

Forum

PERIKLES KARIPIDIS

Betriebliches Kompetenzmanagement und demografischer Wandel

KURZFASSUNG: Der demografische Wandel stellt die Gesellschaft und besonders die Wirtschaft vor neue Herausforderungen. Viele Unternehmen sprechen von einer „Überalterung“ ihrer Belegschaften und versuchen diesem scheinbaren Problem mit Frühverrentungen und dem verstärkten Einstellen jüngerer Arbeitskräfte entgegenzuwirken. Gleichzeitig wird es häufig nicht verstanden, dass vorhandene Arbeitnehmerpotential optimal zu nutzen. Hier wirken Altersstereotype, die älteren Arbeitnehmern zu meist negative Eigenschaften zuschreiben, welche diese vermeintlich haben sollen. In diesem Artikel wird versucht, Wege aufzuzeigen, wie zum einen Altersstereotype abgebaut werden können und zum anderen Unternehmen die Erfahrung ihrer älter werdenden Belegschaften optimal nutzen können.

ABSTRACT: Demographic change puts societies and particularly their economies under a lot of pressure. Many companies complain about their aging workforce and try to solve the problem by sending employees to early retirement and by hiring younger employees instead. Stereotypes about older workers, which are mostly negative, remain persistent and prevent many companies from using their existing workforces as best as possible. This paper will attempt to show how companies can overcome stereotypes about older workers and how professional experience of older workers can be used effectively.

Einleitung

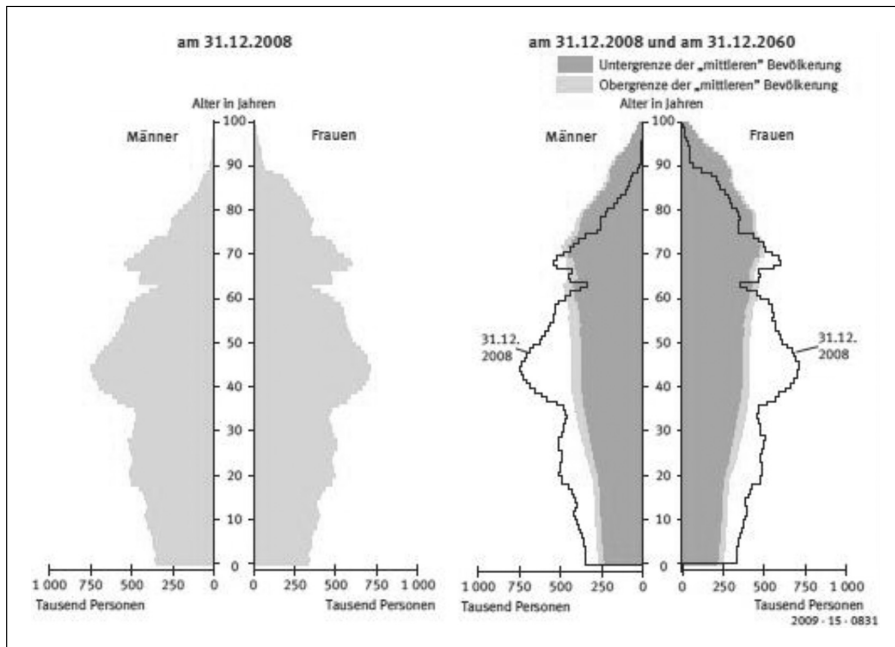
In den nächsten Jahren wird es zu grundlegenden Veränderungen kommen, was die gesellschaftliche Altersstruktur angeht. Wo früher von einer Alterspyramide gesprochen werden konnte, wird in den nächsten Jahren der Anteil älterer Menschen im Vergleich zu jüngeren Menschen steigen (LANDAU et al., 2012). Gleichzeitig herrschen in den Industrieländern Altersstereotype vor (HACKER, 2004). Besonders im Bereich der Wirtschaft wird es häufig noch nicht verstanden, dass bestehende Potenzial älterer Arbeitskräfte effektiv einzusetzen. Diese werden immer noch früh verrentet oder in den Betrieben so behandelt, dass ihre Arbeitsmotivation absinkt. Dies hat die Folge, dass die Leistungen der älteren Arbeitskräfte unter ihren eigentlichen Möglichkeiten bleiben (MAURER, WEISS UND BARBEITE, 2003). Eine effektive Nutzung der vorhandenen menschlichen Ressourcen im Angesicht des demografischen Wandels setzt die aktive Einbindung älterer Mitarbeiter in das betriebliche Kompetenzmanagement voraus (siehe GÖRLICH, 2007).

Ziel des vorliegenden Artikels soll es sein, zu einem den aktuellen Forschungsstand zu betrieblichem Kompetenzmanagement und demografischen Wandel darzustellen. Zum anderen sollen Maßnahmen abgeleitet werden, um den Herausforderungen einer alternden Gesellschaft besonders für Unternehmen Herr zu werden.

Demografischer Wandel

Bis ins Jahr 2100 wird die Weltbevölkerung von jetzt 7 Milliarden auf dann 10 Milliarden Menschen zunehmen. Die Bevölkerungszunahme wird in erster Linie die Entwicklungs- und Schwellenländer betreffen, wobei es auch in diesen zu einer Abnahme der Wachstumsraten kommen wird (SCHMID, 2013).

Die westlichen Industriegesellschaften hingegen werden schrumpfen. Im Durchschnitt sind 2,1 Kinder pro Frau Voraussetzung dafür dass die Bevölkerung nicht schrumpft. In den Industrieländern hingegen werden nur 1,7 Kinder pro Frau geboren, während es in Deutschland nur 1,4 Kinder pro Frau sind. Der Anteil älterer Menschen im Vergleich zu jüngeren ist in den letzten Jahren stark angestiegen und wird auch weiterhin ansteigen (siehe LANDAU et al., 2012). Nach UN-Schätzungen wird die Bevölkerung in Deutschland im Jahr 2100 nur noch 44 Millionen Menschen betragen. Gleichzeitig werden ältere Menschen einen Großteil der Bevölkerung ausmachen (SCHMID, 2013).



Quelle: Statistisches Bundesamt

Die Probleme die sich durch diesen demografischen Wandel ergeben sind vielfältig und von existenzieller Tragweite. Einige hiervon sollen kurz genannt werden:

1. Die sozialen Sicherungssysteme wie Sie heute bestehen werden kaum noch tragfähig sein. Es wird immer mehr Rentner geben die, bedingt durch das stetige Steigen der Lebenserwartung, immer länger Rentenzahlungen beziehen. Gleichzeitig nimmt die Zahl der Rentenbeitragszahler ab. Die Krankenkassen sehen sich ähnlichen Problemen gegenüber, da die Beitragszahler immer weniger und älter werden. Dadurch werden höhere Kosten verursacht (BÖRSCH-SUPAN, 2011).
2. Durch technologische Fortschritte bedingt werden Stellen die einfache oder sogar gar keine Qualifikationen erfordern immer seltener. Entsprechend ist eine im Vergleich zu

früheren Generationen immer bessere Qualifikation notwendig. Dies bedeutet, dass die immer weniger werdenden jungen Arbeitnehmer einen immer höher werdenden prozentuellen Anteil an Hochqualifizierten stellen müssen (BÖRSCH-SUPAN, 2011)

3. Die Bundesrepublik Deutschland versucht seit einiger Zeit hochqualifizierte Arbeitskräfte aus EU-Staaten und Drittländern anzuwerben. Im Zuge der Wirtschaftskrise die 2008/2009 begann ist aktuell schon eine Nettozuwanderung zu verzeichnen. In Zukunft würden aber pro Jahr ungefähr 200000 Zuwanderer benötigt, um die Einwohnerzahl konstant zu halten. Hierzu fehlt es nach VON LOEFFELHOLZ (2011) an einer ganzheitlichen Migrations- und Integrationspolitik. Solange diese nicht vorhanden ist, ist die Wahrscheinlichkeit groß, dass diese Arbeitskräfte bei Erholung ihrer eigenen Heimatländer wieder dorthin zurückkehren.
4. Deutsche Unternehmen haben „überalterte Belegschaften“ als vermeintliches Problem erkannt, und versuchen dies mit bevorzugter Neueinstellung jüngerer und der Frühverrentung älterer Mitarbeiter zu bewältigen (BELLMANN, 2002). Verschiedene Wissenschaftler haben darauf hingewiesen, dass hier Altersstereotype wirken, bei denen älteren Mitarbeitern fälschlicherweise schlechtere Eigenschaften zugeschrieben werden als jüngeren Mitarbeitern (siehe HIRSCHFELD & THOMAS, 2011; PERRY, KULIK & BOURHIS, 1996, AVOLIO & BARRETT, 1987). Um den Herausforderungen des demographischen Wandels zu begegnen müssen Unternehmen verstärkt ihre älteren Mitarbeiter integrieren.

Qualifikationen und Kompetenzen

McCLELLAND stellte 1973 in einer Studie fest, dass vorhandene Kompetenzen geeigneter zur Vorhersage der individuellen Leistung sind, als die Instrumente der traditionellen Eignungsdiagnostik, welche meist aus Intelligenz- und Leistungstests bestehen.

SCHMIDT-RATHJENS (2007) versteht unter Kompetenz: „Wissen, Fähigkeiten, Motivation, Interesse, Fertigkeiten, Verhaltensweisen und andere Merkmale, die im Zusammenhang mit den Anforderungen einer bestimmten Arbeitsaufgabe stehen“. BERTRAM (2005) definiert diese als verhaltensbezogen und ergebnisorientiert. SPENCER, McCLELLAND & SPENCER (1994) sehen diese als eine Kombination von Motiven, Einstellungen, Wissen, verhaltensbezogenen Fähigkeiten, traits und anderen Merkmalen.

In früheren Ansätzen stand der KSAO-Ansatz im Vordergrund (knowledge, skills, abilities and other characteristics. Siehe u. a. FLEISHMAN & REILLY, 1992). Diese waren bezogen auf die drei Facetten KSA eignungsdiagnostisch messbar (STEGMAIER, 2007).

Aktuell konzentriert man sich in der Kompetenzforschung besonders auf die „other characteristics“ und neuere Ansätze stellen die Fähigkeit zur Selbstorganisation in den Mittelpunkt. Die Fähigkeiten zur Adaption und Innovation sind hier zentral (ERPENBECK & ROSENSTIEL, 2007). Nach ERPENBECK UND ROSENSTIEL (2007) ist dies notwendig beim Übergang der Qualifikations- in eine Kompetenzgesellschaft. In diesem Zusammenhang schätzt LAWLER (1994) einen Übergang von „job-based to competency-based organizations“ vor.

CATANO (1998) hat aus der Vielzahl der Kompetenzdefinitionen diejenigen Elemente herausgezogen, die in der Mehrzahl dieser Definitionen enthalten sind: Kompetenzen im Berufsalltag werden über KSAO bestimmt, da diese für eine effektive berufliche Leistung nötig sind, die den zugrunde liegenden Attribute müssen beobachtbar und messbar sein und überdurchschnittliche Mitarbeiter haben ein höheres Kompetenzniveau als solche die nur Durchschnittliches leisten.

Kompetenzen müssen weiterhin von Qualifikationen abgegrenzt werden. Qualifikationen sind arbeitsbezogen, prüfbar und gezielt verbesserbar. Kompetenzen hingegen beziehen sich auf das Subjekt und richten sich auf zugrunde liegende Dispositionen dieses Subjekts (ACHTERHAGEN, 2004).

Etabliert ist mittlerweile die Einteilung von Kompetenzen in (siehe SCHMIDT-RATHJENS, 2007):

Fachkompetenzen: Kenntnisse, Fertigkeiten und Fähigkeiten zur Bewältigung der beruflichen Tätigkeit.

Methodenkompetenzen: Situationsübergreifende, flexible kognitive Fähigkeiten mit der eine Person Aufgaben selbstständig bewältigen kann.

Sozialkompetenzen: Kommunikative und kooperative Verhaltensweisen oder Fähigkeiten zur Zielrealisierung in sozialen Interaktionssituationen.

Selbst- oder Personalkompetenzen: Sind persönlichkeitsbezogen und äußern sich in Einstellungen, Werthaltungen, Bedürfnissen und Motiven. In erster Linie betreffen diese die motivationale und emotionale Steuerung des beruflichen Handelns. KAUFFELD et al. (2002) verweisen allerdings darauf, dass trotz dieser Unterteilung sämtliche Bereiche miteinander verwoben, und diese nicht eindeutig voneinander trennbar sind.

KIRCHHÖFER (2005) betont dass, durch die Wirtschaftsentwicklung bedingt, nur der „homo competens“ sich den Anforderungen der Globalisierung und des demografischen Wandels stellen kann, da durch den demografischen Wandel bedingt, ein lebenslanges Lernen notwendig wird. Diese Fähigkeit lebenslang, und damit auch noch in der späten Phasen des Berufslebens zu lernen, muss gezielt gefördert werden. Eine einmalige Qualifikation reicht demzufolge nicht mehr aus (GIESEKE, 1999).

Kompetenzmanagement

Durch den Übergang zur Kompetenzgesellschaft müssen Organisationen die Kompetenzen ihrer Mitarbeiter zukünftig dezidiert managen. Es bedarf hierzu nicht nur Weiterbildungsmaßnahmen, sondern auch Strukturen, die selbstorganisiertes Lernen ermöglichen und die Kompetenzen der Mitarbeiter gezielt fördern.

Kompetenzmanagement ist hierbei ein noch unscharfer Begriff. Häufig werden im deutschen Sprachgebrauch die Begriffe „Wissensmanagement“ und „Skillsmanagement“ synonym verwendet (PIELER & SCHUH, 2003). Unter betrieblichem Kompetenzmanagement versteht man im modernen Sinne mehr, als die einseitige Ausrichtung des Bildungswesens auf betriebswirtschaftliche Kennzahlen (siehe hierzu RIEBMAN & SCHLÖMER, 2012). Vielmehr steht das Individuum und dessen Entwicklungsmöglichkeiten innerhalb der Organisation im Mittelpunkt. Spricht man von „Kompetenzmanagement“ dann meint man damit, dass die Personalarbeit auf Kompetenzen ausgerichtet wird (GROTE, KAUFFELD & FRIELING, 2012). Obwohl fast alle Unternehmen ihre Mitarbeiter als eine ihrer wichtigsten Ressourcen beschreiben (siehe TENBERG & HESS, 2005) wird gleichzeitig der systematische Einsatz und die Weiterbildung dieser Ressource häufig vernachlässigt. PRAHAD UND HAMEL (1990) stellten in vielen Unternehmen die Tendenz fest ihr Hauptaugenmerk auf unmittelbar finanzbezogene Kennzahlen zu richten, gleichzeitig aber die menschlichen Ressourcen im Unternehmen bei der Benennung von „Kernkompetenzen“ aus den Augen zu lassen. Sie schlugen als Erste ein Kompetenzmanagementsystem für Unternehmen vor.

SONNTAG UND STEGMAIER (2007) setzen als Voraussetzung von funktionierendem „Kompetenzmanagement“ individuelle, gruppenbezogene und organisationale Lernprozesse voraus. Mitarbeiter entwickeln ihre Kompetenzen über individuelles und gruppenbezogenes Lernen. Die beiden Autoren betonen, dass das Kompetenzmanagement zwar Werkzeuge und Orientierungshilfen liefern könnte, die Lernprozesse selbst lägen aber in der Verantwortung der Mitarbeiter. Häufig ist in den Unternehmen die Personalarbeit losgelöst von einer einheitlichen Unternehmensstrategie (JOCHMANN, 2007).

Nach JOCHMANN (2007) ist ein strategisches Kompetenzmanagement bei ungefähr 70 % der deutschen Unternehmen mit mehr als 10000 Mitarbeitern vorhanden. Bei diesen Unternehmen ist eine Ausweitung des Kompetenzmanagements von Führungspersonal auf anderer „erfolgsrelevante Job-Gruppen“ zu beobachten. Dies liegt in erster Linie daran, dass diese Unternehmungen eine „elaborierte Human Resources-Strategie verfolgen“ (JOCHMANN, 2007). Je weniger Mitarbeiter die Unternehmen haben, desto geringer ist die

Wahrscheinlichkeit ein strategisches Kompetenzmanagement dort anzutreffen und desto größer ist die Wahrscheinlichkeit, dass dieses ausschließlich auf Führungspersonal ausgerichtet ist. JOCHMANN (2007) selbst schlägt ein Vorgehen zum Schaffen eines Systems des Kompetenzmanagements vor. Die einzelnen Schritte bauen aufeinander auf und werden hier vereinfacht dargestellt:

Strategische Unternehmensplanung: Aktualisierung der Strategie und der HR-Strategie aus der Unternehmensstrategie durch die Geschäftsführung (siehe u. a. PRAHAD & HAMEL, 1990).

Kompetenzableitung: Zunächst erfolgt eine strategische Bedarfsanalyse (Ermittlung fachlicher und überfachlicher Kompetenzentwicklungs-Bedarfe). Dann erfolgt die Aktualisierung des Kompetenzmodells auf Dimensionsebene. Schließlich wird ein erfolgskritischer Kompetenzentwicklungskatalog auf der Basis dieser Dimensionen und Teilkompetenzen generiert.

Maßnahmenplan zur Kompetenzentwicklung: Die Programme schon bestehender Entwicklungsmaßnahmen müssen geprüft werden und anschließend spezifische Qualifizierungsbausteine generiert werden.

Qualifizierungsmaßnahmen: Detailplanung und Entwicklung strategisch abgeleiteter Qualifizierungsmaßnahmen. Diese müssen dann in den Teilnehmer-Zielgruppen kommuniziert werden. Diese Qualifizierungsmaßnahmen müssen organisiert, durchgeführt und kurz- und mittelfristig evaluiert werden.

Evaluation der strategischen Kompetenzentwicklung: Überprüfung der individuellen und kumulierten Entwicklungszielerreichung. Es muss ebenfalls eine Kontrolle erfolgen ob die Bereichs- und Unternehmensziele erreicht wurden und ob strategischen Erfolgsfaktoren gestärkt wurden. Das Ganze muss dokumentiert werden.

KAUFFELD (2006) sieht Mitarbeiterkompetenzen als eine Ressource, die knapp, wertvoll, von Dauer, begrenzt übertragbar, schlecht transferierbar und beschränkt substituierbar ist. Aus diesen Überlegungen leitet KAUFFELD (2006) folgende Gründe für den Nutzen von Kompetenzmanagement: Zu einem werden durch technologische Veränderungen sehr gut ausgebildete Fachkräfte benötigt. Dies geht deutlich weiter als einfache Nachqualifizierungen (siehe BULLINGER & BUCK, 2007). Zusätzlich werden durch den demografischen Wandel hoch qualifizierte jüngere Arbeitnehmer immer seltener was zu steigenden Kosten für Neueinstellungen führt (BELLMANN, 2002). Gleichzeitig ist zum anderen kaum zu verstehen dass einerseits die bestmöglichen Mitarbeiter eingestellt werden sollen, diese andererseits häufig nicht mehr weiterentwickelt werden sobald sie im Unternehmen sind. In ähnlicher Weise macht es der demografische Wandel erforderlich bestehende Mitarbeiterpotentiale besser zu nutzen. Durch gesellschaftliche Veränderungen sind Menschen seltener als früher ein Leben lang bei einem einzelnen Arbeitgeber tätig. Folglich müssen Erwerbstätige ihre eigenen Kompetenzen fortlaufend aktualisieren, um flexibler auf die veränderte Beschäftigungssituation reagieren zu können (TENBERG & HESS, 2002)

Ältere Mitarbeiter in Unternehmen

HACKER (2004) sieht in Schlagworten wie „Überalterung der Gesellschaft“ einen Denkfehler: Es gibt nicht zu viele alte- sondern, bedingt durch Geburtenrückgänge, zu wenig junge Menschen. Gleichzeitig wird „Alter“ gesellschaftlich mit Abbauerscheinungen in Verbindung gebracht. Dies bewirkt bei Älteren eine selbsterfüllende Prophezeiung (SIEBER, 1975).

Für die Beziehung zwischen dem Alter eines Mitarbeiters und dessen Leistung konnten bisher sowohl altersstabile Anteile festgestellt werden als auch solche die sich verbessern oder verschlechtern (siehe u. a. BERGMANN, 2001). Dabei ist generell zu bedenken dass letztlich überhaupt nur 10% der Leistungsunterschiede zwischen jüngeren und älteren Arbeitnehmern durch Altersunterschiede erklärt werden können (AVOLIO & WALDMAN, 1990). Ältere Mitarbeiter verschlechtern sich meist in Bereichen die Aufgaben mit Zeitdruck, ohne Handlungsspielraum und ohne Lernchancen beinhalten. Mitarbeiter die in solchen Bereichen arbeiten sind auch einer „Voralterung“ ausgesetzt (siehe auch LANDAU et al., 2012). RIES & SAUER (1991) sprechen dann von „Voralterung“ wenn das biologische Alter bei einer Person

höher als das kalendarische Alter liegt. Die Arbeitsleistung älterer Mitarbeiter nimmt hingegen zu, wenn diese Arbeitsleistung größtenteils auf erworbenen Erfahrungen beruht (WARR, 1994).

Es wurde in diesem Zusammenhang ebenfalls wiederholt darauf hingewiesen, dass altersheterogene Arbeitsgruppen schlechter funktionieren (WEGE & SCHMIDT, 2009). Nach RIES et al. (2012) ist Ursache hierfür, dass es wenig Wertschätzung innerhalb dieser Gruppen für die eingebrachten Erfahrungen der älteren Mitarbeiter gibt. Dadurch entstehen emotionale Konflikte zwischen jungen und älteren Mitarbeitern und diese führen zu kollektiven Leistungseinbußen (siehe DREU & WEINGART, 2003).

Mit zunehmendem Alter nehmen die kognitiven Leistungsvoraussetzungen ab. Dies betrifft jedoch in erster Linie die fluide Intelligenz (in Form der Verarbeitungsgeschwindigkeit) und die Kapazität des Arbeitsgedächtnisses. Diese Verluste werden aber durch Leistungszunahmen bei der kristallisierten Intelligenz (in Form des angeeigneten Wissens) kompensiert. Es gibt ebenfalls Techniken um verlangsamte Verarbeitungsgeschwindigkeiten zu kompensieren (KRUSE & RUDINGER, 1997). Zudem betreffen in fast allen Fällen diese Leistungseinbußen nur Personen die erheblich älter als 65 Jahre sind, fälschlicherweise wird dies dann auch auf ältere Arbeitnehmer übertragen (FRITSCHKE et al., 2009).

Im Gegensatz zu kognitiven Voraussetzungen scheinen motivationale bei Leistungsabnahmen eine größere Rolle zu spielen: MAURER, WEISS UND BARBEITE (2003) fanden heraus, dass mit dem Alter die entwicklungsbezogene Selbstwirksamkeit, die selbst eingeschätzte Lernfähigkeit, die Absicht an Entwicklungsmaßnahmen teilzunehmen und die tatsächliche Teilnahme an Trainings abnimmt. Nach LICHTSTEINER (2004) führt diese reduzierte Leistungsbereitschaft in einigen Gebieten bei älteren Mitarbeitern zu einer reduzierten Leistungsfähigkeit.

Viele Wissenschaftler haben unabhängig voneinander darauf hingewiesen, dass auch bei Personalentscheidungen Altersstereotype vorherrschen (siehe HIRSCHFELD & THOMAS, 2011; PERRY, KULIK & BOURHIS, 1996, AVOLIO & BARRETT, 1987). Diese Altersstereotypen äußern sich häufig in Diskriminierungen gegenüber älteren Arbeitnehmern (AVOLIO & BARRETT, 1987; PERRY & FINKELSTEIN, 1999; KITE & JOHNSON, 1988). GAILLARD und DESMETTE (2010) haben herausgefunden, dass ältere Mitarbeiter, die stärker negativen Stereotypen ausgesetzt sind eher in den Ruhestand gehen wollen als solche, die es nicht sind.

Altersstereotype werden schon früh erlernt. Im Gegensatz zu anderen Stereotypen beziehen sich Altersstereotypen auf eine Gruppe, der man nicht angehört, in die man dann aber im Verlauf des Lebens immer mehr „hineinwächst“ (WURM et al., 2013). Ursache für Altersstereotype sind zum einen Selbstschutz jüngerer Personen: Da niemand von Alterungsprozessen ausgenommen ist werden vermeintliche negative Merkmale älterer Menschen auf deren Person oder Gruppe (outgroup-Bildung) attribuiert und nicht etwa auf Alterungsprozesse. Zum anderen werden Fehler bei älteren Mitarbeitern fehlattribuiert. Während ältere Fehler machen, weil sie beispielsweise „zu Alt sind“, wird bei jüngeren eher auf „mangelnde Erfahrung“ attribuiert. Die „mangelnde Erfahrung“ wird dabei eher verziehen da diese mit der Zeit noch gesammelt werden kann, während Alterung ein unumkehrbarer Prozess ist (siehe u.a. ROTH, WEGGE, & SCHMIDT, 2003).

NG und FELDMAN haben in einer Meta-Analyse von 2012 gängige Vorurteile über ältere Mitarbeiter untersucht, nach denen ältere Mitarbeiter:

- eine schlechtere Motivation aufweisen sollen (siehe FRITSCHKE et al., 2009; RABL, 2010; WONG et al., 2008).
- sich weniger an Fortbildungen beteiligen und weniger karriereorientiert sein sollen (siehe WONG et al., 2008; MAURER et al., 2008).
- sich organisationellen Veränderungen verschließen sollen (AVOLIO & BARRETT, 1987; MORRIS & VENKATESH, 2000).
- weniger vertrauensvoll und dadurch isoliert sein sollen (PINQUART & SORENSSEN, 2001).
- einen schlechteren Gesundheitszustand, besonders im psychischen Bereich, aufweisen sollen (CHIU et al., 2001).
- sich angeblich eher auf das Privatleben konzentrieren (GORDON, et al., 2007; KITE et al., 1991).

Dazu wurden 380 Studien zu diesem Thema mit insgesamt 208.204 Personen im Alter zwischen 18 und 62 Jahren herangezogen. Insgesamt konnte so gut wie kein Altersstereotyp bestätigt werden (siehe NG & FELDMANN, 2012):

1. Ältere Arbeitnehmer sind motivierter, engagierter und haben eine höhere arbeitsbezogene Selbstwirksamkeit. Sie weisen damit grundsätzlich keine schlechtere Arbeitsmotivation auf als jüngere Kollegen.
2. Ältere Arbeitnehmer sind tatsächlich weniger karriereorientiert und haben ein geringeres Interesse an Fortbildungen.
3. Ältere Mitarbeiter sind offen für organisationale Veränderungen.
4. Es konnte so gut wie kein Zusammenhang zwischen Vertrauen und Alter festgestellt werden.
5. Ältere Mitarbeiter weisen signifikant höhere Blutdruck- und Cholesterol-Werte auf. Insgesamt konnte aber kein Zusammenhang zwischen Alter und einem schlechteren Gesundheitszustand festgestellt werden. Wenn ein solcher Zusammenhang feststellbar war, dann konnte dieser auf einen geringen Prozentsatz, von etwa 20 %, dauererkrankter unter den älteren Mitarbeitern zurückgeführt werden. Gleichzeitig waren jüngere Arbeitnehmer von Arbeits- und Freizeitunfällen betroffen (ROTH, WEGGE & SCHMIDT, 2007).
6. Ältere Mitarbeiter konzentrieren sich nicht weniger auf das Arbeitsleben zugunsten des Familienlebens.

Insgesamt konnte die vorherrschenden Altersstereotype kaum bestätigt werden. In den ersten beiden Punkten liegt die Vermutung nahe, dass Arbeitsmotivation und Karriereorientierung älterer Mitarbeiter stark von deren betrieblichem Umfeld abhängig sind.

Kompetenzmanagement und ältere Mitarbeiter

LICHTSTEINER (2004) verweist darauf, dass die Beurteilung der Kompetenzen älterer Mitarbeiter nicht unproblematisch ist. Ältere Mitarbeiter zeigten sich wenig interessiert an einer Beurteilung durch ihren Vorgesetzten, da sie kaum aufstiegsorientiert seien und dadurch auch kaum Interesse an der Teilnahme an Personalentwicklungsmaßnahmen zeigen. Hinzu kommt, dass sie häufig auch kein Interesse an Veränderungen hätten. Gleichzeitig würden die Unternehmen wenig Nutzen an der Weiterentwicklung älterer Mitarbeiter sehen, da man bei diesen per se einen hohen Erfahrungsschatz annimmt, und davon ausgeht, dass diese sowieso bald das Unternehmen verlassen würden. Wie im Abschnitt davor schon beschrieben, handelt es sich bei den bei LICHTSTEINER (2004) beschriebenen Einschätzungen älterer Mitarbeiter um in diesem Falle negative Altersstereotype (siehe HIRSCHFELD & THOMAS, 2011; PERRY, KULIK & BOURHIS, 1996, AVOLIO & BARRETT, 1987).

Um diesen vorherrschenden Altersstereotypen zu begegnen schlägt HACKER (2004) vor, auf die Belange älterer Mitarbeiter beim Kompetenzmanagement einzugehen:

1. Altersmythen von defizitären Älteren müssen aus dem gesellschaftlichen Bewusstsein herausgedrängt werden (siehe REMERY et al., 2001). Dies impliziert, dass in Organisationen ein Klima geschaffen werden muss, in dem ältere Mitarbeiter geschätzt und entsprechend ihrer, über die Jahre gereiften Fähigkeiten, eingesetzt werden. Gleichzeitig müssen ältere auch eine Wertschätzung und Verständnis für Jüngere erbringen (siehe GÖRLICH, 2007).
2. In Organisationen muss schon früh ein spielender Umgang mit Lernen erfolgen, welches von den Mitarbeitern selbst gesteuert werden kann.
3. Arbeitsinduziertes Voraltern (RIES & SAUER, 1991) durch gesundheitsbeeinträchtigende Arbeitsbedingungen ist zu vermeiden. Es gibt Hinweise darauf, dass in Organisationen besonders die hohe Erfahrung, Zuverlässigkeit, Gewissenhaftigkeit und Verantwortungsbewusstsein älterer Mitarbeiter geschätzt wird. Dies umso stärker je höher der Anteil der älteren Mitarbeiter in der Organisation ist (HÜBNER, KÜHL & PUTZING, 2003)

4. Die Qualifizierung älterer soll als arbeitsimmanentes learning on the job und learning by doing konzipiert werden.
5. Zusätzlich durch eine lernförderliche Arbeitsgestaltung kann lebenslanges Lernen informell zum Alltagsanspruch werden.
6. Ebenfalls erforderlich ist eine lernförderliche Arbeitsmittelgestaltung z.B. durch den Einsatz von Lernsoftware
7. Führungskräfte müssen so ausgebildet sein, dass diese diese sich grundsätzlich an einer menschengerechten und lernförderlichen Gestaltung der Arbeitsprozesse orientieren. ILMARINEN und TEMPEL (2002) konnten nachweisen dass die Arbeitsfähigkeit älterer Mitarbeiter signifikant höher war, wenn diese zufrieden mit dem Verhalten ihrer Führungskraft waren. Dies wird in erster Linie mit fehlenden Altersstereotypen seitens der Führungskraft begründet.
8. Auf das zunehmende Alter der Mitarbeiter angepasste Lernunterstützungen sollten verwendet werden. Insgesamt nehmen ältere Mitarbeiter seltener an Personalentwicklungsmaßnahmen teil (Kruse & Rudinger, 1997) und wenn, dann sind diese eher auf Anpassung als auf Aufstieg oder Umschulung ausgelegt (Hübner, Kühl & Putzing, 2003). In den Bildungsmaßnahmen müssen insbesondere Übung und frühe Erfolge ermöglicht werden, Vertrautheit hergestellt werden (Anknüpfung an schon vorhandenes Wissen), Lerninhalte klar strukturiert und angeordnet werden, die Organisation des neu gelernten gefördert werden und ausreichend Lernzeit eingeplant werden.

GÖRLICH (2007) weist darauf hin, dass neue Karrieremöglichkeiten (Fachkarrieren) speziell für ältere Arbeitnehmer geschaffen werden können, und die älteren Mitarbeiter durch „Mentoring“ jüngerer Mitarbeiter zum einen ihre Erfahrung einbringen und zum anderen dadurch die Bindung zu jüngeren Mitarbeitern stärken können. Dies führt im Gegenzug zu einem Abbau von Altersvorurteilen und erhöht bei allen die intrinsische Motivation. Nach SLAGTER (2007) müssen Anreizsysteme speziell für ältere Mitarbeiter geschaffen werden. Sie begründet dies anhand der Bedürfnishierarchie von Maslow (siehe SLAGTER, 2007). Nach dieser besitzen ältere Mitarbeiter schon eine finanzielle Absicherung (Stufen 1 und 2) und sind damit kaum noch durch Gehaltssteigerungen zu motivieren. Sie haben ebenfalls auch einen gewissen beruflichen Einfluss (Stufen 3 und 4) und können dadurch kaum durch Karrierechancen motiviert werden. SLAGTER (2007) nennt als wichtigsten Motivationsfaktor älterer Mitarbeiter die Selbstverwirklichung (Stufe 5). Diese wird am ehesten über interessante Tätigkeiten erreicht.

LANDAU et al. (2012) schlagen vor, dass zum einen die Vorurteile von vermeintlichen „Altersdefiziten“ möglichst aus dem betrieblichen Alltag verschwinden müssen. Zum anderen muss eine möglichst ausführliche Planung des verbleibenden Arbeitslebens der älteren Mitarbeiter erfolgen, in die möglichst auch selten korrektiv eingegriffen werden sollte. ROTH, WEGGE UND SCHMIDT (2007) schlagen vor, dass Personalentscheidungen größtenteils unabhängig vom Alter einer Person erfolgen sollten. Hierzu sollen ältere Beurteiler bzw. Beurteiler gegenüber älteren Personen bevorzugt werden. Gleichzeitig sollten bei der Besetzung von Stellen in erster Linie tätigkeitsbezogene Informationen über den Bewerber im Mittelpunkt stehen und keine Erwägungen die mit dem Alter der Bewerber zu tun haben.

Fazit

Es ist anzunehmen dass viele Unternehmen sich im Zuge des demografischen Wandels zurzeit nur unzureichend orientieren. Scheinbar sind aktuell nur größere Unternehmen, die sich ein strategisches Kompetenzmanagement samt HR-Abteilung leisten können, auf die zu verändernden Bedingungen im Personalwesen eingestellt. Häufig fehlt es hier aber an einheitlichen Konzepten bzw. das Kompetenzmanagement ist engsichtig auf Führungskräfte begrenzt. Bezeichnenderweise arbeiten aber fast 70 % der älteren Arbeitnehmer in Deutschland bei Betrieben bis 500 Mitarbeitern (siehe FRERICHS, 1998).

Insgesamt scheint es eine mangelnde Wertschätzung für ältere Arbeitnehmer in Deutschland zu geben. Dies ist nicht nur in Unternehmen zu beobachten, sondern auch ein gesamtgesellschaftliches Phänomen. In Industriegesellschaften, in denen sich die Individuen in hohem Maße über ihre berufliche Tätigkeiten definieren, scheint dies besonders zu gelten. Ein betriebliches Kompetenzmanagement, welches besonders auf die Belange des demografischen Wandels ausgerichtet ist, muss die Stärken der älteren Mitarbeiter gezielt in die betrieblichen Prozesse einbringen. Gleichzeitig müssen Schwächen älterer Mitarbeiter gezielt kompensiert werden. Wie gesehen sind diese nicht so weittragend und umkehrbar, wie häufig angenommen wird. BÖRSCH-SUPAN (2011) verweist in diesem Zusammenhang darauf, dass die Menschen nicht nur älter werden, sondern bedingt durch den medizinischen Fortschritt, noch lange nach ihrer Verrentung gesundheitlich in der Lage und auch Willens sind Arbeitstätigkeiten nachzugehen. Körperliche Leistungseinbußen sind dadurch problemlos durch Erfahrung kompensierbar.

Ziel der Unternehmen muss es sein, Mitarbeiterpotentiale möglichst lange zu nutzen und selbst nach dem Ausscheiden der betreffenden Mitarbeiter aus den Unternehmen, durch Kompetenzmanagement, weiter nutzen zu können. Hierzu müssen für Organisationen durch die Wissenschaft Ansätze entwickelt werden, mit deren Hilfe physisch und psychisch gesundheitsbeeinträchtigende Faktoren bei alternden Mitarbeitern möglichst reduziert werden.

Diese haben zunächst arbeitsinduzierte Voralterungen zu verhindern. Dies kann z.B. durch die Schaffung von ergonomischen Arbeitsplätzen geschehen die auf die Belange älterer zugeschnitten sind oder durch Produktionsbänder die auf die verlangsamte Arbeitsgeschwindigkeit älterer Mitarbeiter ausgerichtet sind.

Ein viel wichtiger Punkt ist die Arbeitsmotivation älterer Mitarbeiter auch bis ins hohe Arbeitsalter zu erhalten. In erster Linie sollen Altersvorurteile und Altersdiskriminierungen abgebaut werden. Ziel wissenschaftlicher Ansätze auf diesem Gebiet muss es sein die Wirkmechanismen hinter diesen Altersvorurteilen und deren Wirkung auf den Betroffenen zu erschließen. Als nächstes müssen diese Altersvorurteile in Organisationen gezielt abgebaut werden. Dies kann beispielsweise durch spezielle Trainings für Führungskräfte und Mitarbeiter geschehen. Durch den Umsetzung moderner motivationsorientierter Führungsansätze und insbesondere Kommunikationstrainings könnte es möglich gemacht werden, dass ältere Mitarbeiter gezielt in die Unternehmen integriert werden und so ein „wir“-Gefühl bei jungen und alten Mitarbeitern entstünde. Dies könnte dann Wirtschaft und Gesellschaft dabei helfen dem scheinbaren Problem der „Überalterung“ der Menschen effektiv zu begegnen.

Literatur

- AVOLIO, B. & WALDMAN, D. (1990). Age and work performance in non-managerial jobs: The effects of experience and occupational type. *Academy of Management Journal* 33: 407–423.
- AVOLIO, B. & BARRETT, G. V. (1987). Effects of age stereotyping in a simulated interview. *Psychology and Aging*, 2, S. 56–63.
- BERGMANN B. (2001). Innovationsfähigkeit älterer Mitarbeiter. In: Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildung (Hrsg.). *Kompetenzentwicklung*. Münster: Waxmann. 13–52.
- BÖRSCH-SUPAN, A. (2011). Ökonomische Auswirkungen des demografischen Wandels. *Aus Politik und Zeitgeschichte* 10–11/2011, S. 19–25.
- BULLINGER, H.-J. & BUCK, H. (2007). Demografischer Wandel und die Notwendigkeit, Kompetenzsicherung und -entwicklung in der Unternehmung neu zu betrachten. In JOCHMAN, W. & GECHTER, S. (Hrsg.). *Strategisches Kompetenzmanagement*, Heidelberg. Springer, S. 61–78.
- CHIU, W. C. K., CHAN, A. W., SNAPE, E. & REDMAN, T. (2001). Age stereotypes and discriminatory attitudes towards older workers: An East-West comparison. *Human Relations*, 54, S. 629–661.
- DE DREU, C. K. W. & WEINGART, L. (2003). Task versus relationship conflict, team performance and team member satisfaction. *Journal of Applied Psychology*, 88, 741–749.

- ERPENBECK, J. & VON ROSENSTIEL, L. (2007). *Handbuch Kompetenzmessung-Erkennen, verstehen und bewerten von Kompetenzen in der betrieblichen, pädagogischen und psychologischen Praxis*, Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 2. Auflage.
- FRERICHS, F. (1998): Älterwerden im Betrieb. Beschäftigungschancen und -risiken im demographischen Wandel, Wiesbaden: Opladen.
- FRITZSCHE, B. A., DEROUIN, R. E. & SALAS, E. (2009). The effects of stereotypes about older workers influences their intentions to retire early and to learn and develop. *Basic and Applied Social Psychology*, 39, S. 2737–2755.
- GAILLARD, M. & DESMETTE, D. (2010). (In)validating stereotypes about older workers influences their intentions to retire early and to learn and develop. *Basic and Applied Social Psychology*, 32, S. 86–98.
- GIESEKE, W. (1999). Professionalisierung in der Erwachsenenbildung/Weiterbildung. In *Handbuch Erwachsenenbildung/Weiterbildung*. VS Verlag für Sozialwissenschaften, S. 418–429.
- GÖRLICH, Y. (2007). Alter und berufliche Leistung. in Schuler, H. & Sonntag, K. (Hrsg.). *Handbuch der Psychologie: Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie: Band 6*, Göttingen, Hogrefe, S. 575–579.
- GORDON, J. R., WHELAN-BERRY, K. S. & HAMMILTON, E. A. (2007). The relationship among work-family conflict and enhancement, organizational work-family culture, and work outcomes for older working women. *Journal of Occupational Health Psychology*, 116, S. 350–364.
- HACKER, W. (2004). Leistungs- und Lernfähigkeit älterer Menschen. In VON CRANACH et al. (Hrsg.). *Ältere Menschen in Unternehmen. Chancen, Risiken, Modelle*. Berlin, Stuttgart, Wien: Haupt Verlag.
- HIRSCHFELD, R. R. & THOMAS, C. H. (2001). Age and gender-based role incongruence: Implications for knowledge mastery and observed leadership potential among personnel in a leadership development program. *Personnel Psychology*, 64, S. 661–692.
- HÜBNER, W., KÜHL, A. & PUTZING, M. (2003). *Kompetenzerhalt und Kompetenzentwicklung älterer Arbeitnehmer in Unternehmen. QUEM-report. Schriften zur beruflichen Weiterbildung*. Heft 84.
- ILMARINEN, J. & TEMPEL, J. (2002). *Arbeitsfähigkeit 2010 – Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben?*. Hamburg: VSA Verlag Hamburg.
- JOCHMANN, W. (2007). *Strategisches Kompetenzmanagement*. Berlin Heidelberg, Springer.
- KAUFFELD, S. (2006). *Kompetenzen messen, bewerten, entwickeln. Ein prozessanalytischer Ansatz für Gruppen*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- KITE, M. E. & JOHNSON, B. (1988). Attitudes towards older and younger adults. A meta-analysis. *Psychology and Aging*, 6, S. 19–27.
- KITE, M. E., DEAUX, K., MIELE, M. (1991). Stereotypes of young and old: Does age outweigh gender? *Psychology and Aging*, 6, S. 19–27.
- KRUSE, A. & RUDINGER, G. (1997): Lernen und Leistung im Erwachsenenalter. In WEINERT, F. E. & MANDL, H. (Hrsg.). *Enzyklopädie der Psychologie, Psychologie in der Erwachsenenbildung. Band 4* (S. 152–198). Göttingen: Hogrefe.
- LANDAU, K./ WEISSERT-HORN, M./ PRESL, A. & BRAUCHLER, R. (2012). *Active Age Management. Zeitschrift für Arbeitswissenschaft* (66) 2012/1, S. 72–88.
- LICHTSTEINER, R. A. (2004): Die Leistung älterer Mitarbeiter, in VON CRANACH et al. (Hrsg.). *Ältere Menschen in Unternehmen. Chancen, Risiken, Modelle*. Berlin, Stuttgart, Wien: Haupt Verlag.
- MAURER, T. J., BARBEITE, F. G., WEISS, E. M., LIPPSTREU, M. (2008). New measures of stereotypical beliefs about older workers' ability and desire for development: Exploration among employees age 40 and over. *Journal of Managerial Psychology*. 23, 395–418.
- MAURER, T. J., WEISS, E. M. & BARBEITE, F. G. (2003). A model of involvement in work-related learning and development activity: The effects of individual, situational, motivational and age variables. *Journal of Applied Psychology*, 88, 707–724.
- MORRIS, M. G. & VENKATESH, V. (2000). Age differences in technology adoption decisions: Implications for a changing work force. *Personnel Psychology*, 53, S. 375–403.
- NG, T. W. H. & FELDMAN, D. C. (2012). Evaluating six common stereotypes about older workers with meta-analytical data. *Personnel Psychology*, 65, 821–855.

- PERRY, E. L. & FINKELSTEIN, L. M. (1999). Toward a broader view of age discrimination in employment-related decisions: A joint consideration of organizational factors and cognitive processes. *Human Resource Management Review*, 9, S. 21–49.
- PERRY, E. L., KULICK, C. T. & BOURHIS, A. C. (1996). Moderating effects of personal and contextual factors in age discrimination. *Journal of Applied Psychology*, 81, S. 628–647.
- PIELER, D. & SCHUH, M. (2003). Mit Skill Management die richtige Aufstellung für die Zukunft realisieren. *Wissensmanagement* 02/2003, S. 20–22.
- PINQUART, M. & SORENSEN, S. (2001). Influences on loneliness in older adults: A meta-analysis. *Basic and Applied Social Psychology*, 23, S. 245–266.
- RABL, T. (2010). Age, discrimination and achievement motives: A study of German employees. *Personnel Review*, 39, S. 448–467.
- REMERY, C., HENKENS, K., SCHIPPERS, J. & EKAMPER, P. (2001). Managing an ageing workforce and a tight labour market: views held by Dutch employers. *Population Review and Policy Review*, Vol. 22, S. 21–40.
- RIEBMANN, K. & SCHLÖMER, T. (2012). Entwicklung beruflicher Handlungskompetenz im Kontext von Wissensmanagement und Wissensbilanzierung. *Berufsbildung Heft 138* (2012), S. 4–7.
- RIES, B. C., DIESTEL, S., WEGGE, J. & SCHMIDT, K.-H. (2012). Altersheterogenität und Gruppeneffektivität: Der Einfluss von Konflikten und Wertschätzung für Altersheterogenität. *Zeitschrift für Arbeitswissenschaft* (66), 2012/1, S. 58–71.
- RIES, W. & SAUER, J. (1991): *Biologisches Alter*. Berlin: Akademie-Verlag.
- ROTH, C., WEGGE, J. & SCHMIDT, K.-H. (2007). Konsequenzen des demographischen Wandels für das Management von Humanressourcen. *Zeitschrift für Personalpsychologie*, 6 (3), S. 99–116.
- SCHMID, S. (2013). Bevölkerungsentwicklung in Deutschland und weltweit. *Aus Politik und Zeitgeschichte* 4–5/2013, S. 46–52.
- SCHMIDT-RATHJENS, C. (2007). Anforderungsanalyse und Kompetenzmodellierung. in H. & Sonntag, K. (Hrsg.). *Handbuch der Psychologie: Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie: Band 6*, Göttingen, Hogrefe, S. 592–601.
- SIEBER, G. (1975). *Die Altersrevolution*. Rhauderfen: Osterndorf, 2. Auflage.
- SLAGTER, F. (2007). Knowledge management among the older workforce. *Journal of knowledge management*, Vol. 11, No. 4 2007, S. 82–96.
- SONNTAG, K. & STEGMAIER, R. (2007) Personale Förderung älterer Mitarbeiter. in Schuler, H. & Sonntag, K. (Hrsg.). *Handbuch der Psychologie: Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie: Band 6*, Göttingen, Hogrefe, S. 662–667.
- STEGMAIER, R. (2007). Kompetenzentwicklung in der Arbeit. in Schuler, H. & Sonntag, K. (Hrsg.). *Handbuch der Psychologie: Handbuch der Arbeits- und Organisationspsychologie: Band 6*, Göttingen, Hogrefe, S. 662–667.
- VON LOEFFELHOLZ, H.-D. (2011). Demografischer Wandel und Migration als Megatrends. *Aus Politik und Zeitgeschichte* 10–11/2011, S. 34–40.
- VON ROSENSTIEL, L. (2007). Unternehmerische Werte und personelle Kompetenzen. In Jochman, W. & Gechter, S. (Hrsg.). *Strategisches Kompetenzmanagement*, Heidelberg. Springer, S. 47–59.
- WARR, P. (1994): Age and employment. In Triandis, H. C. & Dunnette, M. D. & Hough, L. M. (Hrsg.). *Handbook of industrial and organizational psychology*, Vol. 4 (pp. 485–550). Palo Alto, CA: Consulting Psychologist Press.
- WEGGE, J. & SCHMIDT, K.-H. (2009). The impact of age diversity in teams on group performance, innovation and health. In ANTONIOU, A.-S. et al. (Hrsg.). *Handbook of managerial behavior and occupational health*. Northampton: Elgar, S. 79–94.
- WONG, M., GARDINER, E., LANG, W. & COULON, L. (2008). Generational differences in personality and motivation: Do they exist and what are the implications for the workplace? *Journal of Managerial Psychology*, 23, S. 878–890.
- WURM, S., BERNER, F., TESCH-RÖMER, C. SCHMITT, E., VON VIEREGGE, H. (2013). Aktives altes Deutschland?! *Aus Politik und Zeitgeschichte* 4–5/2013, S. 3–8.

Anschrift der Autoren: Perikles Karipidis, TU Darmstadt, Institut für Berufspädagogik, Arbeitsbereich Technikdidaktik, Alexanderstrasse 6, 64283 Darmstadt, karipidis@td.tu-darmstadt.de