugehörigkeiten ein Resultat der geringen Fluktuation, sodass nur in geringem Maß junge Hochschulabsolventen in den letzten zehn Jahren unternehmensextern eingestellt wurden. Fachkräftemangel und Einstellungsrestriktionen gelten als eine Ursache hierfür. Aktuelle wie auch künftige Aufgaben sind dementsprechend von der derzeitigen Belegschaft zu bewältigen.<sup>102</sup> Folglich ist es ein Ziel des Unternehmens, seine Mitarbeitergruppe jenseits des 50. Lebensjahres durch gezielte Maßnahmen aktiv in die Gestaltung und die Nutzung der Personalkapazitäten einzubeziehen, um einen Wertbeitrag zur zukunftsfähigen, wettbewerbsstarken Ausrichtung der Firma zu leisten. Zu diesem Zweck bedarf es eines umfassenden Programms des Kompetenzmanagements im Rahmen der Personalentwicklung mit dem Fokus auf dem der Beschäftigungsfähigkeit förderlichen Age Management.

### **3.2 Vorstellung des bestehenden Personal- und Kompetenzmanagements**

Im Folgenden wird ein Überblick über den betrieblichen Bezugsrahmen der bisherigen Gestaltung der Personalarbeit und die praktizierte Mitarbeiterentwicklung bei dem als Fallstudie dienenden Unternehmen gegeben.

#### **Personalmanagement und -strategie**

Treiber der Personalarbeit ist die Personalstrategie mit dem Ziel, den Wandel der Geschäftsaktivitäten zu unterstützen und einen Wertbeitrag durch Mitarbeiter und Kultur zu leisten. Sie umfasst sechs strategische Kernthemen – dazu gehört u. a. die Qualifizierung mittels neuester Lernmethoden sowie die Exzellenz der Personalprozesse.<sup>103</sup>

Das Unternehmen hat acht Hauptprozesse der Personalarbeit definiert. Diese Hauptprozesse bilden die Steuerung, Planung, Beschaffung, Führung, Vergütung, Entwicklung, Transformation sowie IT.<sup>104</sup>

Im Folgenden soll auf den Prozess der Personalentwicklung eingegangen werden, da das Kompetenzmanagement in dem betrachteten Unternehmen der Personalentwicklung zugeordnet wird. Dieser umfasst alle Teilprozesse sowie Maßnahmen zur Identifizierung, Entwicklung und Nutzung der Mitarbeiterkompetenzen und -potenziale. Den Rahmen hierfür bilden die Werte sowie die operativen

---

<sup>102</sup> Vgl. *Fallstudie*, Unternehmensinterne Daten (nicht öffentlich zugänglich).

<sup>103</sup> Vgl. *Fallstudie*, Unternehmensinterne Daten (nicht öffentlich zugänglich).

<sup>104</sup> Vgl. *Fallstudie*, Unternehmensinterne Daten (nicht öffentlich zugänglich).

und strategischen Bedarfe des Unternehmens. Die Zielsetzung umfasst die Sicherung der Zukunftsfähigkeit durch Identifizierung wesentlicher Kompetenzen sowie die Nutzung der Potenziale und die Befähigung der Mitarbeiter für höherwertige Tätigkeiten. Die Grundlage der Mitarbeiterentwicklung bietet ein Kompetenzmodell bestehend aus vier primären Kompetenzfeldern: Fach-/Methoden-, Sozial-, Unternehmer- und Führungskompetenz. Darauf aufbauend umfasst der Prozess vier Komponenten, die wiederum folgende spezifische Instrumente enthalten:<sup>105</sup>

*Leistung:* Diese Komponente dient zur Bewertung der individuellen Leistung der Mitarbeiter und zur Förderung ihrer kontinuierlichen Verbesserung. Als Kernelement fungiert dabei das jährliche Mitarbeitergespräch, das zwischen Mitarbeiter und direkter Führungskraft stattfindet. Im Rahmen dieses Gesprächs sind Planung und Zielerreichung von Aufgaben zur Leistungsbeurteilung zu thematisieren. Das Gespräch wird durch die Führungskraft dokumentiert und in der Personalakte abgelegt.<sup>106</sup>

*Potenzial:* Diese Komponente umfasst die Potenzialerkennung und -förderung, die primär in einem jährlichen Gespräch zwischen Vorgesetzten und Personalabteilung über die Einschätzung des Entwicklungspotenzials der einzelnen Mitarbeiter geschehen. Es bietet den Ausgangspunkt für weitere Maßnahmen, insbesondere die Identifikation von Potenzialträgern für höherwertige Fach- und Führungslaufbahnen.<sup>107</sup>

*Kompetenz:* Dies beschreibt die Kompetenzentwicklung bzw. die Weiterbildung der Mitarbeiter vor dem Hintergrund der betrieblichen Interessen. Wesentlich dafür ist das betriebliche Kompetenzmanagement mit einem systematischen Ansatz zur Entwicklung der relevanten fachlichen Kompetenzen und zu ihrer Bereitstellung zur richtigen Zeit am richtigen Ort. Darüber hinaus werden Qualifizierungsmaßnahmen Off-the-Job zur Verfügung gestellt.<sup>108</sup>

*Karriere:* Das Element beschreibt den Einsatz von Mitarbeitern auf gleicher und höherer Ebene sowie die Gestaltung von Karrieren. Etablierte Karrierepfade umfassen die Führungs-, Fach- und Projektlaufbahn. Auf gleicher Ebene hingegen stehen im Rahmen dieses Elements Maßnahmen zur Weiterentwicklung und zur Übernahme einer anderen, gleichwertigen Tätigkeit. Der Arbeitsplatzwechsel hat den Erwerb von Erfahrungsbreite zum Ziel. Als Instrument dient ein Mitarbeiterentwicklungsgespräch, das allen Mitarbeitergruppen zur Verfügung steht. Es

---

<sup>105</sup> Vgl. *Fallstudie*, Unternehmensinterne Daten (nicht öffentlich zugänglich).

<sup>106</sup> Vgl. *Fallstudie*, Unternehmensinterne Daten (nicht öffentlich zugänglich).

<sup>107</sup> Vgl. *Fallstudie*, Unternehmensinterne Daten (nicht öffentlich zugänglich).

<sup>108</sup> Vgl. *Fallstudie*, Unternehmensinterne Daten (nicht öffentlich zugänglich).

kann alle drei bis fünf Jahre initiiert werden. Mitarbeiter, Vorgesetzte und Personalabteilung klären in diesem Gespräch die individuellen beruflichen und persönlichen Entwicklungsziele des Mitarbeiters. Bei der Förderung von Potenzialträgern kommen hingegen weitere Gesprächsinstrumente zum Einsatz, in deren Rahmen berufliche Ziele besprochen sowie Maßnahmen zur Vorbereitung auf weiterführende Aufgaben vereinbart werden.<sup>109</sup>

## **Kompetenzmanagement**

Mit dem Prozess des Kompetenzmanagements sollen im Praxisbeispiel das systematische Identifizieren sowie Entwickeln von Kompetenzen zur Erreichung der Geschäftsziele sichergestellt werden. Das Ziel ist die optimale Kompetenzentwicklung durch zielgruppenspezifische Implementierung von Kompetenzstandards, Systematik in der Erkennung und im Aufbau strategischer Zukunftskompetenzen sowie effiziente Durchführung der Kompetenzentwicklung. Der Fokus liegt dabei auf den fachlichen und methodischen Kompetenzen der Mitarbeiter. Das betriebliche Kompetenzmanagement besteht aus den zwei Prozesselementen der strategischen Kompetenzen und der Kompetenzstandards.<sup>110</sup>

Im Rahmen des strategischen Kompetenzmanagements gilt es, zukünftige Kompetenzanforderungen in Bezug auf spezifische Fachthemen aus der Unternehmensstrategie abzuleiten. Dies erfolgt einmal jährlich, z. B. in Form von Workshops. Die abgeleiteten Kompetenzen und die notwendigen Maßnahmen werden getrennt nach Funktionen dokumentiert. Im nächsten Schritt hat der Vorgesetzte die Aufgabe, seine Mitarbeiter über die erkannten Kompetenzaufbaubedarfe zu informieren und ggf. entsprechende Qualifizierungsmaßnahmen zu vereinbaren.<sup>111</sup>

Sogenannte Kompetenzstandards umfassen zielgruppenorientierte Trainingspläne, die ein Resultat des strategischen Ableitungsprozesses sein können. Der Prozess zur Definition und Umsetzung gliedert sich in fünf Teilschritte. Im ersten Schritt werden Verantwortliche für eine spezifische Funktion (z. B. Controlling oder Entwicklung) identifiziert. Sie definieren die Inhalte der rollenspezifischen Trainingspläne, die sowohl aus Pflichtmaßnahmen als auch aus optimalen Maßnahmen bestehen. Anschließend ist es im zweiten Schritt die Aufgabe der Führungskräfte, ihren Mitarbeitern das jeweils geeignete Curriculum zuzuweisen. Als dritter Schritt ist die Durchführung von Qualifizierungsmaßnahmen einmal jährlich im Mitarbeitergespräch zu vereinbaren. Verfügt ein Mitarbeiter nach Einschät-

---

<sup>109</sup> Vgl. *Fallstudie*, Unternehmensinterne Daten (nicht öffentlich zugänglich).

<sup>110</sup> Vgl. *Fallstudie*, Unternehmensinterne Daten (nicht öffentlich zugänglich).

<sup>111</sup> Vgl. *Fallstudie*, Unternehmensinterne Daten (nicht öffentlich zugänglich).

zung der Führungskraft bereits über die vorhandenen Kompetenzen seines Trainingsplans, kann auf die Anwendung der Maßnahmen verzichtet werden. Nachdem im vierten Schritt die Qualifizierung bzw. der Kompetenzaufbau stattfindet, werden zuletzt die erfolgten Qualifizierungsmaßnahmen dokumentiert und eine Erfolgskontrolle im Mitarbeitergespräch des Folgejahres durchgeführt. Eine explizite Gap-Analyse ist nicht Bestandteil des Prozesses.<sup>112</sup>

### **3.3 Bisherige Ansätze zum Umgang mit älteren Mitarbeitern**

Eine explizite Berücksichtigung älterer Mitarbeiter in Personalstrategien fand im Unternehmen nicht statt. Aktuelle Prozesse und Instrumente beziehen sich folglich auf alle Mitarbeiter unabhängig von Alter, Geschlecht oder Nationalität.<sup>113</sup>

In den 2000er Jahren wurde von Mitarbeitern in der zweiten Berufshälfte allerdings ein Mitarbeiternetzwerk gegründet. Es besteht aus einem Kernteam und definiert sich als Gruppe von berufserfahrenen Netzwerkmitgliedern, die weiter gefördert und gefordert werden möchten. Der Fokus liegt auf der Unterstützung von Mitarbeitern ab 50 Jahren, um diese darin zu bestärken, ihre beruflichen Ziele weiterzuverfolgen. Das Ziel des Netzwerkes besteht darin, dass Mitarbeiter in der zweiten Berufshälfte ihren Fähigkeiten entsprechend eingesetzt und umfangreich in betriebliche Weiterbildungsmaßnahmen eingebunden werden sowie dass ihre Autonomie gefördert und ihre Kompetenz für Innovationen genutzt werden. Durch das Netzwerk wurde eine Mitarbeiterbefragung initiiert mit dem Ziel, die aktuelle Arbeitssituation der Mitarbeiter ab 45 Jahren zu erfassen. Im Gesamtergebnis wurde deutlich, dass sich die Befragten eine stärkere Auseinandersetzung des Unternehmens mit den Auswirkungen des demografischen Wandels wünschen.<sup>114</sup>

---

<sup>112</sup> Vgl. *Fallstudie*, Unternehmensinterne Daten (nicht öffentlich zugänglich).

<sup>113</sup> Vgl. *Fallstudie*, Unternehmensinterne Daten (nicht öffentlich zugänglich).

<sup>114</sup> Vgl. *Fallstudie*, Unternehmensinterne Daten (nicht öffentlich zugänglich).

## 4 Methode und Durchführung der Untersuchung

### 4.1 Untersuchungsaufbau und Forschungsmethode

Zur Untersuchung der Forschungsfragen unter Berücksichtigung des Fallbeispiels findet im Rahmen dieser Publikation die empirische Sozialforschung Anwendung. Sie umfasst Methoden und Instrumente zur Durchführung, Erfassung und Deutung von Sachverhalten.<sup>115</sup> Eine ihrer Untersuchungsformen stellt die Einzelfallstudie dar. Unter ihr wird die Betrachtung eines Untersuchungsgegenstandes – einzelne Person, Personengruppe oder Organisation – verstanden.<sup>116</sup> Bei der Durchführung lassen sich verschiedene Methoden anwenden, zu denen Befragungen und Dokumentenanalysen zählen.<sup>117</sup> Die Untersuchung dieser Publikation ist als Einzelfallstudie angelegt: Beim Untersuchungsobjekt handelt es sich um das Kompetenzmanagement der Fallstudie, auf das sich auch die Handlungsempfehlung beziehen soll. Gestaltungsmöglichkeiten eines altersspezifischen Kompetenzmanagements wurde bisher nicht umfangreich wissenschaftlich oder unternehmensintern aufgearbeitet, sodass auf keine bereits vorliegenden Daten zurückgegriffen werden kann.

#### Forschungsmethode

Der Forschungsansatz stellt die grundlegende, gegenstandsbezogene Vorgehensweise zur Beantwortung der Forschungsfrage dar.<sup>118</sup> Das methodische Vorgehen gilt es im Allgemeinen, in quantitative und qualitative Forschung zu unterscheiden. Die beiden Ansätze differenzieren sich vor allem in der Verwendung des Datenmaterials und basieren auf unterschiedlichen Denkweisen, verfolgen verschiedene Ziele und führen daher zu unterschiedlichen Forschungsprozessen wie auch Arten von Resultaten.<sup>119</sup> Während bei der quantitativen Forschung die objektive Messung und die numerische Aufarbeitung von Daten und ihren Verhältnissen im Vordergrund steht, werden in der qualitativen Forschung Erfahrungen verbalisiert und mit einer sinnverstehenden, interpretativen Verfahrensweise analysiert.<sup>120</sup> Diese zumeist nur geringfügig standardisierten Verfahren werden bei der Untersuchung eines im Vergleich zur quantitativen Forschung kleineren, jedoch detaillierteren Spektrums eingesetzt.<sup>121</sup> Zu den klassischen qualitativen

---

<sup>115</sup> Vgl. Häder, M., Empirische Sozialforschung, 2010, S. 21.

<sup>116</sup> Vgl. Borner, R., Wissensmanagement, 2005, S. 135; Schnell, R., et al., Empirische Sozialforschung, 2008, S. 248 f.

<sup>117</sup> Vgl. Brüsemeister, T., Qualitative Forschung, 2008, S. 55 ff.

<sup>118</sup> Vgl. Hussy, W., et al., Forschungsmethoden, 2010, S. 25.

<sup>119</sup> Vgl. Wichmann, A., Forschung, 2019, S. 3 f.

<sup>120</sup> Vgl. Bortz, J., Döring, N., Forschungsmethoden, 2006, S. 296.

<sup>121</sup> Vgl. Hussy, W., et al., Forschungsmethoden, 2010, S. 9.

Erhebungsmethoden zählen Gruppendiskussionen, Interviews sowie Beobachtungen. Dadurch soll Zugriff auf tieferes Wissen, Motive, Verhaltensweisen oder Entscheidungskriterien erlangt werden. Davon abgeleitet werden Ergebnisse generiert, die nicht messbar sind, jedoch die Hintergründe des Forschungsthemas aufzeigen.<sup>122</sup> Daraus können sich neue Forschungsfragen ergeben, selten werden explizit Hypothesen getestet.<sup>123</sup>

Die Wahl der Forschungsmethode ergibt sich aus dem Forschungsgegenstand. Ein Ziel dieser Publikation ist es, abschließend eine Handlungsempfehlung für ein Kompetenzmanagement 50+ mit speziellem Fokus auf das Fallbeispiel zu entwickeln. Dementsprechend sollen im Zuge dieser Untersuchung Problemfelder und Lösungsansätze erfasst werden. Durch das explorative Vorgehen sowie den Zugang zu einer relativ kleinen Fallstudie präsentiert sich die qualitative Forschung als Instrument der Wahl. Ein Nachteil des qualitativen Vorgehens liegt in der Einbuße der Repräsentativität, auf die im Rahmen dieser Publikation jedoch kein Anspruch erhoben wird. Im Fokus steht die Fallstudie; die Übertragbarkeit auf andere private Unternehmen wird in Kapitel 7.2 diskutiert. Hinzu kommen forschungsoökonomische Aspekte, wie das Erfassen einer größeren Stichprobe in einem begrenzten Zugang und Zeitrahmen, die bei dieser Untersuchung eine Kombination beider forschungsmethodischer Ansätze ausschließen. Im Folgenden sollen die geltenden Prinzipien der qualitativen Forschung nach Lamneck beachtet werden:

- **Offenheit:** Die Offenheit soll den explorativen Charakter der qualitativen Forschung herausstellen und bezieht sich auf die Offenheit des Forschenden sowohl in der Erhebungsmethodik als auch gegenüber dem Untersuchungsgegenstand. Das bedeutet zum einen, dass bei der Datenerhebung auf vorab definierte Filtersysteme verzichtet wird. Zum anderen ist eine Hypothesenentwicklung im Vorfeld nicht notwendig, da der Ansatz hypothesengenerierend wirkt.<sup>124 125</sup>
- **Forschung als Kommunikation:** Dieses Prinzip betrachtet Kommunikation als alltagsnahe Interaktion und Bestandteil der Erfassung komplexer Zusammenhänge.<sup>126</sup>

---

<sup>122</sup> Vgl. *Qualtrics*, Qualitative Forschung, 2020, o. S.

<sup>123</sup> Vgl. *Hussy, W., et al.*, Forschungsmethoden, 2010, S. 9.

<sup>124</sup> Vgl. *Lamneck, S., Krell, C.*, qualitative Sozialforschung, 2016, S. 33 f.

<sup>125</sup> Auf eine Aufstellung von Hypothesen zu Beginn der Untersuchung wird daher in dieser Arbeit verzichtet. Dies ist in der Offenheit für die Lösungsansätze ausgehend von Experteninterviews begründet.

<sup>126</sup> Vgl. *Lamneck, S., Krell, C.*, qualitative Sozialforschung, 2016, S. 34 f.

- *Prozesscharakter von Forschung und Gegenstand*: Die im Kommunikationsprozess entstandenen Aussagen werden als Reproduktion verstanden und bilden daher keine unveränderlichen Wirkungszusammenhänge ab.<sup>127</sup>
- *Reflexivität von Gegenstand und Analyse*: Das Forschungsvorgehen unterliegt der Reflexion des Forschers und damit einer Anpassungsfähigkeit im Gegensatz zum linearen, quantitativen Vorgehen.<sup>128</sup>
- *Explikation*: Dieses Prinzip beschreibt die Nachvollziehbarkeit der Interpretation mittels Offenlegung der Vorgehensweise.<sup>129</sup>
- *Flexibilität*: Die Flexibilität gilt für den gesamten Untersuchungsprozess und kann zu einer Anpassung und Differenzierung des Forschungsgegenstandes führen.<sup>130</sup>

Um die Forschungsfragen zu untersuchen, sollen zwei empirische Methoden Anwendung finden:

1. Methode der leitfadengestützten Experteninterviews
2. Methode der Analyse von Sekundärquellen

Der Schwerpunkt liegt dabei auf der Durchführung und der entsprechenden Primäranalyse von Experteninterviews. Mittels der Interviews mit Spezialisten in verschiedenen Funktionen soll Aufschluss über die Forschungsfragen gewonnen werden. Darauf aufbauend werden als ergänzender Forschungsansatz in einer Sekundäranalyse vorliegende Daten aus Workshops und Mitarbeiterbefragungen des Praxisbeispiels analysiert. Das Ziel der Auswertung der Sekundärquellen liegt darin, neben den Experten ebenso Erkenntnisse über die Handlungsfelder und die Bedürfnisse der Fokusgruppe 50+ zu gewinnen. Dies dient der Bestätigung der Aussagen aus den Experteninterviews. Da die erhobenen Daten für die Beantwortung der Forschungsfragen ausreichen sollten, wird aus forschungsökonomischen Aspekten auf eine weitere Befragung der älteren Beschäftigten verzichtet. Zusätzlich ist von einer geringen Teilnahmebereitschaft auszugehen, da bereits in den vergangenen Jahren Befragungen ohne nachgelagerte Handlungen durchgeführt wurden. Schlussendlich sollen die Ergebnisse beider Untersuchungen aggregiert dargestellt werden. Darauf aufbauend folgt die Ableitung von Handlungsempfehlungen. Von einzelfallspezifischen Empfehlungen soll in diesem Rahmen zu allgemeinen Vorschlägen für private Unternehmen übergegangen werden.

---

<sup>127</sup> Vgl. Lamneck, S., Krell, C., qualitative Sozialforschung, 2016, S. 35.

<sup>128</sup> Vgl. Lamneck, S., Krell, C., qualitative Sozialforschung, 2016, S. 36.

<sup>129</sup> Vgl. Lamneck, S., Krell, C., qualitative Sozialforschung, 2016, S. 36 f.

<sup>130</sup> Vgl. Lamneck, S., Krell, C., qualitative Sozialforschung, 2016, S. 37.

## 4.2 Entwicklung und Durchführung von Experteninterviews

### Erhebungsinstrument Experteninterview

Für die vorliegende Publikation soll eine Primäranalyse durchgeführt werden, in deren Rahmen neue Daten mittels Beobachtung oder Befragung gewonnen werden.<sup>131</sup> Als qualitative Erhebungsmethode sollen dabei Experteninterviews dienen, da das zur Beantwortung der Forschungsfrage relevante Wissen bei dieser Personengruppe liegt. Experten werden hier als Quelle von Spezialwissen über den zu erforschenden Kontext definiert. Damit bilden Experteninterviews das Instrument zur Erschließung dieses Wissens. Experteninterviews sind durch zwei wesentliche Merkmale gekennzeichnet: Zum einen sind die Experten selbst nicht das Ziel der Untersuchung, sondern das Mittel zum Erkenntnisgewinn über den Untersuchungsgegenstand. Zum anderen haben die Experten eine besondere Stellung in dem Forschungskontext und zum Untersuchungsgegenstand.<sup>132</sup>

Für die vorliegende Publikation bedeuten diese Kriterien, dass die Experten über ihr Wissen zum Kompetenzmanagement und der alterssensiblen Ausgestaltung sowie Implementierung befragt werden. Über ihr Wissen verfügen sie aufgrund ihrer Stellung im Unternehmenskontext und langjähriger Erfahrung in Bezug auf den Untersuchungsgegenstand. Im Zuge der Fallstudie wurden Experten innerhalb des Unternehmens identifiziert, da diese aggregiertes Wissen des Ist-Zustandes und Besonderheiten der Fallstudie besitzen. Des Weiteren wurde bewusst eine heterogene Gruppe von Interviewten angestrebt. Es wurden Experten mit unterschiedlichem Alter, Geschlecht, beruflichem Hintergrund, Funktionen und Perspektiven gewählt, um differenzierte Sichtweisen erfassen zu können. Das Einschlusskriterium stellt die Erfahrung mit Kompetenzmanagement und älteren Mitarbeitern dar.

Es werden acht Experten befragt. Bei diesen handelt es sich um Personalmanager, Referenten des Kompetenzmanagements und der Weiterbildung, Führungskräfte sowie Kernmitglieder des Netzwerks für Mitarbeiter über 50 Jahren. Detailinformationen zu Position und Expertise der Interviewpartner sind dem Anhang 2 zu entnehmen. Hinsichtlich der notwendigen Anzahl zu führender Interviews gibt es keine allgemeingültigen Vorgaben. Allerdings ist anzuraten, das Sättigungskriterium zu beachten. Bei Interviews bedeutet dies, dass so viele Befragungen durchgeführt werden sollten, bis keine wesentlichen neuen Erkenntnisse mehr gewonnen werden. Dieses Prinzip unterstreicht die Sinnhaftigkeit der

---

<sup>131</sup> Vgl. *Bortz, J., Döring, N.*, Forschungsmethoden, 2006, S. 370.

<sup>132</sup> Vgl. *Gläser, J., Laudel, G.*, Experteninterview, 2010, S. 12 f.



Wahl einer explizit heterogenen Expertengruppe, um mit einer kleinen Stichprobe einen relevanten Umfang an Erkenntnissen zu generieren.

Ein Interview ist als asymmetrische Form der Kommunikation mit festgelegten Rollen zu definieren. Dabei kann nach dem Grad der Standardisierung unterschieden werden. Bei qualitativen Verfahren finden halb- oder nicht standardisierte Interviews Anwendung.<sup>133</sup> Die Experteninterviews sollen als teilstandardisierte Leitfadenterviews durchgeführt werden. Ein vorgefertigter Leitfaden bildet damit das Grundgerüst zur Datenerhebung sowie -analyse und dient zugleich als Orientierungspunkt für den Interviewer.<sup>134</sup> Mit dem Leitfaden kann die Abdeckung aller relevanten Themen gesichert werden, die Formulierung und die Reihenfolge der Fragen sind jedoch flexibel und der Befragte erhält die Möglichkeit, seine Antworten frei zu formulieren.<sup>135</sup> Der Vorteil halbstandardisierter Interviews liegt in der Erhaltung des natürlichen Gesprächsflusses. Im Einzelinterview kann sich der Interviewer hierbei vollständig auf den einzelnen Gesprächspartner konzentrieren und auf seine Antworten eingehen, sodass sein Wissen besser erschlossen werden kann.<sup>136</sup> Nichtsdestotrotz birgt diese Interviewform das Risiko, dass der Interviewer durch sein Verhalten die Ergebnisse der Befragung beeinflusst.<sup>137</sup> Des Weiteren setzen Interviews sowohl die Bereitschaft zur Mitarbeit als auch eine hohe sprachliche Kompetenz der Befragten voraus. Obwohl mittels des Leitfadens eine Vergleichbarkeit der Ergebnisse hergestellt werden soll, fällt diese geringer aus als bei standardisierten Befragungen.<sup>138</sup> Insgesamt ist im vorliegenden Fall wegen der aufgeführten Vorteile dennoch das persönliche leitfadentorientierte Interview zu bevorzugen. Da es sich hierbei um eine qualitative Untersuchungsmethode handelt, besteht durch offene Fragen genügend Raum für exploratives Vorgehen.

### **Leitfadenkonstruktion**

Ein Leitfaden problemzentrierter Befragungen wird i. d. R. in Haupt- und Detailierungsfragen gegliedert. Die Leitfadenkonstruktion basiert auf den Forschungsfragen mit Einflüssen aus den im Rahmen der Literaturrecherche und des Fallbeispiels gewonnenen Erkenntnissen. Im Wesentlichen sind die Fragen offen formuliert; um den für die Evaluation nötigen Informationsgehalt oder auch eine

---

<sup>133</sup> Vgl. *Hussy, W., et al.*, Forschungsmethoden, 2010, S. 215.

<sup>134</sup> Vgl. *Bortz, J., Döring, N.*, Forschungsmethoden, 2006, S. 314.

<sup>135</sup> Vgl. *Hopf, C.*, Qualitative Forschung, 2008, S. 353.

<sup>136</sup> Vgl. *Gläser, J., Laudel, G.*, Experteninterview, 2010, S. 40 ff.

<sup>137</sup> Vgl. *Bortz, J., Döring, N.*, Forschungsmethoden, 2006, S. 236 ff.

<sup>138</sup> Vgl. *Atteslander, P.*, Empirische Sozialforschung, 2010, S. 130 ff.

Standardisierung zu erreichen, können die offenen Fragenstellungen mit geschlossenen Detailierungsfragen ergänzt werden.<sup>139</sup> Der konzipierte Leitfaden für die vorliegende Untersuchung besteht aus Einführungs- und Informationsteil, Hauptteil und Schluss. Der Einführungsteil zu Beginn der Interviews enthält: Angaben zum Interviewer, Begründung der Expertenauswahl, Erläuterung des Gesprächsablaufs, Einholen des Einverständnisses zur Tonaufnahme und zur Verwendung im Rahmen der Publikation, Hinweise zum Datenschutz sowie Vorstellung des Forschungsthemas. Dabei geht es um die Klärung von organisatorischen Fragen und Verständnisfragen zum Forschungsgegenstand sowie das Kennenlernen des Experten, falls noch nicht bekannt.

Der Hauptteil besteht aus drei wesentlichen Modulen:

- *Bedarfsfokus – Status quo*: Zu Beginn steht die Erfassung des Ist-Zustandes innerhalb des Fallbeispiels. Dabei werden die Interviewten gebeten, ihre bisherigen Erfahrungen im Umgang mit altersgerechten Kompetenzmaßnahmen zu schildern, um einen Einstieg ins Thema zu finden. Außerdem gilt es, daraus abgeleitet positive sowie negative Aspekte des Status quo zu identifizieren.
- *Gestaltungsfokus – Komponenten eines Kompetenzmanagements 50+*: Dieses Modul befasst sich mit Inhalten, Methoden und Maßnahmen eines Kompetenzmanagements 50+. Eine zentrale Frage hierbei besteht darin, inwiefern altersspezifische Anforderungen vorliegen.
- *Implementierungsfokus – Implementierung eines Kompetenzmanagements 50+*: Im dritten Modul sollen die Erfolgsfaktoren für die Gestaltung und die Integration des Prozesses sowie wesentliche Rahmenbedingungen erfasst werden.

Den Abschluss des Hauptteils bildet die Frage nach ergänzenden Themen, die unberücksichtigt geblieben sind, um zu verhindern, dass relevante Einschätzungen der Experten übergangen werden. Das Interview endet mit dem Dank für die Teilnahmebereitschaft und bei Bedarf der Vereinbarung weiterer Schritte. (Leitfaden siehe Anhang 1)

Durch die Heterogenität der Expertengruppe sollen im Rahmen dieser Untersuchung zwar alle Experten zu denselben Themenkomplexen und Kernfragen interviewt werden, jedoch werden aufgrund ihrer Expertise unterschiedliche Vertiefungen erwartet und akzeptiert. Dies ist durch die Wahl eines teilstrukturierten Leitfadeninterviews mit Detaillierungsfragen umsetzbar. Ferner soll der Leitfaden gemäß der theoretischen Grundidee lediglich als Orientierungshilfe dienen. Das

---

<sup>139</sup> Vgl. Bortz, J., Döring, N., Forschungsmethoden, 2006, S. 314.

bedeutet, dass ein natürlicher Gesprächsfluss entstehen soll, in dem die Module in der Reihenfolge variieren können. Zudem werden die Fragen nicht wortwörtlich abgelesen, sondern der Gesprächssituation angepasst.

### **Interviewdurchführung**

Alle Experten wurden schriftlich oder telefonisch kontaktiert und über das Forschungsvorhaben sowie die Interviewanfrage informiert. Aufgrund unvorhersehbarer Rahmenbedingungen und räumlicher Distanz fanden die Interviews im Rahmen dieser Forschungsarbeit via Telefon oder Videotelefonie statt. Die geplante Dauer der Interviews wurde auf 30 Minuten pro Befragten festgelegt, wobei Abweichungen ermöglicht wurden. Es erfolgte eine Tonaufnahme der Interviews zu anschließenden Dokumentations- und Transkriptionszwecken. Zu Beginn des Gesprächs erfolgten die Hinleitung zum Thema und die Klärung von Formalitäten gemäß dem vorbereiteten Leitfaden. Mit Übergang zum Hauptteil erfolgte die Aktivierung der Tonaufnahme. Die drei Themenkomplexe wurden gemäß Leitfaden in allen Interviews besprochen; Reihenfolge und Detaillierungsgrad waren jedoch abweichend. Der Interviewer ist hierbei als „Co-Experte“ basierend auf den Erkenntnissen der Literatarbeit aufgetreten – das bedeutet, dass er als gleichgestellter Partner Informationen zum Forschungsgegenstand austauschte, wobei der individuelle Hintergrund berücksichtigt wurde. Diese Methode kann sich positiv auf das Engagement und das Niveau der Aussagen des Befragten auswirken. Allerdings muss die Akzeptanz als Co-Experte während des Gesprächs fortwährend erarbeitet werden.<sup>140</sup>

### **Transkription**

Das gewonnene Datenmaterial in Form von Tonaufzeichnungen der Interviews wurde für die Analyse aufbereitet. Die Aufbereitung erfolgte durch die Transkription der gesprochenen Sprache zu einem niedergeschriebenen Text. Dabei lassen sich verschiedene Transkriptionsmodelle mit unterschiedlichem Detaillierungsgrad unterscheiden, weshalb eine genaue Festlegung der Vorgehensweise im Vorfeld erforderlich war.<sup>141</sup> In der vorliegenden Publikation wurden die Protokollierungsregeln gemäß Anhang 3 festgelegt. Insgesamt wurde mit den definierten Transkriptionsregeln der Inhalt in den Fokus gestellt, da ein darüberhinausgehender Detaillierungsgrad (z. B. non-/para-verbale Auffälligkeiten) im Rahmen dieses Forschungsvorhabens keinen zusätzlichen Nutzen aufweisen würde. Die Interviews wurden dementsprechend wörtlich und vollständig niedergeschrieben, während Glättungen zur Erhöhung der Lesbarkeit vorgenommen wurden. Aus

---

<sup>140</sup> Vgl. *Bogner, A., Littig, B., Menz, W.*, Experteninterview, 2002, S. 50 ff.

<sup>141</sup> Vgl. *Mayring, P.*, Qualitative Inhaltsanalyse, 2015, S. 55.

Gründen des Datenschutzes und eines einheitlichen Vorgehens bei allen Interviewpartnern wurde auf Namensnennungen verzichtet. Im Ganzen wurden auf Basis der sieben Interviews mit acht Experten<sup>142</sup> ca. 220 Minuten transkribiert.

### **Auswertungsmethode**

Erhebungsmethoden wie auch Analysen zur Theorie- und Hypothesenüberprüfung können sowohl qualitativ als auch quantitativ sein. Die qualitative Analysemethodik eignet sich insbesondere für Einzelfallstudien aufgrund ihres deskriptiven, interpretativen Ansatzes.<sup>143</sup> Daher erfolgt die Auswertung der Experteninterviews abgeleitet von der in der vorliegenden Publikation gewählten Forschungsmethode anhand der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring. Diese dient dem Zweck, das aus einer Kommunikation stammende Material zu analysieren. Bei der Analyse der fixierten Kommunikation ist systematisch und regelgeleitet vor dem theoretischen Hintergrund der Fragestellungen vorzugehen, sodass final eine Schlussfolgerung gezogen werden kann. Abgeleitet aus Grundsätzen der Inhaltsanalyse unter Berücksichtigung der Gütekriterien hat Mayring ein allgemeines Ablaufmodell der Inhaltsanalyse aufgestellt. Innerhalb dieses Ablaufs wird die Analyse in einzelne, vorab definierte Interpretationsschritte gegliedert. Durch dieses vordefinierte Vorgehen ist das Verfahren nachvollziehbar und prüfbar, das führt zu einer Intersubjektivität.<sup>144</sup> Deshalb wurde diese Methode im Rahmen der vorliegenden Publikation genutzt und auf den konkreten Fall angepasst (siehe Anhang 4).

Im Zentrum der Inhaltsanalyse stehen unterschiedliche Analysetechniken, die Mayring in die drei Grundformen des Interpretierens einteilt:<sup>145</sup>

- *Zusammenfassung*: Mittels der zusammenfassenden Analyse wird das Datenmaterial in mehreren Schritten reduziert, sodass Kernaussagen erhalten bleiben. Neben der reinen Zusammenfassung ist auch eine induktive Kategorienbildung möglich.
- *Explikation*: Bei dieser Interpretationsform wird das vorhandene Material um zusätzliche Informationen ergänzt, sodass einzelne Textteile zum besseren Verständnis erläutert werden. Hier sind enge und weite Kontextanalysen zu unterscheiden.
- *Strukturierung*: Die Strukturierung hat zum Ziel, Inhalte des Materials herauszufiltern und einen Querschnitt zu erhalten oder eine Einschätzung auf Basis

---

<sup>142</sup> Ein Interview fand unplanmäßig mit zwei Experten des Netzwerkes statt.

<sup>143</sup> Vgl. Mayring, P., Qualitative Inhaltsanalyse, 2015, S. 23 ff.

<sup>144</sup> Vgl. Mayring, P., Qualitative Inhaltsanalyse, 2015, S. 11 ff.

<sup>145</sup> Vgl. Mayring, P., Qualitative Inhaltsanalyse, 2015, S. 67 ff.

bestimmter Aspekte vorzunehmen. Dies setzt eine deduktive Kategorienbildung voraus. Die Strukturierung kann formal, inhaltlich, typisierend oder skaliert erfolgen.

Im Kern dieser Analysetechniken steht die Reduzierung der Komplexität des Materials, was durch eine Kodierung erreicht wird. Durch diese Zuordnung von relevantem Material in Kategorien sollen Rückschlüsse auf die Beantwortung der Forschungsfragen ermöglicht werden. Die einzelnen Interpretationsformen sind jedoch voneinander unabhängig, daher ist bei der Gestaltung einer Inhaltsanalyse primär eine Form zu wählen.<sup>146</sup> Bei der Wahl der konkreten Analyseform im Rahmen dieser Publikation galten die Grundüberlegungen der induktiven bzw. deduktiven Vorgehensweise. Letztere geht von einer bestehenden Theorie aus, woraus der Einzelfall abgeleitet wird. Bei der Induktion hingegen wird von Einzelfällen auf das Allgemeine geschlossen.<sup>147</sup> Aufgrund der Tatsache, dass bedingt durch die Forschungsfragen die wesentlichen Erkenntnisse aus den Interviews gewonnen werden und bisher kein passendes Kategoriensystem in der Literatur vorliegt, wurde sich nach dem Prinzip der Offenheit für ein induktives Vorgehen entschieden.

Das Leitfadeninterview, dessen Konzeption theoriegeleitet erfolgte, ist explorativ gestaltet und soll über die Literaturrecherche hinaus sowohl subjektive Einschätzungen als auch neue Aspekte generieren, ohne diese durch vorgefertigte Kategorien zu verfälschen. Für die vorliegende Publikation wurde dementsprechend die Interpretationsform der Zusammenfassung mit der Analyseform der induktiven Kategorienbildung gewählt. Hierbei werden die Kategorien im Laufe der Analyse des Materials abgeleitet. Nichtsdestotrotz gilt es, die Kategorien nicht nur eng am Textmaterial, sondern ebenso an der Fragestellung orientiert zu bilden. Die Kategorien und ihr Abstraktionsniveau unterliegen während der Inhaltsanalyse einer Revision bezüglich dessen, inwiefern sie zielführend sind. Sollten sich daraus Anpassungen ergeben, wird das Datenmaterial erneut analysiert. Als Ergebnis bildet sich ein Kategoriensystem (siehe Anhang 6), das die einzelnen Aspekte mit den expliziten Textstellen abbildet. Das Kategoriensystem einschließlich der Textpassagen lässt sich auf verschiedene Weisen weiterführend hinsichtlich der Forschungsfragen analysieren sowie interpretieren: Es kann eine ganzheitliche Auswertung in Bezug auf die Forschungsfragen erfolgen, weitere Hauptkategorien können gebildet werden oder quantitative Instrumente wie Häufigkeitsmessungen können ergänzt werden.<sup>148</sup> Gemäß den Prozessmodellen der qualitativen Inhaltsanalyse unter Verwendung induktiver Kategorienbildung

---

<sup>146</sup> Vgl. *Mayring, P.*, Qualitative Inhaltsanalyse, 2015, S. 67 ff.

<sup>147</sup> Vgl. *Hussy, W., et al.*, Forschungsmethoden, 2010, S. 7 f.

<sup>148</sup> Vgl. *Mayring, P.*, Qualitative Inhaltsanalyse, 2015, S. 85 ff.

wurde ein spezifisch auf diesen Forschungsansatz zugeschnittener Ablaufplan abgeleitet und angewendet. Die einzelnen Prozessschritte inklusive der dazugehörigen Überlegungen und Entscheidungen sind Anhang 4 zu entnehmen.

Die Basis der Analyse bietet in der vorliegenden Publikation der zuvor erläuterte Forschungsgegenstand mit den zwei wesentlichen Forschungsfragen und dem Experteninterview als Erhebungsmethode. Das daraus gewonnene Datenmaterial der transkribierten Befragungen soll vollständig inhaltsorientiert interpretiert werden. Dabei erfolgt eine Orientierung an den Prinzipien der regelgeleiteten, systematischen sowie theoriegeleiteten Vorgehensweise, um basierend auf den Erkenntnissen der Literatur verknüpft mit den Ergebnissen der Primäranalyse eine Schlussfolgerung hinsichtlich der Forschungsfragen zu ziehen.

Zur Durchführung der Inhaltsanalyse, im Wesentlichen der Schritte der Kodierung, wurde das Computerprogramm MAXQDA eingesetzt. Bedeutungstragende Textstellen in Bezug auf die Erfahrungen zum Status quo des Praxisbeispiels sowie die Kompetenzentwicklung hinsichtlich der Zielgruppe 50+ bilden jeweils eine Kodiereinheit. Als Kontexteinheit ist das jeweilige Interviewtranskript eines Befragten zu verstehen und in die finale Auswertung fließt das gesamte vorliegende Material aller Interviews ein. Mit diesen Vorbereitungen ist die Kodierung der ersten drei Interviewtranskripte erfolgt. Dabei wurden abgeleitet von den Forschungsfragen relevante Textstellen identifiziert und gemäß induktivem Vorgehen neue Kategorien mit geringem Abstraktionsniveau gebildet. Anschließend erfolgte eine Revision der bis dahin entwickelten Kategorien. Die Kategorien wurden in Bezug auf den Forschungsgegenstand geprüft, bei Bedarf weiter differenziert oder zusammengefasst. Zudem erfolgte eine Unterteilung in Haupt- und Unterkategorien. Die Unterkategorien sind als verschiedene Antwortkategorien zu Oberthemen zu verstehen; die Hauptkategorien sind zum einen abgeleitet aus den Modulen des Interviewleitfadens, zum anderen hat sich durch die genannten Themenkomplexe die Notwendigkeit für weitere Hauptkategorien gezeigt. Als Ergebnis der Revision wurde ein Kategoriensystem verschriftlicht und ein vorläufiger Kodierleitfaden aufgestellt, mithilfe dessen der erneute, nun vollständige Materialdurchlauf zur Kodierung erfolgte. Dabei konnten zusätzliche Unterkategorien erkannt werden. Aufgrund dieser Anpassungen sowie zur Prüfung der Intracoderreliabilität ist ein erneuter, abschließender Kodiervorgang des gesamten Materials durchgeführt worden. Der endgültige Kodierleitfaden bzw. das Kategoriensystem sind Anhang 6 zu entnehmen.

Für die Auswertung wurde zuerst ein Überblick dessen, welche Kategorien in welchen Interviews benannt wurden, erstellt, um die Themenabdeckung in den Interviews zu prüfen und mögliche Abweichungen zu erkennen. Des Weiteren wurden quantitativ die Unterkategorien jeder Hauptkategorie betrachtet, mit dem

Zweck, ein Verständnis für eine Ausprägung und mögliche Relevanz der einzelnen Kategorien zu erhalten. Anschließend wurden die Inhalte der Kategorien näher betrachtet und jeweils zusammengefasst. Die Ergebnisse werden in Kapitel 5.1 deskriptiv dargestellt.

### 4.3 Analyse von Sekundärdaten

#### Erhebungsinstrument

Bei der Sekundäranalyse werden bereits vorliegende Datensätze analysiert und die entsprechenden Informationen auf die Forschungsfrage angewandt.<sup>149</sup> Hierbei können sowohl Rohdaten als auch Forschungsergebnisse als Basis verwendet werden. Die Sekundäranalyse bezeichnet daher die Auswahl des Datenmaterials im Rahmen des Untersuchungsaufbaus. Potenzial liegt in der Verknüpfung unterschiedlicher Datenquellen und -typen.

Die Verfahrensweise kann abgeleitet vom Forschungsziel sowohl qualitativ als auch quantitativ erfolgen. Es lassen sich im Hinblick auf die Zielsetzung drei Varianten unterscheiden:<sup>150</sup>

- Supraanalyse: Auswertung der Daten mit neuer Forschungsfrage
- ergänzende Analyse: Ausweitung des ursprünglichen Forschungsansatzes
- Reanalyse: Verifizierung der ursprünglichen Analyseergebnisse

Im Rahmen dieser Publikation werden vorliegende Daten zur älteren Mitarbeitergruppe innerhalb des Unternehmens, das als Praxisbeispiel dient, als Sekundärdaten hergezogen. Dabei handelt es sich um Aufzeichnungen aus den Jahren 2013 bis 2015 zu den demografischen Entwicklungen des Fallbeispiels. Befragt wurden Mitarbeiter der Fokusgruppe. Es handelt sich dabei zum einen um eine Mitarbeiterbefragung aus dem Jahr 2013. Diese anonyme Online-Befragung von 3.675 Mitarbeitern über 45 Jahren mit einer Rücklaufquote von 55 Prozent hatte zum Ziel, die Arbeitssituation der älteren Beschäftigten zu erfassen und Handlungsbedarf zu erkennen. Mit sowohl geschlossenen als auch offenen Fragen wurden ihre Erfahrungen und Wünsche zu den Themen Arbeitszeit, betriebliche Weiterbildung und Weiterentwicklung, persönliches Arbeitsumfeld, betriebliche Angebote sowie abschließend allgemeine Hinweise ermittelt. Zum anderen werden die Protokolle von Workshops aus den Jahren 2014 und 2015 ausgewertet. Alle Workshops fanden vor Ort in den Räumlichkeiten des Unternehmens statt. Es wurden gezielt Mitarbeiter in der Altersgruppe ab 50 Jahren eingeladen und

---

<sup>149</sup> Vgl. Bortz, J., Döring, N., Forschungsmethoden, 2006, S. 370.

<sup>150</sup> Vgl. Medjedović, I., Empirische Sozialforschung, 2014, S. 19 f.

über die Inhalte informiert; die Teilnahme erfolgte freiwillig. 2014 fanden zwei Workshops mit dem Titel „Berufserfahrene ältere Mitarbeiter“ statt. 2015 wurde der Workshop „Demografische Entwicklungen“ durchgeführt. Das Ziel der Workshops bestand darin, relevante Themenfelder im Hinblick auf die Beschäftigung und die Arbeitsplatzgestaltung der Mitarbeiter ab 50 Jahren zu identifizieren und dabei sowohl Handlungsfelder als auch Maßnahmen herauszuarbeiten. Die Mitarbeiterbeiträge und die Ergebnisse der Workshops wurden jeweils durch einen Beobachter zusammengefasst. (Übersicht der Sekundärquellen siehe Anhang 7)

In Rahmen der vorliegenden Publikation sollen die Ergebnisse nicht verifiziert werden, zumal keine Rohdaten vorliegen, sondern bisherige Forschungsergebnisse in die Analyse eingehen. Eine Auswertung der Sekundärquellen ist in der vorliegenden Publikation als ergänzende Analyse zu bewerten, da der auf Mitarbeiterentwicklung und Kompetenzmanagement bezogene Datenteil zum Gegenstand des Interesses für die Forschungsfragen dieser Publikation geworden ist. Unter diesem Aspekt sowie unter Anwendung der neuen Forschungsmethode sollen die Daten vertiefend betrachtet werden. Die ursprünglich erhobenen Daten bilden die aktuelle Forschungsfrage nur im weiteren Sinne ab. Der im Voraus erkannte Forschungsanlass bezog sich auf die generelle Abbildung der Ausgangssituation und die Gestaltung der Beschäftigungsverhältnisse älterer Mitarbeiter.

### **Auswertungsmethode**

Zur Auswertung der Sekundärdaten wird analog zur Primäranalyse der Experteninterviews vorgegangen, damit ein einheitliches Vorgehen gegeben ist und die Ergebnisse vergleichbar sind. Zudem liegen die Resultate in verschriftlichter Form vor, folglich wird für diese Auswertung ebenso die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring, im Genaueren der Aspekt der Zusammenfassung, angewendet. Der konzipierte Ablaufplan wird gleichermaßen auf die Analyse der Sekundärdaten bezogen; mit zwei Abweichungen: Zum einen unterscheiden sich die drei anfänglichen Analyseschritte zur Bestimmung des Ausgangsmaterials, zum anderen erfolgt die Kategorienbildung deduktiv-induktiv. Das in die Analyse eingehende Ausgangsmaterial liegt nicht als Rohdaten, sondern bereits aufbereitet, aggregiert und z. T. grafisch dargestellt vor. Im Hinblick auf die Mitarbeiterbefragung bedeutet dies, dass die Resultate als Ergebnispräsentation zusammengestellt wurden. Des Weiteren liegt das aus den Workshops resultierende Datenmaterial in Form von Protokollen vor. Es handelt sich hierbei somit um eine Dokumentenanalyse. Das gesamte Material geht in die Inhaltsanalyse ein und bildet die Auswertungseinheit. Als eine Kontexteinheit wurde jeweils ein Dokument mit einem einheitlichen Datum angenommen. In Bezug auf die Kategorienbildung ist die Vorgehensweise durch das Kategoriensystem und den Kodierleitfaden aus



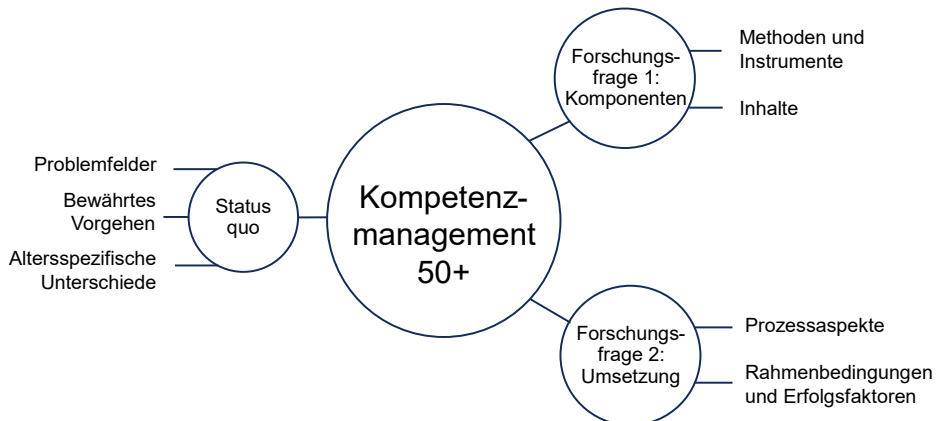
den Experteninterviews geprägt, die in die Inhaltsanalyse der Sekundärquellen eingeflossen sind. Die Hauptkategorien sind bei der Analyse vorgegeben, für die Unterkategorien lag ein Leitfaden vor, dieser konnte jedoch um neue Unterkategorien erweitert werden. Insgesamt gilt es, Übereinstimmungen bzw. Abweichungen zwischen den Umfrage-/Workshopergebnissen und Expertenmeinungen zu identifizieren, zudem können ergänzende Handlungs- und Lösungsmöglichkeiten erfasst werden. Der gesamte Kodiervorgang wurde auf Intracoderreliabilität geprüft. Zur Auswertung der Kategorien wurden die Inhalte jeweils zusammengefasst, die Ergebnisse sind in Kapitel 5.2 dargestellt. Die einzelnen Prozessschritte der Inhaltsanalyse zur Auswertung der Sekundärdaten inklusive der jeweiligen Details sind Anhang 5 zu entnehmen.

## 5 Untersuchungsergebnisse

### 5.1 Ergebnisse der Experteninterviews

In den nachfolgenden Unterabschnitten werden die Ergebnisse der Experteninterviews dargestellt. Die einzelnen Gliederungspunkte repräsentieren die induktiv gebildeten Kategorien der Inhaltsanalyse. Einen Überblick über die Haupt- und Unterkategorien bietet Abbildung 6. Die Unterkategorien sind absteigend nach der Häufigkeit ihrer Nennung<sup>151</sup> sortiert. Einzelnennungen wurden im Ergebnisteil gruppiert. Die Aussagen innerhalb einer Kategorie werden zusammengefasst deskriptiv dargestellt. Auf eine vollständige Übersicht, eine Gegenüberstellung oder das wörtliche Zitieren der Kernaussagen wurde zur Vereinfachung der Ergebnisdarstellung verzichtet.

**Abbildung 6:** Kategoriensystem der Inhaltsanalyse



#### Status quo

Das erste Modul des Leitfadens war explizit der Erfassung des Status quo im Fallbeispiel gewidmet. Diesen galt es zu skizzieren, um ein Verständnis für die Handlungsfelder zu erzielen und basierend auf diesen die Entwicklung eines Kompetenzmanagements 50+ zielgerichtet abzuleiten. Dabei ergaben sich vor allem Problemfelder. In der Folge haben die Interviewpartner ihre Einschätzungen zu den Ursachen dieser Hindernisse dargelegt.

<sup>151</sup> Gezählt wird nur eine Nennung je Experte.

### a) Problemfelder

*Schlechte Erfahrungen:* In allen Interviews wurden schlechte Erfahrungen der Mitarbeitergruppe 50+ in Bezug auf das Kompetenzmanagement bestätigt. Aufgrund dieser Erfahrungen können die Mitarbeiter zum Teil verunsichert sein und setzen sich daher nicht proaktiv für ihre persönliche Weiterentwicklung ein.

*Mangelhafte Kompetenzerfassung:* Ein weiterer Grund, aus dem keine Weiterentwicklung der Kompetenzen 50+ praktiziert wird, wird in der mangelhaften Kompetenzerfassung gesehen. Alle Nennungen dieses Handlungsfeldes stimmen darin überein, dass es kein ganzheitliches Kompetenzmanagement gibt, wodurch wesentliches Potenzial verlorenght. Das meint vor allem, dass der Mitarbeiter selbst wenig Mitsprache bei der Kompetenzerfassung hat, da diese meist durch den Vorgesetzten durchgeführt wird. Über die Tätigkeit hinausgehende Kompetenzen werden somit nicht erfasst. Zudem gibt es keine flächendeckende Dokumentation der Kompetenzen und -nutzung für personelle Entscheidungsprozesse – dazu zählen sowohl Stellenbesetzungen als auch Trainingszuweisungen. Letztere werden von den Vorgesetzten gemäß aktueller Tätigkeit sowie Hierarchie- und Entgeltstufe zugewiesen. Ein Schlagwort, das in diesem Zusammenhang genannt wurde, ist die Defizitorientierung. Im Mitarbeiterentwicklungsprozess liegt der Fokus somit primär auf der Erfassung von Kompetenzlücken bezogen auf das aktuelle Tätigkeitsfeld.

*Führungskraft, -verhalten:* Die Hälfte der Befragten gab bei der Schilderung des Status quo einen hohen Einfluss der Führungskräfte an. Diese sind bspw. maßgeblich in die Kompetenzerfassung und die Planung des Kompetenzerwerbes involviert. Folgende Beispiele für eine negative Einflussnahme wurden von den Befragten angeführt: keine Erlaubnisse, bewusste Intransparenz der Kompetenzen zur Vermeidung der innerbetrieblichen Abwanderung, mangelnde Führungskompetenz, keine Unterstützung des Mitarbeiters, individuelles Störgefühl mit einzelnen Mitarbeitern sowie un-/bewusste Nichtnutzung von alterssensiblen Instrumenten.

*Jugendzentrierung, Altersdiskriminierung:* Im aktuellen Umgang mit der Mitarbeitergruppe 50+ gaben fünf Interviewte eine Ungleichbehandlung der Altersgruppen an. Primär bezieht sich dies auf die Förderung der Mitarbeiter. Der Entwicklungsfokus in der Karriere- sowie Kompetenzentwicklung liegt auf jungen Arbeitnehmern – sowohl bei angebotenen Programmen als auch bei Personalentscheidungen. Aus Sicht der Experten des Mitarbeiternetzwerkes kann dies sogar als diskriminierend eingestuft werden. Diese Ungleichbehandlung führt zu Spannungen unter den Arbeitnehmern.

*Mangelnde Wertschätzung:* Laut Experten werden einerseits die Erfahrungen und die Potenziale der Mitarbeiter 50+ nicht adäquat bewertet und im Allgemeinen unterschätzt; andererseits wird kaum Wertschätzung gegenüber dieser Mitarbeitergruppe kommuniziert.

*Keine zielgruppenspezifischen Instrumente 50+:* Zusammenfassend kam über alle Interviews betrachtet zum Ausdruck, dass im Ist-Zustand keine zielgruppenspezifischen Maßnahmen für die Mitarbeiter 50+ angeboten werden. Im Unternehmen gibt es allgemeine Mitarbeiterentwicklungsinstrumente, wie in Kapitel 3.2 vorgestellt wurde, sowie generelle Qualifizierungsangebote, jedoch nicht mit konkreter Ansprache oder Zuschnitt auf ältere Mitarbeiter. Ein Interviewpartner gab an, dass das Thema der demografischen Entwicklungen präsent im Unternehmen ist, allerdings daraus abgeleitet nicht gehandelt wird. Zudem ist anzuführen, dass im Unternehmen nicht nur die Bedürfnisse der Zielgruppe 50+ nicht berücksichtigt werden, sondern auch keine Kenntnisse über die Bedürfnisse vorliegen.

*Weitere Problemfelder:* Ferner wurden durch die Experten weitere Rahmenbedingungen beschrieben, die als Handlungsfeld identifiziert wurden. Dazu gehört u. a. der Zeitmangel bezüglich Kompetenzaufbaumaßnahmen parallel zum täglichen Arbeitsvolumen, aufgrund dessen die Mitarbeiter nicht die notwendige Zeit zur Weiterentwicklung zugesprochen bekommen, wenn sie bereits in einer Position etabliert sind. Darüber hinaus wurde ein mangelndes Interesse einiger Mitarbeiter an Weiterentwicklung angesprochen, da ihnen der Anreiz und die Perspektive fehlt. Auch sind insbesondere in der älteren Belegschaft oftmals bestehende Personalinstrumente sowie Weiterbildungsprogramme nicht bekannt. Dies wird in der Kommunikation begründet, die i. d. R. auf neue, junge Mitarbeiter fokussiert ist, sodass Arbeitnehmer mit einer höheren Betriebszugehörigkeit keine Kenntnisse über neue Angebote erlangen. Zuletzt ist das Handlungsfeld der Zuständigkeiten anzuführen.

Insbesondere in einem größeren Unternehmen gibt es viele beteiligte Funktionen. Die Prozesse und die Verantwortlichkeiten untereinander sowie gegenüber dem Mitarbeiter sind deshalb nicht immer deutlich, wodurch Ineffizienzen entstehen.

**b) Positive Aspekte und bewährtes Vorgehen:** Im betrachteten Unternehmen gibt es einen allgemeinen Mitarbeiterentwicklungs- und Kompetenzmanagementprozess. Keiner der Befragten gab an, dass diese Instrumente keine Anwendung finden würden. Insbesondere das rollenspezifische Kompetenzmanagement wird systematisch durchgeführt. Überdies gibt es ein breites Angebot

verschiedener bewährter Tools. Hier mangelt es lediglich an der alters- oder zielgruppenspezifischen Ausgestaltung sowie Kommunikation.

### **c) Altersspezifische Unterschiede**

Eine ergänzende Frage zur Ermittlung des Status quo war nach Altersgruppen hinsichtlich beruflicher Entwicklung, Leistung oder Motivation zu unterscheiden. Um ein alterssensibles Kompetenzmanagement zielgerichtet zu gestalten, gilt es zu verstehen, welche Eigenschaften und Fähigkeiten die Fokusgruppe mitbringt und was sie von den anderen Gruppen unterscheidet.

*Merkmale 50+:* Die Hälfte der Experten nannte als prägende Eigenschaft der Mitarbeitergruppe 50+ den großen Erfahrungsschatz. Ein berufserfahrener Mitarbeiter hat fundierte Kenntnisse in seinem speziellen Tätigkeitsfeld und Unternehmenskontext, Erfahrung in der Zusammenarbeit sowie darüberhinausgehende Kompetenzen. Auf Basis dessen kann es den Mitarbeitern gelingen, Synergien zu erzeugen oder sich schnell in neue, verwandte Themen einzuarbeiten. Ferner verfügen die Mitarbeiter i. d. R. über ein internes und externes Netzwerk an Kontakten. Allerdings beschrieb ein Experte das Phänomen der unbewussten Kompetenz: Bedingt durch die langjährige Erfahrung werden die eigenen Kompetenzen nicht mehr als etwas Besonderes betrachtet, sondern als selbstverständlich. Dadurch sind sich ältere Mitarbeiter oftmals nicht der eigenen Stärken bewusst. Im Gegensatz zu diesen Aspekten beschrieb ein Interviewpartner die individuelle Komfortzone der Mitarbeiter als Hinderungsgrund einer aktiven Weiterentwicklung. Es wurde berichtet, dass diese Altersgruppe das Potenzial mitbringt, sich nach Auszug der Kinder wieder auf die Karriere zu fokussieren.

In den Interviews wurde einheitlich bestätigt, dass keine altersbedingten Unterschiede in der Motivation oder in der Bereitschaft, Neues zu erlernen, vorliegen; Abweichungen sind vielmehr persönlichkeitsbedingt.

*Merkmale <50:* Die junge Generation wird im Unternehmen für ihr frisches Hochschulwissen und Mindset geschätzt, doch weist sie Wissenslücken bei spezifischen oder betrieblichen Tools und Prozessen auf. Sie nimmt vermehrt an Schulungen teil, um erstes und breites Wissen aufzubauen. Zudem fällt ihr eigenständiges Lernen i. d. R. leichter. Gleichzeitig wird in dieser Gruppe verstärkt Einzelkämpfertum und eine mangelnde Ausprägung von Orientierung, strukturiertem Arbeiten sowie Soft Skills wahrgenommen.

### **Methoden und Instrumente**

*Teilnehmerkreis:* Bei der Frage nach dem Teilnehmerkreis bei Kompetenzaufbaumaßnahmen bestätigten alle Experten die Förderlichkeit von Altersdurchmi-

schung. Sie hat im Wesentlichen drei Gründe: Erstens sollen im Sinne der Gleichberechtigung Jüngere und Ältere zusammengebracht werden, ohne eine erneute Abgrenzung vorzunehmen. Zweitens werden der Erfahrungs- und Wissensaustausch zwischen den Generationen als wertvoll erachtet. Drittens sind viele Themengebiete für alle Altersgruppen gleichermaßen relevant. Dieser Argumentation steht gegenüber, dass fünf Experten gleichzeitig zielgruppenspezifische Schulungen 50+ unterstützen. Dies ist auf zwei Aspekte zurückzuführen: Zum einen wird es als sinnvoll erachtet, altersbezogene Inhalte nur für die Zielgruppe anzubieten. Zum anderen wurde die Erfahrung gemacht, dass in einer altershomogenen Gruppe Ängste bezüglich des Nachfragens abgebaut werden.

*Alterssensible Methoden:* Hinsichtlich der alterssensiblen Ausgestaltung der Weiterbildungsangebote sind die Meinungen der Experten differenziert. Da die meisten Schulungsinhalte altersunabhängig sind, wird keine Notwendigkeit der Anpassung auf Bedürfnisse älterer erkannt. Überdies bestätigen die Experten die Heterogenität der Altersgruppe in Bezug auf Leistungsfähigkeit und Disposition. Die Unterschiede werden nicht als altersbedingt, sondern vielmehr als persönlichkeitsbedingt eingeschätzt.

Daneben werden für die Ausgestaltung für ältere Mitarbeiter folgende Lernbedürfnisse angeführt: praxisorientiertes, zielgerichtetes, langsames, individuelles und selbstbestimmtes Lernen sowie traditionelle Lernmethoden und Unterstützung (z. B. Verschriftlichung).

*Partnerschaftsmodelle:* Eine Alterskombination wurde in allen Experteninterviews bestätigt. Es wurden unterschiedliche angewandte Modelle angeführt, wie etwa Digitalisierungs-Mentoring, Patenschaften, Coaching, Shadowing oder Tandems. Dabei soll ein klarer Bezugsrahmen beachtet werden. Neben dem Wissens- und Erfahrungsaustausch kann die Rolle des „Lehrenden“ auch die Beschäftigungsfähigkeit oder die Motivation erhöhen.

*Individuelles Gespräch:* Fünf Experten stufen die Relevanz eines individuellen Mitarbeitergesprächs als hoch ein. Das Ziel sollte es sein, Information und Unterstützung bereitzustellen sowie eine individuelle Kompetenzbetrachtung durchzuführen.

*Arbeitsgruppen:* Die Hälfte der Experten zeigte den Nutzen von Arbeitsgruppen auf. Je nach Ausgestaltung könne der Rahmen insbesondere bei Älteren motivieren, Ängste abbauen oder praktische Wissensanwendung unterstützen.

*Online-Lernen/Präsenzveranstaltungen:* Bei der Methodik stellt sich die Frage nach dem Medium für die Wissensvermittlung. Aufgrund der Digitalisierung werden Bildungsmaßnahmen vermehrt online angeboten. Im Hinblick auf die älteren

Mitarbeiter gibt es in gleichem Maße positive Erfahrungen mit dem Angebot von Präsenzveranstaltungen wie auch Online-Kursen. Daher konnte kein Ergebnis dazu abgeleitet werden, ob eines der Formate einen höheren Lernbeitrag für ein alterssensibles Kompetenzmanagement liefert.

*Weitere Methoden und Instrumente:* Über die genannten Gestaltungsinstrumente hinaus wurde die Nutzung von Workshops, Austauschplattformen und Fragerunden als sinnvoll genannt. Ferner wurde die Hochschulkooperation als Komponente impliziert, um dadurch eine Anknüpfung an aktuelles Wissen sowie das bestehende Mindset zu schaffen.

### **Inhalte und Themen**

Auf die Frage, welche Kompetenzen im Rahmen eines Kompetenzmanagements 50+ unbedingt aufgebaut werden müssten, d. h., welche Themeninhalte berücksichtigt werden sollen, wurden unterschiedliche Aspekte genannt. Hinsichtlich Fachkompetenzen werden insbesondere aktuelle Anforderungen und Themen als relevant erachtet. Dazu gehören Digitalisierung, moderne Arbeitsmethoden und Anknüpfung an aktuelle Hochschulthemen. Darüber hinaus wurden in der Hälfte der Interviews Englischkurse als zentrale Bildungsmaßnahme erachtet, um berufliche Hürden abzubauen. Auch Methodenkompetenz fand Berücksichtigung, wiederum primär unter dem Aspekt aktueller Anforderungen, z. B. des agilen Arbeitens. Personale Kompetenzen wurden insgesamt weniger berücksichtigt, da diese meist bereits entwickelt oder verfestigt sind. Nichtsdestotrotz wird Resilienzförderung als unterstützend erachtet. Überdies gehen aus den Expertenmeinungen insbesondere altersbezogene Themen hervor, bspw. Rentenberatung oder Gesundheitsförderung. Es geht darum, Themen, die die Generation 50+ bewegen, in ein Kompetenzmanagement bestehend aus Alten- und Altersbildung zu integrieren.

### **Prozessaspekte**

*Ermittlung von Kompetenzanforderungen:* Die Basis eines Kompetenzmanagements 50+ sollte ein Kompetenzportfolio bieten. Die Meinung der Experten unterscheidet sich hinsichtlich eines Top-down- oder Bottom-up-Vorgehens. Ein allgemeines Top-down-Vorgehen wurde vorgeschlagen, sodass das Programm an den Zukunftsbedarfen des Unternehmens ausgerichtet ist. Hingegen wurde betont, dass ausschließlich von oben gestellte Anforderungen zu wenig Akzeptanz führen und deshalb die Wünsche der Mitarbeiter berücksichtigt werden sollten. Zusätzlich beschrieb ein Experte, dass mit gezielten Themenabfragen an die ältere Mitarbeitergruppe positive Erfahrungen gemacht wurden.

*Kompetenzerfassung:* Die Experten bestätigten die Relevanz der Kompetenzmessung. Hierbei ist zu beachten, dass Kompetenzen, Stärken und Potenziale eines Mitarbeiters ganzheitlich erfasst werden. Relevant sind tätigkeits- und rollenunabhängige Kompetenzen, die ggf. auch außerhalb des Unternehmens erworben wurden. Entsprechend ist es die Aufgabe des Mitarbeiters, Input zu liefern. Die vollumfängliche Kompetenzerfassung soll Berücksichtigung in Folgeprozessen, wie z. B. der Stellenbesetzung, finden.

*Verankerung im Unternehmen:* Die Hälfte der Experten bestätigte die Notwendigkeit der Verankerung des Kompetenzmanagements 50+ in bestehenden Unternehmensprozessen. Mehrheitlich wird das jährliche Mitarbeitergespräch als Ansatzpunkt für die Betrachtung des Kompetenzmanagements 50+ erachtet.

*Beteiligte:* Ein Experte verwies auf die komplexen Hierarchiestrukturen im Unternehmen und die entsprechende Einbindung aller Ebenen und Funktionen. Konkret wurde die Beteiligung von Management, Personalabteilung, Führungskräften, Betriebsrat und die Verantwortung beim Mitarbeiter selbst genannt.

*Verpflichtung:* Eine verpflichtende Teilnahme der Mitarbeiter an etwaigen 50+-Maßnahmen wurde nicht bestätigt. Die Angebote sollten auf Freiwilligkeit basieren, da eine Verpflichtung nicht akzeptanzfördernd wirken würde. Zudem sollten die Mitarbeiter Eigenverantwortung erhalten. Doch verwiesen zwei Experten auf die Verpflichtung der Führungskraft, über Angebote zu informieren.

*Standardisierung/Individualisierung:* Aufgrund der Heterogenität innerhalb der Zielgruppe und der Unternehmensfunktionen wurde auf ein allgemein anwendbares Konzept bzw. auf Inhalte hingewiesen, die die Grundbedürfnisse abdecken. Innerhalb eines breiten Angebotes sollten individuell passende Maßnahmen zur Verfügung stehen, damit keine spezifischen Mitarbeitergruppen ausgeschlossen werden. Insbesondere die unterschiedlichen Voraussetzungen und Anforderungen von technischen sowie nicht technischen Funktionen wurden betont. Zusätzlich wurde ein nachgelagertes Herunterbrechen auf einzelne Fokusbereiche mit hohem Kompetenzentwicklungsbedarf angeregt.

*IT-Unterstützung:* Ein Experte wies auf die Notwendigkeit von IT-Unterstützung hin. Bisherige Tools eigneten sich dafür nicht. Verwiesen wurde auf Künstliche Intelligenz, um ganzheitliche Informationen zu erfassen und die Mitarbeiter am richtigen Ort einzusetzen.

### **Rahmenbedingungen und Erfolgsfaktoren**

*Transparenz und Kommunikation:* Kommunikation und Transparenz wurden von fünf Experten explizit als ausschlaggebende Punkte bezüglich Akzeptanz und



Motivation der Fokusgruppe genannt. Laut den Experten sollten die Kompetenzmanagementmaßnahmen keinen Überraschungseffekt für den Mitarbeiter aufweisen, zudem ist offen zu begründen, worin die Intention und der individuelle Nutzen liegen. Als weiterer Aspekt wurde die Kommunikation von Informationen hinsichtlich der Möglichkeiten oder Inhalte adressiert.

*Führungskraft als Multiplikator:* Die hohe Relevanz der Rolle der Führungskraft im Kompetenzmanagement wurde insgesamt bestätigt. Mindset, Erlaubnisse und Unterstützung können ein erfolgreiches Kompetenzmanagementsystem laut den Experten bedingen.

*Abbau von Hürden:* Um die Mitarbeiter ins Kompetenzmanagement zu involvieren sowie Bereitschaft hierfür zu erzeugen, wurden drei Aspekte als bedeutend eingestuft: Erstens sollten Weiterbildungsmaßnahmen leicht zugänglich gestaltet werden, deshalb sind diese z. B. auf Deutsch anzubieten und die Zulassungsvoraussetzungen nicht restriktiv festzulegen. Zweitens können eine realistische Erwartungshaltung und eine offene Fehlerkultur kompetenzfördernd wirken. Drittens ist bei der Übernahme neuer Tätigkeiten der Positionen keine Passung von 100 Prozent zu erwarten, sondern bspw. bei 70 Prozent der Aufgabenübertragung anzusetzen, um eine Entwicklung im Zeitverlauf zu ermöglichen. Bei jungen Mitarbeitern wird dieses Konzept bereits im Unternehmen praktiziert.

*Sinnhaftigkeit:* In Bezug auf die Motivation wurde in der Hälfte der Interviews auf die Sinnhaftigkeit hingewiesen. Die Maßnahmen sind so auszugestalten, dass sie zielgerichtet sind und mit einem individuellen Sinn, Nutzen sowie Interessen verknüpft werden.

*Flexible Arbeitszeitgestaltung:* In der Hälfte der Interviews wurde die Integration von Weiterbildung während der Arbeitszeit angesprochen – darin werden ein Anreiz und eine Entlastung für die Mitarbeiter gesehen. Darüber hinaus wurde angeführt, dass den Mitarbeitern explizit eine Bildungszeit innerhalb der Arbeitszeit oder als Freistellungsphase eingeräumt werden sollte.

*Wertschätzung:* Wertschätzung gegenüber der Mitarbeitergruppe 50+ wurde sowohl als aktuelles Problemfeld als auch als wesentliche Komponente des Kompetenzmanagements identifiziert. Dabei wurde betont, den Wert der Mitarbeitergruppe 50+ zu erkennen und die Organisation zu sensibilisieren sowie wertschätzend und positiv zu kommunizieren.

*Gleichberechtigung:* Die Notwendigkeit der Gleichberechtigung aller Altersgruppen im Unternehmen wurde in drei Interviews betont. In diesem Zusammenhang bedeutet diese gleichen Respekt, gleiche Wertschätzung, gleiche Erlebnisse,

gleiche Chancen und letztlich objektive, altersunabhängige Entscheidungen, bspw. bei der Stellenbesetzung.

*Integration und Kooperation der Generationen:* Drei Experten nannten generationsübergreifende Aspekte als Rahmenbedingung für ein Kompetenzmanagement 50+. Ein entsprechendes Konzept sollte nicht den Eindruck erwecken abzugrenzen, sondern stattdessen die Generationen zusammenbringen.

*Weitere Rahmenbedingungen:* Als weiterer Faktor wurden die Eigenverantwortung der Mitarbeiter innerhalb eines Kompetenzmanagements sowie die Gestaltung einer Unternehmenskultur im Sinne des lebenslangen Lernens betont. Zudem wurde angebracht, dass auch die Bedürfnisse der Fokusgruppe aktiv durch ihren Input miteinbezogen werden. Ferner wurde beschrieben, dass die Schaffung und die Präsentation von positiven Beispielen ebenso Einfluss auf die Akzeptanz eines Kompetenzmanagements 50+ nehmen.

## **5.2 Ergebnisse der Auswertung der Sekundärdaten**

Im Folgenden werden die Ergebnisse der Inhaltsanalyse der Sekundärquellen dargestellt. Dabei wurden die vorhandenen Daten anhand des in der Primäranalyse entwickelten Kategoriensystems überprüft. Sollten einzelne Unterkategorien nicht aufgeführt sein, so liegen keine Angaben im Rahmen der Sekundäranalyse vor. Die Darlegung der Ergebnisse bzw. der Unterkategorien erfolgt absteigend nach Anzahl der Nennung in den Interviews.

### **Status quo**

In allen betrachteten Sekundärquellen wurde explizit der Ist-Zustand zu einer Unternehmenskultur und zu Personalinstrumenten unter Altersgesichtspunkten abgefragt.

#### **a) Problemfelder**

*Unklare Zuständigkeiten:* Sowohl in den Workshops als auch in der Online-Befragung wurde angebracht, dass den Mitarbeitern ihre Ansprechpartner nicht bekannt sind. Zum einen wissen sie nicht, an wen sie sich mit ihren Anliegen zu Weiterentwicklungsmöglichkeiten wenden können, zum anderen werden sie oftmals nicht direkt auf dieses Thema angesprochen, was u. a. in fehlenden Zuständigkeiten begründet liegt. Die Kritik richtet sich diesbezüglich neben Führungskräften auch direkt an die Personalabteilung.

*Mangelnde Wertschätzung:* Die Wertschätzung gegenüber der älteren Belegschaft wird in drei Sekundärquellen als negativ beschrieben. In der Befragung

war der zweithäufigste Hinweis in Antworten auf offene Fragen die unzureichende entgegengebrachte Wertschätzung. 87 Prozent der Teilnehmenden gaben jedoch an, sich von ihren Kollegen geschätzt zu fühlen. Die Workshopprotokolle ergänzen diesen Sachverhalt, dass primär Wertschätzung in der Unternehmenskultur und durch die Führungskräfte erforderlich ist.

*Mangelnder Wissenstransfer:* Anhand der Daten wurden Hinweise auf mangelnden Wissenstransfer deutlich. Die Mitarbeiter gaben in den Workshops an, dass ein Wissenstransfer und als Konsequenz auch Lerneffekte bei Nachwuchs bzw. Stellennachfolgern fehlen.

*Hohe Standardisierung/wenig Freiräume:* Die hohe Standardisierung von Abläufen im Unternehmen kann hinderlich wirken, indem aufgrund vieler Regularien und vorgeschriebener Strukturen die Freiräume des Einzelnen eingeschränkt werden. Dies hat einen negativen Effekt auf individuelle Karrierepläne, das Einbringen von Erfahrungen und Fähigkeiten sowie auf eigenständige Entscheidungen.

*Jugendzentrierung, Altersdiskriminierung:* Die altersbedingte Ungleichbehandlung wird in zwei Sekundärquellen benannt und differierend wahrgenommen. 73 Prozent der Teilnehmer der Mitarbeiterbefragung gaben an, sich vom Vorgesetzten mit jüngeren Kollegen gleichbehandelt zu fühlen. Gleichzeitig enthielten 116 von 231 offenen Fragen die konkrete Benennung der Bevorzugung Jüngerer inkl. ungerechter Aufgabenverteilung.

*Führungskraft/-verhalten:* In der Befragung wurde explizit auf das Verhalten von Führungskräften eingegangen. Lediglich 63 Prozent der älteren Beschäftigtengruppe erhalten Qualifizierungsangebote durch ihren Vorgesetzten. Außerdem wird mit ca. der Hälfte der Befragten nicht über Weiterentwicklungsmöglichkeiten gesprochen bzw. werden keine Ziele festgelegt und dokumentiert. Gleichzeitig wird das Führungsverhalten kritisiert.

*Weitere Problemfelder:* Darüber hinaus wurden weitere Handlungsfelder identifiziert. Die Personalabteilung wurde explizit bemängelt, da diese die Mitarbeiter weder aktiv in ihrer Weiterbildung unterstützt noch die notwendigen Rahmenbedingungen dazu zur Verfügung stellt. Ferner wurde Zeitmangel für zusätzliche Maßnahmen neben den eigentlichen Arbeitsaufgaben erkannt sowie der Wunsch einer stärkeren Arbeitszeitflexibilisierung geäußert. Eine Verunsicherung der Mitarbeiter 50+ im Hinblick auf den Umgang mit altersspezifischen Themen am Arbeitsplatz kam ebenfalls zum Ausdruck. Des Weiteren wurde erwähnt, dass der Entwicklungsfokus primär auf den Jüngeren liegt und ältere Mitarbeiter über wenige Informationen bezüglich ihrer Möglichkeiten verfügen.

**b) Positive Aspekte und bewährtes Vorgehen:** Aus den Rückmeldungen innerhalb der Sekundärdaten wird ersichtlich, in welchen Bereichen es keinen Handlungsbedarf gibt. Im Rahmen der Mitarbeiterbefragung gaben 67 Prozent an, mit ihrer Tätigkeit zufrieden zu sein, wobei sich 69 Prozent ausreichend gefordert fühlen. Zudem wird mit 94 Prozent ein regelmäßiges Mitarbeitergespräch geführt. Die Kommunikation unter den Kollegen wird zudem als offen erlebt. Etwaige Barrieren werden nicht auf das Alter zurückgeführt.

**c) Altersspezifische Unterschiede:** In den Sekundärdaten liegen keine Angaben über spezifische Merkmale der jüngeren Generation vor, allerdings bieten sie Aufschluss über die Mitarbeiter 50+: In der Befragung gaben 94 Prozent der Mitarbeiter an, an betrieblichen Weiterbildungsangeboten interessiert zu sein. Zudem sind 33 Prozent gegenüber einem Stellenwechsel aufgeschlossen. Entsprechend wurden keine altersbedingten Unterschiede im Hinblick auf die generelle Qualifizierungsbereitschaft erfasst. Der hohe Erfahrungsschatz wird auch von der Fokusgruppe erkannt. Ebenso wurde angeführt, dass der älteren Belegschaft die Anpassung an neue Arbeitsplätze schwerer fällt und zudem das Leistungspotenzial sowie die Stressbewältigung altersbedingten Veränderungen unterliegen.

### **Methoden und Instrumente**

*Teilnehmerkreis:* In Bezug auf den Teilnehmerkreis bei Entwicklungsmaßnahmen liegen sowohl Angaben über die Notwendigkeit der Altersdurchmischung als auch Hinweise auf den Bedarf an zielgruppenspezifischen Maßnahmen für Mitarbeiter 50+ vor. Dabei überwiegen insgesamt die Befürworter der Altersdurchmischung, da in allen Sekundärquellen dazu angeregt wird, Alt und Jung in Workshops, Trainings und auch Teams zusammenzubringen. Auf diese Weise wird der Wissens- und Erfahrungsaustausch gefördert. Demgegenüber stehen 67 Prozent der Mitarbeiter, die sich ebenso eine Teilnahme an altersgruppenspezifischen Seminaren vorstellen können, sowie Vorschläge für altersgerechte Weiterbildungsmaßnahmen in Bezug auf Inhalt und Teilnehmerkreis unterbreiteten.

*Alterssensible Methoden:* Insgesamt werden alterssensible Methoden von der Zielgruppe 50+ befürwortet. Folgende Ansatzpunkte wurden genannt: Erstens die Schaffung von Rahmenbedingungen wie Seminarzeiten und -dauer, z. B. kürzere Lerneinheiten, ggf. auf mehrere Tage verteilt, und zweitens die spezifische Ausrichtung der Angebote auf Arbeitsplätze, d. h. zielgerichtet und praxisorientiert.

*Individuelle Gespräche:* Aus den Dokumenten geht hervor, dass Einzelgespräche mit älteren Mitarbeitern zu ihrer Perspektive gewünscht sind.

*Partnerschaftsmodelle:* Der Bedarf und die Offenheit gegenüber Tandembildungen zwischen Mitarbeitern unterschiedlicher Generationen wurden mehrheitlich bestätigt. Die Ansätze zur Ausgestaltung sind hingegen unterschiedlich. Denkbar wären Jobsharing, Tandems, Patenschaften sowie Mentorenprogramme.

*Arbeitsgruppen:* Kollegiales Lernen, sei es altershomogen oder -heterogen, wird als Mehrwert angeführt. Ferner wird der Wunsch nach einer Mitarbeitergruppe 50+ geäußert, die sich zu regelmäßigen Austauschrunden trifft.

*Schaffung von positiven Beispielen:* Laut aggregierter Workshopergebnisse wird es als hilfreich erachtet, über Fortschritte, z. B. des Mitarbeiternetzwerkes, zu berichten oder es in Veranstaltungen anderen Bereichen vorzustellen. Dies dient nicht nur dem Informationsangebot, sondern kommuniziert ebenso positive Beispiele.

*Flexible Arbeitszeitgestaltung:* Flexible Arbeitszeitmodelle wurden in Zusammenhang mit alterssensiblen Personalmanagement angebracht. Es geht um die Flexibilisierung von Arbeitszeit abhängig von Motivation, Finanzen und persönlicher Situation zur besseren Vereinbarkeit der beruflichen und privaten Lebensumstände.

## **Inhalte und Themen**

Folgende Themenfelder zur inhaltlichen Gestaltung von Kompetenzmaßnahmen wurden innerhalb der Sekundärquellen angesprochen: Schulung zur Wissensweitergabe, Englisch, Stressbewältigung/Resilienz, Gesundheit, Digitalisierung/IT/moderne Arbeitsmethoden sowie altersbezogene Themen (Altersvorsorge, Rententhemen, Lebensplanung für die zweite Lebenshälfte, Leistungsfähigkeit im demografischen Wandel).

## **Prozessbestandteile**

Hinsichtlich des Kompetenzmanagementprozesses und seiner Einbettung in die Prozesslandschaft enthalten die Sekundärdaten wenige Angaben. Da hierauf aus Mitarbeitersicht kein Fokus in der Mitgestaltung liegt, wurde die Thematik in den Workshops oder der Befragung nicht explizit angesprochen. Die vorhandenen Prozessimplikationen sind im Folgenden aufgeführt.

*Verankerung:* Es wird in den untersuchten Daten konkret empfohlen, das Kompetenzmanagement verstärkt in das jährliche Mitarbeitergespräch zu integrieren.

*Ermittlung von Kompetenzanforderungen:* Die Mitarbeiter 50+ wünschen sich ihre aktive Einbeziehung in die Planung von altersgerechten Personalentwicklungsmaßnahmen, die auf ihre Bedürfnisse ausgerichtet sind.

*Beteiligte:* Mehr als ein Drittel der Befragten der Online-Erhebung gab an, keine Unterstützung bei Wechselwünschen erhalten zu haben, die bedeutendste Rolle wird dabei jedoch der Führungskraft zugeschrieben. Die Personalabteilung hingegen sollte die Betreuungsbereiche prüfen und kritische, überalterte Bereiche identifizieren. Weiterhin wurde vorgeschlagen, einen zentralen Ansprechpartner für Demografie-Themen zu ernennen.

*Stellenbesetzung:* Ein hoher Nutzen wird der altersgerechten Laufbahngestaltung und der systematischen Nachfolgeplanung zugeschrieben. Dies bedeutet, einen Wissenstransfer zu ermöglichen, und bezieht sich zudem auf den Bedarf an Neueinstellungen. Überdies wurde der Wunsch nach einem mitarbeiterorientierten Versetzungsprozess geäußert.

### **Rahmenbedingungen und Erfolgsfaktoren**

*Wertschätzung:* Die häufigste Antwort auf die Frage danach, was sich am Umgang mit älteren Mitarbeitern ändern müsste, stellte die Erhöhung der Wertschätzung durch positives Feedback, aber auch das Anerkennen sowie das Nutzen der Erfahrung dar.

*Berufliche Perspektiven:* Berufsperspektiven der Mitarbeiter ab 50 sollten diskutiert und realistisch abgeschätzt werden. Die Klärung und die Schaffung von Ausichten sollten sowohl individuell als auch bezogen auf bestimmte Abteilungen oder Bereiche erfolgen.

*Integration und Kooperation der Generationen:* Die Forderung nach altersgemischten Teams wurde in der Befragung und den Workshops bestätigt. Ihr Hintergrund sind die Nutzung von Erfahrung und Wissen sowie die Schaffung von Synergien.

*Führungskraft als Multiplikator:* Die Rolle und die Wirkung der Führungskraft werden in allen Datensätzen eingehend behandelt. Die Führungskraft ist wesentlich am Kompetenzmanagementprozess beteiligt und kann diesen aktiv gestalten. In den Dokumenten wurde mehrfach auf die Erfordernis von Führungskräftebildungen hingewiesen. Ihr Ziel soll die Sensibilisierung in Bezug auf altersbedingte Anforderungen der Mitarbeiter 50+ sein. Vorgeschlagene Inhalte stellen dar: Sensibilisierung in der Wahrnehmung altersbedingter Anforderungen, altersbedingter Veränderungen des Leistungspotenzials, der Wertschätzung, des Abbaus von voreingenommenen Sichtweisen, des Nutzens altersbezogener Heterogenität, der Gesprächsführung und bestehender Generationenunterschiede.

*Weitere Rahmenbedingungen:* Weitere angesprochene Hinweise stellen die transparente und offene Kommunikation mit den Mitarbeitern sowie die Informationsbereitstellung genereller und spezifischer Art dar. Des Weiteren wurde der

Abbau von Altersstereotypen in der Unternehmenskultur betont, um das Selbstbewusstsein der Fokusgruppe zu stärken. Einen weiteren Aspekt bildet der Abbau von Hürden bzw. die Verringerung von Hemmschwellen für ältere Mitarbeiter. Als Beispiel hierfür wurden die Verwendung der englischen Sprache sowie die Teilnahme an Schulungen mit schnellem Lernpensum angeführt. Zuletzt wurde die Verknüpfung mit bspw. einer notwendigen altersgerechten Gesundheitsvorsorge oder einer entsprechenden Arbeitsplatzgestaltung hergestellt.

## 6 Diskussion

### 6.1 Zusammenfassung der Ergebnisse und Interpretation

Die im vorigen Kapitel dargestellten Ergebnisse der beiden Forschungsmethoden sollen im Folgenden aggregiert zur Beantwortung der Forschungsfragen herangezogen werden. Dafür wurden zunächst die Resultate der Analyse der Experteninterviews und der Sekundärdaten einander gegenübergestellt und in die bestehende Literatur eingeordnet. Eine tabellarische Zusammenfassung und Gegenüberstellung der drei Quellenkategorien ist Anhang 8 zu entnehmen. In diesem Kapitel sollen die generierten Erkenntnisse zusammengefasst und interpretiert werden, um erste Gestaltungsimplicationen zu erkennen. Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen als Resultat des induktiven Vorgehens eine Aufteilung in folgende fünf zentrale Hauptkategorien, die zur Beantwortung der Forschungsfragen verhelfen: Methoden und Instrumente sowie Inhalte dienen als Indikator zur Gestaltung eines Kompetenzmanagements 50+ gemäß Forschungsfrage 1. Prozessaspekte und Rahmenbedingungen beziehen sich auf die Umsetzung und sind somit Forschungsfrage 2 zuzuordnen. Die in der Kategorie Status quo erfassten Aspekte dienen dem optimierten Verständnis der Ausgangssituation inkl. der Identifikation von Handlungsfeldern und der Einordnung der Relevanz der Ergebnisse.

#### 1. Welche zentralen Komponenten sollte ein Kompetenzmanagement 50+ umfassen?

##### *Methoden und Instrumente:*

Die Ergebnisse der vorliegenden Untersuchung zeigen eine Befürwortung von altersspezifischen Schulungen auf. Allerdings wurde die Frage nach dem Teilnehmerkreis überwiegend mit einer altersübergreifenden Gestaltung beantwortet. Als Begründung dafür wurden die Motivation durch Jüngere, der Zugang zu aktuellem Hochschulwissen, Synergien aus unterschiedlichen Wissensbeständen, der Wissensaustausch und die Interaktion als Lernkomponente angegeben. Inhaltlich wurden bspw. die Themen IT und Digitalisierung für die Schulungen vorgeschlagen. Die Erkenntnisse der Theorie ergeben allerdings, dass ältere Mitarbeiter veränderte Lernbedürfnisse aufweisen und dementsprechend eine bedürfnisorientierte Altenbildung im Rahmen des Age Managements erforderlich ist.<sup>152</sup> Zudem stößt laut Schmidt-Hertha intergenerationales Lernen früh an seine Grenzen, insbesondere wenn es um Technologie geht.<sup>153</sup> Diesem Widerspruch

---

<sup>152</sup> Vgl. Schmidt-Hertha, B., Kompetenzerwerb, 2007, S. 23; Holz, M., Da-Cruz, P., Demografischer Wandel, 2007, S. 49.

<sup>153</sup> Vgl. Schmidt-Hertha, B., Kompetenzerwerb, 2007, S. 75 f.



zur Literatur liegt möglicherweise zugrunde, dass sich die durchgeführte Untersuchung auf Wissensarbeiter in einem technologisch ausgerichteten Unternehmen bezieht, wobei in der Literatur allgemeine Aussagen getroffen werden. Gleichmaßen wurde die Frage nach der altersgerechten Ausgestaltung von Weiterbildungsmaßnahmen in den Untersuchungen nicht eindeutig beantwortet, da zu gleichen Teilen Implikationen für und gegen diese identifiziert wurden. Die Ergebnisse weisen auf die Heterogenität innerhalb der Altersgruppe hin. Gleichzeitig liegen Erkenntnisse zu altersspezifischen Lernbedürfnissen wie Zielgerichtetheit und Praxisorientierung vor. Beide Ausprägungen decken sich mit den Resultaten aus der Literatur, die die differenzierten Lernbedürfnisse älterer Mitarbeiter stärker identifizieren und eine Heterogenität innerhalb einer Altersgruppe aufzeigen.<sup>154</sup> Die Erkenntnisse lassen das Ableiten der Implikation zu, dass altersübergreifende Zusammenarbeit einen erheblichen Mehrwert für Mitarbeiter und Unternehmen generiert – rollenspezifische Weiterbildungsmaßnahmen im Fallbeispiel entsprechen diesem Konzept bereits. Im Hinblick auf das Kompetenzmanagement 50+ können diese Angebote jedoch gezielt durch einzelne Maßnahmen mit altersgerechter Ausgestaltung unterstützt werden.

Während in der Theorie die zielgruppenspezifische, bedürfnisorientierte Weiterbildung im Zusammenhang mit alternden Belegschaften befürwortet wird, gibt es keine Hinweise auf konkrete Maßnahmen.<sup>155</sup> Im Rahmen der vorliegenden Arbeit wurden folgende Entwicklungsinstrumente und Lernformate identifiziert:

- Patenschaftsmodelle wie Cross-Mentoring, Tandems, Coaching, Shadowing,
- Online-Trainings und Präsenzseminare, Workshops sowie Vorträge,
- Arbeitsgruppen, Austauschplattformen und Fragerunden,
- Hochschulkooperationen/-kurse und externe Bildungsphasen.

Dabei liegt eine Mischung von informellen, non-formalen und z. T. formalen Maßnahmen vor. Es sind keine Hinweise darauf zu finden, ob die Durchführung online oder vor Ort zu bevorzugen ist, da auch hier die Heterogenität und die Gewohnheiten als maßgeblich angeführt wurden. Darüber hinaus sind Online-Angebote leichter zugänglich und flexibel einsetzbar, während sich Präsenzmaßnahmen durch einen persönlichen Austausch und Anleitung auszeichnen. Dementsprechend ist abzuleiten, dass ein breites Angebot die verschiedenen Bedürfnisse der Zielgruppe am besten erfüllt.

---

<sup>154</sup> Vgl. *Morschhäuser, M., et. al.*, Ältere Mitarbeiter, 2003, S. 65 ff.; *Lehr, U.*, Altern, 2007, S. 93 ff.; *Schmidt-Hertha, B.*, Kompetenzerwerb, 2007, S. 70 f.

<sup>155</sup> Vgl. *Holz, M., Da-Cruz, P.*, Demografischer Wandel, 2007, S. 49.

Darüber hinaus zeigen die Ergebnisse, dass eine wesentliche Komponente das individuelle Mitarbeitergespräch ausmacht. Hier wird der Grundstein für weitere Kompetenzentwicklungsmaßnahmen gelegt. Die Ausprägungen können von Integration in bestehende Mitarbeitergespräche bis hin zu neuen, entwicklungsorientierten Gesprächen reichen.

*Inhalte:*

In den Untersuchungen wurden verschiedene im Rahmen von Kompetenzmanagementmaßnahmen zu vermittelnde Inhalte genannt. Dies könnte sich mit den unterschiedlichen Perspektiven der Experten und der Sekundärquellen sowie der Differenziertheit individueller Interessen und Erfahrungen begründen lassen. Auffällig ist, dass aktuelle Fachthemen mit hoher Relevanz für das Unternehmen (z. B. Digitalisierung) altersbezogenen Themen mit persönlicher Relevanz für die älteren Mitarbeiter (z. B. Lebensplanung) gegenüberstehen. Letztere stehen in engem Zusammenhang mit der Berücksichtigung altersbezogener Lernbedürfnisse. Nichtsdestotrotz kann darauf geschlossen werden, dass Inhalte wie Selbststeuerung oder Karriereplanung in der zweiten Berufshälfte die Beschäftigungsfähigkeit ebenso begünstigen und einen Einstieg in die Teilnahme an anderen Angeboten ermöglichen. Insgesamt liegt der Schwerpunkt auf Fach- und Methodenkompetenzen. Im Gegensatz zu Rump/Völker wurde die Bedeutung überfachlicher Kompetenzen in der Untersuchung nicht erkannt.<sup>156</sup> Dies lässt sich darin begründen, dass diese den älteren Mitarbeitern bereits zugeschrieben werden und eine geringe Veränderbarkeit aufweisen. Folgende Themenkomplexe wurden explizit vorgeschlagen:

- Fachkompetenzen: aktuelles Hochschulwissen, Digitalisierung/IT, allgemeine Fachthemen, Sprachen (Englisch),
- Methodenkompetenzen: moderne Arbeitsmethoden, IT, Basiswissen-Tools,
- Sozialkompetenzen und Sonstiges: Persönlichkeitsentwicklung/Mindset, altersbezogene Themen, Gesundheit und Resilienz.

Insgesamt lassen die Ergebnisse die Implikation der Gestaltung sowohl von altersübergreifenden als auch von altersspezifischen Komponenten zu. Die Wahl ist abhängig vom Rahmen und von den Inhalten des Lernformats zu wählen. Beispielsweise könnten insbesondere informelle Lernmaßnahmen mit allgemeinen Inhalten explizit generationsübergreifend gestaltet werden. Organisierte Lernangebote hingegen sollten bei zielgruppenorientierter inhaltlicher Ausrichtung nach den entsprechenden Lernbedürfnissen ausgestaltet werden. Insgesamt sind ein

---

<sup>156</sup> Vgl. Rump, J., Völker, R., Employability, 2007, S. 11.

inhaltliches Portfolio mit allgemeinen Themen sowie eine Kombination aus unterschiedlichen Instrumenten und Lernmethoden anzubieten, um möglichst viele Mitarbeiter zu erreichen. Eine allgemeingültige Entwicklungsmaßnahme für alle Mitarbeiter in der Fokusgruppe gibt es den Erkenntnissen zufolge nicht. Darüber hinaus sind Kompetenzanforderungen, -bedürfnisse und -maßnahmen sowie individuelle Perspektiven in einem direkten Mitarbeitergespräch zu betrachten. Bisherige Ansätze in der Literatur oder im Fallbeispiel dienen lediglich der Weitergabe von rollenspezifischen Curricula und einem entsprechenden Soll-Ist-Abgleich durch den Vorgesetzten.

## **2. Wie kann die Umsetzung eines Kompetenzmanagements 50+ im Unternehmen gelingen?**

### *Prozessaspekte:*

Zur Zusammenfassung und zur Einordnung der Ergebnisse in die Literatur sollen der Implementierungsprozess eines klassischen Kompetenzmanagements herangezogen und die Ergebnisse in den einzelnen Phasen<sup>157</sup> dargelegt werden. Zudem soll ein Bezug zu den Ebenen der Unternehmensverankerung für Kompetenzmanagement- und Employability-Maßnahmen hergestellt werden.<sup>158</sup>

Aus den Ergebnissen geht hervor, dass eine Unternehmenskultur des lebenslangen Lernens etabliert werden sollte, um die Kompetenzentwicklung der älteren Mitarbeiter nachhaltig zu begünstigen. Dies impliziert, dass auf normativer Ebene im Unternehmensleitbild der Grundsatz von Employability zu verankern ist. Während sich die Definition des Kompetenzmanagements im Praxisbeispiel ausschließlich auf den Baustein der Mitarbeiterentwicklung bezieht,<sup>159</sup> wird in der Literatur von einer horizontalen Verankerung gesprochen.<sup>160</sup> Dies bestätigen die Ergebnisse, aus denen hervorgeht, dass insbesondere eine Verknüpfung mit nachgelagerten Prozessen wie der Laufbahngestaltung herzustellen ist. Auf *strategischer Ebene* sollte das Kompetenzmanagement daher ganzheitlich in die Personalprozesse eingebettet werden. Darüber hinaus zeigen die Resultate eine derzeitige Jugendzentrierung und implizieren eine gleichwertige Anerkennung der Ressourcen. Entsprechend lässt dies die Implikation der Verankerung des Konzeptes in der Personalstrategie zu. Im Hinblick auf die *operative Ausgestaltung* liefern die Ergebnisse zu Forschungsfrage 1 erste Ansätze zum Maßnahmenangebot, das es umzusetzen gilt. Des Weiteren geht aus den Ergebnissen

---

<sup>157</sup> Vgl. Kauffeld, S., Paulsen, H., Kompetenzmanagement, 2018, S. 36.

<sup>158</sup> Vgl. Englmann, U., Employability, 2016, S. 22.

<sup>159</sup> Vgl. Fallstudie, Unternehmensinterne Daten (nicht öffentlich zugänglich)

<sup>160</sup> Vgl. Kauffeld, S., Paulsen, H., Kompetenzmanagement, 2018, S. 28 ff.

hervor, dass ein Kompetenzmanagement 50+-Konzept nicht mit dem strategischen Kompetenzmanagement gleichzusetzen ist, da es eine andere Orientierung aufweist. Daraus lässt sich ableiten, dass seine Nutzung in Kombination mit strategischem, Funktionsbereichs- oder rollenorientiertem Kompetenzmanagement zu erfolgen hat und keinen Ersatz darstellt. Die Ergebnisse weisen analog zur Literatur auf eine regelmäßige Überprüfung und Aktualisierung des Konzeptes hin.

#### *Generierung eines Kompetenzmodells:*

Die Ergebnisse der Untersuchung zeigen keinen Einfluss auf das strategische Kompetenzmanagement. Das top-down abgeleitete organisationsspezifische Kompetenzmodell und funktionspezifische Einzelmodelle bleiben unberührt. Stattdessen zeigen die Ergebnisse, dass die Bottom-up-Identifikation der Kompetenzanforderungen älterer Mitarbeiter ein zentraler Bestandteil des Kompetenzmanagements ist. Gleichzeitig geht aus den Ergebnissen vor, dass aus Unternehmenssicht die strategischen Anforderungen dennoch Berücksichtigung finden sollten. Daraus lässt sich ableiten, dass allgemeingültige Mindestanforderungen aus dem strategischen Soll-Modell mit dem Input der Mitarbeiter zu einem rollenunabhängigen, zielgruppenspezifischen Profil 50+ kombiniert werden können. Dies ist nicht als Soll-Profil zu verstehen, sondern gemäß Ausführungen in Bezug auf Forschungsfrage 1 als Angebot.

#### *Ableitung von Personalinstrumenten:*

Ein klassischer Soll-Ist-Abgleich der Kompetenzprofile zur Identifizierung von Lücken geht aus den Ergebnissen der Untersuchung nicht hervor. Dies ist damit zu begründen, dass die Entwicklung des strategischen Soll-Profiles durch rollenspezifische Curricula abgedeckt wird. Basierend auf dem im vorherigen Schritt ermittelten Kompetenzportfolio sollte die Prüfung vorhandener Entwicklungsmaßnahmen oder ggf. die Umsetzung neuer Ideen erfolgen. Dabei sind die unter Forschungsfrage 1 dargelegten Aspekte zu berücksichtigen. Insgesamt zeigen die Resultate die Nutzung bekannter Instrumente mit ggf. altersspezifischer Ausgestaltung oder zielgerichtetem Angebot. Des Weiteren sind in diesem Planungsschritt die formalen und organisatorischen Erfordernisse sicherzustellen. Aus den Ergebnissen gehen die Notwendigkeit und die Relevanz der Zuweisung klarer Rollen und der Benennung eines zentralen Ansprechpartners für das Kompetenzmanagement 50+ hervor. Wer diese Rolle zu bekleiden hat, zeigen die Ergebnisse nicht, die Person ist daher organisationsspezifisch zu wählen. Grundsätzlich bietet sich allerdings die Platzierung im Personalmanagement an.

### *Umsetzung:*

Die Ergebnisse weisen darauf hin, dass die Umsetzungsphase bei erstmaliger Einführung mit einem Pilotprojekt beginnen sollte. Dazu eignet sich bspw. eine Abteilung mit hohem Altersdurchschnitt, deren Führungskraft bereits heute einen altersgerechten und kompetenzorientierten Führungsstil praktiziert. Durch das Pilotprojekt können Anpassungsbedarfe ermittelt und positive Beispiele geschaffen werden. Die Kompetenzerfassung lässt sich im Rahmen des jährlichen Mitarbeitergesprächs sowie durch eine unmittelbare Eintragung im Personalprofil bzw. der Personalakte umsetzen. Die Ergebnisse zeigen auf, dass der Mitarbeiter dabei eigenverantwortlich die Erfassung von Sozial-, Fach- und Methodenkompetenzen mit und ohne Bezug zu seiner aktuellen Tätigkeit steuern sollte. Die Erfassung und die weitere Planung sollte kompetenzorientiert erfolgen. Dies impliziert, dass die Kompetenzerfassung im Rahmen des Kompetenzmanagements 50+ nicht der Identifikation von Lücken zum strategischen Soll dient, sondern den Ausbau und den Einsatz von Stärken in den Fokus rückt. Überdies sollten im Mitarbeitergespräch Informationen auf Entwicklungsangebote und Beratung über Maßnahmen durch die Führungskraft verpflichtend integriert werden müssen. Die anschließende Umsetzung der Entwicklungsmaßnahmen kann analog zur Literaturerkenntnis informell, non-formal, formal, on-the-Job, off-the-Job, auf der aktuellen Stelle oder mit Stellenwechsel erfolgen. Die Ergebnisse ergänzen insofern, dass Freiwilligkeit und Eigenverantwortung des Mitarbeiters im Fokus stehen.

### *Reflexion & Aktualisierung:*

Die Ergebnisse bestätigen das bisherige Vorgehen im betrachteten Unternehmen der jährlichen Reflexion von Kompetenzbedarfen und der darauf basierenden Anpassung von Angeboten. Die mitarbeiterorientierte Reflexion der Entwicklung sollte im Mitarbeitergespräch erfolgen. Die bedarfsorientierte Aktualisierung des Kompetenzmanagements 50+ sollte wie der Aufsatz unter Berücksichtigung der Mitarbeiterwünsche vorgenommen werden, um das Interesse und die Beteiligung aufrechtzuerhalten.

Hinsichtlich der Umsetzung im Unternehmen implizieren die Ergebnisse zusammenfassend, dass das Kompetenzmanagement 50+ in ein klassisches Kompetenzmanagementsystem miteinfließt und dieses um spezifische Maßnahmen ergänzt.

### *Rahmenbedingungen:*

Die Ergebnisse der Forschung zeigen, dass ein Kompetenzmanagement 50+ nicht ausschließlich durch Entwicklungsmaßnahmen und einen Prozess geprägt

ist, sondern die Rahmenbedingungen für eine erfolgreiche Implementierung und eine nachhaltige Umsetzung entscheidend sind. Die ermittelten Erfolgsfaktoren wurden zur Strukturierung Oberbegriffen zugeordnet, die Tabelle 4 zu entnehmen sind.

**Tabelle 4:** Rahmenbedingungen für ein erfolgreiches Kompetenzmanagement 50+

Erfolgsfaktor	Kurzbeschreibung/Inhalt
Mindset	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Kompetenzorientierung</li> <li>• Anerkennung älterer Mitarbeiter als wertvolle Ressource</li> <li>• Offene Fehlerkultur und Wertschätzung</li> </ul>
Abbau von Hürden	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Chancenorientierung, Freiräume und Erlaubnisse</li> <li>• Keine 100%ige Passung bzw. hohen Erwartungen</li> <li>• Einfacher Zugang zu Entwicklungsmaßnahmen</li> <li>• Flexible Arbeitszeitmodelle, ggf. Bildungsphase</li> </ul>
Führungsverhalten	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lernförderliches und alterssensibles Führungsverhalten</li> <li>• Klare Verantwortlichkeiten, Positive Haltung und Coaching</li> </ul>
Enabling der Mitarbeiter	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Berücksichtigung der Bedürfnisse und aktive Rolle: Mitgestaltung der Kompetenzerfordernisse und Weiterbildungsangebote</li> <li>• Eigenverantwortung und Selbstvertrauen schaffen</li> </ul>
Sinnhaftigkeit (Nutzen & Anreize)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Schaffen beruflicher Perspektiven und flexibler Karrieren</li> <li>• Altersgerechte Laufbahngestaltung</li> <li>• Zielorientierung und Nutzen der Maßnahmen</li> <li>• Eigeninteresse &amp; Stärken berücksichtigen</li> </ul>
Kommunikation	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Information über Angebot, Möglichkeiten und Ansprechpartner</li> <li>• Transparenz und Offenheit</li> <li>• Sensibilisierung und Kommunikation von Gründen und Nutzen</li> <li>• Wertschätzung</li> <li>• Positive Beispiele</li> </ul>
Kultur & Gleichberechtigung	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gleichberechtigung und Integration der Generationen</li> <li>• Aufnahme in die Personalstrategie</li> <li>• Unternehmenskultur des lebenslangen Lernens</li> </ul>
Gestaltung von Tools	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Gewohnheitsorientiert/angelehnt an bekannte Tools/Prozesse</li> </ul>

Die Ergebnisse der vorliegenden Publikation weisen Ähnlichkeiten zu den allgemeinen Erfolgsfaktoren der Implementierung von Kompetenzmanagementsystemen auf (siehe Kapitel 2.3).<sup>161</sup> Ein wesentlicher Unterschied liegt allerdings in einem geringen Prozessfokus und der stärkeren, alterssensiblen Mitarbeiterorientierung. Mithilfe der entsprechenden Rahmenbedingungen sollen die Akzeptanz und die Motivation der Mitarbeiter erzielt werden. Laut den Untersuchungsergebnissen ist dies der wesentliche Faktor für das Gelingen eines Kompetenzmanagements 50+, da insbesondere die älteren Mitarbeiter häufig bereits schlechte Erfahrungen durch mangelnde Wertschätzung und Ungleichbehandlung gemacht haben. Des Weiteren kann zusammenfassend eine Verknüpfung mit allen Bausteinen des Age Managements hergestellt werden,<sup>162</sup> was den Schluss zulässt, dass Kompetenzmanagement 50+ als ganzheitliches Konzept im Unternehmen zu verstehen ist und eine Begrenzung auf die Personalentwicklung nicht ausreicht.

## 6.2 Kritische Reflexion und Limitation

Im Rahmen der vorliegenden Publikation ist das forschungsmethodische Vorgehen kritisch zu reflektieren und die Begrenzung der Untersuchung aufzuzeigen. In Bezug auf den Methodeneinsatz gilt es, die Gütekriterien der Objektivität, Reliabilität und Validität zu beachten – diese sind jedoch nur bedingt auf qualitative Forschungsansätze anwendbar. Solche Ansätze unterliegen stattdessen der Forderung nach methodischer Transparenz.<sup>163</sup> In der vorliegenden Publikation wurden Entscheidungen und Vorgehensweisen diesem Kriterium entsprechend dargestellt und bspw. in den Komponenten Ablaufmodell und Kodierleitfaden dokumentiert, um das Vorgehen für den Leser oder eine Reproduktion nachvollziehbar zu gestalten. Werden die Experteninterviews als Erhebungsinstrument betrachtet, können diese verschiedenen Einschränkungen wie z. B. äußeren Merkmalen, unbewusste Beeinflussung durch das Verhalten des Interviewers, Antwortverfälschungen durch den Befragten oder Missinterpretation unterliegen.<sup>164</sup> Eine Beeinflussung kann aufgrund der Methode nicht vollständig ausgeschlossen werden, jedoch wurden etwaige Einflüsse mittels vorgefertigtem Leitfaden eingeschränkt. Im Hinblick auf die qualitative Inhaltsanalyse können spezifische Gütekriterien herangezogen werden: Die Validität und die Reliabilität kann durch die Prüfung der Inter- und Intracoderreliabilität bestätigt werden.<sup>165</sup> Letztere wurde

---

<sup>161</sup> Vgl. North, K., et al., Kompetenzmanagement, 2013, S. 188 ff.

<sup>162</sup> Vgl. Deller, J., et al., Personalmanagement, 2008, S. 118.

<sup>163</sup> Vgl. Bogner, A., et al., Experteninterview, 2014, S. 92.

<sup>164</sup> Vgl. Bortz, J., Döring, N., Forschungsmethoden, 2006, S. 246 ff.

<sup>165</sup> Vgl. Mayring, P., Qualitative Inhaltsanalyse, 2015, S. 124 ff.

durch den erneuten Kodiervorgang des Gesamtmaterials überprüft und ihre Stabilität wurde belegt. Zur Ergänzung sollte bei weiterführender Betrachtung der Untersuchung die Reproduzierbarkeit durch die Prüfung der Intercoderreliabilität mittels anderer Analytiker erfolgen. Des Weiteren ist anzuführen, dass mittels induktiven Vorgehens die Auswertungsaspekte nah am Text entwickelt wurden und sie durch Revision in einem größeren, aber exakteren Kategoriensystem gebündelt wurden – dies fördert die Reliabilität. In Bezug auf das Sättigungskriterium ist festzustellen, dass nach zwei Drittel des analysierten Interviewmaterials kaum neue Erkenntnisse gewonnen werden konnten. Ebenso wurden die Auswertung von Sekundärquellen und die Einordnung in die Literatur zur Anreicherung und zur Bestätigung der Untersuchungsergebnisse herangezogen. Somit sind die Ergebnisse bezogen auf den engen Rahmen des Fallbeispiels insgesamt als zuverlässig einzustufen.

Es muss jedoch berücksichtigt werden, dass die Forschungsarbeit aufgrund der geringen Stichprobe der Einzelfallstudie limitiert ist, sodass kein Anspruch auf Repräsentativität erhoben werden kann. Ferner ist zu beachten, dass diese Publikation das Kompetenzmanagement in Bezug auf die Personalentwicklung und die Wissensarbeit untersucht hat, da dies der Verankerung im Praxisbeispiel und dem Fokus auf den derzeitigen Personalbestand entspricht. Gemäß dem ermittelten Status quo wurde von einer grundsätzlichen Weiterbildungsbereitschaft und einer bestehenden Motivation hierfür ausgegangen. Mögliche Grenzen der Ergebnisse ergeben sich somit bei geringfügig qualifizierten Personen oder Personen mit geminderter Leitungsfähigkeit und Lernbereitschaft. Des Weiteren war es nicht Ziel dieser Publikation, die Gestaltung der Kompetenzerfassung zu untersuchen. Zuletzt wurde im Rahmen der Untersuchungen keine Betrachtung der Wirkung berücksichtigt, da diese eine Implementierung voraussetzen würde und diese den festgelegten Rahmen der vorliegenden Publikation überschritten hätte.



## **7 Ableitung von Handlungsempfehlungen**

### **7.1 Empfehlungen für die Fallstudie**

Abgeleitet aus den Ergebnissen der vorliegenden Untersuchungen ist eine Vielzahl verschiedener Handlungsempfehlungen entstanden. Diese wurden nach ihrer Signifikanz basierend auf dem Status quo in primäre, sekundäre und tertiäre Ebenen eingeteilt (siehe Anhang 9). In der vorliegenden Publikation wird aufgrund des begrenzten Umfangs nur die Präsentation der primären Handlungsempfehlungen vorgenommen.

#### **Empfehlung 1: Generationsübergreifende Maßnahmen**

Ein Kompetenzmanagement 50+ sollte praxisnahe, generationsübergreifende Elemente beinhalten, damit ein Wissensaustausch in beide Richtungen erfolgt und ein positives Mindset geschaffen wird. Im Rahmen der Untersuchungen wurde der Mehrwert durch die Experten und der Wunsch nach altersübergreifender Integration sowie Kooperation durch die Fokusgruppe dargestellt. Es gibt verschiedene Ausprägungen und Varianten des Austauschs, wobei informelles Lernen in diesem Kontext empfohlen wird, da es kein gleiches Vorwissen erfordert. Zunächst sollte auf eine altersheterogene Teamgestaltung geachtet werden, um entsprechende Synergien zu generieren. Explizit wird ein Cross-Mentoring-Programm vorgeschlagen. Während am bisherigen Generationentandem die fehlende Zielorientierung und Anerkennung bemängelt wurden, unterstützt ein solches Programm den gezielten Wissensaustausch in Bezug auf die Sinnhaftigkeit für die Mitarbeiter und den Unternehmensnutzen. Daher sind folgende Aspekte zu berücksichtigen:

- zwei Personen aus unterschiedlichen Generationen, um möglichst unterschiedliche Wissensbestände, Kompetenzen und Haltungen zusammenzuführen,
- offizieller Charakter, um Anerkennung und Erlaubnis zu generieren, den Ansatz eigenverantwortlich in den Arbeitsalltag zu integrieren,
- im Vorfeld definierte Themen mit beruflicher Relevanz (z. B. Fachthemen, IT, Methoden), um individuellen und betrieblichen Nutzen zu generieren,
- offene, wertschätzende Austauschkultur.

## **Empfehlung 2: Zielgruppenspezifisches Curriculum 50+**

Um den Kompetenzerwerb älterer Mitarbeiter hinsichtlich des Nutzens und der Bereitschaft zur Teilnahme zu erhöhen, sollte ein zielgruppenspezifisches Trainingsprogramm angeboten werden. Die Forschungsergebnisse zeigen, dass Lernbereitschaft vorhanden ist, jedoch Ängste und veränderte Lernbedürfnisse bisher nicht berücksichtigt wurden. Zudem führt der rollenspezifische Lehrplan-Ansatz zu wenigen Weiterbildungsteilnahmen älterer Mitarbeiter, da sie bereits über das gelehrt Erfahrungswissen verfügen. Ferner wurde die Bereitschaft, an solchen Maßnahmen teilzunehmen, bestätigt. Ein entsprechendes Programm mit non-formalen Lernmaßnahmen für Mitarbeiter 50+ ist im betrachteten Unternehmen als rollenunabhängiges Curriculum einzubetten. Es empfiehlt sich, zur Reduzierung von Stereotypen und zur Förderung der Akzeptanz für dieses statt „Curriculum 50+“ weichere Formulierungen, wie z. B. „Curriculum für Berufserfahrene“, zu wählen. Zentral sind im Rahmen dieses Programms die Berücksichtigung von Lernbedürfnissen sowie der Abbau von Hürden. Die Inhalte sollten sowohl bottom-up als auch top-down abgeleitet werden, um sowohl den Unternehmensnutzen zu fördern als auch die Mitarbeiterbedürfnisse mitteinzu beziehen. Durch letzteren Aspekt können Akzeptanz und Teilnahmebereitschaft begünstigt werden. Als Effekt wird die Lernfähigkeit aufrechterhalten und ein Anreiz für weitere strategische Kompetenzmaßnahmen geschaffen. Durch den altershomogenen Teilnehmerkreis können die individuellen Lernbedürfnisse beachtet und Offenheit für Fragen erzeugt werden. Dies ermöglicht es, Angebote vor Ort in höherem Maße der bisherigen Lernbiografie der älteren Mitarbeiter entsprechend zu gestalten, weshalb zunächst vorzugsweise Präsenzveranstaltungen empfohlen werden. Um Belastungen vorzubeugen, ist zu beachten, dass die Teilnahme freiwillig und während der Arbeitszeit erfolgen sollte.

## **Empfehlung 3: Mitarbeiterentwicklungsgespräch 50+**

Es empfiehlt sich, das Kompetenzmanagement 50+ als ganzheitlichen Ansatz in der Personalentwicklung zu betrachten, sodass der Perspektivlosigkeit bzw. Jugendzentrierung entgegengewirkt und berufliche Flexibilität gefördert werden. Das Kompetenzmanagement der Fallstudie ist bisher ein losgelöster Baustein der Mitarbeiterentwicklung mit klarem Trainingsfokus. Außerdem wurde in den Ergebnissen der durchgeführten Studie deutlich, dass die Beschäftigten 50+ selten Unterstützung von Führungskräften sowie Personalabteilung erhalten und mit ihnen selten Entwicklungsgespräche geführt werden. Gleichzeitig konnte in den Untersuchungen die hohe Relevanz individueller Gespräche für ein Kompetenzmanagement 50+ festgestellt werden, weshalb ein Mitarbeiterentwicklungsgespräch 50+ aufgenommen werden sollte. Es sollte zwecks Bekanntheit ans bestehende Entwicklungsgespräch angelehnt sein, jedoch einen altersgerechten

Fokus aufweisen. Das Angebot sollte verpflichtend durch die Führungskraft mindestens im jährlichen Mitarbeitergespräch unterbreitet werden. Die Teilnahme sollte für die Mitarbeiter jedoch freiwillig sein. Alternativ kann ein solches Gespräch direkt durch den Mitarbeiter initiiert werden. Angelehnt an bekannte Instrumente sollte das Gespräch einen ca. einstündigen Rahmen aufweisen und mit Führungskraft sowie Personalabteilung stattfinden. Folgende Inhalte sind zu berücksichtigen:

- berufliche Ziele für die zweite Berufshälfte,
- Kompetenzdarlegung durch den Mitarbeiter inkl. tätigkeitsferner und überfachlicher Kompetenzen; ggf. Ergänzung durch die Gesprächsteilnehmer,
- Abgleich des Selbst- und Fremdbilds von Stärken und Steigerungsmöglichkeiten,
- Information zu Angeboten des Kompetenzmanagements oder zu Möglichkeiten der Karrieregestaltung,
- Ermittlung und Vereinbarung von Maßnahmen, z. B. frühzeitiger Kompetenzaufbaumaßnahmen, Einsatzmöglichkeiten, Unterstützung oder nächster Schritte.

Basierend auf den Ergebnissen zur Abkehr von der Defizitorientierung und der Altersdiskriminierung wird empfohlen, die altersbezogene Personalentwicklung und das Mitarbeitergespräch kompetenz- und chancenorientiert zu betrachten. Zudem ist unter Berücksichtigung der Erkenntnis, dass Kompetenzerwerb in der Wissensanwendung stattfindet, die Entwicklung am Arbeitsplatz, bzw. mit Stellenwechsel und die Laufbahngestaltung auch bei älteren Mitarbeitern zu thematisieren. Stärken sind folglich zu nutzen und weiter auszubauen. Gleichzeitig haben die Resultate einen Abbau von Hürden und Erwartungshaltung gezeigt. Entsprechend sollte die Möglichkeit zur Entwicklung innerhalb einer neuen Tätigkeit eröffnet werden, ohne eine 100%ige Passung vorauszusetzen.

#### **Empfehlung 4: Führungskräfte Schulungen**

Zur Implementierung und zur Durchführung des Kompetenzmanagements 50+ empfiehlt es sich, die Führungskräfte zu altersbezogenen Themen und Führungsstilen zu schulen. Im Rahmen der Untersuchung konnte festgestellt werden, dass das aktuelle Führungsverhalten z. B. durch Verbote, mangelnde Wertschätzung und Jugendzentrierung einen negativen Einfluss auf die älteren Mitarbeiter hinsichtlich Motivation und Kompetenzerwerb ausübt. Gleichzeitig wurde die zentrale Rolle der Führungskraft als Multiplikator bei Einführung und Umsetzung des Kompetenzmanagements bestätigt. In den Schulungen, die in ein bestehendes Führungskräfte-Curriculum einzubetten sind, sollte somit nicht ausschließlich

ein Bezug zur älteren Mitarbeitergruppe hergestellt werden, sondern auch grundsätzliches Wissen aufgefrischt und allgemeine Themen der Unternehmenstransformation berücksichtigt werden. Folgende Ziele sollten die Schulungen verfolgen:

- Kenntnisse der Führungskräfte über ihre Rolle und Bestandteile sowie Angebote des Personal- sowie Kompetenzmanagements im Unternehmen,
- Sensibilisierung bezüglich altersbedingter Veränderungen der Leistungsfähigkeit, Stärken, Ziele und Anforderungen sowie ihrer Bedeutung für den Unternehmenserfolg,
- wertschätzende Gesprächsführung und Vermittlung moderner Führungsstile, bei denen die Führungskraft als Unterstützer dient sowie positives Mindset vorleben sollte.

### **Empfehlung 5: Information und Kommunikation**

Um die Mitarbeiter anzuregen, aktiv am Kompetenzmanagement teilzunehmen, sind transparente Information und Kommunikation förderlich. Im Rahmen der Forschungsergebnisse wurde dargestellt, dass die älteren Mitarbeiter über geringe Kenntnisse von Regelungen und Angeboten verfügen. Daher bezieht sich die Empfehlung hinsichtlich der Kommunikation sowohl auf themenbezogene Informationen als auch auf die Vermittlung ihrer Relevanz für Mitarbeiter und Unternehmen. Eine aktive Rolle kommt dabei Führungskräften und Personalmanagement zu. Um sowohl den Mitarbeitern als auch den Verantwortlichen mit etwas Greifbarem zu dienen und freien Zugang zu gewährleisten, wird verschriftlichte Information empfohlen. Konkret können zwei Instrumente vorgeschlagen werden: Erstens wird empfohlen, den Mitarbeitern in der zweiten Berufshälfte analog zum Onboarding-Prozess für neue Mitarbeiter sie betreffende Informationen und Angebote zur Verfügung zu stellen. Ein solcher Orientierungsplan für die zweite Berufshälfte sollte zudem explizit den Mitarbeiternutzen der Weiterbildungsmöglichkeiten aufzeigen. Das Dokument sollte frei zugänglich sein und die Führungskraft sollte in einem Mitarbeitergespräch explizit darüber aufklären.

Zweitens wird die Etablierung von Communitys in bestehenden Unternehmensplattformen empfohlen. Dort gilt es, ebenso alle Angebote bereitzustellen – mit dem Vorteil, dass die Aktualisierung und die Erweiterung der digitalen Inhalte jederzeit möglich sind. Darüber hinaus bietet dies die Möglichkeit, Neuerungen oder positive Beispiele zu kommunizieren. Zudem können sich die Mitglieder 50+ direkt über ihre Anliegen und Fragen austauschen. Damit wird dies auch dem Forschungsergebnis gerecht, dass ein Wunsch nach einer gemeinsamen Austauschplattform der älteren Mitarbeitergruppe besteht.

### **Empfehlung 6: Changemanagement zum lebenslangen Lernen**

Damit bei der Einführung eines Kompetenzmanagements 50+ die Bereitschaft und die Motivation aller Beteiligten geweckt sowie nachhaltig aufrechterhalten wird, ist dieses als Veränderungsprozess zu betrachten und mit entsprechenden Zielen sowie Maßnahmen zu unterstützen. Im Rahmen der Untersuchungsergebnisse wurde die Relevanz von Kommunikation, Transparenz, Sensibilisierung, Sinnhaftigkeit und Mindset bei der Implementierung im Unternehmen deutlich. Entsprechend sollte bei der Umsetzung eine umfassende Mitarbeiterinformation über die Bedeutung und die Anforderungen der Mitarbeiter 50+ für das Unternehmen, den mitarbeiterspezifischen Nutzen kontinuierlicher Entwicklung sowie das neue Konzept erfolgen. Darüber hinaus sollte mit einem Pilotprojekt begonnen werden, das Verbesserungspotenziale aufzeigt und vor allem als positives Beispiel herangezogen werden kann. Dafür ist es notwendig, zunächst einen Bereich mit guten Grundvoraussetzungen (z. B. alterssensibles Führungsverhalten, Offenheit) zu identifizieren. Ferner wurde herausgestellt, dass die bisherige Kommunikation und der Umgang mit der Zielgruppe nicht durch Wertschätzung geprägt waren, sondern der Fokus ausschließlich auf junge Mitarbeiter gerichtet wurde und diesbezüglich eine Änderung erfolgen muss. Bei sich schnell ändernden Rahmenbedingungen spielen zudem regelmäßige Entwicklungsangebote eine Rolle. Daher wird ein Umdenken in der Unternehmenskultur empfohlen: Sie sollte sich hin zum lebenslangen Lernen über alle Altersgruppen entwickeln, um nachhaltig zum Kompetenzmanagement 50+ beizutragen und das Lernen in den Berufsalltag zu integrieren. Eine wesentliche Rolle kommt dabei dem Management und der Personalabteilung als Multiplikatoren bzw. Prozessbegleiter zu.

### **7.2 Potenzial der Übertragbarkeit auf private Unternehmen**

Die Übertragbarkeit der abgeleiteten Ergebnisse und Handlungsempfehlungen auf andere private Unternehmen neben der betrachteten Fallstudie ist gegeben, sofern bestimmte Rahmenbedingungen und Anforderungen berücksichtigt werden.

Unternehmen können wirtschaftsrechtlich hinsichtlich des Trägers des Eigentums in private, gemischt-wirtschaftliche und öffentliche Unternehmungen unterschieden werden. Private Firmen werden von einer natürlichen Person geführt und befinden sich nicht im Besitz des Staates.<sup>166</sup> Drei Prinzipien sind kennzeichnend für private Unternehmen: das Privateigentum, das Autonomieprinzip sowie

---

<sup>166</sup> Vgl. *Haric, P.*, Unternehmen, o.J., o. S.

die gewinnorientierte Erwerbswirtschaft.<sup>167</sup> Dementsprechend sind sie in Deutschland von den demografischen und wirtschaftlichen Entwicklungen stark betroffen und verfolgen in gleichem Maße Ziele in Bezug auf die Sicherung der eigenen Wettbewerbs- und Zukunftsfähigkeit. Die Relevanz eines Kompetenzmanagements 50+ ist somit für private Unternehmen grundsätzlich gegeben, jedoch ist ihr individuelles Ausmaß basierend auf der Ausgangssituation und der Altersstruktur abweichend, daher ist dies fallspezifisch zu ermitteln. Private Unternehmen lassen sich weiter differenzieren: Eine gängige Einordnung erfolgt nach der Unternehmensgröße, sodass von Kleinstunternehmen, KMU sowie großen Unternehmen gesprochen wird. Die Grenze zwischen KMU und Großunternehmen liegt bei einer Beschäftigtenzahl von 500 Personen sowie einem Jahresumsatz von 50 Millionen Euro.<sup>168</sup> Das betrachtete Unternehmen im Rahmen des Fallbeispiels ist den großen Unternehmen zuzuordnen und zudem in die Strukturen eines Konzerns eingebettet. Dies ist bei der Überprüfung der Übertragbarkeit zu berücksichtigen, denn die empfohlenen Maßnahmen bauen auf einem bestehenden Kompetenzmanagementsystem und auf komplexen Organisationsstrukturen auf. Außerdem bezieht sich das abgeleitete, breit aufgestellte Konzept auf die Vielfältigkeit der Tätigkeiten, die Heterogenität der Mitarbeiter sowie den Zugriff auf viele Ressourcen im Praxisbeispiel, wodurch ein umfassendes Maßnahmenpaket angeboten werden konnte. Personelle und finanzielle Restriktionen in anderen Betrieben können allerdings zu Einschränkungen führen. Insbesondere bei KMU ist oftmals keine institutionelle Verankerung oder Standardisierung des Kompetenzmanagements gegeben.<sup>169</sup> Durch den systematischen Kompetenzmanagementprozess im Fallbeispiel impliziert dies, dass eine gewisse Unternehmensgröße erforderlich bzw. ein strategisches Kompetenzmanagementsystem zu etablieren ist. Die Umsetzung bei KMU wird hingegen vereinfacht, wenn die Unternehmensstrukturen und die Funktionen ggf. eine geringere Komplexität aufweisen, sodass ein Kompetenzmanagement 50+ spezifischer ausgestaltet werden kann. Des Weiteren gilt es zu beachten, dass sich das Fallbeispiel ausschließlich auf Wissensarbeiter bezieht und sich die Handlungsempfehlung somit primär auf diesen Bereich anwenden lässt. Da Wissensarbeiter i. d. R. über eine umfassende Lernbiografie verfügen, ist die Weiterbildung im späten Berufsverlauf bei ihnen möglich. Bei lernfernen Personengruppen ist hingegen die Einführung des lebenslangen Lernens verstärkt zu beachten, um eine Lernfähigkeit für die zweite Berufshälfte zu begünstigen.

---

<sup>167</sup> Vgl. *Gutenberg, E.*, Betriebswirtschaft, 1951, S. 39 ff.

<sup>168</sup> Vgl. *Institut für Mittelstandsforschung Bonn, Unternehmen*, 2020, o. S.

<sup>169</sup> Vgl. *Jochmann, W.*, Employability, 2009.

Insgesamt ist zu berücksichtigen, dass sich die Ergebnisse auf ein großes Unternehmen der Privatwirtschaft mit einem etablierten strategischen Kompetenzmanagementsystem beziehen, wobei der Fokus auf Wissensarbeitern liegt. Die Altersstruktur sowie der Status quo im Umgang mit der älteren Belegschaft sind unternehmensspezifisch, wodurch eine vollständige Übertragbarkeit der Maßnahmen auf andere Unternehmen nicht belegt werden kann. Vielmehr sind die Ausgangssituation sowie die Anforderungen im Unternehmen fallbezogen zu erheben, um darauf basierend eine Selektion relevanter Maßnahmen vorzunehmen. Implikationen zur Maßnahmengestaltung und der ermittelten Rahmenbedingungen können hingegen losgelöst vom Fallbeispiel betrachtet werden, sodass insgesamt eine Übertragbarkeit unter Prüfung der oben genannten Aspekte vorliegt.

## 8 Fazit und Ausblick

Das Ziel dieser Publikation war es, anhand eines Fallbeispiels Inhalte und Rahmenbedingungen für die Gestaltung sowie die Implementierung eines alterssensiblen Kompetenzmanagements zu ermitteln und daraus eine Handlungsempfehlung abzuleiten. Mittels qualitativer Methoden der Durchführung von Experteninterviews und der Anreicherung der Ergebnisse anhand der Analyse von Sekundärquellen konnten mehrere relevante Faktoren festgestellt werden.

In Bezug auf die erste Forschungsfrage „Welche zentralen Komponenten sollte ein Kompetenzmanagement 50+ umfassen?“ haben die Ergebnisse gezeigt, dass kein einheitliches, allgemeingültiges Instrument zur Kompetenzentwicklung vorliegt. Vielmehr ist es die Verknüpfung von unterschiedlichen Lernformaten, Teilnehmerkreisen, Methoden und Inhalten, die den Kompetenzerwerb in der zweiten Berufshälfte anregt. Insbesondere ist einerseits zu beachten, dass ein solches Konzept die Generationen nicht abgrenzen, sondern zusammenbringen soll, wodurch altersgemischte Maßnahmen empfohlen werden. Andererseits kann die Zielgruppe 50+ durch auf ihre Lernbedürfnisse zugeschnittene Angebote spezifisch unterstützt werden – dazu zählen altershomogene Kleingruppen, altersorientierte Didaktik sowie mit den Eigen- oder beruflichem Interesse verknüpfte Inhalte. Aus der Untersuchung lässt sich weiterhin die Erkenntnis ableiten, dass das Mitarbeitergespräch ein wesentlicher Bestandteil des Kompetenzmanagements ist, der sowohl zur Kompetenzerhaltung und zum Aufbau auf der aktuellen Stelle als auch zur Schaffung von Perspektiven auf einen Stellenwechsel dient.

Bezugnehmend auf die zweite Forschungsfrage „Wie kann die Umsetzung eines Kompetenzmanagements 50+ im Unternehmen gelingen?“ ging aus der Forschung hervor, dass neben den formalen Prozessaspekten die Rahmenbedingungen inkl. motivationaler Aspekte einen wesentlichen Einfluss auf die erstmalige wie auch die nachhaltige Implementierung nehmen. Der Prozess ist dabei auf oberster Ebene zu verankern und durch Bottom-up- wie auch Top-down-Planung und Bereitstellung operativer Maßnahmen, Pilotprojekte, Informations- und Sensibilisierungskampagnen sowie regelmäßiger Reflexion und Aktualisierung umzusetzen. Insbesondere haben die Ergebnisse die Relevanz der aktiven Mitgestaltung der Mitarbeitergruppe ab 50 Jahren sowie die maßgebende Rolle der Führungskräfte aufgezeigt. Zudem wird eine grundlegende Veränderung in der Unternehmenskultur hin zu altersunabhängiger Wertschätzung und lebenslangem Lernen empfohlen.

Zusammenfassend lassen die Untersuchungen die Erkenntnis zu, dass das Kompetenzmanagement 50+ als eine operative Ausgestaltung des klassischen



Kompetenzmanagements zu verstehen ist und keine bestehenden Maßnahmen ersetzt werden, sondern diese parallel zum neuen Konzept Anwendung finden. Die Handlungsansätze greifen mit strategischen Themen ineinander und sollen so die Beschäftigungsfähigkeit und den Nutzen älterer Mitarbeiter im Unternehmenskontext fördern.

Die demografischen Entwicklungen und ihr Einfluss auf die Arbeitswelt sind eine vielfach und facettenreich erforschte Thematik. In Bezug auf das Personalmanagement geben Ansätze wie das Age Management allgemeine Implikationen und weisen auf die Notwendigkeit der Unterstützung und Nutzung der Ressource Mitarbeiter mit fortgeschrittenem Alter hin. Eine Konkretisierung der Gestaltung eines altersgerechten Kompetenzmanagements liegt allerdings nicht vor. Stattdessen beziehen sich bisherige Ansätze auf allgemeine Faktoren wie altersabhängige Lernbedürfnisse oder legen den Fokus auf die Wissensweitergabe der älteren Belegschaft. Durch die spezifische Betrachtung der Thematik und des Fallbeispiels hat die vorliegende Publikation einen ersten Forschungsbeitrag zur konkreten Ausgestaltung eines Kompetenzmanagementkonzeptes für Mitarbeiter 50+ speziell bei dem untersuchten Unternehmen geleistet. Eine Übertragung auf andere private Unternehmen ist unter Berücksichtigung organisationsspezifischer Ausgangs- und Rahmenbedingungen möglich.

Es gilt zu beachten, dass die vorliegende Publikation Kompetenzmanagement ausschließlich in Bezug auf die Personalentwicklung und die Wissensarbeit untersucht. In weiterführender Forschung sollten daher zusätzliche Perspektiven eingenommen werden, die weitere Personalprozesse und wissensferne Berufsgruppen umfassen. Des Weiteren wurde die Gestaltung von Kompetenzerfassungsmethoden nicht explizit untersucht. Hier empfiehlt sich eine weitere Untersuchung, zumal diese Publikation bereits eine ungenügende Kompetenzerfassung herausgestellt hat. Im Rahmen dieser Forschung wurde keine Betrachtung der Wirkung berücksichtigt, da dies den festgelegten Rahmen überschritten hätte. Daher sollten die vorliegenden Erkenntnisse durch zusätzliche empirische Forschung untermauert und um eine Umsetzung ergänzt werden. Die generierten Ergebnisse dieser Publikation ermöglichen eine unmittelbare Umsetzung beim Praxisbeispiel. Diese ist nachfolgend durch eine quantitative Mitarbeiterbefragung der Erfolgskontrolle und möglicher Anpassungen zu unterziehen.

Insgesamt lässt sich aus den Ausführungen der Schluss ziehen, dass ein altersgerechtes Kompetenzmanagement bisher wenig Beachtung gefunden hat, jedoch künftig an Bedeutung gewinnen wird. Kompetenzmanagement 50+ bedeutet nicht die Abgrenzung der Mitarbeitergruppe ab 50 Jahren, sondern vielmehr

ihre Integration in Kombination mit gezielter Förderung. Insofern ist die altersgerechte Ausgestaltung ein Spiegelbild mitarbeiterorientierter, alterssensibler, beschäftigungsförderlicher Unternehmenskultur, die personenseitig von entscheidender Bedeutung für die zukünftige Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen im Allgemeinen ist.

## **Anhang**

Anhang 1:	Leitfaden für Experteninterviews „Kompetenzmanagement 50+“... 82
Anhang 2:	Übersicht der Experteninterviews ..... 85
Anhang 3:	Transkriptionsleitfaden ..... 86
Anhang 4:	Ablaufmodell der qualitativen Inhaltsanalyse der Experten- interviews ..... 87
Anhang 5:	Ablaufmodell der qualitativen Inhaltsanalyse der Sekundärdaten ..... 88
Anhang 6:	Kodierleitfaden/Kategoriensystem ..... 89
Anhang 7:	Übersicht der Sekundärquellen..... 97
Anhang 8:	Gegenüberstellung der Forschungsergebnisse und der Literatur ..... 98
Anhang 9:	Entscheidungsmatrix Handlungsfelder und -empfehlungen ..... 100

**Anhang 1:** Leitfaden für Experteninterviews „Kompetenzmanagement 50+“

Teilnehmer:

Position:

Datum:

**1 Einführung**

Vielen Dank für die Interviewbereitschaft und dass Sie sich ca. 30 Minuten Zeit nehmen, Ihre Einschätzung zu Thema Kompetenzmanagement 50+ zu teilen. Aufgrund Ihrer Rolle konnten Sie viel Erfahrung zum Forschungsthema sammeln, weshalb Sie sich als Experte eignen. Entsprechend würde ich Sie bitten, ein paar Fragen zu wissenschaftlichen Zwecken zu beantworten. Es handelt sich dabei nicht um einen stringenten Fragebogen, sondern vielmehr ein teilstrukturiertes Leitfadeninterview, damit wir in einen Dialog kommen, aber keine relevanten Punkte vergessen werden.

- Wenn es für Sie in Ordnung ist, würde ich Ihre Aussagen aufzeichnen und in der wissenschaftlichen Publikation zitieren. Mit den Inhalten wird grundsätzlich vertraulich umgegangen, sodass diese nicht außerhalb der wissenschaftlichen Publikation einsehbar sind. Sind Sie damit einverstanden?

**2 Information**

Bevor wir in die Fragen einsteigen, möchte ich Ihnen zuerst einen kurzen Abriss meines Forschungsvorhabens geben, sodass ein einheitliches Verständnis der Fragestellung vorliegt. Den Anlass bietet der hohe Altersdurchschnitt in der Bevölkerung, sowie auch im Unternehmen aufgrund der demografischen Entwicklung. Gleichzeitig ist ein hoher Fachkräftemangel zu verzeichnen, Berufsbilder verändern sich. Daraus resultiert, dass die Nutzung der vorhandenen Ressourcen, im Sinne der Mitarbeiter, zunehmend an Bedeutung gewinnt. Es bedarf der systematischen Personalentwicklung. Statistiken zeigen hingegen, dass die berufliche Entwicklung in der Regel nur bis zum 45. bzw. 50. Lebensjahr stattfindet. Nichtsdestotrotz verbleiben ca. 20 Berufsjahre bis zum Renteneintritt. In dieser zweiten Berufshälfte befindet sich die derzeit größte Beschäftigtengruppe. Diese Gruppe sollte auch in die Überlegung der Personalentwicklung mit einbezogen werden, um nachhaltig wettbewerbs- und zukunftsfähig zu sein.

Die zentralen Forschungsfragen lauten: Welche Komponenten sollte ein alterssensibles Kompetenzmanagement 50+ haben? Wie kann dieses erfolgreich im Unternehmen implementiert werden? Über diese Fragen möchte ich nun mit Ihnen sprechen. D. h., zuerst bin ich an Ihrer Einschätzung über den aktuellen Ist-Zustand im Unternehmen interessiert, dann würde ich mich mit Ihnen gerne

über Komponenten eines solchen alterssensiblen Kompetenzmanagement unterhalten und zuletzt, wie Ihrer Meinung nach eine Implementierung gelingen kann.

Gibt es so weit Fragen Ihrerseits?

### **3 Hauptteil**

#### Status quo

- Wie nehmen Sie den aktuellen Stand bzw. Umgang mit dem Thema eines alterssensiblen Kompetenzmanagements in diesem Unternehmen wahr?
- Welche Erfahrungen haben Sie bisher damit gemacht?
- Welche Maßnahmen zur Personal- bzw. Kompetenzentwicklung werden derzeit angeboten?
- Nehmen Sie einen Unterschied zwischen verschiedenen Altersgruppen wahr?
  - in der beruflichen Entwicklung
  - in der Leistungs- und Potenzialeinschätzung
  - in der Motivation
  - in der Bereitschaft etwas Neues auszuprobieren
- Wie beurteilen Sie abschließend den Ist-Zustand im Hinblick auf angebotene Maßnahmen und deren Umsetzung?

#### *Komponenten eines Kompetenzmanagements 50+*

- Welche altersspezifischen Anforderungen gibt es? (z. B. an die Vermittlungstechniken, Rahmenbedingungen)
- Was sind wichtige Bestandteile/ Instrumente eines Kompetenzmanagement 50+?
  - o Wie beurteilen Sie Methode xy?
- Wie standardisiert & strukturiert oder individuell muss das Angebot sein?
- Welche Kompetenzentwicklung bzw. Zielsetzung halten Sie für realistisch?

*Implementierung eines Kompetenzmanagements 50+*

- Wenn Sie solch ein inhaltliches Konzept betrachten, wie reagieren die Mitarbeiter darauf? (Widerstände?)
- Wie lassen sich Mitarbeiter dazu motivieren?
- Durch welches Vorgehen kann ein Kompetenzmanagement im Unternehmen erfolgreich implementiert werden?
- Wie kann dies in die Unternehmensprozesse integriert werden?
- Welche Rahmenbedingungen müssen für eine Implementierung geschaffen werden?
- Welche Chancen/Nutzen und insbesondere Herausforderungen sehen Sie?

Wir sind mit dem Interview hiermit am Ende.

- Gibt es noch etwas, dass bisher nicht angesprochen wurde, und Sie zu diesem Thema ergänzen möchten?

**4 Abschluss**

Vielen Dank für Ihre Ausführungen. Bei Bedarf lasse ich Ihnen die Abschrift gerne zukommen.

**Anhang 2:** Übersicht der Experteninterviews

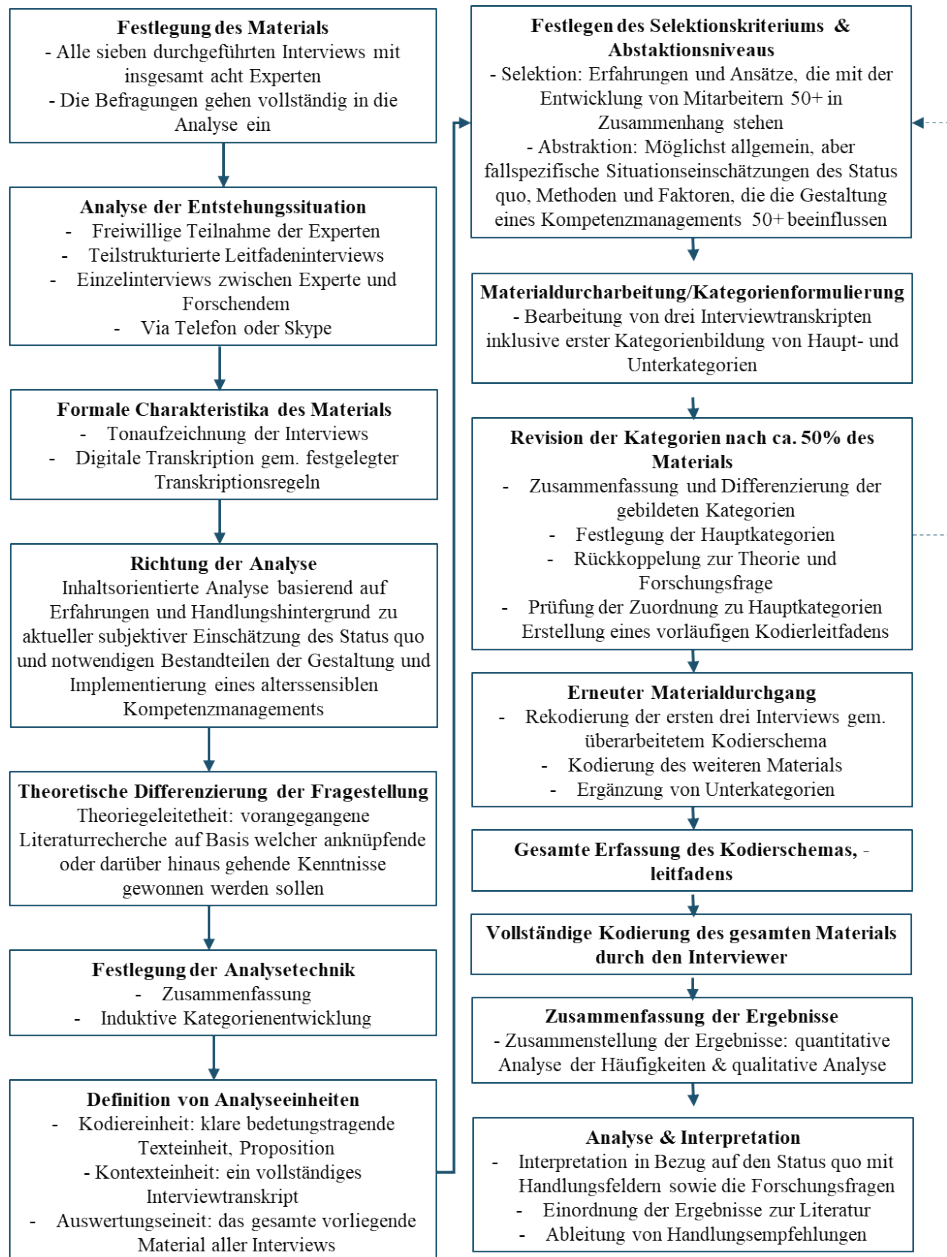
ID Experte	Ge- schlecht	Alter	Position	Expertise / Begründung der Auswahl als Interviewpartner	ID Inter- view	Dauer
E01	weibl.	48	Personalmanagerin	Langjährige Erfahrung als operative Personalreferentin und Key Account für strategische und internationale Themen; Betreuung eines exemplarischen Bereichs in der Forschung und Entwicklung mit hohem Altersdurchschnitt und Kompetenzbedarf	101	33:09
E02	weibl.	27	Bildungsreferentin	Sehr gute Unternehmenskenntnis durch Positionen in verschiedenen Funktionsbereichen; Referentin für Trainingskonzeption und -beratung	102	26:53
E03	männl.	55	Abteilungsleiter	Langjährige Erfahrung in der Entwicklung sowie als Führungskraft eines exemplarischen Bereichs mit hohem Altersdurchschnitt und Innovationsbedarf; aktive Gestaltung des Transformationsprozesses und Kompetenzaufbaus; Erfahrung in der Nutzung alterssensibler Managementansätze	103	30:58
E04	männl.	41	Bildungsreferent	Langjährige Erfahrung als Personalreferent, Bildungsreferent und Experte für Führungsthemen und Coaching	104	19:45
E05	weibl.	59	Referentin für Organisationsentwicklung / Sprecherin Mitarbeiternetzwerk	Langjährige Erfahrung u. a. in den Bereichen Changemanagement und Weiterbildung; Sprecherin des Mitarbeiternetzwerkes; Durchführung diverser Erhebungen und Initiativen zum Thema 50+; Coachingtätigkeit	105	1:00:05
E06	männl.	59	Softwareentwickler/Mitglied Mitarbeiternetzwerk	Langjährige Erfahrung in der Entwicklung; Mitglied des Mitarbeiternetzwerkes; Durchführung diverser Erhebungen und Initiativen zum Thema 50+	105	1:00:05
E07	weibl.	44	Bildungsreferentin	Langjährige Erfahrung als Bildungsreferentin und verantwortlich für die Einführung, Betreuung und Weiterentwicklung des Kompetenzmanagements und digitaler Weiterbildung	106	22:49
E08	weibl.	30	Bildungsreferentin	Bildungsreferentin	107	25:31

**Anhang 3:** Transkriptionsleitfaden

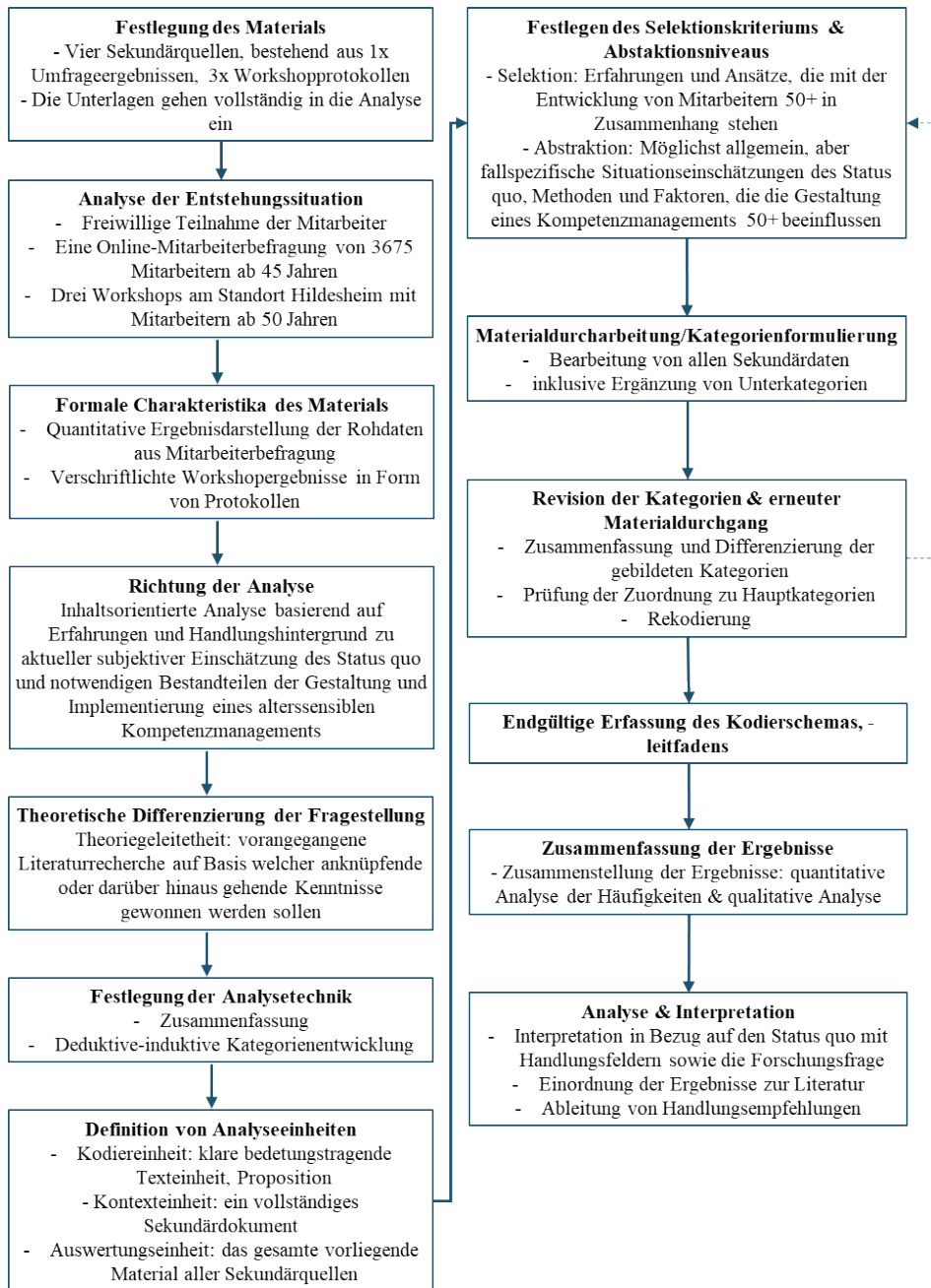
	<b>Textmerkmale</b>
Zu berücksichtigende Textmerkmale:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Alle gesprochenen Worte</li> <li>- Grammatikalische Fehler</li> <li>- Unvollständigkeiten</li> <li>- Wiederholungen</li> <li>- Längere Pausen werden durch „...“ gekennzeichnet</li> <li>- Zeitmarken</li> </ul>
Nicht zu berücksichtigende Textmerkmale:	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Versprecher und Füllwörter, die nicht inhaltsrelevant sind (z. B. „äh“)</li> <li>- Dialektfärbungen</li> <li>- Betonung und Lautstärke</li> <li>- Überschneidungen der Sprecher</li> <li>- Non- und paraverbale Auffälligkeiten</li> <li>- Einleitungs- und Schlussteil, sofern nicht inhalts- oder kontext-relevant</li> </ul>
Datenschutz	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Anonymisierung der personenbezogenen Interviewdaten (konkret bezogen auf Namensnennungen)</li> </ul>



**Anhang 4:** Ablaufmodell der qualitativen Inhaltsanalyse der Experteninterviews



**Anhang 5: Ablaufmodell der qualitativen Inhaltsanalyse der Sekundärdaten**



**Anhang 6:** Kodierleitfaden/Kategoriensystem

HK UK	Kategorie	Definition	Ankerbeispiel
HK = Hauptkategorie; UK = Unterkategorie; (Ix, y) = (Interview ID, Abschnitt)			
<b>Kodierregel: Alle Aussagen sind zu kodieren, die jeweils den nachfolgenden Definitionen entsprechend und eine einheitliche bedeutungstragende Einheit bilden. Als Orientierung dient jeweils das Ankerbeispiel.</b>			
	Status quo	Alle Textstellen, die eine Einschätzung zum aktuellen Zustand geben	„Ich habe nicht den Eindruck, dass es spezielle Angebote gibt für 50+, sondern das ist einfach ein Fortbildungsangebote.“ (I02, 11)
HK	Handlungsfelder	Alle Textstellen, die eine negative Einschätzung zum aktuellen Zustand im Umgang mit altersorientierten Weiterentwicklungsmöglichkeiten geben	„Ich habe nicht den Eindruck, dass es spezielle Angebote gibt für 50+, sondern das ist einfach ein Fortbildungsangebote.“ (I02, 11)
UK	Fehlende Perspektive	Unkenntnis oder mangelnde Angebote von beruflichen Perspektiven, z. B. Karriereschritten.	„Einerseits ist ja auch die Frage Sie fühlen sich nicht gefordert und gefördert. Heißt es auch, dass Sie nicht das Gefühl haben, dass Sie sich noch wohin entwickeln können? Weil dann hat man auch keine Motivation, was zu lernen. Was ist denn die Perspektive.“ (I02, 19)
UK	Führungskraft/-verhalten	Einflussnahme des Vorgesetzten auf Aspekte der Mitarbeiterentwicklung und Motivation	„Ja, wenn er schon so viel Erfahrung hat, dass er immer abgelehnt war. Dann reicht Eigenverantwortung nicht aus. Dann braucht es Erlaubnisse vom Chef.“ (I05, 76)
UK	Hohe Standardisierung/wenig Freiräume	Standardisierungsgrad oder eingeschränkte Handlungsfreiräume, die Entwicklung behindern	„Zu viele Regularien hindern den Ablauf, Individualität ist nicht gegeben“ (S03, 2)
UK	Jugendzentrierung/Altersdiskriminierung	Altersbedingte Ungleichbehandlung der Mitarbeiter; Fokussierung auf Jüngere, Benachteiligung Älterer	„[...] weil es ist ja auch sag ich mal historisch gewachsen, ab 45 Jahren bist du auf dem Abstellgleis [...]“ (I05, 61)

UK	Keine zielgruppenspezifischen Instrumente	Kein Vorliegen von speziellen Angeboten für ältere Mitarbeiter	„Ich habe nicht den Eindruck, dass es spezielle Angebote gibt für 50+, sondern das ist einfach ein Fortbildungsangebot.“ (I02, 11)
UK	Mangelnder Wissenstransfer	Keine Wissensweitergabe von älteren an jüngere Mitarbeiter	„Wissenstransfer fehlt – wird nicht betrieben.“ (S03, 2)
UK	Mangelnde Kompetenzerfassung	Unvollständige Erfassung der Kompetenzbestände des Mitarbeiters	„[...] Ich habe von mir noch nie ein ausgefülltes Kompetenzmanagement gesehen [...]“ (I05, 43)
UK	Mangelnde Unterstützung durch Personalabteilung	Fehlende Unterstützung der Mitarbeiter durch die Personalabteilung	„Mangelnde Unterstützung durch Personalabteilung“ (S04, 39)
UK	Mangelnde Wertschätzung 50+	Ausbleiben von Wertschätzung und Anerkennung gegenüber älteren Mitarbeitern	„[...] Und die Zielgruppe ab 45 ist die, die die geringste Wertschätzung erlebt. [...]“ (I05, 43)
UK	Unkenntnis über Möglichkeiten	Mangelnde Vorliegen von Informationen bei den Mitarbeitern	„[...] Das heißt, die Mitarbeiter wissen das nicht.“ (I05, 81)
UK	Unklare Zuständigkeiten	Unkenntnis über Ansprechpartner und Rollenverteilung	„Wen spreche ich damit an? FK, Personalabteilung?“ (S01, 1)
UK	Schlechte Erfahrungen	Schlechte Erfahrungen älterer Mitarbeiter in Bezug auf den Umgang mit Ihnen	„[...] Ein Großteil der Mitarbeiter haben dann den Eindruck, jetzt wollen sie mich loswerden. Das kann man nicht, kann man jetzt nicht von der Hand weisen. Da haben sie sicher ihre Erfahrungen gemacht.“ (I05, 56)
UK	Zeitmangel	Zeitmangel in Bezug auf Weiterbildung durch das Arbeitsaufkommen	„[...] Mitarbeiter 50+, die haben ja ihre Aufgaben und die sind ja in der Regel noch voll im Saft [...] Man muss die Arbeitszeit, die dadurch verlogen geht durch Weiterbildung, die fehlt ja auch.“ (I05, 83)
HK	Bewährtes Vorgehen	Alle Textstellen, die eine Einschätzung zum aktuellen Zustand im Umgang mit altersorientierten Weiterentwick-	„Es gibt ja eigentlich schon so viele Tools, die nur nicht auf die Zielgruppe ausgerichtet sind oder für diese Angebote werden.“ (I01, 20)

		lungs- und Weiterbildungsmöglichkeiten geben und auf etablierte Prozesse oder Tools hinweisen	
HK	Altersspezifische Unterschiede	Alle Textstellen, die sich auf Eigenschaften der Generationen beziehen	„Das ist so, bis 50 hat man Kinder daheim, ist etwas beschäftigt und dann sind die Kinder aus dem Haus. Man hat Zeit, man hat viel Erfahrung und Potenzial [...]“ (I05, 31)
UK	Merkmale 50+	Eigenschaften, Stärken, Eistellungen der älteren Belegschaft	„Aber 50+ sind sehr erfahren was Entwicklung angeht.“ (I05, 61)
UK	Merkmale <50	Eigenschaften, Stärken, Eistellungen der jüngeren Belegschaft	„Weil als ich von der Uni kam, da war da war mir das fachliche klar. Aber diese vielen anderen Themen, die eine Rolle spielen, die Soft-Facts, das war einem von der Uni her gar nicht so klar.“ (I03, 13)
FF 1: Welche zentralen Komponenten sollte ein Kompetenzmanagement 50+ umfassen?		Alle Textstellen, die einen Bezug zu operativen Komponenten von Kompetenzmanagementsystemen herstellen, wie Lernformate, Didaktik, Maßnahmen und Inhalte	„Ich würde einfach Tandems anbieten oder Arbeitsgruppen.“ (I01, 2)
HK	Methoden und Instrumente	Alle Textstellen, die sich auf die Entwicklungsmaßnahmen benennen oder eine konkrete Ausgestaltung implizieren	„Etwas andere ist auch die Jüngeren mit den Älteren zusammenzubringen, egal welches Format.“ (I04, 11)
UK	Teilnehmerkreis	Maßnahmengestaltung mit altershomogenen oder -heterogenen Teilnehmergruppen	„Etwas andere ist auch die Jüngeren mit den Älteren zusammenzubringen, egal welches Format.“ (I04, 11)
UK	Alterssensible Methoden	Begründungen für und wider altersgerechte Methoden	„Deswegen fällt es mir auch so schwer zu sagen, den typischen 50+ Mitarbeiter, den muss man folgendermaßen schulen [...] den typischen gibt's vielleicht auch gar nicht.“ (I03, 7)
UK	Arbeitsgruppen	Hinweise für kollegiales Lernen z. B in Form von Arbeitsgruppen	„Ich würde einfach Tandems anbieten oder Arbeitsgruppen.“ (I01, 2)

UK	Austauschplattformen	Gruppen, Plattformen oder Communitys für eine Zielgruppe	„[...] eine Community, eine Plattform zum Austausch [...] da können sich Gleichgesinnte zusammenkommen.“ (I04, 11)
UK	Fragerunden	Austauschveranstaltungen, in denen gezielt Fragen und Anliegen platziert werden können.	„Machen wir FAQ-Runden, die Mitarbeiter können Fragen mitbringen.“ (I07, 4)
UK	Individuelles Gespräch	Gespräche mit älteren Mitarbeitern in Bezug auf individuelle Kompetenzbetrachtung und Entwicklungsmöglichkeiten	„(Perspektiven-)Gespräche mit älteren MA“ (S01, 15)
UK	Kooperation Hochschule	Qualifizierungsangebote an oder in Kooperation mit externen Anbietern, speziell Hochschulen	„Und was auch gut sind [...] sind spannende Kurse von externen Partnern, Hochschulen oder so. [...]“ (I04, 11)
UK	Online-Akademie/moderne Lernmethoden	Weiterbildungsangebote, die online stattfinden oder als digitales Selbstlernprogramm vorliegen	„Oder Online-Angebote. Das ist für jeden Mitarbeiter schon ein totaler Gewinn [...]“ (I01, 19)
UK	Patenschaftsmodelle	Lernen in Form von Patenschaftsmodellen unterschiedlicher Ausprägungen	„Ich würde einfach Tandems anbieten oder Arbeitsgruppen.“ (I01, 2)
UK	Präsenzveranstaltungen	Weiterbildungsangebote in Form von Präsenzveranstaltungen von Ort	„Und dann hätte es einfach mit Präsenzveranstaltungen gegeben, die dann einfach für die Leute ist, die mit diesem Online nicht klarkommen.“ (I02, 41)
UK	Workshops	Workshops vor Ort als Instrument des Kompetenzmanagements	„[...] aber da gibt es eben einen Workshop [...]“ (I07, 35)
HK	Inhalte	Alle Textstellen, die sich auf thematische Inhalte von Entwicklungsmaßnahmen beziehen	„Seminare für ältere Mitarbeiter zum Thema Stressbewältigung“ (S02, 2)
UK	Meta-Ebene	Rollenunabhängige Themen, ein allgemeingültiges Angebot auf Meta-Ebene	„Und wie gesagt, ich würde immer unterstützen, wenn es nicht zu filigran ist, sondern eher ein Blumenstrauß, der aber insgesamt die Grundbedürfnisse abdeckt.“ (I01, 6)

UK	Methodenkompetenzen	Methodenkompetenzen im beruflichen Kontext wie agile und digitale Zusammenarbeitsmethoden oder Wissensweitergabe	„Und das ist ganz klar der Punkt Digitalisierung und der Punkt moderne Arbeitsmethoden.“ (I02, 2)
UK	Fachkompetenzen	Fachliche Kompetenzen im Berufskontext, wie z.B. Digitalisierung, IT oder frisches Hochschulwissen, wie auch Sprachen	„Und das ist ganz klar der Punkt Digitalisierung und der Punkt moderne Arbeitsmethoden.“ (I02, 2)
UK	Persönlichkeitsentwicklung und Mindset	Weiterbildungsangebote, die sich auf positives Mindset und Führung oder individuelle Persönlichkeitsentwicklung beziehen	„Ich habe dafür viele Seminare zur Persönlichkeitsentwicklung entwickelt.“ (I05, 67)
UK	Gesundheit/Resilienz	Angebote zur Gesundheitsförderung, -information oder dem Umgang mit Stress	„Seminare für ältere Mitarbeiter zum Thema Stressbewältigung“ (S02, 2)
UK	Altersbezogene Themen	Altersbildung mit Bezug zur zweiten Berufshälfte und altersrelevanten Themen	„Lebensplanung für die 2. Lebenshälfte“ (S04, 22)
FF2: Wie kann die Umsetzung eines Kompetenzmanagements 50+ im Unternehmen gelingen?		Alle Textstellen, die einen Bezug zur Implementierung und prozessualen Verknüpfung von Kompetenzmanagementsystemen herstellen.	„Dass man dort natürlich auch ein Kompetenzportfolio aufstellt.“ (I02, 2)
HK	Prozessaspekte	Alle Textstellen, die sich auf den Kompetenzmanagementprozess als solchen sowie das Vorgehen bei der erstmaligen Umsetzung beziehen	„Weiterbildung aktiv in das Mitarbeitergespräch integrieren“ (S01, 20)
UK	Verankerung	Verankerung oder Integration des Kompetenzmanagements 50+ auf bestimmten Unternehmensebenen, in bestehenden Prozessen oder Instrumenten	„[...] wenn es ganz normal in diesem Entwicklungsfahrplan drin ist. [...]“ (I01, 28)
UK	Ermittlung von Kompetenzanforderungen	Umfang und Art der Ermittlung von Kompetenzzielen und -anforderungen; insbesondere die Differenzierung in Top-down- und Bottom-up-Vorgehen.	„Dass man dort natürlich auch ein Kompetenzportfolio aufstellt.“ (I02, 2)

UK	Kompetenzerfassung	Umfang und Art der Erfassung vorhandener Kompetenzen	„Die Staturfassung, die ja auch aussehen kann, wo ist denn der Mitarbeiter erfahren und wo ist er Experte. [...]“ (I01,2)
UK	Beteiligte	Beteiligungen und Rollenzuweisungen im Kompetenzmanagement	„Ich bin ja auch immer für eine Beteiligung von allen Ebenen in allen Gremien [...]“ (I02, 23)
UK	Verpflichtung	Grad der Verpflichtung der Partizipation und Nutzung eines Kompetenzmanagements 50+ für die Beteiligten und Mitarbeiter	„Aus meiner Sicht kann sowas nicht, kann sowas nicht verpflichtend sein.“ (I02, 38)
UK	Standardisierung/Individualisierung	Grad der Standardisierung eines Kompetenzmanagement 50+-Programms und -systems (spezifisch zugeschnitten oder allgemeinwendbar/ flexibel)	„Und wie gesagt, ich würde immer unterstützen, wenn es nicht zu filigran ist, sondern eher ein Blumenstrauß, der aber insgesamt die Grundbedürfnisse abdeckt.“ (I01, 6)
UK	Stellenbesetzung	Aspekte, die den Personaleinsatz im Rahmen der Personalentwicklung betreffen.	„Altersgerechte Laufbahngestaltung und systematische Nachfolgeplanung haben den höchsten Nutzen.“ (S01, 9)
UK	IT-Unterstützung	Unterstützung des Kompetenzmanagements durch computergestützte Programme und Lösungen	„[...] Das geht ja auch um die Nutzung von künstlicher Intelligenz. [...]“ (I05, 52)
HK	Rahmenbedingungen und Erfolgsfaktoren	Alle Textstellen, die über die Prozessschritte hinaus erforderliche Bedingungen an die Integration eines Kompetenzmanagement50+ -Konzeptes im Unternehmen stellen	„Motivieren und motivieren das zu nutzen. Da steckt natürlich auch überall die Förderung von Kommunikation. Da müssen Führungskräfte und Mitarbeiter sich unterhalten.“ (I05, 102)
UK	Abbau von Hürden	Implikationen sowie konkrete Maßnahmen zum Abbau von Barrieren hinsichtlich der Kompetenzentwicklung	„Und je weniger Hürden du zeigst und je positiver etwas laufen kann, desto stärker kannst du auch Menschen involvieren.“ (I01, 23)
UK	Berücksichtigung der Bedürfnisse 50+	Verweise auf die Notwendigkeit der Berücksichtigung individueller Bedürfnisse 50+ bei der Konzeptentwicklung	„[...] Wirklich die Bedürfnisse der Zielgruppe mitzunehmen. [...] Das Bedürfnis dieser Gruppe herauszufinden und da was zu schaffen, was man tatsächlich akzeptiert.“ (I02,47)



UK	Berufliche Perspektiven	Notwendigkeit der Bereitstellung beruflicher Perspektiven und Laufbahn-gestaltung für ältere Mitarbeiter	„Berufliche Perspektiven Mitarbeiter 50+“ (S01, 17)
UK	Eigenverantwortung	Förderung der Eigenverantwortung der Mitarbeiter bei der Nutzung von Angeboten	„[...] Und wenn der Mitarbeiter das von sich aus machen will, dann hat er natürlich die Verpflichtung zu sagen, worum geht es mir [...]“ (I05, 56)
UK	Flexible Arbeitszeitgestaltung	Aspekte der Arbeitszeitgestaltung in Bezug auf Weiterbildung, z. B. innerhalb der Arbeitszeit	„Oder wie es andere Firmen vorbildlich machen 10 % der Arbeitszeit geht auf Weiterbildung. Jede Woche ein halber Tag.“ (I05, 84)
UK	Führungskraft als Multiplikator	Aspekte, der Einflusses der Führungskräfte auf ein Kompetenzmanagement50+-Konzept sowie Maßnahmen zur Unterstützung der Führungskräfte in diesem Hinblick	„Ganz häufig können Führungskräfte dann auch ein Schlüssel sein, indem sie noch einmal im Netzwerk zur Verfügung stellen oder Kontakte herstellen.“ (I04, 6)
UK	Gleichberechtigung	Aspekte, die zu einer Forderung von Gleichberechtigung aller Mitarbeitergruppen führen	„Aber auch Respekt und Wertschätzung. Das ist eine der größten Hürden. Es ist eine Ungleichbehandlung an vielen Stellen, nicht überall.“ (I05, 90)
UK	Integration/Kooperation der Generationen	Altersgemischte bzw. altersübergreifende Zusammenarbeit und Integration am Arbeitsplatz sowie in Weiterentwicklungsmaßnahmen	„Das Zwischenmenschliche. Also nicht abzuschrecken. Und zu integrieren, anstatt zu separieren zwischen den Gruppen.“ (I01, 39)
UK	Schaffung von positiven Beispielen	Nutzen greifbar machen oder durch andere positive Beispiele für altersgerechte Konzepte oder allgemeine Programm werben	„Gibt es positive Beispiele? Aufnahme in den Förderkreis. Versetzung in eine andere Abteilung.“ (S01, 27)
UK	Selbstvertrauen stärken	Selbstvertrauen der älteren Belegschaft stärken	„Selbstvertrauen der älteren Belegschaft stärken“ (S01, 20)
UK	Sinnhaftigkeit	Mahnahmen mit Nutzen, Zielgerichtetheit, Sinnhaftigkeit verknüpfen	„Es muss ja irgendwie schon was geben, was sie lernen können. Ganz frei halte ich für nicht zielführend. Es muss schon ein Sinn, ein Ziel hinter stehen.“ (I02, 25)

UK	Transparenz und Kommunikation	Aspekte der Notwendigkeit und Förderlichkeit von offener, transparenter Kommunikation gegenüber den Mitarbeitern	„Motivieren und motivieren das zu nutzen. Da steckt natürlich auch überall die Förderung von Kommunikation. Da müssen Führungskräfte und Mitarbeiter sich unterhalten.“ (I05, 102)
UK	Unternehmenskultur des lebenslangen Lernens	Ansätze, die eine Veränderung der Unternehmenskultur implizieren	„[...] Es muss ja endlich mal in Richtung lernende Organisation und lebenslanges Lernen kommen. [...]“ (I05, 87)
UK	Wertschätzung	Wertschätzung gegenüber älteren Mitarbeitern und entsprechende Kommunikation und Sensibilisierung für Maßnahmen	„Ich glaube der positive Tenor muss dort im Vordergrund stehen, damit es die Akzeptanz erfährt.“ (I01, 2)

**Anhang 7: Übersicht der Sekundärquellen**

<b>ID</b>	<b>Arbeitstitel</b>	<b>Mo- nat/Jahr</b>	<b>Art</b>	<b>Um- fang (Sei- ten)</b>
S01	Workshop ‚Demografische Entwicklungen‘	02/2015	Workshop/ Protokoll	27
S02	Zusammenfassung der Ergebnisse aus dem 1. Workshop zum Thema „Berufserfahrene ältere Mitarbeiter“	06/2014	Workshop/ Protokoll	3
S03	Zusammenfassung der Ergebnisse aus dem 2. Workshop zum Thema „Berufserfahrene ältere Mitarbeiter“	06/2015	Workshop/ Protokoll	2
S04	Ergebnisbericht der Befragung „45+“	04/2013	Ergebnispräsentation Online-Befragung	43

**Anhang 8:** Gegenüberstellung der Forschungsergebnisse und der Literatur

For- schungs- frage	Thema	Experteninterviews	Sekundärquellen	Literatur
		<i>Dargestellt sind jeweils die häufigsten Nennungen, absteigend nach den Häufigkeiten</i>		
	Status quo: Handlungsfelder	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Verunsicherung/schlechte Erfahrungen 50+</li> <li>- Mangelhafte Kompetenzerfassung</li> <li>- Altersdiskriminierung/Jugendzentrierung</li> <li>- Führungsverhalten</li> <li>- Keine zielgruppenspezifischen Instrumente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Unklare Zuständigkeiten</li> <li>- Mangelnde Wertschätzung</li> <li>- Altersdiskriminierung/Jugendzentrierung</li> <li>- Führungsverhalten</li> <li>- Geringe Individualisierung</li> <li>- Mangelnder Wissenstransfer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kein Literaturbezug, da fallspezifisch</li> </ul>
1 Komponenten	Status quo & Methoden: Altersbedingte Unterschiede	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivation und Lernbereitschaft altersunabhängig</li> <li>- Komfortzone &amp; Ängste</li> <li>- Lernbedürfnisse: tendenziell nicht notwendig; praxisorientiert, zielgerichtet, langsamer, verschriftlicht</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Motivation und Lernbereitschaft altersunabhängig</li> <li>- Lernbedürfnisse: altersgerecht; zielgerichtet, praxisorientiert, langsamer, kürzere Dauer</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Leistungsfähigkeit weitgehend konstant (Holz/Da-Cruz, 2007)</li> <li>- Lernbedürfnisse: Selbststeuerung, Eigeninteresse, zielgerichtet, langsamer, praktisch, Vermittlung von Lerntechniken, Betreuung (Schmidt-Hertha, 2007; Lehr, 2007)</li> </ul>
	Methoden/Instrumente	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teilnehmerkreis: tendenziell gemischt</li> <li>- Cross-Mentoring</li> <li>- Mitarbeitergespräch</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Teilnehmerkreis: zielgruppenspezifisch, aber altersgemischte Teams</li> <li>- Cross-Mentoring</li> <li>- Arbeitsgruppen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bedürfnisorientierte Altenbildung (Holz/Da-Cruz, 2007)</li> <li>- Lebenslanges Lernen (Holz/Da-Cruz, 2007)</li> <li>- Weiterbildungsinstrumente nicht benannt</li> </ul>
	Inhalte	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Aktuelles Fachwissen &amp; moderne Arbeitsmethoden</li> <li>- Altersbezogene Themen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Altersbezogene Themen</li> <li>- Englisch</li> <li>- IT</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Altersbezogene Themen als Altenbildung (Schmidt-Hertha, 2007)</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Meta-Ebene, rollen-unabhängige Themen</li> </ul>		<ul style="list-style-type: none"> <li>- Überfachliche Kompetenzen (Rump/Rainer, 2007)</li> </ul>
2 Umsetzung	Prozessaspekte	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Einbettung in Mitarbeitergespräch</li> <li>- Strategische Soll-Kompetenzen &amp; Mitarbeiterwünsche</li> <li>- Ganzheitliche Kompetenzerfassung</li> <li>- Freiwilligkeit</li> <li>- Allgemeines Kompetenzportfolio</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Einbettung in Mitarbeitergespräch</li> <li>- Berücksichtigung von Mitarbeiteranforderungen</li> <li>- Ansprechpartner für Demografiethemen</li> <li>- Altersgerechte Laufbahngestaltung</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Horizontale &amp; vertikale Verankerung (Kauffeld/Paulsen, 2018)</li> <li>- Dynamisches Kompetenzmanagement (Deller et. al., 2008)</li> <li>- Fokussierung des Projektes, organisatorische Verankerung, Gestaltung der IT-Struktur (North, et. al., 2013)</li> </ul>
	Rahmenbedingungen	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Führungskraft</li> <li>- Transparenz und Kommunikation</li> <li>- Abbau von Hürden</li> <li>- Wertschätzung</li> <li>- Purpose &amp; Mindset</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Wertschätzung</li> <li>- Führungskraft</li> <li>- Transparenz und Kommunikation</li> <li>- Integration Generationen</li> <li>- Selbstvertrauen und berufliche Perspektiven 50+</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Kompetenzorientierung</li> <li>- Managementunterstützung</li> <li>- Information und Kommunikation</li> <li>- Mitarbeitereinbindung (North, et. al., 2013)</li> </ul>

**Anhang 9: Entscheidungsmatrix Handlungsfelder und -empfehlungen**

Handlungsfeld	Altersdiskriminierung/ Jugendzentrierung	Schlechte Erklärungen/ Verunsicherung	Führungs- verhalten	Wert- schätzung	Kompetenz- erfassung	Zuständige keiten	zielgruppen- spezifische Instrumente	Zeitmangel	Unkenntnis	Standardi- sierung/ Freiräume	Wissens- transfer	Fehlende Perspektive	Mangelnde Unterstützung	Summe	Ebene*
<b>Handlungsempfehlung</b>															
<b>Führungskraft</b>	x	x	x	x	x	x			x			x	x	8	A
<b>Transparenz/ Kommunikation</b>		x	x	x	x	x			x			x		7	A
<b>Wertschätzung</b>	x	x	x	x	x								x	5	B
<b>Arbeitszeiteinstellung</b>			x										x	4	C
<b>Abbau von Hindernissen</b>	x	x	x				x	x	x	x				8	A
<b>Integration Generationen</b>	x			x										5	B
<b>Sinnhaftigkeit</b>		x			x		x							4	C
<b>Positive Beispiele</b>	x		x						x					5	C
<b>Unternehmenskultur</b>	x	x	x	x	x	x	x	x					x	8	A
<b>Gleichberechtigung</b>	x	x	x	x	x								x	4	C
<b>Bedürfnisse 50+</b>		x	x	x									x	5	B
<b>Eigenverantwortung</b>			x			x				x				4	C
<b>Selbstvertrauen</b>		x											x	2	C
<b>Beteiligung</b>			x			x								3	C
<b>Verankerung</b>	x				x	x								8	A
<b>Verpflichtung</b>			x			x		x	x	x		x		6	B
<b>Ermüdung, Anforderungen</b>					x									3	C
<b>Kompetenzerfassung</b>			x											2	C
<b>Standardisierung</b>					x					x				4	C
<b>Stellenbesetzung</b>	x					x								3	C
<b>IT-Unterstützung</b>					x									2	C
<b>Teilnehmerkreis</b>	x					x	x							3	C
<b>altersensible Methoden</b>					x		x							3	C
<b>Pate nschaften</b>	x						x							4	B
<b>Gespräche</b>	x	x	x	x	x		x					x	x	9	A
<b>Arbeitsgruppen</b>	x													6	B
<b>Online- Lernen</b>													x	2	C
<b>Präsenzveranstaltungen</b>														2	C
<b>Hochschulkooperation</b>		x												3	C
<b>Fragenden</b>									X					3	C
<b>Workshops</b>														2	C
<b>Summe</b>	12	14	14	8	10	8	18	6	9	7	7	12	12		
<b>Ebene*</b>	A	A	A	B	B	B	A	C	B	C	C	A	A		

\* A: primäre, B: sekundäre, C: tertiäre

ausgewählte primäre Handlungssätze

## Literatur

- Atteslander, Peter* (Empirische Sozialforschung, 2010): Methoden der empirischen Sozialforschung, 13. Aufl., Berlin: Erich Schmidt, 2010.
- Behrend, Christoph* (Ältere Mitarbeiter, 2002): Chancen für die Erwerbsarbeit im Alter – Betriebliche Personalpolitik und ältere Erwerbstätige, Wiesbaden: Springer, 2002.
- Behrens, Johann, Morschhäuser, Martina, Viebrok, Holger, Zimmermann, Eberhard* (Hrsg.), (Erwerbsleben, 1999): Länger erwerbstätig – aber wie?, Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 1999.
- Bieling, Gisela* (Inklusion, 2011): Age Inclusion – Erfolgsauswirkungen des Umgangs mit Mitarbeitern unterschiedlicher Altersgruppen in Unternehmen, Wiesbaden: Springer, 2011 (Dissertation).
- Bogner, Alexander, Littig, Beate, Menz, Wolfgang* (Hrsg.) (Experteninterview, 2002): Das Experteninterview – Theorie, Methode, Anwendung, Wiesbaden: Springer, 2002.
- Bogner, Alexander, Littig, Beate, Menz, Wolfgang* (Experteninterview, 2014): Interviews mit Experten – Eine praxisorientierte Einführung, Wiesbaden: Springer, 2014.
- Borner, Rolf* (Wissensmanagement, 2005): Prozessmodell für projekt- und erfolgsorientiertes Wissensmanagement zur kontinuierlichen Verbesserung in Bauunternehmen, Zürich: Hochschulverlag AG, 2005 (Dissertation).
- Bortz, Jürgen, Döring, Nicola* (Forschungsmethoden, 2006): Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler, 4. Aufl., Heidelberg: Springer, 2006.
- Brandenburg, Uwe, Domschke, Jörg-Peter* (Personalmanagement, 2007): Die Zukunft sieht alt aus – Herausforderungen des demografischen Wandels für das Personalmanagement, Wiesbaden: Gabler, 2007.
- Brüsemeister, Thomas* (Qualitative Forschung, 2008): Qualitative Forschung – Ein Überblick, 2. Aufl., Wiesbaden: Verlag für Sozialwissenschaften, 2008.
- Bruggmann, Michael* (Ältere Mitarbeiter, 2000): Die Erfahrung älterer Mitarbeiter als Ressource, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 2000 (Dissertation).
- Bund-Länder-Kommission für Bildungsplanung und Forschungsförderung* (Lebenslanges Lernen, 2004): Strategie für Lebenslanges Lernen in der Bundesrepublik Deutschland, Bonn: BLK, 2004.
- Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Junghanns, Gisa, Morschhäuser, Martina* (Hrsg.) (Wissensarbeit, 2013): Immer schneller, immer mehr – Psychische Belastung bei Wissens- und Dienstleistungsarbeit, Wiesbaden: Springer, 2013.

- Deller, Jürgen, Kern, Stefanie, Hausmann, Esther, Diedrichs, Yvonne* (Personalmanagement, 2008): Personalmanagement im demografischen Wandel, Heidelberg: Springer, 2008.
- DGFP e.V.* (Hrsg.) (ältere Mitarbeiter, 2012): Personalentwicklung bei längerer Lebensarbeitszeit - Ältere Mitarbeiter von heute und morgen entwickeln, Bielefeld: Bertelsmann, 2012.
- Eggert, Michael, Zweck, Axel* (Kompetenzmanagement, 2020): Analyse zukünftiger Trends, in: *Knackstedt, Ralf, Truschkat, Inga, Häußling, Roger, Zweck, Axel* (Hrsg.), Betriebliches Kompetenzmanagement im demografischen Wandel – Orientierung für Wirtschaft und Praxis, 2020, S. 71–96.
- Englmann, Ulrike* (Employability, 2016): Beschäftigungsfähigkeit und demografischer Wandel – Die Bedeutung von Employability Management für Unternehmen und Beschäftigte – Ein Praxisleitfaden für Verantwortliche in Bildungsmanagement und Personalentwicklung, Norderstedt: Books on Demand, 2016.
- Flick, Uwe, von Kardoff, Ernst, Steinke, Ines* (Hrsg.) (Qualitative Forschung, 2008): Qualitative Forschung – Ein Handbuch, 6. Aufl., Reinbek: Rowohlt, 2008.
- Gerlmaier, Anja, Latniak, Erich* (Psychische Belastung, 2013): Psychische Belastungen in der IT-Projektarbeit – betriebliche Ansatzpunkte der Gestaltung und ihre Grenzen, in: *Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin, Junghanns, Gisa, Morschhäuser, Martina* (Hrsg.), Immer schneller, immer mehr – Psychische Belastung bei Wissens- und Dienstleistungsarbeit, 2011, S. 165-193.
- Gläser, Jochen, Laudel, Grit* (Experteninterview, 2010): Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse, 4. Aufl., Wiesbaden: Springer, 2010.
- Graf, Anita* (Personalentwicklung, 2009): Standortbestimmung – Kernelemente einer lebenszyklusorientierten Personalentwicklung, in: *Zölch, Martina, Mücke, Anja, Graf, Anita, Schilling, Axel* (Hrsg.), Fit für den demografischen Wandel? – Ergebnisse, Instrumente, Ansätze guter Praxis, 2009, S. 197–222.
- Gutenberg, Erich* (Betriebswirtschaft, 1951): Grundlagen der Betriebswirtschaftslehre – Band 1 – Die Produktion, Heidelberg: Springer, 1951.
- Häder, Michael* (Empirische Sozialforschung, 2010): Empirische Sozialforschung – Eine Einführung, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer, 2010.
- Hasebrook, Joachim, Zinn, Berndt, Schletz, Alexander* (Hrsg.) (Kompetenzmanagement, 2018): Lebensphasen und Kompetenzmanagement – Ein Berufsleben lang Kompetenzen erhalten und entwickeln, Berlin: Springer, 2018.
- Hasler Roumois, Ursula* (Wissensmanagement, 2007): Studienbuch Wissensmanagement, 3. Aufl., Zürich: Orell Füssli, 2007.



- Holz, Melanie, Da-Cruz, Patrick (Hrsg.)* (Demografischer Wandel, 2007): Demografischer Wandel in Unternehmen – Herausforderungen für die strategische Personalplanung, Wiesbaden: Gabler, 2007.
- Hopf, Christel* (Qualitative Forschung, 2008): Qualitative Interviews – ein Überblick, in: *Flick, Uwe, von Kardoff, Ernst, Steinke, Ines* (Hrsg.), Qualitative Forschung – Ein Handbuch, 2008, S. 349–359.
- Hussy, Walter, Schreier, Margit, Echterhoff, Gerald* (Forschungsmethoden, 2010): Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften für Bachelor, Berlin: Springer, 2010.
- Jochmann, Walter* (Employability, 2009): Einsatz von Auswahl-Instrumenten unter dem Aspekt der Employability, in: *Speck, Peter* (Hrsg.), Employability – Herausforderungen für die strategische Personalentwicklung – Konzepte für eine flexible, innovationsorientierte Arbeitswelt von morgen, 2009, S. 89–107.
- Kauffeld, Simone, Paulsen, Hilko* (Kompetenzmanagement, 2018): Kompetenzmanagement im Unternehmen – Kompetenzen beschreiben, messen, entwickeln und nutzen, Stuttgart: Kohlhammer, 2018.
- Knackstedt, Ralf, Truschkat, Inga, Häußling, Roger, Zweck, Axel* (Hrsg.) (Kompetenzmanagement, 2020): Betriebliches Kompetenzmanagement im demografischen Wandel – Orientierung für Wirtschaft und Praxis, Berlin: Springer, 2020.
- Lamneck, Siegfried, Krell, Claudia* (Qualitative Sozialforschung, 2016): Qualitative Sozialforschung, 6. Aufl., Basel: Beltz, 2016.
- Lehr, Ursula* (Altern, 2007): Psychologie des Alterns, 11. Aufl., Wiebelsheim: Quelle und Meyer, 2007.
- Leinweber, Stefan* (Kompetenzmanagement, 2010): Etappe 3 – Kompetenzmanagement, in: *Meifert, Matthias* (Hrsg.), Strategische Personalentwicklung – Ein Programm in acht Etappen, 2010, S. 145–180.
- Mayring, Philipp* (Qualitative Inhaltsanalyse, 2015): Qualitative Inhaltsanalyse – Grundlagen und Techniken, 12. Aufl., Basel: Beltz, 2015.
- Medjedović, Irena* (Empirische Sozialforschung, 2014): Qualitative Sekundäranalyse – Zum Potenzial einer neuen Forschungsstrategie in der empirischen Sozialforschung, Wiesbaden: Springer, 2014 (Dissertation).
- Meifert, Matthias* (Hrsg.) (Personalentwicklung, 2010): Strategische Personalentwicklung – Ein Programm in acht Etappen, 2. Aufl., Berlin: Springer, 2010.
- Mentzel, Wolfgang* (Personalentwicklung, 2013): Personalentwicklung – Wie Sie Ihre Mitarbeiter fördern und weiterbilden, 4. Aufl., München: Deutscher Taschenbuch Verlag, 2013.
- Morschhäuser, Martina* (Ältere Mitarbeiter, 1999): Alternsgerechte Arbeit – Gestaltungsaufgabe für die Zukunft, in: *Behrens, Johann, Morschhäuser,*

- Martina, Viebrok, Holger, Zimmermann, Eberhard* (Hrsg.), *Länger erwerbstätig – aber wie?*, 1999, S. 19-70.
- Morschhäuser, Martina, Ochs, Peter, Huber, Achim* (Ältere Mitarbeiter, 2003): *Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern – Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis*, 2. Aufl., Gütersloh: Bertelsmann-Stiftung, 2003.
- Müller, Luzius* (Medizin, 2010): *Grenzen der Medizin im Alter? – Sozialethische und individuelle ethische Diskussion*, Zürich: Theologischer Verlag, 2010.
- North, Klaus, Reinhardt, Kai, Sieber-Suter, Barbara* (Kompetenzmanagement, 2013): *Kompetenzmanagement in der Praxis – Mitarbeiterkompetenzen systematisch identifizieren, nutzen und entwickeln*, 2. Aufl., Wiesbaden: Springer, 2013.
- Prezewowsky, Michel* (Demografischer Wandel, 2007): *Demografischer Wandel und Personalmanagement – Herausforderungen und Handlungsalternativen vor dem Hintergrund der Bevölkerungsentwicklung*, Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag, 2007 (Dissertation).
- Rump, Jutta, Schmidt, Silke* (Lernen, 2004): *Lernen durch Wandel – Wandel durch Lernen*, Sternenfels: Verlag Wissenschaft und Praxis, 2004.
- Rump, Jutta, Völker, Rainer* (Employability, 2007): *Employability in der Unternehmenspraxis – Eine empirische Analyse zur Situation in Deutschland und ihre Implikationen*, Heidelberg: Physica-Verlag, 2007.
- Sauter, Werner, Staudt, Franz-Peter* (Kompetenzmanagement, 2016): *Strategisches Kompetenzmanagement 2.0 – Potenziale nutzen – Performance steigern*, Wiesbaden: Springer, 2016.
- Schmidt, Frank, Hunter, John* (Leistungsfähigkeit, 2004): *General mental ability in the world of work – Occupational attainment and job performance*, in: *Journal of Applied Psychology*, 86 (2004), S. 162-173.
- Schmidt-Hertha, Bernhard* (Kompetenzerwerb, 2007): *Kompetenzerwerb und Lernen im Alter*, Bielefeld: Bertelsmann, 2007.
- Schnell, Rainer, Hill, Paul, Esser, Elke* (Empirische Sozialforschung, 2008): *Methoden der empirischen Sozialforschung*, 8. Aufl., Oldenbourg: Wissenschaftsverlag, 2008.
- Spath, Dieter* (Hrsg.), *Jörg, Kelter, Rief, Stefan, Bauer, Wilhelm, Haner, Udo-Ernst* (Wissensarbeit, 2009): *Information Work 2009 – Über die Potenziale von Informations- und Kommunikationstechnologie bei Büro- und Wissensarbeit*, Stuttgart: Fraunhofer IAO, 2009.
- Speck, Peter* (Hrsg.) (Employability, 2009): *Employability – Herausforderungen für die strategische Personalentwicklung – Konzepte für eine flexible, innovationsorientierte Arbeitswelt von morgen*, 4. Aufl., Wiesbaden: Gabler, 2009.
- Thurich, Eckart* (Demografie, 2011): *Pocket Politik – Demokratie in Deutschland*, 4. Aufl., Berlin: Bundeszentrale für politische Bildung, 2011.

*Wichmann, Angela* (Forschung, 2019): Quantitative und Qualitative Forschung im Vergleich – Denkweisen, Zielsetzungen und Arbeitsprozesse, Berlin: Springer, 2019.

*Zölch, Martina, Mücke, Anja, Graf, Anita, Schilling, Axel* (Hrsg.) (Demografischer Wandel, 2009): Fit für den demografischen Wandel? – Ergebnisse, Instrumente, Ansätze guter Praxis, Bern: Haupt, 2009.

## Internetquellen

*Bundeszentrale für politische Bildung* (Demografie, 2018): Demografischer Wandel, <<https://www.bpb.de/nachschlagen/lexika/politiklexikon/139476/demografischer-wandel>> (2018) [Zugriff 2020-07-08].

*Haric, Peter* (Unternehmen, o.J.): Unternehmen – Definition: Was ist „Unternehmen“?, <<https://wirtschaftslexikon.gabler.de/definition/unternehmen-48087>> (keine Datumsangabe) [Zugriff 2020-07-07].

*Institut für Mittelstandsforschung Bonn* (Unternehmen, 2020): KMU-Definition der Europäischen Kommission, <<https://www.ifm-bonn.org/definitionen/kmu-definition-der-eu-kommission/>> (2020) [Zugriff 2020-07-04].

*Klenk, Johannes* (Qualifikation, 2018): Arbeitsmarktpolitik, <<https://www.bpb.de/politik/innenpolitik/arbeitsmarktpolitik/178757/fachkraeftemangel>> (2018) [Zugriff 2020-06-21].

*Obermeier, Tim* (Arbeitsmarktpolitik, 2014): Arbeitsmarktpolitik, <<https://www.bpb.de/politik/innenpolitik/arbeitsmarktpolitik/178757/fachkraeftemangel>> (2014) [Zugriff 2020-06-19].

*Qualtrics* (Qualitative Forschung, 2020): Qualitative Forschung, <<https://www.qualtrics.com/de/erlebnismangement/marktforschung/qualitative-forschung/>> (2020) [Zugriff 2020-05-31].

*Statistisches Bundesamt* (Demografie, 2019): Pressemitteilung Nr. 242 vom 27. Juni 2019, <[https://www.destatis.de/DE/Themen/Querschnitt/Demografischer-Wandel/\\_inhalt.html](https://www.destatis.de/DE/Themen/Querschnitt/Demografischer-Wandel/_inhalt.html)> (2019) [Zugriff 2020-02-14].

*Statistisches Bundesamt* (Demografie, 2020): Bevölkerung – Demografischer Wandel, <[https://www.destatis.de/DE/Themen/Querschnitt/Demografischer-Wandel/\\_inhalt.html](https://www.destatis.de/DE/Themen/Querschnitt/Demografischer-Wandel/_inhalt.html)> (2020) [Zugriff 2020-02-11].

## **Folgende Bände sind bisher in dieser Reihe erschienen:**

### **Band 1 (2018)**

Farid Vatanparast / Benjamin Adamaschek

Die Generation Z im Mittelstand

Wie kleine und mittlere Unternehmen junge Mitarbeiter gewinnen können

ISSN (Print) 2627-1303 – ISSN (eBook) 2627-1311

### **Band 2 (2019)**

Patrick Peters

Kontrolle und Gestaltung ohne Kommunikation?

Zu den kommunikativen Potenzialen des Beirats im Mittelstand

ISSN (Print) 2627-1303 – ISSN (eBook) 2627-1311

### **Band 3 (2019)**

Matthias Firzlaff

Patient Strategie – Monitoring und Steuerung bei Ungewissheit

ISSN (Print) 2627-1303 – ISSN (eBook) 2627-1311

### **Band 4 (2021)**

Jona van Laak / Farid Vatanparast

Die Corona-Pandemie als ordnungsökonomische Herausforderung und

Beschleuniger von Change-Prozessen im Mittelstand

ISBN (Print) 978-3-89275-174-8 – ISBN (eBook) 978-3-89275-175-5

ISSN (Print) 2627-1303 – ISSN (eBook) 2627-1311

### **Band 5 (2021)**

Julia Kuhlmann / Farid Vatanparast

Erfolgsfaktoren der Integration von Corporate Social Responsibility im Mittelstand

ISBN (Print) 978-3-89275-192-2 – ISBN (eBook) 978-3-89275-193-9

ISSN (Print) 2627-1303 – ISSN (eBook) 2627-1311

### **Band 6 (2021)**

Jona van Laak / Farid Vatanparast

Systemanbieter im Handwerk – Chancen und Risiken für das Innovationspotenzial von KMU am Beispiel des Metallbaus

ISBN (Print) 978-3-89275-218-9 – ISBN (eBook) 978-3-89275-219-6

ISSN (Print) 2627-1303 – ISSN (eBook) 2627-1311

**Band 7 (2023)**

Achim Detering / Farid Vatanparast

Die Fachlaufbahn – Nutzen und Akzeptanz unter transaktionaler und agiler Führung in kleinen und mittelständischen Unternehmen

ISBN (Print) 978-3-89275-334-6 – ISBN (eBook) 978-3-89275-335-3

ISSN (Print) 2627-1303 – ISSN (eBook) 2627-1311

**Band 8 (2023)**

Pascal Nissing

The Potentials of Impact Narratives for Social Entrepreneurship

ISBN (Print) 978-3-89275-350-6 – ISBN (eBook) 978-3-89275-351-3

ISSN (Print) 2627-1303 – ISSN (eBook) 2627-1311

Forschungsstark und praxisnah

# FOM. Die Hochschule besonderen Formats

FOM Hochschulzentrum  
Düsseldorf

Mehr als 50.000 Studierende, 25 Forschungseinrichtungen und 500 Veröffentlichungen im Jahr – damit zählt die FOM zu den größten und forschungsstärksten Hochschulen Europas. Initiiert durch die gemeinnützige Stiftung BildungsCentrum der Wirtschaft folgt sie einem klaren Bildungsauftrag: Die FOM ermöglicht Berufstätigen, Auszubildenden, Abiturienten und international Studierenden ein qualitativ hochwertiges und finanziell tragbares Hochschulstudium. Als gemeinnützige Hochschule ist die FOM nicht gewinnorientiert, sondern reinvestiert sämtliche Gewinne – unter anderem in die Lehre und Forschung.

Die FOM ist staatlich anerkannt und bietet mehr als 50 akkreditierte Bachelor- und Master-Studiengänge an – im Campus-Studium an 35 Hochschulzentren oder im einzigartigen Digitalen Live-Studium gesendet aus den Hightech-Studios der FOM.

Lehrende und Studierende forschen an der FOM in einem großen Forschungsbereich aus hochschuleigenen Instituten und KompetenzCentren. Dort werden anwendungsorientierte Lösungen für betriebliche und gesellschaftliche Problemstellungen generiert. Aktuelle Forschungsergebnisse fließen unmittelbar in die Lehre ein und kommen so den Unternehmen und der Wirtschaft insgesamt zugute.

Zudem fördert die FOM grenzüberschreitende Projekte und Partnerschaften im europäischen und internationalen Forschungsraum. Durch Publikationen, über Fachtagungen, wissenschaftliche Konferenzen und Vortragsaktivitäten wird der Transfer der Forschungs- und Entwicklungsergebnisse in Wissenschaft und Wirtschaft sichergestellt.

Alle Institute und KompetenzCentren unter  
[fom.de/forschung](https://www.fom.de/forschung)





KCE Kompetenzzentrum  
für Entrepreneurship & Mittelstand  
der FOM Hochschule für Oekonomie & Management

## FOM Hochschule

## KCE

FOM. Die Hochschule besonderen Formats

Mit über 50.000 Studierenden ist die FOM eine der größten Hochschulen Europas und führt seit 1993 Studiengänge für Berufstätige durch, die einen staatlich und international anerkannten Hochschulabschluss (Bachelor/Master) erlangen wollen.

Die FOM ist der anwendungsorientierten Forschung verpflichtet und verfolgt das Ziel, adaptionsfähige Lösungen für betriebliche bzw. wirtschaftsnahe oder gesellschaftliche Problemstellungen zu generieren. Dabei spielt die Verzahnung von Forschung und Lehre eine große Rolle: Kongruent zu den Masterprogrammen sind Institute und Kompetenzzentren gegründet worden. Sie geben der Hochschule ein fachliches Profil und eröffnen sowohl Wissenschaftlerinnen und Wissenschaftlern als auch engagierten Studierenden die Gelegenheit, sich aktiv in den Forschungsdiskurs einzubringen.

Weitere Informationen finden Sie unter [fom.de](http://fom.de)

Einen Beitrag zur Sicherung und Weiterentwicklung des Standortfaktors Mittelstand leisten – so lautet die Zielsetzung des KCE Kompetenzzentrums für Entrepreneurship & Mittelstand. Gemeinsam mit mittelständischen Unternehmen und Verbänden werden betriebswirtschaftliche Fragen, u. a. aus den Bereichen Unternehmertum sowie Gründung und Nachfolge, untersucht. Wichtig ist dabei die Anwendungsorientierung der Forschungsprojekte. Neue Erkenntnisse sollen zu verwertbaren Ergebnissen in mittelständischen Unternehmen führen.

Neben der Zusammenarbeit mit Verbänden und Unternehmen genießt die Kooperation mit anderen Forschungseinrichtungen innerhalb und außerhalb der FOM Hochschule eine hohe Priorität. Auch Studierende sowie Dozentinnen und Dozenten sind herzlich eingeladen, an Projekten des KCE mitzuwirken. Eine Vielzahl an Untersuchungen und herausragenden Abschlussarbeiten tragen mit dazu bei, das Wissen über Zusammenhänge und Wirkungsweisen der Forschungsfelder Entrepreneurship und Mittelstand zu vergrößern.

Weitere Informationen finden Sie unter [fom-kce.de](http://fom-kce.de)