

Lange, Astrid

Working Paper

Bewältigung von Herausforderungen des demografischen Wandels:
Voraussetzungen und Ergebnisse von Demografiemanagement.
Erkenntnisse aus einer Reihe von Abschlussarbeiten

Working Paper, No. 12

Provided in Cooperation with:

Chair of Organization, Human Resource & General Management, BTU Cottbus

Suggested Citation: Lange, Astrid (2012) : Bewältigung von Herausforderungen des demografischen Wandels: Voraussetzungen und Ergebnisse von Demografiemanagement. Erkenntnisse aus einer Reihe von Abschlussarbeiten, Working Paper, No. 12, Brandenburg University of Technology Cottbus, Chair of Organization, Human Resource & General Management, Cottbus

This Version is available at:

<https://hdl.handle.net/10419/68240>

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.



WORKING PAPER SERIES

Edited by the Chair of Organization,
Human Resource & General Management

Brandenburg University of Technology Cottbus

Working Paper N° 12

Bewältigung von Herausforderungen des demografischen Wandels: Voraussetzungen und Ergebnisse von Demografie- management

- Erkenntnisse aus einer Reihe von Abschlussarbeiten -

Astrid Lange, Dezember 2012

In 2007, the Chair of Organization, Human Resource & General Management launched a series of working papers. The series is intended to provide the research results of our work in progress and to stimulate discussion and critical comments. The research described in these papers is preliminary and has not gone through a review process comparable to reviews for publications in ranked journals. The working papers do not limit publication in any other venue. Copyright remains with the author(s). All working papers are available as Adobe PDF files free of charge. We welcome any and all feedback, and encourage readers to convey their comments directly to the author(s).

Das vorliegende Working Paper präsentiert die Überlegungen und Erkenntnisse auf der Grundlage der Literatur zum Demografiemanagement, angrenzender Forschungsbereiche und mehrerer Abschlussarbeiten, die am Lehrstuhl für Organisation, Personalmanagement und Unternehmensführung (Prof. Christiane Hipp) an der BTU Cottbus betreut wurden. Die Betreuung wurde in die Aktivitäten im Drittmittelprojekt „*Successful Intergenerational learning through Validation, Education, and Research (SILVER)*“ (Project N°. 517557-LLP-1-2011-1-NL-GRUNDTVIG-GMP), Teilprojekt am Lehrstuhl für Organisation, Personalmanagement und Unternehmensführung (Prof. Christiane Hipp), integriert. Das internationale Projekt, koordiniert durch die Inholland University of Applied Sciences (Niederlande), wird mit Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert. Die Verantwortung für den Inhalt dieser Veröffentlichung tragen allein die Verfasserinnen; die Kommission haftet nicht für die weitere Verwendung der darin enthaltenen Angaben.

Im vorliegenden Working Paper zusammengefasste, andernorts unveröffentlichte Abschlussarbeiten sind die Folgenden:

Jambor, M. (2012). *Demografieberatung für wissensintensive Dienstleistungsunternehmen: Ansätze zum Umgang mit alternden Belegschaften*. Nicht veröffentlichte Masterarbeit, Institut für Wirtschaftswissenschaften, Brandenburgische Technische Universität Cottbus, Cottbus.

Kampczyk, S. (2012). *Intergenerationales Lernen in Unternehmen: Erfahrungen bisheriger Anwendungen*. Unveröffentlichte Masterarbeit, Brandenburgische Technische Universität Cottbus, Cottbus.

Raupach, A. (2012). *Intergenerationales Lernen: Bewusstsein und bewusstseinsbildende Maßnahmen bei Stakeholdern*. Unveröffentlichte Masterarbeit, Brandenburgische Technische Universität Cottbus, Cottbus.

Wohlfarth, L. (2012). *Der Weg zur demografiegerechten Personalentwicklung*. Unveröffentlichte Bachelorarbeit, Brandenburgische Technische Universität Cottbus, Cottbus.

Copyright for this issue:

© Dipl.-Psych. Astrid Lange, Astrid.Lange@tu-cottbus.de

Prof. Dr. rer. pol. habil. Christiane Hipp, hipp@tu-cottbus.de

Chair of Organization, Human Resource Management & General Management
Faculty 3 – Mechanical, Electrical and Industrial Engineering
Brandenburg University of Technology Cottbus

Postal Address: P.O. Box 10 13 44
03013 Cottbus
Germany

Location: Erich-Weinert-Str. 1
Lehrgebäude 10
Räume 408-411

E-Mail: ls_personal@tu-cottbus.de

URL: www.tu-cottbus.de/personalmanagement

Bewältigung von Herausforderungen des demografischen Wandels: Voraussetzungen und Ergebnisse von Demografiemanagement
- Erkenntnisse aus einer Reihe von Abschlussarbeiten -

Abstract

Die vorliegende Arbeit befasst sich mit Demografiemanagement in Unternehmen und vertieft hierbei das Problembewusstsein in Unternehmen und Altersstereotype, insbesondere der nächsten Generation, als wichtige Voraussetzungen sowie mögliche Erfolgskriterien und Evaluationsmöglichkeiten für solche Maßnahmen. Zur Vertiefung wird auf angrenzende Forschungsbereiche und eine Reihe von Erkenntnissen aus Abschlussarbeiten Studierender, die am Lehrstuhl für Organisation, Personalmanagement und Unternehmensführung der BTU Cottbus betreut wurden, zurückgegriffen. Im Verlauf der Arbeit wird überblicksweise zusammengetragen, welche Faktoren das Lernen zwischen Generationen beeinflussen, ob sich Unternehmen über die Herausforderungen aufgrund demografischer Veränderungen bewusst sind, wie das Problembewusstsein gefördert werden kann, inwiefern auch in der nächsten Generation von Fach- und Führungskräften Altersstereotype als hemmender Faktor zu erwarten sind, was sich Unternehmen vom Demografiemanagement und intergeneracionalem Lernen versprechen und wie dies systematisch evaluiert werden kann.

Key Words: Demografiemanagement, intergeneracionales Lernen, Problembewusstsein, Erfolgsmessung/ Evaluation

Intergenerationales Lernen & bewusstseinsbildende Maßnahmen in Unternehmen: Erste Erkenntnisse

Abbildungsverzeichnis

Tabellenverzeichnis

1	EINLEITUNG	1
2	HINTERGRUND	2
2.1	DEMOGRAFISCHER WANDEL	2
2.2	KONSEQUENZEN DES DEMOGRAFISCHEN WANDELS.....	3
2.2.1	<i>Verfügbarkeit von Fachkräften</i>	3
2.2.2	<i>Veränderungen der Altersstrukturen in Unternehmen</i>	4
2.2.3	<i>Verrentungswellen & der Verlust von ExpertInnen</i>	5
3	DEMOGRAFIEMANAGEMENT IN UNTERNEHMEN	5
3.1	ÜBERBLICK: DEMOGRAFIEMANAGEMENT	6
3.2	INTER-GENERATIONALES LERNEN (IGL)	7
4	VORAUSSETZUNGEN UND HEMMNISSE FÜR IGL	11
4.1	ÜBERBLICK ÜBER EINFLUSSFAKTOREN	11
4.2	PROBLEMBEWUSSTSEIN UND BEWUSSTSEINSBILDUNG IN UNTERNEHMEN	13
4.2.1	<i>Status-Quo: Problembewusstsein in Unternehmen</i>	14
4.2.2	<i>Stakeholder Awareness Campaigns</i>	18
4.2.3	<i>Erfahrungen: ExpertInnen-Interviews bei Raupach (2012)</i>	22
4.2.4	<i>Förderung des Problembewusstseins in Unternehmen</i>	26
4.3	ALTERSSTEREOTYPE ALS HEMMNIS	28
5	ERFOLG VON IGL	31
5.1	GRÜNDE DER BESCHÄFTIGUNG MIT DEMOGRAFIEMANAGEMENT UND IGL	31
5.2	ERFAHRUNGEN: STUDIE VON KAMPCZYK (2012)	33
5.3	ÜBERLEGUNGEN ZUR SYSTEMATISCHEN ERFOLGSMESSUNG.....	36
6	FAZIT	43
7	LITERATURVERZEICHNIS	47

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1	Struktur der Arbeit.....	1
Abbildung 2	Drei Hauptkonsequenzen des demografischen Wandels für Unternehmen.....	3
Abbildung 3	Ergebnisse der Befragung von Jambor (2012).....	17

Tabellenverzeichnis

Tabelle 1	„Altenquotient“ für Deutschland.....	3
Tabelle 2	Vertiefungsfragen der weiteren Kapitel.....	10
Tabelle 3	Internetrecherche bei Raupach (2012).....	19
Tabelle 4	Kategorien bewusstseinsbildender Maßnahmen.....	20
Tabelle 5	Erfolgshemmende Faktoren in Stakeholder Awareness Campaigns laut Raupach (2012).....	21
Tabelle 6	Erfolgsindikatoren in Stakeholder Awareness Campaigns bei Raupach (2012).....	22
Tabelle 7	Altersstereotype Zuschreibung von Eigenschaften durch die nächste Generation von Fach- und Führungskräften.....	29
Tabelle 8	Gründe für die Beschäftigung mit Demografiemanagement.....	32
Tabelle 9	Nutzen von Demografiemanagement.....	33
Tabelle 10	Analyse 48 veröffentlichter IGL-Best-Practices.....	34
Tabelle 11	Zusammenfassung der Ergebnisse der ExpertInnen-Befragung bei Kampczyk (2012).....	35
Tabelle 12	Illustrationsbeispiel 1: Evaluationsansätze für intergenerationales Mentoring.....	39
Tabelle 13	Illustrationsbeispiel 2: Evaluationsansätze für eine Maßnahme zur Bewusstseinsbildung.....	41

1 Einleitung

Die vorliegende Arbeit präsentiert Überlegungen zum Demografiemanagement in Unternehmen und vertieft Aspekte an den Grenzen des Erkenntnisstandes hierzu. Diese Grenzen betreffen die Voraussetzungen von Maßnahmen zum Demografiemanagement (insbesondere Förderung des Bewusstseins für die Herausforderungen und Handlungsmöglichkeiten) und die Ergebnisse dieser Maßnahmen (insbesondere Evaluationskriterien und Evaluationsmöglichkeiten). Motiviert ist diese Auseinandersetzung durch das EU-geförderte SILVER-Projekt (s. www.intergenerationallearning.eu). Anknüpfend an die Projektaktivitäten wurden mehrere Einzelfragen rund um die Voraussetzungen und Ergebnisse des Demografiemanagements, und hier insbesondere des intergenerationalen Lernens (IGL), von Studierenden bearbeitet, deren Abschlussarbeit am Lehrstuhl für Organisation, Personalmanagement und Unternehmensführung der BTU Cottbus betreut wurde.

Ausgangspunkt der Auseinandersetzungen sind die Veränderungen der Bevölkerungsstrukturen, welche zu unterschiedlichen Konsequenzen führen. Auch die Chancen und Risiken, die Handlungsmöglichkeiten von und Anforderungen an Unternehmen sind betroffen. Die erfolgreiche Bewältigung dieser Entwicklungen setzt eine Beschäftigung hiermit sowie mit den eigenen Handlungsmöglichkeiten voraus. Tatsächlich präsentiert die Literatur vielfältige Handlungsmöglichkeiten. Trotz der Vielfalt in der Maßnahmen-darstellung fehlen fundierte Kenntnisse zu den Voraussetzungen und zu den möglichen Ergebnissen sowie zur systematischen Ergebniserfassung solcher Maßnahmen. Hier setzt die vorliegende Arbeit an. Die Struktur der Arbeit wird in Abbildung 1 präsentiert.

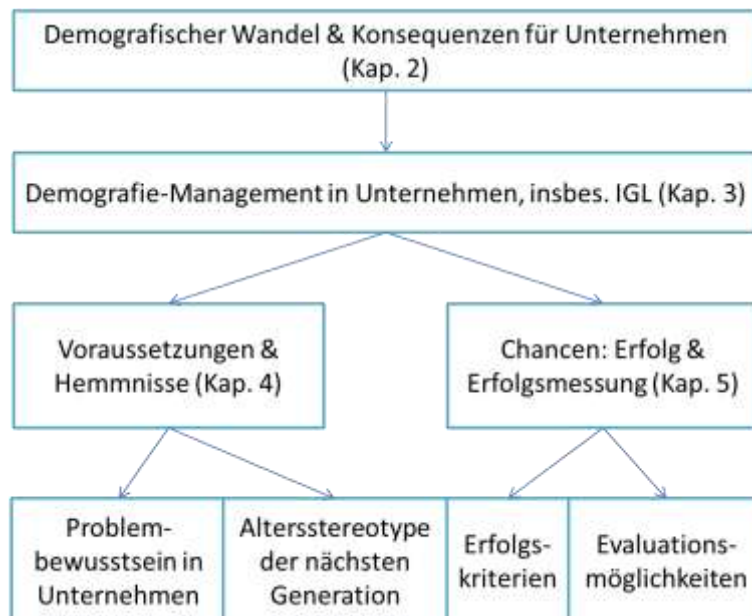


Abbildung 1 Struktur der Arbeit

2 Hintergrund

Global-gesellschaftliche Trends verändern die Arbeitswelt und damit auch die Anforderungen, die an Unternehmen gestellt werden. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit spielt ein solcher global-gesellschaftlicher Trend eine besondere Rolle, nämlich der demografische Wandel. Dieser wird im Folgenden in aller Kürze erläutert.

2.1 Demografischer Wandel

Demografische, das heißt bevölkerungswissenschaftliche Entwicklungen und demografische Prognosen basieren auf Fertilitäts- und Mortalitätsstatistiken, durchschnittlichen Lebenserwartungen sowie Ein- und Auswanderungsbewegungen (vgl. z.B. Mai, 2008; Statistische Ämter des Bundes und der Länder, 2011). Ist vom demografischen Wandel die Rede, wird damit ein Phänomen benannt, welches alle Industrieländer betrifft (z.B. Grignoli & Di Paolo, 2008; Kay, Kranzusch, & Suprinoviéc, 2008; Schwarz & Hipp, 2007; Taylor, 2006). Trotz diesem globalen Ausmaß hält beispielsweise Ehmer (2009) fest: „Deutschland altert in der Welt mit am stärksten“ (S. 8). Der demografische Wandel in Deutschland geht mit steigenden Lebenserwartungen, sinkenden Geburtsraten, der Veränderung des Erwerbspersonenpotenzials und alternden Belegschaften in Unternehmen einher (Buck, Kirstler, & Mendius, 2002, p. 19; Juch, 2009; Kay et al., 2008), wobei diese Entwicklungen nicht allein in der Zukunft liegen, sondern schon eingesetzt haben (vgl. Bruch, Kunze, & Böhm, 2010; Buck et al., 2002; Statistische Ämter des Bundes und der Länder, 2011).

Zahlen und Entwicklungsprognosen werden unter anderem von den Statistischen Ämtern des Bundes und der Länder (z.B. 2011) präsentiert. So prognostizieren die Statistischen Ämter des Bundes und der Länder (2011, S. 8) von 2008 bis 2030 einen Rückgang der Bevölkerung Deutschlands um fast 5,7%, was knapp fünf Millionen Menschen umfasst. Dieser Rückgang betrifft insbesondere die Altersgruppen der Kinder und Jugendlichen sowie Erwerbspersonen, wohingegen die Altersgruppe der Über-65-Jährigen zahlenmäßig ansteigt und weiter ansteigen wird. Diese Entwicklungen werden in verschiedenen Regionen Deutschlands unterschiedlich stark ausfallen, und insbesondere Ostdeutschland wird besonders stark vom Rückgang der Bevölkerung betroffen sein (Buck et al., 2002, pp. 20-21; Mai, 2008, p. 291; Statistische Ämter des Bundes und der Länder, 2011).

Neben der Schrumpfung der Bevölkerung wird sich somit auch die Altersstruktur der Bevölkerung ändern, wobei hier am prägnantesten von der Alterung der Bevölkerung gesprochen werden kann (Juch, 2009; Kay et al., 2008, S. 6; Mai, 2008; Statistische Ämter des Bundes und der Länder, 2011, S. 23 ff.). Dies wird durch den sogenannten

„Altenquotient“ veranschaulicht. Der „Altenquotient“ beschreibt das Verhältnis der erwerbsfähigen Bevölkerung (20-64-Jährige) zu der Bevölkerung im Rentenalter (über-64-Jährige) (Statistische Ämter des Bundes und der Länder, 2011, S. 26-27). Tabelle 1 illustriert die Entwicklung diesen „Altenquotienten“ für Deutschland.

Tabelle 1 „Altenquotient“ für Deutschland

	Personen im Erwerbsalter	:	Personen im Rentenalter
1991	100	:	24
2008	100	:	34
2030	100	:	53

Quelle: Eigene Darstellung, Daten entnommen aus Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2011, S. 26-27)

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass sich die Bevölkerung Deutschlands in ihrer Anzahl und Zusammensetzung ändert, wobei von Schrumpfung und Alterung der Bevölkerung auszugehen ist.

2.2 Konsequenzen des demografischen Wandels

Auf Grundlage der mittlerweile vielfältigen Literatur zu der Bedeutung des demografischen Wandels für Unternehmen (z.B. Bruch & Kunze, 2007; Bruch et al., 2010; Buck et al., 2002; Bullinger & Buck, 2007; Deller, Kern, Hausmann, & Diederichs, 2008; Fischer, 2007; Frerichs & Sporket, 2007; Juch, 2009; Oertel, 2007; Prezewowsky, 2007; Schwarz & Hipp, 2007; Spannring, 2008) lassen sich drei miteinander verbundene Hauptkonsequenzen ableiten. Diese werden in Abbildung 2 präsentiert und nachfolgend näher erläutert.



Abbildung 2 Drei Hauptkonsequenzen des demografischen Wandels für Unternehmen

2.2.1 Verfügbarkeit von Fachkräften

Die demografischen Entwicklungen gehen mit der Schrumpfung des Erwerbspersonenpotenzials einher (z.B. Bruch et al., 2010, S. 42; Ehmer, 2009, S. 8; Frerichs, 2007, S. 68; Kay et al., 2008, S. 19). Hiermit verbunden sind das Sinken der Anzahl junger Fachkräfte, ein Fachkräftemangel vor allem bei den Hochqualifizierten und die Intensivierung sowie Internationalisierung des Wettbewerbs um hochqualifizierte Fachkräfte

(z.B. Juch, 2009, S. 31; Kay et al., 2008, S. 20). Dabei sind unterschiedliche Branchen, Regionen und Unternehmen in unterschiedlichem Ausmaß betroffen. Besonders spürbar werden diese Konsequenzen des demografischen Wandels in den wissensintensiven Branchen, strukturschwachen Regionen und kleinen Unternehmen sein (Juch, 2009, S. 31).

Die entsprechenden Herausforderungen für Unternehmen betreffen (i) die Gewinnung bisher ungenutzter Fachkräftepotenziale, beispielsweise durch eine alterssensible Rekrutierung (vgl. Bruch et al., 2010, S. 206-216), (ii) die Bindung der Fachkräfte im Unternehmen (z.B. Kay et al., 2008), beispielsweise durch eine entsprechende Anreizgestaltung und Kommunikation einer attraktiven Unternehmenskultur nach innen und nach außen sowie (iii) die kontinuierliche Qualifikation der MitarbeiterInnen, insbesondere durch Strategien zur Förderung des lebenslangen Lernens (z.B. Buck et al., 2002, p. 66).

2.2.2 Veränderungen der Altersstrukturen in Unternehmen

Die demografischen Entwicklungen gehen mit der Alterung der erwerbsfähigen Bevölkerung einher (z.B. Bruch et al., 2010; Juch, 2009; Mai, 2008, p. 293). Hiermit verbunden ist einerseits die Alterung der Belegschaften in Unternehmen (z.B. Bruch et al., 2010, S. 42; Buck et al., 2002; Juch, 2009; Kay et al., 2008, S. 19 ff.). Dies ist darin begründet, dass die zahlenmäßig größte Gruppe der Erwerbstätigen, die sogenannte Baby-Boom-Generation, gemeinsam altert und, aufgrund des Fachkräftemangels sowie aufgrund von Änderungen gesetzlicher Ruhestandsregelungen, Fachkräfte länger in den Unternehmen tätig sein werden als bisher (z.B. Buck et al., 2002, pp. 26-29; Bullinger & Buck, 2007, S. 67-68; Kay et al., 2008, S. 19 ff.). Erschwerend kommt hier hinzu, dass deutsche Unternehmen aufgrund der breiten Praxis der Frühverrentung in Deutschland einen Mangel an Erfahrungen mit älteren Beschäftigten aufweisen (Buck et al., 2002, pp. 26-29; Juch, 2009, S. 28-30; Schwarz & Hipp, 2007). Neben der Alterung der Belegschaften ist andererseits auch von einer künftig größeren Generationenvielfalt in Unternehmen auszugehen: „Es ist nicht mehr üblich, dass die jüngere Generation die ältere automatisch ablöst, sondern unterschiedliche Generationen leben und arbeiten oft Jahrzehnte lang nebeneinander“ (Bruch et al., 2010, S. 44).

Die Alterung der Belegschaften und die höhere Diversität in Unternehmen müssen sich in den angewandten Personalmanagement-Konzepten niederschlagen (vgl. Bruch et al., 2010; Buck et al., 2002; Juch, 2009; Oertel, 2007). Die entsprechenden Herausforderungen für Unternehmen betreffen vor allem inner-organisatorische Maßnahmen der Bereiche Arbeitsgestaltung, Anreizgestaltung und Personalpolitik.

2.2.3 Verrentungswellen & der Verlust von ExpertInnen

Die geburtenstarken Jahrgänge der in den 50er und 60er Jahren Geborenen sind zurzeit die größte Gruppe der Wissens- und KompetenzträgerInnen in den Unternehmen (Bruch et al., 2010). In absehbarer Zeit wird diese große Gruppe an Fachkräften zeitlich relativ gedrängt gemeinsam verrentet werden (Bruch et al., 2010; Buck et al., 2002, pp. 49-51; Statistische Ämter des Bundes und der Länder, 2011, S. 23). Mit dem Ausscheiden dieser Fachkräfte aus den Unternehmen geht eine immense Gefahr des breitenwirksamen Wissens-, Know-How- und Kompetenzverlustes der Unternehmen einher (z.B. Bruch et al., 2010; Fischer, 2007).

Die Herausforderungen hier betreffen in erster Linie das Wissensmanagement (Wissenssicherung, -speicherung, -transfer) in Unternehmen, insbesondere in den im wissensintensiven Bereich tätigen Unternehmen (z.B. Bruch et al., 2010; Juch, 2009; Spannring, 2008).

Zusammenfassend lassen sich die Herausforderungen aufgrund der drei Hauptkonsequenzen als (i) Sicherung des Fachkräftebedarfs und (ii) Sicherung des Fachwissens beschreiben. Der Umgang mit diesen Herausforderungen erfordert vielfältige, systematisch geplante und evaluierte Maßnahmen, welche dem Personalmanagement zuzuordnen sind und im Folgenden unter dem Begriff *Demografiemanagement*¹ behandelt werden. Diese Maßnahmen werden im Folgenden thematisiert, wobei der Schwerpunkt der Darstellung auf Maßnahmen zur Sicherung des Fachwissens, insbesondere zur Förderung des Inter-Generationalen Lernens (IGL) liegt. Dabei ist zu bedenken, dass sich wiederum besondere Herausforderungen durch die Gleichzeitigkeit anderer gesellschaftlicher Trends ergeben.

3 Demografiemanagement in Unternehmen

Ob die demografischen Veränderungen für Unternehmen und die Gesamtwirtschaft bedrohlich werden, hängt vor allem davon ab, wie gut es den Unternehmen gelingen wird, die Stärken aller Generationen im Unternehmen angemessen zu nutzen und das Know-How der ausscheidenden Generation im Unternehmen zu halten. "It will be crucial to restructure the personnel policies and organisation of corporations and bring them in line with the ageing workforce" (Mai, 2008, p. 293). Das folgende Kapitel 3.1 präsentiert einen zusammenfassenden Überblick zum Demografiemanagement. Ein

¹ Der Begriff des „Demografiemanagement“ findet sich auch bei Bruch et al. (2010) und Deller et al. (2008); wohingegen beispielsweise Oertel (2007) vom „Generationenmanagement“ spricht.

speziell auf die wechselseitige Wissensweitergabe in der Generationenbeziehung ausgerichteter Ansatz zum Generationenmanagement ist das intergenerationale Lernen (IGL) (z.B. Bruch et al., 2010; Wolff, Spieß, & Mohr, 2001); dieses wird in Kapitel 3.2 konkretisiert.

3.1 Überblick: Demografiemanagement

Hervorzuheben ist die Interdisziplinarität der Thematik. So werden die Überlegungen zum Demografiemanagement unter anderem aus den Fachbereichen der Betriebswirtschaftslehre, Psychologie und Soziologie gespeist. Demografiemanagement kann übergreifenden Ansätzen wie dem „Change-Management“, „Organisationsentwicklung (OE)“ und dem „Personalmanagement (PM)“ zugeordnet werden. All diese Ansätze stellen sich zum Teil überschneidende Sammelbegriffe dar, hinter denen sich Prozesse verbergen, welche dem Generationenmanagement dienlich sein können, aber darüber hinausgehen.

Change-Management wird, in deutlicher Abgrenzung vom Krisen-Management, als systematisch geplanter, gezielt initiiertes und bewusst gesteuerter Wandel in Unternehmen bezeichnet (Deller et al., 2008; Kraus, Becker-Kolle, & Fischer, 2006). So den Unternehmen die Konsequenzen des demografischen Wandels bewusst sind und sie sich rechtzeitig darauf einstellen wollen, können Change-Management-Ansätze eine nützliche Gesamtstrategie darstellen (vgl. Deller et al., 2008, insbes. Abb. 1.2, S. 13).

OE und PM sind voneinander abhängig; beide Ansätze beziehen sich auf die entwicklungsförderliche Organisationsgestaltung (z.B. Stäbler, 1999). Die OE wird bei Kraus et al. (2006) als ein Konzept des Change-Management begriffen. Ziel der Ansätze ist ganz allgemein, Potenziale in Unternehmen zu aktivieren und zu erweitern, wobei die Ansatzpunkte vielfältig sind und zugleich die individuelle, interindividuelle (kollektive) und Inter-Gruppen-Ebene einbeziehen (z.B. Deller et al., 2008; Greif, 1996).

Mittlerweile liegen eine Reihe von Monografien vor, die einen Überblick über Ansatzpunkte speziell zum Demografiemanagement geben (vgl. v.a. Benz, 2010; Deller et al., 2008; Juch, 2009; Oertel, 2007; Prezewowsky, 2007; Seitz, 2004). Darüber hinaus finden sich Falldarstellungen, in denen die Umsetzung von Maßnahmen des Demografiemanagements beispielhaft illustriert wird (vgl. v.a. Bruch et al., 2010).

In Anlehnung an Deller et al. (2008, S. 112-113) lassen sich die Maßnahmen des Demografiemanagements acht Bereichen zuordnen. Drei Bereiche betreffen übergreifende Aufgaben in Unternehmen (Wissensmanagement, Arbeitsgestaltung, betriebliche Gesundheitsförderung) und fünf Bereiche sind Einzelbereichen des Personalmanagements zuzuordnen (Personalbeschaffung, Personalentlohnung, Personalführung, Per-

sonalentwicklung, Personalausritt). Eine andere, eher grobe Einteilung des Demografiemanagements ist die Unterscheidung der Bereiche (i) Neueinstellungen, (ii) Personalabbau und (iii) Miteinander der Generationen (Wolff et al., 2001, S. 189). Bei Oertel (2007, S. 244) werden die Maßnahmen demgegenüber danach differenziert, auf welcher Ebene sie ansetzen, wobei die Ebenen (i) Individuum, (ii) Gruppe und (iii) Organisation unterschieden werden. Bei Buck et al. (2002, pp. 68-69) werden wiederum Maßnahmen mit unterschiedlicher Fristigkeit der Wirksamkeit (kurz-, mittel-, langfristige Maßnahmen) unterschieden.

Allen Maßnahmen gemeinsam ist die Berücksichtigung von Herausforderungen aufgrund des demografischen Wandels (s. Kap. 2.2). Deutlich wird, dass es sehr vielfältige Ansatzpunkte für ein proaktives Demografiemanagement gibt. Einen solchen Ansatzpunkt bieten Maßnahmen, die sich auf die systematische Gestaltung der wechselseitigen Wissensweitergabe in der Generationenbeziehung in Unternehmen konzentrieren. Diese Maßnahmen sind in der Terminologie von Deller et al. (2008) dem übergreifenden Aufgabenbereich Wissensmanagement, und hier allen fünf Einzelbereichen des Personalmanagement zuzuordnen. Wissensmanagement zielt auf die „Verbesserung der organisatorischen Fähigkeiten auf allen Ebenen der Organisation durch einen besseren Umgang mit der Ressource ‚Wissen‘“ (Probst & Romhardt, 1997, S. 130). Die im Folgenden thematisierten Ansätze legen hierbei einen besonderen Fokus auf die Generationen im Unternehmen. Die Rede ist vom inter-generationalen Lernen (IGL).

3.2 Inter-Generationales Lernen (IGL)

Unter IGL werden im Rahmen der vorliegenden Arbeit Maßnahmen verstanden, die auf das Lernen zielende Interaktionen zwischen Generationen systematisch fördern und gestalten. Bei Zugrundelegung dieser Definition wird deutlich, dass das spezifische Verständnis von IGL grundlegend vom Verständnis des Generationenbegriffes abhängt. Dies wird beispielsweise auch anhand folgender zwei IGL-Definitionen deutlich:

- “Intergenerational programs are designed to engage nonbiologically linked older and younger persons in interactions that encourage cross-generational bonding, promote cultural exchange, and provide positive support systems that help to maintain the well-being and security of the younger and older generations” (Newman, 1997, p. 56).
- Sozial-konstruktivistisches Verständnis von IGL als “a term to capture the potentially rich, reciprocal process of learning that builds from marrying the diverse knowledge bases of workers with different levels and types of work and life experiences” (Tempest, 2003, p. 183).

Der Begriff der Generation wird keineswegs einheitlich verwendet (vgl. z.B. Bruch et al., 2010; Oertel, 2007; Seitz, 2004). So kann der Begriff einerseits etwas individuell Stabiles wie die Geburtenkohorte kennzeichnen, andererseits aber auch individuell variable Zugehörigkeiten in Abhängigkeit vom Alter, Expertisegrad oder betrieblicher Zugehörigkeitsdauer charakterisieren. Im Rahmen der vorliegenden Arbeit soll der Generationenbegriff breit, nicht auf Altersgruppen begrenzt, verstanden werden. Eine entsprechende Definition liefern Liegle und Lüscher (2004, FN 2, S. 39):

„Das Konzept der Generation dient dazu, kollektive oder individuelle Akteure hinsichtlich ihrer sozial-zeitlichen Positionierung in einer Gesellschaft, einem Staat, einer sozialen Organisation oder einer Familie zu charakterisieren und ihnen eine spezifische Identität („Generationenidentität“) zuzuschreiben. Diese zeigt sich darin, dass sich Akteure in ihrem Denken, Fühlen, Wollen und Tun an sozialen Perspektiven orientieren, für die der Geburtsjahrgang, das Alter oder die bisherige Dauer der Mitgliedschaft in der jeweiligen Sozietät oder die Interpretation historischer Ereignisse von Belang ist.“

Kurz gesagt ist eine Generation durch gemeinsame Erfahrungen gekennzeichnet, welche die Wertvorstellungen und Verhaltensnormen der Personen prägen (vgl. auch Bruch et al., 2010). Eine vertiefende Diskussion des Generationenbegriffes liefern beispielsweise Oertel (2007, S. 14 ff.) und Seitz (2004, S. 34 ff.).

Neben dem Generationenbegriff verbirgt sich der Begriff des Lernens im IGL. Lernen soll mit Zimbardo und Gerrig (1999) als ein Prozess verstanden werden, „der zu relativ stabilen Veränderungen im Verhalten [und Erleben] oder im Verhaltenspotential führt und auf Erfahrung aufbaut“ (S. 206). Der Aspekt „Aufbau auf Erfahrungen“ bezieht sich hierbei darauf, dass Lerninhalte stets in das (individuell) schon vorhandene Wissenssystem zu integrieren sind (vgl. z.B. auch Güldenbergl, 1997). Im Sinne kognitiver Lernmodelle wird Lernen als aktiver Prozess der Konstruktion kognitiver Strukturen verstanden, wobei sowohl deklaratives als auch prozedurales sowie Meta-Wissen und Überzeugungen/ Wertorientierungen Lernobjekte sind (Krapp & Weidenmann, 2001). Demzufolge ist das Lernen nicht ausschließlich auf explizite Wissensbereiche begrenzt (z.B. Werner, 2004). Insbesondere in Bezug auf den Lerntransfer zwischen Generationen in Unternehmen interessieren die impliziten Wissensbestände besonders (Bruch et al., 2010, S. 132; Juch, 2009). IGL soll den Transfer dieses impliziten Wissens fördern.

IGL vollzieht sich vorrangig über kooperative und kommunikative Lernformen (Frerichs, 2007, S. 91). Das Kernelement von IGL liegt somit in der gezielten, systematischen Gestaltung der Interaktionen beziehungsweise der Interaktionsmöglichkeiten zwischen den Generationen in Unternehmen (Spannring, 2008). Ganz im Sinne des zugrunde

gelegten Verständnisses von IGL differenziert beispielsweise Meese (2005, insbes. Tab. 1, S. 38) drei Formen des IGL, nämlich (i) voneinander lernen, (ii) miteinander lernen und (iii) übereinander lernen. Bei Spannring (2008) findet sich die Unterscheidung von hierarchischem Lernen (ExpertInnen → NovizInnen), von-unten-nach-oben Lernen (NovizInnen → ExpertInnen) und horizontalem Lernen (NovizInnen ↔ ExpertInnen). Bisher hat sich in der Literatur noch keine Einteilung übergreifend durchgesetzt; stattdessen herrscht die Darstellung von Einzelmaßnahmen vor.

Als Einzelmaßnahmen des IGL werden in der Literatur beispielsweise Tandems, Partnerschaften, Wissensgemeinschaften und Wissenstransfer im Rahmen der gezielten Nachbesetzung von Stellen (z.B. Jobsharing) beschrieben (vgl. z.B. Deller et al., 2008; Frerichs, 2007; Juch, 2009; Seitz, 2004; Spannring, 2008). Die wohl am häufigsten thematisierten Maßnahmen sind das Mentoring (z.B. Deller et al., 2008; Frerichs, 2007; Juch, 2009, S. 198-212; McCrea, 1997; Spannring, 2008) und intergenerationale Teams (z.B. Bruch et al., 2010, S. 137-184; Deller et al., 2008; Frerichs, 2007; Juch, 2009, S. 220-230; Seitz, 2004).

Beide IGL-Maßnahmen zielen unter anderem auf den Transfer von Erfahrungswissen (z.B. Bruch et al., 2010; Seitz, 2004). Mentoring meint eine zeitlich begrenzte Beziehung zwischen NovizInnen und ExpertInnen (Deller et al., 2008, S. 184; McCrea, 1997, pp. 82-83; Spannring, 2008). Regelmäßige Interaktionen zwischen MentorInnen und Mentees zielen auf die Persönlichkeits- und Kompetenzentwicklung vor allen der Mentees (McCrea, 1997, p. 82), wobei auch wechselseitige Lernprozesse stattfinden (Juch, 2009, S. 200) und Mentoring neben Lernen und Wissenstransfer auch Beratung und breite Unterstützung umfasst (ebd., S. 199). Im Gegensatz zu zufällig entstandenen Austauschbeziehungen erfordert Mentoring eine systematische Planung (u.a. Dauer und Ziele), vor allem hinsichtlich der Zusammenstellung der Mentoring-Beziehungen, da gegenseitiges Vertrauen und Respekt sowie gewisse sozial-kommunikative Basis-kompetenzen der MentorInnen als grundlegende Erfolgsfaktoren dargestellt werden (Deller et al., 2008; Juch, 2009).

Intergenerationale Teams dienen einem breiteren Bereich an möglichen Zielen. So können sie dem Wissenstransfer ebenso dienen wie der Wissensgenerierung und der Förderung der Innovationsfähigkeit in Unternehmen (z.B. Bruch et al., 2010; Deller et al., 2008). „In der betrieblichen Praxis wird der Frage der Altersheterogenität [...] bei der Gruppenzusammensetzung bislang wenig Beachtung geschenkt“ (Juch, 2009, S. 222). Es kann vermutet werden, dass dies die Potenziale intergenerationaler Teams begrenzt, da beispielsweise stereotype Kompetenzzuschreibungen zu Generationen nicht abgebaut werden und so nicht-stereotype Handlungspotenziale von Individuen

verschiedener Generationen nicht erkannt und nicht genutzt werden. Bei tatsächlich intergenerationalen Teams, als systematischer IGL-Maßnahme, gilt es demgegenüber, Teamzusammensetzungen ernsthaft hinsichtlich verschiedener Diversitätsaspekte zu reflektieren, die spezifische Aufgabenstellung des Teams zu berücksichtigen und das Team dahingehend zu qualifizieren, gruppendynamische Prozesse selbstreguliert steuern zu können.

Alles in Allem lässt sich bis hierhin festhalten, dass in der Literatur vielfältige Ansatzpunkte zum Demografiemanagement im Allgemeinen und zum IGL im Besonderen benannt und auch beschrieben werden. Allerdings stehen IGL-Maßnahmen noch relativ lose nebeneinander und in der Literatur herrschen allgemeine Beschreibungen und zum großen Teil recht allgemein gehaltene Praxisbeschreibungen vor. Kenntnislücken liegen zur Frage der bestmöglichen Umsetzung von IGL im Sinne eines tatsächlich erfolgreichen Demografiemanagements vor. Diese Kenntnislücken betreffen nicht allein die empirische Wirkungsforschung. Ebenso fehlen zum großen Teil praktisch orientierte, empirisch fundierte Empfehlungen zur Prozessgestaltung und Maßnahmenevaluation. Insbesondere stellen sich die Fragen, an welcher Stelle Voraussetzungen und Hemmnisse für IGL in Unternehmen vorliegen und was genau Kosten und Nutzen der Maßnahmen sind.

Im weiteren Verlauf der Arbeit werden diese zwei Punkte beispielhaft vertieft. Neben der Literatur werden die Erkenntnisse und Ergebnisse mehrerer Abschlussarbeiten Studierender, die am Lehrstuhl für Organisation, Personalmanagement und Unternehmensführung betreut wurden, berücksichtigt. Insbesondere sollen die in Tabelle 2 benannten Fragestellungen thematisiert werden, um so sowohl die künftige empirische Vertiefung anzuregen als auch Vorschläge für die praktische Durchführung von IGL-Maßnahmen anzubieten.

Tabelle 2 Vertiefungsfragen der weiteren Kapitel

<p>Kap. 4: Voraussetzungen und Hemmnisse für IGL in Unternehmen</p>	<p>Welche Faktoren können das IGL in Unternehmen beeinflussen (Kap. 4.1)? Sind sich die Unternehmen über die Herausforderungen aufgrund des demografischen Wandels bewusst? Wie kann das Problembewusstsein gefördert werden (Kap. 4.2)? Ist von einem Fortbestehen von „Altersstereotypen“ in der nächsten Generation von Fach- und Führungskräften auszugehen (Kap. 4.3)?</p>
<p>Kap. 5: Kosten und Nutzen von IGL in Unternehmen</p>	<p>Warum beschäftigen sich Unternehmen mit IGL/ Demografiemanagement? Welcher Nutzen ist von IGL zu erwarten (Kap. 5.1, 5.2)? Wie kann die Evaluation systematisch erfolgen (Kap. 5.3)?</p>

4 Voraussetzungen und Hemmnisse für IGL

Im Kapitel 4 soll ein Überblick über Einflussfaktoren (Voraussetzungen und Hemmnisse) für IGL in Unternehmen gegeben werden (Kap. 4.1) und zwei spezielle Faktoren werden genauer betrachtet, nämlich das Problembewusstsein in Unternehmen (Kap. 4.2) und Altersstereotype (Kap. 4.3).

4.1 Überblick über Einflussfaktoren

Bei der Frage nach den Voraussetzungen und Hemmnissen speziell für IGL in Unternehmen fehlen bisher Studien, die IGL in Unternehmen systematisch auf ihre Wirksamkeit und wirksamkeitsförderlichen Faktoren hin untersuchen. Dennoch kann auf eine breite Literaturlbasis zurückgegriffen werden, um Einflussfaktoren zusammenzustellen. Hier ist die Literatur zum lebenslangen Lernen in Unternehmen, zum organisationalen Lernen und Lernen in der Arbeit sowie die Publikation häufig anekdotischer Praxisbeispiele zum IGL hervorzuheben.

Eine sinnvoll erscheinende Unterteilung von Einflussfaktoren kann aus der Organisationspsychologie abgeleitet werden (vgl. insbes. Strohm & Ulich, 1998; Tosti & Jackson, 1997). Analyseebenen, auf denen Einflussfaktoren auch für das IGL anzunehmen sind, sind demnach die Ebene der Organisation, die interindividuelle Ebene, die individuelle Ebene, die Ebene der Arbeitsaufgabe und die externe Umwelt. Entsprechend differenziert beispielsweise auch Güldenbergl (1997) Einflussfaktoren für organisationales Lernen auf der individuellen, der kollektiven und organisationalen Ebene.

Auf der *Ebene der Organisation* lassen sich viele mögliche Einflussfaktoren konkretisieren, ohne dass deren IGL-förderliche oder -hemmende Effekte bisher klar empirisch fundiert sind. Begründeterweise anzunehmen ist beispielsweise, dass ...

- ... die explizite Berücksichtigung von Lernprozessen in der Unternehmensstrategie insgesamt förderlich für Lernprozesse ist (z.B. Stäbler, 1999, S. 59-64).
- ... dezentrale, interaktionsförderliche und selbstorganisierte Unternehmensstrukturen Lernen und Wissensaustausch in Unternehmen fördern (z.B. Güldenbergl, 1997, S. 233-234; Juch, 2009, S. 194; Kluge, 1999, S. 67).
- ... eine offene, lernförderliche Unternehmenskultur und eine positive Fehlerkultur grundlegend für jegliche Lern- und Entwicklungsprozesse in Unternehmen sind (vgl. v.a. Gebert & Boerner, 1997S. 245-247; Kluge, 1999, S. 64-66; Maier & Rosenstiel, 1997; Sonntag, 1997).
- ... ein partizipativer Führungsstil, Lernanreize im Unternehmen und ein positives Modellverhalten der Führungskräfte motivationsförderlich sind (z.B. Bruch et al.,

2010; Deller et al., 2008; Fischer, 2007; Kraus et al., 2006; Spannring, 2008; Tannenbaum & Yukl, 1992).

- ... die Bereitstellung von Ressourcen (Zeit, Material, Personal/ Supervision, Technologien, etc.) sowohl Lernmotivation und Lernen als auch Lerntransfer fördern (z.B. Habelt, 1997; Rousseau, 1997; Spannring, 2008; Tannenbaum & Yukl, 1992, pp. 417-418).

Auf der *Ebene der Arbeitsaufgabe* lassen sich allgemein lern- und entwicklungsförderliche Faktoren anführen, wie die Ganzheitlichkeit der Aufgabe, Handlungs- und Gestaltungsspielräume, Feedbackschleifen (Rückmeldung über Zielerreichung, Entdecken von Fehlern), sowie eine projektartig organisierte Arbeitsaufgabe (Europäisches Zentrum für die Förderung der Berufsausbildung, 2011; Frerichs, 2007; Juch, 2009; Wolff et al., 2001). Auf der *Ebene der externen Umwelt* werden Faktoren wie Umweltdynamik, die Komplexität der Umwelt, aber auch lernförderliche Kooperationen zum Beispiel mit Hochschulen als Einflussfaktoren für Lernen und Lernanforderungen in der Arbeit angeführt (z.B. Dodgson, 1993, p. 387; Stäbler, 1999, S. 56-58).

Auf der *interindividuellen Ebene*, das heißt der Ebene der Arbeitsgruppe, scheinen mehrere Faktoren der Ebene der Organisation auch im Kleineren relevant zu sein, beispielsweise die Teamkultur, Fehlerkultur im Team und die verfügbaren Ressourcen. Das Modellverhalten von Teammitgliedern fördert laut einer Reihe von AutorInnen die Entwicklung und Stabilisierung von Wissensaustauschprozessen als Standard (Argote, Gruenfeld, & Naquin, 2001; Kluge, 1999; Tannenbaum & Yukl, 1992; Wilkesmann, 1999). Teamrollen (z.B. ExpertInnen-Status von Teammitgliedern), eine auf gegenseitiger Akzeptanz beruhende Beziehungsqualität im Team, aber auch das Generationenverhältnis und die Generationenmischung scheinen Einfluss auf Wissenstransferprozesse auszuüben (Argote et al., 2001; Güldenbergl, 1997; Juch, 2009; Wolff et al., 2001), wobei anzunehmen ist, dass diese Faktoren je nach Ziel der Kooperation und Arbeitsaufgabe unterschiedlich wirksam sind.

Auf *individueller Ebene* schließlich lassen sich multiple Faktoren anführen, von denen angenommen werden kann, dass sie den Erfolg von IGL beeinflussen. Die grundlegendsten Faktoren scheinen dabei folgende zu sein.

- Motivation/ Lernbereitschaft, vorausgehende Lernerfahrungen, Lernfähigkeit (vgl. z.B. Axhausen & Röhrig, 2002; Europäisches Zentrum für die Förderung der Berufsausbildung, 2011; Juch, 2009; Tannenbaum & Yukl, 1992)
- Bereitschaft zur Wissensweitergabe (Juch, 2009, S. 192; Kluge, 1999, S. 81)
- Selbstwirksamkeit (Kluge, 1999; Tannenbaum & Yukl, 1992)

- Subjektive Wahrnehmungen und Deutungen wie Stereotype, Vorurteile, die subjektiv zugeschriebene Relevanz von bestimmtem Wissen (z.B. Bruch & Kunze, 2007; Buck et al., 2002; Oertel, 2007)
- Problembewusstsein bei allen MitarbeiterInnen des Unternehmens (Frerichs & Sporket, 2007; Gasteiger, Lorson, & Leckebusch, 2008; Juch, 2009; Oertel, 2007)

Da insbesondere ein fehlendes Problembewusstsein gegenüber den Herausforderungen aufgrund des demografischen Wandels sowie altersbezogene Stereotype effektives IGL verhindern und der Aufbau eines Problembewusstseins sowie Abbau von Altersstereotypen insofern erste wichtige Handlungsschritte im Rahmen der Umsetzung von IGL darstellen, sollen diese zwei Punkte im Folgenden vertieft werden.

4.2 Problembewusstsein und Bewusstseinsbildung in Unternehmen

Durch Gasteiger et al. (2008) wurden die TeilnehmerInnen der Bonner Fachtagung „Pro 50 – Arbeit mit Zukunft“ zu den ihrer Meinung nach größten Hindernissen bei der Einführung demografiebezogener Maßnahmen befragt. Während mit neun Prozent Nennungen zur Unternehmenskultur, 15 Prozent Nennungen rund um die „Einstellung/Kopfsache“ und 17 Prozent Nennungen zum mangelnden Budget verschiedene Hemmnisse angesprochen sind, liegt das fehlende Bewusstsein des Top-Management mit 38% in dieser Befragung weit vorn (S. 30-31).

Die Problemwahrnehmung und das Problembewusstsein der Akteure in Unternehmen sind Grundvoraussetzungen, um sich überhaupt mit den Handlungsmöglichkeiten zum Umgang mit den Herausforderungen des demografischen Wandels zu beschäftigen. In der Terminologie von Deller et al. (2008) gilt es, ein Bewusstsein für den Bedarf an Veränderungsprozessen zu schaffen. Dabei sind alle Beteiligten und Betroffenen (sog. Stakeholder) zu berücksichtigen, da Problembewusstsein nicht nur für das Erkennen und Nutzen von Handlungsmöglichkeiten relevant ist, sondern auch dafür, dass die Maßnahmen durch alle involvierten Personen auch mitgetragen werden (Deller et al., 2008, S. 64).

Der Begriff „Bewusstsein“ ist stark psychologisch geprägt. Bei Häcker und Stapf (1998, S. 126-127) werden drei grundlegende, psychologische Verständnisweisen des Begriffes „Bewusstsein“ beschrieben, welche sich gegenseitig ergänzen: (i) Bewusstsein als unmittelbares Gewahrsein erlebter psychischer Zustände und Aktivitäten, (ii) Bewusstsein als nicht-automatische Prozesse der Informationsverarbeitung und (iii) Bewusstsein als im Gehirn lokalisierte Strukturen, welche bewusstes Wahrnehmen, Aufmerksamkeit, Problemlösen und andere bewusste Prozesse regulieren. Eine gute Eingren-

zung des Bewusstseinsbegriffs, welche auch den folgenden Kapiteln als Arbeitsdefinition und -grundlage dient, liefert Sayers (2006, pp. 10-11). Demnach bedeutet Bewusstsein, für eine Thematik sensibilisiert zu sein. Dabei meint die hier interessierende Thematik den demografischen Wandel und dessen Bedeutung für das eigene Unternehmen sowie die Handlungsmöglichkeiten, die Unternehmen im Umgang mit den entsprechenden Herausforderungen haben (wie insbes. das IGL).

Im EU-geförderten SILVER-Projekt (vgl. www.intergenerationallearning.eu) wird dieses Problembewusstsein als etwas Mehrstufiges verstanden; beginnend beim allgemeinen Bewusstsein über demografische Entwicklungen bis hin zum Bewusstsein über IGL-förderliche Faktoren im eigenen Unternehmen. Diese Vorstellung der Mehrstufigkeit spiegelt sich beispielsweise auch bei Schwarz und Hipp (2007), wenn sie ausführen, dass in Unternehmen zuerst ein Bewusstsein über allgemeine demografische Entwicklungen vorhanden sein muss und anschließend das Bewusstsein über die Situation im eigenen Unternehmen (z.B. Altersstruktur und Fluktuationsraten) erforderlich ist, um Handlungsmöglichkeiten des eigenen Unternehmens zu erkunden.

Insbesondere in Bezug auf ein Problembewusstsein gegenüber den Herausforderungen aufgrund demografischer Veränderungen konstatieren Buck et al. (2002, p. 36) die langsame, inkrementelle Veränderung der Bevölkerungszusammensetzung als besonderes Hemmnis, da kein akuter Problemdruck entsteht, sondern Veränderungsbedarfe proaktiv wahrgenommen und behandelt werden müssen. Im Folgenden werden zuerst Indikatoren zur Beurteilung des aktuellen Problembewusstseins hinsichtlich dieser Thematik dargestellt (Kap. 4.2.1) und daran anschließend Möglichkeiten zur Förderung des Problembewusstseins präsentiert (Kap. 4.2.2).

4.2.1 Status-Quo: Problembewusstsein in Unternehmen

Einem ExpertInnenbeitrag bei Deller et al. (2008, S. 38-41) zufolge gibt es viele gute Maßnahmen zum Management des demografischen Wandels, ebenso gibt es mittlerweile eine Reihe guter Praxisdarstellungen; jedoch mangelt es noch an Kenntnissen zur Sensibilisierung für die Thematik. Obwohl sich bisher tatsächlich kaum empirische Studien finden lassen, die sich speziell mit dem hier interessierenden Problembewusstsein auseinandersetzen, lassen sich dennoch eine Reihe möglicher Indikatoren zur Beurteilung des aktuellen Problembewusstseins identifizieren, zu denen zumindest teilweise erste empirische Ergebnisse vorliegen. Solcherart Indikatoren können die Präsenz der Thematik in Medien und Unternehmen (z.B. Leitbilder von Unternehmen, Unternehmensberichte), subjektive Einschätzungen der Relevanz des demografischen Wandels und damit zusammenhängender Konsequenzen, seiner Dringlichkeit und des empfundenen Anpassungs- und Veränderungsdrucks, vorherrschende personalpoliti-

sche Strategien, Informationsstand und Ausmaß der (gezielten) Beschäftigung mit der Thematik, Angaben zu bisherigen und geplanten Interventionsmaßnahmen oder auch Anpassungen der Handlungsstrategien und Einstellungen gegenüber den Generationen im eigenen Unternehmen sein.

Insgesamt zeigt sich in der Fachliteratur eine recht einheitliche Beurteilung des Problembewusstseins in Deutschland und den Unternehmen in Deutschland: Es wird konstatiert, dass ...

- (i) es in der Wissenschaft, Politik und in der allgemeinen (Medien-) Öffentlichkeit eine intensiviertere Auseinandersetzung mit den Folgen des demografischen Wandels gibt (vgl. Bruch & Kunze, 2007, S. 73; Buck et al., 2002, p. 47f.; Deller et al., 2008, S. 16; Fischer, 2007, S. 297; Frerichs & Sporket, 2007, p. 1; Taylor, 2006, p. 13; Wolff et al., 2001, S. 38),
- (ii) die Auseinandersetzungen jedoch zum Teil auf der Konsequenz des Fachkräftemangels begrenzt bleiben, während die Alterung eine geringere Aufmerksamkeit erfährt (vgl. Buck et al., 2002, p. 52; Juch, 2009, S. 33),
- (iii) in Unternehmen insgesamt bisher ein angemessenes Problembewusstsein, das heißt die Verbindung der allgemeinen demografischen Entwicklung mit der Perspektive des eigenen Unternehmens, vielfach fehlt (vgl. Bruch & Kunze, 2007, S. 73; Buck et al., 2002; Christ & Zemlin, 2002, S. 12; Deller et al., 2008; Fischer, 2007; Juch, 2009, S. 32-33; Kay et al., 2008, S. 25-26; Oertel, 2007; Wolff et al., 2001).

Einer Studie des Adecco Instituts (2006; In Bruch et al., 2010, S. 46-48) zufolge sehen europäische Unternehmen den demografischen Wandel zwar als die drittgrößte Herausforderung nach der Globalisierung und dem technologischen Wandel an, dennoch werden Maßnahmen zur Bewältigung des demografischen Wandels in den Unternehmen nur selten umgesetzt. In einer Befragung durch Bruch, Böhm und Kunze (2009; In Bruch et al., 2010, S. 47) gaben knapp über 50% der 173 befragten kleinen und mittelständischen Unternehmen an, dass alternde Belegschaften ein relevantes Thema seien, dennoch nannten weniger als 20% der Unternehmen reale Maßnahmen zum Umgang hiermit.

Eine bei Kay et al. (2008) berichtete Befragung von 725 Unternehmen mit Hauptsitz in Deutschland führte zum Ergebnis, dass sich 17% der befragten Unternehmen noch in keiner Weise mit dem demografischen Wandel beschäftigt haben, 45% zwar über allgemeine demografische Veränderungen informiert sind, sich jedoch noch nicht mit den möglichen Konsequenzen für das eigene Unternehmen auseinandergesetzt haben, was

dann immerhin 37% der Unternehmen schon getan haben (S. 36-37). Der Anteil an Unternehmen, bei denen schon eine Auseinandersetzung stattfand, ist in großen Unternehmen sowie in Unternehmen der Branchen unternehmensnahe Dienstleistungen und sonstige Dienstleistungen höher (S. 36-38). Knapp 18% der befragten Unternehmen erwarten keinerlei Auswirkungen des demografischen Wandels im personalpolitischen Bereich (S. 47-48). Dagegen rechnen etwas über 40% der Unternehmen mit steigenden Personalkosten, 38% mit einer starken Alterung der Belegschaft und etwas mehr als 24% fürchten einen Verlust an Innovationsfähigkeit und Flexibilität (S. 53-55).

Neben der Wahrnehmung der Herausforderungen müssen auch Handlungs- und Interventionsmöglichkeiten wahrgenommen werden, und auch hier heben beispielsweise Deller et al. (2008), Fischer (2007) und Oertel (2007) einen Mangel an Kenntnissen und Bewusstsein hervor. Beispielsweise wird Oertel (2007, S. 234) zufolge die Altersstruktur in Unternehmen als ein wenig beeinflussbarer Faktor wahrgenommen, was dazu führt, dass Gestaltungsmöglichkeiten ebenso nicht wahrgenommen werden. Als kritischer Faktor wird hier auch die vielfach fehlende Erfahrung mit älteren MitarbeiterInnen aufgrund einer nach wie vor stark auf jüngere MitarbeiterInnen konzentrierten Personalpolitik angeführt (Deller et al., 2008, S. 4; Juch, 2009, S. 34). „Insgesamt scheint die Personalpolitik noch häufig an einem früheren Ausscheiden von älteren Arbeitnehmern als an ihrer längeren Beschäftigung orientiert zu sein“ (Kay et al., 2008, S. 26).

Die Wahrnehmung der Dringlichkeit von Herausforderungen und der entsprechenden Fähigkeit, diese eigenständig bewältigen zu können, war auch Thema einer Abschlussarbeit am Lehrstuhl für Organisation, Personalmanagement und Unternehmensführung. Jambor (2012) befragte hierbei wissensintensive Dienstleistungsunternehmen (Consulting, FuE) anhand eines Online-Fragebogens. Die Rekrutierung der Unternehmen wurde über Email-Anfragen realisiert, wobei zur Auswahl der Unternehmen eine durch den Berufsverband Deutscher Unternehmensberater (BDU) bereitgestellte Mitgliederliste und eigene Recherchen genutzt wurden. Insgesamt schrieb Jambor 91 Unternehmen an und neun Unternehmen nahmen schließlich an der Befragung teil (Rücklaufquote: 9,9%). Die Probanden waren in der Unternehmensführung (n = 8) beziehungsweise in der Personalabteilung (n = 1) tätig. Die Unternehmen beschäftigen zwischen fünf und 120 fest angestellte MitarbeiterInnen. Unter anderen wurde die Dringlichkeit von sieben Herausforderungen (von 1 = gar nicht dringlich bis 5 = sehr dringlich) und das Ausmaß der eigenständigen Bewältigungsfähigkeit dieser Herausforderungen (rekodiert: von 1 = in sehr hohem Ausmaß bis 5 = in sehr geringem Ausmaß) erfragt. Die Ergebnisse werden in Abbildung 3 präsentiert.

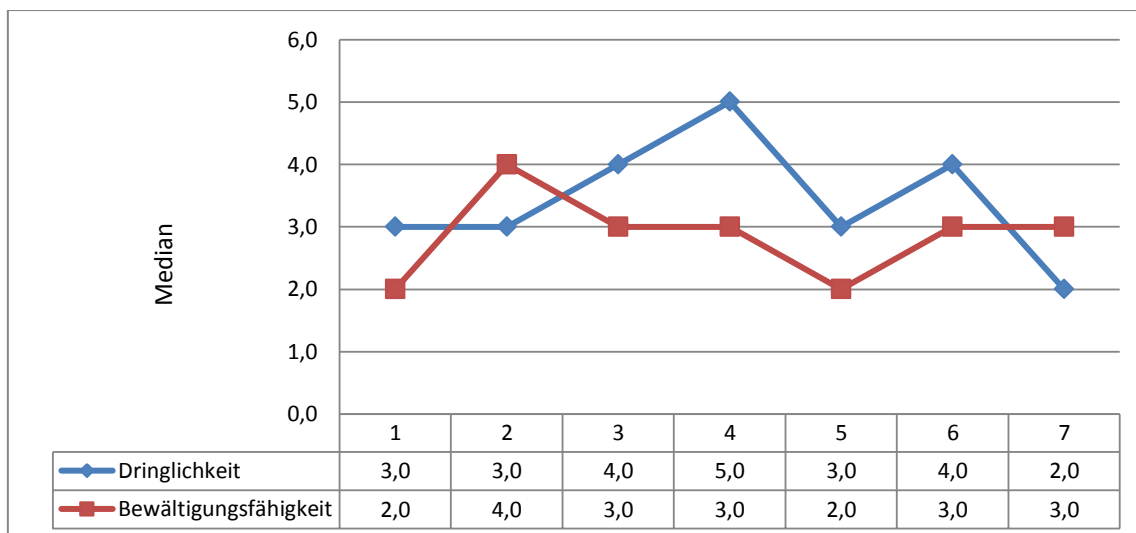


Abbildung 3 Ergebnisse der Befragung von Jambor (2012)

Note: Angabe des Median; Dringlichkeit von 1 (gar nicht dringlich) bis 5 (sehr dringlich); Beurteilung der eigenen Bewältigungsfähigkeit rekodiert von 1 = in sehr hohem Ausmaß gegeben bis 5 = in sehr geringem Ausmaß gegeben; Herausforderungen: 1 = Globalisierung, 2 = Alterung und Schrumpfung der Bevölkerung, 3 = immer schnellerer Wissensverfall, 4 = Mangel an nachkommenden Fach- und Führungskräften, 5 = alternde Belegschaften, 6 = technologische Innovationen, 7 = Verrentungswellen geburtenstarker Jahrgänge

Hier wird abermals deutlich, dass der Fachkräftemangel als besonders dringlich empfunden wird, gefolgt von dem beschleunigten Wissensverfall und dem technologischen Wandel. Die geringste eigenständige Bewältigungsfähigkeit sehen die befragten Unternehmen für die Alterung und Schrumpfung der Bevölkerung, wohingegen die Globalisierung und alternde Belegschaften laut der Selbstbeurteilung der Unternehmen als aus eigenen Kräften zu bewältigen beurteilt werden.

Obwohl die Ergebnisse von Jambor (2012) aufgrund der geringen Stichprobengröße kaum verallgemeinerbar sind, zeigen sich im Zusammenhang mit den Ergebnissen der anderen berichteten Studien recht einheitliche Ergebnisse. Zusammenfassend ist ein steigendes Bewusstsein gegenüber den Herausforderungen des demografischen Wandels insgesamt festzustellen; jedoch mangelt es insbesondere in Unternehmen noch an dem Bewusstsein der persönlichen Betroffenheit. Entsprechend sind es bisher eher Einzelunternehmen, und hier insbesondere eher große Unternehmen, die Demografiemanagement bewusst und gezielt betreiben (z.B. Deller et al., 2008; Frerichs & Sporket, 2007). Auch laut Bruch et al. (2010) scheint das Problembewusstsein hinsichtlich demografischem Wandel durchaus gestiegen zu sein, aber Maßnahmen zum Management des demografischen Wandels erfolgen noch selten und unsystematisch. Ziel jedoch muss es sein, intergenerationales Lernen *bewusst* in das Blickfeld von EntscheidungsträgerInnen in Unternehmen zu bringen, da nur dadurch eine optimale Res-

sourcenzuteilung und Gestaltung der Lernprozesse zwischen den Generationen sowie eine aussagekräftige Erfolgskontrolle möglich sind.

Es stellt sich daher die entscheidende Frage, wie dieses so wichtige Bewusstsein bei Führungskräften und MitarbeiterInnen gebildet werden kann. Um Hinweise zur Beantwortung dieser praxisrelevanten Frage geben zu können, wenden wir uns den bewusstseinsbildenden Maßnahmen zu. Bewusstseinsbildende Maßnahmen oder Stakeholder Awareness Campaigns sollen im Folgenden systematisch geplante Maßnahmen umfassen, deren Ziel es ist, das Problembewusstsein bei ausgewählten Stakeholdern zu fördern.

Breit definiert meinen Stakeholder "any group or individual who can affect or is affected by the achievement of a corporation's purpose" (Freeman, Harrison, Wicks, Parmar, & de Colle, 2010, p. 54). Dabei können Stakeholder anhand verschiedener Dimensionen, wie beispielsweise dem Ausmaß ihres Einflusses, differenziert werden (z.B. Fassin, 2010; Skrzipek, 2005, insbes. Abb. 11, S. 48; Wentges, 2002, S. 92-93). Für IGL mag die Unterscheidung unternehmensinterner (z.B. Geschäftsführung, Management, Leitung Personalabteilung, Gruppen von MitarbeiterInnen) und unternehmensexterner (z.B. Bundesministerium für Bildung und Forschung, Unternehmerverbände, Consulting-Unternehmen, Gewerkschaften, Weiterbildungsanbieter, gemeinnützige Organisationen) Stakeholder praktikabel sein (vgl. auch Naegele & Walker, 2006; Taylor, 2006).

Im Folgenden werden insbesondere die Erkenntnisse der Abschlussarbeit von Raupach (2012), ergänzt um weitere Aussagen zur Förderung der Bewusstseinsbildung speziell für den hier interessierenden Inhaltsbereich, präsentiert. Raupach analysierte in einem ersten Schritt Kampagnen aus der Literatur, ohne inhaltliche-thematische Begrenzung. Anschließend wurden explorative Interviews zur Klärung der Frage der Übertragbarkeit der Erkenntnisse auf den Inhaltsbereich IGL durchgeführt.

4.2.2 Stakeholder Awareness Campaigns

In einem ersten Schritt analysierte Raupach (2012) im Internet verfügbare Literatur, um Aussagen zu Stakeholder Awareness Campaigns treffen zu können. Die Leitfragen der qualitativen Inhaltsanalyse waren: (i) Wer sind die angesprochenen Stakeholder? (ii) Welche konkreten bewusstseinsbildenden Maßnahmen werden präsentiert und was sind deren Spezifika? (iii) Welche Erfolgsfaktoren werden betont und (iv) welches Erfolgsverständnis findet sich in den Kampagnen und welche Erfolgsmessung wird realisiert? Die Methodik ist in Tabelle 3 dargestellt.

Tabelle 3 Internetrecherche bei Raupach (2012)

Methode	Internetrecherche (freie Suche nach Fachartikeln und Online-Berichten) & qualitative Inhaltsanalyse
Suchbegriffe der Internetrecherche	Stakeholder-Bewusstseinskampagne, stakeholder awareness campaign, Bewusstseinsbildung(-skampagne), Sensibilisierung(-skampagne), Bewusstsein bilden/ herstellen (in Unternehmen/Organisationen), awareness raising (in companies/ organisations), awareness building, to sensitize stakeholders, stakeholder awareness/ consciousness
Treffer	28 Dokumente (s. Anhang 1)
Treffer-Kategorien	12 x Zeitschriftenartikel, 16 x Online-Berichte und Broschüren
Publikations-Zeitraum	2000 bis 2011

Die Themenbereiche der Publikationen konzentrierten sich zum großen Teil auf Umwelt und Gesundheit. Die Dokumente und Themenbereiche sind im Anhang 1 aufgelistet.

Die Ergebnisse der Analyse von Raupach führen zu folgenden Erkenntnissen.

zu (i) Wer sind die angesprochenen Stakeholder?

Die angesprochenen Stakeholder sind sehr heterogen, von der gesamten Öffentlichkeit (z.B. bei Devlin, MacAskill, & Stead, 2007) über spezifische Subgruppen wie „RaucherInnen“ (z.B. bei Vallone, Duke, Cullen, McCausland, & Allen, 2011) bis hin zu Einzelpersonen (z.B. bei Beran, Piringer, & Roch, 2010). Die Kampagnen sind bis auf wenige Ausnahmen (z.B. Sayers, 2006) regional begrenzt (z.B. New Yorker Stadtviertel bei Bleakley et al., 2008; Schweden bei Ugglå, 2008). Heterogene Stakeholder werden zum Teil weiter differenziert, um die Ansprache durch die Kampagne gezielt zu gestalten (Ethiopian National Disability Action Network, 2011, p. 53). Hervorzuheben ist die zum Teil doppelte Rolle von Stakeholdern, wenn diesen zugleich MultiplikatorInnen-Funktionen zugeschrieben werden (z.B. Al Khaja & Creedon, 2010, p. 386; Snyder, 2007, p. 36).

zu (ii) Welche konkreten bewusstseinsbildenden Maßnahmen werden präsentiert und was sind deren Spezifika?

Einige AutorInnen arbeiten verschiedene Kategorien von Maßnahmen heraus, wie in Tabelle 4 illustriert.

Tabelle 4 Kategorien bewusstseinsbildender Maßnahmen

Csobod, Grätz, & Szuppinger (2009)	(a) reine Informationsmaßnahmen a. ohne Feedback (z.B. Broschüren, Webseiten, Informati- onstage) b. mit Feedback (z.B. Consulting, Audits) (b) sozial-interaktive Maßnahmen mit wechselseitigem Austausch (z.B. Kooperationen, Foren, social media)
Sayers (2006)	(a) personalisierte Kommunikation (z.B. Stakeholder-Treffen, Diskus- sionsrunden, Präsentationen) (b) Massenkommunikation (z.B. Drucksachen, Webseiten, Radiointer- views, öffentliche Wettbewerbe) (c) Bildung (z.B. Erwachsenenbildungsprogramme, Exkursionen, Aus- stellungen) (d) Public-Relations (z.B. Pressekonferenzen, Auszeichnungen, Medi- en-Empfang) (e) FürsprecherInnen (von Stakeholdern anerkannte Individuen als thematische FürsprecherInnen gewinnen)
Weitere	Allgemeine vs. spezielle Maßnahmen (Ethiopian National Disability Action Network, 2011); aktive vs. passive Maßnahmen (Mojik, 2005)

Die Maßnahmenauswahl erfolgt in Abhängigkeit von Kennzeichen der Stakeholder und dem Ziel der Maßnahme. Massenmedien, so Raupach unter Bezugnahme auf mehrere der Publikationen (insbes. Devlin et al., 2007; Mojik, 2005; Shipman, 2008; Snyder, 2007; Ugglä, 2008), werden vorrangig genutzt, wenn eine breite Öffentlichkeit angesprochen werden soll, das Ziel hauptsächlich in der Information und Verständnisförder-
 rung liegt. Wenn die Zielgruppe dagegen schon thematisch sensibilisiert ist, statt Infor-
 mationen mehr Überzeugungen und Einstellungsänderungen sowie Verhaltensände-
 rungen im Vordergrund stehen, werden stärker personalisierte Maßnahmen bevorzugt
 (z.B. bei Felden, 2002; Gabriel, 2004). In den meisten Kampagnen werden den Analy-
 sen von Raupach zufolge Massenmedien und personalisierte Kommunikation gemein-
 sam genutzt.

zu (iii) Welche Erfolgsfaktoren werden betont?

Hier findet Raupach, dass acht Publikationen keine Aussagen zu erfolgsförderlichen und –hemmenden Faktoren treffen. In den verbleibenden 20 Publikationen scheinen Raupach zufolge zwei Faktoren eine hervorgehobene Rolle zu spielen, nämlich das Anknüpfen an den persönlichen Erfahrungshintergrund der Stakeholder, das heißt die Herstellung eines persönlichen Bezuges (vgl. z.B. Al Khaja & Creedon, 2010; Beran et al., 2010; Ugglä, 2008) und die Aktivierung der Stakeholder durch ein persönliches In-
 volviertsein und persönliches Erleben (vgl. z.B. Beran et al., 2010; Reinfrank, 2008; Scherz, Staller, & Strauss, 2010).

Auf die Organisation der Kampagnen bezogen werden den Analysen von Raupach zufolge die messbare Zieldefinition und durchdachte Kampagnenplanung (z.B. Dauer und Häufigkeiten von Maßnahmen) als erfolgskritische Aspekte betont (vgl. z.B. Csobod et al., 2009; Ethiopian National Disability Action Network, 2011; Snyder, 2007). Bei Raupach zusammengetragene Hemmnisse bewusstseinsbildender Kampagnen werden in Tabelle 5 illustriert.

Tabelle 5 Erfolgshemmende Faktoren in Stakeholder Awareness Campaigns laut Raupach (2012)

Bereich & beispielhafte Referenzen	Beschreibung
Kampagnengestaltung (vgl. z.B. Beran et al., 2010, S. 74; Ethiopian National Disability Action Network, 2011, p. 39; Felden, 2002, S. 112 ff.; Ugula, 2008, pp. 722-723)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Komplexität des Themas, Zuviel an Informationen ▪ Abstraktionsgrad des Themas, komplexe, wissenschaftliche Darstellung des Themas ▪ Fehlender Lebensweltbezug für die Stakeholder ▪ Unangepasste Sprache ▪ Unangepasste Informations- und Kommunikationstechnologien
Rahmenbedingungen (vgl. z.B. Ethiopian National Disability Action Network, 2011, p. 47; Mojik, 2005, p. 11; Plotnikoff et al., 2009, p. 9ff.)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Mangel an finanzieller Ausstattung ▪ Mangel an personellen, zeitlichen und anderen Ressourcen ▪ Fehlende Unterstützung durch Führungskräfte in Unternehmen
Gegebenheiten bei den Stakeholdern (vgl. z.B. Al Khaja & Creedon, 2010, p. 387; Ethiopian National Disability Action Network, 2011, p. 6; Mojik, 2005, p. 11; Plotnikoff et al., 2009, p. 6ff.)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Begrenztes Vorwissen zum Thema ▪ Stereotype Denkwissen in Bezug auf das Thema ▪ Negative Einstellungen gegenüber dem Thema ▪ Fehleinschätzungen eigenen Wissens und entsprechend keine fundierte Auseinandersetzung mit dem Thema

zu (iv) Welches Erfolgsverständnis findet sich in den Kampagnen und welche Erfolgsmessung (Evaluation) wird realisiert?

Die Frage des Erfolgsverständnisses lässt sich Raupach zufolge aus den Kampagnenzielen ableiten. Ziel der Kampagnen war stets die Bewusstseinsbildung bezüglich der jeweiligen Thematik. Darüber hinaus finden sich Zielsetzungen wie Bewusstseinsbildung bezüglich der Bedeutung des Betrachtungsgegenstandes, das Aufzeigen von Verhaltensalternativen, Problemlösungs- und Unterstützungsmöglichkeiten sowie das Aufzeigen von Gefahren und Stereotypen (vgl. z.B. Bassing, 2002; Bleakley et al., 2008; Devlin et al., 2007; Global Partnership for the prevention of armed conflict, 2007; Regionale Koordinationsstelle des Niederösterreichischen Beschäftigungspakts, 2004; Shipman, 2008; The Biological and Toxin Weapons Convention, 2011). Es sollten somit

Themen in den Aufmerksamkeitsfokus gelenkt, Aspekte reflektiert, Kenntnisse vermittelt und zum Teil Denkweisen sowie Verhaltensweisen geändert werden.

Die Erfolgsmessung erfolgte in den von Raupach analysierten Publikationen heterogen und uneinheitlich, wenn überhaupt. Tabelle 6 illustriert beispielhaft die durch Raupach herausgearbeiteten Erfolgsindikatoren aus der Literatur (u.a. Beran et al., 2010; Elder et al., 2004; European Focus Consulting SRL, 2010; Ramasamy & Woan Ting, 2004; Sutherland & Friedman, 2000; Vallone et al., 2011; Wright, McGorry, Harris, Jorm, & Pennell, 2006).

Tabelle 6 Erfolgsindikatoren in Stakeholder Awareness Campaigns bei Raupach (2012)

Qualitative Erfolgsbewertung anhand	Quantitative Erfolgsbewertung anhand
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Interviews nach der Kampagne ▪ z.B. Aufforderung, Werbespots zu beschreiben oder Slogans/ Bilder wiederzuerkennen ▪ z.B. Abfragen aktuellen themenbezogenen Wissens (im Vergleich zum Wissen vor der Kampagne) 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Anzahl Webseiten-Clicks, Hotline-AnruferInnen ▪ Anzahl von Personen mit Verhaltensänderung
<ul style="list-style-type: none"> ▪ Thematik findet Eingang in Unternehmensstrategie, -kultur ▪ In Unternehmen werden themenbezogene Aktivitäten durchgeführt ▪ Thematik findet Eingang in Zielvereinbarungen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Kosten-Nutzen-Analyse (z.B. Materialkosten vs. eingesparte Kosten aufgrund Vermeidung von Produktivitätsausfällen) ▪ Einsparungen (z.B. von Energie, Material)

Es stellt sich die Frage, inwiefern diese allgemeinen Erkenntnisse auch für Maßnahmen zur Bildung eines Problembewusstseins über die Konsequenzen des demografischen Wandels und Handlungsmöglichkeiten in Unternehmen, insbesondere IGL, übertragbar sind. Dies wird in den zwei folgenden Kapiteln thematisiert.

4.2.3 Erfahrungen: ExpertInnen-Interviews bei Raupach (2012)

Zur themenbezogenen Vertiefung der Erkenntnisse der themenübergreifenden Literaturanalyse führte Raupach (2012) vier qualitative, explorative ExpertInnen-Interviews durch. Hauptfragestellung war die Frage der Übertragbarkeit der literaturbasierten Erkenntnisse auf den Anwendungsbereich „Stakeholder Awareness Campaigns zum IGL“. Die Zusammenstellung der ExpertInnen erfolgte bei Raupach über eine Online-Recherche. Recherchiert wurden Unternehmen sowie Unternehmensberatungen, die im Zusammenhang mit Erfahrungs- und Best-Practice-Berichten benannt wurden. Eine erste Liste von 35 Unternehmen wurde nach der Recherche konkreter AnsprechpartnerInnen auf 20 Unternehmen reduziert. Über Email-Ansprache und telefonische Nach-

fassaktionen zwischen Februar und April 2012 konnten schließlich vier ExpertInnen (Rücklaufquote: 20%; 2 ExpertInnen aus Unternehmen, 2 ExpertInnen aus Unternehmensberatungen) gewonnen werden².

Das Vorgehen der Datensammlung war zweistufig gestaltet: Die schriftlichen Interviewleitfäden wurden im Rahmen der Erstansprache per Email³ versendet mit der Bitte, diese per Email oder Fax innerhalb der folgenden sieben Werkzeuge zurückzusenden. Auf Grundlage der schriftlichen Antworten wurden vertiefende Telefoninterviews im zweiten Schritt realisiert⁴. Der Interviewleitfaden für den ersten Schritt umfasste zehn offene Fragen. Der Interviewleitfaden ist im Anhang 2 dargestellt. Der Leitfaden für die telefonischen Interviews im zweiten Schritt wurde von Raupach jeweils auf der Grundlage der schriftlichen Antworten erstellt. Die telefonischen Interviews dauerten zwischen 20 und 40 Minuten und zielten auf die Vertiefung von Einzelaussagen des schriftlichen Teils.

Zur Frage nach den *Stakeholdern*, die für Maßnahmen zur Sensibilisierung für die Notwendigkeit von IGL in Unternehmen relevant sind, benennen die ExpertInnen folgende Personengruppen: Führungskräfte, die Geschäftsführung, Personalabteilungen, MitarbeiterInnen (neue, erfahrene), der Betriebsrat.

Insbesondere die Bedeutung der Führungskräfte wird von allen ExpertInnen gleichermaßen hervorgehoben. IGL kann ohne deren Bewusstsein für die Bedeutung der Maßnahmen nicht sinnvoll durchgeführt werden, insofern sind Fehlüberzeugungen bei ihnen abzubauen und es ist ihre Unterstützung zu sichern. Die Führungskräfte und die Geschäftsführung sind außerdem wichtig, weil sie die für IGL nötigen Ressourcen bereitstellen müssen. MitarbeiterInnen sind den ExpertInnen zufolge wichtige Stakeholder, da sie diejenigen sind, deren Wissen transferiert/ weitergegeben/ systematisiert werden soll beziehungsweise diejenigen sind, die das Wissen von Anderen aufnehmen/ aktiv speichern und nutzen sollen. Erschwerend bei dieser Stakeholdergruppe sind, so die ExpertInnen, vor allem persönliche Fehlüberzeugungen wie „Ich habe kein relevantes Wissen, welches transferwürdig ist“, „Es gibt nichts, was mir X noch beibringen kann“ und „Lernen lohnt sich (in meinem Alter) nicht mehr/ ich bin dazu nicht (mehr) fähig“.

In den Interviews wurden auch das *aktuelle Bewusstseinslevel und Auslöser der Bewusstseinsbildung* erfragt. Die ExpertInnen berichten alle von mehr oder weniger aus-

² Zehn der 20 ExpertInnen nannten Zeitmangel als Ablehnungsgrund.

³ Im Rahmen der Erstansprache versendete Inhalte waren (a) die Ansprache (Emailtext), (b) eine Einverständniserklärung, (c) Informationen zum Hintergrund der Arbeit von Raupach, (d) der eigentliche Interviewleitfaden und (e) Hintergrundinformationen zum SILVER Projekt (Projektflyer).

⁴ Auf Wunsch eines/ einer ExpertIn wurde ein Interview ausschließlich telefonisch realisiert.

geprägtem Bewusstsein vor allem der Führungskräfte. Hier ist natürlich zu bedenken, dass bei Raupach IGL-erfahrene ExpertInnen rekrutiert wurden. Hervorzuheben ist der Tenor der Interviews, dass das aktuelle Bewusstsein der Führungskräfte zum großen Teil durch negative Ereignisse und Erfahrungen in der Vergangenheit ausgelöst wurde (insbesondere Erleben akuten Know-How - Verlustes durch Verrentungen, kurzfristige Vorruhestandsentscheidungen). Ein weiterer Auslöser der Auseinandersetzung und Bewusstseinsbildung ist persönliches Interesse am Thema durch Einzelpersonen in Unternehmen, welche das Thema dann bestenfalls im Unternehmen einbringen. Dies ist den ExpertInnen-Aussagen zufolge insbesondere dann der Fall, wenn positive Erfahrungen mit ersten Pilotprojekten gemacht wurden, wobei hier wiederum Kooperationen mit externen PartnerInnen (insbesondere Hochschulen und Forschungseinrichtungen im Rahmen öffentlich geförderter Projekte) mehrfach benannt wurden.

Zur Frage nach konkreten *Maßnahmen zur Bewusstseinsbildung* berichten die ExpertInnen jeweils von einem Maßnahmenmix. Die meisten Nennungen kann Raupach der personalisierten Kommunikation sowie FürsprecherInnen in der Terminologie von Sayers (2006) zuordnen. Auffällig ist die Vielfalt der Maßnahmen, die im Zuschneiden an die jeweiligen Stakeholder und das Anknüpfen an ihren spezifischen Erfahrungshintergrund begründet scheint. Betont werden außerdem die Aktivierung und persönliche Beteiligung der Stakeholder zum Zwecke der Bewusstseinsbildung, beispielsweise indem gemeinsame Lösungsansätze erarbeitet statt vorgegeben werden. Folgende, mehr oder weniger breite Maßnahmen wurden von den ExpertInnen in den Interviews benannt.

- Erfahrungsberichte innerhalb unternehmensexterner und –interner Netzwerke der Führungskräfte und Geschäftsführung (z.B. Verbände, Diskussionsrunden)
- Beteiligung an Projektausschreibungen zum Thema IGL; Pilotprojekte im eigenen Unternehmen und die Verbreitung über Erfahrungsberichte
- FürsprecherInnen, insbesondere ältere MitarbeiterInnen mit Interesse am Wissenstransfer, bringen das Thema immer wieder auf die Agenda und fungieren so als MultiplikatorInnen
- Alters- und Wissens-Strukturanalysen (Ist-Zustand, Ausblick) durchführen und an Stakeholder in Präsentationen und persönlichen Gesprächen rückmelden
- Führungskräfte zeigen positives Modellverhalten
- Interaktive Veranstaltungen mit Austauschmöglichkeiten, z.B. Workshops, Teamentwicklungsmaßnahmen, gemeinsame Ausflüge, Round Tables

- Wenig effektiv werden Flyer beschrieben, wenn der persönliche und unternehmensbezogene Nutzen gegenüber den Kosten (Ressourcen) im Hintergrund bleibt und persönliche Anknüpfungspunkte fehlen
- Förderung des persönlichen Erlebens und Anknüpfen an das spezielle Unternehmen, z.B. in Form eines Sketches („was bei uns ohne dieses Kernwissen alles daneben gehen kann“) laut ExpertIn 3
- Thema durch regelmäßige Maßnahmen präsent halten, z.B. regelmäßige Status- und Ergebnisberichte zu laufenden Maßnahmen
- Eigene Publikationen, Vorträge, Workshops etc. im Rahmen eigener Verbandstätigkeiten
- Presseberichte über Pilotprojekte und deren Erfolge
- Initiator-Fragen ins Unternehmen einbringen, wenn Auslöser fehlen (z.B. „Welche Wissensbereiche dürfen unserem Unternehmen keinesfalls abhanden kommen?“)

Bei der Frage nach den *Erfolgsindikatoren* werden zum großen Teil qualitative Indikatoren benannt. Insbesondere nennen die vier ExpertInnen folgende Indikatoren.

- Verhaltensänderung: Einführung von IGL-Maßnahmen, Umsetzung/ Transfer von Maßnahmeninhalten im beruflichen Alltag, Systematisierung des Personalmanagements anhand demografiebezogener Daten
- Perspektivänderungen: ältere MitarbeiterInnen als Ressource (Nutzen- statt Kostenperspektive) begreifen & sichtbar wertschätzen; Leistungsfähigkeit nicht (mehr) altersdeterminiert ansehen
- direkte Reaktionen auf Maßnahmen (subjektive Einschätzungen)
- Produktivitätssteigerung im Unternehmen
- mittelfristige Folgen wie erhöhte Arbeitszufriedenheit und –motivation der MitarbeiterInnen, sinkende Fehlzeiten, verringerte Fluktuation

Informationen zu systematisch geplanten Erfolgsmessungen im Sinne einer direkten Maßnahmenevaluation wurden in den Interviews nicht genannt.

Schließlich wurden Erfolgsfaktoren, insbesondere *Hemmnisse* erfragt. Hier wurden genannt:

- Mangel an negativen Erfahrungen; Mangel an Auslöser für die Auseinandersetzung und Bewusstseinsbildung
- Mangel an zeitlichen Ressourcen

- Negative, unrealistische Fehlüberzeugungen, z.B. bezüglich der eigenen Lernfähigkeit, dem Nutzen des eigenen Lernens (MitarbeiterInnen) oder des Lernens Anderer (Führungskräfte), Vorurteile, (Alters-)Stereotype
- Allgemein lernhinderliche Unternehmenskultur und Fehlerkultur im Unternehmen
- Lernprozesse müssen mit anderen, kurzfristigen Wertschöpfungsprozessen im Unternehmen konkurrieren
- Kurzfristige Orientierung; mittel- bis langfristige Gewinnungsperspektive fehlt
- Ungeeignete Teamzusammensetzung (z.B. zu starkes Qualifikationsgefälle)

Zusammenfassend zeigt sich in Übereinstimmung mit der Literaturanalyse, dass in der Praxis ein Mix aus unterschiedlichen Maßnahmen und Kommunikationswegen genutzt wird, der idealerweise an die spezifischen Stakeholder angepasst werden sollte, indem deren Erfahrungshintergrund berücksichtigt und sie aktiviert und involviert werden. Als erfolgskritisch wird auch einheitlich das Anbieten von Austauschmöglichkeiten dargestellt. Erfolgsmessungen erfolgen hier wie dort eher unsystematisch und uneinheitlich. Hier ist in Zukunft mehr Aufmerksamkeit erforderlich, um wirksame von wenig wirksamen Maßnahmen unterscheiden zu können und Investitionen in Bewusstseinsbildungsmaßnahmen rechtfertigen zu können. Anwendungsspezifisch scheinen vor allem die relevanten Stakeholder zu sein. Für den Anwendungskontext IGL werden hier vor allem die Führungskräfte als elementare Stakeholder betont.

Zum Abschluss des Kapitels 4.2 werden im folgenden und letzten Teilkapitel weitere Überlegungen zur Förderung des Problembewusstseins in Unternehmen aus der Literatur zusammengetragen, welche die Erkenntnissen von Raupach (2012) ergänzen.

4.2.4 Förderung des Problembewusstseins in Unternehmen

Der Großteil der in der Literatur vorzufindenden Maßnahmen zur Förderung des Problembewusstseins in Unternehmen sind durch unternehmensexterne Institutionen (z.B. Regierungen, Kammern, Verbände) initiierte Kampagnen. Vorherrschend sind auf Informationen abzielende Maßnahmen, die vorrangig Massenkommunikation (vgl. z.B. Darstellungen bei Taylor, 2006) und FürsprecherInnen (vgl. z.B. Darstellungen bei Buck et al., 2002, pp. 47-48) nutzen. Taylor (2006, p. 13) berichtet von einer Reihe von Stakeholder Awareness Campaigns, die in unterschiedlichen Ländern, so auch Deutschland, durchgeführt wurden, jedoch in ihrer Wirksamkeit Taylor zufolge sehr begrenzt scheinen. Angesichts der Erkenntnisse aus der Arbeit von Raupach (2012) lässt sich vermuten, dass vor allem fehlende persönliche und unternehmensspezifische Anknüpfungspunkte in den Maßnahmen fehlen. Auch Naegele und Walker (2006)

pointieren: “age awareness campaigns, on their own, do not achieve a great deal if they are not linked to concrete incentives for companies” (p. 6).

Das heißt, dass bei öffentlichen Kampagnen, wie sie beispielsweise Wolff et al. (2001, vgl. insbes. Kästen S. 253, 275, 282) vorschlagen, der Nutzen für die Unternehmen und Stakeholdergruppen in Unternehmen klar im Vordergrund stehen sollte und darüber hinaus Anknüpfungspunkte an den spezifischen Erfahrungshintergrund der Zielgruppen unabdingbar scheinen. Gegebenenfalls kann das heißen, besser mehrere kleine Kampagnen mit zugeschnittenem Inhalt statt groß angelegter Einheitskampagnen durchzuführen. Auch Kay et al. (2008) bemerken, dass es in Unternehmen zum Teil an ganz grundlegenden Informationen mangelt, obwohl doch diese Informationen fertig aufbereitet und für alle frei verfügbar vorliegen. Kay et al. schlussfolgern, dass diese Informationen vor allem aufgrund nicht passender Ansprachen nicht im Unternehmen ankommen (S. 151). Die AutorInnen empfehlen entsprechend eine Verbesserung der Ansprachemöglichkeiten durch spezialisierte, stärker lokal orientierte ExpertInnen und spezielle Veranstaltungen, beispielsweise in Form von regionalen DemografieberaterInnen, lokalen Konferenzen und Beratungsgremien.

Hilfreich für die Gestaltung öffentlicher Kampagnen mag die Kenntnis der von Unternehmen bevorzugten Informationskanäle sein. Die Informationsquellen wurden in der Befragung von Kay et al. (2008, S. 42-45) abgefragt. Zum großen Teil werden demzufolge Massenmedien rezipiert, des Weiteren, wenngleich in weit geringerem Ausmaß, werden Informationsmaterialien von zum Beispiel Kammern, Branchenverbänden und auch Konferenzen und Fachliteratur genutzt. Allerdings gelten diese Aussagen nur für den Kontext, dass Personen aus Unternehmen sich selbst aktiv um Informationen bemühen. Das Informiertsein sollte als Einflussfaktor nicht unterschätzt werden; immerhin untermauert die Studie von Kay et al. auch, dass bei höherem Kenntnisstand (je mehr sich Unternehmen mit Demografie beschäftigen) auch eine höhere Betroffenheit durch den demografischen Wandel empfunden wird. Ob hier aber Kenntnisstand/ Informationssuche oder die Beurteilung der persönlichen Betroffenheit Auslöser oder Reaktion sind, bleibt unklar.

Empfehlungen und Anregungen zur Bewusstseinsbildung bei Stakeholdergruppen in Unternehmen hinsichtlich einem allgemeinen Demografiemanagement werden von Deller et al. (2008, S. 16-19) benannt. Diese Ansätzen spiegeln einen Teil der ExpertInnen-Aussagen aus den Interviews von Raupach (2012) wider:

- Bewusstsein bildet sich in Unternehmen, die einen gewissen Leidensdruck empfinden (re-aktive Auseinandersetzung mit eigenen Handlungsmöglichkeiten)

- Bewusstseinsbildung durch vorhandene Netzwerke außerhalb des Unternehmens
- Bewusstseinsbildung durch MitarbeiterInnen in Unternehmen, die das Thema in das Unternehmen tragen
- Bewusstseinsbildung durch demografiebezogene Analysen (z.B. Altersstrukturanalyse) & die Rückmeldung derer Ergebnisse in das Unternehmen
- Bewusstseinsbildung durch Partizipation der MitarbeiterInnen

In Ergänzung zu Deller et al. lässt sich mit Kay et al. (2008) wie schon in Kapitel 4.2.3 feststellen: „Die Befassung mit den Folgen der demografischen Entwicklung bedeutet i.d.R. eine Abkehr von einer kurzfristigen Absatz- und Personalplanung“ (S. 156).

Keine ergänzenden Aussagen lassen sich zur Erfolgsmessung und, damit in Zusammenhang stehend, zu Erfolgsfaktoren machen. Aufgrund der hohen Bedeutsamkeit wird das Thema Erfolgsmessung in Kapitel 5 erneut aufgegriffen. Vorher wird eine weitere gewichtige Voraussetzung für die Realisierung effektiver IGL-Maßnahmen thematisiert: Altersstereotype als ein spezifisches Hemmnis.

4.3 Altersstereotype als Hemmnis

Neben der Förderung von Bewusstsein für die Notwendigkeit, Aufmerksamkeit auf Demografiemanagement im Allgemeinen und IGL im Besonderen zu lenken, gilt es auch, Bewusstsein für die Generationenspezifika zu fördern (vgl. auch Bruch et al., 2010; Oertel, 2007). Hierzu gehört ein Bewusstsein für das Vorliegen spezifischer Kennzeichen und Bedarfe der verschiedenen Generationen im Unternehmen (Generation definiert über Alter, aber auch Expertiseniveau und Dauer der Zugehörigkeit zum Unternehmen) beziehungsweise der Abbau damit zusammenhängender Vorurteile und stereotyper Zuschreibungen.

Bemühungen diesbezüglich sind natürlich nur dann indiziert, wenn fehlerhafte Zuschreibungen vorliegen. Tatsächlich heben mehrere AutorInnen hartnäckig bestehende, fehlerhafte Altersstereotype hervor, insbesondere im Zusammenhang mit der Leistungs- und Lernfähigkeit älterer Menschen im Kontext der Arbeitstätigkeit (Brinkmann, 2009; Bruch et al., 2010; Buck et al., 2002; Juch, 2009; Kornadt & Rothermund, 2011; Schwarz & Hipp, 2007, p. 13; Verworn, 2009; Wolff et al., 2001, S. 25). Zuschreibungen zu älteren Menschen mit Relevanz im beruflichen Bereich sind beispielsweise verringerte Ausprägungen von Lernbereitschaft, Produktivität, Innovativität, Flexibilität und Belastbarkeit sowie erhöhte Ausprägungen von Erfahrungswissen, Routine, Zuverlässigkeit, Loyalität und Sozialkompetenz (vgl. Brinkmann, 2009; Bruch et al., 2010; Juch, 2009, S. 53; Oertel, 2007, S. 207 ff.).

Dass Altersstereotype dabei scheinbar nicht mit der nächsten Generation von Fach- und Führungskräften verschwinden, legen die Ergebnisse einer aktuellen Abschlussarbeit am Lehrstuhl für Organisation, Personalmanagement und Unternehmensführung der BTU Cottbus nahe. Hierbei befragte Wohlfarth (2012) 104 Studierende im Rahmen zweier wirtschaftswissenschaftlicher Vorlesungen. Die Befragung wurde mit einem sogenannten Audience-Response-System (Clickers) realisiert. Die Befragungsinhalte waren neben wenigen demografischen Informationen (Geschlecht, Altersgruppe) auf die Zuschreibung von 13 Eigenschaften zu drei altersbezogenen Personengruppen begrenzt (Items jeweils: „Welcher MitarbeiterInnen-Gruppe im Unternehmen würden Sie eher die folgenden Merkmale zuordnen?“; Antwortoptionen: (1) unter 35-Jährige, (2) über 50-Jährige, (3) altersunabhängige Ausprägung). Die Auswahl der 13 abgefragten Eigenschaften basierte auf der Literatur, in der stereotyp altersassoziierte Charakteristika zusammenfassend dargestellt werden, insbesondere Deller et al. (2008), Oertel (2007) und Prezewowsky (2007). 57,6% der Befragten gaben an, männlich zu sein. 80,6% der Befragten ordneten sich den Altersgruppen der 21- bis 24-Jährigen zu. Tabelle 7 fasst die Ergebnisse der Erhebung von Wohlfarth (2012) zusammen.

Tabelle 7 Altersstereotype Zuschreibung von Eigenschaften durch die nächste Generation von Fach- und Führungskräften

Charakteristika ¹ (gültige Antworten)	% Zuschreibung zu		
	< 35-Jährige	altersunabhängig	> 50-Jährige
Innovationsfähigkeit (101)	55,4	43,6	1,0
Leistungsfähigkeit (97)	43,3	54,6	2,1
Lernbereitschaft (100)	61,0	35,0	4,0
Lernfähigkeit (39 ²)	64,1	35,9	0,0
Anpassungsfähigkeit (103)	80,6	17,5	1,9
Reisebereitschaft (102)	60,8	37,3	2,0
Theoretisches Fachwissen (103)	28,2	49,5	22,3
Führungsfähigkeit (102)	0,0	66,7	33,3
Kommunikationsfähigkeit (102)	0,0	75,7	24,3
Anwendungswissen (99)	8,1	35,4	56,6
Verantwortungsbewusstsein (37 ²)	0,0	75,7	24,3
Zuverlässigkeit (100)	2,0	86,0	12,0
Qualitätsbewusstsein (103)	2,9	76,7	20,4

¹ Die Reihenfolge der Eigenschaften wurde in der Befragung gemixt, nicht wie in der Tabelle dargestellt, vorgegeben

² Lernfähigkeit und Verantwortungsbewusstsein wurden im Rahmen der zweiten Befragungspräsentation per Audience-Response-System unbemerkt überblättert; ein Zurückblättern und nachträgliches Abfragen war aufgrund der technischen Gegebenheiten nicht möglich

Quelle der Daten: Erhebung durch Wohlfarth (2012)

In der Ergebnistabelle wird deutlich, dass auch bei der nächsten Generation von Fach- und Führungskräften nach wie vor deutliche Eigenschaftszuschreibungen aufgrund von Alter vorliegen. Dabei ist die stereotype Zuschreibung zur eigenen Altersgruppe (Unter

35-Jährige) bei den hier befragten Personen augenscheinlich höher ausgeprägt als die entsprechende Zuschreibung zu Älteren (Über 50-Jährigen). Eine Reihe von stereotyp mit Älteren assoziierten Eigenschaften (z.B. Zuverlässigkeit) wurde von den befragten Studierenden eher als altersunabhängig beurteilt.

Inwiefern negative Altersstereotype beispielsweise das Verhalten in berufslaufbahnrelevanten Entscheidungssituationen oder die Innovationsförderung in Unternehmen beeinflussen können, illustrieren unter anderem die Studien von Verworn (2009) sowie Verworn und Hipp (2009). Allgemein gilt, dass Stereotype Wahrnehmungs-, Informationsverarbeitungs- und Erinnerungsprozesse, und somit das Verhalten von Menschen, beeinflussen können (vgl. z.B. Fiedler, 1992). Dies wäre nicht unbedingt als problematisch zu beurteilen, wenn die stereotypen Zuschreibungen die Realität widerspiegeln würden. So dies jedoch nicht der Fall ist, verringert es die Chancen nicht nur derjenigen, denen fälschlicherweise bestimmte Merkmale zugeschrieben werden, sondern auch der Unternehmen, in denen diese Menschen tätig sind, indem Potenziale nicht passend ausgeschöpft werden.

Bezogen auf Zuschreibungen zu älteren Menschen untermauern wissenschaftliche Erkenntnisse sehr deutlich, dass stereotype Zuschreibungen von Leistungspotenzialen zu Altersgruppen viel zu kurz greifen: Auf den Punkt gebracht lässt sich der Erkenntnisstand mit dem Begriff des differentiellen Alterns zusammenfassen, das heißt dass alterskorrelierte Veränderungen sehr große interindividuelle Unterschiede aufweisen und dabei stark durch äußere Faktoren beeinflusst werden (z.B. Bruch et al., 2010; Deller et al., 2008, S. 67-71; Fischer, 2007, S. 14; Juch, 2009). „Die individuellen Unterschiede zwischen Altersgenossen sind oft größer als die zwischen verschiedenen Altersgruppen. Lediglich die Streubreite der Leistungsfähigkeit steigt bei älteren Arbeitnehmern an und es wächst tendenziell der Zeitbedarf für die nötige Regeneration“ (Wolff et al., 2001, S. 49).

Angesichts der Kluft zwischen allgemein stereotyper Merkmalszuschreibung und der tatsächlich stark variierenden und nicht alterseinheitlichen Ausprägung von Merkmalen sowie angesichts der negativen Effekte dieser Zuschreibungen auf Individuen und Unternehmen sollten aktiv Bemühungen unternommen werden, Altersstereotype von Stakeholdern in Unternehmen abzubauen. Vorschläge hierzu sind beispielsweise age-awareness trainings, die gezielte Förderung der Generationenvielfalt in Arbeitsteams zur Förderung von persönlichen Erfahrungen mit Menschen anderer Generationen und die gezielte Reflektion solcher persönlichen Erfahrungen im Lichte der eigenen stereotypen Zuschreibungen (z.B. Buck et al., 2002; Deller et al., 2008; Naegele & Walker, 2006, p. 27; Oertel, 2007, S. 242; Spanring, 2008).

Im Rahmen der Planung von IGL-Maßnahmen in Unternehmen sollten vorhandene Altersstereotype berücksichtigt und gegebenenfalls bearbeitet werden, da sie ein Hemmnis für den Erfolg dieser Maßnahmen darstellen können. Oben dargestellte Überlegungen zur Förderung der Bewusstseinsbildung in Unternehmen gelten somit auch speziell für den Bewusstseinsbildungs-Gegenstand der Generationenspezifika.

5 Erfolg von IGL

Ein zweiter Bereich, zu dem der Forschungsstand trotz seiner hohen Relevanz bisher noch nicht sehr fundiert ist, ist die Frage nach dem Erfolg von Demografiemanagement beziehungsweise IGL. Obwohl in der Literatur und den Praxisdarstellungen eine Reihe von Vorteilen mit Demografiemanagement und IGL assoziiert wird, fehlen empirische Studien und Daten zu den tatsächlichen Folgen (vgl. z.B. auch Taylor, 2006) und eine Systematisierung der Operationalisierungsmöglichkeiten solcher „Erfolge“. Im Folgenden wird dargestellt, warum sich Unternehmen mit Demografiemanagement beschäftigen, was sie sich davon versprechen (Kap. 5.1). Dies liefert Hinweise für ein Erfolgsverständnis und entsprechende Erfolgsindikatoren. Daran anschließend werden die Ergebnisse einer Abschlussarbeit zum Erfolg und Erfolgsmessung im Rahmen von IGL-Maßnahmen präsentiert (Kap. 5.2). Abschließend werden Vorschläge für eine systematische Erfolgsdefinition und –messung dargeboten (Kap. 5.3).

5.1 Gründe der Beschäftigung mit Demografiemanagement und IGL

Bei Betrachtung der Literatur zum Demografiemanagement und IGL (z.B. Astor et al., 2006; Deller et al., 2008; Frerichs & Sporket, 2007; Juch, 2009) lassen sich viele Vorteile finden, die mehr oder weniger spezifisch benannt sind sowie mehr oder weniger miteinander zusammenhängen, selten aber systematisch gemessen werden. Hierzu gehören die folgenden:

- Förderung/ Sicherung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen
 - u.a. durch Wissenserhalt, -transfer, -sicherung
 - u.a. durch erhöhte Lernbereitschaft und Lernbeteiligung
- Produktivitätssteigerung
 - u.a. durch Realisierung vorhandener Potenziale, verringerte Fluktuation und Fehlzeiten
- Fachkräftesicherung
 - u.a. durch Förderung der Beschäftigungsfähigkeit aller Generationen im Unternehmen
- Arbeitszufriedenheit und Arbeitsmotivation, vor allem der älteren Beschäftigten
 - u.a. durch Wertschätzung dieser MitarbeiterInnen/ ihres Wissens

- Erhöhte Leistungsbereitschaft aufgrund höherer Arbeitsmotivation und Arbeitszufriedenheit
- Abbau altersassoziierter Stereotype

Im Rahmen des Projektes “Employment Initiatives for an Ageing Workforce” (vgl. Deller et al., 2008, S. 20-23; Frerichs & Sporket, 2007; Naegele & Walker, 2006; Taylor, 2006) wurden Fallstudiensammlungen aus 11 Ländern der Europäischen Union (siehe <http://www.eurofound.europa.eu/areas/populationandsociety/ageingworkforce.htm>) zusammengestellt und hierbei untersucht, aus welchen Gründen sich Unternehmen mit Demografiemanagement beschäftigen. Diese Gründe, die bei Frerichs und Sporket (2007) sowie Taylor (2006) konkretisiert werden, sind in Tabelle 8 zusammengefasst.

Tabelle 8 Gründe für die Beschäftigung mit Demografiemanagement

Marktbedingungen/ wirtschaftliche Bedingungen	Druck für Produktivitäts- & Effizienzsteigerungen; Sicherung von Wettbewerbsvorteilen
	Kostenreduktion (z.B. durch Verringerung Krankenstand, Fehlzeiten & Frühverrentungen)
	Sicherung qualifizierter Fachkräfte, Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit von MitarbeiterInnen
	Wissens-/ Kompetenzerweiterung, -sicherung, -nutzung
	Förderung der Innovationsfähigkeit, z.B. durch Diversity-Konzepte
Änderungen von Rahmenbedingungen: betriebswirtschaftliche Praktiken	Demografischer Wandel & Alterung von Belegschaften
	Neue Management-Ansätze (z.B. Change-Management, Lernende Organisation)
	Neue Technologien verändern Tätigkeitsanforderungen
	Anpassungen in Entlohnungssystemen (z.B. Produktivitäts- statt Senioritätsprinzip)
Änderungen von Rahmenbedingungen: Politik & öffentliche Förderung	CSR, soziale Verantwortung von Unternehmen für Belegschaft als Management-Prinzip
	Reform von Gesetzen (z.B. (Vor-)Ruhestand, sozialer Absicherung)
	Arbeitsmarktreformen
	Finanzielle Förderung und Unterstützung (z.B. ESF)
	Gesetzgebung und Richtlinien zu Altersdiskriminierung
Sozial- gesellschaftliche Aus- einandersetzungen	Allgemein gestiegenes Bewusstsein
	Verbesserte Austauschmöglichkeiten zwischen Akteuren
	Langfristige Perspektive auf die Entwicklung des Arbeitskräfteangebotes
	Politische Perspektiven in bestimmten Bereichen (z.B. Lebenslanges Lernen als allgemein förderwürdig)

Quelle: In Anl. an Frerichs und Sporket (2007, p. 3ff.), Taylor (2006, p. 47 ff.)

Des Weiteren systematisiert Taylor (2006, p. 65ff.) den Nutzen, den Demografiemanagement für ältere Beschäftigte und Unternehmen haben kann, wobei Taylor zugleich betont, dass diese Erfolge selten quantifiziert wurden (p. 72). Der Nutzen ist in Tabelle 9 zusammengestellt.

Tabelle 9 Nutzen von Demografiemanagement

Nutzen für Unternehmen/ ArbeitgeberInnen	Nutzen für ältere ArbeitnehmerInnen
Nutzen im Zusammenhang mit der Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit der Belegschaft, insbes. Produktivitätssteigerung & Kostenreduktion <ul style="list-style-type: none"> ▪ Höhere MitarbeiterInnen-Bindung ▪ Verringerte Belastungserscheinungen (Stress, Erschöpfung) in der Belegschaft ▪ Verringerter Krankenstand, verringerte Fehlzeiten ▪ Verringerte Kosten für Renten durch verringerte Anzahl von Frühverrentungen 	Beschäftigungsmöglichkeiten <ul style="list-style-type: none"> ▪ Beschäftigungsangebote ▪ Arbeitsplatzsicherung ▪ Verbesserung von Karrieremöglichkeiten ▪ Rollenerweiterung
	Erhalt/ Steigerung von Wohlbefinden & Gesundheit <ul style="list-style-type: none"> ▪ Bessere Work-Life-Balance ▪ Erhöhte Arbeitszufriedenheit ▪ Erhöhte Arbeitsmotivation ▪ Gesundheitsförderung
Nutzen im Zusammenhang mit der erhöhten Potenzialausschöpfung, insbes. Produktivitätssteigerung, Wettbewerbsfähigkeit & share value <ul style="list-style-type: none"> ▪ Erhöhte Teilnahmequoten an Qualifizierungsmaßnahmen ▪ Höhere Innovationsfähigkeit ▪ Verbessertes Teilen von Kenntnissen ▪ Weniger Konflikte in Teamarbeit ▪ Geänderte Einstellungen gegenüber Älteren ▪ Mehr gegenseitige Unterstützung 	Lernmöglichkeiten & Gelegenheiten, eigene Kompetenzen tatsächlich zu nutzen <ul style="list-style-type: none"> ▪ Entwicklung eigener Kompetenzen ▪ Fertigkeiten einbringen können ▪ Lernen
	Beziehungsqualität (KollegInnen, Führungskräfte) <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zugehörigkeitsgefühl ▪ Gefühl der Wertschätzung ▪ Mehr Vertrauen in das Management ▪ Bessere generationenübergreifende Beziehungen
Weitere Vorteile <ul style="list-style-type: none"> ▪ Verbesserte Kooperation mit Gewerkschaften, Betriebsrat etc. ▪ Verbessertes Unternehmensimage 	Bessere Vorbereitung auf den Ruhestand

Quelle: In Anl. an Taylor (2006, p. 65ff.)

Diese Nutzenaspekte könnten bei systematischer Erfolgskontrolle als Erfolgsmaße verwendet werden. Inwiefern in der Praxis tatsächlich eine Erfolgskontrolle erfolgt, wurde durch Kampczyk (2012) im Rahmen seiner Abschlussarbeit am Lehrstuhl für Organisation, Personalmanagement und Unternehmensführung untersucht.

5.2 Erfahrungen: Studie von Kampczyk (2012)

Welche Erfahrungen lassen sich aus bisherigen unternehmensinternen IGL-Maßnahmen ziehen? Dieser Kernfragestellung widmete sich die Abschlussarbeit von Kampczyk (2012). Insbesondere wurde untersucht, welche IGL-Maßnahmen bisher durchgeführt wurden und ob beziehungsweise wie eine systematische Erfolgsmessung erfolgte.

Die methodische Herangehensweise bestand in einer Analyse veröffentlichter Best-Practice-Darstellungen und einer ergänzenden Befragung von ExpertInnen. Die Analy-

se der Best-Practice-Darstellungen bestand aus einer Bestandsaufnahme von Unternehmen, welche bereits IGL-Maßnahmen durchführten und dies öffentlich berichteten. Neben der Analyse entsprechender Fachbücher und Berichte (Astor et al., 2006; Bangali & Schmid, 2005; Bruch et al., 2010; Morschhäuser, Ochs, & Huber, 2003; Nieder & Michalk, 2008; Prezewowsky, 2007) wurden die Best-Practice-Darstellungen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA; s. <http://www.inqa.de>), des eurofound (s. <http://www.eurofound.europa.eu>) und ecosense (s. <http://www.econsense.de>) sowie einzelne Firmenwebseiten (insbes. Deutsche Telekom AG, BMW) durchsucht.

Teilweise war in den verschiedenen Quellen Kampczyk (2012) zufolge festzustellen, dass auf die gleichen Praxisbeispiele referiert wurde. Insgesamt wurden schließlich 48 Best-Practices aus 47 Unternehmen gefunden, wobei ein Kleinunternehmen, 15 mittelständische Unternehmen und 31 Großunternehmen involviert waren. Diese Falldarstellungen wurden anhand von verschiedenen vordefinierten Suchbegriffen durchsucht und auch inhaltlich untersucht. Die Ergebnisse sind in Tabelle 10 zusammengefasst.

Tabelle 10 Analyse 48 veröffentlichter IGL-Best-Practices

Untersuchungsaspekt	Analyse	Ergebnisse & Erkenntnisse bei Kampczyk (2012)
IGL-Maßnahmen	Inhaltsanalyse	16 x Intergenerationale Teams; 0 x Job Sharing; 8 x Patenschaft/ Tandem; 3 x Mentoring; 7 x Coaching/ Beratung; 27 x Sonstige <ul style="list-style-type: none"> ▪ Uneinheitlicher Sprachgebrauch
Zweck/ Ergebnisse/ Resultate der Maßnahmen; Erfolgsmessung	Suchbegriffe z.B.: Erfolg (success), Messung (measure), messen (measure); Auswirkung (consequence), positiv (positive), negativ (negative), Veränderung (change), kurzfristig (short-term), mittelfristig (medium-term), langfristig (long-term)	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wissensweitergabe zentrales Thema ▪ Sicherung Fachwissen, Sensibilisierung Führungskräfte, Anstieg Arbeitszufriedenheit ▪ insgesamt eher vage Informationen ▪ Begriffe „positiv“ und „langfristig“ im Zusammenhang häufig enthalten (ohne nennenswerte Konkretisierung) ▪ z.gr.T. keine Informationen zur Erfolgsmessung

Da das Ziel solcher Berichte und öffentlichen Darstellungen des eigenen Unternehmens nicht unbedingt wissenschaftlicher Erkenntnisgewinn ist, sollten Befragungen der Maßnahmen-ExpertInnen in den Unternehmen die Literaturanalyse bei Kampczyk (2012) ergänzen. Angesprochen wurden hierzu die 48 ExpertInnen aus den 47 Unternehmen der Literaturanalyse.

Die Datensammlung wurde zwischen Juni und Juli 2012 realisiert. Die 48 ExpertInnen wurden ein bis zweimal per Email kontaktiert, wobei ihnen der entsprechende Fragebogen ebenfalls per Email zugesandt wurde. Der Fragebogen ist im Anhang 3 vorgestellt. Von den 48 ExpertInnen lehnten 10 die Teilnahme explizit ab, Gründe hierfür waren Mangel an zeitlichen Kapazitäten, Mangel an Interesse, keine Zuordnung der Maßnahme zu ExpertIn mehr möglich und zu viele Anfragen zu Abschlussarbeiten. Drei ExpertInnen nahmen an der Befragung letztendlich teil (Rücklaufquote: 6,25%). Alle drei ExpertInnen waren dem Personalmanagement oder der Personalentwicklung/ Qualifizierung zuzuordnen. Die Ergebnisse dieser Befragung sind in Tabelle 11 zusammenfassend dargestellt.

Tabelle 11 Zusammenfassung der Ergebnisse der ExpertInnen-Befragung bei Kampczyk (2012)

Themenbereich	ExpertInnen 1, 2, 3
Maßnahmen	Wissenstransfer, mehrmonatige Maßnahme (1, 3), Qualifizierung neuer älterer MitarbeiterInnen (2), Orientierungsseminar für ältere MitarbeiterInnen (3)
Verständnis IGL	Wissen zwischen „Alt“ & „Jung“ vermitteln (1), Qualifizierung und berufliche Entwicklung auch älterer Personen (2), von anderen Generationen lernen, von Erfahrungen & Perspektiven anderer Generationen profitieren (3)
Motivation für Maßnahme	Ausscheiden von WissensträgerInnen aus Unternehmen (1), geringes Durchschnittsalter im Unternehmen & das Fehlen von „Lebenserfahrung“, entsprechend gezielte Einstellung & Qualifizierung älterer MitarbeiterInnen (2), Interesse an Perspektive anderer Generationen, Informationen zum Zuschneiden von Angeboten der Personalabteilung an die Generationen im Unternehmen & Erkennen von relevanten Zukunftstrends (3)
Ressourcen für Maßnahme	zeitliche Ressourcen (z.B. Freistellung von MitarbeiterInnen) (1, 2, 3), finanzielle Mittel (2, 3), zusätzliche personelle Ressourcen (1, 2), externe Expertise (2, 3)
Ergebnisse (kurzfristig)	Know-How verbleibt im Unternehmen (1), Leistungsabruf bei neu qualifizierten MitarbeiterInnen (2), positive Bewertung neu qualifizierter MitarbeiterInnen durch Vorgesetzte und KundInnen (2), Austausch zwischen MitarbeiterInnen, Erweiterung der Perspektiven der MitarbeiterInnen/ Erkennen eigener Möglichkeiten, Sensibilisierung (3), Erkennen des Nutzens von Wissenstransfer durch MitarbeiterInnen (3)

Folgen (mittel- & lang- fristig)	Know-How verbleibt im Unternehmen (1), Fortführung der Maßnahme (1, 2), Sensibilisierung von Führungskräften für den Nutzen von Wissenstransfer (3), Bereitstellung mehr zeitlicher Ressourcen für IGL-Maßnahmen (3), offenerer Austausch („Tabuzonen werden weniger“) (3)
Beurteilung: erfolgreich?	Ja (1, 2, 3), Ausweitung der Maßnahme auf andere Unternehmen (3), Vermehrter intergenerationaler Austausch (3)
Überprüfung der Zielerreichung	Transferplan während Maßnahme mit Ampelfunktionen, dieser regelmäßig zwischen neuen MitarbeiterInnen & Vorgesetzten abgeglichen (1), Ergebnisse der Abschlussprüfung nach Qualifizierungsmaßnahme (2), Feedback-Gespräche, Reviews zwischen Personalbereich, Führungskräften, MitarbeiterInnen (3)
Lessons Learned & Empfehlungen	Rahmenbedingungen schaffen, die Austausch zwischen Menschen fördern (3), Begleitung der Maßnahme durch dritte Person („Kümmerer“) (1), ausscheidende MitarbeiterInnen wertschätzen ist wichtig (1), regelmäßige Prüfung Stand Maßnahme durch Vorgesetzten wichtig (1), Qualifizierungsmaßnahme für ältere MitarbeiterInnen auf „Lernverhalten der älteren KollegInnen abgestimmt“ (Wechsel kurzer Theoriephasen mit Praxisphasen) (2), mit Führungskräften angestrebten Nutzen besprechen (Verständnis fördern) (3), niederschwellige Angebote bereitstellen, die Interaktionen fördern (3), Erfolge sichtbar machen, Rückmeldungen geben (3)

Deutlich wird, dass sich ein Teil der unter Kapitel 5.1 angeführten Gründe zur Durchführung von Maßnahmen hier widerspiegelt. Zugleich liefern auch diese vertiefenden ExpertInnen-Befragungen keine Hinweise zur systematischen Quantifizierung von Erfolgsmaßen. Aufgrund des Mangels an Erkenntnissen hierzu werden im folgenden Kapitel Vorschläge hierzu präsentiert.

5.3 Überlegungen zur systematischen Erfolgsmessung

Geht es um die systematische Gestaltung der Erfolgsmessung, sind das Qualitätsmanagement oder die Evaluation (Prozess-, Ergebnis-, Ziel-Evaluation) angesprochen. Allgemein lässt sich Qualität als die Relation zwischen der Realisierung und dem vorher definierten Soll begreifen (z.B. Geiger & Kotte, 2008, S. 68). An diesem Verständnis wird deutlich, dass die Erfolgsmessung schon während der Maßnahmenplanung berücksichtigt und vorbereitet werden muss (vgl. z.B. Ward, 1997, p. 120).

Die Relevanz einer systematischen Evaluation sollte nicht unterschätzt werden, da nur eine systematische Evaluation zu einer fundierten Erfolgsbeurteilung von Maßnahmen und zu deren Optimierung führen kann (z.B. Kirkpatrick, 2000, pp. 134-136). Bortz und Döring (2006, S. 97) benennen mehrere Funktionen der Maßnahmenevaluation, von denen im organisationalen Kontext insbesondere die Optimierungsfunktion (Stärken und Schwächen der Maßnahmen), Kontrollfunktion (Umsetzung der Maßnahme, Wirksamkeit, Kosten-Nutzen-Bilanz), Entscheidungsfunktion (Auswahl zielführender Maßnahmen) und Legitimationsfunktion (fundierte Rechtfertigung) interessieren.

Neben umfassenden Qualitäts-Management-Systemen können für die Evaluation von Einzelmaßnahmen eine Reihe von Ansätzen nützlich sein, beispielsweise die Evaluationsstandards der Gesellschaft für Evaluation e.V. (DeGEval) (2008), das Vier-Ebenen-Modell von Kirkpatrick (2000) und dessen Erweiterung, das ROI-Modell (Phillips & Whalen, 2000). Das Vier-Ebenen-Modell und das ROI-Modell wurden auch von Kampczyk (2012) als Evaluationsmöglichkeiten reflektiert.

Der erstgenannte Ansatz ist kein Evaluationsmodell im engeren Sinn, sondern gibt allgemeine Hinweise zur Gütesicherung von Maßnahmen- und Programmevaluationen. In diesen Evaluationsstandards werden vier Qualitätsdimensionen differenziert, die in der Planung zu bedenken und systematisch zu dokumentieren sowie schließlich zu bewerten sind: (i) die Nützlichkeit, (ii) die Durchführbarkeit, (iii) die Fairness und (iv) die Genauigkeit (Gesellschaft für Evaluation e.V., 2008). Das Nützlichkeitskriterium umfasst beispielsweise die Identifikation und Dokumentation der Beteiligten (wer sind die Akteure im Rahmen der Konzeption, Durchführung und Koordination der Maßnahme?), Betroffenen (wer ist die Zielgruppe der Maßnahme?) und NutzerInnen (für wen ist die Evaluation?). Hierzu gehört auch die Klärung der Evaluationszwecke und die Festlegung der Art und des Umfangs an erforderlichen Informationen für eine zweckmäßige Evaluation. Das Durchführbarkeitskriterium umfasst unter anderem die Reflektion des Aufwandes und des Nutzens der Evaluation sowie das Kosten-Nutzen-Verhältnis. Das Fairnesskriterium umfasst unter anderem formale Vereinbarungen zwischen Beteiligten und Betroffenen, die unparteiische Durchführung und Berichterstattung. Das Genauigkeitskriterium umfasst beispielsweise die genaue Beschreibung des Evaluationsobjektes, des Kontextes und des Vorgehens sowie die systematische Fehlerprüfung und Archivierung der Evaluation zur Ermöglichung späterer Meta-Evaluationen.

Ein spezifisches und im Kontext der Evaluation von IGL-Maßnahmen sowie Maßnahmen zur Bewusstseinsbildung nützlich erscheinendes Modell ist das Vier-Ebenen-Modell von Kirkpatrick (2000). Dabei steigt der Schwierigkeitsgrad und Aufwand mit jeder Ebene an (ebd., p. 136). Ebene 1 repräsentiert die Reaktion und TeilnehmerIn-

nen-Zufriedenheit (edb., pp. 136-137). Die Evaluation auf dieser Ebene ist häufiger Bestandteil von Qualifizierungs- und Trainingsmaßnahmen. Evaluationsbögen oder Formblätter hierzu sind direkt bei Maßnahmenabschluss durch die TeilnehmerInnen der Maßnahme auszufüllen.

Ebene 2 repräsentiert das Lernen (ebd., pp. 137-138). Lernen bezieht sich auf die Änderung von Wissen, Fertigkeiten, Kompetenzen und Einstellungen aufgrund der Teilnahme an der Maßnahme. Messungen hierzu sollten vor und nach der Maßnahme erfolgen (sog. Prä-Post-Design), wobei die Messinstrumente (Fragebögen, Tests, Interviews) Informationen bei den TeilnehmerInnen selbst erfassen. Das Heranziehen einer Kontrollgruppe, die nicht an der Maßnahme teilnahm, ist hier für die Bewertung der gesammelten Informationen nützlich.

Ebene 3 umfasst das Verhalten der TeilnehmerInnen, das heißt die Anwendung und Realisierung des Gelernten (ebd., pp. 138-142). Kernfrage ist hier, ob beziehungsweise inwiefern sich das Verhalten am Arbeitsplatz geändert hat. Eine Schwierigkeit ist, dass keine beobachtbare Verhaltensänderung nicht eindeutig auf die fehlende Wirksamkeit der Maßnahme hinweisen muss, da für Verhaltensänderungen beispielsweise auch bestimmte organisationale Bedingungen erforderlich sind. Diese gilt es somit ebenso zu erfassen. Die Messung zielt auch hier wieder auf einen Prä-Post-Vergleich, wobei Informationen nicht nur von den TeilnehmerInnen der Maßnahme gesammelt werden, sondern auch von anderen Personen, die über das Verhalten der TeilnehmerInnen Auskunft geben können (z.B. Vorgesetzte, KollegInnen, TeamleiterInnen). Da Verhaltensänderungen zum Teil erst einige Zeit nach der Maßnahme sichtbar werden können, sollte der Evaluationszeitraum entsprechend ausgedehnt werden (sog. Follow-up, in Abhängigkeit z.B. von der Frequenz des interessierenden Verhaltens).

Ebene 4 schließlich umfasst die Ergebnisse (ebd., pp. 142-144). Hier ist der Bezug auf die unternehmerischen Ziele der Maßnahme hilfreich. Mögliche Ergebnisse können Produktivitätssteigerungen, Qualitätsverbesserungen, Kostensenkungen, Reduktion von Unfallhäufigkeiten, erhöhte Verkaufszahlen, höhere moralische Standards bei Entscheidungen, Arbeitszufriedenheitssteigerungen etc. sein. Um solche Ergebnisse sinnvoll zu messen, sollten entsprechende Daten idealerweise langfristig und kontinuierlich erfasst werden, um Vergleichsmaßstäbe zu bieten. Die Schlussfolgerung aus solchen Vergleichen auf die Wirksamkeit einer Maßnahme ist auch aufgrund des Einflusses vieler Störvariablen erschwert, weshalb möglichst umfassende Dokumentationen und Datensammlungen hier dauerhaft nützlich scheinen.

Eine Erweiterung des Vier-Ebenen-Modells um eine fünfte Ebene präsentieren Phillips und Whalen (2000). Die Ebene 5 repräsentiert den Return on Investment (ROI). Hier

geht es um den direkten Vergleich beziehungsweise die Relation der Kosten und des monetären Nutzens der Maßnahme. Hierzu müssen die Ergebnisse der Maßnahme (Ebene 4) in monetäre Kennwerte transformiert werden. Relevante Daten, die es systematisch zu sammeln gilt, umfassen sowohl „harte“, gut objektivierbare Daten (z.B. Output, Qualität, Kosten, Zeit) als auch subjektive Beurteilungen beziehungsweise „weiche“ Daten (z.B. Arbeitseinstellungen, Arbeitsklima, Einstellungen) (ebd., p. 226). Die Transformation in monetäre Kennwerte umfasst unter anderem Überlegungen zu eingesparten Kosten (z.B. aufgrund höherer Qualität oder Zeiteinsparungen), aber auch ExpertInnen- oder TeilnehmerInnen-Beurteilungen zur monetären Bewertung von Ergebnissen. Gegebenenfalls sollten monetär tatsächlich kaum quantifizierbare Ergebnisse gesondert gelistet werden und soweit möglich in Form konkreter Zahlen dargestellt werden (z.B. Anstieg KundInnenzufriedenheit in Prozent).

Um die abstrakten Darstellungen etwas konkreter zu gestalten, werden abschließend zwei hypothetische Beispiele möglicher Evaluationsansätze präsentiert; eines in Bezug auf intergeneracionales Mentoring, eines in Bezug auf eine Maßnahme zur Förderung des Problembewusstseins.

Tabelle 12 Illustrationsbeispiel 1: Evaluationsansätze für intergeneracionales Mentoring

Informationen zur Maßnahme	6-monatiges Mentoring; 2 ExpertInnen (MentorInnen), 2 neue MitarbeiterInnen (Mentees), MitarbeiterIn aus Personalabteilung begleitet die Maßnahme; Hauptzweck: Wissenserhalt
Evaluation Ebene 1 (Reaktion)	Zufriedenheit der Mentees und MentorInnen erfragen; Bsp. Zufriedenheit Mentees: Antwortskala von (1) stimme ganz und gar nicht zu bis (5) stimme voll und ganz zu; Items z.B.: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Vorbereitung der Maßnahme beurteile ich als sehr gut. ▪ Die Begleitung der Maßnahme beurteile ich als sehr gut. ▪ Die Mentoring-Beziehung beurteile ich als sehr gut. ▪ Meine Erwartungen an die Maßnahme wurden erfüllt. ▪ Ich würde diese Maßnahme neuen MitarbeiterInnen empfehlen. ▪ [Offene Fragen:] Wie bewerten Sie die Maßnahme insgesamt? Was war besonders positiv (bitte nennen)? Welche Verbesserungsvorschläge fallen Ihnen ein (bitte nennen)?

<p>Evaluation Ebene 2 (Lernen)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vor der Maßnahme: Wissensbereich ExpertInnen gemeinsam mit ExpertInnen bestimmen 2. Vor der Maßnahme: Wissensstand bei Mentees erfassen 3. Nach der Maßnahme: Wissensstand bei Mentees erfassen 4. Nach der Maßnahme: Selbstbewertung „Lernen“ bei Mentees erfragen; Antwortskala von (1) stimme ganz und gar nicht zu bis (5) stimme voll und ganz zu; Items z.B.: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ich habe in den letzten 6 Monaten viel im Bereich X gelernt. ▪ Ich kenne nun X viel besser. ▪ Ich weiß genau, was ich in Situation X zu tun habe, um meine Arbeitsaufgabe effektiv zu erledigen.
<p>Evaluation Ebene 3 (Verhalten)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vor der Maßnahme: Verhaltensbeobachtung der ExpertInnen (Soll) 2. Vor der Maßnahme: Verhaltensbeobachtung der Mentees (Ist) 3. Nach der Maßnahme: Verhaltensbeobachtung der Mentees 4. Follow-up nach weiteren 6 Monaten: Verhaltensbeobachtung der Mentees 5. Mehrfachbefragung der MentorInnen zur Beurteilung des Verhaltens der Mentees vor, während, nach der Maßnahme 6. Mehrfachbefragung der TeamleiterInnen der Mentees zur Beurteilung des Verhaltens der Mentees vor, während und nach der Maßnahme
<p>Evaluation Ebene 4 (Ergebnisse)</p>	<p>Systematisierung der Ergebnisse; Nutzung vorhandener Kennwerte im Unternehmen, Befragungen, Beobachtungen; z.B.:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Kosteneinsparung: Kosten des Einkaufens des ExpertInnen-Wissens von externen Fachkräften ▪ Zeit, die die ExpertInnen brauchten, um ihr ExpertInnen-Wissen zu erlangen vs. Zeit, die die Mentees brauchten ▪ An welchen Tätigkeiten/ Aufgaben ist das ExpertInnen-Wissen beteiligt? Wegfall dieser Tätigkeiten/ Aufgaben würde welchen Verlust für das Unternehmen bedeuten? ▪ Wettbewerbsvorteil aufgrund ExpertInnen-Wissens, z.B. Vergleich Unternehmen mit Konkurrenzunternehmen, die dieses ExpertInnen-Wissen nicht im Unternehmen haben ▪ Arbeitszufriedenheit der Mentees ▪ MitarbeiterInnen-Bindung ▪ Zeit- und Kosteneinsparung durch verstärkte gegenseitige Unterstützung zwischen Mentees und MentorInnen ▪ Anstieg Produktivität der MentorInnen aufgrund reziproker Lernprozesse ▪ etc.

<p>Evaluation Ebene 5 (Kosten, Nutzen, ROI)</p>	<p>Transformation von Kennwerten in monetäre Einheiten, insbesondere: Kosten:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Maßnahmenentwicklung & -vorbereitung (Zeit, Lohneinheiten) ▪ Maßnahmenbegleitung & -evaluation (Zeit, Lohneinheiten) ▪ Einführungsworkshop (Zeit/ Lohneinheiten TeilnehmerInnen, Workshop-Material) ▪ Extrazeit zum vermehrten Austausch zwischen MentorInnen und Mentees <p>Nutzen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zeiteinsparungen Mentee (Hochrechnung für 1 Jahr) durch Erwerb ExpertInnenwissens ▪ Einarbeitungsphase Mentee reduziert (Zeit- und Kosteneinsparung) ▪ Produktivitätssteigerung (schneller arbeiten, bessere Qualität der Ergebnisse in kürzerer Zeit; z.B. Vergleich Produktivität mit anderen neuen MitarbeiterInnen, die nicht am Mentoring teilnahmen; oder Fremdbeurteilung Bewertung durch ExpertInnen und Führungskräfte) ▪ Kosteneinsparung (kein externes Fachwissen einkaufen) ▪ etc. <p>Relation Nutzen : Kosten</p>
---	--

Tabelle 13 Illustrationsbeispiel 2: Evaluationsansätze für eine Maßnahme zur Bewusstseinsbildung

<p>Informationen zur Maßnahme</p>	<p>Stakeholder Awareness Kampagne für 10 MitarbeiterInnen einer Abteilung; Workshop zum Abbau von Altersstereotypen, Dauer 8 Stunden</p>
<p>Evaluation Ebene 1 (Reaktion)</p>	<p>Zufriedenheit der TeilnehmerInnen erfragen, z.B.: Antwortskala von (1) stimme ganz und gar nicht zu bis (5) stimme voll und ganz zu; Items z.B.:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Die Vorbereitung des Workshops beurteile ich als sehr gut. ▪ Die Workshopleitung beurteile ich als sehr gut. ▪ Die räumliche Ausstattung beurteile ich als sehr passend für den Workshop. ▪ Meine Erwartungen an den Workshop wurden erfüllt. ▪ Ich würde diesen Workshop weiterempfehlen. ▪ [Offene Fragen:] Wie bewerten Sie den Workshop insgesamt? Was war besonders positiv (bitte nennen)? Welche Verbesserungsvorschläge fallen Ihnen ein (bitte nennen)?
<p>Evaluation Ebene 2 (Lernen)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vor der Maßnahme: Altersbezogene Stereotype erfassen 2. Vor der Maßnahme: Wissen über Alterungsprozesse erfragen 3. Nach der Maßnahme: Altersbezogene Stereotype erfassen 4. Nach der Maßnahme: Wissen über Alterungsprozesse erfragen 5. Nach der Maßnahme: Selbstbewertung „Lernen“ bei TeilnehmerInnen erfragen; Antwortskala von (1) stimme ganz und gar nicht zu bis (5) stimme voll und ganz zu; Items z.B.: <ul style="list-style-type: none"> ▪ Ich habe in dem Workshop viel über Alterungsprozesse gelernt. ▪ Ich verstehe jetzt besser, wie Altersstereotype mein Verhalten gegenüber anderen Generationen begrenzen. ▪ Ich kenne nun meine altersbezogenen Vorurteile viel besser.

<p>Evaluation Ebene 3 (Verhalten)</p>	<ol style="list-style-type: none"> 1. Vor der Maßnahme: Beobachtung & Erfragen des Verhaltens gegenüber anderen Generationen der TeilnehmerInnen und einer anderen Gruppe von MitarbeiterInnen, die nicht am Workshop teilnehmen (z.B. Häufigkeiten des Austauschs, Qualität der Kommunikation, Informationssammlung/ Wissensaustausch-Kontakte) 2. Nach der Maßnahme: Beobachtung & Erfragen des Verhaltens gegenüber anderen Generationen der TeilnehmerInnen und einer anderen Gruppe von MitarbeiterInnen, die nicht am Workshop teilnehmen (z.B. Häufigkeiten des Austauschs, Qualität der Kommunikation, Informationssammlung/ Wissensaustausch-Kontakte) 3. Follow-up nach 6 Monaten: Beobachtung & Erfragen des Verhaltens gegenüber anderen Generationen der TeilnehmerInnen und einer anderen Gruppe von MitarbeiterInnen, die nicht am Workshop teilnehmen (z.B. Häufigkeiten des Austauschs, Qualität der Kommunikation, Informationssammlung/ Wissensaustausch-Kontakte) 4. Mehrfachbefragung der TeilnehmerInnen zum Kommunikationsverhalten und sozialen Verhalten von KollegInnen mit anderer Generationenzugehörigkeit
<p>Evaluation Ebene 4 (Ergebnisse)</p>	<p>Systematisierung der Ergebnisse; Nutzung vorhandener Kennwerte im Unternehmen, Befragungen, Beobachtungen; z.B.:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Zeiteinsparung durch besseren Wissensaustausch, dies wiederum durch verbesserte Kommunikation zwischen den Generationen ▪ Arbeitszufriedenheit aufgrund verbesserter Sozialkontakte in der Abteilung ▪ Anstieg Produktivität der TeilnehmerInnen durch schnellere und bessere Kommunikation sowie produktivitätssteigernde Aufgabenverteilung in Abhängigkeit von Kompetenzen (statt aufgrund von altersbezogenen stereotypen Kompetenzzuschreibungen) ▪ Offenheit der TeilnehmerInnen gegenüber anderen Generationen ▪ Grundlagen geschaffen für wirksame IGL-Maßnahme zwischen Generationen ▪ etc.
<p>Evaluation Ebene 5 (Kosten, Nutzen, ROI)</p>	<p>Transformation von Kennwerten in monetäre Einheiten, insbesondere:</p> <p>Kosten:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Maßnahmenentwicklung & -vorbereitung (Zeit, Lohneinheiten, Kosten TrainerIn) ▪ Maßnahmenbegleitung & -evaluation (Zeit, Lohneinheiten, Kosten TrainerIn) ▪ Personalkosten für 8 h Teilnahme von 10 MitarbeiterInnen <p>Nutzen:</p> <ul style="list-style-type: none"> ▪ Produktivitätssteigerung (schneller arbeiten, bessere Qualität der Ergebnisse; z.B. Vergleich Produktivität mit anderer Abteilung, in der kein Workshop stattfand; oder Fremdbeurteilung Bewertung durch ExpertInnen und Führungskräfte) ▪ Anstieg Arbeitszufriedenheit in %, eventuell Transformation in monetäre Einheiten (Fremdbewertung, oder Vergleich der Produktivität unterschiedlich zufriedener MitarbeiterInnen) ▪ etc. <p>Relation Nutzen : Kosten</p>

Die Beispiele illustrieren, wie eine systematische Erfolgsmessung erfolgen könnte. Sichtbar wird hier auch die steigende Komplexität und der steigende Aufwand mit jeder der Evaluationsebenen (vgl. Kirkpatrick, 2000). Der Rückschluss auf die Wirksamkeit der einzelnen Maßnahme bleibt problematisch, könnte aber beispielsweise durch das Hinzuziehen von HochschulpartnerInnen mittelfristig verbessert werden, welche die systematische Evaluation begleiten und so Gelegenheit haben, Daten aus unterschiedlichen Unternehmen zu sammeln und die Frage der Wirksamkeit wissenschaftlich fundiert zu untersuchen. Beispielsweise könnten solche Evaluationsvorhaben in weitere Abschlussarbeiten integriert werden, wie sie auch hier in der Arbeit präsentiert wurden. Mittel- und langfristig käme eine bessere Kenntnis über Wirkmechanismen und Wirkungsweisen solcher aktuell erfolgsversprechenden Maßnahmen vor allem den Unternehmen zugute, die sich den Herausforderungen des demografischen Wandels rechtzeitig stellen wollen, um ihre Wettbewerbsfähigkeit und Erfolgsaussichten zu sichern.

6 Fazit

Der demografische Wandel wirkt sich auf verschiedene Lebensbereiche aus, so auch auf Unternehmen. Konsequenzen für Unternehmen lassen sich drei Bereichen zuordnen: (i) Verfügbarkeit von Fachkräften, (ii) Veränderungen der Altersstrukturen in Unternehmen und (iii) Verrentungswellen und Verlust von ExpertInnen (s. Kap. 2.2). Hieraus ergeben sich multiple Herausforderungen für Unternehmen, insbesondere zur Sicherung des Fachkräftebedarfs und zur Sicherung des Fachwissens (s. Kap. 2.2). Zum Umgang mit diesen Konsequenzen und Herausforderungen bietet sich Ansätze aus dem Bereich des sogenannten Demografiemanagement an (s. Kap. 3). Zur Sicherung des Fachwissens in Unternehmen stellt insbesondere das sogenannte IGL (z.B. Mentoring, Tandems, inter-generationale Teams) einen vielversprechenden Ansatzpunkt dar (s. Kap. 3.2).

Vor allem zu Voraussetzungen und Hemmnissen sowie zu Kosten und Nutzen solcher IGL-Maßnahmen fehlen bisher umfassende, praktisch nutzbare Erkenntnisse. Auf Grundlage angrenzender Forschungsbereiche (u.a. Lernen in der Arbeit, Evaluationsforschung) und der Erkenntnisse einer Reihe am Lehrstuhl für Organisation, Personalmanagement und Unternehmensführung betreuter Abschlussarbeiten wurden diese Punkte in der vorliegenden Arbeit konkretisiert. Folgendes bleibt festzuhalten.

Welche Faktoren können das IGL in Unternehmen beeinflussen (Kap. 4.1)?

- Literaturbasiert sind multiple Einflussfaktoren auf multiplen Ebenen in Unternehmen anzunehmen. Dies sind die Ebene der Organisation (z.B. Unterneh-

mensstrategie, Unternehmenskultur), der Arbeitsaufgabe (z.B. Gestaltungsspielräume, projektartige Organisation von Aufgaben), der externen Umwelt (z.B. Kooperationen), die interindividuelle Ebene (z.B. Fehlerkultur in Teams, Modellverhalten) und die individuelle Ebene (z.B. Problembewusstsein, Stereotype gegenüber bestimmten Generationen).

- Hieraus ergeben sich eine Reihe einzelner Forschungsfragen, die in Zukunft vertieft werden sollten. Angesichts der multiplen Ebenen, auf denen sich mögliche Einflussfaktoren identifizieren lassen, könnte angenommen werden, dass umfassenden Strategien zum Demografiemanagement unter Berücksichtigung aller Ebenen mittelfristig „erfolgreicher“ in der Bewältigung der demografisch bedingten Herausforderungen sind. Für Unternehmen hieße das, dass ein Demografiemanagement in übergeordnete Ansätze (z.B. Change-Management) eingeordnet werden sollte.

Sind sich Unternehmen über die Herausforderungen aufgrund des demografischen Wandels bewusst (Kap. 4.2, 4.2.1)?

- Die nur inkrementellen Veränderungen aufgrund demografischer Veränderungen erschweren die Problemwahrnehmung.
- Das öffentliche Problembewusstsein scheint angestiegen zu sein.
- In Unternehmen scheint noch häufig die Wahrnehmung einer persönlichen Betroffenheit zu fehlen. Konsequenzen demografischer Veränderungen scheinen noch nicht als sehr dringlich wahrgenommen zu werden.
- Es stellt sich die Frage, inwiefern ein proaktives Demografiemanagement systematische Vorteile gegenüber einem scheinbar vorherrschenden reaktiven Demografiemanagement aufweist.

Wie kann das Problembewusstsein gefördert werden (Kap. 4.2.2 bis 4.2.4)?

- Hier bieten sich sogenannte Stakeholder Awareness Kampagnen an, wie sie schon in anderen Handlungsfeldern konzipiert und eingesetzt werden.
- Besonders relevante Stakeholder im hier interessierenden Kontext scheinen Führungskräfte und MitarbeiterInnen verschiedener Generationen zu sein, aber auch Personalabteilungen und Betriebsräte sind hier zu berücksichtigen.
- Erfahrungen mit solchen Kampagnen scheinen bisher häufiger Unternehmen gesammelt zu haben, die einen akuten und bestimmten Problemdruck erlebten (re-aktives Problembewusstsein).
- Bei Maßnahmen zur Förderung des proaktiven Problembewusstseins besonders wichtige Erfolgsfaktoren scheinen das Zuschneiden der Maßnahmen auf die jeweilige Zielgruppe und die Anknüpfung an den individuellen Erfahrungen der

Zielgruppe zu sein. Auch Aktivierung und Beteiligung der Zielgruppe werden als nützlich und erfolgsförderlich erlebt.

- Ausgehend von den bisher fehlenden Hinweisen kann angenommen werden, dass eine systematische Erfolgsmessung für solche Maßnahmen bisher kaum stattfindet. Vielleicht fehlen Erkenntnisse und umsetzbare Instrumente hierzu.
- Mögliche Erfolgsindikatoren sind vielfältig denkbar. Der wichtigste Erfolgsindikator stellen das Problembewusstsein selbst und daran anschließende Interventionen dar.

Ist von einem Fortbestehen von „Altersstereotypen“ in der nächsten Generation von Fach- und Führungskräften auszugehen (Kap. 4.3)?

- Trotz den Altersstereotypen widersprechender wissenschaftlicher Erkenntnisse scheinen diese auch in der nächsten Generation von Fach- und Führungskräften fortzubestehen.
- Das bedeutet, dass Maßnahmen zum Abbau von Altersstereotypen einen wichtigen Anwendungsbereich von Maßnahmen zur Förderung des Problembewusstseins darstellen und auch zukünftig darstellen werden, wenn die Leistungs- und Wissenspotenziale aller MitarbeiterInnen aller Generationen in Unternehmen bestmöglich genutzt werden sollen.

Warum beschäftigen sich Unternehmen mit IGL/ Demografiemanagement und welcher Nutzen ist hier zu erwarten (Kap. 5.1, 5.2)?

- Die Gründe der Beschäftigung mit Demografiemanagement können im Unternehmen (z.B. Wissenssicherung, Kostenreduktion) und außerhalb des Unternehmens (z.B. Änderung von gesetzlichen Rahmenbedingungen, neue Managementansätze) liegen.
- Ziele und der zu erwartende Nutzen für das Unternehmen können vielfältig sein und betreffen unter anderem die Förderung der Wettbewerbsfähigkeit von Unternehmen, Fachkräfte- und Wissenssicherung, Produktivitätssteigerungen und Abbau hemmender Altersstereotype.
- Ziele und der zu erwartende Nutzen für die MitarbeiterInnen in Unternehmen sind ebenso vielfältig und betreffen unter anderem die erhöhte Beschäftigungsfähigkeit, Kompetenzerweiterungen, Arbeitszufriedenheit, Leistungsbereitschaft, Gesundheit und eine gute Vorbereitung auf neue Lebensphasen wie den Ruhestand.
- Weitere positive Folgen von Einzelmaßnahmen sind die Sensibilisierung für den Nutzen von Maßnahmen zum Demografiemanagement selbst und die Fortführung dieser Maßnahmen unter Bereitstellung entsprechender Ressourcen.

Wie kann die Evaluation systematisch erfolgen (Kap. 5.3)?

- Zur Evaluation bietet die Literatur eine Reihe von Modellen.
- Evaluationen müssen vor der Maßnahmendurchführung geplant werden. Angesichts der Vielfalt möglicher zu erwartender Ergebnisse sollten die jeweils angestrebten Ergebnisse im Vorhinein konkretisiert und hinsichtlich ihrer Operationalisierbarkeit reflektiert werden.
- Daten zur Erfolgsmessung und Maßnahmenbewertung sind bei multiplen Akteuren und zu multiplen Zeitpunkten zu sammeln.
- Neben der direkten Maßnahmenbewertung sind auch das Lernen und das veränderte Verhaltensrepertoire der MitarbeiterInnen sowie (monetärer und nicht monetärer) Nutzen und Kosten für das Unternehmen so konkret wie möglich zu erfassen.
- Je mehr Indikatoren systematisch erfasst und betrachtet werden und je mehr Vergleichsdaten zur Verfügung stehen, desto besser können etwaige Veränderungen tatsächlich auf einzelne Maßnahmen zurückgeführt werden.
- Kooperationen mit Hochschulen und anderen externen PartnerInnen können den Prozess unterstützen und mittelfristig den Nutzen von Maßnahmen zur Bewusstseinsbildung, zum Demografiemanagement und zum IGL untermauern.

Abschließend bleibt festzuhalten, dass (i) Maßnahmen vorhanden sind, die Unternehmen den proaktiven, rechtzeitigen Umgang mit den Herausforderungen aufgrund demografischer Veränderungen ermöglichen, dass (ii) sich angesichts der umfassenden und breiten demografischen Veränderungen noch zu wenige Unternehmen diesen Herausforderungen stellen, was vermutlich an einem häufig noch fehlenden Problembewusstsein liegt und dass (iii) auch die Wissenschaft gefordert ist, Erkenntnisse zur Vorbereitung, Durchführung und Nachbereitung solcher Maßnahmen zu generieren und dann anschließend in handlungsleitende Empfehlungen und praktikable Instrumente umzuwandeln. Die vielversprechenden Maßnahmen zum Umgang mit den aktuellen Herausforderungen müssen in den Unternehmen wahrgenommen und rechtzeitig implementiert werden, um die Herausforderungen angemessen bewältigen zu können.

7 Literaturverzeichnis

- Al Khaja, M. A. W., & Creedon, P. (2010). Evaluating the effectiveness of the first breast cancer awareness campaign in the United Arab Emirates: lessons learned and next steps. *Public Relations Review*, 36(4), 386-388. doi: 10.1016/j.pubrev.2010.06.005
- Argote, L., Gruenfeld, D., & Naquin, C. (2001). Group learning in organizations. In M. E. Turner (Ed.), *Groups at work: Theory and research* (pp. 369-410). New Jersey: Erlbaum.
- Astor, M., Koch, C., Klose, G., Reimann, F., Rochold, S., & Stemann, M.-C. (2006). *Zu alt, um Neues zu lernen? Chancen und Grenzen des gemeinsamen Lernens von älteren und jüngeren Mitarbeitern* (QUEM-Materialien No. 77). Berlin: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildungsforschung e.V.
- Axhausen, S., & Röhrig, R. (2002). Wissenschaftliche Beiträge zur Motivierung und Qualifizierung älterer Arbeitnehmer. In S. Axhausen, M. Christ, R. Röhrig & P. Zemlin (Hrsg.), *Ältere Arbeitnehmer – eine Herausforderung für die berufliche Bildung: Abschlussbericht und Dokumentation zum Modellversuch „Qualifizierung älterer Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen in den neuen Bundesländern aus Metall- und Elektroberufen und aus der industriellen Produktion“* (S. 27-46). Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB).
- Bangali, L., & Schmid, J. (2005, November). *Das Potenzial älterer Arbeitnehmer in Baden-Württemberg* (Online-Bericht: Best-Practice-Beispiele: Leitfaden für die Förderung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer). Baden-Württemberg. Retrieved from <http://www.awf-cms.org/licenses/en.html>
- Bassing, C. (2002). Sensibilisierungsmaßnahmen. In Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (Hrsg.), *Europäisches Seminar über Unternehmensübertragungen: Abschlussbericht* (S. 13-22). Wien; Österreich: Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit.
- Benz, M. (2010). *Personalmanagement in Zeiten des Demographischen Wandels: Zukünftige Herausforderungen für groß- und mittelständische Unternehmen mit Fokus auf die Zielgruppe der älteren Arbeitnehmer*. Dissertation, Rheinische Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn, Bonn. Retrieved from <http://hss.ulb.uni-bonn.de/2010/2098/2098.pdf>
- Beran, C., Piringner, M., & Roch, R. (2010, April). *Climate Coolers 2020: Evaluierung von Aktivitäten zur Bewusstseinsbildung für Energiespar- und Umweltschutzmaßnahmen in der offenen Jugendarbeit* (Projekt-Endbericht). Wien: ÖKOBÜRO – Koordinationsstelle österreichischer Umweltorganisationen. Retrieved from http://doku.cac.at/endbericht_cc2020.pdf
- Bleakley, A., Merzel, C., Messeri, P., Gift, T., Malotte, C. K., Middlestadt, S., et al. (2008). Check out that body: A community awareness campaign in New York City. *Journal of Primary Prevention*, 29(4), 331-339. doi: 10.1007/s10935-008-0141-0
- Bortz, J., & Döring, N. (2006). *Forschungsmethoden und Evaluation für Human- und Sozialwissenschaftler* (4. Aufl.). Heidelberg: Springer.
- Brinkmann, R. (2009). *Berufsbezogene Leistungsmotivation älterer Arbeitnehmer*. Berlin: Logos.
- Bruch, H., & Kunze, F. (2007). Management einer Aging Workforce: Ansätze zu Kultur und Führung. *Zfo–Zeitschrift Führung und Organisation*, 76(2), 72-77.
- Bruch, H., Kunze, F., & Böhm, S. (2010). *Generationen erfolgreich führen: Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demografischen Wandels*. Wiesbaden: Gabler.
- Buck, H., Kirstler, E., & Mendius, H. G. (2002). *Demographic change in the world of work: Opportunities for an innovative approach to work - a german point of view* (Booklet series: Demography and Employment). Stuttgart: German Federal

- Ministry of Education and Research. Retrieved from http://www.demotrans.de/documents/BR_DE_BR13.pdf
- Bullinger, H.-J., & Buck, H. (2007). Demografischer Wandel und die Notwendigkeit, Kompetenzsicherung und -entwicklung in der Unternehmung neu zu betrachten. In W. Jochmann & S. Gechter (Hrsg.), *Strategisches Kompetenzmanagement* (S. 61-77). Berlin: Springer. doi: 10.1007/978-3-540-68605-7_4
- Christ, M., & Zemlin, P. (2002). Der Modellversuch: Voraussetzungen, Ziele, Ergebnisse. In S. Axhausen, M. Christ, R. Röhrig & P. Zemlin (Hrsg.), *Ältere Arbeitnehmer – eine Herausforderung für die berufliche Bildung: Abschlussbericht und Dokumentation zum Modellversuch „Qualifizierung älterer Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen in den neuen Bundesländern aus Metall- und Elektroberufen und aus der industriellen Produktion“* (S. 9-25). Bonn: Bundesinstitut für Berufsbildung (BIBB).
- Csobod, É., Grätz, M., & Szuppinger, P. (2009). *Overview and analysis of public awareness raising strategies and actions on energy savings* (Project report No. INTENSE/Deliverable 6.1/WP6/Year 2009). Latvia: Baltic Environmental Forum. Retrieved from http://www.intense-energy.eu/uploads/tx_triedownloads/INTENSE_WP6_D61_final.pdf
- Deller, J., Kern, S., Hausmann, E., & Diederichs, Y. (2008). *Personalmanagement im demografischen Wandel: Ein Handbuch für den Veränderungsprozess*. Heidelberg: Springer.
- Devlin, E., MacAskill, S., & Stead, M. (2007). 'We're still the same people': Developing a mass media campaign to raise awareness and challenge the stigma of dementia. *International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing*, 12(1), 47-58. doi: 10.1002/nvsm.273
- Dodgson, M. (1993). Organizational learning: a review of some literatures. *Organization Studies*, 14(3), 375.
- Ehmer, P. (2009, Mai). *Dienstleistungen im Strukturwandel: Wissensintensive Unternehmensdienste liegen im Trend* (DB Research, Aktuelle Themen No. 446). Frankfurt am Main: Deutsche Bank Research. Retrieved from www.dbresearch.de
- Elder, R. W., Shults, R. A., Sleet, D. A., Nichols, J. L., Thompson, R. S., & Rajab, W. (2004). Effectiveness of mass media campaigns for reducing drinking and driving and alcohol-involved crashes: A systematic review. *American Journal of Preventive Medicine*, 27(1), 57-65. doi: 10.1016/j.amepre.2004.03.002
- Ethiopian National Disability Action Network. (2011, July). *Disability awareness raising guidelines: Thinking outside the box* (Report). Ethiopian National Disability Action Network (ENDAN) and Comitato Collaborazione Medica (CCM). Retrieved from http://www.endanEthiopia/org./index.php/components/com_acymailing/images/index?option=com_jdownload&itemid=71&view=finish&cid=24&catid=10&m=0
- Europäisches Zentrum für die Förderung der Berufsausbildung. (2011). *Lernen bei der Arbeit: Erfolgsgeschichten aus dem betrieblichen Lernen in Europa*. Luxemburg: Europäisches Zentrum für die Förderung der Berufsausbildung.
- European Focus Consulting SRL. (2010, September-October). *Green Pro: Awareness campaign strategy and road map* (Report, GREEN PRO: Promoting Green Products No. LIFE08 INF/RO/000507). Bacau: European Focus Consulting SRL. Retrieved from http://www.greenpro.ub.ro/downloads/en/Awareness_campaign_strategy_v2.pdf
- Fassin, Y. (2010). A dynamic perspective in Freeman's stakeholder model. *Journal of Business Ethics*, 96(0), 39-49. doi: 10.1007/s10551-011-0942-6
- Felden, B. (2002). Best Practice Erfahrungen zur erfolgreichen Sensibilisierung für die Unternehmensnachfolge. In Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (Hrsg.), *Europäisches Seminar über Unternehmensübertragungen*:

- Abschlussbericht* (S. 111-117). Wien; Österreich: Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit.
- Fiedler, K. (1992). Die Verarbeitung sozialer Informationen für Urteilsbildung und Entscheidungen. In W. Stroebe, M. Hewstone, J.-P. Codol & G. M. Stephenson (Hrsg.), *Sozialpsychologie: Eine Einführung* (2. Aufl., S. 143-175). Berlin: Springer.
- Fischer, P. M. (2007). *Berufserfahrung älterer Führungskräfte als Ressource*. Wiesbaden: DUV/ Gabler.
- Freeman, R. E., Harrison, J. S., Wicks, A. C., Parmar, B. L., & de Colle, S. (2010). *Stakeholder theory: The state of the art*. New York, USA: Cambridge University Press.
- Frerichs, F. (2007). Weiterbildung und Personalentwicklung 40plus: eine praxisorientierte Strukturanalyse. In T. W. Länge & B. Menke (Eds.), *Generation 40plus: Demografischer Wandel und Anforderungen an die Arbeitswelt* (pp. 67-104). Bielefeld: Bertelsmann. Retrieved from www.pedocs.de.
- Frerichs, F., & Sporket, M. (2007, January). *Employment and labour market policies for an ageing workforce and initiatives at the workplace - National overview report: Germany* (Project-report No. ef07056). Dublin; Ireland: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Retrieved from <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef07056.htm>
- Gabriel, R. (2004, Januar). *Pilotprojekt Penzing: Wettbewerb "Abfallvermeidung in Wien"* (Endbericht zum Pilotprojekt Penzing „PpP“). Wien: Büro für Technischen Umweltschutz. Retrieved from http://wenigermist.natuerlichwien.at/uploads/2010/06/Endbericht_PPP_2003pdf.pdf
- Gasteiger, R. M., Lorson, H., & Leckebusch, H. (2008). *Pro 50 - Arbeit mit Zukunft: Ist Ihr Unternehmen fit für den demografischen Wandel?* Frankfurt am Main: PricewaterhouseCoopers. Retrieved from https://pwcplus.pwc.de/fileserver/EmbeddedItem/PwC_Pro50.pdf?docId=e504480b63aba32&componentName=pubDownload_hd
- Gebert, D., & Boerner, S. (1997). Mentale Lernbarrieren in Organisationen und Ansätze zu ihrer Überwindung. In Dr. Wieselhuber & Partner (Hrsg.), *Handbuch Lernende Organisation: Unternehmens- und Mitarbeiterpotentiale erfolgreich erschließen* (S. 237-248). Wiesbaden: Gabler.
- Geiger, W., & Kotte, W. (2008). *Handbuch Qualität: Grundlagen und Elemente des Qualitätsmanagements: Systeme - Perspektiven* (5. Aufl.). Wiesbaden: Vieweg.
- Gesellschaft für Evaluation e.V. (2008). *Standards für Evaluation* (electronic version, 4. Aufl.). Köln: DeGEval. Retrieved from <http://www.degeval.de>
- Global Partnership for the prevention of armed conflict. (2007, October). *GPPAC awareness raising meeting* (Meeting report). Soesterberg; NL: Global Partnership for the prevention of armed conflict (GPPAC). Retrieved from <http://gppac.net/uploads/File/Programmes/Awareness%20Raising/toolkit/AR%20Toolkit%20English%20-%20As%20of%2015.03.09.pdf>
- Greif, S. (1996). Selbstorganisationsformen. In S. Greif & H.-J. Kurtz (Hrsg.), *Handbuch selbstorganisiertes Lernen* (S. 53-66). Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Grignoli, D., & Di Paolo, M. (2008, November). *For a culture of intergenerational learning in the complex system of working environment: The results of a survey conducted in IGLOO partner countries* (IGLOO General Report 2009). Molise, Italy: Universität Molise. Retrieved from http://www.iglooproject.eu/files/general_report_-_done_eng.pdf
- Güldenbergs, S. (1997). Lernbarrieren und die Verhinderung des Verlernens in Organisationen. In Dr. Wieselhuber & Partner (Hrsg.), *Handbuch Lernende Organisation: Unternehmens- und Mitarbeiterpotentiale erfolgreich erschließen* (S. 227-235). Wiesbaden: Gabler.

- Habelt, W. O. (1997). Lernen kultivieren: Neue Spielregeln für eine solidarische Organisationsgemeinschaft. In Dr. Wieselhuber & Partner (Hrsg.), *Handbuch Lernende Organisation: Unternehmens- und Mitarbeiterpotentiale erfolgreich erschließen* (S. 89-100). Wiesbaden: Gabler.
- Häcker, H., & Stapf, K. H. (Hrsg.). (1998). *Dorsch: Psychologisches Wörterbuch* (13. überarb. und erw. Aufl.). Bern: Huber.
- Jambor, M. (2012). *Demografieberatung für wissensintensive Dienstleistungsunternehmen: Ansätze zum Umgang mit alternden Belegschaften*. Nicht veröffentlichte Masterarbeit, Institut für Wirtschaftswissenschaften, Brandenburgische Technische Universität Cottbus, Cottbus.
- Juch, A. (2009). *Erwerbstätigkeit im Alter: Personalwirtschaftliche Gestaltungsmöglichkeiten angesichts älterer Belegschaften*. Frankfurt am Main: Peter Lang.
- Kampczyk, S. (2012). *Intergenerationales Lernen in Unternehmen: Erfahrungen bisheriger Anwendungen*. Nicht veröffentlichte Masterarbeit, Institut für Wirtschaftswissenschaften, Brandenburgische Technische Universität Cottbus, Cottbus.
- Kay, R., Kranzusch, P., & Suprinoviéc, O. (2008, September). *Absatz- und Personalpolitik mittelständischer Unternehmen im Zeichen des demografischen Wandels: Herausforderungen und Reaktionen* (IfM-Materialien No. 183). Bonn: Institut für Mittelstandsforschung.
- Kirkpatrick, D. L. (2000). Evaluating training programs: The four levels. In G. M. Piskurich, P. Beckschi & B. Hall (Eds.), *The ASTD handbook of training design and delivery: A comprehensive guide to creating and delivering training programs, instructor-led, computer-based, or self-directed* (pp. 133-146). New-York: McGraw-Hill.
- Kluge, A. (1999). *Erfahrungsmanagement in lernenden Organisationen*. Göttingen: Verlag für Angewandte Psychologie.
- Kornadt, A. E., & Rothermund, K. (2011). Contexts of aging: assessing evaluative age stereotypes in different life domains. *The Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, 66(5), 547-556.
- Krapp, A., & Weidenmann, B. (Eds.). (2001). *Pädagogische Psychologie* (4). Weinheim: Beltz PVU.
- Kraus, G., Becker-Kolle, C., & Fischer, T. (2006). *Change-Management*. Berlin: Cornelsen.
- Liegle, L., & Lüscher, K. (2004). Das Konzept des "Generationenlernens". *Zeitschrift für Pädagogik*, 50(1), 38-55.
- Mai, R. (2008). Demographic change in Germany. *European View*, 7(2), 287-296. doi: 10.1007/s12290-008-0048-4
- Maier, G. W., & Rosenstiel, L. v. (1997). Lernende Organisationen und der Umgang mit Fehlern. In Dr. Wieselhuber & Partner (Hrsg.), *Handbuch Lernende Organisation: Unternehmens- und Mitarbeiterpotentiale erfolgreich erschließen* (S. 101-107). Wiesbaden: Gabler.
- McCrea, J. M. (1997). Types and models of intergenerational programs. In S. Newman, C. R. Ward, T. B. Smith, J. O. Wilson & J. M. McCrea (Eds.), *Intergenerational programs: Past, present, and future* (pp. 81-93). Washington, DC; USA: Taylor & Francis.
- Meese, A. (2005). Lernen im Austausch der Generationen. *DIE - Zeitschrift für Erwachsenenbildung*, 2005(2), 39-41.
- Mojik, I. (2005, June). *Awareness-raising strategy* (Project report; UNDP-GEF project Capacity building for improving the quality of Greenhouse gas inventories No. RER/01/G31). The Regional Environmental Center (REC) for Central and Eastern Europe. Retrieved from http://archive.rec.org/REC/programs/undp-GHGinventories/docs/Training/Awarenes Strategy_EN.pdf

- Morschhäuser, M., Ochs, P., & Huber, A. (2003). *Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern: Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Naegele, G., & Walker, A. (2006, May). *A guide to good practice in age management* (Project-report No. ef05137/ TJ-75-06-857-EN-C). Dublin; Ireland: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Retrieved from <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef05137.htm>
- Newman, S. (1997). History and evolution of intergenerational programs. In S. Newman, C. R. Ward, T. B. Smith, J. O. Wilson & J. M. McCrea (Eds.), *Intergenerational programs: Past, present, and future* (pp. 55-79). Washington, DC; USA: Taylor & Francis.
- Nieder, P., & Michalk, S. (2008). *Modernes Personalmanagement: Grundlagen, Konzepte, Instrumente*. Weinheim: Wiley.
- Oertel, J. (2007). *Generationenmanagement in Unternehmen*. Wiesbaden: DUV/ Gabler.
- Phillips, J. J., & Whalen, J. P. (2000). Return on investment for technology-based training: Building the business case. In G. M. Piskurich, P. Beckschi & B. Hall (Eds.), *The ASTD handbook of training design and delivery: A comprehensive guide to creating and delivering training programs, instructor-led, computer-based, or self-directed* (pp. 216-236). New-York: McGraw-Hill.
- Plotnikoff, R. C., Todosijczuk, I., Faulkner, G., Pickering, M. A., Cragg, S., Chad, K., et al. (2009). ParticipACTION: Baseline assessment of the 'new ParticipACTION': A quantitative survey of Canadian organizational awareness and capacity. *International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity*, 6(86), 12 p. doi: 10.1186/1479-5868-6-86
- Prezewowsky, M. (2007). *Demografischer Wandel und Personalmanagement. Herausforderungen und Handlungsalternativen vor dem Hintergrund der Bevölkerungsentwicklung*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag/ GWV.
- Probst, G. J. B., & Romhardt, K. (1997). Bausteine des Wissensmanagements - ein praxisorientierter Ansatz. In Dr. Wieselhuber & Partner (Hrsg.), *Handbuch Lernende Organisation: Unternehmens- und Mitarbeiterpotentiale erfolgreich erschließen* (S. 129-143). Wiesbaden: Gabler.
- Ramasamy, B., & Woan Ting, H. (2004). A comparative analysis of corporate social responsibility awareness. *Journal of Corporate Citizenship*, 13(Spring), 109-123.
- Raupach, A. (2012). *Intergenerationales Lernen: Bewusstseinsbildung und bewusstseinsbildende Maßnahmen bei Stakeholdern*. Nicht veröffentlichte Masterarbeit, Institut für Wirtschaftswissenschaften, Brandenburgische Technische Universität Cottbus, Cottbus.
- Regionale Koordinationsstelle des Niederösterreichischen Beschäftigungspakts. (2004). *Gendernow: Good practice in Unternehmen* (Gendernow Broschüre). Österreich: Regionale Koordinationsstelle des Niederösterreichischen Beschäftigungspakts. Retrieved from http://www.genderwerk.de/dokus/good_practice_unternehmen.pdf
- Reinfrank, D. (2008, Januar). *Wasserentwicklungsplan Gemeinde Tattendorf* (Bericht des Bürgermeisters Tattendorf). Tattendorf; Österreich: Gemeindeamt Tattendorf. Retrieved from www.tsug.at/tatten_wasser.pdf
- Rousseau, D. M. (1997). Organizational behavior in the new organizational era. *Annual Review of Psychology*, 48(1), 515-546.
- Sayers, R. (2006). *Principles of awareness-raising: Information literacy, a case study*. Bangkok: UNESCO Bangkok.
- Scherz, M., Staller, S., & Strauss, P. (2010, März). *Boden Wasser Zukunft: Maßnahmenkatalog für einen nachhaltigen Umgang mit Boden und Wasser in niederösterreichischen Gemeinden* (Massnahmenkatalog). Jänner; Österreich: im-plan-tat u.a. Retrieved from <http://www.unserboden.at/massnahmenkatalog.pdf>

- Schwarz, D., & Hipp, C. (2007). *Survey of demographic challenges and discussion of human resource management strategies* (Working Paper No. 2). Cottbus: BTU Cottbus.
- Seitz, C. (2004). *Generationenbeziehungen in der Arbeitswelt: Zur Gestaltung intergenerativer Lern- und Arbeitsstrukturen in Organisationen*. Dissertation, Justus Liebig-Universität Giessen, Giessen. Retrieved from <http://geb.uni-giessen.de/geb/volltexte/2004/1646/pdf/SeitzCornelia-2004-07-20.pdf>
- Shipman, B. (2008, April). *ICZM Mediterranean awareness-raising strategy (MARS): A framework strategy to support policy development and implementation* (Report, UNEP/MAP-METAP SMAP III Project). Split; Croatia: Priority Actions Programme/ Regional Activity Centre (PAP/ RAC). Retrieved from http://www.coastday.org/iczm_policy_workshop/documents/ICZM%20Mediterranean%20Awareness-Raising%20Strategy%20WEB.pdf
- Skrzipek, M. (2005). *Shareholder value versus stakeholder value: Ein Vergleich des US-amerikanischen Raums mit Österreich*. Wiesbaden: DUV.
- Snyder, L. B. (2007). Health communication campaigns and their impact on behavior. *Journal of Nutrition Education and Behavior*, 39(2), 32-40. doi: 10.1016/j.jneb.2006.09.004
- Sonntag, K. (1997). Wege zur Lernkultur und organisationalen Effizienz. In Dr. Wieselhuber & Partner (Hrsg.), *Handbuch Lernende Organisation: Unternehmens- und Mitarbeiterpotentiale erfolgreich erschließen* (S. 45-53). Wiesbaden: Gabler.
- Spannring, R. (2008, April). *Intergenerational learning in organizations (IGLOO): Literature report* (IGLOO Projectreports). Innsbruck: University Innsbruck.
- Stäbler, S. (1999). *Die Personalentwicklung der "Lernenden Organisation": Konzeptionelle Untersuchung zur Initiierung und Förderung von Lernprozessen*. Berlin: Duncker & Humblot.
- Statistische Ämter des Bundes und der Länder. (2011, März). *Demografischer Wandel in Deutschland: Bevölkerungs- und Haushaltsentwicklung im Bund und in den Ländern (Demographic change in Germany: Development of the population and of households in Germany and the Länder)* (Statistischer Bericht, Heft 1). Wiesbaden: Statistisches Bundesamt. Retrieved from <http://www.statistikportal.de/Statistik-Portal/en/>
- Strohm, O., & Ulich, E. (1998). Integral analysis and evaluation of enterprises: A multilevel approach in terms of people, technology, and organization. *Human Factors and Ergonomics in Manufacturing & Service Industries*, 8(3), 233-250. doi: 10.1002/(SICI)1520-6564(199822)8:3<233::AID-HFM3>3.0.CO;2-4
- Sutherland, M., & Friedman, L. (2000). Do you model ad awareness or advertising awareness? *Journal of Advertising Research*, 2000(September/ October), 32-37.
- Tannenbaum, S. I., & Yukl, G. (1992). Training and development in work organizations. *Annual Review of Psychology*, 43(1), 399-441.
- Taylor, P. (2006, September). *Employment initiatives for an ageing workforce in the EU15* (Project-report No. ef0639/ TJ-76-06-055-EN-C). Dublin; Ireland: European Foundation for the Improvement of Living and Working Conditions. Retrieved from <http://www.eurofound.europa.eu/publications/htmlfiles/ef0639.htm>
- Tempest, S. (2003). Intergenerational learning: A reciprocal knowledge development process that challenges the language of learning. *Management Learning*, 34(2), 181-200. doi: 10.1177/1350507603034002002
- The Biological and Toxin Weapons Convention. (2011, April). *Possible approaches to education and awareness-raising among life-scientists* (Document of the 2011 Preparatory Committee of the Seventh Review Conference No. BWC/CONF.VII/PC/INF.4). Bradford; UK: University of Bradford. Retrieved from http://www.opbw.org/rev_cons/prep_com/BWC_CONF.VII_PC_INF4_E.pdf

- Tosti, D., & Jackson, S. D. (1997). The organizational scan. *Performance Improvement*, 36(10), 22-26. doi: 10.1002/pfi.4140361007
- Uggla, Y. (2008). Strategies to create risk awareness and legitimacy: The Swedish climate campaign. *Journal of Risk Research*, 11(6), 719-734. doi: 10.1080/13669870701746316
- Vallone, D. M., Duke, J. C., Cullen, J., McCausland, K. L., & Allen, J. A. (2011). Evaluation of EX: A national mass media smoking cessation campaign. *American Journal of Public Health*, 101(2), 302-309.
- Verworn, B. (2009). Wie werden ältere IngenieurInnen im Vergleich zu jüngeren eingeschätzt? *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 8(2), 77-87. doi: 10.1026/1617-6391.8.2.77
- Verworn, B., & Hipp, C. (2009). Does the ageing workforce hamper the innovativeness of firms? (No) evidence from Germany. *International Journal of Human Resources Development and Management*, 9(2/3), 180-197.
- Ward, C. R. (1997). Evaluation of intergenerational programs. In S. Newman, C. R. Ward, T. B. Smith, J. O. Wilson & J. M. McCrea (Eds.), *Intergenerational programs: Past, present, and future* (pp. 117-125). Washington, DC; USA: Taylor & Francis.
- Wentges, P. (2002). *Corporate governance und Stakeholder-Ansatz: Implikationen für die betriebliche Finanzwirtschaft*. Wiesbaden: DUV.
- Werner, M. (2004). *Einflussfaktoren des Wissenstransfers in wissensintensiven Dienstleistungsunternehmen: Eine explorativ-empirische Untersuchung bei Unternehmensberatungen*. Wiesbaden: Gabler.
- Wilkesmann, U. (1999). *Lernen in Organisationen: Die Inszenierung von kollektiven Lernprozessen*. Frankfurt am Main: Campus.
- Wohlfarth, L. (2012). *Der Weg zur demografiegerechten Personalentwicklung*. Nicht veröffentlichte Bachelorarbeit, Institut für Wirtschaftswissenschaften, Brandenburgische Technische Universität Cottbus, Cottbus.
- Wolff, H., Spieß, K., & Mohr, H. (2001). *Arbeit - Altern - Innovation*. Wiesbaden: Universum Verlagsanstalt.
- Wright, A., McGorry, P. D., Harris, M. G., Jorm, A. F., & Pennell, K. (2006). Development and evaluation of a youth mental health community awareness campaign – The Compass Strategy. *Biomedcentral Public Health*, 6(215), 1-13. doi: 10.1186/1471-2458-6-215
- Zimbardo, P. G., & Gerrig, R. J. (1999). *Psychologie* (7. Aufl.). Berlin: Springer.

ANHANG

Anhang 1	Dokumente der Literaturanalyse bei Raupach (2012).....	55
Anhang 2	Interviewleitfaden bei Raupach (2012).....	58
Anhang 3	Fragebogen bei Kampczyk (2012).....	61

Anhang 1 Dokumente der Literaturanalyse bei Raupach (2012)

Quelle	Bereich
Al Khaja, M. A. W.; & Creedon, P. (2010). Evaluating the effectiveness of the first breast cancer awareness campaign in the United Arab Emirates: lessons learned and next steps. <i>Public Relations Review</i> , 36(4), 386-388. doi: 10.1016/j.pubrev.2010.06.005	Gesundheit
Arnett, E. (n.d.). <i>Raising awareness through national campaigns: laying the groundwork for community initiatives</i> . Retrieved March 10, 2012 from www.epa.ie/downloads/conferencesandevents/greeningcommunities/ElizabethArnett.pdf	Umwelt
Bassing, C. (2002). Sensibilisierungsmaßnahmen. In Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (Hrsg.), <i>Europäisches Seminar über Unternehmensübertragungen: Abschlussbericht</i> (S. 13-22). Wien; Österreich: Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit.	Wirtschaft (Übertragungen)
Bemmerlein-Lux, F. (2006). <i>Capacity development strategy: Guidelines for awareness building and skill training programmes</i> . Retrieved December 12, 2011 from http://www.gtz.de/de/dokumente/en-Capacity-Development-Strategy-WASH-Project-India.pdf	Umwelt
Beran, C., Piringner, M., & Roch, R. (2010). <i>Climate Coolers 2020: Evaluierung von Aktivitäten zur Bewusstseinsbildung für Energiespar- und Umweltschutzmaßnahmen in der offenen Jugendarbeit</i> . Eingesehen am 28.11.2011 in http://doku.cac.at/endbericht_cc2020.pdf	Energie/ Umwelt
Bleakley, A., Merzel, C., Messeri, P., Gift, T., Malotte, K., Middlestadt, S., et al. (2008). Check out that body: a community awareness campaign in New York City. <i>Journal of Primary Prevention</i> , 29(4), 331-339. doi: 10.1007/s10935-008-0141-0	Gesundheit
Csobod, É., Grätz, M., & Szuppinger, P. (2009). <i>Overview and analysis of public awareness raising strategies and actions on energy savings</i> . Retrieved November 17, 2011 from http://www.intense-energy.eu/uploads/tx_triedownloads/INTENSE_WP6_D61_final.pdf	Energie/ Umwelt
Devlin, E., MacAskill, S., & Stead, M. (2007). 'We're are still the same people': developing a mass media campaign to raise awareness and challenge the stigma of dementia. <i>International Journal of Nonprofit and Voluntary Sector Marketing</i> , 12(1), 47-58. doi: 10.1002/nvsm	Gesundheit
EC European Focus Consulting SRL (2010). <i>Green Pro: Awareness campaign strategy and road map</i> . Retrieved December 11, 2011 from http://www.greenpro.ub.ro/downloads/en/Awareness_campaign_strategy_v2.pdf	Marketing
Elder, R. W., Shults, R. A., Sleet, D. A., Nichols, J. L., Thompson, R. S., & Rajab, W. (2004). Effectiveness of mass media campaigns for reducing drinking and driving and alcohol-involved crashes: a systematic review. <i>American Journal of Preventive Medicine</i> , 27(1), 57-65. doi: 10.1016/j.amepre.2004.03.002	Geundheit
Ethiopian National Disability Action Network (2011). <i>Disability awareness raising guidelines: Thinking outside the box</i> . Retrieved January 7, 2012 from http://www.endan Ethiopia/org/index.php/components/com_acymailing/images/images/index?option=com_jdownload&itemid=71&view=finish&cid=24&catid=10&m=0	Gesundheit
Gabriel, R. (2004). <i>Pilotprojekt Penzing: Wettbewerb „Abfallvermeidung in Wien“</i> (Endbericht). Eingesehen am 28.11.2012 in http://wenigermist.natuerlichwien.at/uploads/2010/06/Endbericht_PPP_2003pdf.pdf	Umwelt

Global Partnership for the prevention of armed conflict GPPAC (2007). <i>GPPAC awareness raising meeting</i> . Retrieved March 4, 2012 from http://gppac.net/uploads/File/Programmes/Awareness%20Raising/toolkit/AR%20toolkit%20English%20-%20As%20of%2015.03.09.pdf	Politik/ Friedens- forschung
Jacobsen, G. D., & Jacobsen, K. H. (2011). Health awareness campaigns and diagnosis rates: evidence from national breast cancer awareness month. <i>Journal of Health Economics</i> , 30(1), 55-61. doi: 10.1016/j.jhealeco.2010.11.005	Gesundheit
Mojik, I. (2005). <i>Awareness-raising strategy: UNDP-GEF project capacity building for improving the quality of greenhouse gas inventories</i> . Retrieved November 28, 2011 from http://archive.rec.org/REC/programs/undp-GHGinventories/docs/Training/Awarenes_Strategy_EN.pdf	Umwelt
Plotnikoff, R. C., Todosijczuk, I., Faulkner, G., Pickering, M. A., Cragg, S., Chad, K., et al. (2009). ParticipACTION: baseline assessment of the 'new ParticipACTION': a quantitative survey of Canadian organizational awareness and capacity. <i>International Journal of Behavioral Nutrition and Physical Activity</i> , 6(86), 1-12. doi: 10.1186/1479-5868-6-86	Gesundheit
Ramasamy, B., & Ting, H. W. (2004). A comparative analysis of corporate social responsibility awareness. <i>Journal of Corporate Citizenship</i> , 13(Spring), 109-123.	Wirtschaft (CSR)
Regionale Koordinationsstelle des Niederösterreichischen Beschäftigungspakts. (2004). <i>Gendernow: Good practice in Unternehmen</i> (Gendernow Broschüre). Eingesehen am 02.02.2012 in http://www.genderwerk.de/dokus/good_practice_unternehmen.pdf	Wirtschaft (Gender)
Reinfrank, D. (2008). <i>Wasserentwicklungsplan Gemeinde Tattendorf</i> . Eingesehen am 25.11.2011 in www.tsug.at/tatten_wasser.pdf	Umwelt
Sayers, R. (2006). <i>Principles of awareness-raising: Information literacy, a case study</i> . Retrieved November 24, 2011 from http://drtc.isibang.ac.in:8080/jspui/bitstream/1849/290/1/Principles_of_awareness-raising_Information_literacy_a_case_study_by_Richard_Sayers.pdf	Bildung
Scherz, M., Staller, S., & Strauss, P. (2010). <i>Boden Wasser Zukunft: Maßnahmenkatalog für einen nachhaltigen Umgang mit Boden und Wasser in niederösterreichischen Gemeinden</i> . Eingesehen am 17.12.2011 in http://www.unserboden.at/massnahmenkatalog.pdf	Umwelt
Shipman, B. (2008). <i>ICZM Mediterranean awareness-raising strategy (MARS): a framework strategy to support policy development and implementation</i> . Retrieved December 5, 2011 from http://www.coastday.org/iczm_policy_workshop/documents/ICZM%20Mediterranean%20Awareness-Raising%20Strategy%20WEB.pdf	Umwelt
Snyder, L. B. (2007). Health communication campaigns and their impact on behavior. <i>Journal of Nutrition Education and Behaviour</i> , 39(2), 32-40.	Gesundheit
Sutherland, M., & Friedman, L. (2000). Do you model ad awareness or advertising awareness? <i>Journal of Advertising Research</i> , September /October, 32-37.	Marketing
The Biological and Toxin Weapons Convention. (2011, April). <i>Possible approaches to education and awareness-raising among life-scientists</i> (Document of the 2011 Preparatory Committee of the Seventh Review Conference No. BWC/CONF.VII/PC/INF.4). Retrieved February 20, 2012 from http://www.opbw.org/rev_cons/prep_com/BWC_CONF.VII_PC_INF4_E.pdf	Biotechnologie
Ugla, Y. (2008). Strategies to create risk awareness and legitimacy: the Swedish climate campaign. <i>Journal of Risk Research</i> , 11(6), 719-734.	Umwelt

<p>Vallone, D. M., Duke, J. C., Cullen, J., McCausland, K. L., & Allen, J. A. (2011). Evaluation of EX: a national mass media smoking cessation campaign. <i>American Journal of Public Health, 101</i>(2), 302-309.</p>	<p>Gesundheit</p>
<p>Wright, A., McGorry, P. D., Harris, M. G., Jorm, A. F., & Pennell, K. (2006). Development and evaluation of a youth mental health community awareness campaign – The Compass Strategy. <i>Biomedcentral Public Health, 6</i>(215), 1-13. doi: 10.1186/147-2458-6-215</p>	<p>Gesundheit</p>

Quelle: Tabelle in Anl. an Raupach (2012)

Anhang 2 Interviewleitfaden bei Raupach (2012)

ExpertInnen-Interview – Schriftlicher Teil

Die folgenden Fragen dienen als Grundlage für den zweiten Interviewteil, welcher telefonisch durchgeführt wird. Eine kurze Beantwortung in Form von aussagekräftigen Stichpunkten ist hierbei ausreichend. Die Beantwortung erfolgt freiwillig und kann jederzeit abgebrochen werden. Eine Nichtbeantwortung hat keinerlei negative Konsequenzen für Sie. Auch gibt es keine „richtigen“ und „falschen“ Antworten, da mich ausschließlich Ihre ganz persönliche ExpertInnen-Meinung interessiert.

Alle Fragen beziehen sich auf den Sachverhalt, dass Bewusstsein für die Bedeutung von intergenerationalem Lernen in Unternehmen gebildet und gefördert werden soll.

Damit Sie meine Fragen beantworten können, sind hier ganz kurz die wichtigsten Begrifflichkeiten, wie sie im Folgenden verstanden werden sollen, erläutert.

- Der Begriff „innerbetriebliches intergenerationales Lernen“ wird im Folgenden zur besseren Lesbarkeit der Fragen abgekürzt mit „**IGL** in Unternehmen“. Intergenerationales Lernen umfasst alle denkbaren Maßnahmen, welche in Unternehmen mit der Absicht, zu lernen, durchgeführt werden und bei denen ein Lerntransfer zwischen unterschiedlichen Generationen von MitarbeiterInnen stattfindet.
- Der Begriff „**Generation**“ wird hauptsächlich altersorientiert verstanden.
- Der Begriff „**Stakeholder**“ bezeichnet hier jene Personen bzw. Personengruppen, die ein Interesse an IGL in Unternehmen haben und die es „anzusprechen“ gilt, damit IGL in Unternehmen erfolgreich implementiert, durchgeführt und aufrecht erhalten werden kann.

Die Fragen gliedern sich in folgende Abschnitte:

- Verständnis von IGL in Unternehmen
- Stakeholder für IGL in Unternehmen
- Bewusstseinsbildende Maßnahmen für IGL in Unternehmen
- Definition und Messung von Erfolg bzgl. Bewusstseinsbildung für IGL in Unternehmen
- Sonstiges

Bitte tragen Sie Ihre Antworten direkt nach den Fragen in dieses Word-Dokument ein. Die Anzahl der Stichpunkte kann von Ihnen frei gewählt werden.

Datum: _____

Verständnis von IGL in Unternehmen

(1) Was verstehen Sie persönlich unter IGL in Unternehmen?

- ...
- ...

Stakeholder für IGL in Unternehmen

(2) Welche Stakeholder gilt es Ihrer Meinung nach von der Notwendigkeit für IGL in Unternehmen zu überzeugen? Bitte begründen Sie Ihre Antwort kurz.

- ...
- ...

(3) In welchem Ausmaß sind sich die von Ihnen benannten Stakeholder Ihrer Meinung nach schon über die Bedeutung von IGL in Unternehmen bewusst? Bitte erläutern Sie kurz Ihre Antworten.

- ...
- ...

Bewusstseinsbildende Maßnahmen für IGL in Unternehmen

(4) Welche bewusstseinsbildenden Maßnahmen für IGL in Unternehmen sind Ihnen persönlich bekannt?

- ...
- ...

(5) Bewusstseinsbildende Maßnahmen können der Literatur zufolge beispielsweise in folgende fünf Kategorien gegliedert werden:

- Personalisierte Kommunikation
- Massenkommunikation
- Bildungsaktivitäten
- Public Relations
- Kommunikation mittels Einsatz von FürsprecherInnen

Welche dieser Maßnahmenkategorien ist Ihrer Meinung nach besonders geeignet, Bewusstsein für die Bedeutung von IGL in Unternehmen zu fördern? Bitte begründen Sie Ihre Antwort kurz.

- ...
- ...

Definition und Messung von Erfolg bzgl. Bewusstseinsbildung für IGL in Unternehmen

- (6) In der Forschung wurden bis dato nur wenige Untersuchungen des Erfolges von bewusstseinsbildenden Maßnahmen durchgeführt. Tatsächlich scheint dies auch darin begründet zu sein, dass Unklarheit darüber besteht, was eigentlich „Erfolg“ bedeutet und anhand welcher Kriterien der Erfolg gemessen werden kann.

Woran ließe sich Ihrer Meinung nach der Erfolg einer bewusstseinsbildenden Maßnahme zur Bedeutung von IGL in Unternehmen erkennen?

- ...
- ...

- (7) Welche Faktoren hemmen Ihrer Meinung nach den Erfolg solcher Maßnahmen?

- ...
- ...

Sonstiges

- (8) Fallen Ihnen noch weitere Punkte ein, die für das Thema Bewusstseinsbildung für die Bedeutung von IGL in Unternehmen wichtig sein könnten?

- ...
- ...

- (9) Wenn es nun speziell um wissensintensive Dienstleistungsunternehmen in Deutschland geht: Fallen Ihnen hier Ergänzungen, Erweiterungen oder Besonderheiten zu einer oder mehreren der bisherigen Fragen ein?

- ...
- ...

- (10) Fallen Ihnen weitere ExpertInnen ein, die zu den Punkten Auskunft geben könnten und von mir noch angesprochen werden sollten?

- ...
- ...

Vielen Dank für die Beantwortung der Fragen! Bitte schicken Sie das ausgefüllte Dokument jetzt wieder zurück an raupaanj@tu-cottbus.de. Für das folgende Telefoninterview wäre es eine große Unterstützung für die Kommunikation, wenn Sie Ihre hier gegebenen Antworten (ausgedruckt) vor sich haben.

Anhang 3 Fragebogen bei Kampczyk (2012)

ExpertInnen-Befragung

Ihr Unternehmen wurde im Rahmen einer Literaturanalyse als best-practice-Beispiel identifiziert. Deshalb ist Ihr Erfahrungswissen, vor allem aufgrund der **Maßnahme [entsprechende Maßnahme]**, wichtig und soll im Rahmen des vorliegenden Fragebogens systematisch erfasst werden. Der Fragebogen unterteilt sich dabei in folgende Bereiche:

- I. Allgemeines Verständnis vom „Intergenerationalen Lernen“
- II. Die innerbetriebliche Umsetzung des „Intergenerationalen Lernens“ im Rahmen der bei Ihnen durchgeführten Maßnahme
 - Durchführung
 - Nachbereitung
- III. Lessons-Learned
- IV. Sonstiges

Die Beantwortung der Fragen erfolgt freiwillig. Um Ihre Erfahrungen bestmöglich zu erfassen, bitten wir Sie dennoch, möglichst alle Fragen vollständig zu beantworten. Der Fragebogen beinhaltet sowohl offene als auch geschlossene Fragen. Die geschlossenen Fragen können durch einfaches Ankreuzen beantwortet werden. Für die Beantwortung der offenen Fragen nutzen Sie bitte das jeweilige Textfeld. Sie können dabei gern in aussagekräftigen Stichpunkten antworten. Beachten Sie, dass es **keine falschen oder richtigen Antworten** gibt, da ausschließlich nach Ihrer ExpertInnenmeinung zum Thema gefragt wird. Alles, was Ihnen zu den erfragten Themen einfällt, ist für uns wichtig und wertvoll.

Wir danken Ihnen für Ihre Mitwirkung!

Allgemeines Verständnis vom „Intergenerationalen Lernen“

(1) Was verstehen Sie unter „Intergenerationalem Lernen“?

...⁵

(2) Was war die Motivation, „Intergenerationales Lernen“ im Unternehmen umzusetzen?

...

Die innerbetriebliche Umsetzung des „Intergenerationalen Lernens“

Die nachfolgenden Fragen beziehen sich speziell auf die in Ihrem Unternehmen durchgeführte Maßnahme und unterteilen sich in die Bereiche Durchführung und Nachbereitung.

⁵ Die Items waren im Originalfragebogen mit Textfeldern bzw. Auswahlfeldern hinterlegt.

Durchführung

- (3) Welcher Anteil an MitarbeiterInnen im Unternehmen wurde bisher mit dieser Maßnahme erreicht?

Anteil insgesamt erreichter MitarbeiterInnen:

- 0% 1 bis 25% 26 bis 50% 51 bis 75% 76 bis 100%

- (4) Umfasste die Maßnahme einmalige oder mehrmalige Aktivitäten? Bitte kreuzen Sie an.

- einmalig mehrmalig und
regelmäßig mehrmalig und
unregelmäßig

- (5) Wie lange dauerte die Maßnahme? Bitte kreuzen Sie an.

- eine Stunde bis ein Tag
 mehrere Tage bis eine Woche
 mehrere Wochen bis ein Monat
 mehrere Monate bis ein Jahr
 mehrere Jahre

- (6) Welche Ressourcen standen für die Durchführung der Maßnahme bisher zur Verfügung? Bitte kreuzen Sie an (Mehrfachnennungen möglich).

- Zusätzliche Zeit, z. B. durch Freistellungen von MitarbeiterInnen
 Zusätzliche finanzielle Mittel
 Zusätzliche Personalkapazitäten, z. B. zur Unterstützung der Durchführung
 Externes Wissen, z. B. Unterstützung durch externe ExpertInnen
 Sonstige Ressourcen (bitte nennen): _____

Nachbereitung

- (7) Was hat sich kurzfristig aufgrund der Maßnahme verändert (Ergebnisse)? Bitte beschreiben Sie kurz.

...

- (8) Was hat sich mittel- und langfristig aufgrund der Maßnahme verändert (Folgen)? Bitte beschreiben Sie kurz.

...

- (9) War die Maßnahme Ihrer Meinung nach erfolgreich? Bitte kreuzen Sie an und begründen Sie das kurz.

- Ja Zum Teil Nein Weiß ich nicht

...

- (10) Wie überprüfen Sie die Zielerreichung der durchgeführten Maßnahme? Bitte beschreiben Sie das kurz.

...

Lessons Learned

Zum Schluss interessiert uns, welches Fazit Sie für die künftige Gestaltung von Maßnahmen zum „Intergenerationalen Lernen“ aus Ihren Erfahrungen ziehen: Was sind die Lessons-Learned?

(11) Was sind die wichtigsten Erfahrungen für die zukünftige Gestaltung von Maßnahmen zum „Intergenerationalen Lernen“ in Ihrem Unternehmen? Bitte erklären Sie kurz.

...

(12) Welche Empfehlungen haben Sie für andere Unternehmen, welche auch an der Durchführung von Maßnahmen zum „Intergenerationalen Lernen“ interessiert sind?

...

Sonstiges

(13) Bei welcher Organisationseinheit lag die Verantwortung für die Maßnahmendurchführung?

...

(14) Bitte nennen Sie abschließend Ihre Position im Unternehmen: _____

Haben Sie Ergänzungen und Anmerkungen zum Thema „Intergenerationales Lernen“ oder zu unserer Befragung selbst? Nutzen Sie nachstehendes Formularfeld....

...

Vielen Dank für Ihre Mitwirkung!