

Herausforderung Demografie

Erkenntnisse aus dem Forschungsprojekt EPO-KAD

FESTO



Michael Werkle | Alexandra Hein | Klaus Herrmann

November 2015

Demografischer Wandel wird in der Arbeitswelt häufig in Verbindung mit Fachkräftemangel und alternder Belegschaft diskutiert. Dabei werden nachfolgende Fragen nicht differenziert betrachtet:

- Gibt es den flächendeckenden Fachkräftemangel wirklich?
- Welche Auswirkungen hat der demografische Wandel auf einzelne Unternehmen und Branchen?
- Welche konkreten Maßnahmen wurden bereits getroffen und wie gut sind die Unternehmen auf den demografischen Wandel vorbereitet?

Diese Studie bietet:

- + Ergebnisse einer qualitativen Befragung von Kunden und Netzwerkpartnern der Festo Lernzentrum Saar GmbH
- + Ergebnisse aus 11 Experteninterviews
- + Eine Zusammenfassung prognostizierter demografischer Entwicklungen bis 2030
- + Eine Übersicht zu dem Konzept einer Lebensphasenorientierung in der Personalpolitik

Impressum:

Festo Lernzentrum Saar GmbH
Obere Kaiserstr 301
66386 St. Ingbert- Rohrbach
Amtsgericht Saarbrücken
HRB 32638
Geschäftsführer:
Prof. Dr. Peter Speck

flz@festo-lernzentrum.de
www.festo-lernzentrum.de

Geleitwort

Im Rahmen des Forschungsverbundprojektes EPO-KAD führte die Festo Lernzentrum Saar GmbH im Zeitraum von Oktober 2014 bis Januar 2015 die Befragung „Demografischer Wandel in Unternehmen und Anforderungen an eine altersgerechte Personalentwicklung“ durch. Die Befragung richtete sich an betriebliche Akteure wie Geschäftsführer, Werks- und/oder Betriebsleiter, Personalverantwortliche sowie Leiter von Fachabteilungen. Ziel war es, neben der Analyse der Unternehmenssituation bezüglich der Auswirkungen des demografischen Wandels auch das Inventar an vorhandenen Maßnahmen und Konzepten zur Bewältigung von Demografieanforderungen in den Unternehmen zu ermitteln. Ebenso sollten Handlungsfelder und Anforderungen an die Personalentwicklung und die betriebliche Bildung identifiziert werden. Die Ergebnisse werden nachfolgend vorgestellt. Flankierend zu der quantitativen Befragung wurden 11 Experteninterviews durchgeführt. Eine Zusammenfassung der Interviews sowie die transkribierten Interviews sind ebenfalls Bestandteil dieser Studie.

Das Forschungsprojekt EPO-KAD und das zugehörige Vorhaben des Festo Lernzentrums mit der Kennung 01FK13039 werden durch das Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert und vom Projektträger im DLR betreut.

St. Ingbert, November 2015



Klaus Herrmann
(Stellv. Leiter Festo Lernzentrum Saar GmbH)

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium
für Bildung
und Forschung



Förderschwerpunkt
Betriebliches
Kompetenzmanagement
im demografischen Wandel



Inhalt

1	Management Summary	2
2	Einführung	3
2.1	Demografische Entwicklung bis 2030	3
2.2	Das Forschungsverbundprojekt EPO-KAD	3
2.3	Lebensphasenorientierung in der Personalpolitik.....	4
3	Vorbereitung.....	7
3.1	Zielsetzung und Motiv zur Studie.....	7
3.2	Vorbereitung und Konzeption	8
3.3	Durchführung	8
3.4	Allgemeine Angaben zu den befragten Unternehmen	9
4	Ergebnisse der Befragung	11
4.1	Auswirkungen und Herausforderungen des demografischen Wandels	11
4.2	Maßnahmen zur Bewältigung des demografischen Wandels	16
4.3	Anforderungen an die Personalentwicklung	20
5	Experteninterviews.....	27
5.1	Summary	27
5.2	Interview mit Herrn Prof. Dr. Speck.....	30
5.3	Interview mit Herrn Prof. Dr. Nickolaus	34
5.4	Interview mit Herrn Dworschak.....	38
5.5	Interview mit Herrn Prof. Dr. phil. Zinn.....	42
5.6	Interview mit Herrn Prof. Dr. Appel	45
5.7	Interview mit Herrn Prof. Dr. Igel.....	49
5.8	Interview mit Herrn Prof. Dr. Scholz	53
5.9	Interview mit Frau Prof. Dr. Bartscher-Finzer.....	56
5.10	Interview mit Frau Dr. Mütze-Niewöhner.....	60
5.11	Interview mit Herrn Kast	64
5.12	Interview mit Herrn Prof. Dr. Seiter	68
6	Danksagung.....	71
7	Die Festo Lernzentrum Saar GmbH	72
7.1	Unternehmensportrait	72
7.2	Autoren dieser Studie.....	73
8	Quellen	74

1 Management Summary

- Die Festo Lernzentrum Saar GmbH beschäftigt sich im Rahmen des EPO-KAD-Projekts mit dem Thema lebensphasenorientierte Personalentwicklungskonzepte.
- Im Projekt sollen derartiger Konzepte und deren Potenziale, bedarfsgerechter auf individuelle Anforderungen und Bedarfe der Mitarbeiter einzugehen, untersucht werden.
- Zur Bedarfserhebung und zur Erfassung betrieblicher Rahmenbedingungen, wurden 181 Vertreter aus Wissenschaft und Praxis zu den demografischen Auswirkungen auf Ihre Organisation, den hierzu bereits realisierten oder geplanten Maßnahmen und daraus abgeleiteten Anforderungen an die Personalpolitik, befragt.
- Diese Erkenntnisse sollen in die Neuentwicklung zielgruppenspezifischer Weiterbildungsprodukte sowie bei der Anreicherung vorhandener Weiterbildungsprodukte berücksichtigt werden.

Zusammenfassend kann festgehalten werden:

- Die große Mehrheit der Befragten stimmte mit 55,8 Prozent der Aussage „Die Auswirkungen des demografischen Wandels bedeuten tiefgreifende Veränderungen für Ihr Unternehmen in der Gegenwart“ zu.
- Mit Blick in die Zukunft vergrößert sich der Anteil der Zustimmung auf 78,9 Prozent.
- Differenziert man nach Unternehmensgröße, zeigt sich, dass die Zustimmung in der Gegenwart bei großen Unternehmen (69,7 Prozent) höher ist als bei mittleren (34,8 Prozent) und kleinen Unternehmen (38,5 Prozent).
- Von den abgefragten Auswirkungen des demografischen Wandels fanden „die Alterung der Belegschaft“ (67,2 Prozent), „Mangel an Fachkräften“ (61,5 Prozent) und die „Erhöhung der Fluktuation“ (55,2 Prozent) die meiste Zustimmung.
- Zusätzlich zu den abgefragten Auswirkungen ergänzten die Teilnehmer bezüglich demografischer Auswirkungen folgende Themen:
 1. Wissensabfluss durch altersbedingt ausscheidende Mitarbeiter/innen:
 2. Fachkräftemangel und Stellennachbesetzung
 3. Steigende Personalkosten
 4. Kultur- und Wertewandel von Work-Life-Balance hin zu Life-Work-Balance
 5. Alternde Belegschaft

- Bei der Frage nach den Auswirkungen des demografischen Wandels in einzelnen Unternehmensbereichen, erhielt der Bereich Dienstleistungen mit 55,2 Prozent die größte Zustimmung.
- Der Aussage „Auf den demografischen Wandel und dessen Auswirkungen ist Ihr Unternehmen sehr gut vorbereitet“ stimmten 41,9 Prozent zu, 36,9 Prozent werteten dies neutral und 21,2 Prozent stimmten nicht zu.
- Die mit Abstand höchste Zustimmung, dass bereits Maßnahmen realisiert wurden, gab es in den Themen „Gesundheitsförderung“ mit 54,1 Prozent und „Arbeitsgestaltung“ mit 52,7 Prozent. Bemerkenswert ist, dass beide Themen gleichzeitig auch die größte Zustimmung bei der Abfrage nach demografischen Herausforderungen erhielt.
- Differenziert man die aufgeführten Maßnahmen nach Unternehmensgröße, konnten signifikante Unterschiede nur in den Kategorien „Karriere- und Laufbahnmodelle“ und „Gesundheitsförderung“ identifiziert werden. Demnach scheinen große Unternehmen hier besser aufgestellt zu sein, als mittelgroße bzw. kleine Unternehmen. Jedenfalls lag die Zustimmung, dass in diesen Bereichen bereits Maßnahmen durchgeführt wurden, deutlich höher.
- Den höchsten Wert bei weder realisierten noch geplanten Maßnahmen erhielt mit 62,9 Prozent die Kategorie „Lebensphasenorientierung“.

Die Ergebnisse der Experteninterviews sind in Kapitel 5.1 in zehn Themenblöcken stark verdichtet zusammengeführt und in den Kapiteln 5.2 bis 5.12 vollständig abgebildet.

Bitte beachten Sie, dass der Begriff „Mitarbeiter“ in dieser Studie immer auch die Mitarbeiterinnen umfasst. Lediglich aus Gründen der sprachlichen Vereinfachung wird im Folgenden nur die einheitliche Form „Mitarbeiter“ eingesetzt.

2 Einführung

Demografischer Wandel wird in der Arbeitswelt häufig in Verbindung mit Fachkräftemangel und alternder Belegschaft diskutiert. Dabei bleiben nachfolgende Fragen unbeantwortet bzw. werden nicht oder nicht differenziert betrachtet:

- Gibt es den flächendeckenden Fachkräftemangel wirklich?
- Welche Auswirkungen hat der demografische Wandel auf einzelne Unternehmen und Branchen?
- Welche konkreten Maßnahmen wurden bereits getroffen und wie gut sind die Unternehmen auf den demografischen Wandel vorbereitet?
- Was bedeutet alternde Belegschaft überhaupt für das Unternehmen, was für das Personalwesen und was für die betriebliche Bildung?

2.1 Demografische Entwicklung bis 2030

Als wichtigste demografische Veränderung bis 2030 werten die Statistischen Ämter des Bundes und der Länder einen Rückgang der Einwohnerzahl um ca. 5 Millionen auf rund 77 Millionen Einwohner. Bei der Betrachtung der Erwerbspersonen wird aufgrund geringer Geburtenraten und dem sukzessiven Austritt der geburtenstarken Jahrgänge aus der Erwerbsphase sogar eine Verknappung um 7,5 Millionen Menschen prognostiziert. Dies geht aus der Broschüre „Demografischer Wandel in Deutschland: Bevölkerungs- und Haushaltsentwicklung im Bund und in den Ländern“ hervor. Ebenso wird belegt, dass die Deutschen nicht nur weniger werden, sie werden auch älter. So wird die Anzahl der unter 20-Jährigen im Vergleich zu 15,6 Millionen im Jahr 2008 auf 12,9 Millionen in 2030 zurückgehen, während die Altersgruppe der 65-Jährigen und älter von 16,7 auf 22,3 Millionen Menschen steigt. Hinzu kommen regionale Unterschiede, was die Geburtenrate und die Lebenserwartung angeht. (vgl. Statistische Ämter des Bundes und der Länder, 2011, S. 8-22). Im Rahmen der „12. Koordinierten Bevölkerungsvorausberechnung“ wurde von Szenarien mit konstanter Nettozuwanderung von 100.000 bzw. 200.000 Personen pro Jahr ausgegangen. Vergleicht man diese Zahlen mit der aktuellen Entwicklung ist davon auszugehen, dass die Nettozuwanderung in den nächsten Jahren deutlich höher liegen wird. Bei der Binnenwanderung wurde zudem eine anhaltende Abwanderung von Ost nach West

identifiziert (vgl. Statistisches Bundesamt, 2009, S. 5-12).

Zusammenfassend bleibt festzuhalten, dass bedingt durch die demografische Entwicklung in Deutschland die zur Verfügung stehenden Erwerbspersonen bis 2030 insgesamt zurückgehen und es zu einer starken Verschiebung hin zu den Älteren im Erwerbsalter kommen wird.

2.2 Das Forschungsverbundprojekt EPO-KAD

EPO-KAD steht für Erschließung des Potenzials älterer Mitarbeiter durch lebensphasenorientiertes Kompetenzmanagement und Arbeitsprozessgestaltung in industriellen Dienstleistungsprozessen.

Es handelt sich um ein Forschungsverbundprojekt zur Bekanntmachung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF): „Betriebliches Kompetenzmanagement und Arbeitsgestaltung im Bereich industrieller Dienstleistungen“ (vgl. BMBF 2012). Themenschwerpunkt des EPO-KAD-Projektes ist Kompetenzmanagement für längere Beschäftigungsfähigkeit.

Das Projekt ist zum 01.12.2013 gestartet. Zu den Projektpartnern zählen neben der Festo Lernzentrum Saar GmbH, die Trumpf GmbH & Co. KG, die Universität Stuttgart mit dem Institut für Erziehungswissenschaft, Abteilung Berufs-, Wirtschafts- und Technikpädagogik (BWT) und dem Institut für Erziehungswissenschaft Berufspädagogik mit Schwerpunkt Technikdidaktik (BPT), das Bildungshaus der IHK Region Stuttgart und das International Performance Research Institute (IPRI). Letzterem obliegt die Gesamtprojektkoordination.

Insgesamt beschäftigt sich das Projektkonsortium mit fünf Zielsetzungen:

1. Entwicklung innovativer Instrumente zur Kompetenzdiagnostik
2. Entwicklung lebensphasenorientierter Lernumgebungen und Lernkonzepte (ServiceLernLab)
3. Entwicklung einer Systematik zur Messung der Erfolgswirkungen
4. Konzeption einer Service Blueprinting Methode zur Analyse und Gestaltung lebensphasenorientierter Dienstleistungsprozesse
5. Entwicklung lebensphasenorientierter Personalentwicklungskonzepte

Das Festo Lernzentrum wird schwerpunktmäßig die Projektzielsetzung „Entwicklung lebensphasenorientierter Personalentwicklungskonzepte“ begleiten und die gesammelten Erkenntnisse in einen Lessons Learned Bericht einfließen lassen. Hierzu gliedern sich die Aktivitäten des Festo Lernzentrums in vier Phasen:

Phase 1: Identifikation

Zur Identifikation und Konkretisierung betrieblicher Bedarfe wurde zunächst eine Onlinebefragung durchgeführt. Ziel war es, neben der Analyse der Unternehmenssituationen bezüglich der Auswirkungen des demografischen Wandels auch das Inventar an vorhandenen Maßnahmen und Konzepten zur Bewältigung von Demografieanforderungen in den Unternehmen zu ermitteln. Ebenso sollten Handlungsfelder und Anforderungen an die Personalentwicklung identifiziert werden.

Phase 2: Konzeption

Die gewonnenen Erkenntnisse sollen in einem nächsten Schritt mit vorhandenen Personalentwicklungsansätzen, Weiterbildungsprodukten oder Beratungsdienstleistungen abgeglichen werden. Ziel ist es, individuelle Lebens- und Berufsphasen der Mitarbeiter mit betrieblichen Rahmenbedingungen und Anforderungen zielgerichteter in Einklang zu bringen und entsprechende Lern- und Arbeitsbedingungen abzuleiten. Hier wird in erster Linie an die inhaltliche Weiterentwicklung und Anreicherung vorhandener Bildungsprodukte, mit den im Forschungsprojekt EPO-KAD gewonnenen Erkenntnissen, gedacht.

Phase 3: Anwendung und Evaluation

Im Anschluss sollen die Ergebnisse der Phase 2 auf ausgewählte vorhandene oder zu entwickelnde Personalentwicklungs- und Weiterbildungsmaßnahmen pilotartig transferiert und evaluiert werden.

Phase 4: Ergebnissicherung

Die gesammelten Erkenntnisse sollen in einem Lessons Learned Bericht publiziert und im Sinne eines Geschäftsmodells ausgearbeitet werden.

2.3 Lebensphasenorientierung in der Personalpolitik

Dem Thema Lebensphasenorientierung kommt im EPO-KAD-Projekt eine besondere Rolle zu und soll vor allem zur Erhaltung und Förderung der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter und zur Erhaltung von Wissen und Know-how im Unternehmen durch Berücksichtigung bei der Personalplanung und Personalentwicklung dienen.

In diesem Zusammenhang ist unter Personalplanung vor allem die gegenwärtige, aber auch vorausschauende Bestimmung des Personalbedarfs und der optimale Personaleinsatz zur Erreichung betrieblicher Zielsetzungen zu verstehen. Es wird erwartet, dass es für viele Unternehmen künftig schwieriger wird, z.B. den benötigten Personalbedarf mit geeignetem Fachpersonal zu decken. Dies hat mit der demografischen Entwicklung in Deutschland zu tun und dem damit verbundenen Rückgang der Erwerbstätigenzahl insgesamt, aber auch mit weiteren Einflussgrößen, wie beispielsweise:

- Technische Entwicklung
- Gesellschaftlicher Wertewandel
- Globaler Wettbewerb
- Kostendruck
- Halbwertszeit von Wissen

Umso wichtiger werden hier Maßnahmen und Instrumente der Personalentwicklung, die dazu beitragen, dass Mitarbeiter bei der Bewältigung ihrer täglichen Aufgaben am Arbeitsplatz befähigt und unterstützt werden und darüber hinaus Anreize zur Erhöhung der Mitarbeiterbindung und der Verlängerung der Lebensarbeitszeit beinhalten. Hierrunter fallen insbesondere:

- Qualifizierungs- und Weiterbildungsmaßnahmen
- Alternative Karrieremodelle und Laufbahnplanungen
- Maßnahmen zur Flexibilisierung der Arbeit
- Vereinbarkeit von Familie und Beruf
- Diversitymanagement
- Berücksichtigung verschiedener Werte- und Handlungsmuster
- Individualisierung der Personalentwicklung
- Systematischer Wissenstransfer

Dies sind alles Beispiele, welche dazu beitragen können, Erfahrungswissen und Expertise von Mitarbeitern weiterzuentwickeln, diese für die Unternehmen verfü-

bar zu halten und letztlich die Ausschöpfung des verfügbaren Erwerbspersonenpotenzials zu optimieren und Fachkräfteengpässen entgegenzuwirken.

Das Konzept der Lebensphasenorientierung bzw. lebenszyklusorientierten Personalpolitik bietet hierzu einen Lösungsansatz, der versucht betriebliche Zielsetzungen unter Berücksichtigung der Bedürfnisse und Anforderungen der Mitarbeiter zu erreichen. Hierzu wird zwischen verschiedenen Arbeitslebensphasen (Berufsphasen) und privaten Lebensphasen der Mitarbeiter differenziert. Es wird davon ausgegangen, dass die Bedürfnisse und Anforderungen in den einzelnen Phasen stark variieren und sich auf die Motivation oder Arbeitsleistung der Mitarbeiter niederschlagen können.

Daher ist es für das Unternehmen wichtig zu wissen, in welchen beruflichen oder auch privaten Lebensphasen sich die Mitarbeiter befinden, um auch in der Lage zu sein auf diese speziellen Bedürfnisse, Anforderungen und individuellen Situationen der Mitarbeiter, soweit dies möglich ist, einzugehen. Das Unternehmen wiederum profitiert durch eine lebensphasenorientierte Personalpolitik, indem die Attraktivität als Arbeitgeber gesteigert und die Mitarbeiterbindung und Identifikation mit dem Unternehmen verbessert wird.

Das Thema der lebensphasenorientierten Personalpolitik ist nicht ganz neu. Bereits in 2007 erhielt die Deka-Bank für ihr Konzept der „lebenszyklusorientierten Personalpolitik“ auf der Messe „Zukunft Personal“ die Auszeichnung „Deutscher Personalwirtschaftspreis“ (vgl. Flüter-Hoffmann, 2012, S. 53). Im industriellen Umfeld scheint das Thema lebensphasenorientierte Personalpolitik jedoch noch nicht wirklich flächendeckend angekommen zu sein. Auf Basis einer Literaturrecherche wird nachfolgend näher auf ausgewählte Konzepte und deren Bestandteile eingegangen. Nach Kast umfasst Lebensphasenorientierung alle Phasen vom beruflichen Einstieg bis zum beruflichen Ausstieg sowie alle Lebenssituationen, die Mitarbeiter während ihres Arbeitslebens erleben (vgl. Kast, 2014, S.86- 89).

Graf differenziert in vier verschiedene Berufsphasen:

- Einführung (Eintritt in das Unternehmen)
- Wachstum (Professionalisierung, Laufbahn, Karriere)
- Phase der Reife (Fortsetzung der Wachstumsphase oder Stagnation)

- Phase der Sättigung (Leistungsabfall infolge Über-/ Unterforderung, innere Kündigung, Austritt)

Diese Phasen werden zum einen mit der Perspektive des stellenbezogenen Lebenszyklus, also die Entwicklung eines Mitarbeiters vom Antritt einer neuen Stelle bis zum Stellenwechsel, betrachtet. Neben dem stellenbezogenen Lebenszyklus wird die Perspektive laufbahnbezogener Lebenszyklus, also die Entwicklung eines Mitarbeiters vom Eintritt in Unternehmen bis zum Austritt, bei der Bestimmung von Personalentwicklungsmaßnahmen, einbezogen. Zusätzlich sollen hier-biosoziale, familiäre und berufliche Parameter Berücksichtigung finden. (vgl. Graf, 2011, S. 3-15)

Der lebensphasenorientierte Ansatz des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales hat die Zielsetzung über die gesamte Dauer der Beschäftigung Motivation, Engagement und Leistungsfähigkeit zu erhalten. Der Ansatz baut auf den zuvor beschriebenen Lebenszyklen nach Graf (vgl. Graf, 2011, S.3-15) auf, modifiziert diese leicht und weist als Ordnungskriterien die Betriebszugehörigkeit und das Lebensalter von Mitarbeitern aus (vgl. BMAS, 2010, S. 7):

- Einführungsphase (bis 2 Jahre nach Eintritt)
- Wachstums-/Professionalisierungsphase (bis 20 Jahre Berufstätigkeit)
- Reifephase (ab 20 bis 40 Jahre Berufstätigkeit)
- Vorbereitung auf Austritt/Austrittsphase (ab Lebensalter 60/62)
- Aktiver Ruhestand (ab Lebensalter 65/67)

Das Konzept der lebensphasenorientierten Personalpolitik nach Rump et al. fokussiert die Dimensionen Demografieorientierung, nachhaltige Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit sowie die Dimension Work-Life-Balance und gliedert sich in drei Ebenen:

- Lebensphasen
- Berufsphasen
- Handlungsfelder

Unter den Lebensphasen werden hier private Ereignisse aus familiären- und außerfamiliären Bereichen verstanden, welche sich auf betriebliche Aufgaben auswirken können, wie Elternschaft, Nebentätigkeit, Ehrenamt, aber auch Pflege, Krankheit, Verschuldung bis hin zu kritischen bzw. traumatischen Ereignissen.

Die Berufsphasen unterteilen sich in:

- Einstieg/Orientierung
- Reife
- Führung
- Ausland
- Ausstieg

Die Handlungsfelder Unternehmenskultur, Führung, Organisation, Personalentwicklung, Gesundheitsförderung, Mitarbeitergewinnung, Anreiz- und Motivierungssysteme, berufliche Werdegänge sowie Steuerung und Erfolgsbewertung beinhalten wiederum Maßnahmen, welche an die individuellen Bedarfe aufgrund der jeweiligen Berufs- und Lebensphase des Mitarbeiters angepasst sind (vgl. Rump et al., 2011, S. 23-57).

Blazek et al. differenzieren in die drei Lebensbereiche:

- Beruf (beruflicher, betrieblicher, stellenbezogener Lebenszyklus)
- Familie (von Familiengründung, Kindererziehung bis zur Betreuung von pflegebedürftigen Angehörigen)
- Persönliche Entwicklung (biosozialer Lebenszyklus)

Zusätzlich werden 11 Handlungsfelder einer lebenszyklusorientierten Personalpolitik entlang des „Triple-R“ Bereichs Recruiting (Einstellung), Retention (Mitarbeiterbindung) und Retirement (Austritt) definiert und passende Instrumente zu den Handlungsfeldern standardisiert erläutert. Die 11 Handlungsfelder beinhalten:

- Personalpolitik und Personalstrategie
- Analyseinstrumente
- Personalmarketing und Personalgewinnung
- Arbeitsorganisation und Arbeitszeit
- Karriere- und Laufbahnplanung
- Wissensmanagement
- Leistungsmanagement und Vergütung
- Qualifizierung und Training
- Gesundheitsmanagement
- Austritts- und Übergangmanagement
- Persönliche Kompetenzen

Die definierten Handlungsfelder und beschriebenen Instrumente sind hierbei als vorstrukturierte Handlungsoptionen zu verstehen, welche je nach Unternehmensbedarf und der jeweiligen Situation des Beschäftigten erweiterbar sind (vgl. Blazek et al., S. 5ff).-

Die vorgestellten Beispiele verdeutlichen, welche Zielsetzungen mit dem Konzept der Lebensphasenorientierung verfolgt werden, welche Bestandteile diese beinhalten und wie das Thema systematisiert werden kann.

Die vorgestellten Konzepte unterscheiden sich in der Anzahl und Bezeichnung einzelner Phasen und Handlungsfelder.

Bei Graf werden zudem nur Berufsphasen betrachtet. Möglicherweise liegt dies daran, dass bei privaten Lebensphasen die Datengrundlage stark limitiert ist und auch nicht jeder Mitarbeiter darin einen Vorteil sehen wird, dem Arbeitgeber bestimmte private Informationen preiszugeben. Die Berufsphasen nach Graf werden wiederum in die Perspektiven stellenbezogene und laufbahnbezogene Lebenszyklen differenziert (vgl. Graf, 2011, S. 3-15).

Der lebensphasenorientierte Ansatz des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales führt zudem als Ordnungskriterium für einzelne Phasen die Betriebszugehörigkeit und das Lebensalter auf. Es ist grundsätzlich aber auch vorstellbar, dass sowohl ein 50-jähriger, als auch ein 25-jähriger Mitarbeiter Nachwuchs bekommt oder einen Pflegefall in der Familie hat. Ebenso kann ein 50-jähriger auch einen beruflichen Neuanfang wagen.

Die jeweilige Phase, in der sich ein Mitarbeiter befindet, ist immer individuell zu betrachten und kann auch altersunabhängig sein.

3 Vorbereitung

3.1 Zielsetzung und Motiv zur Studie

Die in Kapitel 2.1 aufgeführten, statistischen Prognosen zur demografischen Entwicklung, insbesondere der Rückgang und die Alterung der Bevölkerung im Erwerbsalter deuten darauf hin, dass sich die demografieabhängigen Einflussgrößen in den nächsten Jahren insgesamt verstärken werden. Betroffen sind soziale Sicherungssysteme, die wirtschaftliche Wettbewerbsfähigkeit und der damit verbundene volkswirtschaftliche Wohlstand in Deutschland. Je nach Region, Branche und Unternehmensumfeld werden sich demografische Problemstellungen in Form und Stärke ihrer Ausprägung unterscheiden. Daher kann auch nicht unbedingt von einem flächendeckenden Fachkräftemangel ausgegangen werden.

Im Zusammenspiel der demografischen Entwicklung in Deutschland mit Einflussgrößen, wie Unattraktivität von Arbeit und Arbeitsbedingungen, geringe Entlohnung, technologischer Fortschritt, steigende Akademisierung und Veränderung von Wertemustern, wird es in bestimmten Branchen und Bereichen zu gravierenden personellen Engpässen kommen. Die Zeiten, in denen ausscheidende Mitarbeiter nahezu mühelos durch qualifizierten Nachwuchs ersetzt werden konnten, sind bald vorbei. Es wird von zunehmender Bedeutung sein, qualifizierte Nachwuchskräfte für das eigene Unternehmen zu gewinnen und erfahrene Mitarbeiter und deren Expertise möglichst lang an das Unternehmen zu binden. Themen, wie die Gestaltung der Arbeit, alternative Karrieremöglichkeiten und Anreize zum Verbleib im Unternehmen, betriebliches Gesundheitsmanagement, aber auch die Art und Häufigkeit der Weiterbildung müssen überdacht werden.

Daher hat sich das Festo Lernzentrum dazu entschieden, sich an dem Forschungsverbundvorhaben EPOKAD zu beteiligen und die Erkenntnisse aus der Befragung, den Experteninterviews und im Austausch und der Zusammenarbeit mit den Projektpartnern zu sammeln und auf vorhandene und zu entwickelnde Wissensdienstleistungen zu übertragen.

Ziel der Studie ist es, aktuelle Auswirkungen demografischer Einflüsse auf Unternehmen zu analysieren, bereits in den Unternehmen realisierte und geplante

Maßnahmen zu identifizieren und Anforderungen an eine demografiesensible Personalpolitik abzuleiten.

Gerade die betriebliche Weiterbildung zur Erhaltung und Aktualisierung der Wissensinfrastrukturen in den Unternehmen und der Förderung der Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter wird an Bedeutung gewinnen. Die Unternehmen scheinen dies bereits erkannt zu haben.

Mehrere Studien belegen, dass derzeit wieder mehr Geld in Weiterbildung investiert wird und es insgesamt eine sehr hohe Weiterbildungsbeteiligung gibt.

Das gesamte Investitionsvolumen beläuft sich gemäß der Studie „IW-Weiterbildungserhebung 2014“ des Instituts der deutschen Wirtschaft in Köln auf 33,5 Milliarden Euro im Jahr 2013, was 1.132 Euro je Mitarbeiter und ca. 9 Prozent mehr als vor drei Jahren entspricht (vgl. IW Köln, 2014, S. 5-15). Differenziert man die Weiterbildungsteilnehmer beispielsweise nach Kriterien, wie schulische und berufliche Qualifikation oder nach der Unternehmensgröße, sind nach wie vor Disparitäten zu erkennen. So konstatiert der deutsche Bildungsbericht 2014 ebenfalls eine steigende Gesamtteilnahmequote, aber auch eine mangelhafte Einbeziehung von Personen mit Migrationshintergrund und von Geringqualifizierten (vgl. DIPF, 2014, S. 139-145).

Erfreulich dagegen ist, dass gleich mehrere Studien den steigenden Anteil älterer Erwerbspersonen an Weiterbildung belegen.

Beispielsweise dokumentiert die Studie „Weiterbildungsverhalten in Deutschland“ im Auftrag des BMBF eine steigende Weiterbildungsbeteiligung von jüngeren und älteren Beschäftigtengruppen in den letzten 12 Monaten. Demnach beteiligten sich im Jahr 2012 ca. 50 Prozent aller Personen in den Altersgruppen von 18 bis 54 Jahren, 44 Prozent der 55- bis 59-Jährigen und noch ca. 32 Prozent der 60- bis 64-Jährigen. Bei Letzteren sind seit 2007 die größten Zuwachsraten zu verbuchen. Zudem zeigt sich, dass Bildungsstand und Erwerbstätigkeit im Alter stark korrelieren. D.h. Arbeitnehmer mit hohem Bildungsstand gehen tendenziell später in Rente (vgl. Bilger et al., 2013, S. 82-89).

Langfristige Engpässe werden überwiegend im mittleren Qualifikationsbereich erwartet. Die Notwendigkeit einer Erhöhung der Akademikerquote in Deutschland als Bildungsziel wird durchaus kontrovers diskutiert.

In 2013 war die Zahl von Studienanfängern erstmals größer als die Anzahl der Ausbildungsanfänger.

Dies geht aus dem aktuellen Berufsbildungsbericht 2014 ebenso hervor, wie ein stetiger Rückgang von Ausbildungsverträgen bei gleichzeitigem Anstieg freier Ausbildungsplätze (vgl. BMBF, 2014, S. 47-48). Hier zeigt sich bereits jetzt, dass der „war for talents“ bereits in vollem Gange ist und es für viele Unternehmen und in vielen Bereichen in den kommenden Jahren zunehmend schwieriger wird geeignete Nachwuchsfachkräfte zu finden.

Nicht nur Recruiting wird schwieriger, auch Employer Branding, Personalentwicklungskonzepte und alternative Karrieremöglichkeiten müssen insgesamt attraktiver gestaltet werden. Bereits hier zeigt sich, dass die Wirkzusammenhänge deutlich komplexer sind und eine einseitige demografische Betrachtung nicht zielführend ist.

Unternehmen und Unternehmenserfolg sind einem Geflecht von vielfältigen, unterschiedlich stark ausgeprägten Einflussfaktoren ausgesetzt, z.B. globaler Wettbewerb, technologischer Fortschritt, extremer Zeit- und Kostendruck, steigende Anforderungen und Wissensintensität, steigende Komplexität oder die Geschwindigkeit und Dimensionen von Veränderungsprozessen. Die Bevölkerungsentwicklungen und die damit verbundenen demografischen Auswirkungen müssen also im Gesamtzusammenhang der jeweiligen Unternehmenssituation betrachtet werden und können natürlich auch eine nachgelagerte Bedeutung haben.

Personalentwicklungsbedarf und betriebliche Weiterbildung werden insgesamt stark steigen. Gleichzeitig wird ein kurzfristiges, individuelles, zielgruppenspezifisches, adaptives Bedienen gefordert. Die Weiterbildungsanbieter sind daher mehr denn je gefordert, sich mit aktuellen Marktentwicklungen und der Aktualisierung ihrer Dienstleistungen zu beschäftigen.

3.2 Vorbereitung und Konzeption

Als Vorarbeiten zur Entwicklung des eingesetzten Fragebogens wurden zunächst nachfolgende Themenfelder recherchiert:

- Demografie
- Aktuelle Konzepte zur Personal- und Organisationsentwicklung

- Gesellschaftlicher Wertewandel
- Aktuelle Trends in der Weiterbildung

Die Ergebnisse wurden in die Blöcke Herausforderungen, Bedarfe und Lösungsansätze aufgeteilt und nach Relevanz der Befragungszielsetzung bewertet. Aufbauend auf diesem Grobkonzept wurden die Themenblöcke verfeinert und die jeweiligen Fragebogenitems entwickelt. Hierbei wurde das Festo Lernzentrum vom IPRI unterstützt. Das Ergebnis wurde nochmals mit der Abteilung Marketing/Vertrieb und mit der Geschäftsleitung des Festo Lernzentrums abgestimmt.

Der finalisierte Fragebogen „Demografischer Wandel in Unternehmen und Anforderungen an eine altersgerechte Personalentwicklung“ bestand aus 35 Fragen, welche schwerpunktmäßig den Themenblöcken

- Auswirkungen des demografischen Wandels,
- Maßnahmen zur Bewältigung demografischer Auswirkungen und
- Kompetenzentwicklung und Weiterbildung in Zeiten des demografischen Wandels und Anforderungen an altersgerechte Personalentwicklung zugeordnet werden können.

3.3 Durchführung

Nach Abschluss der Pretests startete die Feldphase mittels eines webbasierten Befragungstools. Der Fragebogen stand im Zeitraum vom 06.10.2014 bis zum 12.01.2015 online zur Verfügung.

Die Befragung richtete sich in erster Linie an Geschäftsführer, Personalabteilungen und Leiter von Fachabteilungen, aber auch an Vertreter aus Wissenschaft und Forschung. Um eine möglichst gute Datenqualität zu erhalten, wurde überwiegend auf aktive Auswahl und Ansprache geeigneter Teilnehmer gesetzt. Das heißt, es wurde versucht, durch direkte Ansprache per Telefon, per Mail oder über eine persönliche Nachricht im sozialen Netzwerk XING Zielpersonen auf die Befragung aufmerksam zu machen. Zudem wurde auch die sogenannte „Snowball-Technique“ eingesetzt, indem ausgewählte Netzwerkpartner zusätzlich darum gebeten wurden, die Einladung zur Befragung an potentielle Zielpersonen aus dem jeweiligen Netzwerk weiterzuleiten (Vgl. Przyborski/Wohlrab-Sahr, 2014, S. 178-185). Bei der durchgeführten Befragung handelt es sich somit nicht um eine zufallsgesteuerte Stichprobenziehung, sondern um ein sogenanntes „judgement sample“, also einem Auswahlverfahren, bei dem der

Forscher die Elemente selbst aktiv auswählt, die ihm am geeignetsten erscheinen. In diesem Zusammenhang wird darauf hingewiesen, dass für viele Marktforschungsbedarfe eine nicht-zufällige Stichprobenziehung gewählt wird, weil diese nicht nur beispielsweise mit geringeren Aufwendungen durchzuführen ist, sondern auch weil sich durch die Konzentration bestimmter Elemente aus der Grundgesamtheit ein Vorteil in Bezug auf die Brauchbarkeit der Rückmeldungen erhofft wird. Es steht somit keine statistische sondern eine inhaltliche Repräsentanz im Vordergrund (vgl. Kepper, 1996, S. 225-242).

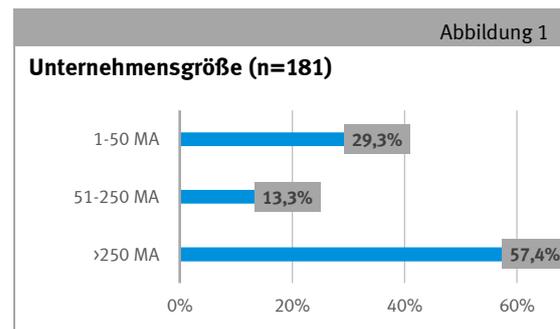
Aktiv auf den Fragebogen aufmerksam gemacht wurden von Seiten Festo Lernzentrum ca. 400 potentielle Teilnehmer. Neben den Projektpartnern aus dem EPO-KAD Projekt handelte es sich hierbei um Geschäftsführer und Personaler aus der Kundendatenbank der Festo Lernzentrum Saar GmbH, Personalentwickler aus dem Erfahrungsaustausch „PE Werkstatt“ sowie weitere Netzwerkpartner, z.B. aus anderen Forschungsprojekten. Ferner wurde das Festo Lernzentrum bei der Verbreitung des Fragebogens im besonderen Maße durch das Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation (IAO) in Stuttgart unterstützt. Ebenfalls unterstützte bei der Verbreitung und Ansprache von potentiellen Teilnehmern das Institut für International Performance Research Institut (IPRI), die Association for Service Management International (AFSMI), das Fraunhofer-Institut für Angewandte Informationstechnik (FIT), sowie der Projektträger im DLR, Bereich Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen.

Die Befragung wurde anonymisiert durchgeführt und beruhte auf der Freiwilligkeit und dem Interesse der Befragten. Auswertbar waren 181 Datensätze, von denen 147 vollständig beantwortet wurden, was einer „Drop out Quote“ von weniger als 20 Prozent entspricht. Der überwiegende Teil der Rückläufe kann aufgrund persönlicher Rückmeldungen und zeitlicher Nähe der Teilnahme an der Befragung einzelnen Verbreitungsaktivitäten zugeordnet werden. Insgesamt wird von einer überdurchschnittlich hohen Teilnahmequote ausgegangen und einer sehr guten Erreichung der Zielgruppe. Aufgrund der eingesetzten „Snowball-Technique“ und der damit verbundenen Ausweitung des Teilnehmerkreises durch Empfehlungen bereits Befragter ist die exakte Angabe der Rücklaufquote nicht ermittelbar.

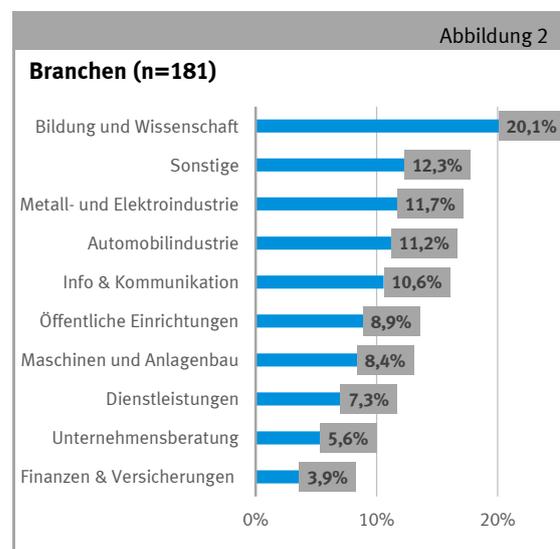
Das wesentliche Ziel bei der Konzeption des Fragebogens und der Auswahl des Samples war es, möglichst qualitativ hochwertige Ergebnisse und Statements einzufangen. Wie bereits zuvor erläutert standen der Anspruch eines genauen Abbilds der Grundgesamtheit und Repräsentativität im Sinne wissenschaftlicher und statistisch haltbarer Rückschlüsse nicht im Zentrum.

3.4 Allgemeine Angaben zu den befragten Unternehmen

Von den 181 auswertbaren Datensätzen entstammen 42,6 Prozent von kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU). 57,4 Prozent gaben an, in Unternehmen mit mehr als 250 Beschäftigten zu arbeiten. Diese werden in Anlehnung an die Definition der Europäischen Kommission als große Unternehmen eingestuft (vgl. EU 2015).

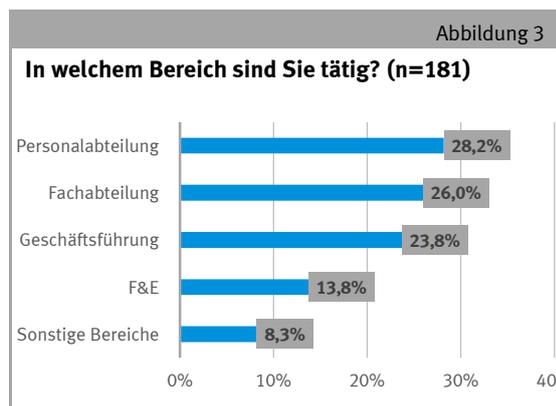


Bei der Differenzierung nach Branchen ergibt sich eine sehr große Spannweite und es sind Organisationen aus unterschiedlichsten Bereichen vertreten.



Demnach kam der größte Anteil der Rückmeldungen mit 20,1 Prozent aus dem Bereich Bildung und Wissenschaft, gefolgt von Vertretern aus Metall- und Elektroindustrie mit 11,7 Prozent, 11,2 Prozent aus der Automobilindustrie und 10,6 Prozent aus dem Bereich Information & Kommunikation. Aus Gründen der Übersichtlichkeit wurden daher Branchen mit einem prozentualen Anteil von kleiner als 3 Prozent in der Kategorie „Sonstige“ zusammengefasst. Hierrunter fallen unter anderem Handel, Bau, Energie, Handwerk und Gesundheitswesen.

Wie bereits im Kapitel 3.3 Durchführung erläutert, richtete sich die Befragung in erster Linie an Geschäftsführer, Leiter und Mitarbeiter von Personalabteilungen, Leiter von Fachabteilungen, aber auch an Vertreter aus Wissenschaft und Forschung. Abbildung 3 zeigt, dass diese Zielgruppen sehr gut erreicht wurden und insgesamt recht ausgeglichen vertreten sind.



Mit 28,2 Prozent ist die Personalabteilung der häufigste Tätigkeitsbereich der Befragten der Studie. Am zweithäufigsten wurde mit 26,0 Prozent als Tätigkeitsbereich die Fachabteilung angegeben, dicht gefolgt von Vertretern der Geschäftsführung, die 23,8 Prozent ausmachen.

Differenziert man zusätzlich nach Unternehmensgröße fällt auf, dass bei kleinen Unternehmen Geschäftsführung mit 56,6 Prozent am stärksten vertreten ist, bei Kleinunternehmen (<10) sogar mit 81,8 Prozent. Bei mittelständischen Unternehmen (51-250 Beschäftigte) dagegen ist die Beteiligung von Vertretern der Geschäftsführung mit 26,1 Prozent, Fachabteilung mit 30,4 Prozent, Forschung & Entwicklung mit 26,1 Prozent sowie Personalabteilung mit 13,0 Prozent recht ausgeglichen. Bei großen Unternehmen wiederum ist die Personalabteilung mit 44,7 Prozent der am meist

genannte Tätigkeitsbereich, gefolgt von der Fachabteilung mit 30,1 Prozent, der Forschung & Entwicklung 12,6 Prozent und 6,8 Prozent aus der Geschäftsführung.

Die Abfrage der jeweiligen Unternehmensstandorte zeigt zwei regionale Schwerpunkte der Befragung. Mit 26,0 Prozent kamen die meisten Rückmeldungen aus dem Saarland, gefolgt von Baden-Württemberg mit 22,7 Prozent. Mit etwas Abstand reihten sich dann Unternehmen aus den Bundesländern Nordrhein-Westfalen (11,6 Prozent), Bayern (10,0 Prozent), Berlin (5,5 Prozent), Hessen (4,4 Prozent) sowie Niedersachsen und Sachsen (jeweils 3,3 Prozent) ein. Die prozentualen Anteile aus den übrigen Bundesländern schwankten zwischen 2,8 Prozent (Rheinland-Pfalz) und 0,0 Prozent (keine Teilnehmer aus Brandenburg und Mecklenburg-Vorpommern). Zudem kamen 4,4 Prozent der Rückmeldungen aus Österreich und aus der Schweiz.

4 Ergebnisse der Befragung

Die Ergebnisse der EPO-KAD-Befragung werden im Folgenden vorgestellt und sind in die thematischen Blöcke untergliedert:

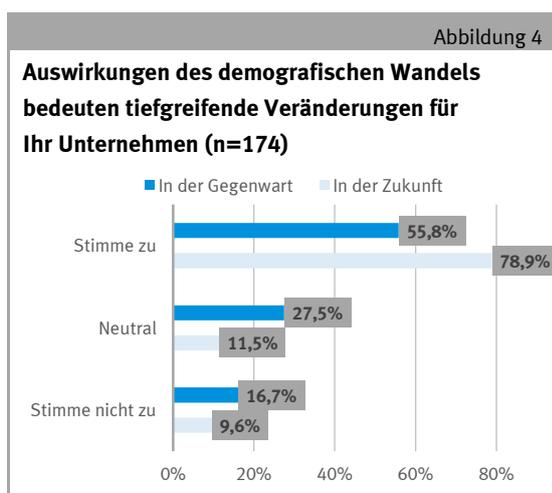
- Auswirkungen und Herausforderungen des demografischen Wandels
- Maßnahmen zur Bewältigung des demografischen Wandels
- Anforderungen an die Personalentwicklung

Das Kapitel endet mit einer Zusammenfassung wesentlicher Ergebnisse.

4.1 Auswirkungen und Herausforderungen des demografischen Wandels

Demografie trifft sicher nicht jedes Unternehmen zur gleichen Zeit in gleichem Umfang. Um die aktuelle bzw. künftige Relevanz des Themas für die Befragten besser einordnen zu können, wurden zunächst Einschätzungen zum demografischen Wandel und dessen Auswirkungen für die Unternehmen abgefragt.

Mit 55,8 Prozent gab die deutliche Mehrheit der Befragten an, dass die Auswirkungen des demografischen Wandels bereits in der Gegenwart tiefgreifende Veränderungen für die jeweiligen Unternehmen bedeuten. Mit Blick in die Zukunft verstärkt sich diese Einschätzung signifikant auf 78,9 Prozent.



Der Anteil der Befragten, welche die Auswirkungen des demografischen Wandels mit „neutral“ angaben, liegt bezogen auf die Gegenwart bei 27,5 Prozent. Mit Blick

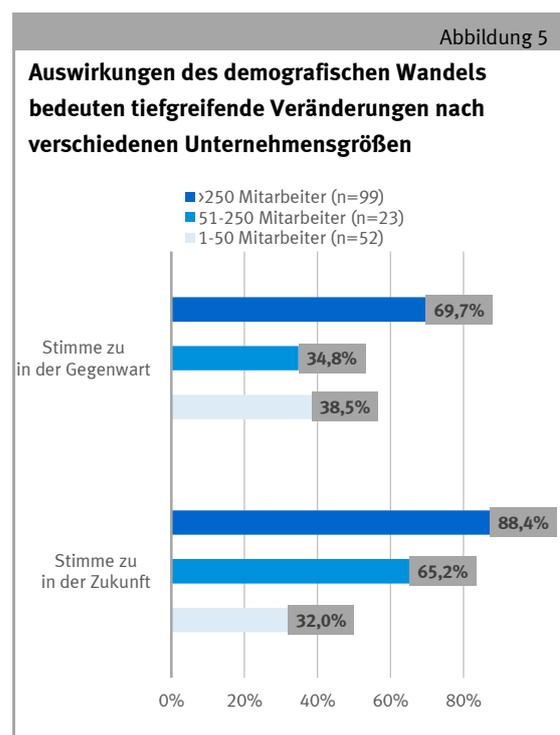
in die Zukunft reduziert sich dieser Wert auf 11,5 Prozent. Der Aussage „Auswirkungen des demografischen Wandels bedeuten tiefgreifende Veränderung für Ihr Unternehmen“ stimmten mit Fokus auf die Gegenwart 16,7 Prozent nicht zu. Mit Blick in die Zukunft reduziert sich dieser Wert deutlich auf 9,6 Prozent.

Differenziert man die Einschätzung zu den Auswirkungen des demografischen Wandels nach Unternehmensgröße, wird deutlich, dass es signifikante Unterschiede zwischen großen Unternehmen und kleinen bzw. mittleren Unternehmen gibt.

Die Zustimmung aus den großen Unternehmen ist bezogen auf die Perspektive Gegenwart deutlich höher als bei den mittleren und kleinen Unternehmen.

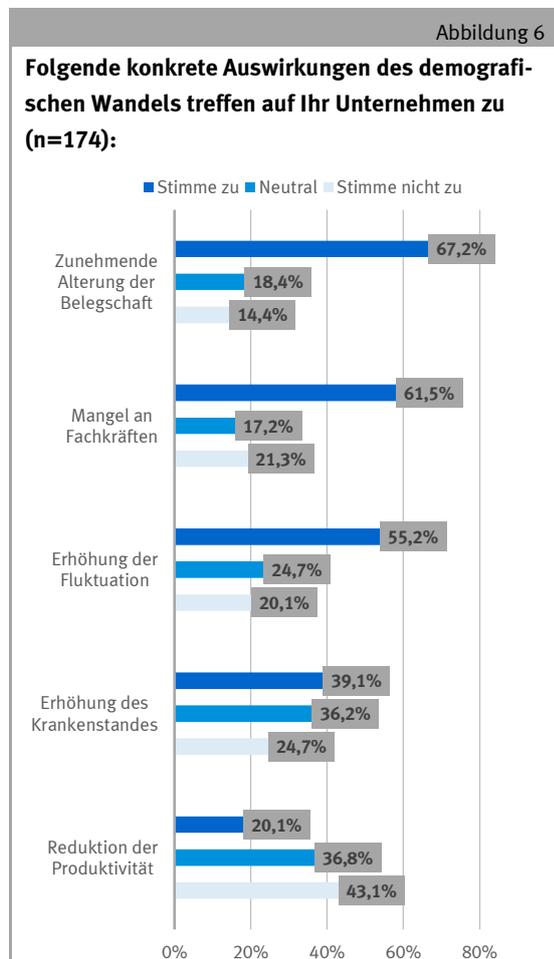
So liegt der Anteil der Befragten, welche Demografie als tiefgreifende Veränderung einschätzten, bei großen Unternehmen in der Gegenwart bei 69,7 Prozent und in der Zukunft sogar bei 88,4 Prozent. Dagegen lag die Zustimmung bei mittelgroßen Unternehmen in der Perspektive Gegenwart lediglich bei 34,8 Prozent und bei kleinen Unternehmen bei 38,5 Prozent.

Mit Blick in die Zukunft ist mit 65,2 Prozent eine starke Zunahme des Anteils der Zustimmung bei mittleren Unternehmen erkennbar, während der Anteil an Zustimmung bei kleinen Unternehmen mit Blick in die Zukunft auf 32,0 Prozent absinkt.



Signifikant unterschiedliche regionale bzw. branchenspezifische Einschätzungen durch die Teilnehmer dieser Befragung konnten nicht identifiziert werden.

Bei der Abfrage konkreter Auswirkungen ergibt sich folgendes Bild.

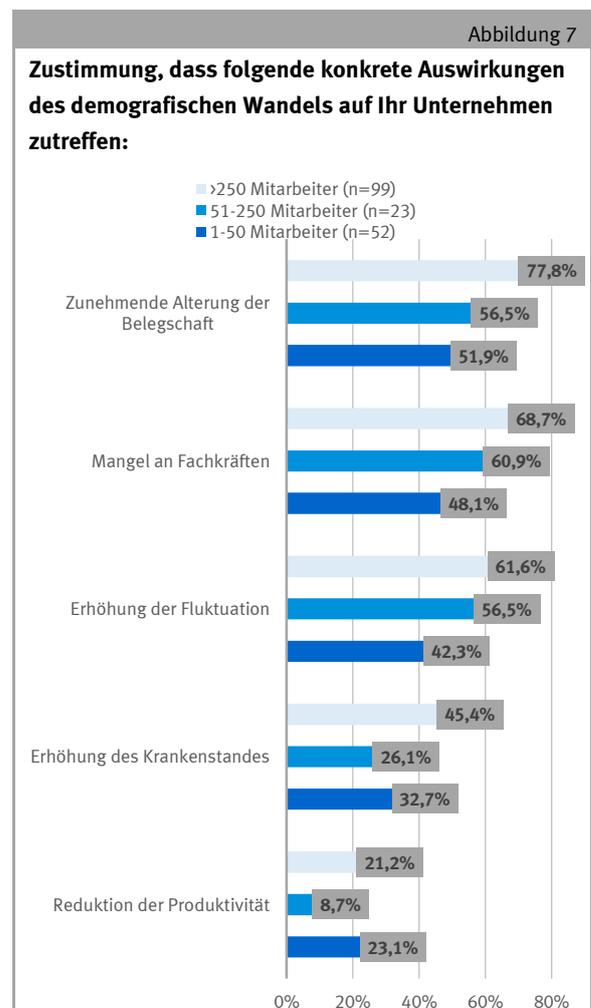


Demnach findet die Auswirkung „zunehmende Alterung der Belegschaft“ mit 67,2 Prozent die meiste Zustimmung, dicht gefolgt von „Mangel an Fachkräften“ mit 61,5 Prozent und „Erhöhung der Fluktuation“ mit 55,2 Prozent. Bei der „Erhöhung des Krankenstandes“ stimmten nur noch 39,1 Prozent zu. Die „Reduktion der Produktivität“ findet mit 20,1 Prozent die geringste Zustimmung und ist gleichzeitig der einzige Parameter bei dem der Anteil der Ablehner den größten Teil ausmacht. In diesem Fall stimmten sogar doppelt so viele Befragte nicht zu.

Somit kann festgehalten werden, dass sich für die meisten Befragten die Auswirkungen des demografischen Wandels bei den vorgegebenen Parametern vor

allein in der „zunehmenden Alterung der Belegschaft“, im „Mangel an Fachkräften“ und einer „Erhöhung der Fluktuation“ bemerkbar machen.

Nachfolgende Abbildung 7 zeigt die bereits in Abbildung 6 betrachteten konkreten Auswirkungen des demografischen Wandels, zusätzlich gefiltert nach der Angabe der Unternehmensgröße.



Hier zeigt sich, dass die „zunehmende Alterung der Belegschaft“ mit 77,8 Prozent der Befragten aus großen Unternehmen die höchste Zustimmung erhält und somit deutlich stärker ausgeprägt ist als der in Abbildung 6 angegebene kumulierte Wert aller Befragten mit 67,2 Prozent. Dagegen ist der Anteil der Teilnehmer, welche dieser Aussage zustimmten, aus Mittleren Unternehmen mit 56,5 Prozent und kleinen Unternehmen mit 51,9 Prozent in einer ähnlichen prozentualen Größenordnung und niedriger als der o.g. kumulierte Wert. Bei den zu bewertenden Auswirkungen „Mangel an Fachkräften“ und „Erhöhung der Fluktuation“ ist die Tendenz gleich. Der Anteil der Zustimmenden ist bei

Befragten aus großen Unternehmen höher als bei Befragten aus mittelgroßen Unternehmen, gefolgt mit deutlichem Abstand von den Befragten aus kleinen Unternehmen. Die Punkte „Erhöhung des Krankenstandes“ und „Reduktion der Produktivität“ bekamen insgesamt deutlich weniger Zustimmung unabhängig von der Größe des Unternehmens. Allerdings fällt auf, dass bei den Befragten aus mittelgroßen Unternehmen der Anteil der Zustimmenden hier deutlich niedriger und die „Reduktion der Produktivität“ bei nur 8,7 Prozent liegt.

Auf die Frage „Können Sie weitere Auswirkungen des demografischen Wandels auf Ihr Unternehmen nennen?“ gaben 49 Teilnehmer ergänzende Rückmeldungen zu den in Abbildung 6 und 7 abgefragten konkreten Auswirkungen des demografischen Wandels an. Diese lassen sich thematisch in fünf Themenblöcke clustern:

- **Wissensabfluss durch altersbedingt ausscheidende Mitarbeiter/innen:**
- **Fachkräftemangel und Stellennachbesetzung**
- **Steigende Personalkosten**
- **Von Work-Life-Balance hin zu Life-Work-Balance**
- **Alternde Belegschaft**

Nachfolgend werden den fünf Themenblöcken die zusammengefassten, verdichteten Angaben der Teilnehmer zugeordnet.

Wissensabfluss durch altersbedingt ausscheidende Mitarbeiter/innen:

Zu diesem Punkt gab es die meisten Rückmeldungen. Hierbei wurde vor allem der Verlust von Kompetenz aufgrund von Verrentung aufgeführt. Die Erfahrungen und das Wissen ausscheidender Mitarbeiter werden als sehr wichtig für das Unternehmen eingeschätzt. Zudem wird mehrfach angegeben, dass auch Bemühungen in den Unternehmen vorhanden sind, diese Expertise zu konservieren. Gleichzeitig wird aber auch häufig ein fehlender bzw. unsystematischer Wissenstransfer in den Unternehmen bemängelt. Aufgrund der Anzahl der Rückmeldungen zu diesem Punkt scheint hier großer Nachholbedarf in den Unternehmen zu bestehen.

Fachkräftemangel und Stellennachbesetzung:

Die adäquate Stellenbesetzung wurde hier gerade mit Blick in die Zukunft als deutlich schwieriger eingeschätzt. Es wird von stark rückläufigen Bewerberzahlen ausgegangen und steigendem Wettbewerb um die besten Bewerber.

In diesem Zusammenhang wird auch auf die erhöhte Gefahr von ungeplantem Personalausfall hingewiesen, z.B. aufgrund einer überproportionalen Zunahme gesundheitlicher Risikofaktoren und erhöhten Krankenständen. Ungeplanter Personalausfall kann aber ebenso bedingt sein, durch eine steigende Zahl von Mitarbeitern, welche kurzfristig Pflegezeit für Angehörige benötigen. Es wird die Gefahr gesehen, dass Schichtmodelle dann nicht mehr durchgängig besetzt werden können, verstärkt dadurch, dass 55+ Mitarbeiter altersbedingt nur noch für die Frühschicht eingeplant werden. Auch wurde darauf hingewiesen, dass es gerade für ländliche Standorte immer schwieriger wird, Auszubildende und Nachwuchsfachkräfte zu akquirieren.

Es gab aber auch vereinzelte Einschätzungen, dass die Auswirkungen des demografischen Wandels bezogen auf Fachkräftemangel und Stellenbesetzung nicht so gravierend seien. Beispielsweise wurde an dieser Stelle darauf hingewiesen, dass es auch Unternehmen gibt, in denen eine hohe Fluktuation von Unternehmensseite gewünscht wird. Außerdem wurde angegeben, dass Unternehmen, die primär Hochschulabsolventen benötigen, derzeit kaum von einem Fachkräftemangel betroffen sind.

Das heißt, Fachkräftemangel ist bereits jetzt für viele Unternehmen ein Thema, welches sich künftig noch stärker auswirken wird. Aber es trifft Unternehmen unterschiedlich stark bis gar nicht. Von einem demografiebedingten, flächendeckenden Fachkräftemangel wird nicht ausgegangen.

Steigende Personalkosten:

Hier wurden durch die Befragten vor allem höhere Kosten durch höhere Einkommen älterer Mitarbeiter prognostiziert, aber auch insgesamt höhere Einkommen durch die Verschiebung am Markt. Fachkräfte müssen zunehmend „gelockt“ werden, beispielsweise über das Gehalt oder attraktive Gehaltsbestandteile.

Auch werden höhere Kosten für Weiterbildungs- und Qualifizierungsmaßnahmen der Mitarbeiter prognostiziert. In diesem Zusammenhang wird auch die Notwendigkeit gesehen, neue Lernformen einzuführen und den Bildungserfolg auch unter Kosten-Nutzen-Aspekten zu bewerten.

Von Work-Life-Balance hin zu Life-Work-Balance:

Hier wurde sehr stark auf das Thema Work-Life-Balance und alternative Karrieremöglichkeiten hingewiesen und dass es möglicherweise auch zu Verschiebungen

kommen wird, z.B. aufgrund bunterer Lebensläufe, veränderter Wertemuster und unterschiedlicher Schwerpunktsetzungen. Es wird prognostiziert, dass künftig eher das Privatleben an erster Stelle steht und die Arbeit diesem stärker untergeordnet wird.

Um die Mitarbeiter und deren Wissen dennoch möglichst lange im Unternehmen zu halten, werden alternative Karrieremodelle und Gestaltung der Arbeit immer bedeutender, z.B. durch maschinelle Assistenz und Reduktion von körperlich stark fordernden Tätigkeiten.

Alternde Belegschaft:

Hier gehen die Kommentare überwiegend in die Richtung, dass auch auf Kundenseite demografische Auswirkungen zu Veränderungen führen können, angefangen von Veränderungen bezüglich der Altersstrukturen, über sich wandelnde Werteverständnisse und Lebensstile bis hin zu Neujustierung von Prioritäten. Demnach sollten sich Unternehmen bei dem Thema Demografie nicht nur mit sich selbst beschäftigen, sondern auch im Blick haben, inwiefern die demografische Entwicklung Auswirkungen auf die Branche, die Marktanforderungen und die jeweiligen Kundenbedürfnisse hat. Zudem gab es zum Thema alternde Belegschaft auch Anmerkungen, welche hier die Innovationsfähigkeit von Unternehmen in Gefahr sehen, bis hin zu der Meinung, dass Innovationen vollständig aussterben.

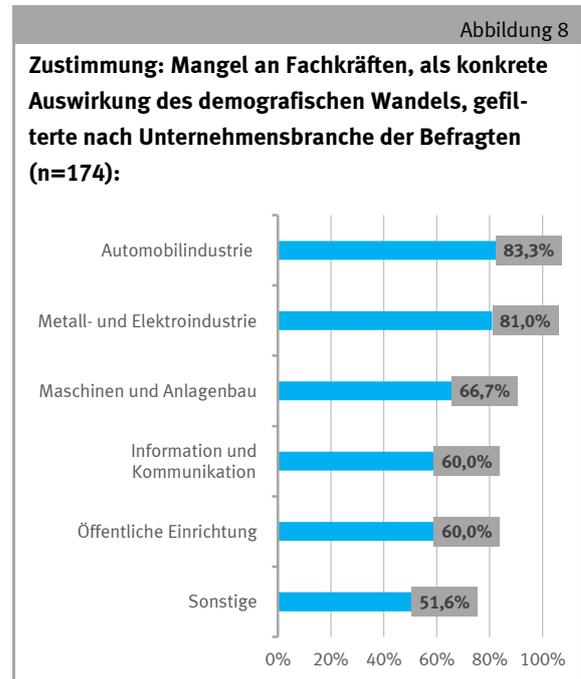
Die Teilnehmer wurden zudem darum gebeten, eine Einschätzung über die Veränderung des Anteils der über 50-jährigen Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen in den letzten 5 Jahren abzugeben. Demnach gaben 66,3 Prozent an, dass dieser Anteil zugenommen hat.

Hierin enthalten sind 20,4 Prozent die sogar angaben, dass der Anteil der 50-Jährigen stark zugenommen hat. 31,0 Prozent gaben an, dass der Anteil der über 50-jährigen in den letzten 5 Jahren ungefähr gleich geblieben ist und 2,8 Prozent schätzten diesen Anteil sogar als rückläufig ein.

Auf die Frage „Welche Prognose bzgl. des Anteils der über 50-jährigen Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen würden Sie für die nächsten 5 Jahre geben?“ gaben 68,5 Prozent der Befragten an, dass dieser Anteil zunehmen wird.

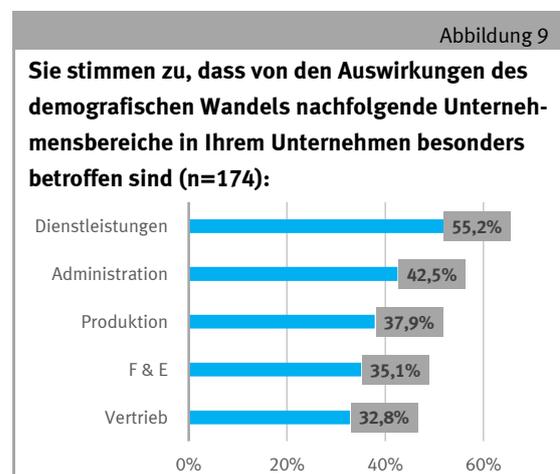
23,2 Prozent gaben sogar an, dass dieser Anteil stark zunehmen wird. 26,5 Prozent gingen von gleichbleibenden und 5 Prozent von abnehmenden Anteilen aus.

Das Thema Fachkräftemangel wurde zudem nach Branchen differenziert betrachtet.



Demnach ist die Zustimmung bei den Befragten aus der Automobilbranche mit 83,3 Prozent am höchsten, dicht gefolgt mit 81 Prozent von den Befragten aus der Metall- und Elektroindustrie. Mit 66,7 Prozent Anteil liegt die Zustimmung der Befragten aus dem Maschinen- und Anlagenbau ebenfalls noch über dem Durchschnittswert „Mangel an Fachkräften“ aus Abbildung 6 in Höhe von 61,5 Prozent.

Bei der das Kapitel schließenden Frage zu den von demografische Auswirkungen besonders betroffenen Unternehmensbereichen erhielt der Bereich Dienstleistungen mit 55,2 Prozent die meiste Zustimmung, gefolgt vom administrativen Bereich mit 42,5 Prozent.

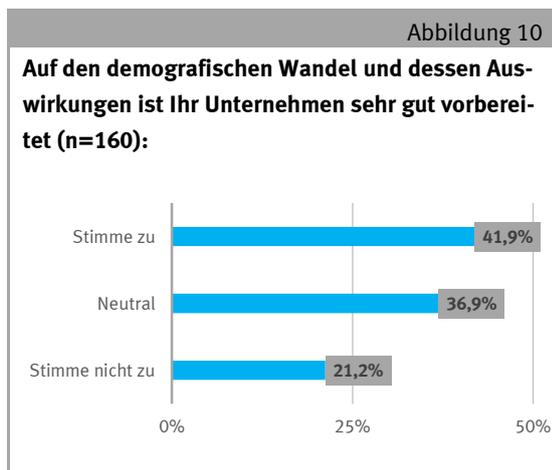


Zusammenfassend zu dem Kapitel „Auswirkungen und Herausforderungen des demografischen Wandels“ kann festgehalten werden:

- Die große Mehrheit der Befragten stimmte mit 55,8 Prozent der Aussage „Die Auswirkungen des demografischen Wandels bedeuten tiefgreifende Veränderungen für Ihr Unternehmen in der Gegenwart“ zu.
- Mit Blick in die Zukunft vergrößert sich der Anteil der Zustimmung auf 78,9 Prozent.
- Differenziert man nach Unternehmensgröße, zeigt sich, dass die Zustimmung bei großen Unternehmen (69,7 Prozent) höher ist als bei mittleren (34,8 Prozent) und kleinen Unternehmen (38,5 Prozent).
- Von den abgefragten Auswirkungen des demografischen Wandels fanden die „Alterung der Belegschaft“ (67,2 Prozent), „Mangel an Fachkräften“ (61,5 Prozent) und die „Erhöhung der Fluktuation“ (55,2 Prozent) die meiste Zustimmung.
- Die abgefragten demografischen Auswirkungen wurden von den Teilnehmern mit Anmerkungen ergänzt. Die Ergänzungen lassen sich thematisch in die Bereiche:
 - Wissensabfluss durch altersbedingt ausscheidende Mitarbeiter/innen:
 - Fachkräftemangel und Stellennachbesetzung
 - Steigende Personalkosten
 - Von Work-Life-Balance hin zu Life-Work-Balance
 - Alternde Belegschaft
- Bei der Frage nach von den Auswirkungen des demografischen Wandels betroffenen Unternehmensbereichen erhielt der Bereich Dienstleistungen mit 55,2 Prozent die größte Zustimmung.

4.2 Maßnahmen zur Bewältigung des demografischen Wandels

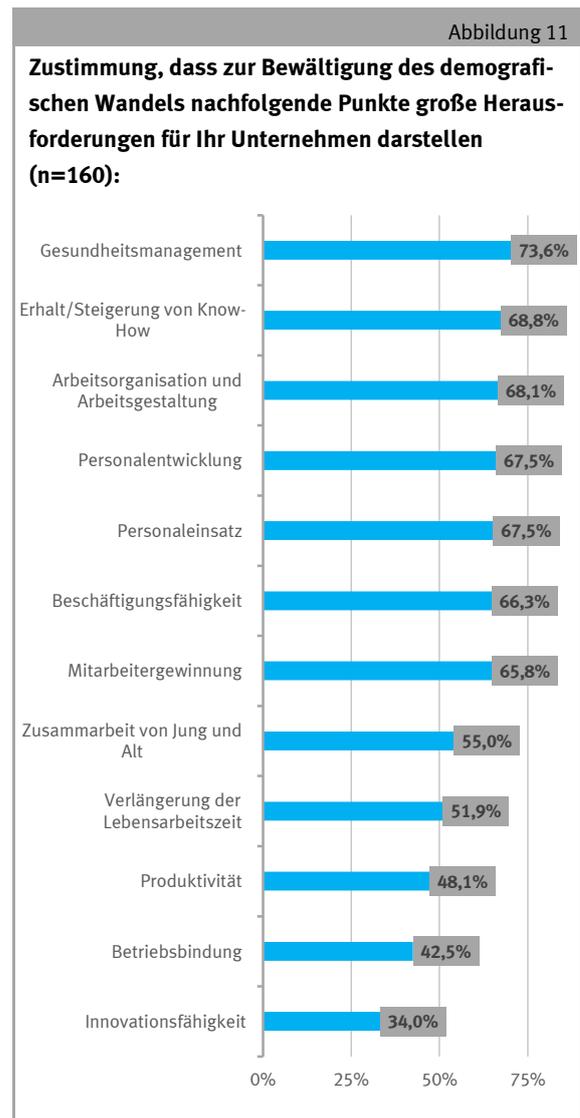
Nachdem in Kapitel 4.1 Ergebnisse der Befragung zu den Auswirkungen des demografischen Wandels aufgeführt wurden, finden sich in Kapitel 4.2 Einschätzungen wie gut die Unternehmen aufgestellt sind, um eben diese Auswirkungen zu bewältigen.



Der Aussage „Auf den demografischen Wandel und dessen Auswirkungen ist Ihr Unternehmen sehr gut vorbereitet“ stimmten 41,9 Prozent zu, 36,9 Prozent werteten dies neutral und 21,2 Prozent stimmten nicht zu.

Die nachfolgende Abbildung 11 zeigt große Herausforderungen für die Unternehmen zur Bewältigung des demografischen Wandels. Hier wurde die Zustimmung zu insgesamt 12 Punkten abgefragt.

In diesem Zusammenhang erhielt das Thema „Gesundheitsmanagement“ von den Befragten die größte Zustimmung mit 73,6 Prozent, gefolgt von „Erhalt/Steigerung von Know-how“ mit 68,8 Prozent sowie „Arbeitsorganisation und Arbeitsgestaltung“ mit 68,1 Prozent. Es wird angenommen, dass gerade diese Punkte durch die Befragten in Kausalzusammenhang mit einer durch die demografische Entwicklung verursachten Alterung der Belegschaft gebracht werden. Tendenziell sind ältere Menschen krankheitsanfälliger, entsprechend muss hier mehr Gesundheitsvorsorge betrieben werden. Ebenso laufen Unternehmen Gefahr, durch die Verschiebung von Altersstrukturen und durch das Ausscheiden von Wissensträgern, dass vermehrt Erfahrungswissen und Know-how verloren geht.



Es fällt aber auch auf, dass beispielsweise das Thema „Erhalt der Innovationsfähigkeit“ durch die Befragten nicht unbedingt als spezielle Herausforderung des demografischen Wandels gesehen wird. Zwar stimmen hier immer noch 34 Prozent der Befragten zu, dies ist aber auch gleichzeitig der mit Abstand niedrigste Wert der 12 abgefragten Punkte in Abbildung 11. Zu einem ähnlichen Ergebnis kam die Studie „Innovationsmanagement mit allen Altersgruppen“ des Fraunhofer Institut für Arbeitswissenschaften (IAO). Demnach ist das Alter von Mitarbeiter für die Motivation zu Innovationen nicht unbedingt das entscheidende Kriterium. Im Vordergrund stehen vielmehr der Eigenantrieb und das Interesse, innovativ tätig zu sein.

Möglicherweise gibt es bei älteren Mitarbeitern andere Motivationsstrukturen, für die dann auch andere Anreize erforderlich sind als bei jüngeren Mitarbeitern (vgl. Dworschak et al., 2012, S. 31-42).

Auf die Frage „In welchen Unternehmensbereichen bzw. Tätigkeitsfeldern sind in Ihrem Unternehmen Maßnahmen zur Bewältigung des demografischen Wandels in Planung oder bereits realisiert“ konnten bei den 160 Rückmeldungen keine nennenswerten Unterschiede identifiziert werden.

Insgesamt fiel auf, dass bei den Unternehmensbereichen Forschung & Entwicklung, Vertrieb und Produktion deutlich über 50 Prozent angaben, dass weder Maßnahmen realisiert noch in Planung seien. Im Bereich Administration sahen dies 49,2 Prozent der Befragten ebenso und auch im Dienstleistungsbereich fiel dieser Wert mit 43,6 Prozent recht hoch aus. Es könnte sich um ein Indiz handeln, dass hier ein großer Nachholbedarf in den Unternehmen gesehen wird oder aber auch, dass derzeit keine flächendeckende Handlungsnotwendigkeiten gesehen werden.

Bei der Frage nach konkret geplanten oder bereits realisierten Maßnahmen in den Unternehmen wurden verschiedene thematische Schwerpunkte abgefragt.

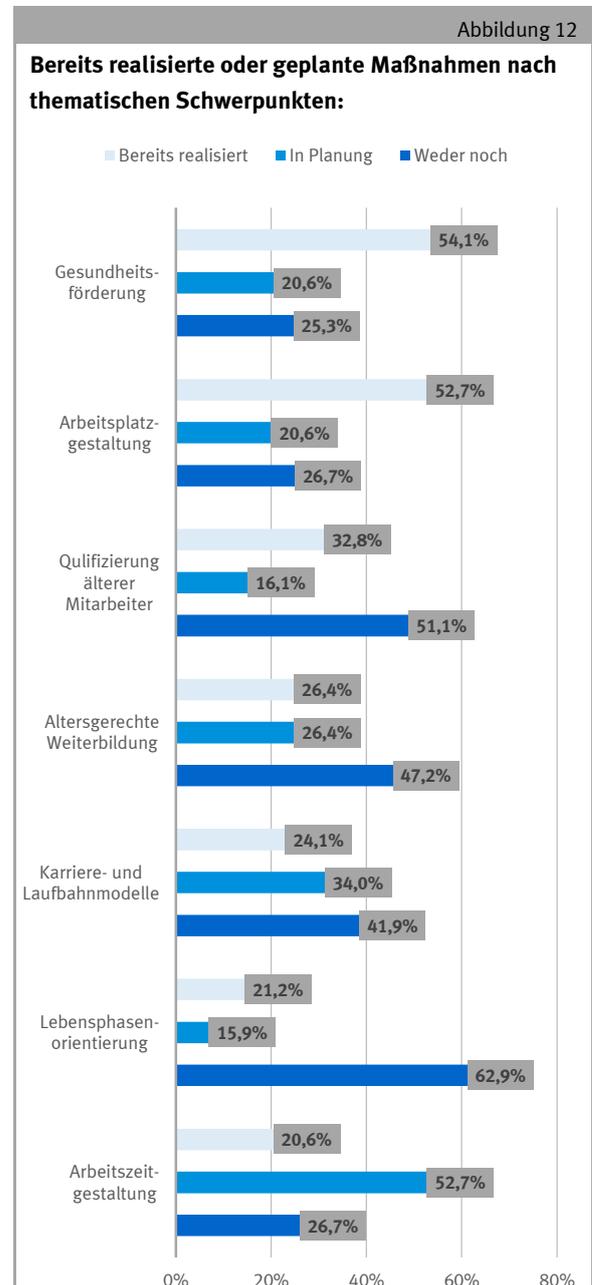
Die mit Abstand höchste Zustimmung, dass bereits Maßnahmen realisiert wurden, gab es in den Bereichen „Gesundheitsförderung“ mit 54,1 Prozent und „Arbeitsgestaltung“ mit 52,7 Prozent.

Bei allen anderen vorgegebenen Kategorien, wie „Qualifizierung älterer Mitarbeiter“ mit 32,8 Prozent, „Altersgerechte Weiterbildung“ mit 26,4 Prozent „Karriere- und Laufbahnmodelle“ mit 24,1 oder „Arbeitslebensphasenorientierung“ mit 21,2 Prozent, fiel die Einschätzung, dass hier bereits Maßnahmen realisiert wurden deutlich geringer aus. Möglicherweise liegt dies daran, dass diese Bereiche von den Unternehmen bisher noch nicht so im Fokus standen und hier Nachholbedarf besteht oder aber auch dass diese Themen bewusst nicht angegangen wurden, weil beispielsweise kein Potential gesehen wird oder es derzeit noch hohe Umsetzungsschwierigkeiten gibt.

Hierfür könnte auch sprechen, dass der höchsten Wert bei weder realisiert noch geplante Maßnahmen mit 62,9 Prozent die Kategorie „Lebensphasenorientierung“ erhielt.

In der Kategorie „Arbeitszeitgestaltung“ wurde mit 20,6 Prozent der niedrigste Zustimmungswert bei bereits realisierten Maßnahmen erzielt, gleichzeitig lag hier aber auch mit 52,7 Prozent der mit Abstand

höchste Wert bei Maßnahmen in Planung. Dies lässt durchaus den Schluss zu, dass dieses Thema bis dato nicht wirklich angegangen wurde, aber hierzu mittelfristig große Aktivitäten in Bezug auf Flexibilisierung der Arbeitszeitgestaltung zu erwarten sind.



Sehr unterschiedliche Unternehmenssituationen bzw. differenzierte Wahrnehmungen durch die Befragten gab es in den Bereichen Karriere- und Laufbahnmodelle. Hier gaben 24,1 Prozent an, dass bereits Maßnahmen realisiert wurden und 34 Prozent, dass Maßnahmen hierzu in Planung seien. Allerdings gaben auch 41,9 Prozent an, dass weder Maßnahmen realisiert noch geplant wurden.

Differenziert man die in Abbildung 12 aufgeführten Maßnahmen nach Unternehmensgröße, lassen sich signifikante Unterschiede nur in den Kategorien „Karriere- und Laufbahnmodelle“ und „Gesundheitsförderung“ erkennen.

So gaben aus großen Unternehmen 25,3 Prozent der Teilnehmer bei „Karriere- und Laufbahnmodelle“ an, dass in ihrem Unternehmen bereits Maßnahmen realisiert wurden und 39,6 Prozent waren der Meinung, dass Maßnahmen in Planung seien. Lediglich 23,1 Prozent der Befragten aus großen Unternehmen gaben an, dass weder Maßnahmen geplant noch realisiert seien. Demgegenüber sagten sowohl bei kleinen Unternehmen mit 55,3 Prozent als auch bei mittelgroßen Unternehmen mit 54,6 Prozent, dass in der Kategorie „Karriere- und Laufbahnmodelle“ weder etwas geplant noch realisiert sei.

Auch beim Thema Gesundheitsförderung kam es zu gravierenden Unterschieden und große Unternehmen scheinen hier deutlich besser aufgestellt zu sein.

64,8 Prozent der Befragten aus großen Unternehmen gaben jedenfalls an, dass im Bereich Gesundheitsförderung bereits Maßnahmen realisiert wurden und 20,9 Prozent, dass hier Maßnahmen in Planung seien. Dagegen gaben bei kleinen Unternehmen lediglich 25,5 Prozent der Teilnehmer an, dass bereits Maßnahmen im Unternehmen realisiert wurden und 17,0 Prozent, dass Maßnahmen in Planung seien. Auch mittlere Unternehmen haben hier mit 36,4 Prozent bei bereits realisierten Maßnahmen und 13,6 Prozent bei Maßnahmen in Planung nur leicht bessere Werte als kleine Unternehmen und deutlich schlechtere als große Unternehmen.

Zusätzlich hatten die Befragten die Möglichkeit, zu den in Abbildung 12 aufgeführten Kategorien eigene geplante oder realisierte Maßnahmen zu ergänzen. Dies wurde von 23 Teilnehmern genutzt. Die Antworten lassen sich in fünf Kategorien zusammenfassen:

- **Mitarbeiterentwicklung**
- **Mitarbeiterbindung**
- **Wissenstransfer**
- **Zielgruppenspezifische Personalentwicklung**
- **Betriebliches Gesundheitsmanagement**

Nachfolgend werden den fünf Themenblöcken die zusammengefassten, verdichteten Angaben der Teilnehmer zugeordnet.

Mitarbeiterentwicklung

Zum Thema Mitarbeiterentwicklung wurden Maßnahmen, wie Aufbau eines Kompetenzmanagementsystems, verstärkte interne Weiterbildung und Einsatz neuer Lernformen aufgeführt. Auch das Thema Systematisierung von Personalentwicklungsbedarf und von Potentialanalysen wurde aufgeführt.

Mitarbeiterbindung

Zur Erhöhung der Mitarbeiterbindung wurden monetäre Anreize, z.B. in Form betrieblicher Altersvorsorge genannt. Ebenso wurden hier flexiblere Arbeitszeitmodelle empfohlen und auch das Aufzeigen individueller Entwicklungsperspektiven und Karrieremodelle im Unternehmen. Zusätzlich wurde das Instrument der Mitarbeiterbefragung aufgeführt, dieses auch regelmäßig zu nutzen, um neben der Mitarbeiterzufriedenheit auch Verbesserungsvorschläge und Feedback zu erhalten und entsprechende Maßnahmen abzuleiten.

Wissenstransfer

Hier geht der Tenor in Richtung Aufbau von Wissensdatenbanken und Unternehmens-Wiki zur Strukturierung und Archivierung von vorhandenem Wissen. Aber auch die Systematisierung von Nachfolgeplanung ausscheidender Mitarbeiter und Einarbeitung neuer Mitarbeiter wird gefordert.

Zielgruppenspezifische Personalentwicklung

Alle Beschäftigtengruppen sollten bei Personalentwicklungsmaßnahmen berücksichtigt werden. So sollten auch Qualifizierungsangebote für ältere Mitarbeiter und Beschäftigte mit Migrationshintergrund angeboten werden.

Betriebliches Gesundheitsmanagement

In dieser Kategorie wurden Maßnahmen zur Unterstützung der Regenerationsfähigkeit, wie Ausgleichsgymnastik, Gesundheitsprämie, aber auch zielgruppenspezifische Maßnahmen, wie spezielle Gesundheitsangebote für Auszubildende oder die Reduktion von Reisetätigkeit für ältere Mitarbeiter genannt.

Zu dem Kapitel „Maßnahmen zur Bewältigung des demografischen Wandels“ kann zusammenfassend festgehalten werden:

- Der Aussage „Auf den demografischen Wandel und dessen Auswirkungen ist Ihr Unternehmen sehr gut vorbereitet“ stimmten 41,9 Prozent zu, 36,9 Prozent werteten dies neutral und 21,2 Prozent stimmten nicht zu.
- Auf die Frage „In welchen Unternehmensbereichen bzw. Tätigkeitsfeldern sind in Ihrem Unternehmen Maßnahmen zur Bewältigung des demografischen Wandels in Planung oder bereits realisiert“, konnten bei den 160 Rückmeldungen keine nennenswerten Unterschiede identifiziert werden.
- Es fiel auf, dass bei den Unternehmensbereichen Forschung & Entwicklung, Vertrieb und Produktion deutlich über 50 Prozent angaben, dass weder Maßnahmen realisiert noch in Planung seien. Im Bereich Administration sahen dies 49,2 Prozent der Befragten ebenso und auch im Dienstleistungsbereich fiel dieser Wert mit 43,6 Prozent noch recht hoch aus.
- Die mit Abstand höchste Zustimmung, dass bereits Maßnahmen realisiert wurden, gab es in den Themen „Gesundheitsförderung“ mit 54,1 Prozent und „Arbeitsgestaltung“ mit 52,7 Prozent.
- Bemerkenswert ist, dass beide Themen bereits zuvor im Kapitel 4.1 auch die größte Zustimmung bei der Abfrage nach demografischen Herausforderungen erhielten.
- In der Kategorie „Arbeitszeitgestaltung“ wurde mit 20,6 Prozent der niedrigste Zustimmungswert bei bereits realisierten Maßnahmen erzielt, gleichzeitig lag hier aber auch mit 52,7 Prozent der mit Abstand höchste Wert bei Maßnahmen in Planung.
- Den höchsten Wert bei weder realisierten noch geplanten Maßnahmen erhielt mit 62,9 Prozent die Kategorie „Lebensphasenorientierung“.
- Differenziert man die aufgeführten Maßnahmen nach Unternehmensgröße, konnten signifikante Unterschiede nur in den Kategorien „Karriere- und Laufbahnmodelle“ und „Gesundheitsförderung“ identifiziert werden. Demnach scheinen große Unternehmen hier besser aufgestellt zu sein, als mittelgroße bzw. kleine Unternehmen. Jedenfalls war die Zustimmung, dass in diesen Bereichen bereits Maßnahmen durchgeführt wurden, bei großen Unternehmen deutlich höher als bei mittelgroßen bzw. kleinen Unternehmen.

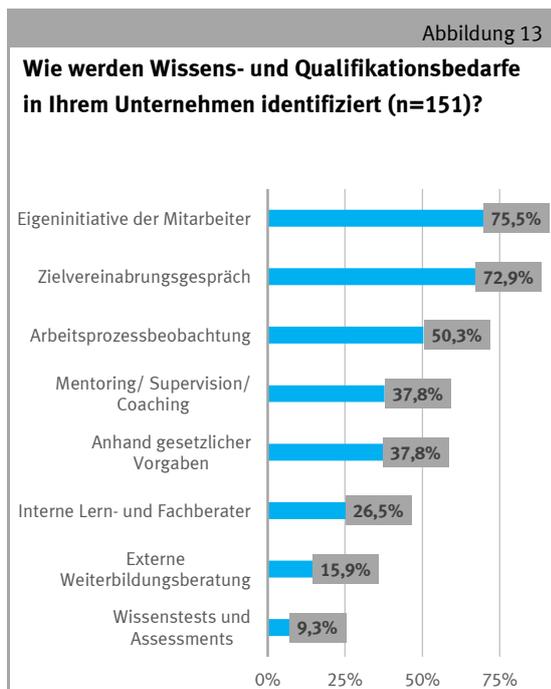
4.3 Anforderungen an die Personalentwicklung

„Jenseits werbewirksamer Rhetorik müssen Unternehmen Klarheit über Karrierebegriff und Laufbahnmodell herstellen, also eine beschäftigtengruppenspezifische Personalentwicklungslogik vorgeben“ (Scholz, 2014, S. 467).

Ziel der Studie war es, die Bedeutung der Thematik Demografie und deren Auswirkungen für die Unternehmen einordnen zu können und zu analysieren, inwiefern diese auf den demografischen Wandel vorbereitet sind und bereits Maßnahmen realisiert oder geplant haben. Darüber hinaus wurden Anforderungen an Personalentwicklungskonzepte, deren Instrumente und Maßnahmen erhoben, um diese Erkenntnisse in existierende bzw. zu entwickelnde Personalentwicklungskonzepte und Wissensdienstleistungen einfließen zu lassen.

Um die Anforderungen richtig einordnen zu können, wird zunächst auf betriebliche Rahmenbedingungen und Ausgangssituationen in den Unternehmen eingegangen, insbesondere auf:

- Qualifikationsbedarfsermittlung
- Kompetenzmanagement
- Eingesetzte Formen der betrieblichen Bildung
- Weiterbildungsbeteiligung



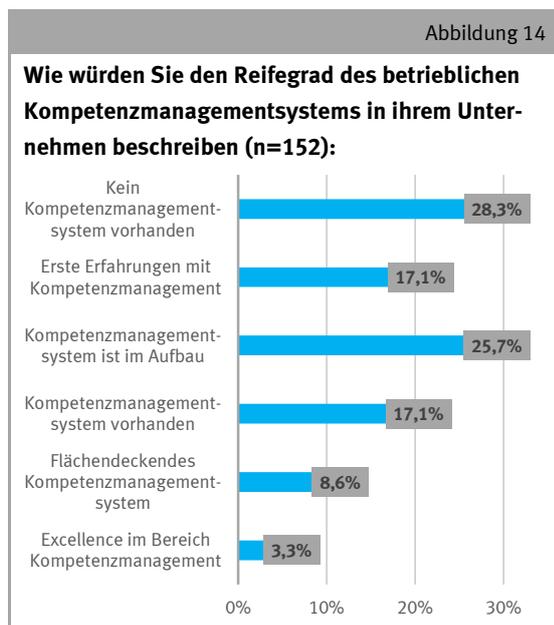
Die Auswertung der Frage „Wie werden Wissens- und Qualifikationsbedarfe in Ihren Unternehmen identifiziert?“ ergab, dass hier bei „Eigeninitiative der Mitarbeiter“ mit 75,5 Prozent und im Rahmen eines „Zielvereinbarungsgesprächs“ mit 72,9 Prozent die größte Zustimmung erzielt wurde. Letzteres deutet darauf hin, dass das Zielvereinbarungsgespräch ein stark genutztes Instrument ist, in welchem zwischen dem Vorgesetzten und dem Mitarbeiter nicht nur die Leistungsbeiträge des einzelnen Mitarbeiters zur Unternehmenszielerreichung kommuniziert werden können, sondern auch die damit verbundenen kurzfristigen Entwicklungsbedarfe sowie mittel- bzw. langfristige Entwicklungsperspektiven des Mitarbeiters. Die hohe Zustimmung bei „Eigeninitiative der Mitarbeiter“ wiederum kann darauf hindeuten, dass die Unternehmen überwiegend engagierte, selbstständige Mitarbeiter beschäftigen, die sich proaktiv um ihre persönliche Weiterentwicklung kümmern. Ebenso kann es sich aber auch um ein Indiz handeln, dass das Thema Wissens- und Qualifikationsbedarfe in der Unternehmensstrategie nicht oder nur in unzureichendem Maße verankert ist, möglicherweise nur reaktiv und unsystematisch betrieben und auf die Mitarbeiter abgewälzt wird. Dies wäre fatal, da die systematische Personalentwicklung und der Kompetenzaufbau für die Wettbewerbsfähigkeit und den nachhaltigen Unternehmenserfolg von herausragender Bedeutung sind.

Eine Möglichkeit, Entwicklungsbedarfe und Entwicklungspotenziale systematisch zu erfassen und zu fördern ist die Nutzung eines Kompetenzmanagementsystems.

„In Organisationen zielt Kompetenzmanagement darauf ab, das Potenzial der vorhandenen Kompetenzen der Mitarbeitenden als Ganzes zu erfassen, zu nutzen und gezielt auf die Bewältigung und Umsetzung von zukünftigen Aufgaben und Entwicklungen der Organisation und der Mitarbeitenden hin zu erweitern“ (North et al., 2012, S. 21).

Auf die Frage nach dem Reifegrad des betrieblichen Kompetenzmanagementsystems gaben 28,3 Prozent der Befragten an, dass in ihrem Unternehmen kein Kompetenzmanagementsystem vorhanden ist. Ferner waren 17,1 Prozent der Meinung, dass im Unternehmen bereits erste Erfahrungen mit dem Thema Kompetenzmanagement gesammelt wurden und 25,7 Prozent der Befragten, dass ein Kompetenzmanagementsys-

tem derzeit im Aufbau ist. D.h. bei 71,1 Prozent der Befragten ist derzeit kein Kompetenzmanagementsystem im Unternehmen vorhanden. 42,8 Prozent der Befragten haben aber bereits Erfahrung mit dem Thema oder ein Kompetenzmanagementsystem ist im Aufbau. Dass ein Kompetenzmanagementsystem vorhanden ist gaben 17,1 Prozent an und weitere 8,1 Prozent ordneten das vorhandene Kompetenzmanagementsystem als flächendeckend, also über alle Unternehmensbereiche implementiert, ein. 3,3 Prozent der Befragten gaben darüber hinaus an, exzellent im Bereich Kompetenzmanagement aufgestellt zu sein.



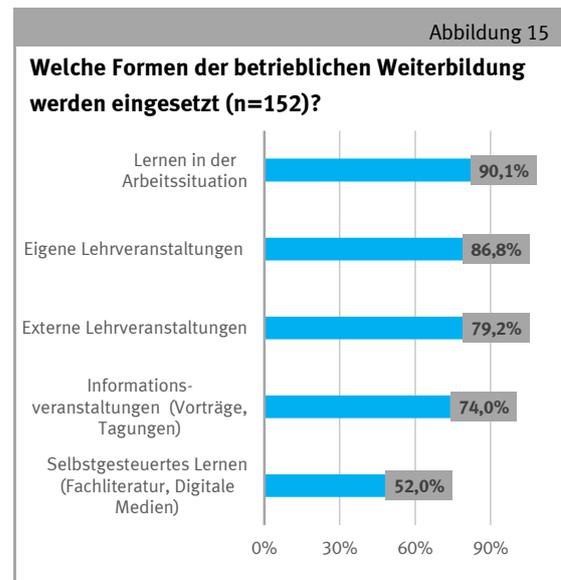
Bei den abgefragten eingesetzten Formen der betrieblichen Bildung zeigt sich das Bild, dass vier von fünf vorgegebenen Möglichkeiten sehr stark genutzt werden.

Demnach setzen die befragten Unternehmen vor allem mit 90,1 Prozent Zustimmung auf „Lernen in der Arbeitssituation“ und mit 86,8 Prozent auf „Eigene Lehrveranstaltungen“.

Aber auch „externe Lehrveranstaltungen“ mit 79,2 Prozent und „Informationsvorträge“, z.B. Teilnahme an Konferenzen und Tagungen, mit 74,0 Prozent scheinen zum etablierten Standardrepertoire betrieblicher Weiterbildungsformen zu gehören.

Mit 52,0 Prozent erhielten „selbstgesteuerte Lernmöglichkeiten“ im Verhältnis zu den anderen abgefragten Lernformen einen deutlich niedrigeren Wert.

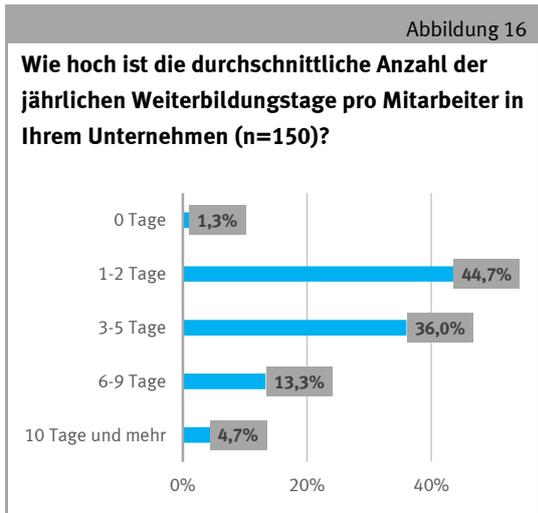
Möglicherweise liegt dies daran, dass diese noch recht junge Lernform und deren Potenzial noch nicht umfassend in den Unternehmen verankert ist oder dass diese Lernform für bestimmte Situationen, Lernziele, oder Zielgruppen als weniger geeignet eingestuft wird. Weitere Nutzungshürden können hier auch fehlendes Know-how und Medienkompetenz und die erforderliche lerntechnologische Infrastruktur sein.



Ebenso wurden die Teilnehmer darum gebeten, Einschätzungen zu der Weiterbildungsbeteiligung in ihrem Unternehmen zu geben. Neben Einschätzungen zu den durchschnittlichen Weiterbildungstagen pro Mitarbeiter und Jahr, wurde die Häufigkeit informeller, arbeitsplatzbezogener Lernaktivitäten abgefragt. Abschließend wurde die Weiterbildungsbeteiligung nach Beschäftigungsgruppen aus unterschiedlichen Unternehmensbereichen und unterschiedlichen Alters spezifiziert.

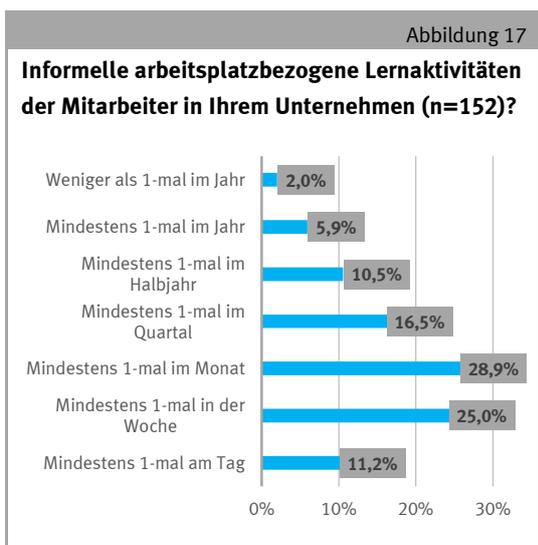
Bei der Anzahl der Weiterbildungstage pro Jahr und pro Mitarbeiter gaben 80,7 Prozent der Befragten an, dass diese zwischen einem und fünf Tagen beträgt.

Darüber hinaus gaben 13,3 Prozent an, dass die Anzahl der Weiterbildungstage zwischen sechs und neun Tagen liegt, bei 4,7 Prozent der Befragten wird von zehn Tagen und mehr ausgegangen. Allerdings gaben auch 1,3 Prozent der Befragten an, dass die Anzahl der jährlichen Weiterbildungstage pro Mitarbeiter und Jahr null beträgt.



Ähnliche Ergebnisse führt auch das Statistikportal Statista auf. Dort kam als Ergebnis einer Umfrage über die durchschnittliche Anzahl der jährlichen Weiterbildungstage pro Mitarbeiter in ITK-Unternehmen heraus, dass die große Mehrheit mit 74 Prozent ebenfalls zwischen mehr als null und bis zu fünf Weiterbildungstagen lag. 18 Prozent gaben bis 9 Weiterbildungstage an, 4 Prozent sogar mehr als neun Tage, weitere 4 Prozent gaben aber auch an, keine Weiterbildungstage gehabt zu haben (Vgl. Statista, 2015).

Die Frage nach der Häufigkeit informeller Lernaktivitäten brachte folgendes Ergebnis zutage. Die häufigste Rückmeldung war hier mit 28,9 Prozent „Mindestens einmal im Monat“, dicht gefolgt mit 25,0 Prozent von „einmal in der Woche“.

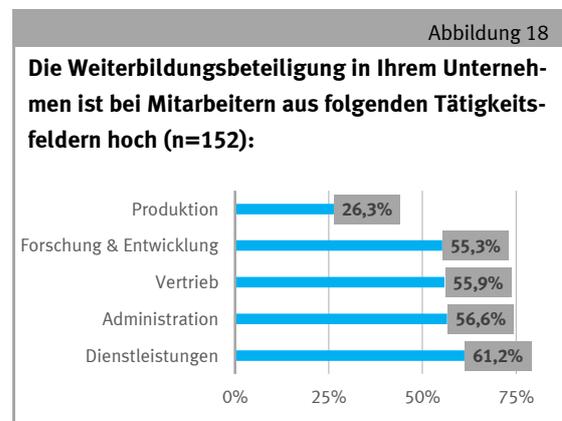


Betrachtet man zusätzlich die 11,2 Prozent, welche die Häufigkeit informeller Lernaktivitäten mit „Mindestens einmal am Tag“ bewerteten und die 16,5 Prozent, die

dies mit „Mindestens einmal im Quartal“ angaben, zeigt die Bedeutung informeller Lernaktivitäten.

Die Ergebnisse der Einschätzung der Weiterbildungsbeteiligung der Mitarbeiter gefiltert nach Tätigkeitsfeldern zeigen, dass diese in den Bereichen Dienstleistung mit 61,2 Prozent, Administration mit 56,6 Prozent, Vertrieb mit 55,9 Prozent sowie Forschung & Entwicklung mit 55,3 Prozent Zustimmung ähnlich hoch eingeschätzt werden.

Dagegen sind die Einschätzungen im Bereich Produktion mit 26,3 Prozent Zustimmung deutlich niedriger.



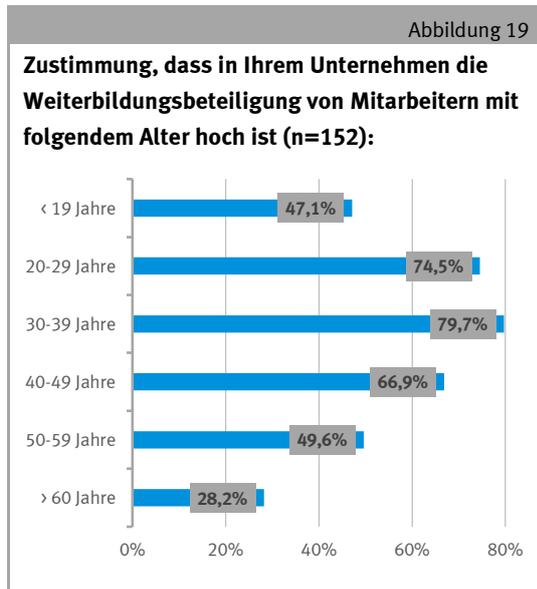
Das überrascht nicht. Zwar liegt in der Produktion das Kerngeschäft eines Industriebetriebes und um diesen wettbewerbs- und zukunftsfähig zu halten, gibt es durchaus große Weiterbildungsbedarfe für die Mitarbeiter.

Möglicherweise sind in der Produktion zeitliche Freiräume für Weiterbildung aufgrund eines knapp kalkulierten Schichtplans zusätzlich limitiert.

Als Alternative zum klassischen Seminar in Präsenzform bzw. als dessen Ergänzung sind Lerntechnologien und digitale Lernszenarien, welche die Mitarbeiter beim Lernen und bei der Bewältigung der täglichen Aufgaben am Arbeitsplatz assistieren, gerade für die Produktion von zunehmender Bedeutung.

Ebenso konnten altersabhängige Weiterbildungsbeteiligungen festgestellt werden.

So ergab die Abfrage, dass die Weiterbildungsbeteiligung mit folgendem Alter hoch ist, folgendes Ergebnis.



Die größte Zustimmung zu einer hohen Weiterbildungsbeteiligung gab es mit 79,7 Prozent für die Mitarbeiter im Alter von 30-39 Jahre. Auch bei den Altersgruppen der 20-29-Jährigen mit 74,5 Prozent und der 40-49-Jährigen mit 66,9 Prozent gab es eine hohe Zustimmung. Deutlich weniger Zustimmung zu einer hohen Weiterbildungsbeteiligung erhielten mit 47,1 Prozent Mitarbeiter mit einem Alter unter 19 Jahren. Möglicherweise liegt dies daran, dass diese Mitarbeiter noch nicht allzu lange im Unternehmen tätig sind und entsprechende Entwicklungspotenziale dieser Mitarbeiter noch nicht identifiziert bzw. noch nicht priorisiert wurden.

„Entscheidend für eine Personalentwicklung ist nicht nur die Fähigkeitslücke als Entwicklungsbedarf, sondern auch ein entsprechendes Entwicklungspotenzial als individuelle Entwicklungsmöglichkeit der Mitarbeiter“ (Scholz, 2014, S. 577).

Bei den über 60-Jährigen ist mit 28,2 Prozent sogleich der niedrigste Wert zu verzeichnen. Dies liegt möglicherweise daran, dass Mitarbeiter dieser Altersgruppe vor allem im operativen Bereich bewusst nicht mehr gefördert werden, weil man der Annahme ist, dass sich die Weiterbildungskosten nicht mehr amortisieren. Es kann aber auch an den Mitarbeitern selbst liegen, dass die Bereitschaft zur Weiterbildung und zu Veränderungen gering ist, weil diese sich mental schon in den Vorruhestand verabschiedet haben.

Nachdem die betrieblichen Rahmenbedingungen und Ausgangssituationen der teilnehmenden Unternehmen in den Bereichen Identifikation von Qualifikationsbedarfen, Reifegrad des betrieblichen Kompetenzmanagements, eingesetzte Formen der betrieblichen Bildung und Fragen zur Weiterbildungsbeteiligung in den Unternehmen analysiert wurden, beschäftigen sich die nachfolgend ausgewerteten Fragen mit Anforderungen an die Personalentwicklung, insbesondere die betriebliche Bildung und die Weiterbildungsprodukte.

Im Zusammenhang der Recherchen zur demografischen Entwicklungen und demografiebedingten Veränderungen der Personalstruktur findet sich in der Literatur immer wieder die Begrifflichkeit der „Altersgerechte Personalentwicklung.“ Daher wurde hier zunächst eine begriffliche Einordnung und Präzisierung mit der offenen Frage „Was verstehen Sie unter altersgerechter Personalentwicklung?“ herbeigeführt und darüber hinaus eine Einschätzung eingeholt, inwiefern „Altersgerechte Personalentwicklung“ in den Unternehmen überhaupt ein Thema ist.

Auf die Frage „Was verstehen Sie unter altersgerechter Personalentwicklung?“ gab es 47 Rückmeldungen. Für die wenigsten spielt das Alter letztlich die entscheidende Rolle, wenn es um das Thema Personalentwicklung geht. Belege hierfür bieten z.B. folgende Rückmeldungen:

- „Das Alter ist für unsere Personalentwicklung kein ausschlaggebendes Kriterium. Für die Ausgestaltung unserer PE sind unsere strategischen Ziele, operative Aufgaben, Kompetenzlücken und Potenziale der einzelnen Mitarbeiter entscheidend.“
- „Wir verstehen darunter eher eine personale Entwicklungsmöglichkeit, je nachdem, um welchen Typ es sich handelt.“
- „Das betrifft nicht nur das Alter, sondern auch das Lernverhalten, die Fitness usw. Generell gehen wir nicht davon aus, dass jeder 50- bis 60-jährige Mitarbeiter genauso oder genauso zu entwickeln ist. Dazu sind die MitarbeiterInnen, altersunabhängig zu unterschiedlich.“
- „Unabhängig vom Alter Mitarbeiterpotenziale entwickeln, Arbeitsfähigkeit aufbauen und erhalten.“

Es gab aber auch vereinzelte Definitionsversuche, welche den Begriff altersgerechte Personalentwicklung speziell auf Anforderungen älterer Mitarbeiter redu-

zierten. Hier wurden beispielsweise Gesundheitsschutz, ergonomische Arbeitsplatzgestaltung, Anpassung von Lernmedien und Didaktik genannt.

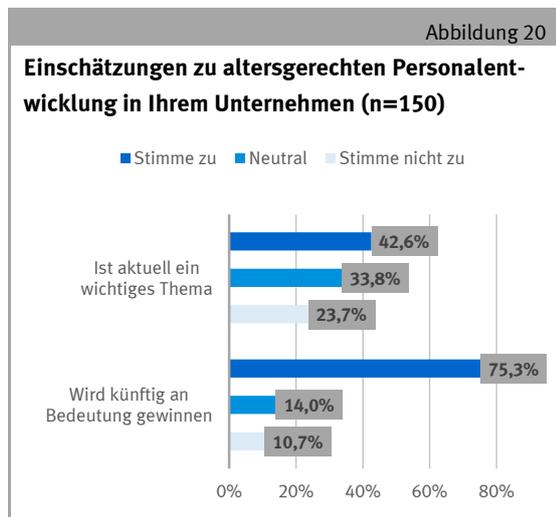
Wenn man den Begriff altersgerechte Personalentwicklung überhaupt verwenden möchte, sollte dieser jedoch alle Altersklassen berücksichtigen.

Ausgrenzungen und Diskriminierungen aufgrund des Alters haben mit Gerechtigkeitsvorstellungen der Befragten und mit arbeitsrechtlichen Gleichbehandlungsgeboten wenig zu tun.

Letztlich wurde aber von einem überwiegenden Teil der Rückmeldungen hervorgehoben, dass bei der Personalentwicklung die Zielgruppe, der betriebliche, aber auch individuelle Bedarf entscheidend sind und nicht das kalendarische Alter.

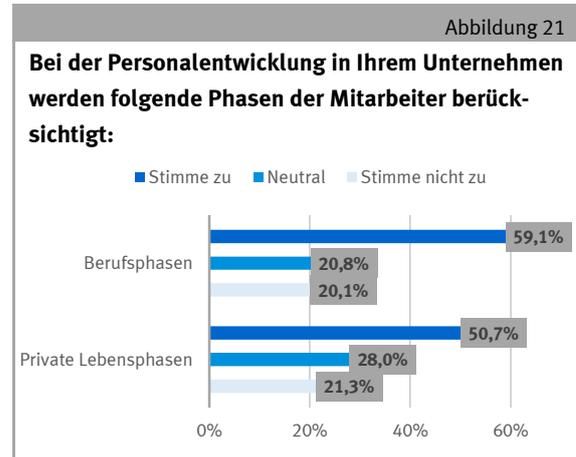
Zur besseren Identifikation von zielgruppenspezifischen bzw. individuellen Bedürfnissen wurde in den Rückmeldungen der Teilnehmer mehrfach auf das Konzept der Lebensphasenorientierung hingewiesen.

Auf die Frage „Ist altersgerechte Personalentwicklung ein wichtiges Thema in Ihrem Unternehmen“ bejahten dies für die Perspektive Gegenwart 42,6 Prozent, mit Blick in die Zukunft sogar 75,3 Prozent.



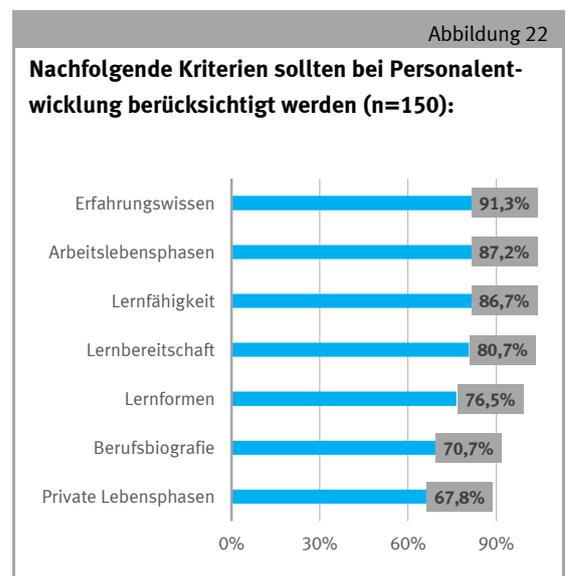
Der signifikante Anstieg liegt möglicherweise an der zuvor erläuterten Begriffsbesetzung der Teilnehmer, dass altersgerechte Personalentwicklung alle Altersgruppen berücksichtigen sollte bzw. sich unabhängig vom kalendarischen Alter am betrieblichen und individuellen Bedarf orientieren sollte.

Somit könnte man das Ergebnis auch so werten, dass eine große Mehrheit der Meinung ist, dass die Personalentwicklung in der Zukunft noch wichtiger wird und dies unabhängig von einer Altersgerechtigkeitsdiskussion. Die Teilnehmer wurden auch zu einer Einschätzung bezüglich der Lebensphasenorientierung ihres Unternehmens gebeten.



Demnach gaben 59,1 Prozent der Befragten an, dass „Berufsphasen“ bei der Personalentwicklung berücksichtigt werden und 50,7 Prozent, dass auch „private Lebensphasen“ berücksichtigt werden. Allerdings gab es bei den „Berufsphasen“ auch 20,1 Prozent und bei „privaten Lebensphasen“ 21,3 Prozent, welche in dieser Sache nicht zustimmten.

Auf die Frage welche Kriterien bei Personalentwicklung berücksichtigt werden sollen, erhielt „Erfahrungswissen“ mit 91,3 Prozent die meiste Zustimmung.

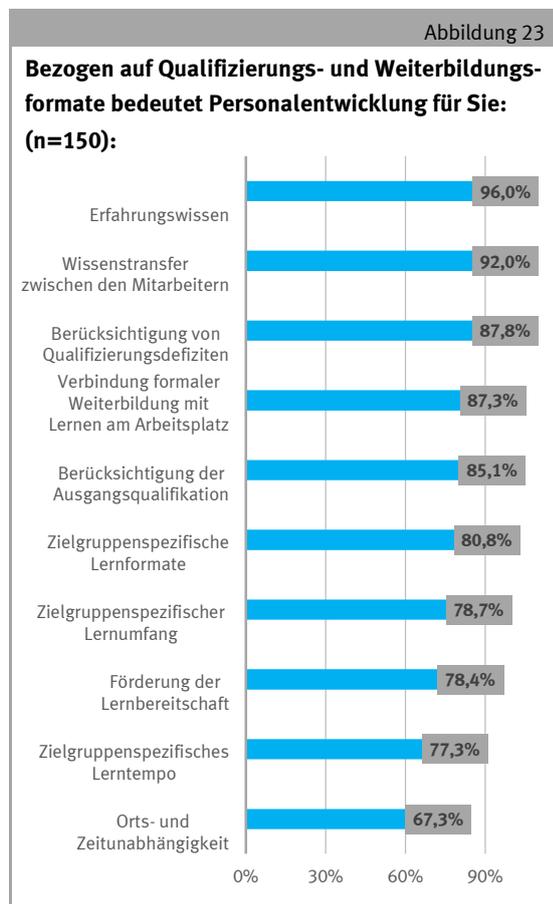


87,2 Prozent der Teilnehmer stimmten ebenfalls zu, dass „Arbeitslebensphasen“ bei der Personalentwicklung berücksichtigt werden sollten.

Im Vergleich zu den „Arbeitslebensphasen“ erhielt die Berücksichtigung „privater Lebensphasen“ mit 67,8 Prozent einen deutlich niedrigeren Wert.

Hohe Zustimmung gab es bei dieser Frage auch für die „Lernfähigkeit“ mit 86,7 Prozent, die „Lernbereitschaft“ mit 80,7 Prozent und die „Lernform“ mit 76,5 Prozent.

Auch bei der Ausgestaltung konkreter Personalentwicklungsmaßnahmen erhielt die „Berücksichtigung von Erfahrungswissen“ mit 96,0 Prozent einen überlegenden Wert.



Außerdem gab es sehr hohe Zustimmung bei den Punkten „Wissenstransfer“ zwischen den Mitarbeitern mit 92,0 Prozent, der „Berücksichtigung von Qualifizierungsdefiziten“ mit 87,8 Prozent, der „Verbindung formaler Weiterbildung mit dem Lernen am Arbeitsplatz“ mit 87,3 Prozent sowie der „Berücksichtigung der Aus-

gangsqualifikation“ mit 85,1 Prozent. Auch zielgruppenspezifische Adaptionen bzgl. „Lernformate“ mit 80,8 Prozent, „Lernumfang“ mit 78,7 Prozent und „Lerntempo“ mit 77,3 Prozent erhielten hohe Zustimmung. „Orts- und Zeitunabhängigkeit“ bei Qualifizierungs- und Weiterbildungsformaten hat mit 67,3 Prozent den niedrigsten Wert, möglicherweise weil dieses Thema bei Präsenzveranstaltungen nicht realisierbar ist bzw. bei digitalem Lernszenarien als Mindestanforderung angesehen wird.

Ebenfalls im Sinne einer Mindestanforderung war die offene Frage „Was sollte bei der Neuentwicklung eines Weiterbildungsproduktes unbedingt berücksichtigt werden?“ zu verstehen. Immerhin 55 Teilnehmer machten sich die Mühe diese Frage zu beantworten.

Die Rückmeldungen beziehen sich sowohl auf die Planungs-, als auch auf die Durchführungs- und Bewertungsphase von Weiterbildungsmaßnahmen und sind nachfolgend zusammengefasst.

Planung

- In der Planungsphase sollte nicht ein Training für die "Jungen" und eines für die "Alten" konzipiert, sondern gute Trainer akquiriert werden, welche in der Lage sind, didaktische Anforderungen, Methodenvielfalt und Medienmix entsprechend auf die Zielgruppe auszurichten.
- In der Planungsphase sollten die Bedarfe aller Arbeitnehmer berücksichtigt werden. Sie sollte so angelegt sein, dass sie verschiedenen Lerntypen, Alters- und Ausbildungsvoraussetzungen gerecht wird.
- Motivation und Bereitschaft, an Weiterbildung teilzuhaben, sollte gefördert werden.
- Individuelle Lernsituationen und die spezifischen Bedürfnisse der Zielgruppe sollten bereits in der Planungsphase berücksichtigt werden (z.B. Umgang mit Lernentwöhnten, Daten zu Lernbiografien, Lebensphasen, Expertiseniveau, Lernpräferenzen).
- Bei digitalen Lernszenarien sollte die Adaptionfähigkeit des Lernsystems und die Adaptierbarkeit durch den Lerner selbst beachtet werden.

Durchführung

- Der Start der Weiterbildung sollte mit einer Abfrage der Wissensstände beginnen, bzw. falls das Vorwissen und die Erfahrung der Teilnehmer bereits bekannt sind, sollte dort auch wirklich ange- setzt werden.
- Auf Branchenspezifikationen und spezielle Ar- beitskontexte der Lerner sollte inhaltlich einge- gangen werden.
- Die Durchführung sollte mit zielgruppenspezifi- schen Lernformaten in Präsenz, in arbeits- platzähnlichen Lernumgebungen und soweit möglich am Arbeitsplatz selbst erfolgen.
- Formales Lernen und Lernen am Arbeitsplatz sollte gut miteinander verbunden werden.
- Weiterbildungsformate sollten zumindest teil- weise zeit- und ortsunabhängiges Lernen berück- sichtigen.
- Es sollte eine möglichst breite Aktivierung der Teilnehmer erfolgen, z.B. durch entsprechende Berücksichtigung durch den Referenten oder bei digitalen Lernszenarien durch eine Individualisie- rung und Adaption von Lernformaten, Lernum- fang und Lerntempo sowie individueller Präferen- zen der Lerner.
- Neben klassischen Präsenzveranstaltungen soll- ten auch Teilzeitformate, berufsbegleitende oder verstärkt computergestützte bzw. webbasierte Formate bzw. auch deren Kombination in Form von Blended-Learning Konzepten angeboten wer- den.

Evaluation und Bewertung

- Der Lernerfolg sollte bei Weiterbildungsmaßnah- men stärker im Fokus stehen. Häufig findet Ler- nen immer noch nach dem Gießkannenprinzip statt.
- Auch die Anwendung des Erlernten, die Integra- tion in den Arbeitsalltag sollte stärker im Fokus stehen.
- Neben dem Wissenstransfer aus der Lernsitua- tion in den eigenen Arbeitskontext sollte auch der Wissenstransfer zu anderen Mitarbeitern syste- matisiert werden.
- Der Lernerfolg sollte anhand von Wissenstests, aber auch durch Nutzenanalyse des Erlernten für die konkreten Arbeitssituationen, bewertet wer- den.
- Auch eine monetäre Bewertung und Priorisierung von Weiterbildungsmaßnahmen sollte in Be- tracht gezogen werden.

Neben der Abfrage nach Mindestanforderungen bei der Neu- bzw. Weiterentwicklung von Weiterbildungspro- dukten wurden abschließend Einschätzungen der Teil- nehmer eingefangen, was über die zuvor abgefragten Mindestanforderungen an Bildungsprodukte hinaus wünschenswert wäre. Insgesamt gab es hierzu 41 Rückmeldungen, welche teilweise wiederholend oder zusammenfassend zu vorherigen Punkten waren. Es konnten aber mit dieser Frage ein paar zuvor noch nicht aufgetretene Gedanken eingefangen werden.

Nachfolgend sind wesentliche Punkte, welche den Teil- nehmern über die zuvor abgefragten Mindestanforde- rungen an Bildungsprodukte wichtig sind, in Form von ausgewählten Zitaten der Befragten aufgeführt:

- „Beachten unterschiedlicher Arbeitsmethoden/- weisen verschiedener Altersgruppen.“
- „Anreizsystem für freiwillige Weiterbildung.“
- „Weiterbildungsförderungen.“
- „Lernen am Arbeitsplatz und Wissenstransfer zwischen den Altersgruppen.“
- „Passfähigkeit in die weitere Karriere.“
- „Mehr Investitionen in die Qualifizierung von Teil- zeitkräften.“
- „Nicht von dem Vorurteil ausgehen, dass ältere Menschen grundsätzlich schwerer lernen.“
- „Engagement der Top-Führungskräfte.“
- „Selbstbestimmte und selbstorganisierte Kom- petenzentwicklung.“
- „Schaffen von Motivationsfaktoren für ältere Mit- arbeiter an Weiterbildungsmaßnahmen teilzu- nehmen.“
- „Mehr Zeit für Weiterbildung.“
- „Bausteinmodell, welches PE individuell anpas- sen und weiterentwickeln kann.“
- „Verknüpfung mit Rollen und neuen Rollenmo- dellen im Unternehmen. z.B. ein erfahrener älte- rer Consultant wird nicht mehr in ein Projekt "ver- kauft", sondern agiert als Coach in Projekten für Jüngere und wird entsprechend als Coach qualifi- ziert. Gleichzeitig wird seine Reisetätigkeit redu- ziert und somit die Belastung.“
- „Raum für informelles Lernen.“
- „Flexibilität und die Verpflichtung zu lebenslan- gem Lernen.“
- „Angebote in Ausrichtung des Bildungsurlaubs.“
- „Berücksichtigung der betrieblichen Möglichkei- ten.“
- „Schaffen der politischen und infrastrukturellen Rahmenbedingungen.“

5 Experteninterviews

5.1 Summary

Zusätzlich zu der in Kapitel 3 beschriebenen Onlinebefragung wurden im Zeitraum von Dezember 2014 bis März 2015 leitfadengestützte Experteninterviews durchgeführt. Diese Interviews wurden dazu genutzt, um das konzentrierte Wissen der ausgewählten Personen zu den Themenbereichen demografische Herausforderungen, Lebensphasenorientierung und Anforderungen an die betriebliche Bildung abzufragen. Als Strukturierungshilfe wurde ein Leitfaden eingesetzt, welcher vorab den Experten zugemalt wurde. Die Interviews wurden mittels Tonspur aufgezeichnet und transkribiert. Die durch die Experten angepassten bzw. freigegebenen Transkriptionen sind in den Kapiteln 5.2 bis 5.12 abgebildet. In den nachfolgenden zehn Kernthemen sind die Inhalte aller Interviews stark verdichtet zusammengeführt.

1. Richtige Einordnung des Themas Demografie:

Zunächst bezieht sich das Thema nicht nur auf das Arbeitssegment, sondern auch auf soziale Sicherungssysteme und die Beziehungen zwischen den Generationen. Teilweise werden die Begriffe Demografie oder demografischer Wandel lediglich als Platzhalter für Problemstellungen mit scheinbarem Kausalzusammenhang eingesetzt. Das Thema Demografie ist zwar einerseits in aller Munde, andererseits wird es nicht ausreichend in der Tiefe betrachtet. Die Auseinandersetzung mit dem Thema Demografie und den Auswirkungen auf bestimmte Branchen, spezielle Einsatzbereiche oder einzelne Arbeitsplätze bedarf der genauen Analyse. Demografische Auswirkungen müssen im jeweiligen Kontext und in Verbindung mit einem komplexen Geflecht weiterer Einflussfaktoren gesehen und bewertet werden.

2. Fachkräfteengpass:

Von einem flächendeckenden Fachkräftemangel in Deutschland wird nicht ausgegangen, sondern eher von Engpässen in einzelnen Branchen, Bereichen bzw. bei bestimmten Funktionen. Dies ist aber nicht nur monokausal dem demografischen Wandel geschuldet, sondern wird auch durch Faktoren wie zum Beispiel die zunehmende Komplexität, die immer kürzer werden, technischen Entwicklungszyklen und die rasanten Veränderungen von Märkten beeinflusst. In bestimmten Beschäftigungsfeldern kommt es daher auch zu



stark steigenden bzw. sich schnell ändernden Anforderungen und Kompetenzbedarfen. Engpässe zeichnen sich allerdings weniger im Bereich akademischer Qualifikationen ab, sondern auf den mittleren Qualifikationsebenen. Extreme Mangelercheinungen werden in den Bereichen Handwerk und Pflege prognostiziert. Nach wie vor wird auch ein großer Ingenieursbedarf gesehen und zwar vor allem bei Maschinenbau-, Software- und Elektronikingenieuren.

Bei der Diskussion zum Thema Fachkräftemangel müssen aber auch Unterschiede in der Attraktivität von Beschäftigungsfeldern und den einzelnen Unternehmen berücksichtigt werden. Hierbei spielen Arbeitsbedingungen, persönliche Entwicklungsmöglichkeiten und natürlich auch die Entlohnung eine entscheidende Rolle. So werden beispielsweise Ärzte in Deutschland ausgebildet, die dann aufgrund besserer Bezahlung und Arbeitsbedingungen nach Skandinavien, in die Niederlande, nach England oder in die Schweiz abwandern. Ebenso wird es künftig nicht nur aufgrund der Demografie für Unternehmen schwieriger geeignete Mitarbeiter zu finden und diese an das Unternehmen zu binden.

3. Altersstruktur im Unternehmen:

Hier wird vor allem die Bedeutung betont, die Altersstruktur des Personalbestands im Blick zu haben und diese möglichst ausbalanciert zu halten. Darüber hinaus ist es wichtig, sich mit dem Thema älter werdender Belegschaften „ernsthaft“ auseinanderzusetzen. Mitarbeiter sollten nicht aufgrund des Alters aus dem Blickfeld geraten. So sind auch ältere Mitarbeiter kon-

tinuierlich an Weiterbildungsmaßnahmen zu beteiligen. Auszuführende Aufgaben und Rollen im Unternehmen müssen so gestaltet werden, dass diese für alle Altersgruppen ausführbar und akzeptabel sind. Hierzu werden beispielsweise körperliche Anforderungen an Mitarbeiter bei Wartungs- und Reparaturarbeiten an großen Maschinen aufgeführt. Dies kann im höheren Alter extrem belastend sein.

4. Erhaltung der Leistungsfähigkeit:

Die Erhaltung der individuellen Leistungsfähigkeit fällt einerseits unter den Bereich der persönlichen Lebensführung der Mitarbeiter. Die Unternehmen haben aber auch eine Fürsorgepflicht für die Mitarbeiter, was Gesundheit, Arbeitsgestaltung und Arbeitsbedingungen oder Flexibilisierung von Arbeitszeitregelungen angeht. Lebenslanges Lernen und der Erhalt der eigenen Beschäftigungsfähigkeit rücken noch stärker in den Fokus.

5. Wissenstransfer:

Eine große Herausforderung wird in dem Erhalt von Know-how im Unternehmen gesehen, gerade in Zeiten anstehender Verrentungswellen, aber auch durch eine eventuell geringere Bindung an das Unternehmen.

6. Diversifikation:

Die rückläufige Bevölkerungszahl führt letztlich zusammen mit der verstärkten Alterung zu einem Rückgang der Anzahl der Erwerbspersonen. Unternehmen müssen sich öffnen für andere Kulturen, für Vielfalt und für eine Flexibilisierung der Arbeit. Zuwanderung qualifizierter Arbeitskräfte, Förderung der Erwerbstätigkeit von Frauen in MINT-Bereichen und Erhöhung des Renteneintrittsalters werden als Chancen gesehen, welche durch adaptive Aus- und Weiterbildungsmodelle nachhaltig zu unterstützen sind. Auch die Berücksichtigung individueller Lebenssituationen und das Fördern alternativer Karrieremodelle werden an Bedeutung gewinnen.

7. Führung:

Es wird ein großer Bedarf gesehen, Führungskräfte im Umgang mit ihren Mitarbeitern zu sensibilisieren, um z.B. auch gesundheitliche Belastungen zu erkennen, frühzeitig gegenzusteuern und die Leistungsfähigkeit nicht zu gefährden sondern zu fördern. „Leistungsfähig“ heißt in diesem Kontext auch in die Gesundheitspolitik im Unternehmen zu investieren.

8. Altersgerechte Personalentwicklung:

Die Begrifflichkeit „altersgerecht“ wird als nicht ziel führend, nicht zeitgemäß, unangemessen und falsch bewertet. Letztlich geht es um eignungsbezogene und bedürfnisgerechte Personalentwicklung. Das kalendarische Alter hat bezogen auf die Personalentwicklung weitestgehend keine Relevanz bzw. ist kein zu priorisierender Aspekt. Die Beteiligung bzw. Nichtbeteiligung an Weiterbildung aufgrund des Alters wird als zu einfach eingeschätzt. Hier wird eine adäquate Bedarfsanalyse gefordert. Auch eine Auslegung von Personalentwicklungsmaßnahmen auf jüngere und ältere Mitarbeiter wird abgelehnt. Die gemachten Erfahrungen und die meisten Studien hierzu heben gemischte Strukturen als erfolgsbringend hervor. Als geeignetere Kriterien für die Ableitung spezifischer Personalentwicklungsmaßnahmen als das kalendarische Lebensalter, werden folgende Punkte genannt:

- Der Entwicklungsbedarf und die Entwicklungsziele
- Die jeweilige Qualifikationsgruppe
- Der Individueller Bildungsgrad
- Der domänenspezifische Wissensstand
- Die Berufserfahrung
- Die Motivation zur Weiterbildung
- Die Arbeitsanforderungen
- Die Arbeitsumgebung
- Die Sozialisation
- Die Persönlichkeit und die Bereitschaft zu Veränderungen

Potenzial wird ebenso in der Berücksichtigung individueller Berufs- und Lebensphasen gesehen als auch in adaptiven Handlungsprogrammen, welche bedarfsorientiert auf unterschiedlichste Voraussetzungen der Mitarbeiter eingehen.

9. Lebensphasenorientierung:

Es wird davon ausgegangen, dass individuelle Lebenssituationen der Beschäftigten nicht nur mit Blick auf die demografische Entwicklung, sondern auch aufgrund von Wertewandel und/oder veränderten Rollenverhalten, noch mehr im Mittelpunkt der betrieblichen Personalpolitik stehen werden. Gleichzeitig wird davor gewarnt, Angebote zu konstruieren, die zu kompliziert sind und bestimmte Mitarbeiter ausgrenzen. Kritisiert wird an den Lebensphasenmodellen, dass diese häufig kontinuierliche Beschäftigungsprozesse voraussetzen. Diese lineare, stetige Entwicklung in eine einzige Richtung trifft aber in der Regel weder bei Arbeitslebens-

phasen noch im Privaten zu. Ebenso wird auf die Gefahr, die Komplexität von Menschen und deren Lebenssituationen zu unterschätzen, verwiesen. Es wird ferner kein Querbezug zwischen Alter und Lebensphasen gesehen. Als einschränkender Faktor für eine lebensphasenorientierte Personalpolitik ist, dass Personalkapazitäten in vielen Unternehmen sehr restriktiv geplant werden. Hier werden vor allem die Arbeitgeber in der Pflicht gesehen, flexiblere Arbeitszeitmodelle zu entwickeln, welche den Anforderungen der Mitarbeiter und deren Lebenssituationen flexibler gerecht werden. Der Grundgedanke derartiger lebensphasenorientierter Konzepte, dass man sich mehr um den einzelnen Mitarbeiter und dessen Bedürfnisse kümmern möchte, wird ebenso positiv bewertet, wie die Tatsache, dass solche Ansätze zunehmend ernsthaft diskutiert werden. Es wird aber auch der Verdacht geäußert, dass in vielen Unternehmen bei den Themen Arbeitszeit und Bezahlung nicht wirklich Veränderungen gewünscht sind.

10. Anforderungen an die betriebliche Bildung:

Hier werden in der betrieblichen Praxis große Lücken gesehen und weitestgehend unabhängig vom demografischen Wandel passgenaue Lösungsansätze und Weiterbildungsprodukte für konkrete Zielgruppen oder einzelne Mitarbeiter gefordert.

Das Alter wird nicht als entscheidendes Kriterium für Art und Häufigkeit von betrieblicher Bildung gesehen.

Im Zentrum sollten die konkreten Bedarfe, die aktuell zu bewältigenden Arbeitsinhalte und Entwicklungsperspektiven von Mitarbeitern stehen.

Die Weiterbildung sollte auch stärker unterschiedliche Lerngewohnheiten, die Ausgangsqualifikation und die berufliche Erfahrung berücksichtigen.

Lernentwöhnte müssen zunächst wieder ans Lernen herangeführt werden.

Neben der Herausforderung, einerseits sehr individuell auf spezifische Bedarfe und die Weiterentwicklung von Mitarbeitern einzugehen, steht die Weiterbildung andererseits unter zunehmendem Kostendruck.

Hinzu kommen Veränderungen von Berufsbildern, die sehr stark von neuen Technologien und Werkstoffen

getrieben sind, welche kaum vorhersehbar sind, aber gleichzeitig großen und schnell zu deckenden Weiterbildungsbedarf bedeuten.

Qualifizierungswege werden vielschichtiger, verzweigter, vernetzter, aber auch unübersichtlicher.

Betriebliche Bildungsarbeit muss sich zukünftig intensiver auf die fachliche und methodische Qualifizierung fokussieren sowie mehr Bildungsaktivität am Arbeitsplatz und bessere Integration in die Arbeitsprozesse fördern.

Auch die Systematisierung oder Kanalisierung informeller Lernprozesse wird als wichtiges Thema genannt.

Hierbei können Lerntechnologien und neue Bildungsformate dabei unterstützen, den informellen Bereich sehr viel stärker in den Vordergrund zu stellen, Zugang zu und Präsentation von Inhalten zu erleichtern und individuelle Lernprozesse zu ermöglichen.

Als wichtige Inhalte für die betriebliche Bildung werden neben der Stärkung der Fachkompetenz die Themen Führung und Kommunikation in komplexen Situationen und im Umgang mit veränderten Wertemustern, z.B. der Generation X, Y, Z genannt.

Die Chance der Weiterbildungsanbieter liegt vor allem darin, bei den Unternehmen als Systemanbieter aufzutreten, und bei der Bedarfsermittlung, dem Aufbau und der Weiterentwicklung von Kompetenzen und Personalentwicklungskonzepten zu unterstützen.

5.2 Interview mit Herrn Prof. Dr. Speck

An was denken Sie als erstes bei dem Thema „Demografischer Wandel“?

Demografischer Wandel ist für mich geprägt, durch eine nicht stabile Bevölkerungspyramide, zum einen, dass es geburtenstarke Jahrgänge gibt, wie den Baby-boomer Jahrgang 1965, der nach heutiger Gesetzgebung bis mindestens 67 arbeiten darf, d.h. Renteneintritt wäre dann im Jahre 2032. Auf der anderen Seite gibt es zahlenmäßig weniger Nachwuchskräfte, zurzeit erkennbar an einer Unterdeckung, beispielsweise von Lehrstellen. Das ist das Thema demografischer Wandel für mich aus heutiger Sicht.

Gibt es den Fachkräftemangel wirklich? Wo sehen Sie den größten Kompetenzentwicklungsbedarf?

Der Fachkräftemangel ist, wenn man das global sieht - mit global meine ich übergeordnet aus deutscher Sicht betrachtet - immer sehr stark getrieben durch konjunkturelle Schwankungen. Ich gebe ein Beispiel: Um den Jahrtausendwechsel stand Deutschland „am Rande des Abgrundes“ bzgl. Mangel an IT-Fachkräften und IT-Spezialisten. Dann hat man die Greencard eingeführt, da sind ein paar hundert Leute nach Deutschland gekommen. Deutschland hat sich dennoch hervorragend entwickelt, obwohl wir offiziell einen IT-Fachkräftemangel im fünfstelligen oder sechststelligen Bereich hatten. Das ist mal das eine.

Ich sehe allerdings neben dieser demografischen Ableitung einen Fachkräftemangel aus einer ganz anderen Richtung auf uns zukommen. Wir werden Veränderungen der Berufsbilder erhalten, die sehr stark von neuen Technologien und neuen Werkstoffen getrieben sind, die wir heute noch gar nicht abschätzen können. Wir können hierzu in jeden Bereich reinschauen, ob das dezentrale Logistikkonzepte und Heimlieferung durch Drohnen oder das Zusammenspiel vernetzter Maschinen in Unternehmen bzw. auch im Haushalt sind. Irgendwann kommt der 3D-Druck, dann kann ich dezentral in hervorragender Qualität drucken, Produkte entstehen lassen und dazwischen werden ganze Wertschöpfungsketten wegfallen. Oder sehen Sie wieviel Elektronik in die Produkte eingebaut wird, auch die zunehmende Intelligenz von Produkten, nehmen wir das Stichwort Industrie 4.0, smart factory, smart home, Web 2.0 oder Big Data. Das sind alles Themenfelder, die zu Veränderungen von gegenwärtigen Berufsbildern führen werden, sowohl inhaltliche Anpassungen bis hin zum Wegfall und Entstehen von komplett neuen



Berufsbildern. Auch werden einzelne Berufsbilder zunehmend miteinander verquickt. Wenn ich mir überlege, hat man heute nicht mehr einen Heizungsbauer, einen Sanitärmenschen und dann noch einen Spezialisten für die Lüftungsanlage, sondern einen Energieeffizienzmanager, d.h. wir werden große Veränderungen haben. Ich erwarte beispielsweise im Bankensektor, dass im reinen Retailbanking in den nächsten 5 bis 10 Jahren zwischen 50-70% der Arbeitsplätze wegfallen, d.h. komplette Neuorganisation des Bankengeschäfts im Retailbanking. Das sind die Themenfelder: Komplette Veränderung von Berufsbildern, seien es revolutionäre Veränderungen, seien es evolutionäre Veränderung bis hin zum Verschwinden von Berufsbildern. Wenn es Veränderungen gibt, brauche ich relativ schnell andere Kompetenzstrukturen und diesen Mangel, diese Unterdeckung, die kann man so schnell mit neuen Berufsbildern und Qualifizierung gar nicht abdecken.

Sehen Sie branchenspezifische Unterschiede was die Stärke der Auswirkungen des demografischen Wandels angeht?

Ich habe dazu keine Datengrundlage. Ich kann mir vorstellen, dass bestimmte Branchen zu Trendbranchen werden und andere an Beliebtheit verlieren. Junge Leute wollen beispielsweise tendenziell eher nicht mehr so sehr im Handwerk tätig sein. Dies wird zu extremen Mangelerscheinungen führen, was kompetente handwerkliche Nachwuchskräfte angeht. Auf der ande-

ren Seite werden im Handwerk beispielsweise klassische Klempner mit hochkomplexen Steuerungsanlagen und Systemen konfrontiert. Wir haben also zwei Phänomene, zum einen jemand will nicht mehr in ein bestimmtes Berufsbild hineingehen und zum anderen das Berufsbild verändert sich, wird komplexer, die Anforderungen steigen. Ich glaube, dass es hier in den nächsten 5-10 Jahren starke Auswirkungen geben wird.

Wir müssen allerdings bei den ganzen Fragestellungen unterscheiden, ob ich beim Kunden vor Ort eine Leistung erbringen muss. Dort habe ich eine ganz andere Struktur, wie beispielsweise wenn ich unabhängig von Dritten handeln kann. Ich könnte nachher im Zug über das Internet was bestellen und bekäme es am nächsten Tag geliefert. Wenn aber meine Heizung defekt ist, muss der Heizungsbauer als Fachmann diese vor Ort begutachten und erkennen, dass zum Beispiel die Steuerung defekt ist. Was ich damit sagen will, dort wo eine 1:1 Beziehung direkt beim Kunden ist, die ortsabhängig nicht aushebelbar ist, dort werden wir eine andere Marktsituation und andere demografische Auswirkungen haben, als in Bereichen, in denen ich unabhängiger agieren kann, ob das Bankgeschäfte sind, ob das Versicherungen sind, ob das Drucken von Fahrkarten ist oder sonst etwas. Die Heizungsreparatur muss immer vor Ort erfolgen. Das ist ein Unterschied.

Wie beschäftigen Sie sich schwerpunktmäßig mit diesen Themenfeldern?

In meiner Vorgängerfunktion als Leiter Personal der Festo AG & Co. KG und der Festo Gruppe habe ich mir bereits über demografiesensible Personalentwicklung Gedanken gemacht. Natürlich werden diese fünf verschiedenen Generationen, die wir heute unterscheiden, also die Nachkriegsgeneration (1946-1955), die Babyboomer (1956-1965), die Generation X (1966-1980), Y (1981-1995), Z (ab 1996) mit unterschiedlichen Bildungsangeboten, Bildungsformaten und auch Erwartungen an Bildung konfrontiert werden. Dort werden wir die Schwierigkeit haben ein generationsübergreifendes und generationsintegrierendes Personalentwicklungskonzept zu erstellen. Ich kann mir allerdings nicht vorstellen, dass eine Firma an fünf Generationen differenzierte Weiterbildungsangebote bringt. Das ist die Krux und die Herausforderung schlecht hin in diesem Themenfeld, d.h. ich bräuchte on demand den Zuschnitt auf die jeweiligen Lerngruppen oder Lernindividuen, damit diese effizient zurechtkommen.

Welches sind aus Ihrer Sicht die wesentlichen Herausforderungen des demografischen Wandels für Unternehmen, Individuen und Weiterbildungsanbieter?

Bei den Herausforderungen für die Unternehmen haben wir eine Dreiteilung. Wir haben das Thema Nachwuchskräfte von unten, also Stichwort Nachwuchssicherung, vom Alter her die jungen Leute. Wir werden den großen Mittelbau haben, die im Zweifel eine komplette Requalifizierung brauchen, um beschäftigungsfähig zu bleiben. Und wir werden einen großen Bereich haben, diese letzte Dekade im Unternehmen, wenn man es mal so beschreibt. Dort müssen wir einen Wissenstransfer sicherstellen, dass Knowhow, welches innerhalb einer Generation angewachsen ist, auch in entsprechender Form an die nachfolgenden Generationen und Mitarbeiter weitergegeben wird. Das wird bei vielen Unternehmen das große Problem sein. Und wenn dann noch kurzfristig Veränderungen kommen, schnelle, technologische oder werkstoffkundliche Entwicklungen oder neue Trends und Innovationen, dann wird es die Herausforderung sein, dass Unternehmen rasch reagieren können und im Zweifel nicht warten, bis ein neuer Studiengang erfunden oder ein neues Berufsbild geschaffen wird, sondern, dass Unternehmen selber die Initiative ergreifen und entsprechende Maßnahmen einleiten, um marktfähig zu bleiben.

Das Individuum wiederum, der zweite Teil der Frage, hier rückt lebenslanges Lernen und die eigene Beschäftigungsfähigkeit noch stärker in den Vordergrund. Das Individuum muss die eigene Beschäftigungsfähigkeit selber noch stärker im Blick haben, um zu spüren, ob der Markt an einem vorbeischwimmt und ob man beschäftigungsfähig bleibt oder nicht. Das muss das Individuum ableiten und es leitet dies auch ab. Somit wird es auch entscheiden, welche Firma mir diese Möglichkeiten bietet, meine Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten und zu verbessern. Das ist das Thema Individuum. Für klassische Bildungsanbieter, in der Form seminaristischer Angebote, die gebucht werden, da werden wir in den nächsten 5-10 Jahren deutliche Teilnehmerrückgänge erleben. Das ist meine Erwartungshaltung. Wir werden dort wahnsinnige Veränderungen erleben. Wenn jemand in den dritten Lebensabschnitt tritt, wenn man dies mal rein aus dem aktiven Erwerbsleben sieht und wenn man dann mal sieht, welche Anforderungen die Generationen Y und Z an Unternehmen und Bildungsträger haben. Dann muss man da deutlich anpassen. Der Bildungsanbieter, der eine generationsintegrierende und generationsübergreifende Personalentwicklung mit entsprechenden Angeboten anbieten kann, der wird am Markt erfolgreich sein. Der Bildungsträger hat hierbei eine Riesenchance, aber auch nur eine. Er muss in der Lage sein, diese Fragestellungen,

die wir jetzt gerade diskutieren, für seine Kunden beantworten zu können. Ich bin überzeugt, dass weit über 90% der in den Firmen tätigen Personalentwickler oder Personalitätigen, insbesondere im Bereich Mittelstand, sich nicht mit diesen Fragen intensiv auseinandersetzen und damit auch keine Lösungsansätze hierzu haben. Also hat der Bildungsträger letztendlich die Aufgabe, nicht nur ein monokausales Angebot vorzulegen, sondern als Systemanbieter mit seiner Beratungskompetenz auf die Fragen, welche die Verantwortlichen in den Firmen drücken, sei es Geschäftsführer, Personalentwickler oder Ausbilder, bedarfsorientierte Lösungsansätze anzubieten. Für die Bedarfsituation der Unternehmen, aber auch für die Bedürfnisse der Individuen werden hier gerade in Zeiten des demografischen Wandels passgenaue Lösungsansätze und Weiterbildungsprodukte benötigt.

Wie schätzen Sie die zunehmende Alterung der Belegschaft in Unternehmen ein: Herausforderung und / oder Chance?

Die Herausforderung steht jedenfalls klar im Fokus. Die Chance ist eher nachgelagert. In meinen Vorträgen habe ich das ganz einfach gemacht. Wenn Sie die IST-Demografie eines Unternehmens aufmalen, entsteht dieser Baum oder diese Alterspyramide, wie auch immer die Altersstruktur des jeweiligen Unternehmens aussehen mag. Neben dieser Altersstruktur müssen Sie in den Unternehmen aber auch die Kompetenzstrukturen erfassen und beides miteinander synchronisieren. Die Erfahrung zeigt, mit wenigen Ausnahmen, dass die Wenigsten ab dem 35. Lebensjahr bzw. ab dem 40. Lebensjahr noch fluktuieren. D.h. wenn ich bis 67 arbeiten darf und gehe jetzt von einem Lebensalter von 37 aus, dann haben diese Mitarbeiter noch bis zu 30 Jahre in der Firma vor sich. Und wenn Sie jetzt diese Relation von Mitarbeitern im Alter von 35 und älter in Relation setzen zur Gesamtbelegschaft, dann haben sie in der Regel $\frac{2}{3}$ oder $\frac{3}{4}$ der Belegschaft, die sich mit höchster Wahrscheinlichkeit nicht mehr groß verändern werden, wenn sie nicht zwangsverändert werden. Wenn dem so ist und ich sehe auf der anderen Seite, was sich in den nächsten 30 Jahren möglicherweise alles verändern wird, angefangen von den schon genannten technologischen Entwicklungen, den neuen Werkstoffen, den Produktinnovationen, dann muss ich diese $\frac{2}{3}$ bis $\frac{3}{4}$ der Belegschaft besonders fördern, weiterentwickeln und in Qualifizierung bringen, um letztendlich am Weltmarkt bestehen zu können. Das ist die Herausforderung. Wenn ich diese Herausforderung nicht annehme, habe ich auch keine Chance.

Was kann die betriebliche Aus- und Weiterbildung bei der Bewältigung des demografischen Wandels beitragen?

Aus- und Weiterbildung würde ich auf jeden Fall differenziert betrachten. Im Bereich Ausbildung ist es ganz wichtig, dass der Betrieb für diese nachwachsenden Generationen Y und Z attraktiv bleibt. Wer sich dort nicht attraktiv darstellt, wird die Leute gar nicht erst bekommen und damit wird er ein sterbender Betrieb sein. Das ist mal das eine. In der Weiterbildung ist der große Block, den ich besonders vor Augen haben muss, ab Lebensalter 35 mit nur noch verschwindend geringer Fluktuation. Dort müssen aussagefähige Kompetenzcluster hinterlegt werden. Wo wollen wir hin? Wie möchten wir dieses Ziel erreichen? Was haben wir bereits? Was wird noch benötigt? Betrachten Sie z.B. bei Festo die Gummikunststoffkompetenz im Verhältnis zu der im Bereich Metall und Elektronik. Da gibt es technologische Veränderungen, die sind gigantisch. Und diese Veränderungen sind im Prinzip regelmäßig widerspiegeln auf die Alters-, aber auch auf die vorhandenen Kompetenzstrukturen. Und so kann man jedes Produkt oder jedes Unternehmen nach seiner Kernkompetenz strukturieren und sagen, wo hier die größten Veränderungen ablaufen. Aus solchen Szenarioanalysen müssen dann aber auch die richtigen Rückschlüsse auf unternehmensspezifische Bedarfe, auf Weiterbildungsprogramme oder komplette Requalifizierungen erfolgen. Und dies gelingt den Verantwortlichen in der Regel bei den KMUs, aber auch in größeren Betrieben, häufig nicht. Dort ist dann die Chance der Weiterbildungsanbieter.

Was bedeutet für Sie altersgerechte Personalentwicklung? Wo sehen Sie differenzierte Bedarfe und altersgruppenspezifische Merkmale?

Altersgerecht ist im Kern, also nicht nur das Lebensalter, sondern auch wie jemand vom Typus her ist, er kann ja lebensalterstechnisch alt und trotzdem jung geblieben sein und umgekehrt genauso.

Altersgerecht heißt, dass ich die Wertevorstellungen unterschiedlicher Generationen und altersgruppenspezifische Merkmale sowie verschiedene berufliche und private Lebensphasen der Mitarbeiter bei personalpolitischen Entscheidungen soweit es geht berücksichtige. Zwar darf die Kategorisierung von Menschen, beispielsweise in die fünf verschiedenen Generationen, nie alleiniges Erklärungsmuster für unterschiedliches Denken und Verhalten sein, allerdings zeigen beispielsweise Forschungsergebnisse zu Wertvorstellungen,

dass es zwischen den Generationen tendenzielle Unterschiede im Hinblick auf Arbeitskontext, Arbeitsplatzattraktivität, Arbeitszeitmodelle, Vergütungsinstrumente, Qualifizierungs- und persönliche Weiterentwicklungsmöglichkeiten sowie Bindung zum Unternehmen gibt. Altersgerechte Personalentwicklungskonzepte sowie Lernformate und Lernformen müssen daher entsprechend überdacht und angepasst werden.

Nehmen Sie eine zunehmende Arbeitslebensphasenorientierung und die Beschäftigung mit alternativen Karrieremodellen wahr?

Das ist zentral getrieben durch Diversity, gesellschaftlichen Wertewandel und verändertes Rollenverhalten in der Familiengründung. Wenn ich vor 20-30 Jahren meinen Chef gefragt hätte: „Was würden Sie tun, wenn ich Elternzeit nehmen würde?“. Wer damals Elternzeit beantragt hätte, wäre in den meisten Firmen gebrandmarkt gewesen. Heute ist es noch nicht überall selbstverständlich, aber es wird zur Selbstverständlichkeit, d.h. das Rollenverständnis und das Rollenbild in der Gesellschaft und gesellschaftliche Werte verändern sich. Hierzu zählen auch Fragestellungen, wie: Kann ich als Älterer oder nach der Mutterschutzphase wieder in den Betrieb rein, was gibt es für Angebote? Wenn Sie jetzt ganz aktuell reinschauen, das Thema Frauenquote, von dem ich übrigens nichts halte. Jede Quote bedeutet eine Benachteiligung der nicht in der Quote Befindlichen, da gibt es Beispiele. Aber all diese gesellschaftlichen Veränderungen bis hin zu veränderten Rollenbildern zwischen Mann und Frau werden sich, auch mit Blick auf die demografische Entwicklung, noch stärker auf die betriebliche Personalpolitik, insbesondere alternativer Karrieremodelle auswirken. Dieser gesellschaftliche Trend, dieser Wertewandel, ist meiner Meinung nach unumkehrbar. Aber wenn Sie sagen, die Praxis hinkt da 10 Jahre der Forschung hinterher würde ich das sofort unterschreiben, ob jetzt 10 Jahre der richtige Zeitraum ist, das ist wiederum eine andere Frage.

Betriebliche Bildung im demografischen Wandel: Welche Anforderungen bei der Weiterentwicklung / Neuentwicklung von betrieblichen Weiterbildungsprodukten sehen Sie? Welche sind von besonderer Bedeutung?

Jetzt beantworte ich die Frage als Bildungsträgerverantwortlicher. Die Bildungsträger werden in folgende Situation rein laufen, dass wir unsere Angebote generell betrachtet in der Aus- und Weiterbildung, insbesondere Weiterbildung und berufliche Qualifizierung mit diesen fünf zuvor bereits genannten Generationstypen

(Nachkriegsgeneration, Babyboomer, X,Y,Z) grundsätzlich prüfen müssen. Dann fällt schnell auf, auf welchen dieser fünf Generationstypen unsere bisherigen Angebote zugeschnitten sind. Die meisten unserer Angebote sind noch für die Nachkriegsgeneration und die Babyboomergeneration, weniger aber für die Generationen X, Y, Z. Wenn ich mal in Richtung Gaming und was weiß ich was alles denke. Dort ist die Herausforderung. Dort verpennen viele Bildungsträger die Zukunft. Die Leute haben sich mit den Auswirkungen des Bologna Prozesses nicht auseinandergesetzt. Immer schnellere, technische Entwicklungszyklen, komplexe und globale Wertschöpfungsketten, steigende Komplexität und insgesamt die rasante Veränderung von Märkten sowie demografischer Einflüsse, veränderte Lebensarbeitszeiten und alternative Karrieremodellen haben natürlich auch Auswirkungen auf die betriebliche Bildung. Qualifizierungswege nach Bologna werden vielschichtiger, verzweigter, vernetzter aber auch unübersichtlicher.

Demografischer Wandel als Chance (z.B. für die betriebliche Aus- und Weiterbildung): Wie schätzen Sie das Potenzial hierzu ein?

Die Chance der Weiterbildungsanbieter liegt schlicht und ergreifend darin, dass sie dort wo die Not bei den Unternehmen am größten ist bei den Firmen als Systemanbieter auftritt und nicht als Einzelanbieter in Form von einem Seminar X oder seinem Seminar Y. Systemanbieter, nutzenstiftend für die Firmen, durch einen geschlossenen Lösungsansatz, welcher dabei unterstützt, die aktuellen Probleme zeitnah zu lösen. Das ist die Chance.

Ihre Schlussworte und Ergänzungen:

Was Sie vergessen haben ist das Thema Wissenstransfer innerhalb der Generationen und die kulturellen Spannungen sowie das Managen von im Unternehmen vorhandenen expliziten und impliziten Wissensquellen. Wie kann ich implizites Wissen, das teilweise produkt- oder projektspezifisch ist, innerhalb des Unternehmens halten, sodass dieses Wissen, diese Ideen nicht verwässern? Das ist das Thema.

Vielen Dank für Ihre Expertise und ihre Einschätzungen.

Interview vom: 15.12.2014
Interviewer: Michael Werkle
Interviewform: Präsenztermin, Festo Lernzentrum

5.3 Interview mit Herrn Prof. Dr. Nickolaus

An was denken Sie als erstes bei dem Thema „Demografischer Wandel“?

Ich denke an Verschiebungen der Altersspektren innerhalb der Bevölkerung. Ich denke an damit verbundene Implikationen, was die gesellschaftlichen Kontexte angeht. Das gilt nicht nur für das Arbeitssegment. Das gilt auch für soziale Sicherungssysteme, das gilt für die Beziehungen zwischen den Generationen.

Das heißt, es ist ein relativ breites Bündel an Problemen, wobei die berufsspezifische Beschäftigung mit der Thematik eher auf das Segment der Arbeitswelt, der Qualifikationssicherung, gerichtet ist. Und dort ist dann auch der demografische Wandel nur ein Moment der Ursachen, die zu Wandlungsprozessen, zu Anpassungsprozessen innerhalb der Bildungs- und auch der Beschäftigungssysteme führen.

Welches sind aus Ihrer Sicht die wesentlichen Herausforderungen des demografischen Wandels

Bei den Herausforderungen des demografischen Wandels für Unternehmen würde ich gerne etwas differenzieren. Es gibt Beschäftigungsfelder, die hochattraktiv sind. Es gibt auch Unternehmen, die hochattraktiv sind. Dort ist die Problemlage eine andere als in Beschäftigungssegmenten, die weniger attraktiv sind. Denken Sie ans Handwerk oder bestimmte Segmente des Handwerks. In diesen Segmenten hat der demografische Wandel und das Ausdünnen der nachwachsenden Generation massive Probleme zur Folge. Überhaupt geeignetes Personal zu gewinnen ist schon sehr schwer. Hochattraktive Großunternehmen können dagegen nach wie vor relativ komfortabel auswählen. Zwar werden die Auswahlmöglichkeiten auch schmaler, aber ich würde sagen, diese Unternehmen sind, was die generelle Rekrutierung angeht, derzeit weniger stark betroffen. Bei aller Vorsicht, die man bei solchen Prognosen walten lassen sollte, zeichnen sich Engpässe weniger im Bereich akademischer Qualifikationen ab, sondern bezogen auf die mittleren Qualifikationen, die Facharbeiterqualifikationen, die ernstgenommen werden sollten. Und die zunehmende Akademisierung wird sicherlich die Problemlage eher verschärfen.

Und von daher nehme ich an, wird es für die Unternehmen, auch für die attraktiven Unternehmen, zunehmend schwerer werden für mittlere Positionen oder für Facharbeiterpositionen geeignete Personen zu



gewinnen und auch längerfristig zu halten. Das, denke ich, wird auch für die Großunternehmen eine Rolle spielen. Und zum anderen, wenn man sich dann die Dinge im Detail anschaut, wenn das Reservoir an Arbeitskräften geringer wird, wird man da und dort die Personalentwicklungsstrategien verändern müssen. Man kann nicht mehr ohne weiteres davon ausgehen, dass der Arbeitsmarkt die Qualifikationen, die man im Unternehmen benötigt, stets bereitstellen kann. Das heißt auch, man muss in einem umkämpfteren Markt gegebenenfalls auch mehr für die Attraktivität des Unternehmens tun.

Für die Erwerbspersonen gibt's zwei grundlegende Perspektiven: Zum einen die Frage von Beschäftigungswahrscheinlichkeiten. Die Wahrscheinlichkeit, von Arbeitslosigkeit betroffen zu sein, sofern man hinreichend qualifiziert ist, wird sich in einem Beschäftigungssegment, in dem weniger Arbeitskräfte verfügbar sind – sofern nicht entsprechende Zuwanderungen da sind – höchstwahrscheinlich verringern. Der Arbeitsmarkt wird hier möglicherweise etwas arbeitnehmerfreundlicher. Gleichzeitig müssen sich – und das wäre die zweite Perspektive – die Leute drauf einstellen, wesentlich länger im Geschäft zu bleiben und das bei einer Entwicklungsdynamik innerhalb der Arbeitswelt, die letztlich auf stärkere Verdichtung, stärkere psychische Belastungen gerichtet ist. Vor dem Hintergrund wird es für das Individuum wichtig sein, die Voraussetzungen zu schaffen, selbst gesund zu bleiben, die eigenen Kompetenzen kontinuierlich weiterzuentwickeln, um eigene Arbeitsmarktchancen nicht zu verspielen. Er-

höhte Flexibilität wird den Individuen sicherlich abgefordert werden und sie werden vermutlich auch stärker die eigene Entwicklung betreiben müssen, sofern sie innerhalb dieser Segmente erfolgreich sein wollen. Ich denke es sind so ambivalente Dinge. Wir haben innerhalb der Unternehmen einen riesigen Produktivitätsdruck der ja dazu führt und das kann man im internationalen Wettbewerb nicht wegdiskutieren, dass man mehr oder weniger primär hochleistungsfähige Leute braucht. Und auf der anderen Seite wird der Arbeitsmarkt, sofern er nicht völlig geöffnet wird, etwas entspannter werden. Aber man kann natürlich schon die These wagen, angesichts der Internationalisierung, dass es unterschiedliche Arbeitsmärkte geben wird. Es wird hochattraktive Arbeitsmärkte mit starkem Wettbewerb geben, die sind dann wahrscheinlich auch internationaler. Und es wird Arbeitsmärkte und Arbeitsplätze geben, die von dem internationalen Wettbewerb weniger betroffen sind und das sind wahrscheinlich auch die weniger attraktiven.

Und welche Herausforderungen sehen Sie für die betriebliche Bildung?

Ich denke, wir haben unterschiedlichste Momente. Wir haben generell eine höhere Entwicklungsdynamik. Wir sehen allerdings auch, dass man deshalb nicht automatisch nur von einem Anstieg der Weiterbildungsbeiträgen und der Investitionen in Weiterbildung ausgehen kann. Die Mechanismen sind komplex und es gibt auch Unternehmen mit ganz unterschiedlichen Strategien in diesen Segmenten. Aber insgesamt würde ich denken, dass die Entwicklungsdynamik eine permanente Herausforderung für die betriebliche Bildungsarbeit bleiben wird. Die Anforderungen an die betriebliche Bildungsarbeit, im Hinblick auf die passgenaue Bereitstellung der notwendigen Qualifikationen und auch der Kostendruck durch das Controlling, werden steigen. Controlling bezogen auf den Output und dann auch auf den Outcome. Das sind Gegenstandsfelder, die bisher nicht befriedigend bearbeitet werden konnten. Man wird sich auch darauf einstellen müssen, dass sich die Klientel vom Altersspektrum etwas verschiebt, da man sich länger in seiner Biographie an Weiterbildung beteiligen wird. Wobei ich jetzt nicht zwingend unterstellen würde, dass es völlig neuer Konzepte bedarf. Sofern die Leute längerfristig immer die Gelegenheit hatten, Neues hinzu zu lernen und kontinuierlich in diesen Prozessen drin sind, ist es wahrscheinlich auch weniger ein Problem, selbst wenn die Leute etwas älter sind.

Von der Befundlage her ist es in hohem Grade davon abhängig, inwieweit die Leute lernfähig bleiben; inwieweit sie auch mit Abwechslung und Veränderung konfrontiert sind; inwieweit ihnen die Arbeit auch die Möglichkeit gibt, neue Dinge zu elaborieren und dergleichen mehr. Und wenn man davon ausgeht, dass solche Dinge eher zunehmen, wäre ich nicht so skeptisch, dass das mit den älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern nicht auch bewältigt werden kann.

Wie schätzen Sie die zunehmende Alterung der Belegschaft in Unternehmen ein? Herausforderung und/oder Chance?

Herausfordernd für wen? Für die Unternehmen und für die Individuen kann dies sowohl Herausforderung, als auch Chance sein. Man muss immer im individuellen Fall sehen, wie sich Chance und Belastung verhalten. Die Chance, beispielsweise als Älterer nicht irgendwann mit einem Schnitt aufzuhören, sondern seine Kompetenzen auch weiter einzubringen, das steht in schöner Beziehung zu unserem Grundbedürfnis, uns kompetent erleben zu können. Also von daher Chance, auch für die Unternehmen. Das sind jetzt ca. 20 Jahre her als man in großem Stil Vorruhestandsregelungen einführt und dann hinterher feststellt, dass man die Leute doch ganz dringend braucht und mit den vorzeitigen Ruheständen letztlich in riesigem Umfang Kompetenzen verloren gegangen sind, die man hinterher wieder reaktiviert hat, um sie innerhalb des Unternehmens zu halten. Die Alterung der Belegschaft bietet somit die Chance, Erfahrungswissen im Unternehmen aufzubauen. Und gleichzeitig muss man auch sehen, dass man solche Übergänge fließender gestalten muss und flexiblere Modelle generieren muss, um für Unternehmen und Beschäftigte einen Nutzen zu erhalten, ohne die Belastungsseite zu stark zu machen.

Was bedeutet für Sie altersgerechte Personalentwicklung? Wo sehen Sie differenzierte Bedarfe und altersgruppenspezifische Merkmale?

Sagen wir so: „Altersgerecht“ ist für mich eine Facette von Adaptivität. Und Adaptivität ist ein Phänomen, das im pädagogischen Geschäft quasi in der frühen Kindheit beginnt und im Alter nicht endet. Adaptivität würde für mich bedeuten, dass man die Voraussetzungen, die kognitiven Voraussetzungen, aber auch einschlägige Orientierungen und dergleichen der Klientele, adäquat berücksichtigt und mit seinen Handlungsprogrammen dort anschließt, wo die Leute dann mehr oder weniger auch stehen.

Ich könnte mich jetzt zwar auf die Schiene begeben dass ich sage: Ab einem gewissen Alter ist dies oder jenes adäquat. Das will ich aber nicht tun, weil diese Generalisierung nach dem, was ich an Erkenntnissen habe, so nicht angemessen ist. Man kann ganz sicherlich Tendenzen feststellen, dass ggf. Ältere auch noch kritischer prüfen, was die Nutzung des ein oder anderen angeht, die Angebote vielleicht auch kritischer beurteilen, auch auf Selbststeuerung ggf. in manchen Segmenten mehr Wert legen. Aber wir haben umgekehrt auch Ergebnisse, dass selbstgesteuertes Lernen bei Älteren gerade im IT-Bereich sehr viel schwieriger zu realisieren ist als bei Jüngeren. D.h. es scheint auch gegenstandsspezifisch zu sein, wie Lernstrategien und Lernbedürfnisse ausgeprägt sind. Da sind die Dinge doch recht unterschiedlich. Und wenn Sie eine Person nehmen, die ein Leben lang immer in wechselnden situativen Kontexten drin war, sich immer in neue Dinge einarbeiten musste, nehmen Sie den Sechzigjährigen, der in dieser Situation ist und Sie haben daneben einen Achtundvierzigjährigen, der ein Leben lang am Band gearbeitet hat, dann können Sie nicht so tun, als wenn das Alter die bestimmende Größe wäre.

Wir brauchen daher adaptive Handlungsprogramme, in denen gewährleistet wird, dass unterschiedlichste Voraussetzungen Berücksichtigung finden. Wir brauchen dann auch bedarfsbezogene Unterstützungssysteme, um ein optimales Lernen zu ermöglichen. Und eine Individualisierung, die wir in anderen Bereichen des Bildungssystems diskutieren, ist ja im Prinzip hier ganz ähnlich. Wenn wir so tun, als wenn wir mit dem Durchschnittslerner oder der –lernerin arbeiten könnten, gehen wir schlicht und einfach an dem Kriterium von Adaptivität, also der Berücksichtigung individueller Voraussetzungen vorbei.

Welche Anforderungen bei der Entwicklung von betrieblichen Weiterbildungsprodukten sehen Sie?

Also ich bin ziemlich davon überzeugt, dass alle Aktivitäten, die man in diesem Bereich initiiert und die isoliert sind, suboptimal bleiben werden. Man muss die Aktivitäten im Weiterbildungssegment im Kontext der Entwicklungsperspektiven sehen, die man den Individuen innerhalb des Unternehmens bieten kann und bieten will. Und solange Entwicklungsperspektiven innerhalb des Unternehmens als bedeutsam begriffen werden, unterstelle ich auch, dass innerhalb des Unternehmens relativ problemlos Weiterbildungsaktivitäten für die verschiedenen Gruppen bereitgestellt werden können und auch angenommen werden. Wenn man

Weiterbildung betreibt ohne gleichzeitig auch eine Perspektivenentwicklung zu thematisieren oder eine Perspektivenentwicklung zu betreiben, dann bleiben das isolierte Phänomene, die höchstwahrscheinlich nicht zum wünschenswerten langfristigen Erfolg führen. Und dass man da und dort ggf. auch auf Rückzugstendenzen treffen kann bei Individuen, die eine bestimmte Altersgrenze überschritten haben, das ist wahrscheinlich auch ein Phänomen, mit dem man rechnen muss. Man kann sicherlich nicht unterstellen, dass alle gleichermaßen Interesse haben möglichst lange zu arbeiten. Schauen Sie an, wie der Run auf die 63er-Regelung ist. Daran sieht man doch sehr, sehr deutlich, wie die Dinge sind. Aber es lohnt der Blick, zum einen darauf zu schauen, in welchen Berufsgruppen ist die Bereitschaft, über die gesetzliche Altersgrenze hinaus zu arbeiten groß und durch welche Tätigkeitsmerkmale sind diese Beschäftigungssegmente gekennzeichnet? Zum anderen in welchen Bereichen und Berufsgruppen wird überwiegend bis zur gesetzlichen Altersgrenze gearbeitet und durch welche Tätigkeitsmerkmale sind diese Tätigkeiten gekennzeichnet? Und solange man an solchen Stellen die Dinge nicht zugunsten der Beschäftigten verändert, wird man zwar Repressionsmechanismen aufbauen können, wie Verlängerung des gesetzlichen Eintritts in die Rente und dergleichen mehr, aber man wird die Grundprobleme nicht in den Griff kriegen, auch nicht durch Weiterbildung. D.h. Perspektivenentwicklung innerhalb des Unternehmens, verbunden mit Tätigkeiten, die für die Individuen eine gewisse Attraktivität entfalten, das ist ein Rahmen in dem dann auch Weiterbildung funktioniert, auch in höherem Alter.

Nachgehakt: Das Thema Perspektivenentwicklung, beinhaltet dann auch das Thema Motivation der Mitarbeiter, z.B. zum Verbleib im Unternehmen über das Rentenalter mit 63 hinaus?

Ja, wobei das wollte ich auch mit der Antwort in der letzten Fragesequenz andeuten. Die Dinge kommen nicht von ungefähr. Wir verbleiben gerne in Situationen, in welchen unsere Grundbedürfnisse befriedigt werden können und wir weichen dauerhaft Situationen aus, in welchen diese Grundbedürfnisse nicht befriedigt werden können. Und die Grundbedürfnisse, die sind gleichzeitig zentrale Momente für motivationale Prozesse. Die sog. „basic needs“, Kompetenzerleben, soziale Einbindung, Autonomie, sind Grundbedürfnisse des Menschen. Wenn diese Grundbedürfnisse befriedigt werden in bestimmten situativen Kontexten, fühlen wir uns wohl, gehen gerne in diese Kontexte hinein. Und wenn diese Grundbedürfnisse verletzt werden,

versuchen wir solchen Situationen nach Möglichkeit zu entgehen und andere Situationen aufzusuchen, in welchen die Wahrscheinlichkeit größer ist, dass wir diese Grundbedürfnisse befriedigen können.

Und dann haben sie auch den Link zwischen den beiden Gruppen. Für die einen ist es möglich, diese Grundbedürfnisse im Arbeitskontext zu befriedigen, die anderen können das ggf. weniger, und suchen dann nach anderen Möglichkeiten, um diesen weniger befriedigenden Bedingungen zu entgehen.

Vielen Dank für Ihre Expertise und Ihre Einschätzungen.

Interview vom: 16.12.2014
Interviewer: Michael Werkle
Interviewform: Telefoninterview

5.4 Interview mit Herrn Dworschak

Woran denken Sie als erstes bei dem Thema „Demografischer Wandel“?

Alternde Belegschaften. Vor allen Dingen auch an veränderte Altersstrukturen in Unternehmen und das Thema „Führung“ fällt mir da ein, im Umgang mit unterschiedlichen Altersgruppen. Das Thema hat natürlich auch ganz viel mit Kompetenzentwicklung und Lernfragen im Sinne einer progressiven Personalentwicklung zu tun.

Welches sind aus Ihrer Sicht die wesentlichen Herausforderungen bei der Kompetenzentwicklung in Zeiten des demografischen Wandels?

Das ist natürlich pauschal ein bisschen schwierig. Die Frage bezieht sich zum einen auf den Fachkräftemangel und auf der anderen Seite auf Betriebszugehörigkeit. Das Thema Fachkräftemangel sehe ich nach wie vor skeptisch. In vielen Bereichen haben wir das Thema schon seit Jahrzehnten in unterschiedlichen Konjunkturwellen. Dann hieß es zum Beispiel: „Oh, ganz großes Problem!“ und „wir brauchen da mehr Leute“ und „die Anforderungen steigen immer mehr und das können immer weniger.“ Ich erinnere mich an Studien, die sind bestimmt so 10 oder 15 Jahre alt, da wurde schon ein ganz großer Fachkräftemangel prognostiziert und den gab es damals ganz bestimmt nicht. Inzwischen mag es in einigen Bereichen, insbesondere in den Ingenieurbereichen, Engpässe geben, auf die man sich als Unternehmen einstellen muss, natürlich auch in Ausbildungsfragen. Im großen Stil sehe ich das nach wie vor nicht.

Das gleiche betrifft die Betriebszugehörigkeit: Es gibt nach wie vor Studien z.B. auch vom Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung, die besagen, dass die Dauer der Betriebszugehörigkeiten eigentlich nicht sonderlich abgenommen hat. D.h. der Diskussion zur Fluktuation oder gar zu extremer Fluktuation fehlt die Datengrundlage. Der Durchschnitt ist nach wie vor ungefähr der gleiche wie vor zehn Jahren und die Beschäftigungsverhältnisse sind relativ stabil. D.h. aber auch, dass die Unternehmen wissen, bezogen auf die jeweiligen Altersstrukturen, womit sie es zu tun haben und worauf sie sich einstellen müssen. Insofern glaube ich, ist da gar nicht so viel Bewegung drin. Es wird ja auch immer wieder diskutiert, dass die junge Generation - Wie wird sie genannt? - „Generation Y“ oder „the next Generation“? - dass die irgendwie alle



Bernd Dworschak

Competence Team Kompetenzmanagement,
Fraunhofer-Institut für Arbeitswirtschaft und Organisation IAO

ganz anders seien und ganz andere Ziele in ihrer beruflichen Verwirklichung hätten. Und da bin ich mir auch noch nicht so sicher. Empirische Ergebnisse gibt es jedenfalls so gut wie keine.

Und welches sind für Sie wesentliche Herausforderungen eine demografiesensible Unternehmensstrategie zu entwickeln?

Wenn man sich mit Vertretern aus Unternehmen unterhält, hört man hierzu manchmal noch das Augen-zu-und-durch-Prinzip heraus und Aussagen wie: „Wollen wir jetzt ein komplett neues System aufziehen und große Aufwendungen in Weiterbildung, Kompetenzentwicklung, Integration und Führung von diesen Gruppen stecken? Oder lassen wir alles so weiterlaufen und in fünf oder in sieben Jahren sieht dann schon vieles ganz anders aus?“

Die Herausforderung ist, die jeweilige Altersstruktur im Blick zu haben und dann dementsprechend zu reagieren, auch in Richtung Kompetenzentwicklung. Falls ich also eine Gruppe von Älteren habe, von denen ich sicher weiß, dass sie noch jahrelang bei mir im Unternehmen sein werden oder noch lange bleiben sollen und die spielen eine wichtige oder gar tragende Rolle, dann muss ich mich um deren Kompetenzentwicklung kümmern.

Für den einzelnen Beschäftigten gibt es nochmal ganz andere Herausforderungen. Können sie dazu Beispiele nennen?

Es wird ja viel über die Verlagerung der Verantwortung auf das Individuum diskutiert. Jeder ist für sich selbst verantwortlich, muss schauen, wo er weiterbildungstechnisch und in der Kompetenzentwicklung bleibt und muss sich um seine eigene Entwicklung kümmern. Das ist allerdings etwas zwiespältig. Ich halte nichts davon, dies überzubetonen. Die Verantwortung auf das Individuum zu verlegen, hat man praktisch im akademischen Bereich zu einem gewissen Grad schon immer. Ich denke, hier ist dann die eigentliche Trennung; weniger über das Alter, sondern über die Qualifikationsgruppen. Aber diese Verantwortung jetzt auf alle Qualifikationsgruppen zu legen, ohne die Bedingungen dafür zu schaffen, das ist natürlich zwiespältig.

Und für die betriebliche Weiterbildung?, Sehen Sie da auch spezielle Herausforderungen, was die demografische Entwicklung angeht?

Die betriebliche Weiterbildung muss sich auf die Bedarfe der Altersgruppen einstellen, aber die sind natürlich vielfältig. Diese Bedarfe sind auch abhängig von der jeweiligen Qualifikationsgruppe, vom sozialen Milieu und weiteren Einflussgrößen, die wichtiger sind als der Altersbegriff. Das biologische Alter kann generell sehr unterschiedlich sein und ist dann in den spezifischen Einsatzbereichen von Beschäftigten nochmals gesondert zu bewerten. Ich denke, die Weiterbildung wird stärker von der Qualifikationsgruppe geprägt sein als von dem Alter oder von Altersgruppen.

Gibt es den Fachkräftemangel wirklich? Wo sehen Sie den größten Kompetenzentwicklungsbedarf?

Ich bin da skeptisch. Die Ingenieursgeschichten, wie eingangs erläutert, sind Beispiele dafür. Es gibt relativ aktuelle Studien, in denen es um Berufsgruppen geht, die besagen, dass es durchaus in einigen Ingenieursbereichen Engpässe in den nächsten Jahren geben wird. Diese Bereiche sind aber auch überschaubar. Wirtschaftsingenieure zum Beispiel, da wird es überhaupt keinen Mangel geben, sondern im Gegenteil, eher einen Überhang.

Die Diskussion, insbesondere über den Fachkräftemangel, wenn da alles auf den demografischen Wandel zurückgeführt wird, da wird's dann ganz schnell dünn in der Argumentation. Wenn die Komplexität beständig steigt, dann habe ich automatisch Probleme, die Stellen zu besetzen, weil ich meine Ansprüche immer höher setzen muss.

Natürlich gibt es in manchen Bereichen auch Schwierigkeiten, Stellen zu besetzen. Einfach, weil es sich um extrem schlecht bezahlte Arbeit handelt, zum Beispiel. Oder einfach eine von der Qualität der Arbeitsumgebung und den Arbeitsbedingungen her eine schlechte Arbeit ist. Das ist eine völlig andere Argumentationslage. Die hat erst mal mit dem demografischen Wandel überhaupt nichts zu tun. Außer, dass sozusagen der Pool potentieller Kandidaten, aus dem man schöpfen kann, schrumpft. Wenn ich auf die untere Qualifikationsebene schaue, ist das eigentlich ein Pool, der nahezu unerschöpflich ist. Auch in Deutschland. Der sogar eher wieder steigt oder der im Gegensatz zur fallenden Arbeitslosigkeit noch relativ stabil ist und auch in Zukunft sein wird: So sieht es leider aus.

Eine weitere Dimension im Fachkräftemangel sind auch regionale Unterschiede.

Wie schätzen Sie die zunehmende Alterung der Belegschaft im Unternehmen ein – Herausforderung oder Chance?

Es kommt letztendlich wirklich auf das einzelne Unternehmen an: In welcher Situation befindet sich es, in welcher Branche ist es aktiv? Welche Anforderungen sind vorhanden und wie sieht die Bestückung der einzelnen Altersgruppen aus? Ob das dann eine Herausforderung wird oder ob es eine Chance ist, das ist pauschal schwierig zu sagen. Aber man kann natürlich schon davon ausgehen, dass sich Unternehmen mit einer sehr alterszentrierten Altersstruktur etwas einfal- len lassen müssen. Es gibt es zwei Möglichkeiten, diese Zeit zu überbrücken. Die eine Möglichkeit ist: „Ja, wir versuchen möglichst die Leute mit ein bisschen Unterstützung lange im Job zu halten und versuchen aber auch, einen gewissen Anteil an Personen – jetzt negativ gesagt – loszuwerden oder in die Altersteilzeit zu verabschieden.“ Das machen nach wie vor viele Unternehmen, die es sich leisten können. Oder eben die andere Möglichkeit, sich der Sache ernsthaft anzunehmen und neue Überlegungen anzustellen, wie man Kompetenzentwicklung im Unternehmen aufsetzt, so dass alle Mitarbeiter altersunabhängig zum Zuge kommen und nicht aufgrund des Alters aus dem Blick geraten.

Nehmen Sie eine zunehmende Arbeitslebensphasenorientierung und die Beschäftigung mit alternativen Karrieremodellen wahr?

Ich denke die Diskussion hat schon zugenommen. Sowohl in der Forschung als auch in Unternehmen. Was dann wirklich läuft, steht nochmal auf einem anderen

Blatt Papier. Letztendlich geht es aber um Arbeitsphasen, Arbeitslebenssituationen und nicht um Familienphasen oder Lebensphasen. Ich kann ja praktisch in jeder Lebensphase, in der ich spezielle Bedarfe habe, wiederum fast alle Arbeitslebenssituationen haben. Ich kann zum Beispiel als 50-jähriger völlig neu in einem bestimmten Bereich sein. Ich bin dann praktisch wieder Azubi, aber eigentlich schon Opa als Privatperson und habe ganz andere Sachen erlebt. Oder habe mit 50 nochmals Nachwuchs bekommen. Kann ja auch passieren.

Diese Lebensphasenmodelle gehen eigentlich immer von sehr kontinuierlichen Beschäftigungsprozessen aus. Ich komme in eine Firma, dort bin ich 25 Jahre im Job und mach dann vielleicht nochmal einen Wechsel im gleichen Berufsfeld. So funktionieren allerdings nur die wenigsten Biographien. Diesen linearen, stetigen Weg in eine Richtung, sowohl bei der Arbeitslebensphase, als auch im Privaten, das sehe ich weniger. Der Grundgedanke, dass man sich mehr um den einzelnen Mitarbeiter kümmern muss, finde ich gut und das haben viele Unternehmen auch bereits erkannt.

Wie würden Sie altersgerecht definieren und was bedeutet für Sie altersgerechte Kompetenzentwicklung?

Altersgerecht zementiert natürlich auch ein Stück weit Stereotypen, indem man klar zuschreibt: In bestimmten Altersgruppen sieht es so und so aus. Wenn ich dies auf Lebensphasen und Arbeitslebensphasen beziehe, dann gibt es allerdings ganz schnell sehr unorthodoxe Kombinationen, die dann alles sehr schnell in einem anderen Licht erscheinen lassen. Die Definition „altersgerecht“ ist daher schwierig und beinhaltet zunächst die Klassikerfrage: „Wann bist du alt in einem bestimmten Bereich?“

Im IT-Bereich gehörst du wahrscheinlich nach wie vor mit 35 schon zu den Oldies oder zu den älteren Hasen. Wobei sich Altersstrukturen von SAP zum Beispiel extrem gewandelt haben und weiterhin in den nächsten Jahren wandeln werden. Dann gibt es andere Bereiche – aber da sind wir wieder in bestimmten Qualifikationsgruppen – da bist du nie zu alt. Im Managementbereich steht das Alter für eine gewisse Reife oder Erfahrung. Im IT-Bereich brauche ich mir beim Thema altersgerechte Weiterbildung wahrscheinlich keine großen Gedanken zu machen, ob die Leute jetzt mit Smartphones und e-Learning und WBTs umgehen können oder nicht. Das können die alle, natürlich auch die älteren Mitarbeiter. Das Bedienen von Oberflächen ist für diese Mitarbeiter Standard. Für den Maschinenbediener dagegen, der 15 Jahre lang in der Industrie Teile eingelegt

hat an der Maschine, und die Maschine zwar in- und auswendig kennt, aber jetzt auf einmal e-Learning oder digitalen Medien lernen soll, ist das eine ganz andere Hürde. Bei beiden Beispielen sind die Qualifikationsgruppe, die Arbeitssituation, die eigene Tätigkeit, die Sozialisation, die Vorerfahrung bedeutender als das Alter.

Es manifestiert sich letztlich immer am Beispiel oder in der Situation des Teams, der Gruppe, der Einheit oder des gesamten Unternehmens und der Umfeldbedingungen, was dann einerseits „alt“ bedeutet und was dann „altersgerecht“ sein kann.

Sehen Sie dennoch altersgruppenspezifische Merkmale?

Es gibt im Innovationsbereich Studien, bei denen die Radikalinnovatoren, nicht die Allerältesten sind. Die radikaleren Ideen oder Innovationen, wenn man so weit gehen will, kann man ein Stück weit – pauschale Aussagen sind immer schwierig – etwas mehr den Jüngeren zuschreiben, weil sie einfach unbefleckt und teilweise auch naiv an viele Situationen rangehen. Ältere sind dann doch eher festgefahrener in ihren Bahnen und kommen da nicht mehr so leicht raus. Ich habe mich so lange dagegen gesträubt zu sagen: „Ja, die Jüngeren sind die Innovativen, die Älteren nicht“. Aber ich habe es auch in unserer Studie von einigen Unternehmen gehört, die das doch schon ein Stück weit bestätigt haben. Darüber hinaus denke ich, die generelle Zuschreibung von Erfahrung oder auch seine Netzwerkverbindungen spielen zu lassen, lässt sich eher den älteren Mitarbeitern zuschreiben. Insbesondere, wo ich viele Kundenbeziehungen habe, viele Außenbeziehungen, viele Kontakte, da kommt natürlich Erfahrung zum Tragen und da kann ein älterer Mitarbeiter profitieren. Der Jüngere, der noch am Berufsanfang oder relativ nah am Berufsanfang steht, muss sich dies erst einmal aufbauen. Die Empirie sieht da aber auch sehr dünn aus. Oder sagen wir andersherum: Du findest zu jeder These was. Zu jeder These findest Du eine kleine Studie, wo man sagen kann: „Da war es so!“

Welche Anforderungen bei der Weiterentwicklung/ Neuentwicklung von Weiterbildungsprodukten sehen Sie?

Da fällt mir eigentlich nur ein, dass man in Betracht ziehen muss, was im Markt ist, in dem bestimmten Bereich, in dem man unterwegs ist, falls man das überhaupt so festmachen kann. Was ist bei den potenziellen Teilnehmern bereits an Weiterbildung da? Was ist an Vorerfahrung da? Worauf kann man aufbauen? Und

genau dort sollte man eben aufsatteln. Man kann nicht ein völlig neues Konzept für eine Gruppe aufsetzen, wenn man weiß, dass die Hürde einfach zu groß ist. Vielleicht muss man da auch den Weiterbildungsbegriff ein bisschen breiter ansiedeln und Weiterbildungsformate und Möglichkeiten etablieren oder fördern, die breiter angelegt sind als das klassische Präsenzseminar. Einen e-Learning-Kurs, ein Learning-Nugget oder eine Videosequenz im WBT, oder ganz andere Weiterbildungsformen, die man vielleicht auch auf ganz anderen Wegen fördern kann. Was wir beide hier gerade machen ist ja auch ein Stück weit Weiterbildung. Expertengespräche können auch eine Art Weiterbildungsform sein, aus der man manchmal sogar mehr Sachen, mehr Details mitnimmt als aus manchem Seminar.

Vielen Dank für Ihre Expertise und Ihre Einschätzungen.

Interview vom: 18.12.2014
Interviewer: Michael Werkle
Interviewform: Telefoninterview

5.5 Interview mit Herrn Prof. Dr. phil. Zinn

An was denken Sie als Erstes bei dem Thema „Demografischer Wandel“?

Der Demografische Wandel ist vor dem Hintergrund seiner Effekte auf die berufliche Bildung und Fachkräftesicherung eine komplexe Thematik mit unterschiedlichen Facetten. Die Auswirkungen des demografischen Wandels stellen sowohl das allgemeine Bildungssystem als auch im Besonderen das berufliche Aus- und Weiterbildungssystem vor neue Aufgaben.

Wie beschäftigen Sie sich schwerpunktmäßig mit diesen Themenfeldern?

In dem vom BMBF geförderten Projekt EPO-KAD beschäftigen wir uns beispielsweise spezifisch mit der Erschließung des Potenzials älterer Mitarbeiter durch lebensphasenorientiertes Kompetenzmanagement und Arbeitsprozessgestaltung von Servicetechnikern im industriellen Dienstleistungssektor. In diesem Projekt arbeiten wir interdisziplinär und institutsübergreifend zusammen. Neben dem Institut für Erziehungswissenschaft (IfE) der Universität Stuttgart arbeiten das International Performance Research Institute GmbH (IPRI), die Festo Lernzentrum Saar GmbH, das IHK-Bildungshaus der IHK Region Stuttgart sowie die TRUMPF GmbH + Co. KG an der Ausgangsthematik. Wir beschäftigen uns im Projekt mit der Konzeptionierung und Pilotierung eines Lern- und Transferkonzepts zum verbesserten Wissenstransfer zwischen jüngeren und älteren Servicetechnikern. Zentrales Ziel ist es, das wertvolle Erfahrungswissen der älteren Servicetechniker im Unternehmen zu sichern und jüngeren Servicetechniker bei ihrem fachspezifischen Kompetenzaufbau strukturiert zu unterstützen.

Darüber hinaus haben wir im Bezugsfeld des demografischen Wandels weitere Forschungs- und Entwicklungsprojekte mit kleinen und mittelständischen Unternehmen (KMU) sowie beruflichen Schulen im Kontext der Fachkräftesicherung und Personalentwicklung. In diesen Projekten werden unter anderem innovative Aus- und Weiterbildungskonzepte und Förderkonzepte entwickelt und erprobt. Beispielsweise geht es darum, wie man Frauen in genderuntypischen Berufen weiterbilden kann, dass diese im Unternehmen auch komplexere Aufgaben- und Tätigkeitsbereiche übernehmen können. Neue Zielgruppen werden dabei erschlossen. Im Projekt FIAM geht es um die Förderung von lernschwachen Auszubildenden im Berufsfeld Metalltechnik. Es geht hierbei um die Milderung von typischen



Prof. Dr. phil. Bernd Zinn

Abteilungsleiter, Institut für Erziehungswissenschaft, Lehrstuhl für Berufspädagogik mit Schwerpunkt Technikdidaktik, Universität Stuttgart

Problematiken beim Übergang zwischen der allgemeinen und beruflichen Bildung und letztlich um die Senkung von Ausbildungsabbrüchen. Ein weiterer zentraler Forschungsschwerpunkt am Lehrstuhl ist die Entwicklung von innovativen Konzepten zur Individualisierung der Lernprozesse, die zunehmend an Bedeutung gewinnt. Speziell im Kontext des „lifelong learning“ und getrieben von den dynamischen Entwicklungen der Technik und der zunehmenden Wissensbasierung in der beruflichen Bildung geht es dabei um die Schaffung von Konzepten zur verbesserten räumlichen und zeitlichen Flexibilisierung der beruflichen Aus- und Weiterbildung.

Welches sind aus Ihrer Sicht die wesentlichen Herausforderungen des demografischen Wandels?

Die zentrale Herausforderung des demografischen Wandels für Unternehmen wird sicherlich sein, zukünftig qualifizierte Mitarbeiter zu finden, sowohl im Kontext quantitativer als auch qualitativer Aspekte. Vor dem Hintergrund der Dynamisierung des Technologiewechsels, immer komplexeren Produktionssystemen und kurzen Produktionszyklen, der Wissensintensivierung der Wirtschaft sowie Effekten des demografischen Wandels und des zunehmenden Fachkräftenganges in technisch-naturwissenschaftlichen Disziplinen steigen die Anforderungen an die berufliche Weiterbildung der Fachkräfte. Die Arbeit der Zukunft, mit ihrer verstärkten Digitalisierung und Dynamisierung, wird an

eine Vielzahl der Beschäftigten im gewerblich-technischen Bereich deutlich erhöhte Komplexitäts-, Abstraktions- und Problemlösungsanforderungen stellen.

Was kann die betriebliche Aus- und Weiterbildung und was kann die Hochschulbildung dazu beitragen, den demografischen Wandel zu bewältigen?

Zur Bewältigung des demografischen Wandels tragen verbesserte individualisierte Aus- und Weiterbildungskonzepte bei, bei denen angemessen den persönlichen Bedürfnissen der Lernenden Rechnung getragen wird. Die betriebliche Aus- und Weiterbildung sowie die Hochschulbildung können durch attraktivere Beschäftigungs- und Studienmöglichkeiten zusätzliche Zielgruppen gewinnen. Die Heterogenität der Lernenden in der beruflichen und akademischen Aus- und Weiterbildung hat zugenommen und wird möglicherweise noch weiter zunehmen. Es stellen sich dabei beispielsweise Fragen zur adäquaten Förderung von beruflich qualifizierten, um diesen erweiterte Aufstiegsmöglichkeiten einzuräumen oder der angemessenen Förderung von Lernenden mit Migrationshintergrund. Die betriebliche Aus- und Weiterbildung sowie die Hochschulbildung sind aufgefordert, innovative Aus- und Weiterbildungskonzepte zu entwickeln, die formales Lernen und informelles Lernen berücksichtigen und die insbesondere der Pluralität der Ausbildungs- und Berufsbiografien Rechnung tragen.

Wie schätzen Sie die zunehmende Alterung der Belegschaft in Unternehmen ein? Herausforderung und/oder Chance?

Im Bezugsfeld ist es eine zentrale Herausforderung. Es gilt lebensphasenorientierte Beschäftigungskonzepte zu entwickeln, die mehr als bisher der wachsenden Altersstruktur im Unternehmen und den Bedürfnissen und Einschränkungen ältere Mitarbeiter gerecht werden.

Nachgehakt: Das heißt, man muss die Altersstruktur im Unternehmen noch stärker im Blick haben?

Ja, viele Firmen berücksichtigen ihre unternehmensspezifische Altersstruktur bereits jetzt schon, andere orientieren sich bei ihrer Personalplanung primär kurzfristig an aktuellen auftragsbezogenen Personalbedarfen und berücksichtigen hierbei nur unzureichend die Fachkräfteentwicklung im Bezugsfeld der demografischen Entwicklung.

Was bedeutet für Sie altersgerechte Personalentwicklung?

Im Kontext der individuellen beruflichen Tätigkeits- und Anforderungssituation sollte eine altersgerechte Personalentwicklung explizit die physischen und psychischen Bedingungen und individuellen Mitarbeitermerkmale berücksichtigen. Eine altersgerechte bzw. eine lebensphasenorientierte Personalentwicklung berücksichtigt in hohem Maße die Interessen von jüngeren und älteren Mitarbeitern. Dabei spielt nicht nur das Alter eine Rolle, sondern auch der individuelle Bildungsgrad, die Motivation zur Weiterbildung, die familiäre Situation, die Arbeitsumgebung und Arbeitsanforderung. Altersgerechte Personalentwicklung schließt ein Angebot von lebensphasenorientierten Rollen ein. Die Entwicklung alternativer beruflicher Rollen für ältere Mitarbeiter, die Minimierung gesundheitlicher Risiken und damit verbunden eine proaktive lebensphasenorientierte Arbeitsgestaltung ist vor dem Hintergrund des demografischen Wandels sowohl aus der Perspektive der Unternehmen als auch der Beschäftigten in hohem Maße erstrebenswert.

Nehmen Sie eine zunehmende Arbeitslebensphasenorientierung und die Beschäftigung mit alternativen Karrieremodellen wahr, sei es von Forschungsseite, aber auch in der Praxis?

Wir beschäftigen uns im Projekt EPO-KAD intensiv mit lebensphasenorientierten Kompetenzentwicklungsmodellen. In Zusammenarbeit mit den genannten kooperierenden Partnern beschäftigen wir uns theoretisch und praktisch mit der Entwicklung alternativer Rollen. Die am Projekt beteiligten Unternehmen testen bei Servicetechnikern alternative Rollen mit veränderten Aufgaben- und Tätigkeitszuschnitten.

Welche Kompetenzen, Expertisen sind vom demografischen Wandel besonders bedroht?

Deutschland verfügt über keine bedeutsamen Bodenschätze. Deutschland verfügt aber im Vergleich zu anderen Ländern über eine hohe Innovationskraft und Innovationspotenzial. Im Kontext des demografischen Wandels wird eine zentrale Herausforderung sein, diese Potenziale weiter zu entwickeln. Um dies sicherzustellen, müssen innovative technische Entwicklungen, wie beispielsweise die Industrie 4.0 Technologie, vorangetrieben und die Aus- und Weiterbildungsqualitäten gesteigert werden. Insbesondere die Förderung im für Innovationen relevanten MINT-Bereich muss nachhaltig weitergefördert werden. Die rückläufige Bevölkerungszahl zusammen mit der verstärkten Alterung

führt zu einem Rückgang der Anzahl der Erwerbspersonen. Dieser kann vermieden werden, wenn es unter anderem gelingt, die Erwerbstätigkeit von Frauen im MINT-Bereich zu erhöhen, mehr Schüler für diesen entwicklungs-sensiblen Bereich zu begeistern, das Renteneintrittsalter durch altersgerechte Lebensarbeitsmodelle hinauszuschieben und die Zuwanderung von qualifizierten Arbeitskräften durch adaptive Aus- und Weiterbildungsmodelle nachhaltig zu unterstützen.

Betriebliche Bildung im demografischen Wandel – welche Anforderungen würden Sie sehen bei der Weiterentwicklung oder Neuentwicklung von betrieblichen Weiterbildungsprodukten?

Für die betriebliche Bildung ergeben sich eine Reihe von zentralen Herausforderungen: Individualisierung der Lernprozesse, Optimierung der räumlichen und zeitlichen Flexibilisierungen des Lernens, Verstärkung des Einsatzes moderner Lehr- und Lernmittel wie beispielsweise mit Mixed-Reality- Simulationen, Unterstützung des informellen Lernens im engeren Bezugsfeld des „learning by the job“ oder der Entwicklung von Lehr- und Lernszenarien zur Industrie 4.0 Technologie. Ansatzpunkte für die Unterstützung des Kompetenzerwerbs zu Industrie 4.0 könnten das vom BPT im Projekt EPO-KAD entwickelte Lern- und Transferkonzept des ServiceLernLab bieten.

Vielen Dank für Ihre Expertise und Ihre Einschätzungen.

Interview vom: 08.01.2015
Interviewer: Michael Werkle
Interviewform: Telefoninterview

5.6 Interview mit Herrn Prof. Dr. Appel

An was denken Sie als erstes bei dem Thema „Demografischer Wandel“?

Mittlerweile wird im Bereich Personal keine Abschlussarbeit mehr geschrieben, die nicht im einleitenden Kapitel mindestens zwei Seiten über dieses Thema referiert. Das zeigt, das Thema ist mittlerweile auch in der Lehre zu einem Buzzword geworden und damit leider auch teilweise zu einem Platzhalter und zur Begründung für alle möglichen Maßnahmen, die in der Personalarbeit anstehen. Klar, wir haben in unserer Gesellschaft deutliche Veränderungen, das ist auch jedem bewusst. Mein ganz persönlicher Eindruck ist, das sehr oft nur auf die gewerblich-technischen Mitarbeiter geschaut wird oder auf das Handwerk: „Können die Mitarbeiter bis 65 oder 67 auf dem Dach stehen?“. Das ist auch ein wichtiger Punkt. Ich glaube daneben vergessen wir aber die Menschen, die als Hochqualifizierte eher in administrativen Positionen tätig sind. Mit der hohen Intensität und Schlagzahl, die sich in der modernen Industriegesellschaft entwickelt hat, stellt sich mir schon die Frage: „Ist es denn auch für diese Zielgruppe möglich, im breiten Ausmaß bis 67 noch hochmotiviert die geforderte Leistung bringen zu können?“ Meine Erwartung ist - ich bin jetzt 49 - wenn ich mal in den Ruhestand gehe, werden wir über Altersgrenzen von deutlich über 70 Jahren nachdenken.

Das Thema demografischer Wandel ist für mich aber auch eng verbunden mit dem Thema Fachkräftemangel. Als praxisnaher Hochschullehrer erlebe ich die Klagen von vielen Unternehmen hinsichtlich des Facharbeitermangels. Das ist bestimmt ein Thema, obwohl es nicht so eindeutig zu fassen ist. Wenn wir in den nächsten 10 bis 20 Jahren in demselben Maß wie im Jahr 2014 Zuwanderung haben werden, dann hat sich das Demografieproblem nicht völlig erledigt, aber dann wäre aus dem Demografiethema vielmehr ein Qualifizierungsthema und ein Integrationsthema geworden. Ich glaube, da werden wir noch eine gewisse Verschiebung erleben.

Als Personaler habe ich die Sorge, dass das Thema Demografie im Moment für alle möglichen Maßnahmen benutzt wird. Da sehe ich oft, dass unter dem Schlagwort „Familie und Beruf“ etwas einseitig die Unternehmensinteressen kaschiert werden. Da sind vielleicht auch manchmal die Motive ein bisschen unehrlich, denn letztlich greifen Unternehmen Hand in Hand mit dem Staat in Familienstrukturen ein. Unter dem Vorwand, dem Guten zu dienen, wird in die Erziehungshoheit der Eltern eingegriffen und die Betroffenen finden



das auch noch ganz toll. Das waren jetzt verschiedene, erste Schlaglichter, die mir zum Thema einfallen.

Welche Kompetenzen, Expertisen sind vom demografischen Wandel besonders bedroht?

Natürlich muss man jetzt ein bisschen aufpassen. Ich glaube wir sehen, mit diesem Buzzword „demografischer Wandel“ kann man alles mit begründen. Aber ich denke, wir werden schon erleben, dass der qualifizierte Facharbeiter ausstirbt. Die nachwachsende Generation hat andere berufliche Interessen und darauf müssen wir Antworten finden. Vielleicht sind diese Antworten auch mit dem Thema Zuwanderung verbunden. Gerade aus Syrien scheinen sehr viele hochqualifizierte Leute zu kommen, mit einem sehr hohen Bildungsniveau. Aber ob diese bereit sein werden irgendwann als Zerspanungsmechaniker zu arbeiten, weiß ich nicht. Das kann sein und damit wären wir wieder beim Thema Qualifizierungsoffensive, Kompetenzen, Expertisen. Ich bin kein Kulturpessimist, der sagt, dass die „deutschen Tugenden“ im demographischen Wandel verloren gehen. Das wäre zu einfach. Vielleicht bringt die Generation Y nicht mehr Pünktlichkeit, Genauigkeit und Autoritätsbezogenheit wie die Generation 40 plus mit, dafür bringen sie andere Dinge mit, wie vernetztes Denken, IT-Affinität, Kreativität, die Möglichkeit sich auszudrücken oder ein größeres Selbstbewusstsein, was man braucht, um in so vernetzten Organisationen, die sehr egalitär sind, zu bestehen. Von daher werden bestimmte Kompetenzen vielleicht ein Stück weit in den Hintergrund treten, andere werden dafür wachsen. Es

ist eher das Thema Berufsbilder und Berufswunsch. Ich glaube, da wird es Veränderungen geben.

Welches sind aus Ihrer Sicht die wesentlichen Herausforderungen des demografischen Wandels?

Ich glaube es werden heute schon relativ viele Maßnahmen gemacht, um Menschen lange im Beruf halten zu können. Beim Thema Gesundheitsmanagement, aber auch Gestaltung von Arbeitsplätzen, da macht die Industrie sehr viel. Wo wir noch am Anfang sind, ist das Thema Arbeitsorganisation. Flexibler, durchlässiger, transparenter, egalitärer werden die Strukturen in Unternehmen werden. Gerade waren in der Fachzeitschrift „Personal“ mehrere große Artikel zum Thema „Neue Demokratisierungsbewegung im Betrieb“. Das ist von meiner Sozialisation her eigentlich nicht so mein Thema, aber ich glaube, da ist was im Busch. Wenn junge Menschen andere Einstellungen haben, wie Kreativität, Selbstständigkeit oder Selbstbewusstsein, dann wollen die auch andere Arbeitsformen und das nicht nur im Management, sondern auch auf der operativen Ebene. Daher tun wir gut daran, das zu managen und Menschen mehr Zugeständnisse zu machen. Ich glaube auch, dass Selbstorganisation hinsichtlich der Leistungssteuerung ein Thema für die Unternehmen ist. Und ich glaube, da muss man lernen: „Wie können wir Menschen weg von dieser Anwesenheitsorientierung und hin zur Ergebnisorientierung bringen?“ Ein alter Spruch, aber ich glaube, wenn wir da etwas bewegen wären wir bei den Herausforderungen für Hochschulbildung und betriebliche Bildung sehr viel weiter. In wenigen Jahren werden die Unternehmen vor folgendem Punkt stehen:

Entweder, sie nehmen den schlecht qualifizierten Bewerber und versuchen diesen irgendwie noch hinzubiegen, oder die Stellen bleiben unbesetzt, weil die Alternativen fehlen. Das wird eine spannende Frage. Oder wir werden in den nächsten Jahren nochmal eine zusätzliche, große Outsourcingwelle vor allem nach Osteuropa bekommen, weil in Deutschland die produktiven Werkbänke einfach nicht mehr besetzt werden können. Das wird dann für die Verlagerung eine ganz andere Motivation sein. Nicht Kosten sparen, sondern: „Ich geh mit der Arbeit dorthin, wo ich noch die Menschen dafür finde.“

Bei dem Thema Hochschulbildung glaube ich schon, dass diese gut auf die betrieblichen Anforderungen vorbereitet. Was wir vielleicht noch nicht in unserem Kopf manifestiert haben, ist: Wenn 50 Prozent eines Jahrgangs studieren gehen, dann machen wir keine Prinzenausbildung mehr, sondern das ist dann das,

was früher die Realschule für den 14-Jährigen war. Darüber müssen wir uns bewusster werden.

Was kann die Erwerbsperson selber tun, um die Beschäftigungsfähigkeit sicherzustellen?

Festo und andere Unternehmen kommen ja gut weg, weil sie sich immer noch den Rahm von einem schmalen werdenden Bewerberpool abschöpfen können. Schwierig ist es für kleinere Handwerksbetriebe oder Dienstleistungsunternehmen. Bereiche, in denen Menschen immer wieder mit Arbeitslosigkeit oder Unsicherheit konfrontiert werden, sind natürlich dauerhaft nicht sehr attraktiv. Es könnte vielleicht sein, dass wir eine Situation bekommen, in der die Unternehmen sich gegenseitig die gewerblichen Leute aktiv abwerben. Das wäre spannend, weil dann eine große Gehaltsdynamik nach oben einsetzen würde. Dann müssten diese Unternehmen natürlich in der Lage sein, die Preise an den Markt weiterzugeben.

Natürlich, was ein Thema ist, das ist der Bereich persönliche Lebensführung: „Wie kann ich so leben, dass ich die Gesundheit habe bis 70 erwerbstätig zu sein?“ Das kann nicht nur Aufgabe vom Staat und Unternehmen sein. Das ist dann natürlich wieder schwierig, wenn Menschen spüren: „Na ja, wenn es irgendwie eng wird, wird der Staat mich schon rausbauen.“ Rente mit 63 ist darum das falsche Signal. Der Notausstieg über staatliche finanzierte Programme wird in Zukunft nicht mehr funktionieren.

Wie kann die betriebliche Bildung bei der Bewältigung des demografischen Wandels beitragen?

Z.B. mit anderen Konzepten, um randständige Menschen besser in den Arbeitsmarkt zu integrieren. Hier im Saarland noch nicht so ein großes Thema, aber was ich so von Großunternehmen in vielen Ballungsräumen, mit großem Anteil von Menschen mit Migrationshintergrund, höre, da brauchen die Unternehmen andere Integrations- und/ oder Ansprachemechanismen. Das könnte ein großes Thema werden. Im Topmanagement sind wir international, aber gerade im Mittelmanagement haben wir in vielen Industrieunternehmen überwiegend männliche und deutsche Positionsinhaber. Und das aufzubrechen, damit umzugehen und die ganz unterschiedlichen Zielgruppen anzusprechen, das könnte auch ein Beitrag von Weiterbildung sein.

Wie schätzen Sie die zunehmende Alterung der Belegschaft in Unternehmen ein: Herausforderung und/oder Chance?

Bei der Befragung, die wir gemacht haben, wurden 1.600 Fragebögen von Fach- und Führungskräften aus der Chemieindustrie ausgewertet und nach Altersgruppen geclustert. Die Altersgruppe, die die höchste Arbeitszufriedenheit hatte, am besten mit Stress umgehen konnte und eine gute selbstwahrgenommene Gesundheit hatte, war die Altersgruppe 59 – 65. Das zeigt durchaus, wenn man so lang durchgehalten hat, kann es auf der Zielgeraden nochmals richtig Spaß machen und gut sein. Das muss in die Köpfe der Menschen rein. Bis dahin ist die Gruppe natürlich extrem ausselektiert, das hat sich auch gezeigt. Viele fallen schon zwischen 50 und 59 raus, weil sie verschlissen sind, psychosomatische, stressbedingte oder sonstige Erkrankungen haben. Es sind also zwei Dinge: „Wie können wir Menschen so lange fit halten?“ und „Wie können wir ihnen bewusst machen, dass am Ende des Erwerbslebens eine ganz erfüllende und bereichernde Phase stehen kann?“.

Vielleicht an dieser Stelle das Beispiel Altersteilzeit. Diese war immer mit zwei Modellen angedacht: Das Teilzeitmodell und das Blockmodell. Und in der Praxis waren 95 Prozent der Leute, die Altersteilzeit gemacht hatten, im Blockmodell, also Aktiv-Passiv-Phase. Eigentlich müssten wir zu flexiblen Teilzeitmodellen für ältere Mitarbeiter kommen. Ich weiß nicht, ob jeder mit 70 sagen wird: „So, ich will noch 50 Stunden die Woche arbeiten!“ Aber vielleicht 10, 25 oder 30 Stunden verbunden mit längeren Urlaubsblöcken. Da brauchen wir flexiblere Modelle, aber auch die Bereitschaft von Leuten, sich auf solche Modelle einzulassen und auch einen Einkommensverzicht für die Arbeitszeitreduktion zu akzeptieren.

Was bedeutet für Sie altersgerechte Personalentwicklung? Wo sehen Sie differenzierte Bedarfe und altersgruppenspezifische Merkmale?

Das würde unterstellen, dass Menschen in ihren Lebensphasen unterschiedliche Bedürfnisse an die Förderung haben. Da sind wir bei so Wertefragen zu Generation X, Y, Z. Wir hatten in den 80iger Jahren schon eine Diskussion zum Thema Wertewandel. Damals von Noelle-Neumann ausgelöst und da war ja auch schon der Untergang des Abendlandes vorhergesagt worden. Die Menschen, die damals heftig kritisiert wurden, das ist heute die Generation 50 plus, die sind heute in der Verantwortung und das Land funktioniert sehr gut. Man

sollte also bei allen Prognosen die Kirche im Dorf lassen.

Trotzdem gibt es in einer bestimmten Lebensphase unterschiedliche Bedürfnisse und unterschiedliche Wünsche. Was der 20-30-Jährige super hip und kreativ findet, kann bei dem 50plus eher ein bisschen peinlich, in puncto Emotionalität, Nähe oder Beziehungsebene, sein. Ich glaube, wir sollten Rücksicht darauf nehmen, dass Altersgruppen verschiedene Befindlichkeiten haben. Die älteren Mitarbeiter haben zum Beispiel nicht signifikant weniger Arbeitszeit pro Woche als die Jungen, die voll im Saft stehen. Es lässt sich nicht ausschließen, dass man dann nur noch auf den Ruhestand schießt. Aber ich glaube, das wird schon eine Herausforderung auf der Zielgeraden sein: „Wie kann man diese Entspannung in eine Ergebnisorientierung ummünzen?“ Da brauchen wir schon andere Ansprachen.

Nachgehakt: Wenn Sie diese Altersgruppen betrachten – ich nenne sie analog zu Ihrer Studie auch mal jung, mittel, alt– sehen Sie da differenzierte Bedarfe oder altersgruppenspezifische Merkmale?

Was zum Beispiel bei unserer Studie rausgekommen ist: Die sich am belastetsten gefühlt haben, waren die 30- bis 39-Jährigen. Die waren durchaus sehr zufrieden mit ihrer Arbeit, aber haben am meisten Konflikte mit ihrem Privatleben verspürt. Sie haben auch den meisten Stress auf der Arbeit und auch die größten Probleme mit dem Führungsverhalten ihrer Vorgesetzten wahrgenommen.

Dafür gibt es natürlich ein paar Gründe. Leute gründen in der Phase Familie, wollen im Job noch aufsteigen, wollen vielleicht noch eine zusätzliche Qualifizierungsmaßnahme und ein Haus bauen. Das ist natürlich eine extreme Verdichtung. Zusätzlich haben sie kaum Ressourcen, wo sie Druck ableiten können. Wie geht man damit um? Ich hab da keine Antwort. Das wäre eine grundsätzliche Frage. Da müssen wir entsprechende Diskussionen führen.

Auf der anderen Seite ist man in dieser Phase vielleicht auch stärker belastbar. Vom Modell her hat man zwischen 30 und 50 den höchsten Finanzbedarf aus den bereits geschilderten Gründen. Auf der anderen Seite hat man auch das stärkste Bedürfnis, Arbeitszeit zu reduzieren. Ich glaube, da müssen aber auch die Mitarbeiter ehrlicher sein und ihre eigenen Prioritäten festlegen. Alles geht halt nicht.

Seit ein paar Jahren haben wir in der Personalarbeit eine, ich nenn das Mal: „Pampers-Phase“. Gefühlt müssen wir alles tun, um den Mitarbeiter zufrieden zu stellen und für das Unternehmen zu begeistern. Das habe

ich Anfang des letzten Jahrzehnts mal anders erlebt. Um 2000 herrschte in der Personalarbeit diese Losung vor: „Wir haben die Leute genug umkümmert – jetzt müssen sie für sich selbst Verantwortung übernehmen.“ Das wird wieder kommen, das sind Wellenbewegungen.

Nehmen Sie eine zunehmende Arbeitslebensphasenorientierung und die Beschäftigung mit alternativen Karrieremodellen wahr?

Wo wir uns im Moment alle darauf stürzen ist die „Generation Y“-Thematik. Das ist spannend, aber was Sie angesprochen haben, ist das Thema „Lebensphasenorientiertheit“. Es gibt auch schon Preise für Unternehmen, die für erfolgreiche Konzepte und Maßnahmen dazu ausgezeichnet wurden. Aber ich glaube, wir wollen an die Grundfeste, also die Themen Zeit und Geld, immer noch nicht ran: Wo bleiben überzeugende lebensphasenorientierte Entlohnungskonzepte? Da haben wir natürlich wahnsinnig viele Restriktionen – tarifvertraglich, gesetzlich, betrieblich – welche es derartigen Konzepten sehr schwer machen werden. Beim Thema Zeit erleben wir im Moment zwar eine Superflexibilisierung, die aber eigentlich nur dazu dient, das „Mehr-an-Arbeit“ in die Verantwortung des Mitarbeiters zu legen. Bei Geld erleben wir im Zuge von Mindestlohn mehr Starre als Bewegung.

Welche Anforderungen bei der Weiterentwicklung/Neuentwicklung von betrieblichen Weiterbildungsprodukten sehen Sie? Welche sind von besonderer Bedeutung?

Ich glaube, die Auslegung von Seminaren auf junge oder alte Mitarbeiter wäre ein großer Fehler, weil diese Gruppen davon leben, dass sie sich gegenseitig begegnen und bereichern. Im Betrieb passiert das zwar zwangsläufig, aber sie haben vielleicht wenig Gelegenheit, wirklich ins Gespräch zu kommen. Von daher glaube ich, das wäre der ganz falsche Weg, denn alle Altersgruppen haben sich gegenseitig was zu geben. Man sollte vielleicht Rücksicht nehmen auf gegenseitige Befindlichkeiten. Da sollte man ein Stück weit sensibler werden. Was sind die Methoden? Muss ich vielleicht als Trainer und Dozent viel mehr erklären, vermitteln und begründen, warum ich jetzt was und wie in der Veranstaltung mache? Bis hin dazu bewusst in die Seminare reinzutragen: „Wer von den jeweiligen Gruppenmitgliedern kann wechselseitig wem, was und wie erklären?“ Aber die Altersgruppen zu trennen, das wäre der falsche Weg.

Nachgehakt: Würden Sie statt einer altersgruppenspezifischen Auslegung eher eine stärkere, individuelle Aktivierung der Teilnehmer empfehlen?

Ich glaube das ist ein guter Punkt. Da haben sich beispielsweise auch didaktische Konzepte in Schulen deutlich verändert. Meine Generation hat Schule nur so erlebt: Der Lehrer steht frontal vor der Klasse und stellt für alle die gleiche Aufgabe. Dann gibt es Gute und Schlechte und die Schlechten werden irgendwann rausselektiert. Das funktioniert heute nicht mehr.

Heute hat man Kleingruppenarbeit, individuelles Lehr- und Lernmaterial, breite Aktivierung, bis hin zur Förderung von Leistungsstarken, aber auch Leistungsschwachen. Also Dinge, die wir in Betrieben vielleicht sogar schon eher machen als an Hochschulen. Da müssen wir auch didaktisch dazulernen, denn in Zukunft werden junge Menschen kommen, die solch eine zielgruppenorientierte Didaktik in der Schule kennengelernt haben und das mit Selbstverständlichkeit auch in der betrieblichen und der Hochschulbildung erwarten.

Demografischer Wandel als Chance: Wie schätzen Sie das Potenzial hierzu ein?

Wir hatten in den 90ern, Ende der 90er Jahre, als ich noch bei der BASF tätig war, die Atmosphäre im Land: Wer mit 55 immer noch arbeiten geht, der hat etwas falsch gemacht.

Davon ist man Gottlob bereits weggekommen. Aber wir müssen weiter eine positive, neue Arbeitskultur entwickeln, in der Arbeit als Bereicherung, als Chance fürs Leben wahrgenommen wird und als etwas das Struktur und Halt gibt. Arbeit ermöglicht einen Wert für sich und die Gesellschaft zu schaffen. Und dies nicht im Sinne einer Mehrarbeits- oder Extremleistungskultur mit einer Vergötzung von Effizienz und Wettbewerb und dem „Ich muss mich behaupten“-Gedanken - sondern für sich selbst als Lebens- und Weiterentwicklungschance. Das würde ich mir davon versprechen.

Vielen Dank für Ihre Expertise und Ihre Einschätzungen.

Interview vom: 21.01.2015

Interviewer: Michael Werkle

Interviewform: Präsenztermin, HTW Saarbrücken

5.7 Interview mit Herrn Prof. Dr. Igel

An was denken Sie als erstes bei dem Thema „Demografischen Wandel“?

Zu nächst an die Verschiebung der klassischen Alterspyramide. Ganz konkret und in aller Konsequenz heißt das eine signifikante Zunahme älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter und gleichzeitig ein Mangel an jüngeren und jungen Fachkräften, sowohl im Ausbildungsbereich als auch in den Produktions- und sonstigen Bereichen. Und das nächste, woran man dabei denkt, ist, neben diesem Thema „Mangel von Führungskräften und Fachkräften“, natürlich auch die Frage von Möglichkeiten der Personalgewinnung in diesem Segment, Stichwort Integration etc. und alles, was damit zusammenhängt.

Der andere große Block, der damit auch einhergeht, ist die signifikant in den letzten Jahren und Jahrzehnten veränderte Notwendigkeit, den Bestand an menschlichen, personellen Ressourcen auch dauerhaft weiter zu qualifizieren, nicht zuletzt aufgrund von zwei ganz wesentlichen Tatsachen: Die eine Tatsache ist, dass wir seit einigen Jahren die Situation haben, dass wir etwa alle fünf Jahre eine Verdoppelung des Wissens weltweit haben und gleichzeitig aber auch – je nach Domäne – eine Halbwertszeit von Wissen haben, die sich etwa auf drei Jahre beläuft. Also alle drei Jahre ist die Hälfte des Wissens sozusagen nochmal komplett verändert und substituiert sich. Und diese Parameter, die natürlich erheblichen Einfluss auf die Arbeitsplatzgestaltung und auf die notwendigen Wissens Elemente haben, erfordern auch eine Weiterentwicklung, also im Sinne von Weiterbildung und Qualifizierung. Schlussendlich geht das damit einher, dass nicht nur die reine Information und das Wissen sich verändern und die Notwendigkeit des Menschen, sich neues Wissen aneignen zu müssen, sondern dass wir über veränderte Kompetenzstrukturen und Expertisestrukturen bei Mitarbeitern reden müssen. Was wir ja alle so schön als Personalentwicklung oder lebenslanges Lernen bezeichnen. Das sind für mich so die wesentlichen Faktoren, was ich jetzt mit demografischer Entwicklung verbinde, wenn ich dies jetzt auf Unternehmen und nicht auf die Gesellschaft beziehe.

Welches sind aus Ihrer Sicht die wesentlichen Herausforderungen des demografischen Wandels?

Also auf der Unternehmensseite ist nach meinem Dafürhalten, nach einer fast zehnjährigen Phase der Identifikation des Problems: „Demografischer Wandel, gibt es das wirklich?“ und nachdem man nun die ersten



Prof. Dr. Christoph Igel
Fakultät für Informatik, TU Chemnitz,
Leitung Kompetenzzentrum "Center for Learning
Technology" im Deutschen Forschungszentrum für
Künstliche Intelligenz DFKI

Ausläufer in den Unternehmen spürt, ist das Thema in der Realität angekommen. Ich halte das immer noch für einen wichtigen Punkt, dass die Erkenntnis gewachsen ist und dass das wirklich eine Frage für die Unternehmen ist und eben nicht nur ein Spielplatz für irgendjemand, der sich da tummeln will. Und die Herausforderung, die damit für die Unternehmen einhergeht, ist, wenn ich auf den Bestand schaue, das Bindungsverhalten für die bestehenden Mitarbeiter. Was kann ich tun, um diese zu halten? Wenn die auch noch gehen, dann habe ich noch ein viel größeres Problem. Und Bindung hat dann halt eben unterschiedlichste Facetten, wird aber auch dort auf eine immer zunehmende stärkere Individualisierung im Sinne von Lösungsfindung für den Einzelnen, herauslaufen. Was für die Unternehmen und für die Personalabteilung natürlich deswegen ein riesen Problem ist, weil man ja es gewohnt ist in diesem Bereich eigentlich eher immer wieder mit Standards, Standardprozessen und Standardlösungen zu arbeiten. Und diese Diversifikation, die man dort zur Lösungsfindung eben herbeiführen muss, führt zu vielen Veränderungsprozessen, die stimuliert werden müssen und in einigen Unternehmen ja auch schon längst stimuliert sind.

Das zweite ist natürlich das ganze Thema Gewinnung neuer Kräfte, und zwar über das gesamte Altersspektrum hinweg. Ich halte das auch für absolut verkürzt, diese Frage von Gewinnung auf das Thema „talent recruitment“ und junge Fach- & Führungskräfte zu reduzieren. D.h. für mich genauso zu schauen, wie kann

man professionals im fortgeschrittenen Alter gewinnen? Wie kann man hier Quereinstiege ermöglichen?

Und der dritte Bereich ist: Gewinn von älteren Mitarbeitern und auch deren Bindung. Wann ist das Rentenalter denn richtig? Wie kann man dieses flexibilisieren? Wie kann man dort mit Arbeitszeitkonten, mit Teilzeitbeschäftigung oder sonstigen Lösungsansätzen umgehen? Oder denken Sie an Beratungsaktivitäten von Menschen, die aus dem aktiven Arbeitsleben ausgestiegen sind, aber gleichzeitig aufgrund ihrer langjährigen Erfahrung, was sie signifikant von jüngeren Menschen abgrenzt, sehr hilfreich für das Unternehmen sein können. Also, mit diesen Menschen hat man einfach einen riesen Gewinn.

Mit Blick auf die Unternehmen halte ich es für die größte Herausforderung, auf diese Fragen Konzepte und Lösungsansätze zu haben. Das bedeutet jedes Mal individuelle Konzepte, individuelle Lösungen und liegt völlig diametral zu den üblichen ansonsten vorhanden standardisierten Prozessen von Personalabteilungen. Auf der Nutzerseite wiederum ist es eine ganz klare Frage von Verhaltensveränderung. Also, wie kriegen Sie die Menschen dazu einzusehen, dass Veränderungen halt eben nicht wahrgenommen werden als Bedrohung, sondern als Chance? Dass die Menschen hierzu bereit sind und dass man sie dazu auch „enabled“. Und das ist dann wieder eine arbeitgeberseitige Aufgabe, zu unterstützen und zu stimulieren, indem man versucht, individuelle Konzepte umzusetzen. Aber wenn Sie die Bereitschaft auf der Seite des Arbeitnehmers und der Arbeitnehmerin nicht haben, können Sie anbieten was Sie wollen, dann wird dort nichts passieren. Und deswegen halte ich genau diese Verhaltensveränderung am Ende des Tages für den entscheidenden Faktor.

Was heißt das für die betriebliche Weiterbildung? Wo könnten hier der Ansatz und die Chance für die betriebliche Weiterbildung sein?

Na ja, das ist natürlich nicht ganz trivial. Wir müssen auch wirklich alternative methodische Ansätze und alternative Formate, also im Sinne von Bildungsszenarien und Qualifizierungsangeboten einfach mal erproben. Diese formalisierten, strukturierten Angebote, die wir alle kennen, sind ja auch nicht vom Himmel gefallen, sondern die sind halt über Jahrzehnte gewachsen und die nehmen wir als selbstverständliche Formate hin und die haben ihre Effektivität in unterschiedlicher Art und Weise auch gezeigt. Wir sind schon längst in einem Veränderungsprozess und nach meinem Dafürhalten müssen wir explorativ vorgehen. Wir wissen eben

nicht, welche Effektivität welche neuen Formate aufweisen. Wenn ich über alternative Lernformate mit Unterstützung von Technologien rede, dann reden wir jetzt mal von einer Phase von 15 Jahren, in der wir überhaupt in diesem Segment unterwegs sind und denen gegenüber stehen bewährte Formate, die Jahrzehnte alt sind und wo wir natürlich viel mehr darüber wissen. Und den Anspruch kann ich dann auch nicht auf die neueren Formate richten dass ich dann gleich weiß wie alles geht. Also das typische: „Geben Sie mir doch das Rezept, was ich machen muss und sagen Sie mir auch noch am Ende, wie effektiv es dann für die Mitarbeiter ist und dann kann ich darüber nachdenken, ob ich es machen werde oder nicht.“ Also Exploration ist hier der Punkt, wirklich neue Formate und neue Bildungsszenarien zu entwickeln und den informellen Bereich sehr viel stärker in den Vordergrund zu stellen. Auch die Repräsentation von Inhalten, also über Technologien zu schauen, wie kommen Menschen Zugang zu Inhalten? Aber ich glaub, wir tapsen da alle im Nebel rum und sind alle immer noch in diesem Stadium der Exploration und des Erkundens und des Erforschens, wie es gehen kann, aber das ist auch der einzig richtige Weg

Was bedeutet für Sie altersgerechte Personalentwicklung? Wo sehen Sie differenzierte Bedarfe und altersgruppenspezifische Merkmale?

Bei dem Begriff „Alter“ gehen mir immer gleich unterschiedliche Modelle durch den Kopf, was Alter eben ist, z.B. das kalendarische Alter oder in Abgrenzung dazu das biologische Alter.

Ich halte diese Altersorientierung in der Weiterbildung allerdings für nicht zeitgemäß. In einer ersten Näherung kann man das sicherlich machen, um die Jungen zu differenzieren von den Mittelalten und den ganz Alten. Aber mit Blick auf Qualifizierung und Weiterbildung hat das für mich keine weitergehende Relevanz. Also, ältere Mitarbeiter sind genauso in der Lage, neugierig zu sein und sich Dinge anzueignen, wie junge Menschen. Weiterbildung an einer Altersstruktur festzumachen halte ich für nicht zielführend. Nach meinem Dafürhalten wäre eine sehr viel bessere Differenzierung, die Weiterbildung an Zielen festzumachen. Mit Zielen meine ich jetzt Ziele eines Unternehmens oder eines Individuums, letztlich das, was mit der Weiterbildung erreicht werden soll. Und den anderen Aspekt, den ich, neben der Frage von Zielen, für sehr wichtig halte, ist, sehr stark darauf zu achten, welche unterschiedlichen Kompetenzen sollten eben am Ende des Tages erreicht werden? Welche Kompetenzmodelle liegen zu Grunde und wie geht man dort vor?

Ich finde, das mit dem Alter ist ein zu einfacher Zugang und erspart vermeintlich eine adäquate Ausgangssituationsanalyse im Sinne von einer Ist-Situation und zu überlegen: „Welchen Schulungsbedarf hat die Person?“ Ob die Person 50 oder 25 Jahre alt ist, macht in der Sache überhaupt keinen Unterschied. Ganz im Gegenteil, im Sinne von Diversität könnte das sogar bereichernd sein und bestimmte Gruppenprozesse und Interaktionsprozesse unterstützen.

Und wir machen das auch bei uns in den Angeboten in keinster Art und Weise am Alter fest. Das geht wirklich von jungen Menschen, die studieren, bis hin zu Leuten, die fast schon hochbetagt sind, die da mitwirken und trotzdem noch Zertifikate oder agile Angebote wahrnehmen wollen, die mal technologiebasiert oder auch nicht technologiebasiert sind. Selbst bei der Nutzung von Technologien in diesem Segment gibt es keine altersspezifische Nutzungsmerkmale, die wir sehen. Das ist eine Mär, dass junge Leute besonders kompetent sind in der Bedienung oder in der Nutzung dieser Dinge. Das stimmt genauso wenig wie „die Alten sind alle unfähig, das zu machen“.

Nochmals, diese Orientierung am Alter, das ist mir zu einfach. Und diese Einfachheit, davon bin ich längst überzeugt, passt mit der heutigen Komplexitätswahrnehmung, die wir haben und auch den Möglichkeiten, die wir haben, auch durch die Nutzung von Technologien, überhaupt nicht zusammen.

Wie können Lerntechnologien und KI bei der Bewältigung des demografischen Wandels unterstützen?

Vielleicht dazu mal ein paar Schlagworte. Neben den üblichen damit einhergehenden Nutzwerten, wie Zeitunabhängigkeit, Ortsunabhängigkeit, Mediatisierung etc. pp., ist das erste Thema Zugang zu Informationen. Das wird immer so unter den Tisch fallen gelassen. Die Möglichkeiten und die Chancen, die wir heute haben, was Zugang zu Informationen angeht – global genauso wie regional und lokal – war noch nie so gut wie heute. Und der Grund dafür sind Technologien.

Und der zweite Punkt ist natürlich festgemacht sozusagen an dem Begriff von Bildungskultur oder Lernkultur. Wir erleben natürlich eine Veränderung in der Lernkultur, auf der einen Seite Individualisierung, auf der anderen Seite aber auch die dauerhafte, datenbasierte empirische Begleitung. Also, dass wir mehr darüber wissen, wie gut oder schlecht Dinge sind, wie effektiv diese sind und das auch im internationalen Vergleich. In den Schulen erfolgt dies beispielsweise mit PISA und IGLU, im Hochschulbereich mit den akkreditierten Studiengängen, die dann wiederum weltweit verglichen

werden können. Im Weiterbildungsbereich wird es über kurz oder lang sicherlich ähnliche Dinge geben. Und da ist dann die Technologie nicht nur eine Chance und ein Treiber, sondern gleichzeitig auch das Instrument und die Methode, die Sie nutzen. KI-Technologien können bei Themen wie Adaptivität, Personalisierung, Individualisierung unterstützen, was sie so mit klassischen Methoden, z.B. unter Zuhilfenahme eines Buches genauso wenig hinbekommen wie mit klassischen Webtechnologien.

Aber dieser Aspekt von Zugänglichkeit und dieser Aspekt der Veränderung von Lernkultur über Technologien, das halte ich für die ganz wesentlichen Treiber. Alles andere, z.B. dass wir mit Computern sprechen können, Stichwort: Sprachtechnologie, Stichwort intelligente Userinterfaces etc. oder Gestik, Haptik, all das, was wir heute wie selbstverständlich nutzen können, das ist ein schöner Seiteneffekt. Das hat aber mit dem eigentlichen Bildungsprozess, also der Zugang zu Information, dem Qualifizierungsansatz, der Frage von Lernkultur oder zu didaktischen Settings, das hat damit nichts zu tun. Wichtig ist die Möglichkeit zu individualisieren, zu personalisieren und Zugänge in einfachster Art und Weise zu schaffen und damit Bildungsunterstützung zu ermöglichen. Das ist die Kernfrage für mich.

Würden Sie bei dem Design und der Entwicklung von Lerntechnologien und deren Userinterfaces altersspezifische Unterschiede oder Anforderungen sehen?

Es gibt bei der Auswahl oder Entwicklung von Userinterface genauso Unterschiede wie bei den Inhalten. Aber die Frage ist ja: Was ist das Unterscheidungskriterium? Und die Einfachvariante wäre das Unterscheidungskriterium Alter. Um das mal ganz einfach darzustellen, d.h. wenn der Lerner jung ist, kriegt er eine weiße Oberfläche und wenn der Lerner alt ist kriegt er eine schwarze Oberfläche. Aber das passt in der Sache überhaupt nicht. Wenn wir heute über Personalisierung oder auch Differenzierung reden, dann ist das die Frage: Wie passen die Inhalte, die Zielstellung, das didaktische Modell auf das Kompetenzniveau und den Lernfortschritt der handelnden Personen? Und nicht: Ist die Person 35 oder ist sie 45? Das ermöglicht weder eine Differenzierung von Inhalten noch von erforderlichen Kompetenzen, die jemand benötigt, um mit einem solchen Userinterface umzugehen.

Wohin wird/oder muss sich die betriebliche Bildung in den nächsten 3-5 Jahren entwickeln?

Also, das erste was ich sehe ist: Raus aus dem Hörsaal, rein in den Arbeitsplatz. Das ist für mich eine ganz klare Tendenz, die erkennbar ist. Die zweite Tendenz ist eine zunehmende Unterstützung durch Technologie in den Qualifizierungsprozessen. Gleichzeitig würde ich aber auch prognostizieren, dass es zu einem Sterben von „klassischem e-Learning“ führt. Die Lerntechnologien werden zwar immer wichtiger und bedeutsamer in solchen arbeitsplatzorientierten, informellen Prozessunterstützungen, aber das hat nichts mehr mit diesem klassischen e-Learning-Ansatz zu tun. Es wird um Wissensdienste gehen, es wird um informelle Prozesse gehen. Es hat natürlich auch ganz exzessiv was damit zu tun, dass die Menschen immer mehr gewöhnt sind, selbstverständlich mit Technologie umzugehen und wir in den nächsten drei bis fünf Jahren die Situation haben werden, dass die Technologie sehr, sehr viel stärker in den Hintergrund treten wird. Wir gehen davon aus, dass in den nächsten zwei Jahren die Anzahl von Computern, vernetzten Computern über das Internet weltweit sich etwas verdoppeln wird und etwa damit zweieinhalb Mal so groß sein wird wie die Anzahl der Menschen auf dieser Welt.

Das heißt aber nicht, dass jeder jetzt drei oder fünf Computer hat, sondern dass, mit Blick auf das Internet der Dinge, die Computer verstärkt in physische Elemente eingebunden werden und wir gar nicht mehr wahrnehmen, dass da Computer drin sind. So wie Sie nicht wahrnehmen, wenn Sie sich in ein Auto hineinsetzen, dass das Ding hochgradig computergesteuert ist, sie aber selbstverständlich darauf vertrauen, dass alles funktioniert. Also, diese extreme Zunahme von Vernetzung führt nach meinem Dafürhalten auch dazu, dass eine Weiterentwicklung in Qualifizierungsangeboten am Arbeitsplatz ganz erheblich über Technologien erfolgt, aber es wird nicht mehr so wahrgenommen, dass das technologiebasiert ist. Und das unterscheidet es substantiell.

Der dritte Punkt, den ich ganz klar sehe, ist: Wir werden immer stärkere Anforderungen bekommen, im Sinne von Brokern, was digitale Inhalte, was Bildungsinhalte, was Angebote etc. angeht, also ganz klar Personen, Institutionen, die auf der b2b-Ebene beratend tätig sind, beispielsweise wie Konzepte oder Inhalte aussehen, diese bedarfsorientiert zusammenstellen, die aber auch im b2c-Bereich unterwegs sind, und diese Dinge für Menschen zusammenziehen, denn mit der ganz Zunahme von Informationen, von Wissen, von Anbietern verlieren die Menschen absolut den Überblick. Das

wird man ein Stück weit technologiebetrieben machen können, aber die Entscheidungsfindung wird auf die Interaktion mit Beratern, solchen Brokern erfolgen.

Und eine letzte Sache, die ich sehe ist, dass die Inhalte und die Repräsentation der Inhalte sich extrem weiter verändern werden. D.h., da kommt dann sehr viel KI und Informatik und Technologieentwicklung ins Spiel. Also, die Inhalte werden noch sehr viel mehr multimodal sein, sie werden in der Steuerung durch Sprache, durch Gestik, durch Haptik, durch Mimik ansteuerbar sein. Es wird um Mehrdimensionalität gehen, es wird um physisch-virtuelle Verknüpfungen gehen. Und damit werden wir auch ein völlig neues Erleben von Bildungsinhalten hinbekommen, weil es vielleicht dann auch mal Spaß machen kann, sich mit den Dingen zu beschäftigen, wenn Sie wirklich mal ein Blutkörperchen in groß sehen, oder durch eine Wirbelsäule durchlaufen können oder durch den Stromkreislauf und sich Dinge im Detail anschauen können. Also, das wären für mich die wesentlichen Entwicklungslinien.

Interview vom: 22.01.2015
Interviewer: Michael Werkle
Interviewform: Telefoninterview

5.8 Interview mit Herrn Prof. Dr. Scholz

An was denken Sie als erstes bei dem Thema „Demografischer Wandel“?

An ein Thema, das meistens unterschätzt und oft dilettantisch gehandhabt wird.

Wie beschäftigen Sie sich schwerpunktmäßig mit den Themenfeldern „Demografie“ und „altersgerechte Personalentwicklung“?

Demografie bedeutet differenziertes Verstehen darüber, wie sich gewisse Altersgruppen im Zeitablauf entwickeln und warum sie sich so entwickeln. Dahinter steht mehr als simple Altersfortschreibung. Hierzu beschäftigen wir uns in Saarbrücken an meinem Institut schon seit Mitte der 1980er Jahre intensiv mit Simulationsstudien, unter anderem damals mit der BASF: Was verändert sich im Unternehmen zukünftig? Welche (Alters-)Kohorten werden sich in welcher Form weiterentwickeln und so weiter. Das klingt simpel, in der Realität ist es aber gar nicht so trivial, weil uns eine einfache Fortschreibung der Daten in die Zukunft wenig nützt. Also: Selbst die Frage, wie sich ein Personalbestand weiter entwickelt, ist ein Thema, das von vielen Unternehmen stiefmütterlich und eher intuitiv behandelt wird.

Ihr zweites Thema ist die „altersgerechte Personalentwicklung“: Das ist ein Konzept, das wir ganz bewusst kaum verwenden. Denn bereits der Ausdruck „altersgerechte Personalentwicklung“ ist falsch: Die Idee, dass wir bestimmte Personalentwicklungsaktivitäten am Alter festmachen, halte ich im Zeitraum zwischen 25 und 65 Lebensjahren für unangemessen. Es gibt wenig wissenschaftlich-basierte Belege dafür, dass Alter hier wirklich ein ausschlaggebender Faktor ist: Warum sollen ältere Mitarbeiter kein MBA-Programm besuchen? Warum machen jüngere Mitarbeiter „Karrieremanagement“? Und warum gibt es nur in einem gewissen Alter Rückenschulung? Dass ich also für junge Mitarbeiter andere Personalentwicklungsmaßnahmen anbiete, als für ältere, findet kaum einen deskriptiven und präskriptiven Erklärungszusammenhang.

Welches sind aus Ihrer Sicht die wesentlichen Herausforderungen des demografischen Wandels?

Für Unternehmen ist es ganz schwierig eine ausbalancierte Altersstruktur zu erreichen, weil man sich diesem Thema nicht richtig (nennen wir es strategisch) stellt. Es gilt also, grundsätzliche Fragen wie Beförderungsstruktur zu beantworten und nicht ad hoc zu reagieren.



Prof. Dr. Christian Scholz

Inhaber des Lehrstuhls für Betriebswirtschaftslehre, insbesondere Organisation, Personal- und Informationsmanagement, Universität des Saarlandes

Also für Unternehmen ist die Herausforderung: ausbalancierte Altersstruktur. Für Erwerbspersonen selber ist das Problem der Demografie eher indirekt zu sehen, und zwar dahingehend, dass bestimmte Gruppen eher bevorzugt oder benachteiligt werden. Das ist ein Problem. Ab einer bestimmten Altersgrenze wird man unabhängig von seinen Fähigkeiten in vielen Fällen extrem diskriminiert („Ihr könnt nicht mehr lernen und braucht allenfalls große Tasten auf dem Smartphone“). Umgekehrt werden auch Jugendliche diskriminiert, im Sinne von: „Euch fehlt die Berufserfahrung.“ Für die betriebliche Bildung sehe ich keine Herausforderung, weil – wie bereits oben angemerkt – Alter für mich keine zentrale Entscheidungsvariable im Kontext von Personalentwicklung ist.

Gibt es Kompetenzen und Expertisen, welche vom demografischen Wandel besonders bedroht sind?

Es gibt wenig spezielle Expertisen oder Kompetenzen, die bedroht sind. Wohl aber wird generell das „Lernen aus vergangenen Entwicklungen“ als Erfahrungswissen in vielen Fällen unterschätzt. Das ist jetzt nicht zwingend etwas, was mit demografischem Wandel zu tun hat, sondern mehr mit der Idee, dass man sich zu wenig mit den Entwicklungen in der Vergangenheit beschäftigt. Wenn ich nur Mitarbeiter mit einer kurzen Betriebszugehörigkeit habe, habe ich auch wenig Informationen darüber, was früher in dem Unternehmen passiert ist. Damit fehlt mir auch die Möglichkeit, das Entwicklungspotenzial abzuschätzen, weil ich dies nicht aus der Entwicklungsgeschichte her vollständig ableiten kann.

Wie schätzen Sie die zunehmende Alterung der Belegschaft in Unternehmen ein?

Erstens bin ich mir nicht ganz sicher, ob das Durchschnittsalter in den Unternehmen tatsächlich so stark steigt. Ich glaube eher, dass es zum Teil sogar fällt, aber das müsste man sich statistisch anschauen. Und egal ob das Durchschnittsalter steigt oder fällt: Das heißt zweitens nicht zwingend, dass sich dadurch ein Problem oder eine Chance ergibt. Ich würde es anders formulieren: Es ist weniger generell die Alterung ein Problem oder eine Chance; es hängt vielmehr vom Kontext ab.

Was wäre aus Ihrer Sicht der Kern der Herausforderung?

Ich muss mir als Unternehmen genau überlegen, was ich aufgrund meines Produktionsprozesses oder aufgrund meiner Absatzstruktur brauche. Brauche ich da bestimmte Dinge, die irgendetwas mit einer bestimmten Alterskonstellation zu tun haben? Wenn ich überwiegend viele ältere Kunden habe, schadet es im Prinzip nicht, wenn ich ältere Verkäufer habe und umgekehrt sind bei vielen jungen Kunden auch jugendliche Verkäufer nicht verkehrt. Diese Aussage gilt aber nicht generell: Wenn sie zum Beispiel einen Mercedes kaufen, brauchen sie als klassischer Mercedesfahrer fast schon unabhängig vom Alter den klassischen Mercedesverkäufer, also einen älteren Herrn, graue Haare, dezenter Anzug. Wenn eine ältere Frau dagegen bei H&M einkauft – falls sie dort überhaupt reingeht – würde sie ungern den Satz hören „Ach, da such ich Ihnen mal eine alte Kollegin, die Ihnen das erklärt.“ Denn sie würde vermutlich lieber von einer jungen Verkäuferin beraten werden. Es hängt also immer vom Kontext ab.

Und wie schätzen Sie das Potenzial in der Zusammenarbeit jüngerer und älterer Mitarbeiter ein, z.B. um voneinander zu profitieren, voneinander zu lernen und sich weiterzuentwickeln?

Der Spruch, jeder kann von jedem lernen und wir schaffen so Synergien, ist nicht mehr als eine Leerformel. Wenn ich eine Gruppe von Hightech-Entwicklern habe, die alle 25 Jahre sind, dann nützt es mir nichts, wenn dort ein 60-Jähriger mit im Team sitzt, der noch in Lochkarten denkt. Und bei komplexen Produkten hilft auch ein jüngerer Mitarbeiter wenig, wenn er über WhatsApp und Youtube nicht hinausgekommen ist. Also nochmals: Hier darf man nichts generalisieren und muss genau auf Zusammenhang und Einzelfall achten.

Nehmen wir an, der 60-Jährige kennt das Unternehmen wesentlich besser als die 25-jährigen Hightech-Entwickler, dann könnte diese Gruppe von Hightech-Entwicklern doch von dem Wissen des 60-Jährigen profitieren?

Hier ist bereits die Frage falsch gestellt. Der entscheidende Faktor ist nicht, dass da ein 60-Jähriger ist oder generalisierend von einem 60-Jährigen gesprochen wird, sondern dass es jemand ist, der das Unternehmen gut kennt oder beispielsweise weiß, wie das alte Computerspiel Pacman funktioniert. Es ist nicht immer der „Ältere“, der das alles weiß: Es ist derjenige, der das Unternehmen gut kennt, oder wenn es um Spieleentwicklung geht, weiß, wie sich eine Arcade-Maschine anfühlt.

Was bedeutet für Sie altersgerechte Personalentwicklung? Wo sehen Sie differenzierte Bedarfe und altersgruppenspezifische Merkmale?

Ich sehe wenig konkreten Bedarf, altersspezifisch zu arbeiten. Selbst die These die „Die Älteren brauchen mehr Kenntnisse im Bereich IT und die Jüngeren kennen das alles schon.“ trifft nicht. Diese ganze Diskussion, um die „digital natives“ halte ich für überzogen: „Die sind die erste Generation, die mit dem Internet aufgewachsen ist.“ Was sagt uns das? Da kann man genauso sagen, die Babyboomer haben den größeren Sprung gemacht, denn sie waren schließlich die ersten, die Fernsehen und damit Bildschirme hatten. Hier ist vieles zu simplifizierend und Unternehmen, die mit stark altersgruppenspezifischer Personalentwicklung arbeiten, werden vermutlich böse auf die Nase fallen, weil Sie Chancen nicht nutzen und Gefahren produzieren.

Nachgehakt: Wäre für Sie anstatt „altersgerecht“ vielleicht „zielgruppengerichtete“ oder „individuelle Personalentwicklung“ der bessere Begriff?

Richtig ist „eignungsbezogene Personalentwicklung“. Ein Unternehmen muss wissen, welche Lücken es zwischen Anforderung und Fähigkeiten gibt beziehungsweise – noch besser – geben wird. Nur machen sich Unternehmen nicht mehr die Mühe, konkret zu überlegen, welche Anforderungen es für eine Stelle gibt und welche Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter haben.

Anforderung und Fähigkeiten ergeben Eignung. Und wenn ich ein Eignungsdefizit habe, dann brauche ich Personalentwicklung. Unternehmen, die das Schlagwort „altersgerecht“ nutzen, beschäftigen sich weder mit den Fähigkeiten noch mit den Anforderungen, son-

dern sagen einfach: Jemand in einer bestimmten Altersgruppe bekommt eine bestimmte Personalentwicklungsmaßnahme verordnet. Betriebswirtschaftlich gesehen überzeugt das wenig.

Wenn wir nun den Blick auf lebensphasenorientierte Ansätze richten, wie ist Ihre Einschätzung hierzu? Ist das etwas Erfolgversprechendes und sehen Sie derartige Ansätze in der Praxis bereits implementiert?

Das ist Potenzial. Aber es muss sichergestellt sein, dass es keinen Querbezug zwischen Alter und Lebensphase gibt. Denn es könnte durchaus sein, dass ein 50-Jähriger mit einem kleinen Kind Erziehungsurlaub braucht.

Wohin wird/muss sich die betriebliche Bildung in den nächsten 3-5 Jahren entwickeln?

Das ist lehrbuchfüllend, denn zurzeit tut sich hier leider wenig. Die Unternehmen investieren viel zu wenig. Das führt dazu, dass es selbst in traditionellen Feldern wie der Personalführung immer mehr Defizite gibt. Deshalb denke ich, dass wir uns in den nächsten Jahren vor allem mit dem Bereich Kommunikation und Führung im Zusammenhang mit den neuen Generationen auseinandersetzen müssen. Und Generationen meine ich jetzt nicht altersspezifisch, sondern als Generation X, Y und Z: Dahinter liegen klare Wertemuster, losgelöst vom Alter.

Welche wesentlichen Anforderungen bei der Weiterentwicklung/Neuentwicklung von betrieblichen Bildungsprodukten sehen Sie?

Losgelöst von Alterskohorten sehe ich Chancen für eine Art von neuer, werteorientierter Personalführung, Personalkommunikation und Personalkooperation. Hier hilft uns das Konzept der Generationen W, X, Y und Z, wobei es aber wichtig ist, dass dies primär nichts mit dem Alter zu tun hat, obwohl gewisse Zusammenhänge bestehen. Aber man kann dies nicht mechanistisch über das Alter zuordnen. So kann der 25-Jährige, der vor einem sitzt, genauso ein Y wie ein Z sein.

Deshalb brauchen wir in diesem Fall Qualifizierungsprodukte, die Führungskräften helfen zu erkennen, wer denn da eigentlich vor einem sitzt und wie man sich dementsprechend verhalten könnte. Hier würde ich sagen, gibt es echte Chancen für innovative, betriebliche Bildungsprodukte.

Vielen Dank für Ihre Expertise und Ihre Einschätzungen.

Interview vom: 04.02.2015
Interviewer: Michael Werkle
Interviewform: Telefoninterview

5.9 Interview mit Frau Prof. Dr. Bartscher-Finzer

An was denken Sie als erstes bei dem Thema „Demografischer Wandel“?

Da kommen mir parallel verschiedene Gedanken in den Sinn. Einmal das konkret Inhaltliche und zum andern, welche Emotionen das Thema erzeugt. Zum Inhaltlichen zähle ich das Thema Qualifikation und die Frage sind die Qualifikationen von bestimmten Bevölkerungsgruppen hinreichend. Hochinteressant finde ich hier auch die Fragestellung, inwiefern gibt es Sozialisationsveränderungen über die letzten Jahre hinweg? Derartige Veränderungen und Fragestellungen sollten allerdings nie isoliert bezogen auf den Altersaufbau der Bevölkerung betrachtet werden, sondern im Sinne von gesamtgesellschaftlichen Entwicklungen.

Der emotionale Bezug besteht darin, dass derzeit nahezu in jeder Praxissemesterarbeit, Seminararbeit, Bachelorarbeit oder Masterarbeit die Problemstellung in scheinbaren Kausalzusammenhang mit dem demografischen Wandel und der Fachkräfteverknappung gebracht wird. Also zu jedem Thema lässt sich sozusagen eine wesentliche Ursache scheinbar vom demografischen Wandel ableiten. Ich bin schon fast allergisch, was das Thema angeht, da es häufig als Platzhalter für alles, was man nicht genau fassen kann, missbraucht wird.

Welche Rolle dieses Thema Demografie tatsächlich für einzelne Arbeitsplätze, für spezielle Einsatzbereiche im Unternehmen oder bestimmte Branchen hat, da muss man sehr genau hinschauen. Sicher ist, dass es Unterschiede gibt. Von daher glaube ich, dass Aussagen, wie: „Wir müssen jetzt mit Älteren so, mit Jüngeren so umgehen“, oder „mit der Generation Y so und mit Generation Z so“ wenig hilfreich sind und wir mit derartigen affirmativen Thesen die Wirklichkeit nicht einfangen.

Wie beschäftigen Sie sich schwerpunktmäßig mit den Themenfeldern „Demografie“ und „altersgerechte Personalentwicklung“?

Zum einen habe ich eine ganze Reihe von Arbeiten betreut, die jetzt schon nicht nur irgendwie das Thema der eigenen Arbeit in die Thematik Demografie eingeordnet haben, sondern expliziter das Thema Demografie und die eigene Branche beleuchtet haben. Es ist derzeit nicht eines meiner Hauptprojekte, aber eines, das ich seit meiner Promotion zusammen mit dem Thema „Akademisierung“ begleite.



Prof. Dr. Susanne Bartscher-Finzer
Professur für Personalwirtschaft und
Organisation, Fachbereich Betriebswirtschaft,
Hochschule Kaiserslautern

Mich beschäftigen daher Fragestellungen wie beispielsweise: „Wie verändert der größer werdende Anteil von Akademikern das Zusammenwirken und wie antwortet die Personalarbeit darauf? Was hat sich in den Kohorten verändert? Auch hier lässt sich ein Bezug zur Demografie herstellen, wenn ich das landläufige Verständnis zu Grunde lege.“

Welches sind aus Ihrer Sicht die wesentlichen Herausforderungen des demografischen Wandels?

Ich bin mir sicher, dass auf Unternehmen, die eine vorausschauende, lernorientierte Personalplanung und Unternehmungspolitik betreiben, die darauf ausgerichtet ist, Wirkungen zu analysieren und Veränderungen frühzeitig wahrzunehmen, auf die wird da bzgl. demografischer Wandel keine große unbekannte Welle einbrechen. Es ist auch noch gar nicht ausgemacht, wie stark dieser demografische Wandel sein wird und es ist stark anzuzweifeln, ob wirklich plötzlich überall die ganz breite Masse an möglichen Arbeitskräften fehlen wird. Wir haben ja auch beispielsweise Möglichkeiten Fachkräfte ins Land zu holen. Und die kommen ja auch. Pauschal würde ich überhaupt nicht sagen, dass das eine durchgängige riesige Herausforderung sein muss.

Gibt es Kompetenzen und Expertisen, welche vom demografischen Wandel besonders bedroht sind?

Da wäre ich fast so vermessen zu sagen, das Handwerk wird noch goldener und wer sich dafür entscheidet, eine Maurerlehre zu machen und das richtig vorantreibt, der kann damit auch gutes Geld verdienen. Im

Gegensatz zu dem Heer von Akademikern. Wir haben sehr viel Grund, auf unsere duale Bildung stolz zu sein. Aber ein immer stärkeres Setzen auf akademische Bildung führt auch zu einer immer weiteren Entwertung von Ausbildungsberufen. Die Politik, die da betrieben wird, von ganz unterschiedlichen Seiten ist katastrophal. Das ist nicht unbedingt irgendetwas, was in der Zukunft erst die ganz starken Wirkungen zeigt, sondern diese gesamtgesellschaftlichen und betrieblichen Fehlentwicklungen sind schon viele Jahre im Gange. Ich will jetzt auch wiederum nicht behaupten, alles ist von der Akademisierung abhängig, das wäre genauso fatal und genauso einseitig, wie zu behaupten alles hängt vom demografischen Wandel ab. Es handelt sich um ein Geflecht an Wirkungsverbünde, die bestimmte Auswirkungen verstärken aber auch abfedern können. Und da muss sehr genau hingeschaut werden.

Muss der Einzelne jetzt noch mehr tun, um sein Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten? Oder bekommt der Einzelne mehr Verhandlungsmacht, weil der Topf der potentiellen Kandidaten sich in bestimmten Bereichen stark verkleinert?

Ich denke beide Varianten wird es geben. Lebenslanges Lernen und persönliche Weiterentwicklung wird immer wichtiger. Gleichzeitig wird es Bereiche geben, in denen Fachkräfte händeringend gesucht werden. Aber auch in solchen Bereichen gibt es Unterschiede. Nehmen Sie die Gruppe der Physiotherapeuten. Gute Physiotherapeuten werden überall gesucht und entsprechende Kandidaten können sich möglicherweise aussuchen, wo sie arbeiten wollen. Aber der Vergütung sind trotzdem ganz enge Grenzen gesetzt. Und schon sind wir stärker bei dem Thema Lohngerechtigkeit als bei dem Thema demografischen Wandel.

Sehen Sie aus Ihrer Sicht auch besondere Herausforderungen für die betriebliche Bildung im Kontext des demografischen Wandels?

Ich unterscheide da so ein bisschen zwischen dem voluntaristischen Ansatz und dem deterministischen Ansatz. Eine gute betriebliche Bildung sollte sich an allererster Stelle folgenden Fragestellungen noch bewusster werden: „Was haben wir denn für eine gelebte Personalpolitik? Welche Wirkungen erzielt diese? Welche dieser Wirkungen wollen wir überhaupt? Und was hätten wir eigentlich lieber anders gelöst? Personalarbeit setzt sich aus so vielem zusammen, was das tagtägliche Erleben angeht, was auch nicht so vom Reißbrett her geschaffen werden kann und zudem auch völlig unabhängig von dem Aspekt Demografie sein kann. Die

betriebliche Bildung muss künftig daher noch präziser auf ganz unterschiedliche interne wie externe Veränderungen vorbereiten bzw. diese individuell begleiten und sich auch konsequent von ungeeigneten Maßnahmen und Instrumenten zu trennen. Also nicht unbedingt ein „immer mehr“ an „und das machen wir noch und dies machen wir auch noch und da noch ein bisschen von dem, weil das die anderen auch betreiben.“ Ich glaube nicht, dass das von Erfolg gekrönt sein kann. Und man kann an Personalarbeit sehr sehr viel machen. Aber meine Haltung hat sich total verändert, was das angeht. Mich beeindruckt viel mehr, Zielgenauigkeit und der Fokus auf dem Wesentlichen. Für die betriebliche Bildung heißt das: Effiziente Betriebliche Bildung, muss maßgeschneidert sein. Darüber hinaus sehe ich in jedem Fall die Tendenz zu mehr Bildungsaktivität direkt am Arbeitsplatz.

Wie schätzen Sie die zunehmende Alterung der Belegschaft in Unternehmen ein? Herausforderung und / oder Chance?

Malu Dreyer, die rheinland-pfälzische Ministerpräsidentin, hat es einmal bezogen auf Frauen und Männer treffend formuliert und gemischte Strukturen als erfolgsbringend hervorgehoben. Ich teile diese Einschätzung und denke dies ist auch auf Altersstrukturen übertragbar. Ich sehe eine ganz große Chance für Unternehmen, durch eine gewisse Unterschiedlichkeit der Wahrnehmung, Unterschiedlichkeit des Herangehens, Nutzen zu ziehen. Aber natürlich gilt auch das nicht für alle Branchen und auch nicht für alle Arten von Aufgaben. Letztlich glaube ich, dass das Thema Alter oder Altersunterschiede kein zu priorisierender Aspekt ist. Wir sollten uns stärker auf das Lernen aus den letzten 50, 60, 70 Jahren konzentrieren. Da gab es beispielsweise diese Frühverrentungswelle und ich glaube, die hat viel Leid produziert. Nicht nur bei den Menschen, die daheim gehockt haben und vor Langeweile fast umgekommen sind. Den Organisationen wiederum ist hierdurch nicht nur sehr viel an Know how verloren gegangen sondern auch viel an Enthusiasmus, weil diese Mitarbeiter sich über lange Zeit dem Unternehmen verbunden gefühlt hatten.

Es gibt aber auch mittlerweile sehr viele kreative Ideen und personalpolitische Maßnahmen, die nicht unbedingt teuer sind, aber die dem Unternehmen extrem gut getan haben, z.B. dass diese erfahrenen Mitarbeiter dem Unternehmen erhalten bleiben, immer wieder sichtbar sind und Ihre Erfahrungen weitergeben können.

Da würde ich jetzt auch eine klare ethische Aussage formulieren: Eine Gesellschaft, in der wir Menschen ziemlich früh abservieren und sagen: die brauchen wir nicht, das ist keine gute Gesellschaft. Und das ist aus meiner Sicht der bessere Ansatz als zu sagen aufgrund des demografischen Wandels müssen wir nun auf die Älteren setzen.

Was bedeutet für Sie altersgerechte Personalentwicklung? Wo sehen Sie differenzierte Bedarfe und altersgruppenspezifische Merkmale?

„Bedürfnisgerechte Personalentwicklung“ würde mir viel besser gefallen. Oder nennen Sie es problembezogene, aufgabenbezogene Personalentwicklung, aber nicht „altersgerecht“. Das ist überhaupt nicht zielführend.

Nehmen Sie in der betrieblichen Personalpolitik eine zunehmende Berücksichtigung von individuellen Lebenssituationen und Berufsphasen der Mitarbeiter wahr oder wie ist Ihre Einschätzung hierzu?

Also ich sehe ein Potential in bestimmtem Maße ein Angebot vorzuhalten, wenn ich mir das als Unternehmen leisten kann und auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter allgemein und die Bedürfnisse von Mitarbeitern speziell in Ihren verschiedenen Lebensphasen einzugehen. Ich nenne mal ein paar Beispiele: Nehmen Sie das Beispiel das Grundbedürfnis der Nahrungsaufnahme. Für mich wäre es zum Beispiel ein Bedürfnis, dass ich in einem Unternehmen arbeite, dass gutes Mittagessen für mich und idealerweise auch für meine Kinder anbietet. Das ist jetzt nicht klassische Personalentwicklung aber Grundvoraussetzung dafür, dass ich mich überhaupt richtig einbringen kann. Oder denken Sie an Lösungen wie Betriebskindergarten oder Zuschüsse zu Kindergärten. Genauso würde ich das auf andere Personengruppen, andere Lebensphasen und andere Bedürfnisse übertragen. Letztlich geht es doch darum Lösungen zu finden, mit denen verschiedene Personengruppen ihren Job gut oder noch besser machen zu können, aber gleichzeitig auch gut leben zu können. Diese „individuellen Lebenssituationen“ sind sicherlich Aspekte, welche ich künftig noch mehr im Mittelpunkt sehe. Das Thema „Berufsphase“ wäre mir wiederum zu kompliziert. Ich finde wir müssen aufpassen, nicht Angebote zu konstruieren, die voraussetzungsreich sind und bei denen sich bestimmte Mitarbeiter aber fast ausgegrenzt fühlen.

Also für gute Personalarbeit braucht es an allererster Stelle ordentliche Aufgaben, die gut zu den Mitarbeitern passen und die Entwicklungspotential bieten.

Dann braucht es Rahmenbedingungen in denen ich, ohne mich völlig aufzureiben und völlig zu verbrauchen, ein Arbeitsleben lang Leistung erbringen kann. Ich bin wirklich über die Jahre hinweg ziemlich stark getrieben von der Erkenntnis: Weg von fürchterlich komplizierten Instrumenten hin zu einfachen, handhabbaren Lösungsansätzen. Es geht um die Weiterentwicklung der Mitarbeiter und nicht um irgendein Modell, was übergestülpt wird. Der Titel irgendeines Modells beeindruckt mich überhaupt nicht. Der Titel sagt nichts über Qualität und Passgenauigkeit aus. Mich beeindruckt viel mehr mit möglichst wenig Aufwand die Menschen zu erreichen. Aber das lässt sich halt von der Stange nicht immer produzieren. Was mir wirklich gut an dem Thema Lebensphasenorientierung gefällt ist: Die Chance, dass die Personalarbeit die Mitarbeiter bei bestimmten zusätzlichen Bedarfen, Herausforderungen oder Schwierigkeiten individuell unterstützt, so dass diese sich auf die jeweiligen Aufgaben im Unternehmen konzentrieren können. Dann wäre das eine nicht so gekünstelte Personalarbeit, sondern eine, die eben wirklich an den Problemen der Mitarbeiter anknüpft.

Wo muss sich die betriebliche Bildung in den nächsten drei bis fünf Jahren hin entwickeln?

Ich will das zunächst nochmal deutlich machen, weil Bildung häufig mit Trainingsgeschäften gleichgesetzt wird. Aus meiner Sicht sollte Bildung nicht nur verstanden werden als Säule „Training“, sondern auch andere Bildungsstrategien und Aspekte sollten berücksichtigt und mit einbezogen werden. Also in einer gründlichen Analyse dessen, was ist eigentlich unser Problem oder was sind unsere Probleme und haben wir eine Chance, dass diese mit Training beantwortet werden können. Vielleicht wird sowas Spezielles wie ein Trainingsprodukt, das in der Konstruktion oder der Entwicklung sehr aufwändig sein kann, gar nicht benötigt und es genügt ein simples Gespräch unter vier Augen. Oder braucht es sogar sehr viel mehr und ein Training wäre nur ein Tropfen auf den heißen Stein. Braucht es strukturelle oder organisationale Veränderungen, sodass Mitarbeiter nicht nur bestimmte neue Fertigkeiten erlernen, sondern dass sie sich in einem ganz anderen Arbeitsumfeld bewegen können. Es geht aber immer wieder zurück zu dem Punkt, den ich bereits zuvor eingebracht habe. D.h. Ich muss mir zunächst viel mehr klar werden, was sind meine derzeitigen Herausforderungen in meiner Organisation? Das ist das Erste. Das zweite ist dann der Bereich Personalentwicklung bzw. das Handlungsfeld, das hier an erster Stelle steht, z.B. Personalauswahl,

Kompetenzaufbau der Mitarbeiter oder das Thema Anreize oder Führung? Auch muss ich mir über die Dimension der Herausforderung im Klaren sein. Muss ich strukturell hier was verändern oder geht dies durch ein einzelnes Training? Und wenn ich dann wieder bei dem Thema Training bin, bleibt festzuhalten: Training ist auch nicht gleich Training. Wie kann ich das adaptiv gestalten, um organisationalen und individuellen Anforderungen zu entsprechen? Nicht alle Menschen sind kognitiv gleich gut zu erreichen. Es gibt unterschiedlichsten Ausgangsvoraussetzungen, unterschiedliche Wissensbestände, unterschiedliche Bedürfnisse und unterschiedliche bereits gemachte Lernerfahrungen. Diese Komplexität und die Menschen selbst, um die es geht, sollten nicht unterschätzt werden. Ein Unterschätzen wäre zu sagen: Du bist jetzt 50 und ab 50 ist man in der und der Lebensphase und da braucht man genau das, ohne sich mit dem oder den entsprechenden Menschen zuvor beschäftigt zu haben.

Welche Anforderungen sehen Sie bei der Weiterentwicklung oder bei der Neuentwicklung von Bildungsprodukten?

Auf der Ebene Training und Seminargeschäft denke ich, ist es hilfreich, unabhängig vom spezifischen Problembedarf in einer Organisationseinheit, Schlüsselpersonen und Führungskräfte zu schulen, wie ich mit solchen komplexen Situationen und vielfältigen Einflussfaktoren, sei es Demografie problematische Marktsituationen, Wettbewerber, technologische Entwicklungen, aber auch Mitarbeiterführung und Mitarbeiterentwicklung usw. beinhalten.

Der Umgang mit und die Führungsaufgabe in derartig komplexen Situationen, da sehe ich schon, dass ein Trainingsprodukt enorm wichtig sein könnte. Gleichzeitig ist der Nutzen für die Betroffenen nicht immer sofort greifbar oder nicht unbedingt eins zu eins transferierbar sind. Aber zumindest in dieser Problemlösefähigkeit, in dem überhaupt Erkennen: Was ist eigentlich das Kernproblem? Und dann die Probleme ganzheitlich betrachten und nicht unnötig zu vereinfachen und auf einzelne Einflussfaktoren wie Demografie zu reduzieren. Die Botschaft ist: Das Kluge und Differenzierte zu fördern, anstelle einer einseitigen Betrachtung und zu starken Vereinfachung komplexer Gesamtzusammenhänge.

Vielen Dank für Ihre Expertise und Ihre Einschätzungen.

Interview vom: 23.02.2015
Interviewer: Michael Werkle
Interviewform: Präsenztermin Festo Lernzentrum

5.10 Interview mit Frau Dr. Mütze-Niewöhner

An was denken Sie als erstes bei dem Thema „Demografischer Wandel“?

Ich denke dabei spontan immer noch an alternde Belegschaften, gleichzeitig aber auch an Vielfalt. Einerseits denke ich an Nachwuchskräftemangel, also den Mangel an jungen, gut ausgebildeten Menschen, andererseits an den Bedarf und die Chance, sich für andere Kulturen zu öffnen und Arbeit anders zu gestalten als bisher.

Welches sind aus Ihrer Sicht die wesentlichen Herausforderungen des demografischen Wandels?

Unternehmen sind gefordert, Arbeit so zu gestalten, dass sie für alle Altersgruppen, also für jüngere und ältere Beschäftigte, ausführbar und akzeptabel ist. Eine stetig zunehmende Leistungsverdichtung in den Arbeitsprozessen aufgrund immer höherer Produktivitätsanforderungen kann dazu führen, dass besonders leistungsfähige Beschäftigte frühzeitig „verschlissen“ werden und Leistungsschwächere oder -gewandelte ganz „rausfallen“. Hierin sehe ich letztlich eine große Herausforderung für alle, die sich mit der Gestaltung von Arbeit befassen: Auf der einen Seite sehen wir uns gezwungen, immer effektiver, effizienter und schneller zu produzieren, zu innovieren oder Dienstleistungen zu erbringen, um im globalen Wettbewerb zu bestehen - und schaffen damit zumindest in einigen Branchen Arbeitsbedingungen, die auf Dauer nur von gesunden und motivierten Hochleistern erbracht werden können. Auf der anderen Seite bemühen wir uns, die Beschäftigten länger im Erwerbsleben zu halten, Menschen mit gesundheitlichen Einschränkungen zu integrieren oder zu „inkludieren“ und unsere Arbeitssysteme für Erwerbsfähige zu öffnen, die bislang unterrepräsentiert sind, wie zum Beispiel Frauen oder Menschen mit Migrationshintergrund. Meines Erachtens haben wir im Moment nicht in allen Arbeitsbereichen Bedingungen, die dies ermöglichen, sondern es ist eher so, dass immer mehr Beschäftigte sukzessive aus diesen komplexen, anspruchsvollen Leistungssystemen - ungewollt oder gewollt - ausbrechen. Dabei denke ich nicht nur an Berichte aus Produktions- und Logistikunternehmen, sondern beispielsweise auch aus der Gesundheits-, der Baubranche, dem Handel und dem öffentlichen Dienst - und zwar sowohl in Bezug auf Arbeitsplätze auf niedrigen als auch höheren Hierarchieebenen.



Dr. Susanne Mütze-Niewöhner

Abteilungsleiterin Arbeitsorganisation, Lehrstuhl und Institut für Arbeitswissenschaft (IAW), RWTH Aachen

Was kann die einzelne Erwerbsperson tun, um die eigene Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten oder zu erhöhen?

Erwerbspersonen müssen grundsätzlich offen sein für neue Aufgaben. Sie sollten sich neuen Entwicklungen nicht verschließen und regelmäßig an Weiterbildungen teilnehmen, um kontinuierlich zu lernen und eine „Lermentwöhnung“ zu vermeiden. Neben der Bereitschaft, sich kognitiv mit neuen Themen und Problemstellungen auseinanderzusetzen und sich persönlich weiterzuentwickeln, gilt es natürlich auch, den Körper gesund zu halten – sowohl bei der Arbeit als auch im Privatleben.

Welche Konsequenzen ergeben sich dadurch für die betriebliche Bildung?

Die betriebliche Bildung steht vor der Herausforderung, dass sie sich auf der einen Seite sehr individuell um die Weiterbildung und Entwicklung der Beschäftigten kümmern möchte und sollte, auf der anderen Seite aber ökonomisch bleiben muss. Es ist nicht einfach, für den Einzelnen maßgeschneiderte, aber auch bezahlbare Bildungsangebote zu machen. Hier bestehen durchaus Zielkonflikte, die es innerbetrieblich zu lösen gilt. Eine Chance bieten hier sicherlich e-Learning-Module, Lernvideos und andere digitalisierte Lernmedien, die man mittlerweile relativ günstig erstellen kann. Doch sind diesen Medien Grenzen gesetzt, wie z.B. bei der Unterstützung der Persönlichkeitsentwicklung oder der nachhaltigen Änderung von Verhaltensweisen. Die in einigen Fällen aus pädagogischer oder psychologischer Sicht wünschenswerte 1:1-Betreuung können

sich allerdings nur wenige Unternehmen leisten. In Bezug auf die fachliche Qualifizierung kommt ein weiteres Problem hinzu, und zwar die rasante Geschwindigkeit mit der sich produkt- und prozessbezogenes Wissen ändert. Hier gewinnen erneut Lernformen an Bedeutung, die entweder sehr schnell und mit geringem Aufwand realisiert werden können oder die in den Prozess der Arbeit integriert sind (wie Lernpaare oder Lernspots).

Gibt es Kompetenzen und Expertisen, welche vom demografischen Wandel besonders bedroht sind?

Von einer Bedrohung würde ich nicht unbedingt sprechen. Allerdings würde ich Unternehmen durchaus empfehlen, im Rahmen ihrer qualitativen Personalplanung eine Altersstrukturanalyse durchzuführen, die auch Qualifikationen u.ä. berücksichtigt. Hierbei lässt sich z.B. feststellen, welche Mitarbeiter mit welchen Kompetenzen, Expertisen und Erfahrungen zu welchem Zeitpunkt das Unternehmen voraussichtlich verlassen werden. Der Verlust von wertvollem Erfahrungswissen über Produkte, Kunden, Prozesse und Entwicklungen kann tatsächlich zu großen Produktivitätseinbußen führen. Engpassqualifikationen (z.B. bestimmte Ingenieurfachrichtungen, IT-Kompetenz, spezielle Schweißverfahren, verschiedene Handwerksberufe usw.) gab es natürlich auch schon vor dem sog. demografischen Wandel, allerdings könnte sich aufgrund des fehlenden Nachwuchses ggf. eine Verschärfung ergeben, spätestens wenn die geburtenstarken Jahrgänge aus dem Arbeitsleben ausscheiden. Nachwuchskräfte bringen üblicherweise auch aktualisiertes Wissen mit, z.B. über neue Verfahren, Methoden, Medien oder Werkstoffe, und sind noch weitgehend unbelastet von betrieblichen Routinen und Restriktionen. Bei reduziertem Nachwuchsangebot müssen sich Unternehmen diese Kompetenzen, diesen „frischen Wind“ und die daraus resultierenden Impulse auf anderem Wege beschaffen, z.B. in dem sie mehr in die Weiterbildung ihrer älteren Beschäftigten investieren, mit anderen Unternehmen kooperieren oder offene Innovationsprozesse initiieren.

Was bedeutet für Sie „altersgerechte Personalentwicklung“?

Ich bevorzuge den Blick auf das Jobalter oder die Lebensphase, die zwar in der Regel mit dem Alter zusammenhängen, aber kaum Widerstände erzeugen, wenn man sie gezielt fokussiert. Bei den Lebensphasen denke ich beispielsweise an klassische Phasen, wie

Ausbildung, Berufseinstieg, Familiengründung/„Hausbau“, Karriere/berufliche Entwicklung. Hinzu kommen z.B. Phasen, in denen ggf. Familienmitglieder gepflegt werden müssen, das Risiko gesundheitsbedingter Ausfälle größer wird oder in denen man sich langsam auf den Ruhestand vorbereitet. Personaler, Personalentwickler und Führungskräfte sollten sich damit auseinandersetzen, in welchen Phasen sich die Beschäftigten befinden, welche Auswirkungen auf die Arbeits-, Leistungs-, Lernfähigkeit und -bereitschaft in den jeweiligen Phasen zu erwarten sind und welche Angebote dazu beitragen können, negative Auswirkungen für die Beschäftigten und das Unternehmen zu vermeiden bzw. nachhaltig positive Wirkungen im Hinblick auf die Erreichung der Personalentwicklungsziele zu generieren. Altersgerechte oder besser gesagt lebensphasenorientierte Personalentwicklung bedeutet, spezifische Voraussetzungen, Bedingungen, Interessen, Möglichkeiten usw. in den Blick zu nehmen und bei der Gestaltung von Personalentwicklungsangeboten zu berücksichtigen. Einfach ausgedrückt heißt das, die verschiedenen Zielgruppen dort abzuholen, wo sie stehen. Menschen, die zum Beispiel schon sehr lange in ihrem Beruf tätig sind und in dieser Zeit vielleicht selten oder nie an Weiterbildungsmaßnahmen teilgenommen haben, möchten sicherlich nicht in eine Weiterbildung gedrängt werden, in der sie plötzlich wieder geprüft werden, Tests bestehen müssen oder mit völlig neuen Begrifflichkeiten, ungewohnten Methoden und Medien konfrontiert werden. Sie bevorzugen Angebote, in denen sie respektiert und ernst genommen werden, die ihre Stärken berücksichtigen und die darauf angelegt sind, ihnen konkrete Hilfestellung für die Bewältigung ihrer aktuellen oder zukünftigen Aufgaben zu geben. Das Jobalter und damit letztlich die Berufserfahrung - oder die Lebensphase eignen sich meines Erachtens wesentlich besser als Kriterien für die Ableitung spezifischer Personalentwicklungsmaßnahmen, als das kalendarische Lebensalter.

Eine systematische, bedarfsgerechte Personalentwicklung sollte im Übrigen nie losgelöst von der Arbeitsgestaltung und der Arbeitszeitgestaltung erfolgen. In den verschiedenen Phasen müssen aufeinander abgestimmte Maßnahmen angeboten werden, wie z.B. berufsbegleitende Studiengänge in Kombination mit flexiblen Arbeitszeitmodellen. Das geht natürlich z.T. über die klassische Personalentwicklung hinaus, die aus meiner Sicht aber sehr eng mit der Organisationsentwicklung verbunden ist oder vielmehr sein sollte.

Nehmen Sie in der betrieblichen Personalpolitik eine zunehmende Berücksichtigung von individuellen Lebenssituationen und Berufsphasen der Mitarbeiter wahr?

Es wird zumindest postuliert und immer mehr Unternehmen geben an, sich damit auseinanderzusetzen. Mir persönlich sind allerdings nur wenige Unternehmen bekannt, die entsprechende Konzepte bereits systematisch umsetzen. Erfreulich ist jedoch, dass solche Ansätze überhaupt ernsthaft diskutiert werden. Als problematisch erweist sich meiner Erfahrung nach allerdings, dass die für die Umsetzung von lebens- oder berufsphasenbezogenen Personalentwicklungskonzepten notwendigen Kapazitäten bei der Personal- und Ressourcenplanung nicht berücksichtigt werden. Personal wird in vielen Unternehmen sehr restriktiv geplant, was angesichts der extrem dynamischen Märkte zum Teil sogar nachvollziehbar ist. Die Folge ist aber häufig, dass angebotene Bildungsmaßnahmen aus „Zeitgründen“ nicht durchgeführt bzw. besucht werden können oder dass die Teilnahme eines Mitarbeiters für die verbleibenden Beschäftigten Mehrarbeit bedeutet bzw. zu Umsatz- oder Produktivitätseinbußen führt. Nur Unternehmen, die die Bedeutung von betrieblicher Qualifizierung und Personalentwicklung erkannt haben, planen Zeiten für Qualifizierung etc. mit ein, halten ausreichende Personalkapazitäten vor und betrachten die konsequente Umsetzung als Führungsaufgabe.

Wohin wird/muss sich die betriebliche Bildung in den nächsten 3-5 Jahren entwickeln?

Die meisten Entwicklungsbedarfe habe ich bereits genannt. Die betriebliche Bildung muss sehr spezifisch werden, d.h. sie muss sich stärker auf die konkreten Bedarfe, Voraussetzungen und Möglichkeiten der Beschäftigten ausrichten und auch kleinere Zielgruppen bis hin zu einzelnen Mitarbeitern ansprechen. Dabei geht es nicht nur um die individuellen Bedarfe aus Sicht des Einzelnen, sondern auch um die individuellen Bedarfe im Hinblick auf eine optimale Wahrnehmung bestehender und zukünftiger Aufgaben. Sie sollte Phasen der beruflichen und privaten Entwicklung berücksichtigen und – ggf. gemeinsam mit externen Partnern – adaptive, flexible, agile Bildungsangebote gestalten. Um eine bessere Passung zu den Arbeitsinhalten, -zeiten und -orten herzustellen, ist eine engere Zusammenarbeit mit den Führungskräften anzustreben. Betriebliche Bildungsarbeit muss sich zukünftig ohnehin wieder intensiver für die fachliche und methodische Qualifizierung engagieren, bis hin zur Organisation des Anlernens. Weiterbildung muss berufsbegleitend und

kontinuierlich erfolgen und sollte nicht dem Zufall überlassen bleiben. Leider bedeutet das auch, dass der eine oder andere zunächst für das sog. „lebenslange Lernen“ motiviert und begeistert werden muss – eine weitere Herausforderung, der sich die betriebliche Bildung in den kommenden Jahren verstärkt widmen sollte.

Demografischer Wandel als Chance für die Personalentwicklung, insbesondere die betriebliche Bildung: Wie schätzen Sie das Potenzial hierzu ein?

Aus meiner Sicht besteht hier ein sehr großes Potenzial. Ich möchte nur einige Aspekte aufzählen, die Personalentwicklungsbedarf erzeugen und die Initiierung und Umsetzung betrieblicher Bildungsangebote motivieren und begründen können: Erhalt der Arbeits- und Lernfähigkeit bis zum Rentenalter, Integration von Menschen mit Migrationshintergrund, Inklusion von Menschen mit gesundheitlichen Einschränkungen, Führung von heterogenen Teams, „gesunde“ Führung, Steigerung der Unternehmensattraktivität und Erhöhung der Mitarbeiterbindung, Unterstützung von Organisationsentwicklungs-/ Transformationsprozessen, altersgerechte Arbeitsplatzgestaltung, Vermittlung von Engpassqualifikationen, Sicherung von Erfahrungswissen ausscheidender Mitarbeiter, Nachwuchssicherung, Abbau/Verhinderung der „digitalen Spaltung“, Abbau von (Alters-)Stereotypen. Angesichts dieser vielfältigen Motive und Notwendigkeiten birgt der demografische Wandel sicher auch die Chance, die betriebliche Bildung als ein von Arbeitgebern und Arbeitnehmervertretern gemeinsam verfolgtes Ziel zu etablieren.

Welche wesentlichen Anforderungen bei der Entwicklung betrieblicher Bildungsprodukten sehen Sie?

Ich sehe generell noch Bedarf nach einer stärkeren Integration in den Arbeitsprozess bis hin zur Integration in die zu bedienenden oder zu überwachenden Maschinen und Systeme. Bildungsprodukte und Lernsysteme sollten adaptiv gestaltet sein, um eine schnelle Anpassung an individuelle Voraussetzungen, Bedürfnisse oder Vorlieben zu ermöglichen. Je nach Art des Lerninhalts und der Zielgruppe können auch andere Anforderungen in den Vordergrund rücken, wie z.B. die Unabhängigkeit von Zeit und Ort des Lernens, die Berücksichtigung der Dynamik der Inhalte oder die Unterstützung von kooperativen Lernprozessen. Hier bietet sich erneut der Einsatz digitaler Medien und Tools an, die ggf. in Blended-Learning-Konzepte eingebunden sind. Zur schnellen Wissensvermittlung oder -teilung ist es

meines Erachtens auch durchaus legitim, wenn Mitarbeiter ein erfolgreiches Vorgehen, einen Sachverhalt o.ä. in einem Video selbst festhalten und auf einer betrieblichen Plattform zur Verfügung stellen. Hier sind natürlich Fragen des Datenschutzes, der Anonymisierung und unter Umständen auch der Qualitätssicherung zu beachten bzw. zu klären.

Vielen Dank für Ihre Expertise und Ihre Einschätzungen.

Interview vom: 28.02.2015
Interviewer: Michael Werkle
Interviewform: Telefoninterview

5.11 Interview mit Herrn Kast

An was denken Sie als erstes bei dem Thema „Demografischer Wandel“?

Ich denke als erstes daran, dass das ein Megathema ist, aber in der Öffentlichkeit und in den Unternehmen nicht so behandelt wird, wie es der Herausforderung eigentlich angemessen wäre. Das hängt damit zusammen, dass zum einen viele Leute das Thema Demografie nicht mehr hören können, weil es einerseits in aller Munde ist und zum andern die konkreten Auswirkungen für Arbeitgeber von den Arbeitgeberorganisationen selbst viel zu wenig in der Tiefe beachtet und bearbeitet werden.

Das Thema Demografie wird oberflächlich zunächst mal nur mit dem Fachkräftemangel assoziiert, den wir allerdings bisher nur in wenigen ausgewählten Bereichen bzw. Funktionen haben. Flächendeckend können wir nicht von einem Fachkräftemangel in Deutschland sprechen. Und das führt dazu, dass das Thema Demografie an sich in seiner Bedeutung noch von vielen Unternehmen unterschätzt wird. Der Kern des Themas liegt darin, dass wir uns mit älter werdenden Belegschaften auseinandersetzen müssen. Und die werden älter unabhängig davon, wie die Migration in Deutschland sich in den nächsten Jahren gestalten wird. Die große Herausforderung wird für alle Arbeitgeber sein, sich mit älter werdenden Belegschaften unter dem Aspekt Gesundheit, lebenslanges Lernen, Qualifikation und Flexibilisierung der Arbeitsbedingungen inklusive der Arbeitszeitregelungen zu beschäftigen. Das sind die drei großen Stellhebel, an denen man arbeiten kann in der proaktiven Vorbereitung des demografischen Wandels.

Welches sind aus Ihrer Sicht die wesentlichen Herausforderungen des demografischen Wandels?

Die große Herausforderung für die Unternehmen im demografischen Wandel wird sein, die Qualifikationen ihrer Beschäftigten bei älter werdenden Belegschaften aufrecht zu erhalten und die Lust am Lernen durch neue Lerntechniken, neue Lernmethoden, durch auch eine andere Kultur des Lernens zu fördern. Speziell gilt es sich um die folgenden Fragen zu kümmern: Wie ist eigentlich der Weiterbildungsstand und die Beteiligung unserer älteren Mitarbeiter an Weiterbildung jenseits der 50? Wie viele Unternehmen kümmern sich eigentlich intensiv darum, dass auch die älteren Mitarbeiter jenseits der 50 kontinuierlich an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen? Wir wissen aus Fraunhofer-Studien, dass im Schnitt in Deutschland nur ca.



22% der Beschäftigten älter als 50 an Weiterbildungsmaßnahmen teilnehmen. Das ist viel zu wenig.

Wir benötigen eine intensivere Beschäftigung mit dem Thema Lernkultur im Unternehmen und der Begeisterung, auch Ältere zum Thema Lernen zu gewinnen. Das ist ein großes Thema.

Das zweite Thema wird sein, die Beschäftigten auch leistungsfähig zu halten und „leistungsfähig“ heißt, in die Gesundheitspolitik im Unternehmen zu investieren. Das betrifft zwar zum einen die individuelle Gesundheit der Mitarbeiter, aber es betrifft auch ganz stark die sogenannte organisationale Gesundheit, sprich: wie weit kann die Firma, das Unternehmen, der Betrieb als Organisation so gesund ausgestaltet werden, dass Mitarbeiter auch durch organisationale Rahmenbedingungen gesund bleiben. Das sind Themenstellungen wie Arbeitszeiten und Flexibilität in den Arbeitszeiten, die aber nicht nur Flexibilität des Unternehmens meinen, sondern auch auf flexible Arbeitszeitgestaltungswünsche der Beschäftigten eingehen. Das Thema Führung im Unternehmen: Wie weit sind die Führungskräfte sensibilisiert und geschult im Umgang mit ihren Mitarbeitern, um z.B. auch gesundheitliche Belastungen zu erkennen und frühzeitig gegenzusteuern? Inwieweit gibt es ein Programm im Unternehmen, dass Führungskräfte lernen, mit sich selber als gesundheitsförderlicher Mitarbeiter umzugehen? Wir wissen aus den jährlichen Fehlzeitenreporten der Krankenkassen, dass die Stressbelastung bei Führungskräften sehr stark an-

steigt. Also: Kennen Führungskräfte ihr eigenes Stressverhalten? Sind sie dahingehend geschult, Stresssymptome, Belastungssymptome bei ihren Mitarbeitern zu erkennen und gegenzusteuern? Und dann natürlich vom Grundsatz her: Inwieweit ist das Führungsverhalten der heutigen Zeit noch angemessen in Bezug auf die aktuellen Herausforderungen, mit denen die Unternehmen konfrontiert sind? Wir haben mit INQA – der Initiative Neue Qualität der Arbeit – gerade eine groß angelegte Führungsstudie herausgegeben, nach der die meisten Führungskräfte sehr unzufrieden sind mit der Thematik, wie sie selber führen und wie sie auch geführt werden. Die Führungskräfte wünschen sich neue Impulse im Thema Führung sowie mehr Demokratie, mehr Verantwortung, mehr Autonomie in der Führung. Der Druck, den das Mittelmanagement in der Führung heute erlebt, der ist gewaltig. Das ist ein großes Thema für die Unternehmen in diesem demografischen Wandel. Das Schöne daran ist, Unternehmen können da ganz viel tun. Und einige tun das auch.

Auf der Basis der individuellen Verantwortung sind zwar die Betriebe, die Arbeitgeber gefordert, ihre Fürsorgepflicht als Arbeitgeber in Richtung Beschäftigte gerecht zu werden. Ich bin aber auch Anhänger des Subsidiaritätsprinzips, d.h. jeder Einzelne ist auch selbst gefordert. Also, der Einzelne hat darauf zu achten, dass er sich gesund verhält, gesund ernährt, gesund lebt und auch mal Sport macht. Auch die eigene Weiterbildung muss im Blick bleiben. Es darf nicht immer darauf gewartet werden, bis das Unternehmen auf dem Silbertablett mit Angeboten ankommt. Der Einzelne muss sich selber darum kümmern, seine Qualifikationen auf einem aktuellen Stand zu halten. Das ist die Selbstverpflichtung eines jeden Arbeitnehmers.

Und was die Rahmenbedingungen angeht, da sind die Arbeitgeber in einer großen gestaltenden Möglichkeit und zum Teil auch in der Pflicht, wenn ich an das große Thema der lebensphasenorientierten Arbeitszeitgestaltung denke, dass ich auch entsprechend den Flexibilitätsanforderungen der Unternehmen – je nach struktureller und konjunktureller Lage – den Beschäftigten Arbeitszeitsysteme anbiete, in denen mehr geleistet wird, wenn das Unternehmen es wirklich braucht. Auf der anderen Seite können dann aber auch die Arbeitnehmer ihre Arbeitszeit runterfahren, wenn die Auslastung gerade geringer ist und dies dann für Erholungszeiten, Weiterbildung oder auch für private Verpflichtungen nutzen. Diese Flexibilität in den Arbeitszeitsystemen brauchen wir mehr und mehr. Hier müssen die Unternehmen einfach noch flexibler werden, als sie es eh schon sind.

Welche Herausforderungen sehen Sie in Zeiten des demografischen Wandels für betriebliche Bildung?

Ich bin in der betrieblichen Bildung immer wieder erschrocken, wie wenig Systematik dort in den Unternehmen vorhanden ist. Wenn Sie sich mal im Markt umschauen, wie viele Unternehmen haben denn kompetenzbasierte Weiterbildungsmodelle? Sind vor dem Hintergrund sich wandelnder Märkte, sich wandelnder Produkte, sich wandelnder Dienstleistungsanforderungen in den Unternehmen Anforderungsprofile erstellt in Bezug auf künftig benötigte Kompetenzen? Und was bedeutet dies für die Tätigkeits- und Anforderungsprofile unserer Mitarbeiter? Auf der Basis der erstellten Kompetenzprofile ist dann eine Ist-Analyse zu machen: Wie weit sind unsere Mitarbeiter heute in der Lage, diesen Anforderungen gerecht zu werden? In der Soll-Analyse wird dann dargestellt: Was brauchen die Mitarbeiter ganz gezielt in der Personalentwicklung? Bezogen auf Zielgruppen, z.B. Ingenieure oder Assistentinnen oder Projektmanager und bezogen auf den Einzelnen in der jeweiligen Zielgruppe: Was braucht die Person individuell? Eine solch systematische Weiterbildungspolitik existiert leider nur in wenigen Unternehmen in Deutschland. Ich bin immer wieder erstaunt, auf welche Lücken ich da in der betrieblichen Praxis stoße.

Gibt es Kompetenzen und Expertisen, welche vom demografischen Wandel besonders bedroht sind?

Ja, ich sehe Funktionen, die sehr viel schneller von diesem Fachkräftemangel betroffen sind. Das sind z.B. Ingenieure. Und zwar Maschinenbau-, Softwareingenieure, Elektronikingenieure. In der Dienstleistungsbranche fehlen Pfleger, Pflegekräfte und Ärzte. In Südbaden haben wir schon seit Jahren einen Exodus in Richtung Schweiz, was durch die jüngsten Wechselkursentwicklungen nochmals verschärft wurde. Grundsätzlich haben wir flächendeckend in Deutschland ein Problem. Wir bilden die Ärzte aus und dann gehen sie aufgrund besserer Bezahlung und Arbeitsbedingungen nach Skandinavien, in die Niederlande, nach England und in die Schweiz. Es gibt den Mangel an Fachkräften schon. Und in der Pflege ist das natürlich aufgrund einer älter werdenden Gesellschaft ein exorbitanter Mangel, der da festzustellen ist.

Wie schätzen Sie die zunehmende Alterung der Belegschaft in Unternehmen ein?

Das ist ja ein Faktum, das wir haben. Ich sehe das aber nicht unbedingt kritisch. Es wird ja immer assoziiert, wenn wir älter werdende Belegschaften haben, dann haben wir ein Problem mit der Innovation. Das sehe ich

nicht so, weil damit die Unterstellung einhergeht, dass Ältere nicht mehr innovativ sind. Es gibt ja auch die Unterstellung, dass Ältere nicht mehr lernen können, was völliger Quatsch und durch alle möglichen Studien längst widerlegt ist. Lebenslanges Lernen ist ein Faktum. Lernen hört nie auf. Sicherlich ist der Lernprozess bei Menschen mit unterschiedlicher Lerngewohnheit unterschiedlich. Lernentwöhnte haben oft größere Schwierigkeiten, sich wieder ans Lernen zu gewöhnen. Wenn wir systematisch im Lernprozess unterwegs sind, dann stellen wir fest, dass Lernen im Umfang und in der Schnelligkeit bei Älteren genauso funktionieren kann wie bei Jüngeren auch. Wünschenswert wäre allerdings, dass wir die unterschiedlichen Möglichkeiten und Kompetenzen von Jung und Alt im altersgemischten Mix in der Zusammensetzung der Teams stärker nutzen und damit auch gezielt in den Unternehmen arbeiten. Das passiert zu selten.

Was bedeutet für Sie „altersgerechte Personalentwicklung“?

Wenn wir von einer altersgerechten Personalentwicklung sprechen, assoziieren wir ja sofort, dass wir für unterschiedliche Altersgruppen unterschiedlich lehren müssen. Das ist nicht von vornherein richtig. Ich kann aufgrund aller Erfahrungen und nach allen Studien sagen, dass Sie Jung und Alt durchaus in den Teams mixen können, auch was das Lernen angeht. Es gibt nur Unterschiede, wenn wir Ältere jenseits der 40 zum ersten Mal überhaupt mit einer für sie völlig neuen Materie in Berührung bringen, die überhaupt nichts mit ihrem Erfahrungsalltag zu tun hat und wir völlig neues Wissen, sogenanntes „fluides Wissen“ von unseren älteren Beschäftigten abverlangen. Das Lerntempo und der Lernumfang sind dann anders als bei Jüngeren. Wenn wir Lernprozesse modular aufbauen und auf Erfahrungswissen setzen, können wir eigentlich keinen Unterschied im Lernen zwischen Alt und Jung feststellen. Deswegen würde ich die Lerngruppen, die Lernziele und die Lernmethoden auch erst mal gleich ausgestalten für Jung und Alt und nicht von altersgerechter Personalentwicklung sprechen.

Ein Sonderthema gibt es, das hat nichts mit dem Lernen zu tun, sondern das hat mit der Förderung von beruflichen Karrieren zu tun. Hier bin ich der Meinung dass die Unternehmen gut beraten wären, die horizontalen Karrieren einzuführen, um die Mitarbeiter, auch ältere Führungskräfte, nicht auf Dauer in der Führung halten zu müssen, wenn die das nicht mehr wollen oder können. Sondern hier sollte man alternative Karrieremöglich-

keiten in einer Fachkarriere oder in einer Projektlaufbahn anbieten. Insofern bin ich ein Freund von altersgerechter Personalentwicklung, wenn wir damit diese unterschiedlichen Karriere und Entwicklungsmöglichkeiten im Unternehmen meinen. Dann macht es wieder Sinn.

Es kommt letztlich auf die gesamte Sozialisation des Menschen an, ob jemand auch im hohen Alter bereit ist, Veränderungen mitzumachen oder nicht. Wie weit hat der sich Zeit seines Lebens schon verändert oder verändern müssen? Wie weit ist das schon in der Genetik bei ihm angelegt oder durch seiner Erziehung? Ich nehme für mich in Anspruch, ein gutes Beispiel zu sein. Ich hab mich mit 57 selbstständig gemacht. Dies ist ein Trend, der aus den USA und aus Großbritannien kommt, das sog. Thema „second career“: Was mache ich in meiner letzten beruflichen Phase? Bleibe ich da in einem Unternehmen, im Angestelltenbereich oder will ich nochmal was Neues machen? Diese Frage bewegt viele Mitarbeiter und Führungskräfte auch jenseits der 50. Wir werden deshalb erleben, dass hier – bedingt durch einen Markt, in dem ältere Arbeitskräfte auch mehr und mehr geschätzt werden – es auch unproblematischer geworden ist, sich im Alter jenseits der 50 nochmal beruflich zu verändern. Aber dies ist sehr stark von der Persönlichkeit und der bisherigen Sozialisation abhängig. Wir wären als Gesellschaft gut beraten, dies stärker zu fördern und auch zu erleichtern.

Nehmen Sie in der betrieblichen Personalpolitik eine zunehmende Berücksichtigung von individuellen Lebenssituationen und Berufsphasen der Mitarbeiter wahr?

Die großen und mittelständischen Unternehmen nutzen solche Modelle mehr und mehr und fahren flexiblen Arbeitszeitsysteme. Denken Sie an Firmen wie Daimler, Porsche, Volkswagen, Audi. Aber auch die Firma Trumpf z.B. ist damit sehr groß an die Öffentlichkeit gegangen vor drei Jahren. In vielen kleinen Firmen erlebe ich eine sehr individuelle Berücksichtigung dieser Ansätze, haben aber eher noch keinen systematischen Ansatz. Da kommt ein Mitarbeiter und sagt: „So und so sieht es bei mir aus“ und dann wird nach einer individuellen Lösung gesucht.

Wir können aber auch noch nicht sagen, dass das Thema flächendeckend in den Unternehmen angekommen ist. Wir haben bei 50 Prozent der deutschen Unternehmen Gleitzeitregelungen, wir haben aber maximal in zehn Prozent der Unternehmen lebensphasenorientierte Arbeitszeitmodellgestaltungen.

Demografischer Wandel als Chance für die Personalentwicklung, insbesondere die betriebliche Bildung: Wie schätzen Sie das Potenzial hierzu ein?

Insgesamt hat die ganze Personalarbeit, nicht nur die Personalentwicklung, eine große Chance in diesem demografischen Wandel im Unternehmen Akzente zu setzen. Vor dem Hintergrund der Notwendigkeit der Veränderung von Qualifikationen, von Gesundheitspolitik, von lebensphasenorientierten Arbeitszeitgestaltungen, können zentrale Gestaltungselemente durch die Personalentwicklung bearbeitet werden. Wenn wir jetzt z.B. die Veränderungen von digitaler Revolution, Industrie 4.0, auf das Lernen sehen, dann ist ja spätestens hier die Notwendigkeit gegeben, mit innovativer Technik, mit Lernen vor Ort, mit Lernen zu Hause, mit interaktiven Lernmodulen das ganze Thema „Lernen“ stärker denn je aus der Personalentwicklung heraus zu treiben. Das ist das eine. Das zweite, was ich eben schon angedeutet habe, ist die Entwicklung alternativer Beschäftigungs- und Karriereformen wie Fachkarriere, Projektkarriere etc. Dies sind alles Möglichkeiten, die durch die Personalentwicklung zu gestalten sind und wodurch sich wirklich große Chancen ergeben. Ich finde, das sind tolle Herausforderungen und Aufgabenstellungen für die Personalentwicklung.

Wohin müssen sich die Unternehmen/die betriebliche Bildung in den nächsten 3-5 Jahren hin entwickeln, um den demografischen Wandel erfolgreich zu gestalten?

Das eine ist, stärker denn je mit kompetenzorientierten Modellen zu arbeiten und diese entsprechend einzuführen im Unternehmen. Und auf der Basis dieser klaren Kompetenzanforderungen sehr viel stärker für Zielgruppen und dann auch für die Individuen die Differenzen zwischen Soll und Ist herauszuarbeiten und damit gezielter denn je Personalentwicklung zu betreiben. Den Paradigmenwechsel in den Unternehmen „die Beschäftigten werden älter“ anzunehmen und darauf zu achten, dass Ältere in die Lernprozesse sehr viel intensiver mit einbezogen werden. In den Lernprozessen ist daran zu denken Freude, Spaß und Begeisterung durch neue Lernformen zu vermitteln, so dass auch Ältere Freude haben oder entwickeln und sich auf diese Lernprozesse einlassen. Das halte ich für ganz elementar. Weg von dieser Phobie des Lernens, die ja vielen noch aus der Schule geblieben ist und über das Lernen im Unternehmen völlig neue Akzente setzen.

Wir erfassen ja immer das Lernen „off the job“, sprich Lernen in Seminaren oder sonstigen Weiterbildungsmaßnahmen. Dagegen erfassen wir nicht das Lernen

durch Unterweisung, was der größte Teil des betrieblichen Lernens ausmacht. Das erfassen wir überhaupt nicht. Wie findet dieses Lernen durch Unterweisung derzeit statt und wie können wir da noch besser werden? Das sind große und auch praktische Anforderungen an das Thema Lernen.

Welche wesentlichen Anforderungen bei der Weiterentwicklung/Neuentwicklung von betrieblichen Bildungsprodukten sehen Sie?

Standardseminare sehe ich überhaupt nicht mehr oder nur in geringem Maß. Der Bedarf muss gezielt ermittelt werden. Bildungsprodukte müssen stärker denn je auf Zielgruppen hin ausgerichtet werden und darauf basierend eine individualisierte Soll-Ist-Analyse, was die Beschäftigten wirklich brauchen. Das ist die Bedarfsermittlung.

Das zweite ist dann die Methodik. Die Methodik muss, vor dem Hintergrund der technischen Möglichkeiten, angepasst werden. Das ganze muss sehr viel interaktiver gestaltet werden, damit das mit Freude und Spaß einhergeht. Dafür ist erforderlich, dass auch die Lernfortschritte messbar gemacht werden. Wir sind wieder bei der Ausgestaltung und Ermittlung der Möglichkeiten, die wir heute über innovative Technik haben. Und da sind die Unternehmen wirklich erst ganz am Anfang, leider!

Vielen Dank für Ihre Expertise und Ihre Einschätzungen.

Interview vom: 25.02.2015
Interviewer: Michael Werkle
Interviewform: Telefoninterview

5.12 Interview mit Herrn Prof. Dr. Seiter

Wie beschäftigen Sie sich schwerpunktmäßig mit dem Themenfeld „Demografischer Wandel“?

Mit dem BMBF-Projekt EPO-KAD haben wir am IPRI ein Forschungsprojekt zum Thema „Demographischer Wandel“ gestartet. Das Projekt läuft in Zusammenarbeit mit Prof. Zinn und Prof. Nikolaus der Universität Stuttgart Institut für Erziehungswissenschaft (IfE), Abteilungen BWT & BPT, Festo Lernzentrum Saar GmbH, IHK-Bildungshaus der IHK Region Stuttgart sowie die TRUMPF GmbH + Co. KG. Dieses Projekt ist unserem Schwerpunkt „Industrial Services“ zugeordnet und befasst sich mit lebensphasenorientiertem Kompetenzmanagement und Arbeitsgestaltung im Dienstleistungsbereich, mit Fokus auf den Maschinen- und Anlagenbau.

Welche Ziele und Maßnahmen verfolgen Sie hierbei?

Das übergeordnete Ziel von EPO-KAD ist es, Maschinen- und Anlagenbauer dabei zu unterstützen, den demografischen Wandel im Bereich industrieller Dienstleistungen zu bewältigen. Dabei entwickeln die Konsortialpartner ein Service Lern Lab. In diesem können Mitarbeiter unterschiedlichen Alters geschult und weitergebildet werden. Entsprechende Konzepte zur aufwandsarmen Kompetenzdiagnostik und zur Messung der Erfolgswirkungen des Service Lern Lab werden von Prof. Zinn und Prof. Nikolaus der Universität Stuttgart Institut für Erziehungswissenschaft (IfE), Abteilungen BWT & BPT, erarbeitet.

In diesem Zusammenhang entwickelt IPRI eine Methodik um Prozesse industrieller Dienstleistungen aufzunehmen und unter Berücksichtigung demografischer Aspekte neuzugestalten, beispielsweise um Mitarbeiter körperlich zu entlasten. Als Grundlage für die Entwicklung der oben genannten Methode verwenden wir das Service Blueprinting, das es ermöglicht, Dienstleistungsprozesse zu visualisieren. Hieraus haben wir das „Competence Screening“ entwickelt, welches das Service Blueprinting um Mitarbeiterkompetenzen erweitert, um hierdurch eine altersgerechte Gestaltung der Dienstleistungsprozesse zu ermöglichen.



Prof. Dr. Mischa Seiter
Institut für Technologie- und Prozessmanagement,
Universität Ulm

Welches sind aus Ihrer Sicht die wesentlichen Herausforderungen des demografischen Wandels? Welche Herausforderungen sehen Sie für die Unternehmen?

Durch die steigende Professionalisierung und Spezialisierung im Bereich industrieller Dienstleistungen werden zukünftig immer spezifischere Kompetenzen der Mitarbeiter vorausgesetzt. Hierdurch stehen Unternehmen vor der Herausforderung, die Kompetenzentwicklung ihrer Mitarbeiter voranzutreiben. Dazu sind spezielle Personalentwicklungskonzepte notwendig, die jedes Unternehmen speziell für die eigenen Bedarfe entwickeln muss.

Gleichzeitig bedeutet dies auch, dass Unternehmen hierdurch die Möglichkeit erlangen, Mitarbeiter langfristig an das Unternehmen zu binden. Beispielsweise können Unternehmen ihren Mitarbeitern durch eine spezifische Kompetenzentwicklung alternative Karrierewege aufzeigen. Da viele ältere Mitarbeiter mit weitreichenden Kompetenzen im industriellen Dienstleistungsgeschäft im Zuge des demografischen Wandels bald in Rente gehen, ist es für Unternehmen wichtig, dass die Kompetenzen der jeweiligen Mitarbeiter im Unternehmen gesichert werden. Hierfür empfiehlt sich die Implementierung eines umfangreichen Wissensmanagementsystems. Bisher wird in vielen Unternehmen darauf verzichtet. Mit fortschreitendem demografischem Wandel wird dies in Zukunft eine immer wichtigere Rolle spielen. Zusätzlich müssen neue Mitarbeiter, die die ausscheidenden Mitarbeiter ersetzen, rekrutiert werden. Um genügend neue und kompetente Mitarbeiter zu gewinnen, muss das Unternehmen für Mitarbeiter attraktiv sein. Heute ist für die Mitarbeiter besonders wichtig, dass sie beispielsweise eine gute

Work/Life-Balance geboten bekommen. Solche Aspekte müssen von Unternehmen aufgegriffen und umgesetzt werden.

Welche Herausforderungen sehen Sie für die Erwerbspersonen?

Arbeitnehmer stehen vor der Herausforderung, sich den immer spezifischeren Voraussetzungen an den industriellen Dienstleistungsbereich anzupassen. Um die Anpassung zu vereinfachen, sollten sie beispielsweise betriebliche und außerbetriebliche Weiterbildungsmaßnahmen wahrnehmen. Da Prozesse häufig komplexer und umfangreicher werden, wird das sogenannte „Life-long-learning“ eine immer größere Rolle spielen. D.h. auch Mitarbeiter mittleren Alters müssen den Willen und den Mut aufbringen sich ständig weiterzubilden.

Welche Herausforderungen sehen Sie für die betriebliche Weiterbildung?

Die Herausforderung an die betriebliche Weiterbildung besteht darin, Kompetenzen Mitarbeiterspezifisch zu entwickeln, ohne dabei eine zu große Komplexität innerhalb des Weiterbildungsprogramms zu schaffen. Desweiteren müssen Weiterbildungsmaßnahmen altersgerecht entwickelt werden, d.h. sowohl für jüngere als auch für ältere Mitarbeiter relevant sein. Häufig ist es sinnvoll das Weiterbildungsprogramm, neben internen Lehrveranstaltungen, um externe Lehrveranstaltungen zu ergänzen. Damit die betriebliche Weiterbildung von den Mitarbeitern genutzt wird, sollte auch darüber nachgedacht werden, Mitarbeiter zu einer bestimmten Anzahl von Weiterbildungen zu verpflichten. Zudem sollte bei der Zusammenstellung eines Weiterbildungsprogramms darauf geachtet werden, dass die Ausgangsqualifikationen von Mitarbeitern berücksichtigt wird.

Sehen Sie branchenspezifische Unterschiede was die Stärke der Auswirkungen des demografischen Wandels angeht?

Gerade bei industriellen Dienstleistungen, z.B. im Maschinen- und Anlagenbau, sind körperliche Anforderungen an Mitarbeiter höher als im reinen Dienstleistungssektor. Wartungs- und Reparaturarbeiten an großen Maschinen sind beispielsweise im höheren Alter extrem belastend.

Außerdem ist der Umfang an spezifischem Wissen nicht in jeder Branche gleich. Häufig ist das spezifische Wissen im produzierenden Gewerbe umfangreicher und

auf das spezifische Produkt eines bestimmten Unternehmens zugeschnitten. Im Vergleich hierzu ist im reinen Servicegeschäft das unternehmensspezifische Wissen oftmals geringer, da keine Investitionsgüter (z.B. Lasermaschinen bei Trumpf) zugrunde liegen.

Sehen Sie je nach Art der Dienstleistung Unterschiede/Besonderheiten was die Stärke der Auswirkungen des demografischen Wandels angeht?

Die meisten Dienstleistungen wird der demografische Wandel gleichermaßen treffen. Bei der Durchführung von Dienstleistungen ist das Wissen genauso wichtig wie die Erfahrung. Das benötigte Wissen bringen auch neue, junge Mitarbeiter mit. Die Erfahrung können Mitarbeiter erst mit der Zeit erlangen. Um den Erfahrungsprozess zu beschleunigen, können beispielsweise ältere und erfahrene Mitarbeiter die neuen und unerfahrenen Mitarbeiter schulen.

Was bedeutet für Sie im Kontext der Dienstleistungsarbeit altersgerechte Personalentwicklung?

Auf der einen Seite können ältere Mitarbeiter auf einen sehr großen Erfahrungsschatz zurückgreifen. Auf der anderen Seite sollten Unternehmen Arbeitsprozesse so gestalten, dass diese Mitarbeiter körperlich entlastet werden. Die Möglichkeit, dass ältere Mitarbeiter die Schulung von neuen Mitarbeitern übernehmen, stellt eine Alternative dar, wie ältere Mitarbeiter körperlich entlastet werden können. Wir haben hier eine klassische Win-Win-Situation. Der ältere, schulende Mitarbeiter wird körperlich entlastet und der neue, geschulte Mitarbeiter beschleunigt seinen Erfahrungsprozess durch die Weiterbildung.

Wo sehen Sie im Bereich industrieller Dienstleistungen den größten Organisations- bzw. Personalentwicklungsbedarf?

In der Organisationsentwicklung wird die Gestaltung von Dienstleistungsprozessen in Zukunft mehr altersgerecht erfolgen. Es gilt ältere Mitarbeiter mehr in den Weiterbildungsprozess einzubinden. In der Personalentwicklung muss darauf geachtet werden, attraktive Stellenangebote für Mitarbeiter aufzuzeigen (z.B. Work/Life-Balance). Außerdem sind junge Mitarbeiter oft gewillt sich weiterzubilden. Junge Mitarbeiter die gerade ihren Abschluss gemacht haben, legen häufig Wert auf einen Mentor, der ihnen bei der Karriereplanung zur Seite steht. Umso mehr solcher Aspekte, auf die die jungen Generation gerade Wert legt, von einem Unternehmen aufgegriffen werden, eine desto attraktivere Außenwirkung hat das Unternehmen auf junge Mitarbeiter.

Welche Kompetenzen und Expertisen im Bereich der Dienstleistungsarbeit sind vom demografischen Wandel besonders bedroht?

Einer der größten Herausforderungen, die es im Zuge des demografischen Wandels zu bewältigen gilt, ist der Erhalt von Know-How. Aber auch die Beibehaltung der Betriebsbindungsdauer wird für Unternehmen eine Herausforderung darstellen, da bei jungen Mitarbeitern häufig eine höhere Fluktuation besteht.

Maßnahmen zur Gegensteuerung gibt es viele. Eine ist die Implementierung eines Wissensmanagements, das zur Erhaltung und Weitergabe des Know-Hows dient. Für die Erhöhung der Betriebsbindungsdauer wären z.B. attraktive Weiterbildungsmöglichkeiten und flexible Arbeitszeitmodelle denkbar. Hier ist auch das Aufzeigen unterschiedlicher Karrierewege erfolgsversprechend, die Servicemitarbeiter in dem jeweiligen Unternehmen durchlaufen und dabei mehr Verantwortung erwerben können.

Demografischer Wandel als Chance für Unternehmen: Wie schätzen Sie das Potenzial hierzu ein?

Der demografische Wandel bietet durchaus auch Chancen für ein Unternehmen. Der Abgang älterer Mitarbeiter hat zur Folge, dass junge, unerfahrenere Mitarbeiter eingestellt werden. Diese können möglicherweise den Mangel an Erfahrung durch eine eventuell höhere Innovationskraft oder neues Wissen kompensieren.

Auch für die Einführung von Industrie 4.0-Technologien bietet der demografische Wandel Chancen. Beispielsweise ist die Bereitschaft neue Informationstechnologien zu nutzen bei jüngeren Mitarbeitern höher als bei älteren Mitarbeitern. Dies kann z.B. bei der Einführung von interaktiver Assistenzsysteme wie Datenbrillen oder Datenhandschuhe in der Produktion behilflich sein. Hierdurch entsteht die Möglichkeit, Unternehmensprozesse neu zu definieren und effizienter zu gestalten.

Gibt es aus Ihrer Sicht noch Aspekte die sie ergänzen möchten, die beispielsweise durch die gestellten Fragen keine Berücksichtigung gefunden haben?

Durch den demografischen Wandel entsteht eine Reihe von Herausforderungen für Unternehmen. Werden diese allerdings rechtzeitig erkannt und Gegenmaßnahmen ergriffen, können Unternehmen diese Herausforderungen bewältigen. Darüber hinaus bietet der demografische Wandel auch eine Reihe von Chancen. Hier wird sicherlich Industrie 4.0 eine große Rolle spielen. Insbesondere durch die Neugestaltung industrieller Dienstleistungsprozesse besteht die Möglichkeit, Mitarbeiter körperlich zu entlasten und gleichzeitig eine

deutliche Effizienzsteigerung in den Unternehmensabläufen zu erwirken. Grundlage hierfür kann das von IPRI entwickelte „Competence Screening“ sein.

Vielen Dank für Ihre Expertise und Ihre Einschätzungen.

Interview vom: 13.03.2015
Interviewer: Michael Werkle
Interviewform: Schriftliche Ausarbeitung

6 Danksagung

Bedanken möchten wir uns bei:

- **Allen 181 Teilnehmern**, die sich die Zeit genommen haben, den Fragebogen zu bearbeiten.
- **Den elf Interviewpartnern**, für die spannenden und sehr aufschlussreichen Interviews.
- **Dem EPO-KAD-Konsortium**, für die Unterstützung bei der Erstellung der Studie und die gute Zusammenarbeit im EPO-KAD-Projekt.
- **Herrn Marc Rusch vom IPRI**, für die Unterstützung bei der Fragebogenentwicklung, der Studienkonzeption und die vielen hilfreichen Feedbackschleifen.
- **Den Herren Bernd Dworschak und Alexander Karapidis vom Fraunhofer IAO** für die Unterstützung bei der Verbreitung des Fragebogens.
- **Herrn Prof. Dr. Martin Wolpers, vom Fraunhofer FIT** für die Unterstützung bei der Verbreitung des Fragebogens.
- **Herrn Dr. Claudius Riegler vom Projektträger PT-DLR**, Bereich Innovative Arbeitsgestaltung und Dienstleistungen in Bonn für die Unterstützung und Weiterleitung des Fragebogens an die Projektleiter benachbarter Forschungsverbundvorhaben zum Themenbereich "Konzepte betriebspezifischen Kompetenzmanagements".
- **Frau Eva Minnig und Herrn Jens Kretzschmar** für das redaktionelle Überarbeiten.
- **Frau Bärbel Arend** für die Unterstützung bei der Verbreitung des Fragebogens bei unseren Kunden und Netzwerkpartnern.
- **Herrn Michael Fritz** für die Unterstützung und Hinweise zu Layout und Gestaltung der Studie.
- **Allen**, die nicht namentlich genannt wurden und dennoch einen Beitrag zum Gelingen und der Veröffentlichung der Ergebnisse geleistet haben.

7 Die Festo Lernzentrum Saar GmbH



7.1 Unternehmensportrait

Die Festo Lernzentrum Saar GmbH mit Sitz in St. Ingbert-Rohrbach wurde 1994 offiziell eröffnet. Die Planung begann bereits einige Jahre zuvor. Anfang der 90er Jahre stand Festo vor der Entscheidung, ob der Standort St. Ingbert nachhaltig ausgebaut werden sollte oder eine andere Lösung anzustreben wäre. Ein Wachstum einer hochmodernen Produktion und Logistik war und ist nur mit Hilfe qualifizierter Mitarbeiter und damit entsprechender Weiterbildung möglich. Die Entscheidung für den Ausbau des Standortes St. Ingbert war somit maßgebend für die Gründung der Festo Lernzentrum Saar GmbH.

Strategische Geschäftsfelder

War das Festo Lernzentrum zunächst als reiner Seminaranbieter angelegt, hat es sich jedoch sehr schnell zu einem Partner mit einem umfassenden Gesamtprogramm an Dienstleistungen im Bereich der beruflichen Aus- und Weiterbildung entwickelt. Die einzelnen strategischen Geschäftsfelder umfassen die Erstausbildung und Umschulung, Seminare und Lehrgänge, Consulting sowie Forschungsverbundprojekte. Darüber hinaus vermietet das Lernzentrum seine Räume an befreundete Unternehmen für deren Durchführung von Seminaren.

Erstausbildung und Umschulung

Im Ausbildungsjahr 2015 werden 137 Auszubildende in acht IHK-Berufsbildern ausgebildet sowie zwei BA-Studiengänge angeboten. Kleine und mittlere Unternehmen nutzen diese Leistung ebenfalls im Rahmen einer Verbundausbildung. Die Qualität der Ausbildung zeigt sich u.a. auch dadurch, dass Festo in den letzten 20

Jahren insgesamt 35 Landesbeste der IHK-Ausbildung im Saarland gestellt hat. Darüber hinaus ist das Festo Lernzentrum gemäß der Akkreditierungs- und Zulassungsverordnung Arbeitsförderung (AZAV) zertifiziert. Dies ist die Voraussetzung für die Vergabe von Maßnahmen durch die Agentur für Arbeit und ermöglicht dem Lernzentrum, sich auch im Umschulungsbereich zu engagieren. Von den Arbeitslosen oder von Arbeitslosigkeit bedrohten Personen, die im Lernzentrum in einen neuen Beruf umgeschult wurden, erhielten danach mehr als 95 Prozent einen festen Arbeitsplatz in einem saarländischen Unternehmen.

Seminare und Lehrgänge

Im Festo Lernzentrum werden eine Vielzahl von Seminaren und Lehrgängen in der beruflichen Aus- und Weiterbildung angeboten. Pro Jahr finden mehr als 50.000 Teilnehmertage statt (zur Erläuterung: 10 Teilnehmertage = 5 Teilnehmer an 2 Tagen). Hierbei werden die Themen abgedeckt, die für Unternehmen wichtig sind. Die Spanne reicht von technischen Themen, über Betriebswirtschaft, EDV-Anwendungen bis hin zum Bereich Führung und Zusammenarbeit. Für Privatpersonen bietet das Festo Lernzentrum ebenfalls die geeignete Qualifizierung für deren berufliche Weiterentwicklung in der Industrie. Ob Meister, Techniker oder Betriebswirt, das Lernzentrum bietet individuelle Qualifizierungsbausteine, um sie für die ständig neuen Anforderungen in den Unternehmen fit zu machen. Seit kurzem bietet das Festo Lernzentrum auch die Möglichkeit, sich im akademischen Bereich weiterzuqualifizieren. In Kooperation mit der HTW des Saarlandes hat das Festo Lernzentrum den berufsbegleitenden Bachelor-Studiengang Wirtschaftsingenieur mit Schwerpunkt Produktion entwickelt. Der Studiengang stieß direkt beim ersten Durchgang auf entsprechende Resonanz und konnte mit 21 Teilnehmern starten.

Consulting

Um Know-how im Unternehmen aufzubauen und zu sichern, spielt neben Seminaren und Lehrgängen auch Consulting eine wichtige Rolle. Deshalb bietet das Festo Lernzentrum eine umsetzungsorientierte Beratung für seine Unternehmenskunden an. Das Beratungsangebot erstreckt sich über ein breites Spektrum im Bereich der modernen industriellen Wertschöpfung. Im Fokus stehen Themen wie Fabrikplanung, Wertschöpfungssysteme, Lean Management, aber auch Themen wie Team-, Führungs- und Change-Prozesse. Diese Breite des Angebotes ist auch notwendig, um der

Komplexität gerecht zu werden. Es gilt mehrere Perspektiven zu betrachten, nämlich Strukturen und Prozesse (Organisation), Anlagen, Maschinen und Betriebsmittel (Technik) und schließlich auch Mitarbeiter, Team und Führungskräfte (Mensch).

Forschungsverbundprojekte

Um seinem Anspruch als Impulsgeber für Innovationen gerecht zu werden, nutzt das Festo Lernzentrum auch die Mitarbeit in Forschungsverbundprojekten und auch deren Koordination. Das Lernzentrum fokussiert sich hierbei auf neue und innovative Themen im Bereich Produktion/Logistik und setzt seinen Schwerpunkt auf den Aspekt des Kompetenz- und Wissensaufbaus. Aktuell ist das Lernzentrum bei verschiedenen Projekten zum Thema Industrie 4.0. beteiligt. Bei diesen Projekten sind neben dem Lernzentrum verschiedenen Industrieunternehmen sowie Forschungs- und Hochschulinstitute involviert. Die Projekte werden vom Bund oder der EU gefördert. Das erarbeitete Know-how dient dem Festo Lernzentrum, seine Kunden auch bei neuen, innovativen Themen kompetent unterstützen zu können.

Corporate Social Responsibility (CSR)

Über die strategischen Geschäftsfelder hinaus, werden verschiedene MINT-Projekte im Rahmen eines gesellschaftlichen Engagements durchgeführt. Bei den Projekten im Festo Lernzentrum geht es darum, Jugendlichen und Kindern Naturwissenschaft und Technik näher zu bringen. Schon seit 2005 gibt es im Festo Lernzentrum daher das Programm „Begeisterung Technik“. Seither wurden über 600 Schülerinnen und Schülern der Klassenstufen 9 und 10 in kostenlosen Kursen Grundkenntnisse zur Pneumatik und Elektrotechnik vermittelt. Mit „Abenteuer Technik“ wurde das Programm 2010 auf Grundschüler der Klassenstufen 3 und 4 ausgeweitet. Im Jubiläumsjahr 2014 wurden über das Programm Erlebnistechnik auch Kinder aus dem Kindergarten einbezogen, sodass ein durchgängiges Angebot für Vorschulkinder bis hin zu Jugendlichen, die in der Berufsfindungsphase sind, vorliegt. Für dieses Engagement wurde das Festo Lernzentrum im Jahre 2010 mit dem 1. Preis „Unternehmen im Saarland aktiv & engagiert“ ausgezeichnet.

7.2 Autoren dieser Studie



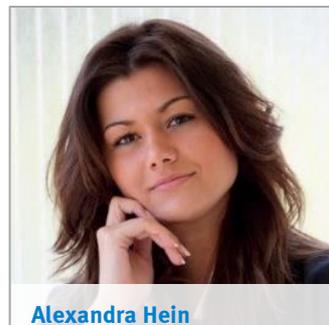
Klaus Herrmann

Stellv. Leiter Festo Lernzentrum Saar GmbH,
Leiter Forschungsprojekte



Michael Werkle

Qualitätsmanagement, Forschungsprojekte
in den Bereichen Betriebliche Bildung,
Digitale Lernszenarien, Industrie 4.0



Alexandra Hein

Forschungsprojekte in den Bereichen Betriebliche
Bildung, Digitale Lernszenarien, Industrie 4.0

Festo Lernzentrum Saar GmbH

Obere Kaiserstr. 301
66386 St. Ingbert-Rohrbach
www.festo-lernzentrum.de

Ansprechpartner

Michael Werkle
Telefon +49 6894 591-7415
Michael.Werkle@festo.com

8 Quellen

- Bilger, F. et al. (2013): Weiterbildungsverhalten in Deutschland. Resultate des Adult Education Survey 2012.
Internetabruf vom 23.10.2015 unter:
<http://www.die-bonn.de/doks/2013-weiterbil-dungsverhalten-01.pdf>
- Blazek, Z. et al. (2011): PersonalKompass. Demografiemanagement mit Lebenszyklusorientierung.
Internetabruf vom 10.11.2015 unter:
<http://www.iwkoeln.de/studien/gutach-ten/beitrag/63319>
- BMAS (2010): Demografie im Griff. Lebensphasenorientierte Gestaltung von Arbeit. Workshop im Rahmen des Potsdamer Dialogs 2010.
Internetabruf vom 10.11.2015 unter:
http://www.uk-bund.de/downloads/Seminar/Vortr%C3%A4ge%20Pots-dam%202010/Potsdamer_Dialog_2010_Mol-nar.pdf
- BMBF (2012): Bekanntmachung des Bundesministeriums für Bildung und Forschung von Richtlinien zur Förderung von Forschung und Entwicklung auf dem Gebiet des „Betrieblichen Kompetenzmanagements im demografischen Wandel“ vom 22. November 2012.
Internetabruf vom 23.10.2015 unter:
<https://www.bmbf.de/foerderungen/bekannt-machung.php?B=784>
- BMBF (2014): Berufsbildungsbericht 2014.
Internetabruf vom 23.05.2015 unter:
https://www.bmbf.de/pub/bbb_2014.pdf
- DIPF (2014): Bildung in Deutschland 2014. Ein indikatorengestützter Bericht mit einer Analyse zur Bildung von Menschen mit Behinderungen, Deutsches Institut für Internationale Pädagogische Forschung (DIPF).
Internetabruf vom 23.10.2015 unter:
http://www.bildungsbericht.de/daten2014/bb_2014.pdf
- Dworschak, B. et al (2012): Innovationsmanagement mit allen Altersgruppen. Innovationsfähigkeit im demografischen Wandel.
Internetabruf vom 23.10.2015 unter:
http://www.synergie-durch-vielfalt.de/fileadmin/diverse_PDF/innodemo_studie_Fraunhofer_2012.pdf
- EU (2015): User guide to the SME definition.
Internetabruf vom 23.10.2015 unter:
<http://www.foerderinfo.bund.de/de/KMU-Definition-der-Europaeischen-Kommission-972.php>
- Flüter-Hoffmann, C. (2012): Vortrag „Risiken der Demografie-Falle – mögliche Lösung: Lebenszyklusorientierte Personalpolitik.“
Internetabruf vom 06.11.2015 unter:
http://www.wf-hamm.de/fileadmin/dam-ten/mandanten/wfh/News/2012juli-dez/Vortrag_Flueter-Hoffmann_5-11-2012.pdf
- Graf, A. (2011): Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung. 6. BIBB-Berufsbildungskongress. Forum 3. Arbeitskreis 3.4.
Internetabruf vom 10.11.2015 unter:
http://www.bibb.de/dokumente/pdf/ak_3-4_graf.pdf
- IW Köln (2014): IW-Weiterbildungserhebung 2014 – Höheres Engagement und mehr Investitionen in betriebliche Weiterbildung. IW-Trends – Vierteljahresschrift zur empirischen Wirtschaftsforschung aus dem Institut der deutschen Wirtschaft Köln, 41. Jahrgang, Heft 4/2014.
Internetabruf vom 23.10.2015 unter:
<http://www.iwkoeln.de/wissenschaft/veranstaltungen/beitrag/pressekonferenz-iw-weiterbildungserhebung-2014-201454>
- Kast, R. (2014): Praxistag Arbeitgeberattraktivität: „Wie werde ich noch attraktiver als Arbeitgeber?“ Vortrag IHK Saarland 11.6.2014
Internetabruf vom 10.11.2015 unter:
http://www.saar-is.de/fileadmin/saaris/medien/PDF_Vortraege/11.06.2014/Vortrag_Kast_Personalmaufaktur.pdf
- Kepper, G. (1996): Qualitative Marktforschung. Methoden, Einsatzmöglichkeiten und Beurteilungskriterien, 2. Überarbeitete Auflage, Springer Fachmedien, Wiesbaden.

- North, K. et al. (2012): Kompetenzmanagement in der Praxis: Mitarbeiterkompetenzen systematisch identifizieren, nutzen und entwickeln. 2. Auflage, Springer Gabler, Wiesbaden.
- Przyborski, A.; Wohlrab-Sahr, M. (2014): Qualitative Sozialforschung: Ein Arbeitsbuch. 4. Erweiterte Auflage, Oldenbourg Wissenschaftsverlag, München.
- Rump, J. et al. (2011): Lebensphasenorientierte Personalpolitik 2.0. Ein Leitfaden für Unternehmen zur Bindung und Gewinnung von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern.
Internetabruf vom 10.11.2015 unter:
http://www.lebensphasenorientierte-personalpolitik.de/images/stories/pdf/RLP_Brosch_2011_web.pdf
- Scholz, C.: Personalmanagement. Informationsorientierte und verhaltenstheoretische Grundlagen. 6. Auflage, München, 2014.
- Seyda, S.; Werner, D.: IW-Weiterbildungserhebung 2014 – Höheres Engagement und mehr Investitionen in betriebliche Weiterbildung.
Internetabruf vom 03.12.2015 unter:
<http://www.iwkoeln.de/studien/iw-trends/beitrag/susanne-seyda-dirk-werner-iw-continuous-vocational-training-survey-2014-201128?highlight=Weiterbildungserhebung>
- Statista (2015): Wie viele Weiterbildungstage pro Mitarbeiter sind in Ihrem Unternehmen jährlich durchschnittlich üblich?
Internetabruf vom 03.12.2015 unter:
<http://de.statista.com/statistik/daten/studie/192299/umfrage/jaehrliche-weiterbildungstage-pro-mitarbeiter-in-der-itk-branche/>
- Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2011): „Demografischer Wandel in Deutschland: Bevölkerungs- und Haushaltsentwicklung im Bund und in den Ländern“. Ausgabe 2011. Heft 1.
Internetabruf vom 23.10.2015 unter:
http://www.statistikportal.de/statistik-portal/demografischer_wandel_heft1.pdf
- Statistisches Bundesamt (2009): Bevölkerung Deutschlands bis 2060. 12. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung. Begleitmaterial zur

Pressekonferenz am 18. November 2009 in Berlin.

Internetabruf vom 23.10.2015 unter:
https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/VorausberechnungBevoelkerung/BevoelkerungDeutschland2060Presse5124204099004.pdf?__blob=publicationFile