

# InCounselling

## Schulungshandbuch



Kofinanziert durch das  
Programm Erasmus+  
der Europäischen Union

Dieses Projekt wurde mit Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert. Diese Mitteilung spiegelt nur die Ansichten der Autoren wider, und die Kommission kann nicht für die Verwendung der darin enthaltenen Informationen verantwortlich gemacht werden.

# InCounselling

## Schulungshandbuch



Erasmus+

Dieses Projekt wurde mit Unterstützung der Europäischen Kommission finanziert. Diese Mitteilung spiegelt nur die Ansichten der Autoren wider, und die Kommission kann nicht für die Verwendung der darin enthaltenen Informationen verantwortlich gemacht werden.

© InCounselling 2016 - 2019 | Erasmus / NA BIBB – Strategic Partnerships | 2016-1-DE02-KA202-003399

InCounselling50+

Innovative Beratung zur Förderung der Teilhabe von  
Menschen50+ am Arbeitsmarkt und am gesellschaftlichen Leben

Eine Schulung für die Weiterbildung

von professionell tätigen und praktizierenden Personen im Bereich der Beratung  
mit Fokus auf die Zielgruppen Arbeitnehmer/-innen50+ und Arbeitssuchende50+

**Eine Zusammenarbeit zwischen:**

Hochschule der BA, Mannheim, Deutschland

MHZ, Hachtel GmbH & Co. KG, Stuttgart, Deutschland

CEMEX Hrvatska d.d., Kaštel Sućurac, Kroatien

Universität Split, Split, Kroatien

Jan-Długosz-Universität (UJD), Częstochowa, Polen

Bombardier, Kattowitz, Polen

VšĮ "eMundus", Kaunas, Litauen

ISBN 978-3-936747-50-8



1 Diese Lizenz erlaubt Ihnen die Vermischung, Bearbeitung und Nutzung dieses Werkes als Grundlage für non-kommerzielle Zwecke, sofern Sie die InCounselling 50+ Projekt-Partner als Urheber nennen und Ihre Werke unter denselben Bedingungen veröffentlichen.

**Beitragende**

BAKOTIĆ Danica	Universität Split, Kroatien
BARTULOVIĆ Ines	CEMEX Hrvatska d.d., Kaštel Sućurac, Kroatien
DUDA Wioleta	Jan-Długosz-Universität in Częstochowa, Polen
ERTELT Bernd-Joachim	Hochschule der BA, Deutschland
EVRENSEL Elif	Hochschule der BA, Deutschland
FETT Stephanie	Hochschule der BA, Deutschland
GOIĆ Srečko	Universität Split, Kroatien
GOLLINGER Thomas	MHZ Hachtel GmbH & Co.KG, Deutschland
GÓRNA Joanna	Jan-Długosz-Universität in Częstochowa, Polen
GRABOWY Alina	Bombardier Polen, Polen
HOLDER Lena	Hochschule der BA, Deutschland
IMSANDE Annika	Hochschule der BA, Deutschland
KOTARAC Mirela	CEMEX Hrvatska d.d., Kaštel Sućurac, Kroatien
KUKLA Daniel	Jan-Długosz-Universität in Częstochowa, Polen
NOWACKA Marta	Jan-Długosz-Universität in Częstochowa, Polen
SCHARPF Michael	Hochschule der BA, Deutschland
TADIĆ Ivana	Universität Split, Kroatien

Design: VšĮ "eMundus", Kaunas, Litauen

## Überblick

1. Einführung	
2. Modul 1: Arbeitsmarkt 50+ .....	1
3. Modul 2: Arbeitgeberverpflichtungen 50+ .....	23
4. Modul 3: Berufspsychologie 50+ .....	42
5. Modul 4: Organisational Behaviour 50+ .....	73
6. Modul 5: Wissens- und Informationsmanagement .....	104
7. Modul 6: Einführung in die Beratung 50+ .....	133
8. Modul 7: Peer Counselling .....	142
9. Stichwort-Index .....	163

## Einführung

Dies ist das Schulungshandbuch des Projekts InCounselling50+. Dieses Handbuch umfasst die theoretische Wissensbasis für Ausbilder. Die Teilnehmer/-innen der Schulung sind Personalverantwortliche und Beratungsdienstleister. Mithilfe der Schulung sollen die Teilnehmer anhand des Austauschs praktischer Erfahrungen sensibilisiert werden und ihre Kenntnisse vertiefen. Außerdem soll die Reflexion auf theoretischer Basis gefördert werden.

Das **Thema** sind Arbeitnehmer/-innen50+ und Arbeitssuchende50+ im Bereich Personal und Personalmanagement (HR bzw. HRM) bzw. im Bereich Beratung. Die zusammengesetzten Ausdrücke, z. B. *Personen50+*, werden in allen Projektmaterialien als thematisch festgelegte Begriffe verwendet. Aufgrund des fortschreitenden demografischen Wandels und der verbesserten medizinischen Versorgung gibt es heute viel mehr ältere Menschen als noch vor einigen Jahrzehnten. Dies hat signifikante Auswirkungen auf das Arbeits- und das gesellschaftliche Leben. Eine der wichtigsten Fragen in diesem Zusammenhang ist, wie für Personen50+ würdevolle Lebensbedingungen und Umgebungen geschaffen werden können. Bei dieser Frage müssen außerdem die sich ändernden Bedingungen und die wachsenden Herausforderungen für Organisationen und Unternehmen von heute und morgen berücksichtigt werden. Die entsprechenden sozialen und wirtschaftlichen Themen werden in sechs Modulen aus praktischer und wissenschaftlicher Sicht erörtert. Ein zusätzliches siebtes Modul umfasst eine praktische Methode zur Verbesserung des gegenseitigen Lernens. Diese Methode des gegenseitigen Lernens wird als Peer Counselling bezeichnet.

Die Schulung besteht aus einem **Präsenzschulungsmodul und einem Online-Kurs**. Die Präsenzschulung umfasst drei Tage. Zunächst erfolgt die Schulung an zwei aufeinanderfolgenden Tagen. Im Anschluss findet nach ca. acht Wochen ein dritter Schultag statt. Der dritte Schultag umfasst zusätzlich eine Peer-Counselling-Session. Entsprechend den Schultagsthemen bringen die Teilnehmer am dritten Schultag ein relevantes echtes Fallbeispiel ein. Die sechs Module enthalten hilfreiche Materialien für den Austausch und die Reflexion bei der täglichen Arbeit.

Der Online-Kurs unterstützt die Teilnehmer bei der Vertiefung ihres Wissens und kann im eigenen Tempo durchgearbeitet werden. Er enthält kurze Lernsequenzen, die als Lerneinheiten bezeichnet werden, und kann auch unabhängig von der Präsenzschulung durchgeführt werden. Theoretische Einheiten sind nur ein Teil des Handbuchs. Fallstudien und das Video-Tutorial sind im Ausbilderhandbuch und im Arbeitsbuch enthalten. Die detaillierte Vorbereitung der Einheiten erfolgt mithilfe eines separaten Handbuchs für den Online-Kurs. Am Ende dieser Einführung erhalten Sie einen Überblick über die Schulungsziele und die Lerneinheiten.

**Dieses Handbuch ist die theoretische Grundlage für die praxisorientierte Schulung.**

Die Inhalte wurden auf Basis der Anforderungsanalyse des Projekts ausgewählt. Da dieser Fachbereich jedoch relativ neu ist, konnten nicht alle Anforderungen und Bedürfnisse abgedeckt werden. Der Teilnehmer muss sich immer darüber bewusst sein, dass die Begriffe *Alter* und *alt sein* von den Definitionen und Stereotypen einer Gesellschaft abhängen, und dass weitere Recherchen und ein Studium der aktuellen Literatur notwendig sind. Dieses Handbuch bietet einen aktuellen Überblick; allerdings sind fortlaufende Recherchen notwendig, um auf dem aktuellen Stand zu bleiben.

Die Schulung ist **praxisorientiert**. Durch diese Ausrichtung wird die Nutzbarkeit und Übertragbarkeit in die Praxis für die potenziellen Teilnehmer aus den Bereichen Personal und Beratung gefördert. Aus diesem Grund stehen formloses Lernen, Netzwerk-Lernen, selbstgesteuertes Lernen und Kompetenzausrichtung im Fokus der Schulung (weitere Details zur Schulungsausrichtung finden Sie im Lernkonzept, das Sie online unter [www.in50plus.com](http://www.in50plus.com) abrufen können). Diese praktische Anwendbarkeit begründet eine Mischung der Lernmethoden, verschiedene Übungen, Gruppenarbeit und Diskussionen im Unterrichtsraum. Detaillierte Beschreibungen und Erläuterungen sind ebenfalls im Ausbilderhandbuch enthalten.

Die Einführung zu diesem Handbuch stellt sicher, dass der Schulungsinhalt richtig aufgefasst wird und dass alle anderen **Materialien** ordnungsgemäß verwendet werden. Die anderen Materialien umfassen PowerPoint-Folien für den Unterricht, das Ausbilderhandbuch mit den Schulungsplänen sowie das Arbeitsbuch für die Teilnehmer. Das **Ausbilderhandbuch** enthält eine detaillierte Erläuterung zur Durchführung von Einführungsaktivitäten, Frontalunterricht, Übungen, Fallstudien und Diskussionen bei der Präsenzsulung. Im **Arbeitsbuch** sind alle notwendigen Materialien für die Teilnehmer enthalten.

Diese Schulung umfasst einen **Fragebogen zur Zufriedenheit** sowie einen **Bewertungsfragebogen**. Die Bewertung basiert auf den sechs übergeordneten Lernzielen der einzelnen Module. Im Folgenden sind diese sechs Ziele aufgeführt:

**Modul 1** Analyse der Arbeitsmarktstatistiken und zukünftigen Entwicklungstrends von Menschen50+, um die Humankapital-Anforderungen einer Organisation entsprechend anzupassen (z. B. strategische Personalplanung, Nachfolgeplanung)

**Modul 2** Erkennen von Verpflichtungen aufgrund der Gesetzgebung bzw. Sensibilisierung für 50+ und Ableitung von möglichen Verbesserungen der Organisationsprozesse, z. B. Gesundheitsmanagement

<b>Modul 3</b>	Schaffung einer optimalen Arbeitsumgebung für Personen 50+ unter Berücksichtigung von Mitarbeitermotivation, Selbstwirksamkeit und Selbstkontrolle	
<b>Modul 4</b>	Ableitung von Strategien in Übereinstimmung mit Organisationsstrukturen, Leistungsmessung und Führungsverhalten für die Integration von Arbeitnehmer/-innen 50+, Arbeitnehmern in Übergangsphasen und Arbeitssuchenden 50+	Die aufgeführten Lern
<b>Modul 5</b>	Anwendung angemessener Methoden zur Sicherung des Wissens und zur Bereitstellung von Informationen unter Verwendung von Technologie und unter Berücksichtigung der Eigenschaften der Zielgruppen	einheiten sind teilweise
<b>Modul 6</b>	Entwicklung eines ganzheitlichen und anforderungsbasierten Beratungsprozesses für Menschen 50+	eise im Hand
<b>Modul 7</b>	Verbesserung des Beratungsprozesses durch Peer Learning	dbuch und

teilweise im Ausbilderhandbuch bzw. Arbeitsbuch enthalten. Alle theoretischen Lerneinheiten werden in diesem Handbuch erläutert und in einer entsprechenden kursiv gedruckten Überschrift vorgestellt. Alle praxisorientierten Lerneinheiten sind Fallstudien, die Teil des Ausbilderhandbuchs und des Handbuchs sind. Für den *Online-Kurs* gibt es ein detaillierteres *Handbuch*, in dem alle theoretischen und praktischen Lerneinheiten enthalten sind. Um einen groben Überblick zu bieten, sind die einzelnen Lerneinheiten im Folgenden aufgeführt:

- Modul 1** Lerneinheit 1 Arbeitsmarkt Tourismus in Kroatien
- Modul 2** Lerneinheit 2 Einstellung 50+  
Lerneinheit 3 Fallstudie 1 Gesundheit als Schlüsselfaktor für die Fitness
- Modul 3** Lerneinheit 4 Theorien zur beruflichen Entwicklung  
Lerneinheit 5 Kontrollüberzeugung  
Lerneinheit 6 Voraussetzungen für das Lernen mit 50+  
Lerneinheit 7 Instrumentelles Lernen 50+  
Lerneinheit 8 Fallstudie 2 Altersfreundliches Onboarding (Selbststudium)

- Modul 4**    Lerneinheit 9 Psychologischer Vertrag  
Lerneinheit 10 Sechs emotionale Führungsstile  
Lerneinheit 11 Fallstudie 3 Optimale Förderung für 50+ am Arbeitsplatz
- Modul 5**    Lerneinheit 12 Strategien für das Informationsmanagement 50+  
Lerneinheit 13 Wissenserschätzung für Arbeitssuchende 50+  
Lerneinheit 14 Fallstudie 5 Optimales Wissensmanagement 50+
- Modul 6**    Lerneinheit 15 Selektive Wahrnehmung  
Lerneinheit 16 Entscheidungsfindung  
Lerneinheit 17 Schwierigkeiten bei der Beratung  
Lerneinheit 18 Fallstudie 7 Altersfreundliche Einstellung  
Lerneinheit 19 Fallstudie 9 Prozess für den Vorruhestand
- Modul 7**    Lerneinheit 20 Video-Tutorial Peer Learning



**MODUL**  
**Arbeitsmarkt**  
**50+**

**1**

Schulungsprogramm: InCounselling50+

Name des Moduls	Arbeitspensum	Ausbilderhandbuch	Arbeitsbuch
1. Arbeitsmarkt 50+	120 min.	S. 1	S. 1

**Lernziele**

Nach Abschluss des Kurses sollten die Teilnehmer/-innen folgende Kenntnisse erworben haben:

Übergeordnetes Ziel: Analyse der Arbeitsmarktstatistiken und zukünftigen Entwicklungstrends von 50+, um die Humankapital-Anforderungen einer Organisation entsprechend anzupassen (z. B. strategische Personalplanung, Nachfolgeplanung)

Untergeordnete Ziele:

- Verständnis der wichtigsten Beziehungen und Prozesse auf dem Arbeitsmarkt und der potenziellen Auswirkungen auf Organisationsebene (TAX = Taxonomie-Ebene 2)
- Kenntnis der wichtigsten Eigenschaften und Trends des Arbeitsmarktes im Heimatland und in der EU (TAX 1)
- Analyse der lokalen Situation und Perspektiven (des Arbeitsmarkts) im Kontext der eigenen beruflichen Umgebung (TAX 3)
- Verständnis der spezifischen Merkmale von Menschen50+ auf dem Arbeitsmarkt (TAX 2)
- Kenntnis der aktiven arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen und deren Auswirkungen auf die Arbeitsmarktposition von Menschen50+ (TAX 1)

**Grundlagen**

- Elemente des Arbeitsmarkts: Nachfrage, Angebot, Akteure, Regulierung
- Entwicklung des Arbeitsmarkts: Fachkräftemangel, demografischer Wandel
- Arbeitsmarktstatistiken und -berichte
- Aktive arbeitsmarktpolitische Maßnahmen

**Arbeitnehmer/-innen50+**

- Technologie, Organisation, Markt und soziale Veränderungen
- Diskussion zur Bedeutung von Beschäftigt50+

**Arbeitnehmer/-innen in der Übergangsphase zum Ruhestand**

- Situation von Arbeitnehmern in Übergangsphasen
- Wirtschaftliche Wahlmöglichkeiten für Arbeitnehmer in Übergangsphasen
- Arbeitsmarktpolitische (und andere relevante) Maßnahmen im Hinblick auf Arbeitnehmer in Übergangsphasen

**Arbeitssuchende50+**

- Chancen und Herausforderungen für Arbeitslose50+ auf dem Arbeitsmarkt
- Diskriminierung (von Arbeitslosen50+) auf dem Arbeitsmarkt

**Lerneinheit (selbstgesteuerter Online-Kurs)**

- Lerneinheit 1 Arbeitsmarkt Tourismus in Kroatien

**Inhalt**

1. Aktuelle Arbeitsmarktstatistiken und -trends .....	4
<b>1.1 Demografischer Wandel</b> .....	4
<b>1.2 Erwerbspersonenpotenzial</b> .....	5
1.2.1 Erwerbstätigenquote 50+ .....	7
1.2.2 Wirtschaftliche Komponenten der Produktivität eines Unternehmens.....	8
1.2.3 <i>Lerneinheit 1 Arbeitsmarkt Tourismus in Kroatien</i> .....	9
2. Arbeitsmarkt .....	10
<b>2.1 Klassisches Gütermodell: der Arbeitsmarkt</b> .....	10
<b>2.2 Das klassische Gütermodell in der Realität</b> .....	11
3. Informationsasymmetrien .....	12
4. Übertragung von Markttrends .....	13
<b>4.1 Demografische Verwaltung</b> .....	14
<b>4.2 Nachfolgeplanung</b> .....	15
Fazit .....	20
Literatur .....	20

## 1. Aktuelle Arbeitsmarktstatistiken und -trends

### 1.1 Demografischer Wandel

Der demografische Wandel in den europäischen Ländern erfolgt aufgrund von mehreren Phänomenen wie bessere medizinische Versorgung, höhere Lebenserwartung und sinkende bzw. stagnierende Geburtenraten. Tabelle 1 bietet einen Überblick über die aktuelle Bevölkerung, die prozentuale Verteilung der unterschiedlichen Altersgruppen und die Geburtenrate sowie die Lebenserwartung bei Geburt, mit 65 Jahren und die Lebenserwartung bei guter Gesundheit (Eurostat, 2015). Bei der Geburtenrate werden die Lebendgeburten pro Frau in den drei angegebenen Ländern dargestellt. Die Raten weisen in fast allen europäischen Ländern, einschließlich Deutschland, Kroatien und Polen, niedrige Niveaus auf. Das aktuelle Niveau ist zu niedrig, um eine Reproduktion der Bevölkerung zu ermöglichen. Der Indikator „Lebenserwartung bei guter Gesundheit“ wurde besonders hervorgehoben. Im Gegensatz zur herkömmlichen Lebenserwartung, bei der die Lebensdauer gemessen wird, soll dieser Indikator Informationen über die Lebensqualität liefern. Dies ist insbesondere dann sinnvoll, wenn die Zahlen zum ansteigenden Rentenalter in den europäischen Ländern miteinander verglichen werden.

(2014) 2015	Deutschland	Kroatien	Polen
Bevölkerung insgesamt	81.197.537	4.225.316	38.005.614
Geburtenrate	(1,47) 1,50	(1,46) 1,40	(1,32) 1,32
Prozentsatz der 50- bis 64-Jährigen	22 %	21,4 %	21,1 %
Prozentsatz der 65- bis 79-Jährigen	15,4 %	14,2 %	11,4 %
Lebenserwartung bei Geburt <sup>2014</sup>	81,2 Jahre	77,9 Jahre	77,8 Jahre
Lebenserwartung im Alter von 65 Jahren <sup>2014</sup>	19,9 Jahre	17,5 Jahre	18,4 Jahre
Lebenserwartung bei guter Gesundheit	Männer: 65,3 Frauen: 67,5	Männer: 55,3 Frauen: 56,8	Männer: 60,1 Frauen: 63,2

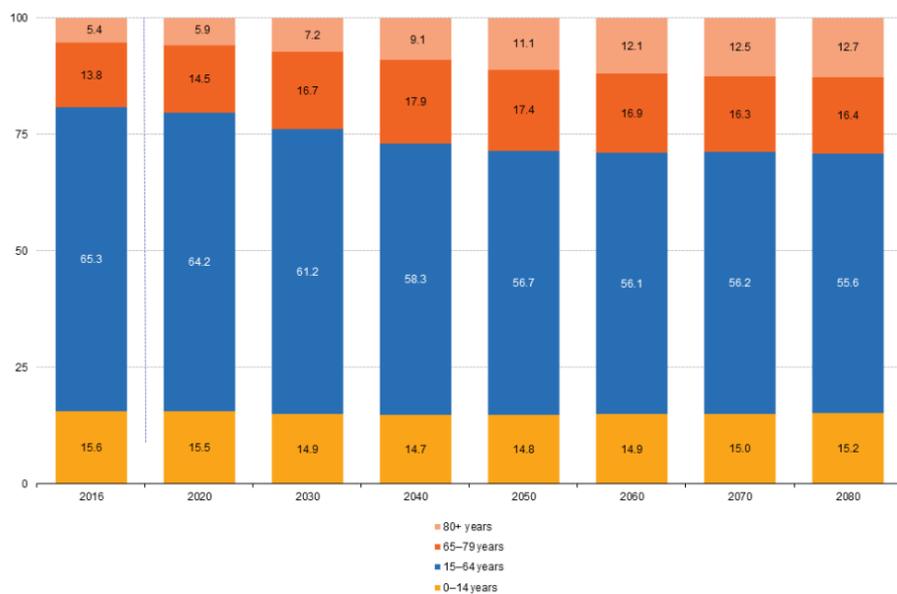
Lebenserwartung bei guter Gesundheit im Alter von 65 Jahren	Männer: 11,4	Männer: 4,7	Männer: 7,6
	Frauen: 12,3	Frauen: 4,5	Frauen: 8,4

Tabelle 1. Demografischer Wandel (Eurostat, 2015; Eurostat, 2017a; Eurostat, 2017b und Eurostat, 2017c)

Die obigen Zahlen geben den aktuellen Anteil von Personen über 50 Jahren an der Bevölkerung an.

Prognosestatistiken wie in Diagramm 1 unten zeigen eine extreme Veränderung der prozentuale Verteilung der älteren Altersgruppen bis 2080. Der Anteil der Bevölkerung im Alter von 80+ wird bis 2080 voraussichtlich von 5,4 % auf 12,5 % ansteigen. Im Gegensatz dazu steigt die Altersgruppe 65 bis 79 Jahre voraussichtlich nur um 2,5 % (von 13,8 % auf 16,3 %). Während die Bevölkerungsgruppe im Alter zwischen 15 und 64 Jahren um ca. 10 % fallen wird (von 65,3 % auf 55,6 %),

ändert sich die Rate für die Altersgruppen Kinder und Jugendliche bis 2080 nicht wesentlich (Eurostat, 2017d).



Note: 2016: estimate, provisional. 2020-80: projections (EUROPOP2015).  
Source: Eurostat (online data codes: demo\_pjangroup and proj\_15ndbims)

Damit wird gezeigt, dass sich die Probleme beim Erhalt der

wirtschaftlichen Produktivität und bei der Sicherstellung der Rentenzahlungen zukünftig noch verstärken werden.

Diagramm 1: Prozentuale Verteilung unter den Altersgruppen in der EU

(Eurostat, 2017d)

### 1.2 Erwerbspersonenpotenzial

In den folgenden beiden Tabellen erhalten Sie einen Überblick über das nationale Erwerbspersonenpotenzial, die aktive Bevölkerung 55+ sowie wichtige Daten zur Rente. Es ist mitunter schwierig, vergleichbare Daten zu finden, da sich einige Studien und Umfragen

auf unterschiedliche Altersjahrgänge konzentrieren, z. B. 50+ oder 55+. Auch wenn sich die Schulung auf Menschen50+ konzentriert, stehen manchmal nur zuverlässige Daten für die Altersgruppe 55+ zur Verfügung. Des Weiteren variieren die Berechnungen für Arbeitslosen- und Erwerbstätigenquoten in den einzelnen EU-Ländern sowie die Eurostat-Berechnungen unten. Wenn ein Ausbilder es als wichtig erachtet, die nationalen Zahlen und Besonderheiten hervorzuheben, kann dieser weitere Details und Informationen bereitstellen. Das Rentenalter wurde aufgrund von europäischen Verordnungen angehoben (Morschhäuser & Sochert, 2006). Je nach Phase des Konjunkturzyklus wird der Vorruhestand während Rezessionsphasen durch Subventionen gefördert und während Aufschwungphasen durch Kürzungen des Budgets unterbunden (Morschhäuser & Sochert, 2006). Entsprechend der steigenden Lebenserwartung bzw. der Lebenserwartung bei guter Gesundheit bleiben die Menschen heutzutage aktiver, auch nachdem sie in Rente gegangen sind. Es kann daher von Vorteil sein, Personen50+ dazu zu ermutigen, länger als durch die rechtlichen Bestimmungen vorgesehen in ihrem Arbeitsverhältnis zu bleiben. Weitere Aktivitätsoptionen nach Renteneintritt können ehrenamtliche oder soziale Tätigkeiten sein. Das Aktivitätsniveau hängt jedoch von der Einzelperson sowie von den physischen Anforderungen der Arbeit ab. Arbeitnehmer/-innen, die anstrengende körperliche Arbeiten durchführen müssen, haben häufig nach einem langen Berufsleben mit Einschränkungen zu kämpfen (WHO, 2016). Diesen sollte der Vorruhestand ermöglicht werden, oder der Arbeitsplatz bzw. die Arbeitsbedingungen sollte(n) angepasst werden. Inaktive Personen sind nicht Teil der Erwerbsbevölkerung. Dies bezeichnet Personen, die weder arbeitslos noch beschäftigt sind, beispielsweise Hausfrauen oder -männer, Rentner, Freiwillige oder Auszubildende ohne Vergütung (International Labour Organisation, ohne Datum). Das Thema „Gesundheit am Arbeitsplatz“ wird in Modul 2 besprochen.

Erwerbspersonenpotenzial			
	Deutschland	Kroatien	Polen
Aktive Bevölkerung insgesamt (20–65)	39.175.900	1.563.700	15.811.600
Anteil der aktiven Bevölkerung an der Gesamtbevölkerung	78 %	60,5 %	67,8 %
% 55–65 aktive Bevölkerung	66,2 %	39 %	44,3 %

% 55–65 Bevölkerung	inaktive	4,6 %	16,3 %	7,5 %
Gesetzliches Rentenalter <sup>2</sup>		M & W 65J6M	M 65J; W 61J3M	M 65J7M; W60J7M
Zukünftiges Rentenalter = 67, etabliert bis		Bis 2031	Bis 2038	Bis M 2020/W 2040  Im Nov. 2016 abgeschafft
Vorruhestandsalter		63J6M	60	
Beitragszeitraum (für Vorruhestand)		35J (35J)	15J (35J)	

Tabelle 2. Erwerbstätigkeit jenseits der 55 und Ruhestand (Eurostat, 2017b)

### 1.2.1 Erwerbstätigenquote 50+

Neben dem Problem des Erhalts der wirtschaftlichen Produktivität hat der demografische Wandel auch schwerwiegende Folgen für die Rentensysteme. Zu diesem Sachverhalt hat die EU eine Verordnung mit zwei spezifischen Anforderungen erlassen. Erstens soll das Rentenalter in allen europäischen Ländern auf 67 Jahre angehoben werden und zweitens soll die Erwerbstätigenquote für Menschen ab 55 auf mindestens 50 % gesteigert werden (Morschhäuser & Sochert, 2006). Die in dieser Schulung berücksichtigten Länder (Kroatien, Deutschland und Polen) konnten die Erwerbstätigenquote für Menschen 55+ steigern, auch wenn die Anforderung von 50 % nicht überall erreicht wurde. Wenn man den Aspekt der Lebenserwartung bei guter Gesundheit berücksichtigt, kann dieser der Grund sein, warum einige Menschen 50+ nicht reaktiviert oder beschäftigt werden können, denn die Lebenserwartung bei guter Gesundheit kann auch vom Maß an körperlicher Arbeit am Arbeitsplatz abhängen. Im Hinblick auf die Generation der Arbeitnehmer/-innen 50+ kann davon ausgegangen werden, dass diese tendenziell hauptsächlich in Berufen mit körperlicher Arbeit bzw. in handwerklichen Berufen arbeiten. Langjährige körperlich anstrengende Arbeit geht häufig einher mit gesundheitlichen Beeinträchtigungen oder physischen Einschränkungen. Für diese Arbeitnehmer ist es erforderlich, neue Möglichkeiten im Unternehmen oder auf dem Arbeitsmarkt zu schaffen. Innerhalb eines Unternehmens können sie mehr kognitive Arbeiten übernehmen und dabei ihre Fachkenntnisse einbringen bzw. neue Mitarbeiter/-innen einarbeiten. Wenn ein Arbeitnehmer nicht im Unternehmen

bleiben kann, sollten mehr Möglichkeiten für einen Wechsel der Aktivitäten oder des Berufs zur Verfügung stehen. Aus diesem Grund sind neue Regelungen erforderlich. Unter Berücksichtigung dieser Tatsachen muss festgestellt werden, dass das 50%-Ziel der EU möglicherweise etwas zu ehrgeizig ist. Für zukünftige Generationen ist dieses Ziel realistisch, da die Europäische Union und die Mitgliedsstaaten eine Wissensgesellschaft anstreben (Rodrigues, 2002), die den derzeitigen Arbeitsmarktstrukturen entgegenstehen kann.

Erwerbstätigenquote 55–64	Deutschland	Kroatien	Polen
2006	48,1	34,1	28,1
2011	60,5	38,2	36,9
2016	68,6	38,1	46,2

Tabelle 3. Erwerbstätigenquote 55+ (Eurostat, 2017e)

Es ist von Vorteil, wenn ältere Menschen länger für den Arbeitsmarkt verfügbar bleiben, da so die Produktivitätsebene der Wirtschaft leichter erhalten werden kann und mehr Beiträge in das Rentensystem fließen. Die aktuellen Statistiken zeigen jedoch auch, dass die Produktivitätsebene allein durch die Reaktivierung und Anstellung von Personen 50+ nicht auf dem gleichen Niveau gehalten werden kann. Zusätzliche Arbeitsressourcen können möglicherweise mithilfe von Arbeitnehmern aus dem Ausland gewonnen werden (Barslund & Busse, 2016). Dies ist zwar nicht direkt das Thema dieser Schulung, doch dieser Aspekt wird in Lerneinheit 1: Arbeitsmarkt Tourismus in Kroatien aufgegriffen. Zu den berücksichtigten Personen 50+ gehören Hausfrauen und Langzeitarbeitslose sowie Arbeitnehmer/-innen 50+ in Umschulungsmaßnahmen oder die einen neuen Beruf aufnehmen.

### 1.2.2 Wirtschaftliche Komponenten der Produktivität eines Unternehmens

Einfach ausgedrückt produziert ein Unternehmen Output mithilfe von zwei Arten von Input: Arbeit und Kapital. Gemäß dieser Annahme hängt der kurzfristige Produktions-Output bzw. der erzielte Output eines Unternehmens von der Menge an Arbeits-Input und Kapital-Input ab (Mankiw, 2012).

**Technologische Veränderungen** führen zu geringeren Fertigungskosten und Produkten mit höherer Qualität. Sich ändernde Produkthanforderungen führen zu technologischen Veränderungen, wodurch sich wiederum die Anforderungen für die benötigte Arbeitsleistung zur Produktion von Gütern ändern. Dies bedeutet nicht, dass technologische Veränderungen

mit einer steigenden Arbeitslosenquote einhergehen (Mankiw, 2012).

Eine zweite Auswirkung umfasst die Etablierung von Automatisierungstechnologie. Die Auswirkungen dieser Veränderungen auf die Arbeitsmärkte hängen davon ab, ob dieser Arbeitskrafttyp eine Ergänzung oder ein Ersatz für Arbeitnehmer ist (Mankiw, 2012). Arbeitnehmer, denen Schulungsmaßnahmen durch das Unternehmen gewährt wurden, werden beispielsweise nicht so schnell entlassen. Gleichermäßen ist es in Märkten, die einen hohen Anteil an Schulungskosten umfassen, wahrscheinlicher, dass Unternehmen auf Basis von Überstunden arbeiten, als dass zusätzliche Mitarbeiter/-innen eingestellt werden. Aus diesem Grund wird davon ausgegangen, dass bei Unternehmen mit hochgradig firmenspezifischer Ausbildung während des Konjunkturzyklus weniger Veränderungen bei den Anstellungen (Fluktuation) stattfinden.

### *1.2.3 Lerneinheit 1 Arbeitsmarkt Tourismus in Kroatien*

Nachdem Kroatien 2013 Mitglied der EU wurde, war es für kroatische Arbeitskräfte sehr viel einfacher, Arbeit in anderen EU-Staaten zu finden. Die Emigration von kroatischen Arbeitskräften (hauptsächlich junge Menschen) verstärkte sich insbesondere im Jahr 2016. Es wird geschätzt, dass in diesem Jahr zwischen 50.000 und 100.000 Kroaten ins Ausland abgewandert sind, um in anderen EU-Staaten zu arbeiten, hauptsächlich im Dienstleistungssektor.

Der Tourismus als wesentlicher Sektor der kroatischen Wirtschaft erlebte 2016 ein starkes Wachstum von über 7 %. Die Prognosen für den Sommer 2017 waren sogar noch optimistischer. Als in der Tourismusbranche im Frühjahr 2017 die Einstellung von Saisonkräften begann, gab es große Rekrutierungsprobleme. Da nicht genügend Bewerber vorhanden waren, konnten viele Unternehmen ihre freien Stellen für die Saison nicht besetzen. Der Reiseverkehr und die Tourismusbranche wuchsen im Sommer 2017 weiter, in einigen Regionen sogar über 10 %, und die Unternehmen hatten mit einem ständigen Mangel an Arbeitskräften zu kämpfen. Im Winter 2017/18 reduzierte die kroatische Regierung einige Kostenbelastungen für die Arbeit im Tourismussektor. Als Folge kündigten die Arbeitgeber deutliche Lohnanstiege für Mitarbeiter/-innen an.

Aufgrund der Prognosen wird davon ausgegangen, dass der Reiseverkehr in den nächsten Jahren weiter ansteigt. Ein wichtiges Thema für Kroatien ist die Frage, wie das Arbeitskräfteangebot im kroatischen Tourismussektor gesteigert werden kann. Weiterhin bleibt offen, wie die Löhne und Gehälter in diesem Sektor reagieren werden und wie dadurch die Löhne und Gehälter von betroffenen Sektoren beeinflusst werden.

**Ende von Lerneinheit 1****2. Arbeitsmarkt**

Der Unterschied zwischen inländischen, lokalen und betriebsinternen Arbeitsmärkten muss erläutert werden. Beim **inländischen Arbeitsmarkt** findet die Personalsuche von Arbeitgebern und Unternehmen auf nationaler Ebene statt. In der Realität findet die Personalsuche häufig auf lokaler Ebene auf dem **lokalen Arbeitsmarkt** statt. Die Märkte für Hochschulprofessoren, Top-Management-Stellen in großen Unternehmen und ähnliche Positionen sind inländische Arbeitsmärkte, da es nur wenige Arbeitssuchende in diesem Bereich gibt. Sekretäre/Sekretärinnen, Schreiner/-innen, LKW-Fahrer/-innen oder Elektriker/-innen werden normalerweise über den lokalen Arbeitsmarkt angestellt. Man spricht von einem **betriebsinternen Arbeitsmarkt**, wenn Unternehmen Positionen auf höherer Ebene durch Beförderung innerhalb des Unternehmens besetzen. Unternehmen nutzen häufig betriebsinterne Arbeitsmärkte, da dadurch

- die Kosten für Anstellung, Onboarding und Schulung reduziert werden,
- Mitarbeitermoral und -motivation gesteigert werden und
- der Unsicherheitsfaktor verringert wird (da das Unternehmen die Produktivität des Arbeitnehmers bereits kennt) (Ehrenberg & Smith, 2018).

**2.1 Klassisches Gütermodell: der Arbeitsmarkt**

In der Wirtschaft gibt es unterschiedliche Strategien, um zu erklären, wie der Preis von Löhnen und Gehältern bestimmt wird. Eine traditionelle Möglichkeit zur Analyse des Arbeitsmarkts ist das klassische Modell des Gütermarkts. Das Angebot von und die Nachfrage nach Arbeitskräften kann anhand von zwei einfachen Kurven erläutert werden. Im Folgenden werden die Mechanismen und Voraussetzungen dieses Modells erklärt. Dies erleichtert das Verständnis der grundlegenden Funktionen des Arbeitsmarkts und wie die aktuellen Arbeitsmarktsituationen in diesem Modell dargestellt werden und es hinfällig machen.

Die Kurve zum **Arbeitskräfteangebot** stellt den Interessenkonflikt zwischen Arbeit, d. h. Geld verdienen, und Freizeit dar. Je mehr man arbeitet, desto weniger Freizeit steht zur Verfügung. Die Kurve zur **Arbeitskräftenachfrage** zeigt, dass für dieselbe Arbeit mehr bzw. weniger teure Arbeitskraft angefordert werden kann. Das Gleichgewicht entsteht dort, wo sich beide Kurven treffen. Dieses Gleichgewicht gibt den Lohn an, den Arbeitnehmer/-innen erhalten, wenn sie angestellt werden (Mankiw, 2012).

Beide Kurven können sich nach **rechts** oder **links verschieben**. Diese Mechanismen zeigen einen Anstieg bzw. Rückgang des Angebots bzw. der Nachfrage nach Arbeitskräften und gehen einher mit einem Anstieg bzw. Rückgang der Löhne und Gehälter. Es gibt mehrere mögliche Gründe für Verschiebungen beim Angebot (z. B. mehr/weniger Arbeitnehmer; Arbeitnehmer bieten mehr/weniger Arbeit an) sowie bei der Nachfrage (z. B. mehr/weniger technologische Innovationen im betreffenden Markt ersetzen mehr/weniger Arbeitnehmer; mehr/weniger Verbrauch der Produkte des Markts).

## 2.2 Das klassische Gütermodell in der Realität

Wie alle Theorien unterliegt das klassische Gütermodell einigen Annahmen. Es ist anzumerken, dass dieses Modell aufgrund der aktuellen Merkmale des Arbeitsmarkts als veraltet betrachtet werden muss, heutzutage mehr denn je. Zurück zum Thema: Die vier Voraussetzungen *perfekter Wettbewerb*, *Profitmaximierung*, *perfekte Informationen* und *homogenes Arbeitskräfteangebot* werden nur teilweise erfüllt. In der EU weisen ältere Altersjahrgänge eine steigende prozentuale Verteilung bei der Gesamtbevölkerung auf, und diese wird durch die Alterung heterogener (Morschhäuser & Sochert, 2006). Daher ist die Voraussetzung *homogenes Arbeitskräfteangebot* nicht gegeben. Des Weiteren ist es unmöglich, perfekt über den Arbeitsmarkt informiert zu sein. Umgekehrt ist es für Arbeitgeber, Personalabteilungen und Berater/-innen schwierig, perfekt über Arbeitnehmer/-innen 50+ und Klient/-innen 50+ informiert zu sein. Damit befasst sich der nächste Abschnitt *Informationsasymmetrien*. Auch wenn nicht alle Voraussetzungen in diesem Modell erfüllt werden, gibt es dennoch einen Überblick über die Auswirkungen und Folgen von Arbeitsmarkttrends.

Neben den vier teilweise erfüllten Voraussetzungen gibt es weitere Aspekte, die die Vielseitigkeit des Arbeitskräfteangebots realistisch wiedergeben. In diesem Modell werden beispielsweise keine Lohnunterschiede berücksichtigt. Arbeitnehmer/-innen mit demselben **Ausbildungshintergrund** und gleichen Arbeitsbedingungen erhalten möglicherweise unterschiedliche Gehälter. Welche Gründe gibt es für diese Unterschiede? Das oben erläuterte Modell konzentriert sich nur auf monetäre Werte. Die Unterschiede treten aufgrund von variierenden Arbeitsbedingungen wie Sicherheit, Tag- und Nachtschichten, mehr oder weniger attraktive Jobs und/oder Jobumgebungen auf.

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist das **Humankapital**, das als das Potenzial bzw. der Produktionsfaktor einer Person definiert ist. Es wird durch die Investition in Bildung im Laufe der Zeit erreicht. Das Humankapital bezieht sich auf die Einzelperson und ist daher nicht direkt austauschbar. Laut der Theorie muss ein Schüler/Student während des Ausbildungsprozesses mit weniger oder gar keinem Einkommen zurechtkommen. Dieser Mangel geht allerdings einher mit besserem Wissen und Fachkenntnissen und wird später durch ein höheres Gehalt kompensiert. Die Investition in Ausbildung heute bedeutet

zukünftig eine Produktivitätssteigerung. Daher werden Personen 50+ als die Personen mit dem höchsten Humankapital angesehen.

Des Weiteren müssen die Unterschiede bei den **körperlichen und geistigen Qualitäten** einer Person berücksichtigt werden, die sich in persönlichen Talenten und Leistungspotenzialen zeigen. Diese Faktoren und deren Einfluss auf Löhne und Gehälter können nur schwer geschätzt und nicht exakt gemessen werden, insbesondere, da die körperlichen Fähigkeiten im Alter tendenziell abnehmen, während die geistigen Qualitäten steigen.

In einigen Fällen muss die Regierung in die natürliche Marktregulierung eingreifen. Die Festlegung von **Mindestlöhnen** schützt mehrere Arbeitnehmergruppen. Auf diese Weise garantiert die Regierung auch langfristig die Teilhabe aller Arbeitskräfte am Markt. Der Mindestlohn wird über dem Gleichgewichtslohn festgesetzt und betrifft normalerweise keine ausgebildeten und eingearbeiteten Arbeiter/-innen oder Fachkräfte. Dieses Instrument muss allerdings vorsichtig eingesetzt werden. Im Hinblick auf die Übereinstimmung von Nachfrage und Angebot geht die Einführung von Mindestlöhnen immer mit Arbeitslosigkeit einher (Mankiw, 2012).

### 3. Informationsasymmetrien

Auf dem aktuellen Arbeitsmarkt sind unvollständige Informationen die Norm, da den Vertragspartnern nicht immer alle Informationen über die jeweils andere Partei in völlig transparenter Form vorliegen. Dies kann mehrere Gründe haben. Erstens zieht es eine der Parteien möglicherweise vor, nicht alle Informationen bereitzustellen. Beispiel: Ein Arbeitnehmer möchte nicht, dass der Arbeitgeber über gesundheitliche Einschränkungen Bescheid weiß, damit der Arbeitnehmer überzeugend und leistungsfähig erscheint. Dies ist insbesondere bei Personen 50+ der Fall. Arbeitgeber wiederum können Informationen über die Arbeitgebermarke zurückhalten. Die beworbene Arbeitgebermarke kann von der gelebten Arbeitgebermarke abweichen, die sich in den Organisationswerten widerspiegelt (Rothwell, 2010). Dies kann zu Missverständnissen oder Asymmetrien der angenommenen Werte oder Voraussetzungen führen. Ein weiteres Problem für Arbeitnehmer/-innen 50+ kann der Online-Auftritt eines Unternehmens sein, auf den diese Arbeitnehmer möglicherweise keinen Zugriff haben. Ein Grund kann sein, dass der Arbeitnehmer keine entsprechenden Geräte hat oder ihm die nötigen Kenntnisse für die Nutzung fehlen. Es muss allerdings angemerkt werden, dass das Internet generell dabei hilft, Informationsasymmetrien zu verbessern. Dennoch sind in der Regel alle Informationen zwar unvollständig, aber symmetrisch. Die Prinzipal-Agenten-Theorie zeigt mögliche Folgen von unvollständigen und symmetrischen bzw. asymmetrischen Informationen, d. h., zwei Parteien, ein Arbeitgeber und ein Arbeitnehmer, haben zwei unterschiedliche Informationsstatus. Dieser Informationsunterschied kann

schnell abgebaut werden, indem man sich näher kennen lernt. Wenn Informationslücken jedoch nicht abgebaut werden können, können diese Asymmetrien zu einem Marktversagen führen. Große Informationslücken können zu Vermeidungsverhalten einer Partei führen. In diesem Fall sind Arbeitgeber und Arbeitnehmer unsicher und werden den Vertrag nicht unterzeichnen (Eisenhardt, 1989).

Sich über Informationslücken und -asymmetrien bewusst zu sein, kann dabei helfen, Erwartungen abzuklären. Eine mögliche Vorbeugungsmaßnahme kann ein psychologischer Vertrag sein, welcher in Modul 4 behandelt wird. Die Fähigkeit, Asymmetrien zu reduzieren und Lücken zu überbrücken, erfordert eine Sensibilisierung aller Partnerverantwortlichen. Das Bewusstsein unter Personalverantwortlichen und Berater/-innen zu schaffen ist wichtig, da Arbeitgeber derzeit große Informationsasymmetrien hinsichtlich der Erwartungen und Bedürfnisse von 50+ erfahren. Im folgenden Modul 2 werden die entsprechenden Themen behandelt, z. B. wie Unternehmen zur Verbesserung des Gesundheitszustands und der Arbeitsumgebung von Arbeitnehmern beitragen können, um sie so fit und arbeitsfähig zu halten. Im Jahre 2002 wurde im Rahmen einer finnischen Studie festgestellt, dass 50 % der Männer und 60 % der Frauen unter einer langfristige Erkrankung leiden (Morschhäuser & Sochert, 2006) und 40 % durch die eigene Arbeit beeinträchtigt sind bzw. die eigene Arbeit leidet, insbesondere in körperlich anstrengenden Jobs (Ilmarinen, 2007).

In diesem Kontext liegt die Verantwortung beim Personalmanagement und den angewendeten Instrumenten, z. B. Verbesserung der theoretischen und praktischen Arbeitgebermarke (Rothwell, 2010). Dies bedeutet, dass die Arbeitgebermarke den tatsächlich gelebten Werten entspricht. Außerdem sollten Einstellung, Onboarding, Bindung und Personalentwicklung (Morschhäuser & Sochert, 2006) an die Besonderheiten der Generation50+ angepasst werden. Die aufgeführten Konstrukte werden in den folgenden Modulen erläutert. Dieses Modul 1 konzentriert sich auf die Nachfolgeplanung und die demografische Verwaltung (Carbon, Heindl, Süßmuth & Wiesenewsky, 2014), insbesondere in Bezug auf aktuelle Markttrends und Prognosen.

#### **4. Übertragung von Markttrends**

Es ist wichtig, mit einer Analyse der aktuellen Situation des Unternehmens zu beginnen. Anschließend können weitere Szenarien berücksichtigt werden, die eine organisatorische Veränderung und Verbesserung ermöglichen. Dies bezieht sich auf weitere Themen, z. B. Arbeitgebermarke, Einstellung und Onboarding von Personen50+. Diese Themen werden hauptsächlich in den Modulen 2, 3 und 4 erläutert. Zu Beginn der Schulung ist es wichtig, die aktuelle Situation des Unternehmens zu kennen. Daher werden im folgenden Abschnitt die demografische Verwaltung und die Nachfolgeplanung beschrieben und mit den Arbeitsmarktprognosen in Beziehung gesetzt, die am Anfang erläutert wurden. Dieses

Thema steht in engem Zusammenhang mit dem Personalmanagement. Für Berater bietet dieser Abschnitt tiefere Einblicke in die Funktionsweise der Personalabteilung und fördert ein besseres Verständnis. Anschließend können Beratung des Kunden und Unterstützung bei der Reintegration in den Arbeitsmarkt verbessert werden.

#### 4.1 Demografische Verwaltung

In den vorherigen Abschnitten wurden die Prozesse des demografischen Wandels hervorgehoben, und die Folgen für die Gesellschaft und Wirtschaft wurden erläutert. Neben den generellen Folgen ist es wichtig für ein Unternehmen, zu verstehen, wie die eigenen Mitarbeiter/-innen von dieser Veränderung betroffen sind. Dies bedeutet, dass insbesondere das Personalmanagement die Altersstruktur der eigenen Mitarbeiter kennen und diese verfolgen muss.

In mehreren Studien konnte gezeigt werden, dass Unternehmen, bei denen aufgrund des demografischen Wandels Veränderungen notwendig sind, enorm von der Analyse ihrer eigenen Altersstruktur profitieren (Morschhäuser & Sochert). Dies ist äußerst wichtig, da es einen Sensibilisierungsprozess darstellt und dementsprechend langfristig eine bessere Planung des Humankapitals und der Ressourcen sicherstellt. Des Weiteren werden die zugehörigen Aspekte verbessert, beispielsweise das Gesundheitsmanagement (Carbon et al., 2014).

Wie oben beim demografischen Wandel dargestellt, wird der Vorruhestand von der Regierung nicht mehr finanziell gefördert. Aufgrund der Erhöhung des Rentenalters in Europa wäre aber für mehr Personen mit körperlich anstrengender Arbeit häufiger ein Vorruhestand notwendig. Carbon et al. (2014) fanden heraus, dass in Deutschland und Österreich 5 % der Unternehmen angeben, dass sie sich von der Politik unterstützt fühlen. Trotz des Eindrucks einer sinkenden politischen Unterstützung ist es jedoch die Pflicht eines Unternehmens, auf dem aktuellen Stand zu bleiben und Beständigkeit zu gewährleisten.

Für Beständigkeit ist das Humankapital bzw. sind die Mitarbeiter/-innen die wichtigste Komponente. Wie Carbon et al. (2014) zeigen, muss ein Unternehmen Informationen erfassen und analysieren und daraus Methoden entwickeln und umsetzen. Es wird gezeigt, dass viele Unternehmen sich des fortschreitenden demografischen Wandels durchaus bewusst sind. Viele erfassen und analysieren aber nur Informationen und entwickeln keine Methoden. Es wird weiter angegeben, dass Unternehmen, bei denen kein Fachkräftemangel herrscht, im Status der Informationssuche verbleiben. Es bleibt unklar, ob in diesen Unternehmen tatsächlich kein solcher Mangel herrscht, oder ob ihnen keine ausreichenden Informationen zur Verfügung stehen (Carbon et al., 2014).

Zurück zu den Unternehmen, die Methoden zum Lösen von potenziellen Problemen des demografischen Wandels entwickeln und umsetzen: Wie oben gezeigt, wird die Anzahl der Erwerbspersonen insgesamt in den nächsten Jahrzehnten sinken (Eurostat, 2017). Normalerweise wird die Personalplanung kurzfristig immer ein Jahr im Voraus durchgeführt. Um dem demografischen Wandel entgegenzutreten, wäre es allerdings sinnvoll, den Planungshorizont von einem auf drei oder fünf Jahre zu erweitern (Carbon et al., 2014). Dies würde die aktive Beteiligung der Arbeitgeber beim Thema Ruhestand erleichtern, was von der Hälfte der befragten Arbeitnehmer angegeben wurde (Carbon et al., 2014).

In den Projekt- sowie in anderen Umfragen und Interviews wurde festgestellt, dass die Informationssituation in den verschiedenen EU-Staaten extrem variiert. Die Informationssituation hinsichtlich der eigenen Mitarbeiter/-innen und anstehenden Renteneintritte, einschließlich Rentenmodellen und Fluktuation, macht es erforderlich, die eigene Altersstruktur und die möglichen Chancen und/oder Hindernisse zu berücksichtigen oder zu überdenken.

#### 4.2 Nachfolgeplanung

Die Rentenplanung führt zu einem weiteren wichtigen Personalthema: der Nachfolgeplanung. Unter Berücksichtigung des sinkenden Arbeitskräftepotenzials und der großen Baby-Boomer-Generation, die bald in Rente geht, müssen Unternehmen sich damit befassen, wie sie Wissen und Fachkenntnisse sichern können. Dieses Thema hat auch große Bedeutung für Berater/-innen. Berater können ihre Beratungsleistung verbessern und eine bessere Vorbereitung für Arbeitssuchende gewährleisten, um Einblicke in diese Planung zu erhalten. Die prozentuale Verteilung von Rentnern ist weitaus größer als noch vor einigen Jahrzehnten und bleibt auch in den kommenden Jahrzehnten hoch. Anders gesagt: Kurzfristig gehen möglicherweise viele Arbeitnehmer/-innen in den Ruhestand, und Unternehmen müssen wichtiges Wissen sichern sowie entsprechende Nachfolger auswählen und einarbeiten.

Rothwell (2010, S. 10) definiert wie folgt:

Nachfolgeplanung und -management (Succession Planning and Management, SP&M) ist der Prozess, mit dem

die Stabilität der Personalanstellung sichergestellt wird. Sie kann vielleicht am besten als der Versuch verstanden werden, die fortlaufende effektive Leistung einer Organisation,

eines Bereichs, einer Abteilung oder einer Arbeitsgruppe sicherzustellen, indem

Vorkehrungen für die Entwicklung, dem Ersatz und den strategischen Einsatz von wichtigen Personen

über einen längeren Zeitraum getroffen werden. Ein SP&M-Programm ist daher eine wohlüberlegte und systematische Maßnahme einer

Organisation, um die Führungskontinuität in wichtigen Positionen sicherzustellen und intellektuelles bzw. Wissenskapital für die Zukunft zu generieren sowie das Vorankommen des Einzelnen zu fördern.

In diesem Kontext spielt die Personalabteilung eine äußerst wichtige Rolle für die Sicherstellung der Nachfolgeplanung. Um eine harmonische Nachfolgeregelung im gesamten Unternehmen sicherzustellen, sollte die Strategie der Personalabteilung mit der Unternehmensstrategie verknüpft sein (Rothwell, 2010), für die die folgenden sieben Schritte empfohlen werden:

1. Festlegen des Zwecks sowie der Zielsetzungen und -vorgaben der Organisation und der Personalfunktion;
2. Analysieren des externen Umfelds, um zukünftige Risiken und Chancen zu ermitteln, die das Personal innerhalb und außerhalb der Organisation betreffen;
3. Beurteilen der aktuellen Stärken und Schwächen der Organisation insbesondere in Bezug auf das Personal;
4. Überprüfen der verfügbaren (Personal-)Strategien;
5. Auswählen einer Personalstrategie, die die Organisationsstrategie voraussichtlich unterstützt;
6. Implementieren der Personalstrategie durch Änderungen an Programmen wie Schulung, Auswahl, Entlohnung, Leistungen und Arbeitgeber-Arbeitnehmer-Beziehungen; und
7. regelmäßiges Bewerten der Personalstrategie dahingehend, wie gut diese die organisatorischen Veränderungen unterstützt (trägt dazu bei, die strategischen Zielsetzungen und -vorgaben zu erreichen) (S. 122).

Die oben stehenden Schritte sind häufig in der Beziehung zwischen Personalabteilung und strategischer Unternehmensplanung nicht gut etabliert. Wenn bei den Strategien keine gute Harmonisierung erfolgt, kann dies häufig zum Scheitern führen (Rothwell, 2010). Um eine Harmonisierung sicherzustellen, ist es wichtig, das Personalmanagement ebenso wie Finanzen und Marketing zu bewerten. Morschhäuser und Sochert (2006, S. 33) stellen eine

schnelle Prüfung der Personalrichtlinien und deren Zukunftsorientierung in diesem Zusammenhang zur Verfügung:

	Trifft eher zu	Trifft eher nicht zu
1. Ihre Altersstruktur besteht zu gleichen Teilen aus jungen Mitarbeiter/-innen, älteren Mitarbeiter/-innen und Mitarbeiter/-innen im mittleren Alter.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Die arbeitsrelevanten Aktivitäten sind so ausgelegt, dass Mitarbeiter/-innen diese bis zum Alter von 65 Jahren ausführen können.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Die Mitarbeiter/-innen sind aktiv an der Gestaltung ihrer Arbeitsbedingungen beteiligt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Das Unternehmen hat keine Probleme, genügend junge Facharbeiter zu schulen oder einzustellen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Alle Mitarbeiter/-innen – auch die älteren – erhalten die Möglichkeit, Qualifikationen zu erwerben und ihre Kompetenzen zu erweitern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Der Wissensaustausch zwischen älteren, erfahreneren Mitarbeiter/-innen und jungen Arbeiter/-innen wird systematisch gefördert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Allen Mitarbeiter/-innen wird die Möglichkeit für berufliche Entwicklung gegeben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Auszug aus Morschhäuser & Sochert, 2006, S. 33.

Unabhängig vom internen Wert des Personalmanagements können bei der Nachfolgeplanung weitere Probleme auftreten. Drei dieser Probleme werden im Folgenden erläutert.

1. Trotz der großen Chancen, die sich beim Management und der Planung der Nachfolge ergeben, haben Unternehmen mit zahlreichen Schwierigkeiten zu kämpfen, beispielsweise der Frage, ob ein potenzieller Nachfolger über die Pläne informiert werden soll oder nicht,

um den Wettbewerb zwischen den Mitarbeiter/-innen oder Kunden zu fördern.

Unternehmen wenden normalerweise eines der folgenden Verfahren an, um Stellen zu besetzen (Rothwell, 2010, S. 109):

Wie werden Entscheidungen hinsichtlich Nachfolgern für Positionen in Ihrer Organisation getroffen?

- Wir warten für gewöhnlich, bis eine Position frei wird.
- Wir bereiten die Nachfolge stillschweigend vor.
- Wenn eine Position frei wird, verlassen wir uns darauf, dass wir schon jemand Passendes für die Stelle finden werden, und hoffen dabei das Beste.
- Sonstige Methoden:

Das hängt von der Position ab. Bei einigen Stellen, die ziemlich spezifisch sind oder eine gehobene leitende Position umfassen, planen wir die Nachfolge im Voraus; ansonsten gibt es keine Planung.

Wir führen übergreifende Schulungen durch, um auf den unteren Ebenen Verstärkung sicherzustellen, auf höherer Ebene wird dies aber nicht durchgeführt.

Wir informieren uns ständig über den Markt und suchen nach Personen, die als potenzielle neue Mitarbeiter/-innen infrage kommen.

Wie im vorherigen Abschnitt zum demografischen Wandel erwähnt, entwickeln und implementieren Unternehmen häufig keine Methoden, die über die Informationssuche und -analyse hinausgehen (Carbon et al., 2014). Dies zeigt, dass keine konkrete Aktionsplanung durchgeführt wird, und verdeutlicht, wie wichtig es ist, das Bewusstsein bei den Unternehmen dafür zu schaffen, besser informiert zu sein und die Nachfolge besser zu verwalten. In diesem Kontext muss erneut angemerkt werden, dass der Horizont für diese Nachfolgeplanung auf drei bzw. fünf Jahre erweitert werden sollte (Morschhäuser & Sochert, 2006).

2. Beim Implementierungsprozess für Nachfolgeplanung und -management sollten die folgenden Aspekte berücksichtigt werden (Rothwell, 2010):

- Verfolgen möglicher Ersatzanforderungen aufgrund von Entlassungen;
- systematische Strategie zur Bewertung der Leistung einzelner Mitarbeiter/-innen;
- systematische Strategie für die Ermittlung von Mitarbeiter/-innen mit großem Potenzial;
- systematische Strategie für die Förderung von ermittelten Mitarbeiter/-innen mit großem Potenzial (S. 113).

Ersatzanforderungen können mithilfe einer Analyse der Altersstruktur bzw. einer SWOT-

Analyse (Stärken, Schwächen, Chancen, Risiken) erkannt werden, wie im vorherigen Abschnitt vorgeschlagen. An diesem Punkt muss hervorgehoben werden, dass einer der wichtigsten Faktoren für die weitere Aktivität von Personen 50+ deren Gesundheitszustand ist (Morschhäuser & Sochert, 2006). Dies muss bei der SWOT-Analyse berücksichtigt werden. Des Weiteren kann es hilfreich sein, die Arbeitsbedingungen und den Arbeitsplatz auf Gesundheits- und Altersfreundlichkeit zu prüfen und zu ermitteln, ob dies eine Stärke oder Schwäche ist. Bei einer guten Analyse der Altersstruktur wird außerdem die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter/-innen überprüft. Das Thema „Gesundheitsmanagement und Arbeitsfähigkeit“ wird im folgenden Modul 2 besprochen. Die Leistungsbeurteilung ist das Thema von Modul 4. Die Ermittlung von Wissensressourcen wird in Modul 5 behandelt. Bei unserem aktuellen Thema führt die Berücksichtigung von Mitarbeitern mit großem Potenzial zu einem weiteren wichtigen Thema: die wachsende Divergenz zwischen hoch- und geringqualifizierten Mitarbeitern bzw. hochleistungsfähigen und weniger leistungsfähigen Mitarbeitern

3. In der aktuellen Literatur zur Nachfolgeplanung werden am häufigsten die Mitarbeiter/-innen mit großem Potenzial hervorgehoben (Rothwell, 2010), da diese wichtige Schlüsselressourcen und -kompetenzen übernehmen. Es muss außerdem betont werden, dass Unternehmen mehr Wert auf bestimmte fähige Mitarbeiter legen und die geringer qualifizierten bzw. älteren Mitarbeiter dabei vergessen. Dies sind häufig Mitarbeiter, die die Produktionskontinuität sicherstellen. Es wurde festgestellt, dass diese Mitarbeiter häufig von Schulungen ausgeschlossen werden oder keine Schulungsangebote erhalten (Cedefop, 2011). Dies geht einher mit dem typischen Fokus von Unternehmen auf die Leistungsverbesserung (Cascio & Boudreau, 2010). In dieser Hinsicht sollten Organisationen neu überlegen, auf welche Mitarbeiter sie sich konzentrieren sollten. Des Weiteren wäre es sinnvoll, eine Wahrnehmungsänderung zu vollziehen und den Wert von leistungsrelevanten Jobs im Unternehmen anzuerkennen (Cascio & Boudreau, 2010). Dies bezieht sich insbesondere auf Arbeitnehmer/-innen 50+, die dem eigenen Unternehmen gegenüber loyal sind und die Organisationswerte sowie die damit verbundenen Fachkenntnisse und das Wissen daher tief verinnerlicht haben. Cascio und Boudreau (2010) geben an, dass der Organisationswert positiv mit dem Leistungsniveau der Mitarbeiter in Beziehung steht. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass es selbstverständlich sein sollte, sowohl Mitarbeiter mit großem Potenzial zu fördern als auch wertvolle andere Mitarbeiter zu ermutigen.

Im Rahmen dieser Schulung kann eine mögliche Quelle zur Sicherstellung der Nachfolge ein unabhängiger Karriereberater sein. Die kontinuierliche Interaktion mit Karriereberatern und die transparente Darlegung der Personalanforderungen des Unternehmens kann eine zuverlässige Quelle für noch unentdeckte potenzielle Mitarbeiter/-innen sein.

### Fazit

Personal1: Wissen, dass sich die Arbeitsmarkttrends und -prognosen umfassend verändern werden und dies Folgen für Unternehmen haben wird, insbesondere in Branchen mit Arbeits- und Fachkräftemangel

Personal2: Kenntnisse der Grundlagen der Nachfolgeplanung und Überprüfung des eigenen Nachfolgemanagements

Berat1: Verständnis der politischen Entscheidungen für die Förderung eines längeren Arbeitslebens und von Laufbahnen sowie des Ziels, die Erwerbstätigenquoten für Menschen 55+ zu steigern

Berat2: Erkennen aktueller Probleme des Personalmanagements und Fähigkeit, den Handlungsbedarf in verschiedenen Personalbereichen nachzuvollziehen

### Referenzen

- Barslund, M.; Busse, M. (2016). Labour Mobility in the EU. Addressing challenges and ensuring 'fair mobility'. *CEPS Special Report Thinking ahead for Europe*, Nr. 139, Juli 2016.
- Cascio, W. & Boudreau, J. (2010). *Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives*. New Jersey: FT Press.
- Carbon, M.T., Heindl, S., Süßmuth, B. & Wiesenewsky, Ulrich (2014). *Erfolgsfaktor Demografie-Management. Status quo, Herausforderungen und Lösungsansätze für Unternehmen*. Frankfurt: Towers Watson Studie.
- Cedefop – the European Centre for the Development of vocational Training (2011): *Learning while Working: Success stories on work place learning in Europe*. Luxemburg: Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union.
- Ehrenberg, R. G., & Smith, R.S. (2018). *Modern Labour Economics Theory and Public Policy*. London – New York: Routledge – Taylor & Francis Group. (S. 49–50).
- Eisenhardt, M.K. (1989). Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*, Bd. 14, Nr. 1, S. 57–74.
- Eurostat (2015). *Healthy life years*. Abgerufen unter: [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Healthy\\_life\\_years,\\_2015\\_\(years\)\\_YB17-de.png](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Healthy_life_years,_2015_(years)_YB17-de.png).
- Eurostat (2017a). *Statistiken über gesunde Lebensjahre*. Abgerufen unter: [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Healthy\\_life\\_years\\_statistics/de](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Healthy_life_years_statistics/de).
- Eurostat (2017b). *Statistiken zur Fruchtbarkeit*. Abgerufen unter:

[http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Fertility\\_statistics/de](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Fertility_statistics/de).

Eurostat (2017c). *Mortality and life expectancy statistics*. Abgerufen unter: [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Mortality\\_and\\_life\\_expectancy\\_statistics](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Mortality_and_life_expectancy_statistics).

Eurostat (2017d). *Population structure by major age groups, EU-28, 2016-80 (% of total population)*. Abgerufen unter: [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Population\\_structure\\_by\\_major\\_age\\_groups,\\_EU-28,\\_2016-80\\_\(%25\\_of\\_total\\_population\).png](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/File:Population_structure_by_major_age_groups,_EU-28,_2016-80_(%25_of_total_population).png).

Eurostat (2017e). *Employment statistics*. Abgerufen unter: [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Employment\\_statistics](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Employment_statistics).

Ilmarinen, J., & von Bonsdorff, M. (2007). *Work Ability*. The Encyclopedia of Adulthood and Aging.

International Labour Organisation. (o. J.). *Labour Force*. Abgerufen am 9. April 2018 unter: [http://www.ilo.org/global/statistics-and-databases/statistics-overview-and-topics/WCMS\\_470304/lang--en/index.htm](http://www.ilo.org/global/statistics-and-databases/statistics-overview-and-topics/WCMS_470304/lang--en/index.htm).

Mankiw, N. G. (2012). *Principles of economics* (6. Ausg.). New Delhi: Cengage Learning.

Morschhäuser, M., & Sochert, R. (2006). *Healthy work in an ageing Europe*. Essen: Federal Association of Company Insurance Funds.

Rodrigues, M.J. (2002). *The New Knowledge Economy in Europe: A Strategy for International Competitiveness and Social Cohesion*. Cheltenham, UK: Edward Elgar Publishing Limited.

Rothwell, W. J. (2010). *Effective succession planning: Ensuring leadership continuity and building talent from within* (4. Ausgabe). New York: American Management Association.

WHO (2016). *World health statistics 2016. Monitoring health for the SDGs Sustainable Development Goals*. Frankreich: WHO Press.



**MODUL**  
Arbeitgeberpflichten  
**50+**

**2**

**Schulungsprogramm: InCounselling50+**

Name des Moduls	Arbeitspensum	Ausbilderhandbuch	Arbeitsbuch
<b>2. Arbeitgeberverpflichtungen 50+</b>	120 min.	S. 13	S. 19

**Lernziele**

Nach Abschluss des Kurses sollten die Teilnehmer/-innen folgende Kenntnisse erworben haben:

Übergeordnetes Ziel: Erkennen von Verpflichtungen aufgrund der Gesetzgebung bzw. von Erwartungen von 50+ und Ableitung von möglichen Verbesserungen der Organisationsprozesse, z. B. Gesundheitsmanagement- oder Einstellungsprozesse

Untergeordnete Ziele:

- Erklärung der rechtlichen Aspekte von Weiterbildungen und Schulungen (als Arbeitgeberverpflichtung), um den Ausschluss älterer Personen von Lernangeboten zu verhindern (TAX 2)
- Kenntnis der rechtlichen Aspekte der Arbeitgeberverpflichtungen, um eine sichere Arbeitsumgebung und sichere Arbeitsbedingungen herzustellen (TAX 2)
- Einführung und Rechtfertigung bestimmter hilfreicher Aktivitäten für das Gesundheitsmanagement und anderer konkreter Methoden im Unternehmen (TAX 3)
- Kenntnis wichtiger nationaler Programme für den Übergangsprozess in den Ruhestand (TAX 1)
- Bewusstsein für die rechtlichen Bestimmungen zum Ruhestand und zu Betriebsrenten (TAX 2)

**Lerninhalte**

**Grundlagen**

- Auch wenn es neben der Rente keine konkrete Gesetzgebung für ältere Personen gibt, sollten einige rechtliche Aspekte bekannt sein, z. B. Weiterbildung und Schulung, sicherer Arbeitsplatz und sichere Arbeitsumgebung bzw. Gleichbehandlung
- Gesetzlich geregelte Weiterbildung und Schulung
- Übergangsmangement
- Anpassung von Arbeitsbedingungen, z. B. Gesundheitsmanagement
- Gesetze zur Gleichbehandlung

- Ermittlung von Arbeitgeberverpflichtungen anhand von aktuellen Gesetzesänderungen

#### **Arbeitnehmer/-innen50+**

- Gesetzlich geregelte Weiterbildung und Schulung
- Anpassung von Arbeitsbedingungen, z. B. Gesundheitsmanagement
- Gesetze zur Gleichbehandlung

#### **Arbeitnehmer/-innen in der Übergangsphase zum Ruhestand**

- Übergangsmanagement
- Anpassung von Arbeitsbedingungen, Gesundheitsmanagement
- Rentenmanagement (z. B. Aktivitäten nach Renteneintritt, Senior-Experten, Seniorenclubs usw.)

#### **Arbeitssuchende50+**

- Einstellung50+

#### **Lerneinheiten (selbstgesteuerter Online-Kurs)**

- Lerneinheit 2 Einstellung50+
- Lerneinheit 3 Fallstudie 1 Gesundheit als Schlüsselfaktor für die Eignung

Inhalt

<b>1. Rechtliche Bestimmungen</b> .....	22
1.1 Rentenbestimmungen in Europa .....	22
1.2 Gesetze zur Gleichbehandlung.....	23
1.3 Durch das Gesetz geregelte Schulungen.....	24
<b>2. Weiterbildung als Arbeitgeberverpflichtung</b> .....	25
<b>3. Gesundheitsmanagement in Organisationen</b> .....	27
3.1 Gesundheitsbewusstsein.....	27
3.2 Methoden und Instrumente für das Gesundheitsmanagement.....	28
3.2.1 Methoden der Personalentwicklung.....	28
3.2.2 Soft-Faktoren, die sich auf Gesundheit und Zufriedenheit auswirken: Personalvorsorge .....	29
3.2.3 Arbeitsplatzbedingungen.....	29
3.3 Bewertung des Gesundheitsmanagements .....	30
3.3.1 Abwesenheit .....	30
3.3.2 Unfälle am Arbeitsplatz .....	31
3.3.3 Fluktuationsrate .....	31
3.3.4 Beteiligungsquote.....	31
3.3.5 Arbeitsbewältigungsindex.....	32
<b>4. Übergang in den Ruhestand und Rentenmanagement</b> .....	33
4.1 Übergangsmodelle .....	33
4.2 Rentenmanagement .....	35
<b>5. Lerneinheit 2 Einstellungsprozess</b> .....	35
5.1 Einstellungsprozess50+.....	35
5.2 Verbesserung der Einstellung50+ .....	36
<b>Fazit</b> .....	37
<b>Referenzen</b> .....	37

# 1. Rechtliche Bestimmungen

## 1.1 Rentenbestimmungen in Europa

Allgemeine Informationen zur Rente in den einzelnen EU-Staaten sind auf der EU-Website verfügbar (Your Europe – Citizens, 2017). Eine Bedingung für den Erhalt von Rentenzahlungen in einem EU-Staat ist, dass das Rentenalter für das jeweilige Land erreicht wurde. Das Rentenalter und die Voraussetzungen unterscheiden sich jedoch in den verschiedenen EU-Staaten. Daher muss der Inhalt an die Zielgruppe angepasst werden. Auf der o. g. Website kann nach Informationen zu jedem EU-Staat gesucht werden.

Alle Mitgliedsstaaten haben gemeinsam, dass eine starke Beteiligung des öffentlichen Sektors existiert, der für die Altersvorsorge und die Möglichkeit des Vorruhestands sorgt. Die Rolle der betrieblichen und privaten Altersvorsorge unterscheidet sich in den Mitgliedsstaaten. Abbildung 1 zeigt eine generelle Klassifizierung der Rententypen.

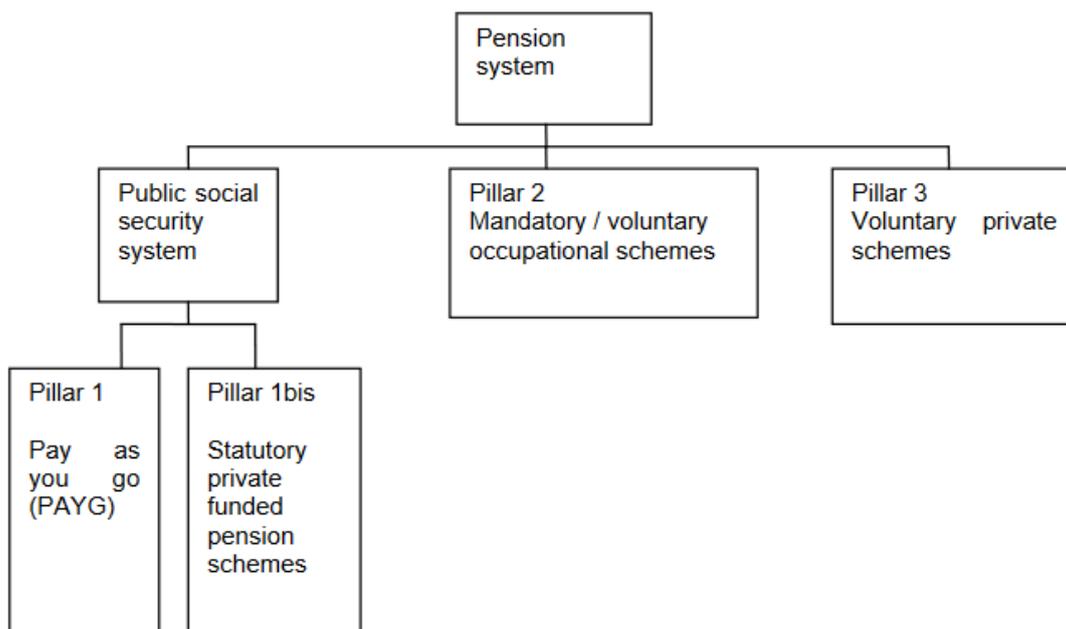


ABBILDUNG 1 KLASSIFIZIERUNG DER RENTENTYPEN (EICHHORST, GERARD, KENDZIA, NIELSEN, RÜNSTLER, & URL, S. 26)

Der öffentliche Sektor wird in Säule 1 dargestellt. PAYG-Renten beziehen sich auf umlagefinanzierte Renten, bei denen (Steuer-)Beiträge für den Rentenfonds zur Bezahlung der aktuellen Renten verwendet werden, im Gegensatz zu Beiträgen, um die eigene Altersarmut zu verhindern. Die staatliche, privat finanzierte Altersvorsorge ist selbsterklärend. Diese hat in letzter Zeit stark zugenommen, da viele Länder ihre Sozialversicherungssysteme in kapitalfinanzierte Systeme umgewandelt haben, die von privaten Institutionen verwaltet werden.

Die Vorsorgesysteme in Säule 2 sollen eine angemessene Ersatzleistung darstellen, die einen besseren Standard bieten soll „als nur einen Mindestlebensstandard zur Vermeidung von Armut“ (Eichhorst et al., 2011, S. 26). In einigen Ländern gibt es diese nicht (z. B. Tschechien, Estland, Lettland, Litauen und Slowakei). In anderen Ländern existieren diese nur in geringem Maße (z. B. Malta, Polen). Säule 3 zeigt die individuelle, private Altersvorsorge.

Aus Bürgerperspektive sind die privat finanzierten Rentenversicherungen häufig unerlässlich. In einigen Mitgliedsstaaten gibt es hierbei generationenübergreifend Unterschiede.

Im Folgenden werden die Rentenbestimmungen in Deutschland, Polen und Kroatien beispielhaft erläutert. Ausbilder sollten diese Aspekte berücksichtigen, aber zusätzlich die Bestimmungen im Zielland anführen.

### 1.2 Gesetze zur Gleichbehandlung

Die Europäische Union hat vier Richtlinien zur Gleichbehandlung implementiert, die in die nationalen Gesetze eingearbeitet werden sollen. Das Ziel dieser Richtlinien ist nicht nur, Diskriminierung zu verhindern, sondern sie auch effektiv zu eliminieren. Die vier Richtlinien werden im Folgenden beschrieben:

- Richtlinie 2000/43/EG des Rates befasst sich mit dem Gleichbehandlungsgrundsatz für Personen ohne Unterschied der Rasse oder der ethnischen Herkunft.
- Richtlinie 2002/73/EG des Rates befasst sich mit der Gleichbehandlung von Männern und Frauen bei Beschäftigung, Berufsbildung und beim beruflichen Aufstieg sowie in Bezug auf die Arbeitsbedingungen.
- Zusätzlich befasst sich Richtlinie 2004/113/EG des Rates mit dem Zugang zu und der Versorgung mit Gütern und Dienstleistungen für Frauen und Männer.
- Richtlinie 2000/78/EG des Rates befasst sich mit einem allgemeinen Rahmen für die Verwirklichung der Gleichbehandlung in Beschäftigung und Beruf. Dazu zählt auch, dass jegliche Diskriminierung bei der Arbeit aufgrund von Alter, sexueller Ausrichtung, Religion oder Glaube bekämpft wird.

In Deutschland sind diese Richtlinien beispielsweise im Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz (AGG) umgesetzt. Laut AGG muss eine Diskriminierung aufgrund des Alters verhindert werden. Dies bezieht sich auf das biologische Alter und verbietet es, ältere und jüngere Menschen auf unvorteilhafte Weise unterschiedlich zu behandeln. Beispiele hierfür könnten Regelungen zu Bezahlung, diskriminierende Stellenausschreibungen oder Regelungen hinsichtlich Beförderung sein, die in einem gewissen Alter automatisch erfolgt und jüngere Menschen diskriminieren würde. Es ist wichtig, hervorzuheben, dass es schwieriger ist, zwischen Jung und Alt zu unterscheiden als zwischen Religion oder Geschlecht. Daher ist die Implementierung und Regulierung schwieriger (Leitfaden zum Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetz, 2010).

### 1.3 Durch das Gesetz geregelte Schulungen

#### 1.3.1 Auf europäischer Ebene

Die europäische Ausbildungsrichtlinie basiert auf Subventionen und nicht auf Gesetzen. Dazu zählt auch das Programm Europa 2020. Teil davon ist das Programm „Grundtvig“, das sich mit Erwachsenenbildung und Weiterbildung beschäftigt. Grundtvig hat zwei übergeordnete Ziele. Das erste Ziel ist die Bekämpfung von bildungsbezogenen Herausforderungen im Hinblick auf die alternde Bevölkerung und das zweite Ziel ist die Erweiterung und Vertiefung des Wissens und der Kompetenzen von Erwachsenen. Grundtvig bietet die Möglichkeit, Qualifikationen zu erlangen, und umfasst daher mehr Möglichkeiten im Hinblick auf die berufliche Entwicklung. Die Zielgruppen sind Lehrer/-innen, Ausbilder/-innen oder Mitarbeiter/-innen im Personalwesen. Grundtvig bietet finanzielle Unterstützung für die Bereitstellung bestimmter Bildungsangebote (EU-Info, 2017).

#### 1.3.2 Auf nationaler Ebene

Dieser Teil der Schulung sollte an die spezifischen nationalen Regelungen angepasst werden.

##### Deutschland

In Deutschland besteht ein grundsätzliches Recht auf Bildung. Dazu zählt der Anspruch, Wissen zu erlangen und Qualifikationen zu erweitern, die für ein Leben in der Gesellschaft notwendig sind. Dies bezieht sich auf Allgemeinbildung (Wb-Web, 2017). Die Weiterbildung wird von den einzelnen Bundesländern geregelt. In den meisten Bundesländern haben Arbeitnehmer/-innen das Recht, einen Bildungsurlaub zu nehmen, um an Schulungsmaßnahmen teilzunehmen. In Bayern und Sachsen gibt es derzeit keine solchen Regelungen, aber in allen anderen Bundesländern. Arbeitnehmer in Baden-Württemberg erhalten garantiert fünf Tage Urlaub pro Jahr für Weiterbildungsaktivitäten. Dies ist durch das Bildungsgesetz von Baden-Württemberg geregelt (Rp.baden-wuerttemberg, 2017).

##### Polen

In Polen wird die Erwachsenenbildung häufig als Fortbildung bezeichnet. Der Minister für nationale Bildung ist verantwortlich für die Koordination der Erwachsenenbildung, primär mithilfe der Aktivitäten des Ministeriums für berufliche Bildung und Fortbildung, das für zahlreiche Aspekte der Erwachsenenbildung verantwortlich ist. Das Ausbildungssystemgesetz (Fassung vom Juni 2003) umfasst Bestimmungen zur Art der Ausbildung (täglich, abends, Fernstudium usw.), zu den neuen Arten von auf das Gymnasium aufbauenden Schulen und zur Trennung der Fortbildungszentren (CKU) und der praktischen Bildungszentren (CKP) von den Schulen. Dies

ermöglicht es den CKUs und CKPs, Maßnahmen zu implementieren, die von verschiedenen Fortbildungseinrichtungen ergriffen wurden. Die rechtlichen Bestimmungen zu Institutionen des Arbeitsmarkts sind im Gesetz zur Förderung von Beschäftigung und zu Institutionen des Arbeitsmarkts vom 20. April 2004 festgelegt. Laut diesem Gesetz können Bildungseinrichtungen Schulungsaktivitäten für Arbeitslose anbieten, wodurch eine erneute Beschäftigung gefördert werden soll. Schulungskurse, die von Einrichtungen für höhere Bildung für Erwachsene angeboten werden, sind im Gesetz zu höherer Bildung vom 27. Juli 2005 (EAEA, 2011) enthalten.

#### Kroatien

Das Ministerium für Wissenschaft, Bildung und Sport hat das Gesetz zur Erwachsenenbildung im Jahr 2016 geändert; darin enthalten sind auch die Voraussetzungen für die institutionelle und rechtliche Regelung von Erwachsenenschulbildung. Diese bestehen hauptsächlich aus mehreren Programmen für berufliche Ausbildung (Sekundarausbildung, Umschulungs- und Schulungsprogramme). Im Gegensatz zur Schulbildung ist die außerschulische Erwachsenenbildung nicht durch das rechtliche Rahmenwerk geregelt. Diese Formen des Lernens werden der persönlichen und subjektiven Bewertung des Einzelnen überlassen. Auf nationaler Ebene gibt es jedoch Erwachsenenprogramme, die von den Ministerien anerkannt werden und bei denen eine Zulassung für die erworbenen Kenntnisse und Fähigkeiten im Hinblick auf die Durchführung bestimmter Arbeitsarten möglich ist (Pavkov, 2016).

## 2. Weiterbildung als Arbeitgeberverpflichtung

Da die rechtlichen Bestimmungen in den europäischen Ländern unterschiedlich sind, konzentriert sich die Präsenzschiung auf Arbeitgeberverpflichtungen, zu denen neben den rechtlichen Bestimmungen weitere Maßnahmen und Instrumente zählen.

Im Allgemeinen kann der Arbeitgeber entscheiden, ob Weiterbildungsmaßnahmen für sein Unternehmen angeboten werden. Im folgenden Abschnitt wird die Bedeutung einer Weiterentwicklung des Personals, insbesondere älterer Menschen, im Hinblick auf den demografischen Wandel aufgegriffen. Die Entwicklung von Einzelpersonen ist die Basis der Organisationsentwicklung, da diese Personen die Organisation bilden. Von diesem Punkt kann abgeleitet werden, dass eine Organisation erst effektiv sein kann, wenn die Einzelpersonen das erforderliche Wissen erlangt und angewendet haben (Olaniyan & Ojo, 2008). Das Hauptziel von Schulungen und Entwicklungsangeboten ist jedoch die Steigerung der Personaleffizienz, das Wachstum und ein effizienter Betrieb. Um dies zu erreichen, ist es in erster Linie wichtig, Ziele für die unterschiedlichen Anforderungen festzulegen und Wege zu formulieren, wie diese erreicht werden können. Dadurch wird der Inhalt der Schulung selbst bestimmt. Ein wichtiger Vorteil von Schulungen besteht darin, dass sie zum Lösen von vielen Problemen verwendet werden können, die produktive Vorgänge verhindern. Diese Probleme können bei

unterschiedlichen Arten von Mitarbeiter/-innen auftreten, z. B. am Fließband und den entsprechenden Mitarbeitern, bei ungelernten Arbeiter/-innen, Facharbeiter/-innen oder in der mittleren und oberen Führungsebene. Ein gutes Schulungsprogramm kann unterstützend für steigende Produktivität, verbesserte Arbeitsqualität, die Entwicklung neuer Fähigkeiten, die korrekte Nutzung neuer Werkzeuge, die Reduzierung von Abfällen, die Implementierung von Änderungen und das Überleben und das Wachstum der Organisation wirken (Olaniyan & Ojo, 2008). Investitionen in Schulungen und Entwicklungsangebote können ein innovatives Klima schaffen und somit zu innovativer Leistung der gesamten Organisation führen (Olaniyan & Ojo, 2008). Weitere Themen zum Verhalten in Organisationen werden in Modul 4 erläutert.

Vielleicht ist es offensichtlich, in junge Arbeitnehmer/-innen zu investieren, um sicherzustellen, dass sie in der Organisation verbleiben. Es gibt derzeit jedoch nur wenige Maßnahmen, um Schulungsprogramme für ältere Personen zu entwickeln (Armstrong-Stassen & Templer, 2005). Vom wirtschaftlichen Standpunkt aus gesehen gibt es keine Anreize, in ältere Personen zu investieren, da sie nur noch kurze Zeit in der Organisation verbleiben. Daher wird angenommen, es sei effizienter, in junge Arbeitnehmer zu investieren. Dieses Argument verliert jedoch an Bedeutung, wenn man die Veralterung von Fähigkeiten bedenkt. Dies ist speziell dann der Fall, wenn Schulungen aufgrund von technischen oder organisatorischen Änderungen durchgeführt werden. Wenn diese Änderungen in der Organisation häufiger auftreten, sind Wissen und Kompetenzen der Mitarbeiter/-innen irgendwann veraltet. Aus diesem Grund muss in Kompetenzen und Wissen von älteren Arbeitnehmern investiert werden (Kistler, 2002). Des Weiteren ist es aufgrund des demografischen Wandels für Organisation zukünftig nicht mehr möglich, sich nur auf jüngere Arbeitnehmer zu konzentrieren. Ein weiterer Vorteil besteht darin, dass bei einem Fokus auf Mitarbeiter und Teams aller Altersstufen eine größere Bandbreite an aufgabenrelevantem Wissen, Kompetenzen und Fähigkeiten entstehen kann. Die Organisation profitiert von den unterschiedlichen Erfahrungen, Meinungen und Sichtweisen. Daher kann eine vielfältige Altersstruktur die Funktionsweise von Teams verbessern und somit zu besseren Entscheidungen und verbesserter Leistung führen (Ellwart, Bündgens, & Rack, 2013).

Somit ist es wichtig, ältere Arbeitnehmer in betriebliche Prozesse einzubinden, d. h., ihre Qualifikationen zu verbessern (Kistler, 2002). Dazu zählen Strategien, die Schulungsmethoden an die Anforderungen und Lernstile älterer Arbeitnehmer anzupassen (Armstrong-Stassen & Templer, 2005). Schulungsmethoden für ältere Personen sollten sich auf „interaktive“ Lerntechniken konzentrieren, Themen sollten im eigenen Tempo durchgearbeitet werden können, und es sollte eine praktische Lernstrategie verfolgt werden“ (Armstrong-Stassen & Templer, 2005, S. 75). Wenn nur der Zugang zu Schulungen verbessert wird, hat dies geringe Auswirkungen auf die Wissensentwicklung von Mitarbeitern, sofern die Schulung selbst nicht an die Lernstile älterer Mitarbeiter angepasst wird (Armstrong-Stassen & Templer, 2005). Zu den

Investitionen in Arbeitnehmer/-innen 50+ zählen nicht nur Schulungen, sondern auch ein Gesundheitsmanagement, das als Basis für die Verbesserung weiterer Vorgänge dient.

### 3. Gesundheitsmanagement in Organisationen

Neben der Investition in Fähigkeiten und Wissen ist es auch wichtig, Gesundheitsmanagement-Strategien für Mitarbeiter/-innen zu integrieren, um körperliche Aspekte zu unterstützen.

Der demografische Wandel und die steigende Komplexität der Arbeit geben Hinweise darauf, wie wichtig die Unterstützung der psychischen Gesundheit im Organisationsumfeld ist. In diesem Kontext trägt das Gesundheitsmanagement in Organisationen dazu bei, Krankheiten zu verhindern. Gesundheitsmanagement ist die systematische Entwicklung von Organisationsrahmen, -strukturen und -verfahren im Hinblick auf die Gesundheit unterstützende Arbeitsbedingungen. Dazu zählen nicht nur eine rationale Planung und Qualitätskontrolle, sondern auch die Integration anderer betrieblicher Prozesse, beispielsweise Personalplanung, Kommunikation oder Arbeitsplatzbedingungen. Für eine effektive und effiziente Vorsorge ist es erforderlich, Umgebungs- und Arbeitsplatzbedingungen einzuschließen. Der Fokus nur auf das Verhalten von Einzelpersonen reicht für langfristige Ziele nicht aus. Vorsorgemaßnahmen sollten so schnell wie möglich implementiert werden, um Krankheiten zu erkennen und zu vermeiden. Arbeitnehmer/-innen 50+ können tendenziell gut neue Fähigkeiten und Kenntnisse in bestimmten Bereichen erlangen, haben aber unter Umständen Probleme mit körperlichen oder sensorischen Funktionen. Möglicherweise haben sie Probleme mit der Beweglichkeit, der physischen Belastung bzw. dem Hören oder Sehen. Die kognitiven Fähigkeiten von Arbeitnehmer/-innen 50+ sind dagegen voll funktionsfähig. In diesem Kontext konzentrieren wir uns auf fluide und kristalline Intelligenz. Organisationen können sich die kristalline Intelligenz von Arbeitnehmer/-innen 50+ zunutze machen, da diese aus Allgemeinwissen besteht, das von der individuellen Lebenserfahrung abhängt. Arbeitnehmer/-innen 50+ haben jedoch möglicherweise mit einem Rückgang ihrer fluiden Fähigkeiten zu kämpfen. Dazu zählen die Auffassungsgabe und Informationsverarbeitung, die Kombinationsgabe und der Umgang mit neuen Situationen. Aufgrund des demografischen Wandels ist es nicht möglich, sich auf die Strategie zu verlassen, ältere Mitarbeiter/-innen durch jüngere zu ersetzen. Daher unterstützt das Gesundheitsmanagement in Organisationen den Umgang mit der sich ändernden Gesellschaft und den neuen Anforderungen des Personals (Esslinger, Emmert & Schöffksi, 2010).

#### 3.1 Gesundheitsbewusstsein

Bei der Bewertung der Gesundheit von Arbeitnehmer/-innen 50+ ist es wichtig, die Einzelwahrnehmung der Gesundheit zu berücksichtigen. Heutzutage sind die Menschen eher bereit, sich dem Kranksein anzupassen, als dies noch in den 1950er Jahren war (Verbrugge,

1984). Die Öffentlichkeit und auch Arbeitgeber sind empathischer und flexibler im Hinblick auf Krankheiten (Verbrugge, 1984). Dennoch ist es wichtig, zu untersuchen, ob Arbeitnehmer/-innen 50+ sich für so gesund halten wie sie tatsächlich sind. Der objektive Gesundheitszustand einer Person kann sich verschlechtern, doch diese Person glaubt möglicherweise weiterhin, sie sei bei guter Gesundheit (Böhm, Clemes, & Ziese, 2009). Dies bedeutet, dass sich objektiver und subjektiver Gesundheitszustand älterer Menschen mehr voneinander unterscheiden als bei jüngerer Menschen. Aus diesem Grund sollte die subjektiv wahrgenommene Gesundheit als wichtige zusätzliche Informationen zum Gesundheitsstatus einer Person betrachtet werden (Böhm et al., 2009). In diesem Kontext stellt sich die Frage, ob sich der wahrgenommene Gesundheitszustand einer Person im Laufe der Zeit ändert und welche Aspekte diese Wahrnehmung beeinflussen. Mit zunehmendem Alter schätzen sich Personen tendenziell im Vergleich zu jüngeren Menschen immer negativer ein. Im Vergleich zu Personen im selben Alter schätzen sie sich allerdings positiver ein. Generell kann festgestellt werden, dass die Korrelation zwischen wahrgenommener und objektiver Gesundheit im zunehmenden Alter abnimmt (Kühn & Porst, 1999). Ein Grund für die Unterschiede zwischen jüngeren und älteren Personen im Hinblick auf die wahrgenommene Gesundheit kann darin bestehen, dass ältere Personen andere Kriterien für die Selbstbewertung nutzen als jüngere Personen. Ältere Personen schauen auf ihre Gesundheit, indem sie körperliche Probleme und Erkrankungen hervorheben. Wie bereits erwähnt, tendieren sie dazu, ihren Gesundheitsstatus mit anderen zu vergleichen (Böhm, Clemes, & Ziese, 2009). Durch den Fokus auf körperliche Probleme besteht die Gefahr, psychische Erkrankungen zu ignorieren. Viele ältere Menschen sind zu einer Zeit aufgewachsen, in der psychische Erkrankungen nicht als Krankheit sondern eher als „Schwäche“ angesehen wurden. Daher ist es wichtig, ein Bewusstsein für psychische Erkrankungen wie Depressionen zu schaffen und hervorzuheben, dass eine gute geistige Gesundheit genauso wichtig ist wie die körperliche Gesundheit.

### **3.2 Methoden und Instrumente für das Gesundheitsmanagement**

Neben den konkreten Kriterien für die Beurteilung der Gesundheit der Mitarbeiter/-innen in Organisationen können die Gesundheitsbedingungen vorsorglich durch entsprechende Entwicklung und Arbeitsplatzanpassung verbessert werden. In diesem Abschnitt werden die möglichen Methoden und Instrumente dargestellt, um Krankheiten oder andere Gesundheitsprobleme des Personals einer Organisation zu verhindern.

#### **3.2.1 Methoden der Personalentwicklung**

Man unterscheidet zwischen berufsvorbereitenden Maßnahmen, Maßnahmen am Arbeitsplatz,

berufsbegleitenden Maßnahmen, Maßnahmen mit Nähe zum Arbeitsplatz, Maßnahmen abseits des Arbeitsplatzes und vorbereitenden Maßnahmen für den Austritt aus dem Unternehmen. Diese unterschiedlichen Instrumente werden den Teilnehmer/-innen dargelegt, um diesen Ideen für mögliche Strategien zu geben:

- Berufsvorbereitend: Einarbeitungsprogramme
- Am Arbeitsplatz: Programme für die Rückkehr aus der Elternzeit, Reintegrationsmanagement, nach Auslandsaufenthalt, anspruchsvolle Tätigkeiten
- Berufsbegleitend: Gesundheitskreise (Diskussion mit Mitarbeiter/-innen über Gesundheitsinstrumente)
- Nähe zum Arbeitsplatz: Einschätzungsgespräche, Coaching, Mentoring
- Abseits des Arbeitsplatzes: Schulungen zu Stress/Burnout/Konflikten/Selbstvertrauen, Gespräche, Schulungen zur Familienfreundlichkeit
- Austritt aus dem Unternehmen: Außenvermittlung, reibungsloser Übergang in den Ruhestand

Die Instrumente mit einem speziellen Fokus auf ältere Menschen (z. B. Prozesse für reibungslose Übergänge) werden in den folgenden Kapiteln näher erläutert (Esslinger et al., 2010).

### 3.2.2 Soft-Faktoren, die sich auf Gesundheit und Zufriedenheit auswirken: Personalvorsorge

Personalvorsorge kann als frühzeitiger Ansatz des Gesundheitsmanagements betrachtet werden (Brinkmann, 1993). In diesem Kontext konzentrieren sich die Instrumente auf „Soft-Faktoren“. Zusätzlich zu den oben dargestellten Instrumenten werden konkrete Möglichkeiten für die Teilnehmer dargelegt, die als Beispiele dienen. Dazu zählt beispielsweise eine Kantine mit gesundem Essen. Um gute Qualität sicherzustellen, kann eine Mitarbeiterumfrage durchgeführt werden. Weitere Aktivitäten wie Sportangebote unterstützen die Sozialkompetenz und das Betriebsklima. Beispiele sind Firmenläufe, Trainingskurse, Gymnastik am Arbeitsplatz oder Zuschüsse für Fitnessstudios. Um Abhängigkeiten zu verhindern oder zu bekämpfen, können Instrumente wie Raucherentwöhnung, Informationen zu Therapieangeboten und Gespräche zur Bewusstseinsbildung eingesetzt werden. Zur Verbesserung der generellen Gesundheitssituation können medizinische Checkups oder kostenlose Grippeimpfungen vom Unternehmen angeboten werden. Des Weiteren sind Reiseimpfungen für Mitarbeiter/-innen hilfreich, die häufig auf Geschäftsreise sind. Weitere nicht monetäre Anreize können Gesundheitsgutscheine für Gymnastikkurse oder Yoga sein (Esslinger et al., 2010).

### 3.2.3 Arbeitsplatzbedingungen

Ein Arbeitsplatz wird als der Platz definiert, an dem Mitarbeiter/-innen ihre Aufgaben durchführen. Dazu zählt auch die dafür erforderliche Arbeitsausstattung. Für die Ausstattung des Arbeitsplatzes müssen bestimmte Auflagen wie Arbeitssicherheitsbestimmungen berücksichtigt werden. Diese hängen von den nationalen Anforderungen ab. Maßnahmen, die von diesen Bestimmungen abgeleitet werden, sind jedoch nur als Basis und Minimalvorgaben zu sehen. Sie sind nicht ausreichend, um dem demografischen Wandel und der alternden Bevölkerung Herr zu werden. In diesem Kontext ist es notwendig, eine Arbeitsumgebung herzustellen, die die Gesundheit und Leistung von Mitarbeitern unterstützt und Unfälle bei der Arbeit verhindert.

Dies bezieht sich auf ergonomische Aspekte wie Tische und Stühle oder angemessene Beleuchtung und Temperatur. Des Weiteren könnten von der Organisation Schulungen zu ergonomischen Themen und zur Stärkung des Rückens, der Schultern und des Nackens angeboten werden. Organisationen können außerdem das Intranet nutzen, um über kleine Übungen zu informieren, die am Arbeitsplatz durchgeführt werden können (Esslinger et al., 2010).

### 3.3 Bewertung des Gesundheitsmanagements

Neben der Implementierung eines strategischen Gesundheitsmanagements in Organisationen ist es wichtig, die angewendeten Instrumente im Hinblick auf ihren geplanten Effekt hin zu beurteilen. Aufgrund der beschränkten Ressourcen in Organisationen ist es äußerst wichtig, die Zielerreichung mit Indikatoren zu messen (Esslinger et al., 2010). Um das Gesundheitsmanagement in Organisationen zu bewerten, gibt es zahlreiche Indikatoren, die zu diesem Zweck verwendet werden können. Esslinger et al. (2010) stellen ausgewählte Indikatoren für die Bewertung des Gesundheitsmanagements in Organisationen vor. Zu diesen zählen Abwesenheit, Unfälle am Arbeitsplatz, Fluktuationsrate, Beteiligungsquote und Arbeitsbewältigungsindex. All diese Faktoren beeinflussen das Betriebsklima und werden im Folgenden näher erläutert (Esslinger et al., 2010).

#### 3.3.1 Abwesenheit

Abwesenheit ist einer der am häufigsten angewendeten Indikatoren zur Ermittlung von Arbeitsunfähigkeit. Wenn Mitarbeiter/-innen abwesend sind, ist dies ein Kostenfaktor für Organisationen und außerdem ein Indikator für Unzufriedenheit am Arbeitsplatz. In diesem Kontext ist es erforderlich, die Abwesenheiten zu reduzieren. Es ist jedoch nicht möglich, Abwesenheiten komplett zu eliminieren. Der Fokus hierbei sollte auf dem Grund für die Abwesenheit liegen. Eine Abwesenheit aufgrund von Krankheit gibt einen Hinweis auf die generelle Gesundheit der Mitarbeiter einer Organisation. Eine Abwesenheit aufgrund von

fehlender Motivation ist eine Folge von unzureichenden Arbeitsbedingungen im Allgemeinen. Daten zur Abwesenheit können ganz einfach in der Organisation selbst ermittelt werden (Esslinger et al., 2010).

### 3.3.2 Unfälle am Arbeitsplatz

Ein weiterer Indikator, der direkt im Zusammenhang mit dem Arbeitsplatz selbst steht, ist die Anzahl der Unfälle am Arbeitsplatz. Unfälle am Arbeitsplatz und daraus entstehende Arbeitsunfähigkeit müssen dokumentiert und an die verantwortliche Unfallversicherung gemeldet werden. Unfälle am Arbeitsplatz sind Spätindikatoren von Arbeitsunfähigkeit. Durch die Durchführung von Benchmark-Analysen mit anderen Unternehmen können Abteilungen oder Niederlassungen Abweichungen erkennen und mögliche Strategien entwickeln. Dennoch ist es wichtig, zu berücksichtigen, dass eine niedrige Unfallquote am Arbeitsplatz und von Abwesenheiten nicht bedeutet, dass die Mitarbeiter/-innen produktiver sind. Möglicherweise sind Mitarbeiter zwar physisch aktiv, bringen aber keine gute Leistung (Esslinger et al., 2010).

### 3.3.3 Fluktuationsrate

Eine gewisse Fluktuationsrate in einer Organisation kann nicht vermieden werden. Es gibt drei verschiedene Arten von Fluktuation: natürliche Fluktuation (Tod, Rente), vom Arbeitgeber induzierte Fluktuation (Entlassung) und Kündigung durch den Mitarbeiter/die Mitarbeiterin. Letzteres kann nicht so leicht vorhergesagt werden. Das Datum der Kündigung kann in diesem Zusammenhang als Indikator verwendet werden. Eine Kündigung in den ersten 12 Monaten kann bedeuten, dass die Einstellungs- oder Onboarding-Prozesse nicht ausreichend waren. Im Gegensatz dazu kann eine Kündigung nach Ablauf von 12 Monaten darauf hinweisen, dass der Mitarbeiter unzufrieden war. Dies kann bei Menschen50+ der Fall sein, die lange in einer Organisation gearbeitet haben. Dies bedeutet, dass Mitarbeiterzufriedenheit zu einer größeren Mitarbeitertreue führt. Es ist nicht empfehlenswert, sich nur auf diesen Indikator zu verlassen, sondern die Abteilungen oder Niederlassungen miteinander zu vergleichen. Im Gegensatz zu niedrigen Fluktuationsraten kann eine hohe Fluktuationsrate auch ein Indikator für einen alternden Mitarbeiterstab sein. Ist dies der Fall, sollten neue Ideen umgesetzt werden, um den Innovationsgrad zu erhalten. Die Fluktuationsrate steht, je nachdem, welche Qualifikation für eine bestimmte Position erforderlich ist, ebenso im Zusammenhang mit hohen Kosten (Esslinger et al., 2010).

### 3.3.4 Beteiligungsquote

Die Beteiligungsquote bei den unterschiedlichen Angeboten zum Gesundheitsmanagement ist

ein offensichtlicher Indikator für Bewertungsmethoden und -instrumente. Die Organisation kann die Akzeptanz und Wirksamkeit der umgesetzten Maßnahmen problemlos ableiten. Eine einfache Möglichkeit zur Analyse dieser Quoten ist die Verwendung von Teilnehmerlisten. Diese können verschiedene Elemente (z. B. Geschlecht, Abteilung, Alter) sowie Fragen zur Mitarbeiterzufriedenheit enthalten. Für ein erfolgreiches Gesundheitsmanagement ist eine hohe Beteiligungsquote erforderlich. Daher ist es wichtig, die Angebote zu bewerben und sie effizient zu kommunizieren, um die Mitarbeiter/-innen zu motivieren (Esslinger et al., 2010).

### 3.3.5 Arbeitsbewältigungsindex

Eine weitere Option für die Bewertung des Gesundheitsmanagements in Organisationen ist die Verwendung des Arbeitsbewältigungsindex (ABI), der von Illmarinen und von Bonsdorff (2007) entwickelt wurde. Durch Anwendung des ABI ist es Organisationen möglich, die Gesundheit ihrer Mitarbeiter/-innen in einer frühen Phase zu untersuchen. Die Gültigkeit des Index wurde anhand einer Langzeitstudie mit einer Dauer von 11 Jahren belegt. Der Index basiert auf einem Fragebogen, der von einem Mitarbeiter allein bzw. zusammen mit einem Arzt ausgefüllt wird. Insbesondere fokussiert sich der Fragebogen auf die folgenden Themen:

- Aktuelle Arbeitsfähigkeit im Vergleich zur Bestleistung
- Arbeitsfähigkeit im Vergleich zu den Qualifikationsanforderungen
- Umfang der diagnostizierten Erkrankungen
- Geschätzte Auswirkungen von Erkrankungen auf die Arbeit
- Abwesenheiten in den letzten 12 Monaten
- Selbsteinschätzung der eigenen Arbeitsfähigkeit in zwei Jahren
- Psychische Gesundheit

Die Antworten werden anhand von Punkten für die Arbeitsfähigkeit bewertet. Je nach Punktzahl werden die Mitarbeiter in Gruppen eingestuft. Die Ergebnisse können ausgewertet und Maßnahmen abgeleitet werden. Der Fragebogen kann über unterschiedliche Zeiträume verwendet und die Auswirkungen der implementierten Maßnahmen beobachtet werden. Ein weiterer Vorteil besteht darin, dass der Fragebogen einfach zu verwenden ist und es nur 10 bis 15 Minuten dauert, alle Fragen zu beantworten. Die Analyse der Daten dauert etwa 3 bis 5 Minuten. Dies hängt allerdings auch von der Menge an Fragebögen ab. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Datensicherheit. Der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin muss einverstanden sein, dass seine/ihre Daten für die interne Analyse verwendet und an Vorgesetzte oder Personalmanager weitergeleitet werden können.

Der Wert des Betriebsklimas steht für die Akzeptanz der Mitarbeiter im Hinblick auf das Gesundheitsmanagement und ist eine Folge der oben dargestellten Bewertungsindikatoren.

Dementsprechend führt ein gesunder Mitarbeiterstab zu einem hohen Wert des Betriebsklimas und umgekehrt (Esslinger et al., 2010).

Übung: Um sicherzustellen, dass alle Teilnehmer über die Struktur und Möglichkeiten des ABI Bescheid wissen, wird empfohlen, einen Fragebogen für jeden Teilnehmer auszudrucken. Die Teilnehmer haben jetzt die Möglichkeit, ihre eigene Gesundheit anhand des Fragebogens zu beurteilen. Im Anschluss werden die Ergebnisse, die möglichen Implikationen und Herausforderungen im Plenum besprochen. Folgende Lösungen sind möglich:

Vorteile:

- Dank des Rasters leicht auszuwerten
- Schnell und einfach durchzuführen
- Umfasst psychische und physische Gesundheit
- Kann für Einzelpersonen oder Gruppen verwendet werden (ganze Einheiten)
- Kann als Bewertung eines bestimmten Programms aber auch als Indikator für die Gesundheit in einer Organisation verwendet werden

Nachteile:

- Mitarbeiter/-innen sind möglicherweise nicht ehrlich
- Sehr detailliert, entspricht nicht den Datenschutzgesetzen
- Nicht für die Arbeitssicherheit verwendbar
- Fehlender Bezug zum Arbeitsplatz
- Keine Anpassung seit 1980 (wurde nur für Rentenzwecke entwickelt)
- Keine konkreten Methoden
- Unzureichende Berücksichtigung der psychischen Gesundheit
- Bewertung durch die Personalabteilung kann schwierig sein, es sollte zusätzlich ein Arzt hinzugezogen werden

Nach den Pilotversuchen wurde der ABI aufgrund der sensiblen Daten und der Privatsphäre der Personen von den Fachleuten als teilweise hilfreich eingestuft. Daher wird nur der erste Teil des ABI bei den Schulungen verwendet. Die Anwendung und Übernahme des ABI liegt selbstverständlich im Ermessen des Ausbilders.

## 4. Übergang in den Ruhestand und Rentenmanagement

### 4.1 Übergangsmodelle

Aufgrund der höheren Lebenserwartung und der Erhöhung des Rentenalters in bestimmten Ländern, z. B. Deutschland oder Kroatien, ändert sich die Altersstruktur bei Arbeitnehmer/-innen und Berufen. Daher müssen Organisationen Lösungen finden, um einen reibungslosen Übergang zu gewährleisten bzw. ihre Mitarbeiter/-innen zu motivieren, auch nach Renteneintritt weiterzuarbeiten. Den Teilnehmern werden unterschiedliche Übergangsmodelle vorgestellt und

im Anschluss besprochen.

**Betriebliche Altersvorsorge:** Die betriebliche Altersvorsorge ist eine Rente, die vom Arbeitgeber bereitgestellt wird. Sie gestaltet sich so, als erhielte der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin vom Arbeitgeber zusätzliche Zahlungen. Insbesondere in Deutschland hat dies lange Tradition. Die staatliche Rente ist dennoch die wichtigste Quelle für Renteneinkünfte (Deutsche Bundesbank, 2001). Je nach Umsetzung der betrieblichen Altersvorsorge kann diese zu einem längeren oder kürzeren Arbeitsleben in der Organisation führen (Frank & Gottwald, 2012). Die Beiträge unterliegen nicht der Einkommensteuer. Dies ist ein weiterer Vorteil.

**Altersteilzeit:** Es gibt zwei Optionen für die Umsetzung der Altersteilzeit. Es kann entweder ein Blockmodell oder eine „echte“ Teilzeitrente angewendet werden. Ein Mitarbeiter, der das Teilzeitmodell nutzen möchte, reduziert seine Arbeitszeit für die restliche Zeit um die Hälfte. Ein Vorteil ist, dass der Mitarbeiter in der Organisation bleibt, bis er in den Ruhestand geht. Die Blockmodelle ermöglichen es dem Mitarbeiter, vorzeitig in Rente zu gehen. Im ersten Teil des Jahres arbeitet der Mitarbeiter Vollzeit, und im zweiten Teil kann er in Rente gehen. Es gibt jedoch keinen Anspruch auf Altersteilzeit. Es ist für Organisationen empfehlenswert, eine echte Teilzeitrente umzusetzen, um im letzten Jahr auch noch von den Kenntnissen des Mitarbeiters profitieren zu können (Frank & Gottwald, 2012).

**Arbeitsplatzteilung:** Mindestens zwei Mitarbeiter/-innen teilen sich einen Arbeitsplatz und die entsprechende Stelle. Dieses Modell basiert auf Teilzeitarbeit, doch der Vorteil besteht darin, dass der Arbeitgeber flexibler ist. Außerdem reduziert sich durch die Teilzeit der Stress am Arbeitsplatz für den Mitarbeiter. Des Weiteren ist es einfacher für den Arbeitgeber, einen Ersatz zu finden, und im Falle von hohen Arbeitsauslastungen stehen mehr Kapazitäten zur Verfügung. Ein Nachteil für den Mitarbeiter kann ein geringerer Lohn sein (Frank & Gottwald, 2012).

**Zeitkonten:** Zeitkonten bieten die Möglichkeit, vor der Rente Überstunden anzusammeln und diese Zeit durch Geld oder langfristige Beurlaubung auszugleichen.

**Demografie-Fonds:** Demografie-Fonds sind eine neue Strategie für die Entwicklung eines reibungslosen Übergangsprozesses. Demografie-Fonds können als allgemeiner Finanztopf angesehen werden. Der Arbeitgeber zahlt in diesen Topf ein, und diese Zahlungen werden für Instrumente in Bezug auf den demografischen Wandel verwendet. Es ist von Vorteil, dass die Arbeitgeber die Demografie-Fonds flexibel nutzen können. Des Weiteren können sie Mitarbeitergruppen, z. B. ältere Personen, ermitteln, die sie mit dem Demografie-Fonds unterstützen möchten (Frank & Gottwald, 2012).

Ein weiterer wichtiger Aspekt ist das Angebot von altersfreundlichen Arbeitsplätzen. Dies wird im nächsten Kapitel detaillierter erläutert.

## 4.2 Rentenmanagement

Im Hinblick auf Modul 5 ist das Wissensmanagement für Arbeitgeber äußerst wichtig, um die Fähigkeiten und das Wissen nach dem Renteneintritt zu sichern. Neben den Arbeitgeberverpflichtungen während der Anstellung und den gesetzlichen Rentenleistungen können Arbeitgeber das Wissen und die Kompetenzen von ehemaligen Mitarbeiter/-innen im Ruhestand weiterhin nutzen. Während der Anstellung ist es daher wichtig, ein gutes Verhältnis zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer herzustellen. Nach dem Übergang in die Rente ändert sich das Sozialleben des Rentners einschneidend. Dazu zählt auch die Reduzierung der arbeitsbezogenen und der sozialen Aktivitäten. Neben den Rentenleistungen kann der Arbeitgeber an dieser Stelle ansetzen und Rentnerclubs oder ähnliche Aktivitäten nach Renteneintritt anbieten. Dadurch kann sich eine starke Bindung zwischen Arbeitgeber und Arbeitnehmer entwickeln. Auf diese Weise können Arbeitgeber auch nach dem Renteneintritt von den ehemaligen Mitarbeitern profitieren und sie als Senior-Experten einsetzen. Für die Arbeitnehmer ist dies eine Möglichkeit, nach Renteneintritt noch zu arbeiten und selbst über die zeitlichen Strukturen und den Ort zu entscheiden. Damit verbunden sind geringe Belastung und Verantwortlichkeiten. Des Weiteren können Mitarbeiter flexibel arbeiten und physisch anstrengende Arbeiten vermeiden (Deller & Maxin, 2009). Um sich auf die langfristige Wissenssicherung zu konzentrieren, sollten Organisationen strategisch planen, wie und wann das Wissen gesichert werden soll. Hierzu können beispielsweise die internen Daten im Hinblick auf demografische Aspekte und natürliche Fluktuation analysiert werden. Hierbei ist es möglich, sich auf bestimmte Gruppen zu konzentrieren, z. B. diejenigen Personen, die bald in Rente gehen, und sich deren Qualifikationen und Kenntnisse genauer anzusehen. Es ist nicht nur hilfreich, die wichtigsten Kenntnisse zu ermitteln. Es sollten außerdem die Kosten berechnet werden, die aufgrund der Fluktuation auftreten. Dazu zählen die direkten Kosten (z. B. Löhne und Gehälter), aber auch die indirekten Kosten (z. B. Arbeitsqualität und erzielter Output). Dadurch wird ein analytischer und strategischer Ansatz ermöglicht, um eine Basis für die Wissenssicherung zu generieren. Dies wird in Modul 5 näher erläutert.

## 5. *Lerneinheit 2 Einstellungsprozess*

### 5.1 Einstellungsprozess50+

Fähige und erfahrene Arbeitskräfte zu finden, wird in vielen Organisationen unter Berücksichtigung des demografischen Wandels als Hauptanforderung betrachtet. Ältere Personen werden häufig als Lösung für dieses Problem angesehen. Doch sind sich einige Organisationen nicht über das Potenzial bewusst, das den verschiedenen Einstellungsprozessen innewohnt. Vor dem Hintergrund des demografischen Wandels und des daraus resultierenden Mangels an erfahrenen und fähigen Arbeitnehmer/-innen befasst sich

dieser Abschnitt mit dem Einstellungsprozess für Menschen50+. Dabei werden die Baby-Boomer (Personen, die zwischen 1946 und 1964 geboren sind) berücksichtigt. Doverspike et al. (2000) verwenden „Einstellung“ im weitesten Sinne des Begriffs und schließen den anfänglichen Prozess der Generierung eines Bewerberpools, den ersten formellen Kontakt mit dem Bewerber, die Auswahl und den Anstellungsprozess mit ein.

Um den Einstellungsprozess für Menschen50+ zu verstehen, stehen mehrere Faktoren wie gesundheits- und bildungsbezogene Aspekte zur Verfügung (Doverspike et al. 2000). Da dies wesentliche Prädiktoren für das Rentenalter sind, sollten diese Faktoren beim Einstellungsprozess berücksichtigt werden. Ein guter Gesundheitszustand ist ein vorteilhafter Faktor für Arbeitgeber wie für Arbeitnehmer. Gesunde Mitarbeiter/-innen, die Anreize erhalten, werden tendenziell dazu ermutigt, im Arbeitsleben zu bleiben oder dorthin zurückzukehren, da sie tendenziell später in Rente gehen als diejenigen, die einen eher schlechten Gesundheitszustand aufweisen (Doverspike et al. 2000). Im Hinblick auf die bildungsbezogene Ausrichtung dieses Themas sind die Baby-Boomer besser ausgebildet als alle vorherigen Altersjahrgänge. Daher sind sie speziell für Berufe in höherer Anstellung geeignet (Doverspike et al. 2000).

## 5.2 Verbesserung der Einstellung50+

In der Studie von Doverspike et al. (2000) wird vorgeschlagen, dass der Einstellungsprozess für Menschen50+ anders aussehen sollte als die herkömmlichen Einstellungsprozesse für jüngere Bewerber. Insbesondere werden die folgenden drei Segmente angesprochen: Art der Arbeit selbst, Werbematerialien für mögliche Arbeitnehmer/-innen50+ und Einstellungsgespräch.

**Art der Arbeit:** Bei der Einstellung von Menschen50+ sollte umfassend über die Arbeitsbedingungen nachgedacht werden, die für ältere Personen am ansprechendsten sind. Themen wie Gehalt und Gesundheitsvorsorge sind für ältere Menschen wichtige Faktoren. Die Personalabteilung hat hierüber aber möglicherweise nur wenig Kontrolle. Flexibilität und Art der Arbeit können jedoch entsprechend angepasst werden. Oben in diesem Modul wurden mehrere Übergangsmodelle vorgestellt. In der Praxis sind die beiden wichtigsten Modelle die Altersteilzeit als Blockmodell und als Teilzeitrente, bei der eine 40-Stunden-Woche auf 20 oder weniger Stunden reduziert wird. Es gibt auch Unternehmen, die ältere Arbeitnehmer/-innen als Berater einsetzen. Dies wird in Modul 5 näher erläutert. Zusammenfassung: Doverspike et al. (2000, S.) weisen darauf hin, dass die Flexibilität bei den Arbeitsstunden ein wichtiger Faktor für einen erfolgreichen Einstellungsprozess für ältere Personen ist, „unabhängig von der Art der Arbeit oder ob das Unternehmen die Arbeitnehmer intern oder auf dem externen Markt sucht“.

**Werbematerialien:** Es ist sehr wichtig, sich zu überlegen, welche Werbematerialien wie verwendet werden. Dazu zählen die verwendeten Bilder, der tatsächliche Inhalt der

Werbeanzeige für die Stelle und die Platzierung der Anzeige. Beispiel: Ein Rekrutierungsunternehmen bildet einen älteren Mann mit gelangweiltem Ausdruck neben einer Golftasche ab. Die Bildunterschrift ist die Frage an den Zielgruppenleser, ob dieser seine Rente schon leid sei. Im Hinblick auf die Bildunterschrift an sich sind Ausdrücke wie „erfahren“ oder „gesetzt“ empfehlenswert, da so die Botschaft vermittelt wird, dass ältere Arbeitnehmer/-innen wertgeschätzt werden, willkommen sind und gebraucht werden. Wir erhalten hier auch Informationen, wie ein Arbeitgeber die Marke für ältere Bewerber darstellen sollte. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist die Platzierung und Modalität der Anzeige. Viele Unternehmen versuchen, Erwachsene in Bildungszentren, bei Zeitarbeitsfirmen, Werksrentnermessen, in Seniorenzentren, Stadtvierteln mit hohem Anteil an alten Menschen und sogar in Einkaufszentren und Bibliotheken anzusprechen.

**Einstellungsgespräch:** Aufgrund der besonderen Bedingungen sollte das Einstellungsgespräch entsprechend angepasst werden. Bei der Vorbereitung des Gesprächs können Unternehmen profitieren, indem sie sich auf bestimmte Inhalte konzentrieren. Laut Doverspike et al. (2000) „bezieht sich [der Gesprächsinhalt] auf die Art der Fragen im [Bewerbungs-]Prozess, die Wahl des Gesprächspartners und die Beschreibung des Unternehmens, die während des Gesprächs gegeben wird“. Wenn Personalmanager das Unternehmen im ersten Gespräch mit dem Bewerber vorstellen, sollten sie zunächst die folgenden Arbeitsaspekte hervorheben: Flexibilität der Arbeitsstunden, Planungsfreiheit, soziale Aspekte, Bezahlung und Gesundheitsleistungen. Wie bereits erwähnt, sind dies wichtige Faktoren, die vor allem für ältere Arbeitnehmer/-innen attraktiv sind.

### **Ende von Lerneinheit 2**

#### **Fazit**

Personal1: Gesundheit als wichtiger Faktor für die positive Entwicklung und Eignung von 50+

Personal2: Anpassung von Einstellungsprozessen für 50+

Berat1: Gesundheit als wichtiger Faktor für die positive Entwicklung und Eignung von 50+

Berat2: Anforderungen für Einstellungsprozesse 50+

## Referenzen

- Armstrong-Stassen, M., & Templer, A. (2005). Adapting training for older employees: The Canadian response to an aging workforce. *Journal of management development*, 24(1), 57–67.
- Böhm, K., Clemes, T., & Ziese, T. (Hrsg.). (2009). Beiträge zur Gesundheitsberichterstattung des Bundes: Gesundheit und Krankheit im Alter. Berlin: Robert Koch-Institut
- Richtlinie 2000/43/EG des Rates vom 29. Juni 2000 zur Anwendung des Gleichbehandlungsgrundsatzes ohne Unterschied der Rasse oder der ethnischen Herkunft. Official Journal L180, 19.07.2000:22–26.
- Richtlinie 2000/78/EG des Rates vom 27. November 2000 zur Festlegung eines allgemeinen Rahmens für die Verwirklichung der Gleichbehandlung in Beschäftigung und Beruf. Official Journal L303, 2.12.2000: 16–22.
- Richtlinie 2004/113/EG vom 13. Dezember 2004 zur Verwirklichung des Grundsatzes der Gleichbehandlung von Männern und Frauen beim Zugang zu und bei der Versorgung mit Gütern und Dienstleistungen. Official Journal L373, 21.12.2004: 37–43.
- Richtlinie 2002/73/EG vom 23. September 2002 zur Verwirklichung des Grundsatzes der Gleichbehandlung von Männern und Frauen hinsichtlich des Zugangs zur Beschäftigung, zur Berufsbildung und zum beruflichen Aufstieg sowie in Bezug auf die Arbeitsbedingungen. Official Journal L 269, 05.10.2002, 15–20.
- Deller, J., & Maxin, L. M. (2009). Berufliche Aktivität von Ruheständlern. *Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie*, 42(4), 305–310.
- Doverspike, D., Taylor, M.A., Shultz, M.S., & McKay, P.F. (2000). Responding to the Challenge of a Changing Workforce: Recruiting Nontraditional Demographic Groups. *Public Personnel Management*, 29 (4), 445–459.
- Deutsche Bundesbank (2001). Deutsche Bundesbank Monatsbericht April 2001, 53, Nr. 4). Abgerufen unter: [https://www.bundesbank.de/Redaktion/DE/Downloads/Veroeffentlichungen/Monatsberichte/2001/2001\\_04\\_monatsbericht.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.bundesbank.de/Redaktion/DE/Downloads/Veroeffentlichungen/Monatsberichte/2001/2001_04_monatsbericht.pdf?__blob=publicationFile).
- EAEA (2011). Country report Poland. (Helsinki).[www.eaea.org/country/poland](http://www.eaea.org/country/poland). [Zugriff 20. Nov. 2017].
- Eichhorst, W., Gerard, M., Kendzia, M., Nielsen, C., Rünstler, G. und Url, T. (2011). *Pension Systems in the EU – Contingent Liabilities and Assets in the Public and Private Sector*.

[eBook]	Policy	Department.	Verfügbar	unter:
<p><a href="http://www.europarl.europa.eu/document/activities/cont/201111/20111121ATT32055/20111121ATT32055EN.pdf">http://www.europarl.europa.eu/document/activities/cont/201111/20111121ATT32055/20111121ATT32055EN.pdf</a> [Zugriff 20. Nov. 2017].</p>				
<p>Ellwart, T., Bündgens, S., &amp; Rack, O. (2013). Managing knowledge exchange and identification in age diverse teams. <i>Journal of Managerial Psychology</i>, 28(7/8), 950–972.</p>				
<p>Esslinger, A. S., Emmert, M., &amp; Schöffski, O. (Hrsg.). (2010). Betriebliches Gesundheitsmanagement: mit gesunden Mitarbeiter/-innen zu unternehmerischem Erfolg. Springer-Verlag.</p>				
<p>Eu-Info (2017). Förderung der Erwachsenenbildung mit Grundtvig - EU-Info.de. [Online] verfügbar unter: <a href="http://www.eu-info.de/foerderprogramme/bildung-jugend/lebenslanges-lernen/Grundtvig/">http://www.eu-info.de/foerderprogramme/bildung-jugend/lebenslanges-lernen/Grundtvig/</a> [Zugriff 20. Nov. 2017].</p>				
<p>Frank, N., &amp; Gottwald, M. (2012). Mitarbeiterpotenziale länger nutzen durch flexible Berufsausstiegsmodelle. Handreichung für die betriebliche Praxis, Sachsen.</p>				
<p>Guide to the General Equal Treatment Act. (2010). Abgerufen unter: <a href="http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/EN/publikationen/agg_wegw_eiser_engl_guide_to_the_general_equal_treatment_act.pdf?__blob=publicationFile">http://www.antidiskriminierungsstelle.de/SharedDocs/Downloads/EN/publikationen/agg_wegw_eiser_engl_guide_to_the_general_equal_treatment_act.pdf?__blob=publicationFile</a></p>				
<p>Ilmarinen, J., &amp; von Bonsdorff, M. (2007). Work Ability. The Encyclopedia of Adulthood and Aging.</p>				
<p>Kistler, E., Mendius, H. G. (2002). Demographischer Strukturbruch und Arbeitsmarktentwicklung: Probleme, Fragen, erste Antworten-SAMF-Jahrestagung 2001 (Bd. 13, S. 164). Deutschland.</p>				
<p>Kühn, K., &amp; Porst, R. (1999). Befragung alter und sehr alter Menschen: Besonderheiten, Schwierigkeiten und methodische Konsequenzen; ein Literaturbericht.</p>				
<p>Olaniyan, D. A., &amp; Ojo, L. B. (2008). Staff training and development: a vital tool for organisational effectiveness. <i>European Journal of Scientific Research</i>, 24(3), 326–331.</p>				
<p>Pavkov, M. (2016). Adult Education System in Croatia. [eBook] Europäische Kommission. Verfügbar unter: <a href="https://ec.europa.eu/epale/sites/epale/files/adult_education_system_in_croatia_marija_pavkov.pdf">https://ec.europa.eu/epale/sites/epale/files/adult_education_system_in_croatia_marija_pavkov.pdf</a> [Zugriff 20. Nov. 2017].</p>				
<p>Rp.baden-wuerttemberg (2017). Gesetzblatt Baden-Württemberg. Abgerufen unter: <a href="https://rp.baden-wuerttemberg.de/Themen/Bildung/Bildungszeit/04_bildungszeit_gesetzestxt.pdf">https://rp.baden-wuerttemberg.de/Themen/Bildung/Bildungszeit/04_bildungszeit_gesetzestxt.pdf</a> [Zugriff</p>				

20. Nov. 2017].

van Tilburg, T. (1992). Support networks before and after retirement. *Journal of Social and Personal Relationships*, 9(3), 433–445.

Verbrugge, L. M. (1984). Longer life but worsening health? Trends in health and mortality of middle-aged and older persons. *The Milbank Memorial Fund Quarterly. Health and Society*, 475–519.

Wb-web (2017). Bundesbildungsgesetze. [Online] verfügbar unter: <https://wb-web.de/dossiers/recht-weiterbildung/folge-1-gesetzliche-rahmenbedingungen-auf-eu-bundes-und-landesebene/bundesbildungsgesetze.html> [Zugriff 20. Nov. 2017].

Your Europe - Citizens. (2017). State pensions abroad. [Online] verfügbar unter: <http://europa.eu/youreurope/citizens/work/retire-abroad/state-pensions-abroad/> [Zugriff 20. Nov. 2017].

# MODUL

Berufspsychologie

50+

3

**Schulungsprogramm: InCounselling50+**

Name des Moduls	Arbeitspensum	Ausbilderhandbuch	Arbeitsbuch
<b>3. Berufspsychologie 50+</b>	120 min.	S. 24	S. 42

Lernziele

Nach Abschluss des Kurses sollten die Teilnehmer/-innen folgende Kenntnisse erworben haben:

Übergeordnetes Ziel: Schaffung einer optimalen Arbeitsumgebung für 50+ unter Berücksichtigung von Mitarbeiterverhalten, Selbstwirksamkeit und Selbstkontrolle

Untergeordnete Ziele:

- Kenntnisse der unterschiedlichen beruflichen Entwicklungsphasen einschließlich physischer und geistiger Fähigkeiten, insbesondere für Menschen50+ (TAX 1)
- Verständnis der Beziehungen zwischen Privatleben und beruflicher Entwicklung (TAX 2)
- Ermittlung von Anforderungen anhand der Selbstwirksamkeit älterer Personen (TAX 3)
- Angemessene Aktivierung der Selbstkontrolle in Übergangsprozessen (TAX 3)
- Beeinflussung des Verhaltens von einzelnen Arbeitnehmer/-innen50+, Arbeitnehmer/-innen in Übergangsphasen und Arbeitslosen50+ am Arbeitsplatz (TAX 4)

Inhalt

**Grundlagen**

- Theorie zu Lebenszeit und beruflicher Entwicklung
- Theorie zu Selbstwirksamkeit und Selbstkontrolle
- Leistung und Zufriedenheit im Job
- Motivationsbezogene Voraussetzungen, Selbstwirksamkeit und Selbstkontrolle am Arbeitsplatz für Menschen50+
- Lernvoraussetzungen für 50+

**Arbeitnehmer/-innen50+**

- Schritte und Maßnahmen für den Kompetenztransfer
- Anforderungen von Arbeitnehmer/-innen50+
- Neue Arbeitsanforderungen für Menschen50+
- Alterskonzept: biologisches, berufliches, subjektives Alter

<p><b>Arbeitnehmer/-innen in der Übergangsphase zum Ruhestand</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Selbstwahrnehmung in Veränderungs- und Übergangsprozessen</li> </ul>
<p><b>Arbeitssuchende50+</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Selbstwahrnehmung in Veränderungs- und Übergangsprozessen</li> <li>• Selbstwirksamkeit von Arbeitslosen50+ und Arbeitssuchenden50+</li> <li>• Schulungsinhalte für Arbeitssuchende50+</li> </ul>

Lerneinheiten (selbstgesteuerter Online-Kurs)

<ul style="list-style-type: none"> <li>• Lerneinheit 4 Theorien zur beruflichen Entwicklung</li> <li>• Lerneinheit 5 Kontrollüberzeugung</li> <li>• Lerneinheit 6 Voraussetzungen für das Lernen mit 50+</li> <li>• Lerneinheit 7 Instrumentelles Lernen 50+</li> <li>• Lerneinheit 8 Fallstudie 2 Altersfreundliches Onboarding</li> </ul>
---

**Inhalt**

1. <i>Lerneinheit 4 Theorien zur beruflichen Entwicklung</i> .....	45
a) „Trait & Factor“-Ansatz (Holland, 1997) .....	45
b) „Life Rainbow“-Ansatz (Super, 1980).....	46
c) Sozial-kognitive Laufbahntheorie (Krumboltz und Lent, 2002) .....	46
d) Vier-Ressourcen-Modell (Hirschi, 2012) .....	47
2. Motivationsbezogene Voraussetzungen, Selbstwirksamkeit und Selbstkontrolle am Arbeitsplatz .....	48
2.1 Motivationsbezogene Voraussetzungen.....	48
2.1.1 Zugehörige Wertemenge .....	49
2.1.2 Autonomie und Verantwortung am Arbeitsplatz .....	50
2.1.3 Feedback.....	50
2.2 Selbstwirksamkeit.....	51
2.2.1 <i>Lerneinheit 5 Kontrollüberzeugung</i> .....	51
2.2.2 Kompetenztransfer zur Förderung der Selbstwirksamkeit am Arbeitsplatz.....	52
2.2.3 Bewältigungsstrategien.....	54
2.3 Selbstkontrolle .....	54
2.3.1 Sozialer Vergleich.....	55
2.3.2 Ermutigung im Job.....	55
2.3.3 Selbstkontrolle von Arbeitslosen und Rentnern.....	56
3. Bedingungen für eine altersfreundliche Arbeitsumgebung .....	57
3.1 Mitarbeiterverhalten von Erwachsenen50+ .....	58
3.2 Selbstwirksamkeit von Erwachsenen50+ .....	60
3.3 Selbstkontrolle von Erwachsenen50+ .....	61
3.3.1 Sozialer Vergleich 50+ .....	61
3.3.2 Motivation50+ für den Wissensaustausch .....	62
3.3.3 Selbstkontrolle50+ bei beruflichen Übergangsprozessen .....	62
3.4 <i>Lerneinheit 6 Voraussetzungen für das Lernen mit 50+</i> .....	63
3.4.1 Allgemeine Voraussetzungen für das Lernen .....	63
3.4.2 Besonderheiten beim Lernen50+ .....	64
3.5 <i>Lerneinheit 7 Instrumentelles Lernen 50+</i> .....	65
Fazit .....	67
Referenzen .....	67

### 1. **Lerneinheit 4 Theorien zur beruflichen Entwicklung**

In den verschiedenen Disziplinen, z. B. Berufspsychologie, wurden zahlreiche Theorien untersucht, um die berufliche Entwicklung und die Übergangsprozesse präziser zu erläutern. Übergang bezieht sich beispielsweise auf die Übergangsphase zwischen Schule und Beruf, zwischen zwei Stellen oder zwischen Arbeitsleben und Ruhestand. Im Folgenden werden die Theorien zur beruflichen Entwicklung zusammenfassend erläutert, um Einblicke in die Faktoren zu geben, die sich auf Stellen und Arbeitnehmer/-innen auswirken.

#### a) „Trait & Factor“-Ansatz (Holland, 1997)

Der Hauptantrieb bei der Berufs- oder Stellenwahl ist das Interesse einer Person. Laut Holland (1997) sind Interessen genetisch veranlagt und stellen mögliche Charakteristika dar, die später zu Vorlieben oder Abneigungen werden. Im beruflichen Kontext können sechs Interessentypen bestimmt werden (Holland, 1997, S. 18):

- Realistisch
- Investigativ
- Künstlerisch
- Sozial
- Unternehmerisch
- Traditionell

Einige Interessen ähneln sich mehr, andere sind eher gegensätzlich. Anhand von drei der sechs Interessen wird die Interessenscharakterisierung einer Person definiert. Einzelpersonen und Berufe können anhand einer Kombination aus drei Buchstaben charakterisiert werden. Mit einem Fragebogen mit 36 Elementen wird die Stärke der sechs Interessen getestet. Die drei Interessen mit dem höchsten Ergebnis stellen die (gewünschte) Interessenskombination eines Mitarbeiters, eines Berufs oder einer Arbeitsumgebung dar. Durch Vergleich der Interessenskombination der Einzelperson und des Berufs kann das Übereinstimmungsniveau der beiden bestimmt werden (Holland, 1997). Je weiter die Profile der Einzelperson und der Arbeitsumgebung überlappen, desto leichter kann eine Person das Potenzial seiner Arbeitsumgebung realisieren. Dies liegt daran, dass die Person Ziele in einer passenden Umgebung leichter umsetzen kann, und die Aktivitäten sind für den Mitarbeiter eher interessant. Als Folge wird mehr Einsatz gezeigt, und Aufgaben können erfolgreicher durchgeführt werden. Zusammenfassend kann gesagt werden, dass eine bessere Übereinstimmung zwischen Mitarbeiter/-in und Beruf zu einer befriedigenderen Arbeitsbeziehung und beruflichen Laufbahn führt (Holland, 1997).

Zu dieser Theorie gibt es verschiedene Kritikpunkte. Im Folgenden werden die beiden Hauptargumente aufgegriffen. Bei der Theorie fehlt der Zeitfaktor. Veränderungen werden nicht berücksichtigt, weder für die Person, noch für die Arbeitsumgebung. Des Weiteren folgen alle Charakterisierungen bestimmten Stereotypen und berücksichtigen nicht die Individualität einer Person oder eines Berufs.

Wir können jedoch einen wichtigen Aspekt von dieser Theorie ableiten: Die individuelle Persönlichkeit sollte mit dem Beruf übereinstimmen, um die Entwicklung des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin und die Erfüllung seiner Vorstellungen am Arbeitsplatz zu ermöglichen und somit die Zufriedenheit im Job sicherzustellen.

**b) „Life Rainbow“-Ansatz (Super, 1980)**

Der Lebens-Laufbahn-Regenbogen von Super ist eine übergeordnete Theorie, bei der Arbeits- und soziales Leben sowie unterschiedliche Entwicklungsstadien im Leben berücksichtigt werden. Hierbei wird die berufliche Entwicklung über das gesamte Leben hinweg beschrieben. Jede Person durchläuft fünf verschiedene Lebensphasen. Nach der körperlichen Wachstumsphase bis zum Alter von 14 Jahren kommt die „Erforschungsphase“, d. h., die Adoleszenz zwischen 14 und 25 Jahren. Zwischen 25 und 45 Jahren liegt die „Etablierungsphase“, in der der Mensch sein Leben aufbaut, und später kommt die „Erhaltungsphase“, in der er das, was er erreicht hat, zu erhalten versucht. Ab einem Alter von 65 Jahren durchläuft der Mensch die „Loslösungsphase“. Laut Super (1980) ist diese Phase charakterisiert durch Rückgang und Rückzug.

Jede Person ist ein Individuum und hat bestimmte Neigungen, Bedürfnisse, Interessen und Werte, die in den unterschiedlichen Lebensrollen verstärkt oder abgeschwächt werden. Mit diesem individuellen Charakter ist jede Person für eine Reihe von Berufen geeignet. Gleichermaßen sind für Berufe bestimmte Kompetenzen und Begabungen erforderlich, die für die spezifischen Aktivitäten und Aufgaben benötigt werden. Im Laufe der Zeit ändern sich Personen, Berufe sowie die jeweilige Umgebung. Anpassungsprozesse finden im Rahmen der fortschreitenden Lebenszyklen statt. Es gibt Maxi-Zyklen, die die Übergänge von einer zur nächsten Lebensphase markieren, und Mini-Zyklen, bei denen bestimmte Aufgaben und Herausforderungen während einer Phase gemeistert werden. Der berufliche Erfolg insgesamt hängt davon ab, ob Entwicklungsaufgaben erfolgreich gemeistert werden (Berufsreife).

Wenn die berufliche Identität (= objektive Perspektive hinsichtlich Zielen, Interessen und Talenten) und das berufliche Selbstkonzept (= persönliche Fähigkeiten, Interessen und Werte) stark übereinstimmen, resultiert dies laut Super in Erfolg, Zufriedenheit und Stabilität.

Die Theorie von Super hatte große Auswirkungen auf das Berufsfeld der Beratung und diente als Basis für zahlreiche Beratungsansätze. In Modul 6 erhalten Sie einen Überblick über die Beratungstheorien und -verfahren sowie über die Praktiken.

**c) Sozial-kognitive Laufbahnthorie (Krumboltz und Lent, 2002)**

Eine weitere Perspektive der beruflichen Entwicklung bildet die sozial-kognitive Laufbahnthorie

(Lent, Brown & Hackett, 2002). Die soziale Komponente beschreibt die externen Einflussfaktoren der Umgebung einer Person. Die Person interagiert mit seiner Umgebung und umgekehrt. Die kognitive Komponente berücksichtigt die menschlichen Kognitionen wie Handlungsprozesse und Motivation (Stajkovic & Luthans, 2017). Die Theorie geht davon aus, dass Einzelpersonen fähig sind, sich bis zu einem gewissen Grad selbst zu kontrollieren, wenn sie mit förderlichen bzw. hinderlichen Umwelteinflüssen konfrontiert werden. Diese neuen Erfahrungen resultieren in einem Lernvorgang und beeinflussen die Interessen, Ziele und Handlungen einer Person. Dieses Lernen wird als soziales Lernen bezeichnet, da externe und interne Faktoren Einfluss darauf haben, wie Erfahrungen wahrgenommen und verarbeitet werden und wie sich die Person daran erinnert. Daher sind die drei Hauptkomponenten dieser Theorie persönliche Ziele, Ergebniserwartungen und der Glaube an die eigenen Fähigkeiten und Kompetenzen (Selbstwirksamkeitsüberzeugungen). Ergebniserwartungen sind abhängig von den gemachten Erfahrungen und dem Glauben an die eigenen Kompetenzen, was wiederum die Ziele und die Handlungen beeinflusst (Lent et al., 2002).

#### **d) Vier-Ressourcen-Modell (Hirschi, 2012)**

Bei dieser Theorie werden die Ressourcen einer Person in der eigenen Umgebung berücksichtigt. Bei diesem Modell für beruflichen Erfolg werden vier Schlüsselressourcen genannt. Die Summe der vier Ressourcen dient als Indikator dafür, wie sich eine Person in Bezug auf Beruf oder berufliche Laufbahn festlegt, vorankommt und entwickelt. Die vier Komponenten des Modells lauten (Hirschi, 2012):

- Identitätsressource –  
beschreibt, wie klar eine Person den Zielen im Entscheidungsfindungsprozess folgt.
- Psychologische Ressource –  
kann mit dem Begriff „Hoffnung“ erklärt werden, die in positiver Beziehung mit Entschlusskraft, Führungsqualitäten und Selbstwirksamkeit steht.
- Humankapitalressource –  
umfasst Fähigkeiten, Kompetenzen und Bildung des Einzelnen.
- Soziale Ressource –  
stellt die sozialen Netzwerke dar, in denen eine Person vernetzt ist.

Diese vier Ressourcen sind die Basis für objektiven und subjektiven beruflichen Erfolg. Die psychologische Ressource, insbesondere die Hoffnung, gibt das Maß an selbstkontrollierter Karriereplanung an. Des Weiteren wurde festgestellt, dass aktives Laufbahnmanagement ein Prädiktor für spätere Zufriedenheit im Job ist (Hirschi, 2014).

#### ***Ende von Lerneinheit 4***



## 2. Motivationsbezogene Voraussetzungen, Selbstwirksamkeit und Selbstkontrolle am Arbeitsplatz

Im Allgemeinen hängt die Entwicklung von mehreren interagierenden Konstrukten ab. Diese wesentlichen psychologischen Konstrukte sind Motivation, Selbstwirksamkeitsüberzeugungen und Selbstkontrolle. Sie haben Auswirkung auf Personen und auf die Zufriedenheit im Job und sind wichtig für Modul 3 und 4. Es folgt ein kurzer Überblick über dieses Kapitel 2: Erstens basiert das Verhalten des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin auf der Haltung zum Job und zur Organisation (Rucci, Kirn & Quinn, 1998).

Zweitens steuert das Verhalten des Mitarbeiters u. a. die Arbeitsmotivation sowie die Selbstwirksamkeitsüberzeugungen und führt schließlich zu Leistung im Job (Stajkovic & Luthans, 2002). Es ist wichtig, hervorzuheben, dass sich Selbstwirksamkeitsüberzeugungen und Motivation gegenseitig verstärken (Bandura, 2009). Das Intensitätsniveau hängt vom Typ oder der Qualität der Motivation ab und umgekehrt (Gagné & Deci, 2005).

Drittens hängen Leistung und Zufriedenheit im Job voneinander ab (Judge, Thoreson, Bono & Patton, 2001). Die Leistung im Job wird aber auch durch externe Faktoren beeinflusst. Arbeitnehmer/-innen, die am Arbeitsplatz unterstützt werden, fühlen sich tendenziell mehr mit ihrem Job verbunden und sind daher in der Lage, eine bessere Leistung zu erbringen, während sie gleichzeitig weniger Stress bei der Arbeit haben (Ford, Heinen & Langkamper, 2007). Des Weiteren sind Personen, die im Job bessere Leistung erbringen, mit ihrem Job zufriedener und erfreuen sich eines besseren geistigen Wohlbefindens (Bandura, 2009).

Viertens sind Motivation und Leistung im Job am besten, wenn die Mitarbeiter/-innen das richtige Maß an Autonomie haben und spezifische, herausfordernde Zielsetzungen in Übereinstimmung mit ihren Kompetenzen erhalten (Bandura, 2009). Für die weitere Verbesserung und persönliche Entwicklung hat es sich als hilfreich erwiesen, Feedback zu geben, wodurch Arbeitnehmer ihre Arbeitsleistung selbst steuern können (Bandura, 1991).

Im Folgenden werden diese Konstrukte und ihre Abhängigkeiten untereinander beschrieben und näher erläutert.

### 2.1 Motivationsbezogene Voraussetzungen

Motivierte Mitarbeiter/-innen zeigen eine bessere Leistung im Job als unmotivierte Mitarbeiter (Gagné & Deci, 2005). Als Einführung in diesen Abschnitt und die Motivationstheorien aus Modul 4 wird in der folgenden Passage die psychologische Perspektive dargestellt. Arbeitnehmer können auf unterschiedliche Weise motiviert werden. Einige werden aufgrund von externen

Anreize aktiv, z. B. finanzielle Vergütung. Diese Art der Motivation wird als extrinsische Motivation bezeichnet, da sie nicht in der Person selbst liegt. Der andere Typ, die intrinsische Motivation, begründet sich in der Person selbst und veranlasst sie aufgrund eines persönlichen Interesses, von Wünschen oder Werten zum Handeln (Stajkovic & Luthans, 2002). Es ist offensichtlich, dass die intrinsische Motivation einen besseren Antrieb darstellt, da sie unabhängig von der Umgebung ist und sich selbst befeuert.

Bei der Arbeit ist es genauso: Die Mitarbeiter werden auf intrinsische oder extrinsische Weise motiviert. Einige Mitarbeiter haben Stellen, die sie interessant finden, daher machen ihnen auch die Aktivitäten Spaß. Andere Mitarbeiter haben Stellen, die sie nicht interessant finden, sie führen ihre Arbeiten aber durch, um Geld zu verdienen. Im letzteren Beispiel werden die Mitarbeiter durch externe Anreize motiviert.

#### 2.1.1 Zugehörige Wertemenge

Jede Person hat ihren eigenen Pool an persönlichen Standards, auf denen die eigenen Handlungen basieren (Bandura, 1991). In einer Organisationsumgebung werden die Personen mit sozialen oder Organisationsstandards konfrontiert, denen sie sich unterordnen müssen. Da dies externe Standards sind, stellen sie eine extrinsische Motivation dar. Der Grad der Übereinstimmung zwischen den Standards des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin und der Organisation kann jedoch dazu führen, dass der Mitarbeiter/die Mitarbeiterin mehr bzw. weniger motiviert ist. In diesem Zusammenhang haben Gagné und Deci (2005) vier unterschiedliche Motivationstypen im Organisationskontext definiert.

Wenn soziale und individuelle Standards großflächig übereinstimmen, können Mitarbeiter/-innen am Arbeitsplatz eine intrinsische Motivation erfahren, da sich die Werte mit den Zielen decken (Gagné & Deci, 2005). Dies ist jedoch der günstigste Fall und gilt sicherlich nicht für alle Mitarbeiter. Unter Berücksichtigung der Organisationsstandards gibt es drei weitere extrinsische Motivationstypen. Die extrinsischen Typen hängen vom Grad der Verinnerlichung der Organisationsstandards durch die Person ab. Wenn die Standards eines Mitarbeiters so gut wie gar nicht mit den Organisationsstandards vereinbar sind, verhält sich dieser entsprechend den sozialen Standards, um sich angenommen zu fühlen. Diese Art der Verinnerlichung findet auf niedriger Ebene statt und wird als *Introjektion* bezeichnet (Gagné & Deci, 2005, S. 334). Wenn die Standards des Mitarbeiters schon eher mit den Organisationsstandards übereinstimmen, ist die *Identifikation* mit den Organisationsstandards größer und die Motivation über die beruflichen Aufgaben und Aktivitäten erfolgt eher. Die nachhaltigste extrinsische Motivation ist aber die *Integration* von Organisationsstandards. Dies ist nicht dasselbe wie die intrinsische Motivation, doch die Standards stimmen großflächig überein, sodass der Mitarbeiter die übergeordneten Ziele versteht und auch bei langweiligen Aufgaben motiviert bleibt. Diese Art der Motivation kann

als autonom gesteuerte Motivation bezeichnet werden (Gagné & Deci, 2005).

### 2.1.2 Autonomie und Verantwortung am Arbeitsplatz

Lange Zeit wurden konkrete Belohnungen als sehr motivierend betrachtet. Mehrere Studien zeigten jedoch, dass konkrete Belohnungen wie Zusatzzahlungen oder Gehaltserhöhungen nicht nachhaltig sind und langfristig sogar die Motivation untergraben können. Grolnick und Ryan (1987) fanden beispielsweise heraus, dass finanzielle Vergütungen einen kurzfristigen Effekt haben und im Anschluss die Motivation sogar verringert wird. Diese externen Belohnungen werden häufig für monotone und sich wiederholende Arbeitsaufgaben genutzt. Der kurzfristige Motivationseffekt gilt aber für alle Berufe und führt zu einer geringeren Bereitschaft, sich anzupassen, sowie zu einer geringeren psychologischen Gesundheit (Bandura, 2009). Eine Möglichkeit, eine nachhaltige extrinsische Motivation am Arbeitsplatz zu schaffen, wäre eine horizontale oder vertikale Erweiterung des Jobs, indem das Handlungsfeld ausgedehnt oder der Autonomiegrad erhöht wird (Gagné & Deci, 2005).

Nicht alle Jobs können jedoch im Hinblick auf mehr Autonomie angepasst werden. Aus der Projektumfrage können wir ableiten, dass es ausreichend wäre, den Mitarbeiter/-innen ein angemessenes Maß an Verantwortung zu übertragen. Dies kann erreicht werden, indem die Mitarbeiter in die Zielsetzung und Planung eingebunden werden. Auf diese Weise wären die Mitarbeiter in der Lage, zwischen zahlreichen Zielen zu wählen, das Gesamtziel zu verfolgen und sich besser mit langweiligen Aufgaben abzufinden, da sie sich auf das Gesamtziel konzentrieren. Dies entspricht einem Empowerment-Prozess, bei dem Mitarbeiter im Allgemeinen eigene potenzielle Ressourcen unabhängiger nutzen sollen (Herriger, 2006). Den Mitarbeitern Mitwirkungsmöglichkeiten zu geben, ist eine Unterstützung, durch die sie nützliche Stärken in verschiedenen Lebensrollen finden und ihre eigene Entwicklung vorantreiben können.

### 2.1.3 Feedback

Um die Motivation eines Mitarbeiters/einer Mitarbeiterin nachhaltig zu unterstützen, kann positives oder konstruktives Feedback gegeben werden, um so die Autonomie, die Akzeptanz von herausfordernden Zielen und die Bewertung der entsprechenden Kompetenzen des Mitarbeiters/der Mitarbeiterin zu fördern. Feedback sollte direkt, fortlaufend und entsprechend den Zielen gegeben werden (Gagné & Deci, 2005). Es muss betont werden, dass negatives, nicht hilfreiches Feedback dekonstruktiv ist und die Motivation behindert (Greif, 2008). Feedback ist dekonstruktiv, wenn es für den Mitarbeiter nicht verständlich ist, z. B. wenn die Kritik nicht begründet ist oder nicht im Zusammenhang mit den Zielen steht. Durch gutes Feedback wird einerseits die geleistete Arbeit gewürdigt und andererseits werden die Selbstkontrollfähigkeiten

gefördert. Bevor das Konzept der Selbstkontrolle im Detail erläutert wird, sehen wir uns die Selbstwirksamkeitsüberzeugungen näher an.

## 2.2 Selbstwirksamkeit

Selbstwirksamkeit ist der Glaube einer Person an seine eigenen Fähigkeiten oder Kompetenzen und beschreibt, in welchem Maße eine Person der Meinung ist, bestimmte Aktivitäten ausführen und die definierten Ziele aufgrund der eigenen Fähigkeiten erreichen zu können. Dieser Glaube ist wichtig, da er für die Motivation für bestimmte Aktivitäten und die Leistung wesentlich ist. Wenn Menschen an einer Sache interessiert sind, aber selbst nicht der Meinung sind, eine Aufgabe ausführen zu können, werden sie auch nicht aktiv, um ein Scheitern zu vermeiden (Bandura, 2010). Sobald eine Person sich selbst als fähig ansieht, ein Ziel zu erreichen, wird sie aktiv. Die Selbstwirksamkeitsüberzeugungen können von außen durch die Ermutigung einer Person beeinflusst werden (Bandura, 2009). Ermutigung ist effizient, da sie einen Anker für Optimismus setzt.

Kontinuierliche Ermutigung beeinflusst die Selbstwirksamkeitsüberzeugungen, von denen die jeweilige Auffassung und Verarbeitung von Informationen abhängt (Stajkovic & Luthans, 2002). Des Weiteren kann hilfreiches oder konstruktives Feedback die Selbstwirksamkeitsüberzeugungen fördern (Greif, 2008), da fehleranfällige Aktivitäten analysiert und potenzielle Verbesserungen aufgezeigt werden. Aus diesem Grund muss Feedback immer an die Einzelperson angepasst werden. Für konstruktives Feedback ist es außerdem erforderlich, dass Ziele von Anfang an explizit und transparent dargestellt werden (Bandura, 1991). Dies legt nahe, dass die Mitarbeiter/-innen die Standards der Zielmessung kennen müssen, bevor sie die Aufgabe ausführen. Im Anschluss können sie die eigenen Fähigkeiten im Zusammenhang mit der Zielerreichung einschätzen. Das Setzen von Zielen ist auch dann sinnvoll, wenn Ziele während der Aktivitäten abgeklärt werden. Wenn ein Mitarbeiter an einem fortlaufenden Projekt beteiligt ist und die Ziele spontan festgelegt werden, kann die Motivation trotzdem genutzt werden (Bandura & Cervone, 1983). Die Motivation ist jedoch nachhaltiger und hilfreicher, wenn Ziele im Voraus abgeklärt werden.

### 2.2.1 Lerneinheit 5 Kontrollüberzeugung

Menschen mit einer internalen Kontrollüberzeugung glauben, dass sie fähig sind, ihre Umgebung zu beeinflussen (Stajkovic & Luthans, 2002). Dies geht normalerweise einher mit einer moderaten oder hohen Selbstwirksamkeit. Diese Personen betrachten Bemühungen als Mittel zum erfolgreichen Erreichen von Zielen. Mit anderen Worten: Sie schätzen ihre Handlungen als in gewissem Maße kontrollierbar ein und glauben, sie können mit ihren

Kompetenzen aktiv zum Ergebnis beitragen. Der Glaube an die aktive Beteiligung und die Kontrolle von Ergebnissen sind Gründe, Verantwortung für eigene Aktivitäten zu übernehmen. Wenn solche Mitarbeiter/-innen eine Aufgabe nicht erfolgreich abschließen können, werden sie nicht so leicht entmutigt (Bandura, 1991). Da sie in der Regel einen großen Fähigkeitenpool besitzen, überdenken sie möglicherweise, was verbessert werden kann, und führen die Aufgabe anders durch. Je höher die Selbstwirksamkeitsüberzeugungen, desto mehr identifizieren sich die Mitarbeiter mit Zielen (Gagné & Deci, 2005) und desto stärker streben sie danach, das Ziel zu erreichen. Dementsprechend gilt: Je herausfordernder die Ziele sind, desto stärker bemühen sich diese Personen, die Ziele zu erreichen (Bandura, 1991). In diesem Fall gehen die erreichten Ziele einher mit nachhaltiger, hochwertiger Zufriedenheit (Bandura, 2009).

Im Gegensatz dazu geht die externale Kontrollüberzeugung häufig einher mit einer niedrigen Selbstwirksamkeitsüberzeugung. Solche Personen betrachten Aktionen und Handlungen als außerhalb ihres Einflussbereichs (Stajkovic & Luthans, 2002). Sie glauben, dass Erfolg auf Zufall beruht und daher wahllos eintritt. Solche Personen bevorzugen Aktivitäten mit wenig Fehleranfälligkeit, da diese Aktivitäten mit größerer Wahrscheinlichkeit erfolgreich sind. Da sie sich selbst nicht als fähig erachten, aktiv und erfolgreich bei der Zielerreichung mitzuwirken, verhalten sie sich eher passiv und reaktiv. Dies ist auch der Grund, weshalb sie sich von Beurteilungen bedroht fühlen (Bandura, 1991). Eine Beurteilung würde bedeuten, dass sie mit Fehlern und Potenzialen konfrontiert werden, die sie nicht beeinflussen oder ändern können.

Hier muss die Ähnlichkeit zwischen Autonomie und Kontrollüberzeugung hervorgehoben werden. Wenn Personen keine Autonomie gewährt wird, ist ihre Kontrollüberzeugung external. Wenn sie das Ziel dann nicht erreichen, können sie für das Versagen nicht verantwortlich gemacht werden. Den Mitarbeiter/-innen Autonomie zu gewähren, bedeutet, ihnen ein gewisses Maß an Freiheit zu geben. Sie können Lösungsprozesse und Leistungen selbstkontrolliert anpassen. Die Zielerreichung hängt dann teilweise von der Entscheidung der Mitarbeiter ab. So übernimmt der entsprechende Mitarbeiter Verantwortung. Daher gilt, dass Autonomie und ein angemessenes Komplexitätsniveau Mitarbeiter motivieren und antreiben.

### **Ende von Lerneinheit 5**

#### 2.2.2 Kompetenztransfer zur Förderung der Selbstwirksamkeit am Arbeitsplatz

Selbstwirksamkeitsüberzeugungen sind für die Menschen äußerst wichtig, da sie als zuverlässiger Prädiktor für die selbstgeführte Bildungsvorbereitung, die Berufswahl und die berufliche Entwicklung dienen (Bandura, 2009; Hirschi, 2014). Gleichzeitig ist die Selbstwirksamkeit negativ mit Ängsten und Depressionen verknüpft. Je anfälliger eine Person für Ängste und pessimistische Gedanken ist, desto geringer sind ihre

Selbstwirksamkeitsüberzeugungen, und umgekehrt.

Organisationen können auf die Selbstwirksamkeit mit einer fortlaufenden Erhöhung der Aufgabenkomplexität und optimaler Unterstützung für den Kompetenztransfer reagieren (Bandura, 2009). Die drei vorgeschlagenen Schritte lauten „Modelllernen ermöglichen“, „geführte Kompetenzverbesserung“ und „kognitive Modellierung“ (Bandura, 2009). Es ist klar, dass die steigende Komplexität nicht für alle Berufe und Jobs gilt. Dennoch gibt es Lern- oder Schulungsmöglichkeiten, die die Arbeitsplätze aller Mitarbeiter/-innen verbessern und anhand derer neue Ziele festgelegt werden können.

Die „Befähigung durch geführte Kontrolle“ (Bandura, 2009, S. 186) geschieht in den oben genannten drei Schritten. Zunächst bedeutet die Ermöglichung des Modelllernens, eine Gesamtsituation in die einzelnen Kompetenzen zu unterteilen, mit denen sich der Lernende nacheinander befasst. Im Anschluss können alle untergeordneten Kompetenzen zusammengefasst werden, um die Gesamtsituation zu meistern. Durch Lehren der einzelnen Kompetenzen können die detaillierten Regeln und Techniken vertieft und auf diese Weise besser verinnerlicht werden. Wenn eine Person überhaupt keine Erfahrung in einem bestimmten Beruf oder Job hat, ist es notwendig, den neuen Mitarbeiter beim Beobachtungslernen zu unterstützen. Bandura (2009, S. 187) erklärt: „Lernende übernehmen modellierte Ansätze eher, wenn sie sehen, dass Personen, die dem Lernenden ähnlich sind, Probleme erfolgreich lösen [...]“. Dies zeigt, dass die Informationen von anderen, vergleichbaren Personen als zuverlässiger betrachtet und mit größerer Wahrscheinlichkeit übernommen werden. Des Weiteren fördert die Selbstwirksamkeit die Vorstellungskraft und die Übertragung in die Praxis, was während des Modelllernens berücksichtigt werden sollte (Bandura, 2009).

Die Ausübung erlernter Fähigkeiten ist eine Möglichkeit, die verinnerlichte Theorie anzuwenden. Durch die Externalisierung können die Lernenden die Fähigkeiten auf anderer kognitiver Ebene verarbeiten. Durch die Ausübung erlernter Fähigkeiten bei einer spezifischen Aktivität werden diese zu Kompetenzen (Kaufhold, 2006). Um eine „geführte Kompetenzverbesserung“ (Bandura, 2009, S. 187) zu ermöglichen, sollte der/die Vorgesetzte oder Ausbilder/-in eine angemessene Lernumgebung sicherstellen. Dies bedeutet, dass ein Ausbilder den Lernprozess des Auszubildenden nicht direkt beeinflussen, jedoch die Lernbedingungen optimieren kann. Es ist beispielsweise notwendig, Aufgaben mit stetig steigender Komplexität und Autonomie auszuwählen, um eine Über- oder Unterforderung zu vermeiden. Des Weiteren kann konstruktives Feedback Teil einer Lernumgebung sein. Dadurch werden Lücken erkannt, und das Feedback kann als potenzielle Verbesserungsanalyse für die Mitarbeiter/-innen dienen (Bandura, 2009).

### 2.2.3 Bewältigungsstrategien

Die Bereitstellung einer optimalen Lernumgebung stellt den Kompetenztransfer neuer Mitarbeiter/-innen in die Praxis und den erfolgreichen Umgang mit immer komplexer werdenden Situationen sicher. Durch das Erreichen positiver Ergebnisse wird die Selbstwirksamkeit gestärkt, und die Kompetenzen werden in neuen Situationen eher wiederverwendet. Die langsame Steigerung der Komplexität der Transferaufgaben unterstützt die Lernenden bei der Schritt-für-Schritt-Umsetzung von Bewältigungsstrategien. Auf diese Weise sind sie besser auf komplizierte Situationen im echten Leben vorbereitet. Wenn eine Person mit Schwierigkeiten oder Ängsten konfrontiert wird, ist es wichtig, sich darüber bewusst zu sein, wie diese überwunden werden können. Bewältigungsstrategien können dabei helfen, die gelernten Fähigkeiten dennoch weiter anzuwenden (Bandura, 2009).

Ein Beispiel für eine Bewältigungsstrategie kann die „kognitive Modellierung zur Beherrschung“ sein. Die Person externalisiert die Vorstellung der Beherrschung einer bestimmten Situation und wie mit bestimmten Schwierigkeiten umgegangen werden kann. Je stärker die Selbstwirksamkeitsüberzeugungen sind, desto leichter können komplexe Fähigkeiten erlernt werden (Bandura, 2009). Außerdem erleichtern stärkere Selbstwirksamkeitsüberzeugungen das Modelllernen und vereinfachen die Führung. Daher sollten Komplexität und Autonomie bei der gestellten Aufgabe angemessen sein. Stärkere Selbstwirksamkeitsüberzeugungen ermöglichen eine höhere Aufgabenkomplexität und mehr Autonomie. Wenn die Person erfahren ist, können die vorherigen Kompetenztransfers analysiert werden. Wenn nicht, kann der Kompetenztransfer ähnlicher Personen in vergleichbaren Situationen als Modell genutzt werden (Greif, 2008).

### 2.3 Selbstkontrolle

Selbstkontrolle bezieht sich auf die Fähigkeit, „bestimmte Handlungen autonom zu organisieren“ (Greif, 2008, S. 33).

Traditionell wird die Selbstkontrolle anhand der negativen Abweichung zwischen dem aktuellen Status und dem Ziel beschrieben. Das TOTE-Modell (Miller, Galanter & Pribram, 1960) beschreibt beispielsweise die Sequenz „Test – Operate – Test – Exit“. Die aktive Person vergleicht die aktuelle Situation mit der definierten Ergebnissituation. Aufgrund der Abweichung wird die Person aktiv und richtet die eigenen Handlungen am Ergebnis aus. Während der Durchführung der Aufgabe hält die Person inne, um den aktuellen Status mit dem Zielstatus zu vergleichen. Die Aufgabe ist abgeschlossen, wenn der Zielstatus erreicht wurde (Miller et al., 1960).

Neben dem Erreichen von Zielen durch die Abweichungsanalyse berücksichtigt das TOTE-Modell allerdings keine proaktiven Menschen bzw. Aufgaben mit offenen Zielvorgaben.

Mitarbeiter/-innen mit einem hohen Grad an Autonomie gestalten ihre Arbeitsumgebung im Allgemeinen proaktiv und agieren manchmal auch, ohne eine bestimmte Zielvorgabe zu erhalten. Da diese Personen Handlungen und Verhaltensweisen unabhängig reflektieren, können sie beispielsweise schneller auf notwendige Anpassungen und Fehler reagieren (Bandura & Cervone, 1983). Im Allgemeinen ist diese Flexibilität für die Organisation von Vorteil, da Autonomie einhergeht mit Verantwortung, die den Werten eines Unternehmens entspricht.

### 2.3.1 Sozialer Vergleich

Die Selbstkontrolle in Organisationen wird häufig über Leistungsmessungen durchgeführt. Leistungsmessungen sind soziale Vergleiche mit anderen Kollegen/Kolleginnen und stellen eine Art der Leistungsregulierung in Organisationen dar. Auch hier kann Feedback verwendet werden, um die Selbstkontrolle zu erleichtern. Dies ist zwar aufwändig, kann aber motivierend wirken und die Leistung verbessern. Um eine nachhaltige Verbesserung sicherzustellen, sollte das Feedback für Selbstbetrachtung und Selbstbeurteilung präzise, regelmäßig und direkt erfolgen und die eigenen Beobachtungsergebnisse berücksichtigen (Bandura, 2009). Wie bereits erwähnt, hat eine effiziente Selbstkontrolle positive Auswirkungen auf die Selbstwirksamkeitsüberzeugungen (Bandura, 1991) sowie auf die wahrgenommene Kontrollüberzeugung.

Eine unsensible Selbstbetrachtung kann eine Folge geringer Motivation bzw. einer geringen intrinsischen oder autonom gesteuerten Motivation sein. Ein weiterer Grund für unreaktives Verhalten und geringe Motivation bzw. eine pessimistische Einstellung entsprechend den Selbstwirksamkeitsüberzeugungen kann die fehlende Unterstützung am Arbeitsplatz sein. Wenn ein Mitarbeiter sieht, dass vergleichbare Kollegen/Kolleginnen eine bessere Leistung zeigen, untergräbt dies die Selbstbetrachtung sowie die Arbeitsleistung (Bandura, 1991). Dies kann ebenfalls eine Quelle für Ängste oder Depressionen sein. Der Vergleich mit Kollegen kann aber auch motivierende Auswirkungen auf die Arbeitsleistung haben (Bandura, 1991).

### 2.3.2 Ermutigung im Job

Eine angemessene Ermutigung von Mitarbeiter/-innen fördert das Engagement im Job und die Arbeitsleistung, und es entsteht weniger Stress am Arbeitsplatz. (Ford et al., 2007). Es sollte berücksichtigt werden, dass Zufriedenheit im Job und Arbeitsleistung voneinander abhängen (Judge et al., 2001). Die Arbeitsleistung wird durch die Selbstwirksamkeit, transparente Zielsetzungen und Feedback bestimmt (Bandura, 1991). Von diesen drei Aspekten ist die Selbstwirksamkeit der zuverlässigste Prädiktor für die Leistung.

Zusammenfassend kann gesagt werden, dass durch Anleitung zum Kompetenztransfer, durch

konstruktives Feedback und ein angemessenes Maß an Autonomie bei herausfordernden Aufgaben (einschließlich Auswahlmöglichkeiten) die Selbstwirksamkeit gefördert werden kann. Dies wirkt sich wiederum auf die Arbeitsleistung und die psychologische Gesundheit (Bandura, 1991), die Leistungsverbesserung und die Zufriedenheit im Job (Judge et al., 2001) aus.

Bei der Selbstkontrolle können auch Fehlfunktionen auftreten, z. B. wenn es zu einer Fehleinschätzung einer erfolgreichen Zielerreichung kommt. In diesem Fall betrachten die Mitarbeiter/-innen ihre Bestrebungen und Motivationen als irreführend. Solche Fehleinschätzungen sind weder befriedigend, noch fördern sie die Selbstwirksamkeitsüberzeugungen (Bandura, 1991). Eine unausgewogene Wahrnehmung der Selbstkontrolle entstammt in der Regel einer Abwertung der eigenen Errungenschaften und kann zu Unzufriedenheit, Demotivation und sogar Depressionen führen (Bandura, 1991). Ängste oder Depressionen können nicht einfach überwunden werden, indem man darüber spricht. Es ist notwendig, sich den pessimistischen Gedanken bewusst zu stellen und diese zu kontrollieren (Bandura, 2009). Bewältigungsfähigkeiten und Ermutigung wurden bereits erwähnt und sind hilfreich bei Risiken und Versagen (Bandura, 2009). Im Falle einer unausgewogenen Selbstbetrachtung oder Selbstkontrolle sind die Führung mit angemessener Unterstützung bei der Arbeit sowie konstruktives Feedback am wichtigsten.

Insbesondere unsichere und unbekannte Situationen können die Beurteilung einer Person verkomplizieren. Übergangsprozesse wie beim Wechsel zu einem anderen Job, in die Arbeitslosigkeit, zurück in den Job oder in den Ruhestand sind solche unbekannten Situationen. Im Allgemeinen benötigen all diese Gruppen mehr externes Feedback und mehr Unterstützung. Einerseits müssen die Personen ermutigt werden, da die sich ändernden Situationen normalerweise an einem bestimmten Punkt immer zu pessimistischen Gedanken führen (Kübler-Ross, 1969). Da Selbstbetrachtungen in unbekannten Situationen eher schwieriger sind, ist es andererseits hilfreich, die Beurteilungs- und Kontrollprozesse der Person zu unterstützen (Bandura 2009). Selbstbetrachtung und Selbstbeurteilung können trainiert und geübt werden.

### 2.3.3 Selbstkontrolle von Arbeitslosen und Rentnern

Eine Zielgruppe sind arbeitslose Personen, die auf lange Sicht insbesondere mit pessimistischen Gedanken zu kämpfen haben, was in der Folge ihre Selbstwirksamkeitsüberzeugungen beeinflusst. Für Personen, die ihren Job verloren haben, wurde eine auf Beobachtungslernen basierende Schulung mit Rollenspielen entwickelt. Die Rollenspiele umfassten die Erkennung von Hindernissen, die Ausbildung von Bewältigungsstrategien für die Lösung neuer Probleme und die Entwicklung alternativer Lösungen. Bei dieser Schulung lernten die Teilnehmer/-innen, wie sie effektiver nach Jobs suchen und mit einem Versagen oder Rückschlägen besser

umgehen können (Vinokaur, van Ryn, Gramlich & Price, 1991).

Übergangsprozesse in den Ruhestand können so unterschiedlich sein wie die Personen selbst. Einige möchten mehr Freizeit haben, andere möchten aktiv bleiben, indem sie beispielsweise ehrenamtlich arbeiten, wieder an die Universität gehen oder auch weiter arbeiten. Der Übergangsprozess in den Ruhestand hat jedoch eine starke negative Konnotation, da Rentner befürchten, ihre berufliche Identität (Conn, Amundson Borgen & Butterfield, 2015), Prestige und Anerkennung zu verlieren oder von der Gesellschaft ausgeschlossen zu werden. Mitarbeiter/-innen, die in Rente gehen, durchlaufen eine große Veränderung in ihrem täglichen Leben, und sie müssen sich „an neue Rollen anpassen“. Im Ruhestand „fehlen häufig andere Identitätsrollen, die dem Arbeitnehmer ein Gefühl von Sinnhaftigkeit vermitteln“ (Conn et al., 2015, S. 48). Daher entstehen moderne Modelle für den Übergang in den Ruhestand, und diese werden auch benötigt. Bei diesem Modell erfolgt ein allmählicher Übergang bzw. eine Schritt-für-Schritt-Reduktion der Arbeitsstunden, um die Anpassung an neue arbeitsbezogene und soziale Rollen während des Übergangs und nach Eintritt in den Ruhestand zu erleichtern. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist das Rentenalter. Bei Arbeitnehmern erfolgt keine chronologische Alterung wie bei Babys und Kindern. Für ältere Personen wäre beispielsweise das subjektive Alter ein objektiverer Faktor (wie alt fühlt sich der Mitarbeiter?) (Cleveland & Hanscom, 2017). Auf diese Weise könnten Mitarbeiter ihre Arbeit individualisieren oder angemessene Unterstützung erhalten, anstatt diese Mitarbeiter in altersbezogene, ungewollte Anpassungen oder in den Ruhestand zu zwingen. Einige ältere Menschen werden den Rückgang körperlicher Kräfte leugnen, um nicht an Prestige zu verlieren. Dies ist jedoch ein Problem mit dysfunktionalen Gedanken, worauf in diesem Dokument nicht weiter eingegangen werden kann.

Zusammenfassend lässt sich sagen, dass alle Einblicke und Ergebnisse zum Personal- und Mitarbeiterverhalten Unternehmen dabei unterstützen können, ihre Mitarbeiter/-innen besser zu verstehen. Einige Unternehmen führen detaillierte Analysen durch, um die Personaldaten den monetären Werten zuzuordnen. Die Datenerfassung und -analyse ist jedoch mühsam und zeitaufwändig. In diesem Kontext muss kritisch festgestellt werden, dass sich Unternehmen häufig auf die Leistungsverbesserung anstatt auf den Wert einer Stelle konzentrieren (Cascio & Boudreau, 2010).

Unter Berücksichtigung des Gesamtziels der Schulung ist es wichtig, mehr über das Altern und ältere Personen zu lernen, womit sich der nächste Abschnitt befasst.

### 3. Bedingungen für eine altersfreundliche Arbeitsumgebung

Viele Industrienationen erfahren einen umfassenden demografischen Wandel, der sich auf das Erwerbspersonenpotenzial auswirkt. Diese Situation macht es schwierig, das Kompetenzniveau

und die verfügbaren Arbeitskräfte konstant zu halten. Die Verlängerung des Arbeitslebens trifft auf sich ändernde wirtschaftliche Bedingungen und eine wachsende Individualität, wodurch neue Anforderungen an das Personalmanagement im Hinblick auf Personen 50+ am Arbeitsplatz und in Übergangsprozessen in den Ruhestand entstehen.

Bevor wir uns die Alterungstheorien im Detail ansehen, müssen die Alterungseffekte auf die Motivation, die Selbstwirksamkeit und Selbstkontrolle sowie das Konzept des Alters erläutert werden. Anstatt das chronologische Alter einer älteren Person zu schätzen, wäre es, wie zuvor erläutert, logischer, das berufliche oder subjektive Alter zu ermitteln (Cleveland & Hanscom, 2017). Im Organisationskontext ist dies wichtig, da Mitarbeiter/-innen nicht unter- bzw. überfordert werden möchten und sollten. Ein Mitarbeiter würde sich beispielsweise eingeschränkt fühlen, wenn sich die Arbeitsbedingungen ab einem gewissen Alter automatisch ändern würden, obwohl er durchaus noch in der Lage wäre, die gleichen Aktivitäten weiterhin zu betreiben. Eine Person als alt zu bezeichnen, nur weil sie ein bestimmtes Alter erreicht hat, bedeutet nicht notwendigerweise, dass bei dieser Person bestimmte Fähigkeiten nachgelassen haben. Insbesondere im Organisationskontext erfordert es die aktuell steigende Vielfalt in der Altersstruktur beim Personal möglicherweise, das Konzept des Alters zu überdenken.

In Modul 4 wird erläutert, wie der Prozess des Alterns und das Alter an sich vom Organisationsstandpunkt aus betrachtet werden. Um diesen Prozess zu verstehen, sind Kenntnisse verschiedener psychologischer Fakten hilfreich. Diese werden im folgenden Abschnitt erläutert.

### 3.1 Mitarbeiterverhalten von Erwachsenen 50+

Es gibt mehrere Alterungsstereotypen, die nicht nachweisbar sind, in den Organisationen aber dennoch lebendig bleiben. Häufig werden Erwachsene 50+ für schwach, fragil, müde, unwillig gegenüber Änderungen und unfähig, neue Dinge zu lernen, insbesondere im Zusammenhang mit innovativen technologischen Tools und Anwendungen, gehalten. Diese unzulänglichen Modelle bleiben relevant, auch wenn die Modelle einer aktiven Alterung wissenschaftlich und in der Praxis nachgewiesen wurden. Als Folge wird von älteren Personen häufig nicht mehr erwartet, eine gute Leistung zu erbringen, und dementsprechend werden keine Schulungen für sie angeboten (Cedefop, 2011). Dies ist besonders bei älteren und gering qualifizierten Arbeitnehmer/-innen der Fall, die monotone und sich wiederholende Arbeitsaktivitäten ausführen (Cedefop, 2011). Ein Merkmal von monotonen und Routinearbeiten besteht darin, dass diese Arbeiten in gewissem Maße mechanisch ausgeführt werden, ohne dass kognitive Strukturen aktiviert werden. Der Nachteil von Routinen ist, dass das zugehörige Wissen über Fakten und Verfahren nur schwer oder gar nicht mehr externalisiert werden kann (Nonaka, 1991). Es kommt zu einem Vergessensprozess (Cedefop, 2011). Wenn man berücksichtigt, dass Lernen und kognitiver Input die psychische Gesundheit fördern können, ist es wichtig, Mitarbeiter/-innen 50+

und auch andere Mitarbeiter zu ermutigen bzw. ihnen die Möglichkeit zu geben, an Schulungen am Arbeitsplatz teilzunehmen. Konkrete Details, wie das Lernen für Personen 50+ konzipiert werden sollte, werden in Abschnitt 4 erläutert.

Bei den Altersstereotypen konnten trotz der allgemeinen Auffassungen in der Projektumfrage zahlreiche positive Stereotypen nachgewiesen werden. In Interviews berichteten Berater und Personalmanager, dass ältere Personen pünktlich, weniger abwesend als jüngere Kollegen/Kolleginnen, eng mit der Organisation verbunden, interessierter an Sicherheit (FitzGerald, Reid & O'Neill, 2017) und äußerst loyal und zuverlässig im Hinblick auf die Organisation sind.

Außerdem zeigen die Ergebnisse des Projekts, dass Erwachsene 50+ sich mehr Gedanken über die Atmosphäre in der Organisation und die Anerkennung am Arbeitsplatz machen. In Umfragen und Interviews wurde festgestellt, dass ältere Personen einen Wechsel von karrierebezogenen hin zu emotionalen Bedürfnissen vollziehen. Dies legt nahe, dass Anerkennung, Wertschätzung und eine gute Atmosphäre am Arbeitsplatz für ältere Personen an Bedeutung gewinnen. Es wurde weiterhin festgestellt, dass ältere Mitarbeiter/-innen an wichtigen Aktivitäten, die keine Kernaktivitäten sind, besonders interessiert sind (Ng & Feldman, 2008). Diese Aktivitäten sind notwendig, um das Leistungsniveau aufrechtzuerhalten, tragen zur Arbeitsatmosphäre bei, beziehen sich aber weniger auf bestimmte soziale Rollen (Ng & Feldman, 2008). Dies kann an der Erfahrung und am Bedürfnis von älteren Personen liegen, sich um das gesamte Team zu kümmern. Da diese Personen normalerweise keine berufliche Entwicklung mehr anstreben, erleben sie es nicht als unbedingt notwendig, vor den anderen Mitarbeitern eine gute Leistung zu bringen. Sie lassen jüngeren, karriereinteressierten Kollegen den Vortritt, wenn es um die Leistung bei Kernaktivitäten geht.

Ng und Feldman (2008) untermauern diese Ergebnisse. In einer Metaanalyse erkannten sie keine signifikante Beziehung zwischen Alter und Leistung, insbesondere nicht bei hochkomplexen Aufgaben. Dies deutet darauf hin, dass ältere Personen keinen geistigen, sondern nur einen körperlichen Verfallsprozess durchleben, was durch mehrere Studien bestätigt wird (FitzGerald et al., 2017). Es ist jedoch möglich, den körperlichen Verfall zu verlangsamen, beispielsweise durch körperliche Aktivitäten und Workouts, bessere Ernährung und weniger Alkoholkonsum (Bryan, 2004). Auf Organisationsebene können diese Ergebnisse in das Arbeitsleben integriert werden, indem körperliche Aktivitäten gefördert oder Sportkurse bzw. frisches Obst für kurze Arbeitspausen angeboten werden. Außerdem können die Arbeitsbedingungen und Arbeitsplätze ganz einfach im Hinblick auf aktives Altern und eine altersfreundliche Umgebung angepasst werden, beispielsweise durch Bereitstellung von ergonomischen Stühlen o. ä. Die Förderung von Gesundheitsaktivitäten und ein gesunder

Lebensstil verlangsamen den körperlichen Verfall (FitzGerald et al., 2017) und fördern die Selbstwirksamkeitsüberzeugungen (McAuley, Lox & Duncan, 1993).

### 3.2 Selbstwirksamkeit von Erwachsenen50+

Im Allgemeinen hat der Alterungsprozess auch Auswirkungen auf die Bildung von Selbstwirksamkeitsüberzeugungen (Artistico, Cervone & Pezzuti, 2003). Beim Testen der Fahrtüchtigkeit sowie der zugehörigen Selbstwirksamkeitsüberzeugungen und des Vermeidungsverhaltens wurde festgestellt, dass ältere Personen sich ihrer eigenen Defizite nur in geringem Maße bewusst sind. Im seltenen Fall, in dem sie sich darüber bewusst sind, zeigen sie häufig ein starkes Vermeidungsverhalten (Baldock, Mathias, McLean & Berndt, 2006). Wenn sie sich selbst als fähig einstufen, Handlungen zu kontrollieren und ein Ergebnis erfolgreich zu beeinflussen, zeigen sie selbstkontrollierende Reaktionen, wenn auch nur in sehr geringem Maße (Baldock et al., 2006).

Die Kognitionen nehmen nicht ab, sondern ändern sich während des Alterungsprozesses, was sich u. a. auf die Selbstwirksamkeit auswirkt (Artistico et al., 2003). „Kognitive Kontrollmechanismen“ (Mather & Knight, 2005, S. 559) haben beispielsweise einen Bezug zum Alter. Wenn die kognitiven Kontrollmechanismen in verschiedenen Altersgruppen getestet werden, zeigt sich, dass ältere Personen eine höhere emotionale Intelligenz besitzen und ihre Stimmungen besser kontrollieren können (Chapman & Hayslip, 2006) als jüngere Personen.

Veränderungen bei den Selbstwirksamkeitsüberzeugungen während des Alterungsprozesses (Artistico et al., 2003) werden auch durch soziale Aspekte beeinflusst. Insbesondere wenn soziale Aspekte als Bedrohung für den eigenen sozialen Status wahrgenommen werden, können diese bedrohlichen Gedanken die Selbstwirksamkeitsüberzeugungen negativ beeinflussen (Inceoglu, Segers & Bartram, 2012). Wie oben erläutert, haben ältere Personen häufig Angst, nicht mit den jüngeren Kollegen/Kolleginnen in der Organisation mithalten zu können (Ng & Feldman, 2008). Sie betrachten ihre eigenen Kognitionen in Lernsituationen als kaum ausreichend im Vergleich zu jüngeren Kollegen (Inceoglu et al., 2012). Dies wirkt sich negativ auf ihr Selbstvertrauen aus und kann sogar zu Depressionen führen, was sich wiederum auf die Selbstwirksamkeit und die Leistung auswirken kann. Unabhängig von dem Grund für geringes Selbstvertrauen benötigen nicht selbstbewusste Mitarbeiter/-innen Unterstützung und Hilfe von außen. Ein geringes Selbstvertrauen stört tendenziell die Selbstwirksamkeit, da pessimistische und Verunsicherungsgedanken ältere Personen an ihren Kompetenzen und an der Überzeugung, ihre Ziele erreichen zu können, zweifeln lassen. Diese älteren Personen haben insbesondere mit neuen und unbekanntem Situationen zu kämpfen. Wie oben vorgeschlagen, kann diesen eine Ermutigung und Feedback helfen, um eine bessere

Selbstwirksamkeit auszubilden, die zu besserer Leistung und höherer Zufriedenheit führt.

### 3.3 Selbstkontrolle von Erwachsenen50+

Ng and Feldman (2008) haben ein 360-Grad-Feedback für ältere Personen empfohlen, in dem sie Feedback von Vorgesetzten, Kollegen/Kolleginnen und anderen Mitarbeiter/-innen erhalten. Dieser Feedback-Stil entspricht den Ergebnissen des Projekts, dass viele Erwachsene50+ eine unausgewogene Selbstwahrnehmung oder Selbstbeurteilung haben. Des Weiteren kann eine geführte und ergebnisorientierte Selbstreflexion dazu beitragen, negative Emotionen nach stressigen Situationen abzumildern, beispielsweise durch die Hervorhebung positiver Aspekte, die Begründung negativer Aspekte auf strukturierte Weise und die Analyse, was beim nächsten Mal besser laufen kann (Kuhl, 2001).

Ng und Feldman (2008) kritisieren, dass Experimente mit älteren Arbeitnehmern gar keinen schlechteren Bezug zur Leistung aufweisen können als Experimente mit jüngeren Arbeitnehmern. Der Grund sei, dass Mitarbeiter mit schlechterer Leistung im Laufe der Zeit ausgesondert würden. Des Weiteren ist es für ältere Arbeitnehmer aufgrund der Anpassungsprozesse tendenziell leichter, ein entsprechendes Leistungsniveau zu erreichen (Inceoglu et al., 2012). Dies bedeutet, dass ältere Personen im Laufe der Zeit einen Job gefunden haben, mit dem sie ziemlich zufrieden sind. Im Gegensatz zu dieser Aussage geht aus einer Umfrage aus dem Jahr 2016 hervor, dass jeder fünfte Mitarbeiter in Europa über 60 Jahre an Depressionen leidet (WHO, 2016). Die Zufriedenheit im Job spielt bei der psychischen Gesundheit eine Rolle (Ford et al., 2007), wie die Beziehung zwischen Zufriedenheit im Job und Unterstützung am Arbeitsplatz (und umgekehrt) zeigt. Es wurde festgestellt, dass ältere Arbeitnehmer den Eindruck haben, weniger Unterstützung am Arbeitsplatz zu erfahren (Inceoglu et al., 2012). Zusammenfassend kann gesagt werden, dass es weiterhin großes Potenzial für die Optimierung der Arbeitsumgebung für Arbeitnehmer/-innen50+ gibt.

#### 3.3.1 Sozialer Vergleich 50+

In den Projektstudien wurde herausgefunden, dass Menschen50+ sich davor fürchten, mit jüngeren Kollegen/Kolleginnen verglichen zu werden, da sie sich selbst als nicht wettbewerbsfähig genug ansehen (Ng & Feldman, 2008). Sie glauben, ihr Wissen sei alt und nicht mehr aktuell. Insbesondere in Schulungen mit einer vielseitigen Altersstruktur schnitten Erwachsene50+ schlechter ab (Ng & Feldman, 2008) und hatten weniger Zutrauen in die Aneignung neuer Fähigkeiten (Touron & Hertzog, 2004). In den Interviews des Projekts gaben zahlreiche Teilnehmer an, dass einige Erwachsene50+ mehr Ermutigung benötigten, um in Schulungen mit den jüngeren Kollegen mithalten. Sobald sie ihre Selbstwirksamkeitsüberzeugungen wieder aufgebaut hatten, konnten sie gut mithalten. Ermutigung in diesem Kontext hilft dabei, die Selbstwirksamkeit zu fördern und die Zufriedenheit

im Job zu verbessern.

### 3.3.2 Motivation50+ für den Wissensaustausch

Im Kontext des Wissensmanagements fragen Personalabteilungen manchmal, wie sie junge Menschen motivieren können, von älteren Mitarbeiter/-innen zu lernen. Dieser gegenseitige Lernprozess hängt möglicherweise von beiden Seiten ab. Wenn ältere Mitarbeiter eine passive Haltung zeigen, sind junge Kollegen/Kolleginnen zurückhaltender bei der Frage nach deren Erfahrungen. Gleichmaßen könnte es der Fall sein, dass das passive Verhalten der älteren Personen mit der Angst zusammenhängt, nicht mit den jungen Kollegen mithalten zu können (Ng & Feldman, 2008). Um einen Austausch zwischen Kollegen zu fördern, kann es vom psychologischen Standpunkt aus hilfreich sein, eine offene, freundliche Arbeitsatmosphäre zu generieren. Um dies zu ermöglichen, sollten neue Kollegen ermutigt werden, Arbeitnehmer/-innen50+ Fragen zu stellen. Im Gegenzug sollten Arbeitnehmer/-innen50+ ermutigt werden, die jungen und neuen Kollegen als Bereicherung anzusehen, denen sie ihre eigene Arbeitserfahrung weitergeben können. Des Weiteren würde dies den Bedürfnissen der älteren Mitarbeiter hinsichtlich einer guten Atmosphäre und Anerkennung entsprechen (Inceoglu et al., 2012). In den Projektumfragen gaben einige Teilnehmer jedoch an, dass nicht alle Mitarbeiter in der Lage sind, Wissen zu übertragen, und dass der Wissensaustausch von den gegenseitigen Sympathien der Personen abhängig ist. Weitere Details zum Wissensmanagement werden in Modul 5 dargestellt.

### 3.3.3 Selbstkontrolle50+ bei beruflichen Übergangsprozessen

Bei Veränderungen ist ein selbstkontrollierendes Verhalten notwendig. Dies können Veränderungen in der Organisation oder ein Prozess des Übergangs in einen anderen Job, in den Ruhestand oder auch in die Arbeitslosigkeit sein. Ältere Personen haben Schwierigkeiten, ihr eigenes Verhalten zu kontrollieren, insbesondere in Situationen, mit denen sie nicht vertraut sind. Dies liegt am fehlenden Bewusstsein für Defizite (Baldock et al., 2006) und der geänderten Selbstwirksamkeit (Artistico et al., 2003). Einerseits sind sie sich ihrer eigenen Defizite nicht bewusst (Baldock et al., 2006), wodurch es für sie schwierig wird, unbekannte Situationen richtig einzuschätzen. Diese Unsicherheit hat wiederum negative Auswirkungen auf die Selbstwirksamkeit (Vinokaur et al., 1991), wodurch es für sie schwieriger wird, mit neuen Situationen umzugehen und diese zu meistern. Andererseits entwickeln sie häufig eine Aversion gegen Veränderungen. Eigene Umfrageergebnisse zeigen, dass die Aversion gegen Veränderungen von den zahlreichen Veränderungserfahrungen und der Suche nach Stabilität herrührt. Eine passive Haltung gegenüber Veränderungen kann außerdem mit tief verinnerlichten Arbeitsmustern und -gewohnheiten zusammenhängen.

In der Arbeitserfahrung von älteren Arbeitnehmer/-innen haben sich diese Muster über die gesamte Laufbahn als sehr zuverlässig erwiesen. Daher sind Handlungsmuster und

Gewohnheiten am Ende ihrer Laufbahn sehr tief in die eigene Wertemenge integriert und können sehr viel schwerer geändert werden.

Ein Übergang in die Arbeitslosigkeit oder in den Ruhestand kann aus diesem Grund für ältere Arbeitnehmer beschwerlich sein, da die Veränderung sehr umfassend ist und sie wichtige und tägliche Routinen, Ziele und Werte hinter sich lassen müssen. Insbesondere ein unerwarteter Verlust des Arbeitsplatzes und ein schneller Renteneintritt können für ältere Personen schwierig zu meistern sein. Deswegen müssen sie sich mental auf diese Veränderungen vorbereiten, denn sie wirken sich auf Lebensrollen und -aktivitäten aus. Wie zuvor erläutert, kann die Ausbildung spezieller Bewältigungsfähigkeiten dabei unterstützen, den Verlust des Arbeitsplatzes (Vinokaur et al., 1991) oder den Renteneintritt besser zu verkräften.

Zur Untersuchung der aktuellen Generation der älteren Menschen ist es wichtig, die aktuelle Literatur zu berücksichtigen, da andere Generationen andere Sozialisationsprozesse durchlaufen haben und sich daher unter Umständen von der aktuellen Generation der älteren Menschen unterscheiden.

### **3.4 Lerneinheit 6 Voraussetzungen für das Lernen mit 50+**

#### **3.4.1 Allgemeine Voraussetzungen für das Lernen**

Gemäß dem Lernkonzept des Projekts wird Lernen als „transformativer Prozess der Informationsaufnahme [verstanden], die – wenn verinnerlicht und mit unseren Erfahrungen vermischt – das verändert, was wir wissen, und zu dem beiträgt, was wir tun. Lernen basiert auf Informationen, Verarbeitung und Reflexion“ (Bingham & Conner, 2011, S. 27). In diesem Zusammenhang ist es wichtig, zu wissen, wie die Lerninformationen für eine Person geplant und wie sie angepasst und optimiert werden können.

Ein erster Schritt für die Planung der Lerninformationen besteht darin, zu überlegen, was die Person später tun oder leisten soll. Von dort aus können der erforderliche Lerninhalt und das erforderliche Wissen bestimmt werden. Damit eine Person fähig ist, das neu erworbene Wissen anzuwenden, muss sie die Informationen kognitiv und umfassend verarbeiten. Es muss gesagt werden, dass die kognitive Verarbeitung von Wissen in Bezug zu den Handlungen stehen muss, konkret zur Wissensvermittlung und den Übungen. Des Weiteren müssen die Techniken oder Interventionen dem Vorwissen und der Erfahrung der Person entsprechen (Peterßen, 2004). Neben der optimalen Vorbereitung muss die Person am Thema interessiert sein. Dies kann über die Klarstellung von Zielen erreicht werden. Begonnen werden kann mit einem wichtigen Vorfall oder einem komplexen Problem. Durch diese Einführung werden die Motivation und das Bewusstsein der Teilnehmer gefördert (Peterßen, 2004). Für eine optimale Vorbereitung auf den Kompetenztransfer müssen die Lerninformationen als Übung oder Fallarbeit angewendet sowie zusammengefasst und abgespeichert werden (Peterßen, 2004). Nach einer optimalen Vorbereitung ist die Person fähig, die Kompetenzen oder das Wissen unabhängig bzw. mit

wenig Unterstützung in die Praxis zu übertragen.

In der Zusammenfassung bedeutet dies: Zunächst muss bekannt sein, was eine Person am Ende wissen oder tun muss. Daraus können die entsprechenden Lernaktivitäten abgeleitet werden, die die Wissens- oder Kompetenzaneignung verbessern. Die Lektion wird in Übereinstimmung mit den endgültigen Kompetenzen und Lernaktivitäten strukturiert. Es ist wichtig, den Inhalt und die Aktivitäten an das Vorwissen und die methodologischen Fähigkeiten des Lernenden anzupassen.

#### 3.4.2 Besonderheiten beim Lernen 50+

Mit den folgenden Erkenntnissen und Empfehlungen wird insbesondere darauf eingegangen, wie ältere Personen lernen (Aktivität in der oberen, linken präfrontalen Hirnregion bei älteren Menschen). Ältere Personen lernen anders, was es für sie schwieriger macht, bei typischen Schulungen mitzukommen. Aufgrund der veränderten Wahrnehmung (Artistic et al., 2003) sollten Lernumgebungen für ältere Personen anders gestaltet werden: kürzere Lernsequenzen mit praktischem Fokus, beispielsweise Bereitstellen von Beispielen aus dem echten Leben, Fragen nach Erfahrungen, Ableiten der Theorie von der Praxis sowie mehr Wiederholungen des neu erlernten Inhalts. Dies liegt daran, dass diese Personen „gerade aktivierte Informationen langsamer abrufen“ (Mather & Knight, 2005, S. 559).

Um die Motivation von älteren Personen für eine Schulung zu fördern, sollte das Bildungsangebot für sie von Bedeutung sein. Die Schulung sollte beispielsweise Ziele und Ergebnisse enthalten, die den Interessen und Wünschen dieser Personen entsprechen (persönliche Standards). Der Schulungsinhalt wird damit nicht nur für die Arbeitswelt, sondern auch für das Sozialleben und die weiteren Aktivitäten im Ruhestand sinnvoll. Die Umgestaltung von Schulungen hinsichtlich dieser Bedingungen kann für ältere Personen auch eine Form der Wertschätzung und Anerkennung darstellen, wodurch die Motivation gestärkt wird.

Es sollte angemerkt werden, dass die kognitive Aktivierung außerdem die körperliche und psychische Gesundheit unterstützt (FitzGerald et al., 2017) und ein Vergessen bzw. eine Veralterung von Wissen verhindert. Das Vergessen oder eine schnelle Veralterung von Wissen scheinen häufig bei monotonen Arbeitsaufgaben vorzukommen. Sich wiederholende Arbeitsmuster haben ein niedriges kognitives Anforderungsniveau und werden im Laufe der Zeit zu Routinen, was langfristig zum Vergessen von Wissen führt (Cedefop, 2011).

Neben der Ausrichtung auf die Bedürfnisse der älteren Mitarbeiter/-innen ist auch eine Integration in den Organisationskontext erforderlich. Im Allgemeinen gibt es sechs Sequenzen, die befolgt werden sollten, wenn der Schulungsinhalt in die Praxis umgesetzt werden soll: Bedürfnisanalyse, Zielsetzung, kreative Konzipierung, Implementierung und Auswertung sowie Sicherstellung des Transfers in die Praxis (Becker, 2013).

**Ende von Lerneinheit 6****3.5 Lerneinheit 7 Instrumentelles Lernen 50+**

Um die Lesbarkeit zu erleichtern, wird der Begriff „Lehrer/-in“ hier für Lehrer, Ausbilder, Coach, Mentor usw. verwendet und verzichtet auf eine zu häufige Nennung der männlichen/weiblichen Alternativen.

Verhaltensmuster und Grundhaltungen können durch die Reaktion des Lehrers antrainiert, gefördert oder untergraben werden. Hierbei gibt es vier verschiedene Reaktionstypen, von denen vor allem die ersten beiden auf ältere Personen zutreffen. Der Grund hierfür ist die veränderte intrinsische und emotionsgesteuerte Motivation von Menschen 50+ (Inceoglu et al., 2012).

Die beiden Typen, die ein bestimmtes Verhalten fördern, sind positive oder negative Verstärkung. Die beiden Typen, die ein bestimmtes Verhalten unterbinden, sind positive oder negative Bestrafung. Das Experiment wurde erstmalig mit Ratten durchgeführt. Die Ratten wurden in Boxen mit Hebeln gesetzt. Jede Ratte hatte eine eigene Box. Im Anschluss wurden verschiedene Stimuli gegeben. Je nach Stimuli konnte ein bestimmtes Verhalten gefördert oder unterbunden werden. Es erfolgte die sogenannte Konditionierung, deren Gültigkeit später für Menschen nachgewiesen werden konnte.

In einem ersten Experiment wurde den Ratten Futter gegeben, sobald sie den Hebel drückten. Folglich drückten die Ratten den Hebel immer häufiger (McLeod, 2007). Diese Art der Reaktion wird als positive Verstärkung bezeichnet. Um Menschen zu ermutigen, ein gewünschtes Verhalten zu wiederholen (Wood, Wood, & Boyd, 2005), können diese gelobt oder ihnen ein Kompliment gemacht werden.

Andere Ratten erhielten einen aversiven Stimulus. In diesem Experiment war dies ein Geräusch, das in der Rattenbox ertönte. Die Ratte musste den Hebel drücken, um das Geräusch zu beenden und zu vermeiden. Die sogenannte negative Verstärkung kann eine Person durch eine negative Reaktion dazu bringen, eine negative Verhaltensweise zu unterlassen oder zu vermeiden (McLeod, 2007). Eine Person kann dazu tendieren, mit defensivem Verhalten zu reagieren (Bandura, 2009), um einen negativen Stimulus zu vermeiden. In diesem Fall sollte ein Lehrer, Ausbilder oder Coach den negativ wahrgenommenen Stimulus analysieren und Bewältigungsstrategien für die Person entwickeln, um den negativen Stimulus zu bekämpfen oder aufzulösen. Möglicherweise gibt es Personen mit externaler Kontrollüberzeugung oder die mit erlernter Hilflosigkeit zu kämpfen haben und lernen müssen, dass sie die Ergebnisse beeinflussen können, bzw. wie sie mit negativen Situationen umgehen können.

An dieser Stelle werden weitere Informationen dazu bereitgestellt. Es können Situationen eintreten, durch die Mitarbeiter/-innen, Arbeitssuchende oder Rentner/-innen erfahren, dass sie

Ergebnisse und Ziele nicht kontrollieren können. Daher glauben die Personen, sie könnten die Situation mit ihren Fähigkeiten nicht meistern. Diese erlernte Hilflosigkeit kann durch nicht kontrollierbare oder als nicht kontrollierbar wahrgenommene Situationen verursacht werden (Abramson, Seligman & Teasdale, 1978). Hilflose Personen haben eine starke externale Kontrollüberzeugung, obwohl sie (von außen gesehen) die Situation sehr wohl kontrollieren könnten (Stajkovic & Luthans, 2002). Diese Personen sollten mit der angebotenen Unterstützung vorangebracht werden bzw. müssen dies lernen und die Situationen so meistern. Ein Lehrer kann einer Person helfen, ihre Kontrollüberzeugung zu ändern, beispielsweise durch geführte Bewältigung (Bandura, 2009) oder Ermutigung.

Im Arbeitskontext könnten Personen mit externaler Kontrollüberzeugung nach und nach durch Mitwirkungsmöglichkeiten (Herriger, 2006) oder die Ausweitung des Arbeitsfelds (Gagné & Deci, 2005) immer mehr Autonomie und Verantwortung gegeben werden. So könnten sie erleben, dass Erfolg nicht vom Zufall abhängt. Natürlich gibt es Situationen, für die es keine Lösung gibt oder in der Mitarbeiter, Arbeitssuchende oder Rentner nicht völlig autonom an einer Lösung arbeiten können. In diesen Fällen ist es Aufgabe des Lehrers, den Klienten in den Änderungsprozess zu integrieren, ihn zu ermutigen und zu motivieren sowie die Vorteile aufzuzeigen, die durch eine Beteiligung und die Anwendung eigener Fähigkeiten entstehen. Einen Änderungsprozess für Mitarbeiter transparent zu gestalten, kann außerdem unterstützende Auswirkungen auf diese haben. Dabei kann es sich beispielsweise um eine Reihe von erreichbaren Zielen handeln, die ein Mitarbeiter selbst festlegen kann, sowie die Ergänzung bestimmter Fähigkeiten und Kompetenzen, die für den Umgang mit der Situation wichtig sind.

Zurück zum Thema Konditionierung: Positive Bestrafung ist ein Lerntyp, durch den Verhalten verhindert wird. Wenn ein Kind sich schlecht benimmt und geschlagen wird, wird es in der Regel dieses Verhalten nicht mehr zeigen oder deutlich reduzieren, um weitere Schläge zu vermeiden. Im Lernkontext kann der Lehrer die Person berichtigen. Dies ist jedoch eine bedenkliche Praxis, da dies die Lehrer-Schüler-Beziehung negativ beeinflussen kann, besonders im nicht hierarchischen Beratungskontext. Unter Berücksichtigung eines empathischen, offenen und authentischen Verhaltensrepertoires (Fortsetzung in Modul 6) kann die Person ihr Missfallen ruhig und vertrauensvoll ausdrücken und begründen. Des Weiteren werden Erwachsene in vielen Kulturen als Autorität betrachtet, was mit der erläuterten Strategie im Konflikt stehen kann. Der Ausdruck der eigenen Meinung sollte daher als begründeter Ratschlag gesehen werden. Es ist hilfreich, die Vorteile und Nachteile für den Lernenden zu reflektieren und zu kommunizieren.

Negative Bestrafung resultiert normalerweise in negativem Verhalten. Einem Kind, das sich negativ benimmt, werden seine Spielsachen weggenommen. In der Folge wird es das Verhalten

vermeiden, damit die Spielsachen nicht wieder weggenommen werden (Sundel & Sundel, 2005). Im Organisationskontext kann negatives Verhalten eine gefährdende Handlung oder schlechte Leistung sein. Die Folgen sind vielseitig und können die Verweigerung von Belohnungen, disziplinarische Verwarnungen oder sogar Kündigungen umfassen.

Im Beratungskontext wird negative Bestrafung häufig für Arbeitssuchende angewendet. Wenn Arbeitssuchende den vereinbarten Fortschrittsplan nicht erfüllen, z. B. Bewerbungen schreiben oder zu Vorstellungsgesprächen gehen, unterliegen sie Sanktionen in Bezug auf die monatlichen Zahlungen.

Diese Reaktionen auf Verhaltensweisen können als Art von Feedback gesehen werden. Feedback sollte direkt und in Übereinstimmung mit der Person und den Leistungszielen gegeben werden (Gagné & Deci, 2005), um die Reflexion des Einzelnen zu fördern. Es muss betont werden, dass diese Art von Feedback auch die Autonomie und die Akzeptanz von herausfordernden Leistungszielen unterstützen kann (Bandura, 2009).

### **Ende von Lerneinheit 7**

#### **Fazit**

Personal1: Anpassung der Motivation und Förderung der Zufriedenheit im Job für Arbeitnehmer/-innen50+

Personal2: Konzipierung einer optimalen Schulung für Menschen50+

Berat1: Unterstützung von Arbeitssuchenden50+ und Personen50+ in Übergangsprozessen

Berat2: Konzipierung des Lernens für Menschen50+

#### **Referenzen**

Abramson, L.Y., Seligman, M.E.P. & Teasdale, J.D. (1978). Learned Helplessness in Humans: Critique and Reformulation. *Journal of Abnormal Psychology*, 87 (1), 49–74.

Artistico, D., Cervone, D. & Pezzuti, L. (2003). Perceived self-efficacy and everyday problem solving among young and older adults. *Psychology and Ageing*, 18, 68–79.

Baldock, M. R. J., Mathias, J. L., McLean, A. J., & Berndt, A. (2006). Self-regulation of driving and its relationship to driving ability among older adults. *Accident Analysis & Prevention*, 38 (5), 1038–1045. Verfügbar unter: [https://www.researchgate.net/publication/232864843\\_Self-Regulation\\_of\\_Driving\\_and\\_Older\\_Drivers'\\_Functional\\_Abilities](https://www.researchgate.net/publication/232864843_Self-Regulation_of_Driving_and_Older_Drivers'_Functional_Abilities).



- Bandura, A. (1991). Social Cognitive Theory of Self-Regulation. *Organisational Behaviour and human decision processes*, 50, 248–287.
- Bandura, A. (2009). Cultivate Self-efficacy for Personal and Organisational Effectiveness. In Locke, E. (Hrsg.), *Handbook of principles of organisation behaviour*. (2. Auflage), (S. 179–200). New York: Wiley.
- Bandura, A. (2010). Self-efficacy. In Weiner, I.B.; Craighead, W.E. (Hrsg.) (2010). *The Corsini Encyclopedia of Psychology* (4. Auflage), (S. 1543–1536). Hoboken, New Jersey: John Wiley & Sons.
- Bandura, A. & Cervone, D. (1983). Self-evaluative and self-efficacy mechanisms governing the motivational effects of goal systems. *Journal of Personality and Social Psychology*, 45, 1017–1028.
- Becker, M. (2013). *Personalentwicklung: Bildung, Förderung und Organisationsentwicklung in Theorie und Praxis*. Schäffer-Poeschel Verlag für Wirtschaft Steuern Recht GmbH.
- Bingham, T. & Conner, M. (2011). *The new Social Learning: A Guide to Transforming Organisations Through Social Media*. San Francisco: Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Bryan, J. (2004). Mechanisms and evidence for the role of nutrition in cognitive ageing. *Ageing International*, 29 (1), 28–45.
- Cascio, W. & Boudreau, J. (2010). *Investing in People: Financial Impact of Human Resource Initiatives*. New Jersey: FT Press.
- Cedefop – the European Centre for the Development of vocational Training (2011): *Learning while Working: Success stories on work place learning in Europe*. Luxemburg: Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union.
- Chapman, B.P. & Hayslip, B. (2006). Emotional intelligence in young and middle adulthood: Cross-sectional analysis of latent structure and means. *Psychology and Ageing*, 21, 411–418.
- Cleveland, J.N. & Hanscom, M.E.; (2017). What Is Old at Work? Moving Past Chronological Age. In Parry, E.; McCarthy, J. (Hrsg.) *The Palgrave Handbook of Age Diversity and Work* (S. 17–46). London: Palgrave Macmillan.
- Conn, S.M., Amundson, N.E., Borgen, W.A. & Butterfield, L.D. (2015). From Hero to Zero. *The Canadian Journal of Career Development*, 14 (1), 48–57. Verfügbar unter: <https://cica.org.au/wp-content/uploads/CJCD-Volume-14-1-2015.pdf>.
- FitzGerald, D., Reid, A. & O'Neill, D. (2017). Promoting Workability for Our Ageing Population.

In Parry, E.; McCarthy, J. (Hrsg.), *The Palgrave Handbook of Age Diversity and Work* (S. 133–168). London: Palgrave Macmillan.

Ford, M., Heinen, B. & Langkamper, K (2007). Work and family satisfaction and conflict: A meta-analysis of cross-domain relations. *Journal of Applied Psychology*, 92, 57–80.

Gagné, M. & Deci, E.L. (2005). Self-determination theory and work motivation. *Journal of Organisational Behaviour*, 26, 331–362. Verfügbar unter: [https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2005\\_GagneDeci\\_JOB\\_SDTtheory.pdf](https://selfdeterminationtheory.org/SDT/documents/2005_GagneDeci_JOB_SDTtheory.pdf).

Greif, S. (2008). *Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion: Theorie, Forschung und Praxis des Einzel- und Gruppencoachings*. Göttingen: Horgrefe Verlag.

Grolnick, W.S. & Ryan, R.M. (1987). Autonomy in children's learning: An experimental and individual difference investigation. *Journal of Personality and Social Psychology*, 52, 890–898.

Herriger, N. (2006). *Empowerment in der sozialen Arbeit: eine Einführung*. Stuttgart: Kohlhammer.

Hirschi, Andreas (2012). The career resources model: an integrative framework for career counsellors. *British Journal of Guidance & Counselling*, 40(4), 369–383. Verfügbar unter: [http://www.leuphana.de/fileadmin/user\\_upload/PERSONALPAGES/\\_efgh/hirschi\\_andreas/images/Hirschi\\_2012\\_The\\_career\\_resources\\_model.pdf](http://www.leuphana.de/fileadmin/user_upload/PERSONALPAGES/_efgh/hirschi_andreas/images/Hirschi_2012_The_career_resources_model.pdf).

Hirschi, Andreas (2014). The Career Engagement Scale: Development and Validation of a Measure of Proactive Career Behaviours. *Journal of Career Assessment*, 22(4), S. 575–591. Verfügbar unter: [http://www.leuphana.de/fileadmin/user\\_upload/PERSONALPAGES/\\_efgh/hirschi\\_andreas/files/Hirschi\\_2012\\_Calling\\_and\\_work\\_engagement\\_scale.pdf](http://www.leuphana.de/fileadmin/user_upload/PERSONALPAGES/_efgh/hirschi_andreas/files/Hirschi_2012_Calling_and_work_engagement_scale.pdf).

Holland, J.L. (1997). *Making Vocational Choices: A Theory of Vocational Personalities and Work Environments*. Florida: Psychological Assessment Resources, Inc.

Inceoglu, I., Segers, J. & Bartram, D (2012). Age-related in Work Motivation. *Journal of Occupational and Organisational Psychology*, 85, 300 – 329.

Judge, T.A., Thoresen, C.J., Bono, J.E. & Patton, G.K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychology Bulletin*, 127, 376–407.

Kaufhold, M. (2006). *Kompetenz und Kompetenzerfassung: Analyse und Beurteilung von Verfahren der Kompetenzerfassung*. Wiesbaden: GWV Fachverlage GmbH.

- Kübler-Ross, E. (1969). *On Death and Dying*. New York: The Macmillan Company.
- Kuhl, J. (2001). *Motivation und Persönlichkeit: Interaktionen psychischer Systeme*. Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Lent, R.W., Brown, S.D. & Hackett, G. (2002). Social Cognitive Career Theory. In D. Brown and Associates (Hrsg.) *Career Choice Development* (S. 255–311). San Francisco (CA): Jossey Bass.
- Mather, M. & Knight, M. (2005). Goal-Directed Memory: The Role of Cognitive Control in Older Adults' Emotional Memory. *Psychology and Aging*, 20 (4), 554–570. Verfügbar unter: <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.333.7033&rep=rep1&type=pdf>.
- McAuley, E., Lox, C. & Duncan, T.E. (1993). Long-term Maintenance of Exercise, Self-Efficacy and Physiological Change in Older Adults. *Journal of Gerontology: Psychological Sciences*, 48 (4), 218–224. Verfügbar unter: [http://www.epl.illinois.edu/measures/pdf/EXSE\\_article.pdf](http://www.epl.illinois.edu/measures/pdf/EXSE_article.pdf).
- McLeod, S. A. (2007) BF Skinner: Operant conditioning. Abgerufen: 9. September 2009.
- Miller, G.A., Galanter, E. & Pribram, K.A. (1960). *Plans and the structure of behaviour*. New York: Holt, Rhinehart, & Winston.
- Ng, T.W.H. & Feldman, D.C. (2008). The Relationship of Age to Ten Dimensions of Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 93 (2), 392–423.
- Nonaka, I. (1991). The knowledge-creating company. *Best of HBR. Harvard Business Review*, Juli–August 2007, 162–171.
- Peterßen, W.H. (2004). *Handbuch Unterrichtsplanung: Grundfragen, Modelle, Stufen, Dimensionen*. München: Oldenbourg.
- Rucci, A.J., Kirn, S.P. & Quinn, R.T. (1998). The employee-customer-profit chain at Sears. *Harvard Business Review*, 76 (1), 83–93.
- Savickas, M.L., Nota, L., Rossier, J., Dauwalder, J.P., Duarte, M.E., Guichard, ... van Vianen, A.E.M. (2009). Life designing: A paradigm for career construction in the 21st century. *Journal of Vocational Behaviour*, 75 (3), 239–250.
- Stajkovic, A.D. & Luthans, F. (2002). Social cognitive theory and self-efficacy: Implications for motivation theory and practice. In Steers, R.M.; Porter, L.W.; Bigley, G.A. (Hrsg.), *Motivation and Work Behaviour*. (7. Auflage) (S. 126–140). New York: McGraw-Hill. Verfügbar unter: [https://www.researchgate.net/profile/Alex\\_Stajkovic/publication/258995495\\_Social\\_cognitive\\_theory\\_and\\_self-efficacy\\_Implications\\_for\\_motivation\\_theory\\_and\\_practice/links/00b7d5299300b9f0c2000000](https://www.researchgate.net/profile/Alex_Stajkovic/publication/258995495_Social_cognitive_theory_and_self-efficacy_Implications_for_motivation_theory_and_practice/links/00b7d5299300b9f0c2000000)

/Social-cognitive-theory-and-self-efficacy-Implications-for-motivation-theory-and-practice.pdf.

Super, D.E. (1980). A Life-Span, Life-Space Approach to Career Development. *Journal of Vocational Behaviour*, 16, S. 282–298.

Sundel, M., & Sundel, S. S. (2005). *Behaviour change in the human services: Behavioural and cognitive principles and applications* (5. Ausgabe). Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.

Touron, D.R. & Hertzog, C. (2004). Distinguishing age differences in knowledge, strategy use, and confidence curing strategies skill acquisition. *Psychology and Aging*, 20, 85–99.  
Verfügbar unter:  
<https://pdfs.semanticscholar.org/9ce4/acba5d267e6a88cf1355c18060176d946304.pdf>.

Vinokaur, A.D., van Ryn, M., Gramlich, E.M. & Price, R.H. (1991). Long-term follow-up and benefit-cost analysis of the jobs program: a preventive intervention for the unemployed. *Journal of Applied Psychology*, 76, 213–219. Verfügbar unter:  
<http://isr.umich.edu/src/seh/mprc/PDFs/vinokur6.pdf>.

WHO (2016). *World health statistics 2016. Monitoring health for the SDGs Sustainable Development Goals*. Frankreich: WHO Press.

Wood, E.G., Wood, S.E. & Boyd, D. (2005). *The world of psychology*. 5. Boston: Allyn & Bacon.

Onlinequellen: <https://dictionary.cambridge.org/de/worterbuch/englisch/self-appraisal>

# MODUL

Organisationsverhalten

50+

4

**Schulungsprogramm: InCounselling50+**

Name des Moduls	Arbeitspensum	Ausbilderhandbuch	Arbeitsbuch
<b>4. Organisational Behaviour 50+</b>	120 min.	S. 37	S. 58

**Lernziele**

Nach Abschluss des Kurses sollten die Teilnehmer/-innen folgende Kenntnisse erworben haben:

Übergeordnetes Ziel: Ableitung von Strategien in Übereinstimmung mit Organisationsstrukturen, Leistungsmessungen und Führungsverhalten für die Integration von Arbeitnehmer/-innen50+, Arbeitnehmer/-innen in der Übergangsphase zum Ruhestand und Arbeitslosen50+

Untergeordnete Ziele:

- Kenntnis der wichtigsten theoretischen Aspekte von Organisationskultur, Motivation und Führung (TAX 1)
- Verständnis der Wege und Probleme zur Einflussnahme auf Organisational Behaviour (TAX 2)
- Untersuchung und Analyse von Motivations- und sonstigen Verhaltensaspekten einer bestimmten Gruppe bzw. Organisation (TAX 3)
- Entwicklung von Plänen zur Integration von Arbeitnehmer/-innen50+ in der Übergangsphase zum Ruhestand und Arbeitslosen50+ in die Organisationskultur\_(TAX 3)
- Entwicklung bzw. Verbesserung von Strukturen und Hilfsmitteln zur Motivierung von Arbeitnehmer/-innen50+, Arbeitnehmer/-innen in der Übergangsphase zum Ruhestand und Arbeitslosen50+, weiter zu arbeiten und zu lernen (TAX 4)

**Lerninhalte**

**Grundlagen**

- Unternehmenskultur und ihr Einfluss auf das Verhalten innerhalb der Organisation
- Motivation (Konzept, Relevanz und wichtigste theoretische Grundlagen)
- Führung und Führungsstile
- Leistungsbewertung und Anreizsysteme
- Interne Integration – zusammen arbeiten (Arbeitnehmer/-innen unter 50, Arbeitnehmer/-

innen50+, Arbeitnehmer/-innen in der Übergangsphase zum Ruhestand)

- Generationsunterschiede als Auslöser für die Bildung von Subkulturen
- Psychologischer Vertrag für Arbeitnehmer/-innen50+ und Arbeitnehmer/-innen in der Übergangsphase zum Ruhestand

#### **Arbeitnehmer/-innen50+**

- Motivationsfaktoren für Arbeitnehmer/-innen50+ und Arbeitnehmer/-innen in der Übergangsphase zum Ruhestand
- Angemessener Führungsstil für Arbeitnehmer/-innen50+ und Arbeitnehmer/-innen in der Übergangsphase

#### **Arbeitnehmer/-innen in der Übergangsphase zum Ruhestand**

- Faire und effektive Leistungsbewertung für Arbeitnehmer/-innen50+ und Arbeitnehmer/-innen in der Übergangsphase
- Anreizsystem für Arbeitnehmer/-innen50+ und Arbeitnehmer/-innen in der Übergangsphase zum Ruhestand

#### **Lerneinheiten (selbstgesteuerter Online-Kurs)**

- Lerneinheit 9 Psychologischer Vertrag
- Lerneinheit 10 Sechs emotionale Führungsstile
- Lerneinheit 11 Fallstudie 3 Optimale Förderung für 50+ am Arbeitsplatz

## Inhalt

1. Organisations- oder Unternehmenskultur .....	76
1.1 Funktion und Typen von Organisationskultur .....	76
1.2 Interne Integration – Zusammenarbeit mit 50+ .....	79
1.3 Subkulturen und Generationsunterschiede .....	81
2. <i>Lerneinheit 9 Psychologischer Vertrag</i> .....	82
3. Motivation .....	83
3.1 Definition von Motivation.....	83
3.2 Motivationstheorien .....	84
3.2.1 Inhaltsmodelle der Motivationstheorie.....	84
3.2.2 Prozessmodelle der Motivationstheorie .....	86
3.3 Motivation von Erwachsenen50+ .....	87
4. Führung .....	89
4.1 Definition von Führung.....	89
4.2 Führungsstile.....	90
4.3 <i>Lerneinheit 10 Sechs emotionale Führungsstile</i> .....	93
4.4 Führungsstil für Arbeitnehmer/-innen50+ .....	94
5. Leistungsbewertung und Anreizsysteme .....	96
5.1 Leistungsbewertung bei älteren Arbeitnehmer/-innen .....	96
5.2 Anreizsystem für Arbeitnehmer/-innen50+ .....	97
Fazit.....	98
Referenzen .....	98

## 1. Organisations- oder Unternehmenskultur

In den 1980er Jahren haben sich viele Forscher, Theoretiker und Fachleute mit dem Thema Organisations- oder Unternehmenskultur beschäftigt, hauptsächlich im Rahmen mehrerer Studien zum Organisational Behaviour sowohl in großen, gewinnorientierten Organisationen (oder Unternehmen) als auch in kleinen und gemeinnützigen Organisationen. Einer der berühmtesten Autoren, der viel zum Thema Organisationskultur forschte und sich in den 1980er und 1990er Jahren ganz darauf konzentrierte, war Charles Handy.

Es existieren verschiedene Definitionen von Organisationskultur, die diese als komplexen Begriff ausdrücken, obwohl sie alle gemeinsame Attribute enthalten, wie z. B. Auswirkungen auf die Mitarbeitermotivation, Zufriedenheit und Fluktuation, Quelle eines Wettbewerbsvorteils und den Einfluss des Managements auf die Organisationskultur (Kreiten und Kinicki, 2013). Allgemein gesprochen kann man sagen, dass die Organisationskultur für jede Organisation einzigartig ist, so wie auch die Persönlichkeit der einzelnen Arbeitnehmer/-innen: Sie entwickeln und verändern sich im Gleichklang mit dem Wachstum der Organisation und sind den strategischen Werten der Organisation eng verbunden.

Organisations- oder Unternehmenskultur kann definiert werden als das Muster aus Werten, Normen, Überzeugungen, Haltungen und Annahmen, auf deren Grundlage die Menschen handeln und Dinge erledigen (Armstrong 2006), oder die die Mitglieder der Organisation in ihrem Verhalten leiten (Schermerhorn et al., 2012). Die Kultur einer Organisation ist die Summe all dessen, was die Organisation in der Vergangenheit erfolgreich bewältigt hat und worin sie sich besonders hervorgetan hat. Sie hilft Organisationen dabei, eine eigene Identität zu entwickeln, und legt durch deren Legenden, Rituale, Überzeugungen, Bedeutungen, Werte, Normen und Sprache fest, wie „wir das hier machen“ (O'Donnell und Boyle, 2008).

### 1.1 Funktion und Typen von Organisationskultur

Die Organisationskultur hat ihre eigene Funktion. Schermerhorn et al. (2012) identifizieren zwei wichtige Bereiche: der erste ist die externe Adaption, d. h., was erreicht werden muss und auf welche Weise, und der zweite ist die interne Integration, also wie die Mitglieder Probleme lösen, die mit der Zusammenarbeit zusammenhängen. Um die externe Adaption genauer zu erläutern, beschreiben die Autoren das Prinzip als einen Weg, Ziele zu erreichen, als zu bewältigende Aufgaben, die zur Zielerreichung eingesetzten Methoden und die Mechanismen zum Umgang mit Erfolgen und Misserfolgen. Ein weiteres wichtiges Element der externen Adaption ist die Art und Weise, wie die Arbeitnehmer/-innen ihre Organisation Außenstehenden gegenüber darstellen, indem sie die positiven Werte hervorheben und so ihren Arbeitgeber weiterempfehlen – oder eben nicht. Betrachtet man die vorstehenden Elemente nun als Ganzes, wird klar, dass

es sich bei der externen Adaption um entscheidende Aspekte der Organisation handelt wie z. B. die Mission, Strategien und Ziele, gefolgt von Messungen und Korrekturen. Die andere Funktion von Organisationskultur, die interne Integration, wird als die Bildung einer unverwechselbaren Identität angesehen. Schemerhorn et al. (2012) zählen die wichtigsten Aspekte der Zusammenarbeit auf, darunter die Entscheidung, wer zur Gruppe gehört und wer nicht, das Entwickeln eines formlosen Übereinkommens dessen, was akzeptables bzw. inakzeptables Verhalten darstellt, und die Trennung in Freund und Feind. Mithilfe dieser Merkmale der internen Integration können Personen eine gemeinsame Identität und gemeinschaftliches Engagement entwickeln. Laut Topolšek und Orhaber (2011) liegt interne Integration vor (bzw. sollte vorliegen), wenn spezielle Funktionen oder Abteilungen innerhalb einer Organisation ineinander verflochten sind und wenn betriebliche Abläufe eine Zusammenarbeit fördern oder sogar erfordern; anders gesagt, wenn mindestens zwei Unternehmensfunktionen sich ergänzen und als einheitliches Ganzes agieren.

Auf der anderen Seite identifizieren Kreiten und Kinicki (2013, S. 67–68) die folgenden vier Hauptfunktionen von Unternehmenskultur:

1. Mitgliedern eine Organisationsidentität verleihen – z. B., indem Wert auf Mitarbeiterzufriedenheit oder Kundenbindung gelegt wird.
2. Gemeinschaftliches Engagement fördern – z. B., indem die Arbeitnehmer/-innen sich der Mission der Organisation voll und ganz verschreiben.
3. Ein stabiles soziales System fördern – z. B. kann die Arbeitsumgebung als positiv und unterstützend empfunden werden, wenn ein effektives Konflikt- und Änderungsmanagement vorherrscht.
4. Verhaltensweisen prägen, indem den Mitarbeiter/-innen dabei geholfen wird, ihre Umgebung zu verstehen – die Arbeitnehmer verstehen dadurch besser, weshalb die Organisation tut, was sie tut, und wie sie ihre langfristigen Ziele erreichen möchte.

Innerhalb einer Organisation können unterschiedliche Typen von Organisationskultur eingeführt werden. Eine der bekanntesten Typologien von Organisationskultur findet sich bei Handy, der die Kultur als die Art und Weise definiert, auf die die Menschen leben und ungeschriebene Regeln und Normen befolgen. Cacciattolo (2014) erläutert die vier Typen von Organisationskultur nach Handy auf einfache Weise: Machtkultur, Rollenkultur, Aufgabekultur und Personenkultur. Eine Machtkultur breitet sich wie ein Netzwerk vom Zentrum zum Rest der Organisation aus (und nur wenige gehören diesem Machtzentrum an: ein Leiter bzw. eine Führungskraft oder eine kleine Gruppe von Einzelpersonen). Diese Art Kultur findet sich häufig in kleinen unternehmerischen Organisationen oder in Sportmannschaften, wo Entscheidungen vom Leiter bzw. der Führungskraft getroffen und Regeln und Bürokratie auf ein Minimum beschränkt werden. Die Rollenkultur findet sich in streng definierten, strukturierten

Organisationen, in denen sich eine Machtposition hauptsächlich aus der persönlichen Position ergibt. Diese Organisationen formen üblicherweise hierarchisch aufgebaute Bürokratien; die Arbeitnehmer/-innen verfügen über explizit zugeteilte Befugnisse und alles wird streng kontrolliert. Dieser Kulturtyp ist üblicherweise in größeren Organisationen anzutreffen. Auf der anderen Seite herrscht Aufgabenkultur in Organisationen vor, in denen die Einzelpersonen im Team zusammenarbeiten, um bestimmte Probleme zu lösen; Macht wird ausschließlich durch Fachwissen erlangt und spielt nur dann eine Rolle, wenn sie notwendig ist. Solche Organisationen sind flexibel und anpassungsfähig. Personenkultur schließlich ist relativ ungewöhnlich und typisch für Organisationen, in denen der Einzelne sich der Organisation, die ihn beschäftigt, überlegen fühlt. Kontrollsysteme und Management-Hierarchien können in einer solchen Kultur nur bestehen, wenn sie von allen Seiten genehmigt werden.

Der am weitesten verbreitete Ansatz zur Klassifizierung von Organisationskultur ist jedoch das „Competing Value Framework“ oder „CVF“ (etwa: „Rahmenmodell konkurrierender Werte“) (Übuis und Alas, 2009; Hitt et al., 2011; Slocum und Hellriegel, 2011; Kreiten und Kinicki, 2013). Bei dieser Klassifizierung werden zunächst zwei Hauptdimensionen von Organisationskultur definiert, wobei die erste Dimension (auf der X-Achse) sich auf den Wert bezieht, der auf Flexibilität und Ermessensfreiheit auf der einen und Stabilität und Kontrolle auf der anderen Seite gelegt wird, und die zweite Dimension (auf der Y-Achse) auf den Wert, der einerseits einem nach innen gerichteten Fokus zusammen mit Integration und andererseits einem nach außen gerichteten Fokus zusammen mit Abgrenzung auf dem Markt beigemessen wird. Aus diesem Rahmenmodell ergeben sich vier Typen von Organisationskultur:

- Die Haupteigenschaften der **Clan-Kultur** sind z. B. Tradition, Loyalität, persönliches Engagement, umfassende Sozialisation, Teamarbeit, Selbstverwaltung und sozialer Einfluss. Dieser Kulturtyp zeichnet sich durch Flexibilität und Ermessensfreiheit aus und hat einen nach innen gerichteten Fokus. Effektivität wird nach Kriterien wie Betriebsklima und Zusammenhalt der Einzelpersonen innerhalb der Organisation bewertet. Organisationen, die sich diesem Kulturtyp verschrieben haben, bieten eine freundliche Arbeitsatmosphäre und fördern die Zusammenarbeit zwischen den Arbeitnehmer/-innen sowie Engagement; Loyalität und Arbeitszufriedenheit sind die Regel, die Kunden werden als Partner angesehen und die Führungskräfte als Mentoren und Trainer.
- Die **Hierarchie-/Bürokratie-Kultur** zeichnet sich durch die Haupteigenschaften Formalität, Regeln, standardisierte Betriebsabläufe, hierarchische Verfahrensweisen und Unpersönlichkeit aus. Hierarchisch aufgebaute Organisationen legen sehr viel Wert auf Kontrolle und Stabilität und haben einen nach innen gerichteten Fokus. Die Arbeitsumgebung ist formalisierter und strukturierter; Messungen sind allgegenwärtig und es ist eine Reihe von Kontrollmechanismen im Einsatz. Effektivität misst sich an Effizienz und

ordentlicher Koordination. Die Aufgaben, Kompetenzen und Befugnisse aller Arbeitnehmer/-innen innerhalb der Organisationen sind klar definiert. Führungskräfte werden als gute Koordinatoren und Organisatoren empfunden, die die schriftlich niedergelegten Regeln und Normen durchsetzen.

- Zu den Haupteigenschaften der **Adhocracy-/unternehmerischen Kultur** zählen hohe Risikobereitschaft, Kreativität, Flexibilität, Unsicherheit, Mehrdeutigkeit, Individualität und Informationsüberflutung. Bei diesem Typ von Organisationskultur wird viel Wert auf Kontrolle und Stabilität gelegt und der Fokus ist nach außen gerichtet. Effektivität wird anhand von Kreativität und Innovation am Markt bemessen. Eine wichtige Herausforderung, der sich Angehörige dieser Organisationen stellen müssen, besteht im Schaffen innovativer Produkte und Dienstleistungen und dem schnellen Anpassen an neue Chancen. Eine solche Organisation ist ein dynamischer Arbeitsplatz. Arbeitnehmer/-innen werden dazu ermutigt – und ermächtigt –, Risiken einzugehen, unkonventionell zu denken und neue Wege zu beschreiten. Die Führungskräfte sind in der Regel innovativ und verfügen über viel Unternehmergeist.
- Die **Markt-Kultur** ist auf die Erreichung messbarer, anspruchsvoller Ziele insbesondere finanzieller und markttechnischer Natur ausgerichtet. Zudem liegt der Fokus auf Zulieferern, Kunden, Subunternehmern und verschiedenen externen Regulatoren. Die Grundwerte der Markt-Kultur sind Wettbewerbsfähigkeit und Produktivität sowie nach außen gerichtete Werte und Stabilität. Effektivität wird anhand von Zielerreichung und Vorsprung vor der Konkurrenz am Markt bemessen. Diese Organisationen können sich aufgrund der ständigen Ergebnisorientierung und der immer wiederkehrenden Konkurrenz zwischen Kollegen als schwieriger Arbeitsplatz erweisen. Kunden und Gewinn haben Priorität vor Mitarbeiterentwicklung und -zufriedenheit. Von den Arbeitnehmer/-innen einer Organisation mit Markt-Kultur wird erwartet, dass sie schnell reagieren, hart arbeiten und die Ergebnisse ihrer Arbeit pünktlich und in hoher Qualität abliefern; die Führungskräfte sind oft von starkem Konkurrenzdenken geprägt.

### 1.2 Interne Integration – Zusammenarbeit mit 50+

Aus den vorstehenden theoretischen Aspekten kann gefolgert werden, dass ältere Arbeitnehmer/-innen stark für interne Integration stehen, wenn man bedenkt, dass sie hoch engagiert sind und sich stark mit ihrer Organisation identifizieren. Dies passt zu den Erkenntnissen aus Modul 3 und wird nun aus organisatorischer Sicht betrachtet. Zudem haben ältere Arbeitnehmer immer bestimmte Erwartungen an ihren Arbeitgeber. Die Forschungen von Lievens (Bellou, 2010) zeigen im Ergebnis, dass das Ausmaß, in welchem eine Organisation als angesehener Arbeitgeber gilt, offenbar auch Auswirkungen auf die Arbeitszufriedenheit hat und

dadurch auch auf die Bereitschaft des Arbeitnehmers, bei der Organisation zu bleiben. So müssen also bestimmte Elemente der Organisationskultur in einer Organisation erfüllt werden, insbesondere, wenn es darum geht, Arbeitnehmer/-innen 50+ zu halten. Ältere Arbeitnehmer werden wahrscheinlich bereits Gelegenheit gehabt haben, sich zu beweisen, und genießen ihre Vorteile am Arbeitsplatz, sodass sie nicht mehr viel Wert auf Konkurrenz und Veränderung legen (Bellou, 2010). Arbeitnehmer/-innen 50+ sollten als wertvolle Ressource für neue Mitarbeiter anerkannt werden, z. B. als Hilfe bei der Schaffung von Karrierechancen für jüngere Kollegen. Das Wissen, die Fähigkeiten und die Erfahrung der älteren Arbeitnehmer sind unheimlich wertvoll und können eine wichtige Rolle beim Mentoring jüngerer Kollegen spielen, da diesen so die unternehmerischen Werte näher gebracht werden können. Daher sollten Arbeitgeber ihre Arbeitnehmer/-innen 50+ als entscheidenden Faktor bei der Schaffung und Entwicklung von Wissensmanagement in ihrer Organisation ansehen, beim Wissenstransferprozess (mehr dazu in Modul 5) und bei der Verbesserung der Unternehmensleistung.

Wenn Arbeitgeber die Rolle als Mentor anerkennen, wird Mentoring auch als regelmäßige Arbeitsaufgabe bewertet und einige andere Tätigkeiten werden reduziert. Darüber hinaus sollten Arbeitgeber älteren Arbeitnehmer/-innen flexiblere Arbeitszeiten ermöglichen, einschließlich der Möglichkeit eines reduzierten Arbeitszeitplans, z. B. freie Freitage oder ein verkürzter Arbeitstag von beispielsweise 6 Stunden. Für Arbeitnehmer in der Übergangsphase in den Ruhestand wiederum sollte die Organisation verschiedene Übergangsmöglichkeiten anbieten, z. B. Teilzeitarbeit oder Arbeitsplatzteilung. Darüber hinaus sollten sie Tätigkeiten, Arbeitslast und Arbeitszeitplan selber wählen können. Auf diese Weise würden Arbeitnehmer in der Übergangsphase zum Ruhestand der Organisation als wertvoller, wichtiger Teil des Unternehmens, der wichtige Arbeit tut, erhalten bleiben. Zudem sollte die Stimme der älteren Arbeitnehmer/-innen gehört werden, indem sie bis zu einem gewissen Grad in Entscheidungsprozesse eingebunden werden. Auf diese Weise können das Engagement und die Identität gestärkt werden. Schlussendlich werden sich Arbeitnehmer/-innen 50+ stärker allen Veränderungen innerhalb der Organisation widersetzen und neigen eher zu Stabilität und Fairness. Es ist wichtig, Arbeitnehmer/-innen 50+ das Gefühl zu vermitteln, immer noch Herr über ihren eigenen Arbeitsbereich zu sein.

Um jüngere Arbeitnehmer/-innen, Arbeitnehmer/-innen 50+ und Arbeitnehmer/-innen in der Übergangsphase zum Ruhestand gleichermaßen zu integrieren, ist es wichtig, gegenseitige Kommunikation zu ermöglichen und sich der Ansichten der jeweiligen Untergruppen bewusst zu sein. Jüngere Arbeitnehmer (unter 50) glauben, dass das Wissen und die Fähigkeiten, die sie im Laufe ihrer Karriere erworben haben, der Organisation für die Zukunft von Nutzen sein wird. So sollten jüngere Arbeitnehmer anerkennen, dass nicht nur ihr eigenes Wissen und ihre Fähigkeiten, sondern auch die der älteren Mitarbeiter einen Beitrag zur Organisation leisten.

Zusätzlich regt die Forschung auch das Prinzip des „umgekehrten Mentoring“ an. Bei dieser Form fungieren die jüngeren Kollegen als Mentoren für die älteren und bringen ihnen die Informations- und Kommunikationstechnologien sowie die neuesten Arbeitsplatztrends näher. Dieses Thema wird in Modul 5 weiter vertieft. Generationenübergreifendes Mentoring kann sich sowohl für jüngere als auch für ältere Arbeitnehmer als nützlich erweisen – in dem Sinne, dass die Kreativität am Arbeitsplatz gesteigert und eine arbeitsfreundliche Umgebung gefördert wird. Weitere Informationen über Mentoring finden Sie in Modul 7. Arbeitsfreundliche Umgebungen begünstigen die interne Integration.

### 1.3 Subkulturen und Generationsunterschiede

Kleine Unternehmen haben üblicherweise eine einzig vorherrschende Kultur, innerhalb derer die Arbeitnehmer/-innen gemeinsame Werte, Normen, Überzeugungen oder gemeinsame Handlungsweisen verfolgen. Im Gegensatz dazu können sich in einem großen Unternehmen mehrere Subkulturen bilden. Subkulturen basieren auf Werten, die einer Gruppe und nicht der gesamten Organisation gemein sind (Hitt et al., 2011, S. 469). Das Vorhandensein von Subkulturen kann die Entwicklung und Verwaltung der Organisationskultur erschweren. Subkulturen bilden sich in Organisationen, weil ihre Mitglieder viel häufiger persönlich miteinander zu tun haben als mit anderen Mitgliedern der Organisation. Die Mitglieder einer bestimmten Einheit interagieren häufiger miteinander als mit anderen Mitgliedern der Organisation; sie teilen ihre eigenen Werte und Normen (Khatib, 1996). Starke Subkulturen findet man häufig in Arbeitsgruppen, Teams und spezifischen Projektgruppen, in denen die einzelnen Mitarbeiter in enger Zusammenarbeit ein gemeinsames Ziel erreichen müssen (Schemerhorn et al., 2012). Auf diese Weise können die Subkultur der ausführenden Kräfte („operating culture“, Linienmitarbeiter), die Subkultur der Entwickler und Designer („engineering culture“, technische Mitarbeiter und Fachkräfte) und die Subkultur der leitenden Angestellten („executive culture“, oberste Führungskräfte) unterschieden werden (Slocum und Hellriegel, 2011). Eine Subkultur kann sich aber auch über andere Aspekte bilden, z. B. ethnische Zugehörigkeit, Geschlecht, Hautfarbe, Generation, Bildungsstand, Religion, Familienstand oder lokale Gemeinsamkeiten (Schemerhorn et al., 2012).

Normalerweise gibt es starke Unterschiede innerhalb der Belegschaft, beispielsweise zwischen den Generationen. Generationsunterschiede können der Grund für verschiedene Subkulturen innerhalb einer Organisation sein. Sie hängen von den verschiedenen Eigenschaften und Merkmalen jeder Generation ab. Unter „Generation“ wird eine identifizierbare Gruppe verstanden, deren Mitglieder im gleichen Jahr geboren sind und an entscheidenden Punkten in ihrer Entwicklung durch die gleichen bedeutsamen geschichtlichen und sozialen Ereignisse geprägt wurden (Slocum und Hellriegel, 2011). In der heutigen Arbeitswelt sind die häufigsten

Generationen die jüngeren Babyboomer (geb. 1955–1964), die Generation X (geb. 1965–1981) und die Millennials oder Generation Y (geb. 1982–2000) (Slocum und Hellriegel, 2011; Shirilla, 2015). Jede dieser Generationen hat unterschiedliche Arbeitsgewohnheiten, ethische Grundsätze und Kommunikationsfähigkeiten. Die Generation Y ist die erste, die mit E-Mail-Verkehr, Instant Messaging, Mobiltelefonen und Chats aufgewachsen ist. Das bedeutet, dass sie Dokumente nicht persönlich abgeben müssen, was ihren beruflichen Weg und ihre weitere Karriereentwicklung durchaus beeinflusst. Durch das Vorhandensein verschiedener Generationen in einer Organisation – die sich insbesondere durch ihre Nutzung von Technologie unterscheiden – muss diese verschiedene Schulungen entwerfen und anbieten, um den Generationenkonflikt zu überbrücken. Es ist aber nicht nur die Einstellung zur Technologie, die die verschiedenen Generationen in einer Organisation unterscheidet, sondern auch andere Aspekte der Organisationskultur. Die Ergebnisse einer Studie von Moss und Martins (2014) zeigen, dass erhebliche Unterschiede in der Art und Weise bestehen, wie die Generationen bestimmte Dimensionen der Organisationskultur wahrnehmen. In dieser Hinsicht ist die Generation X zynischer als die Generation Y, die gemeinhin eine positivere, optimistischere und vielleicht auch idealistischere Vorstellung von der Arbeitswelt hat.

Zudem sind noch weitere Generationsunterschiede in Bezug auf Organisationskultur zutage getreten. Arbeitnehmer/-innen 50+ legen sehr viel Wert auf Details und sind (stärker als die jüngeren Mitarbeiter) auf Ergebnisse und eine unterstützende Haltung fixiert. Diese Ergebnisse bestätigen ziemlich deutlich, dass Arbeitnehmer/-innen 50+ gewillt sind, am Mentoring-Prozess teilzuhaben, und dass dies auch wichtig ist. Außerdem ist Originalität für Arbeitnehmer/-innen 50+ ein weiterer entscheidender Aspekt der Organisationskultur. Originalität kann mit einem erheblichen Niveau an Wissen und Arbeitserfahrung gemessen werden. Im Gegensatz dazu gelten Aggressivität und Entschlossenheit als wichtige Aspekte der Organisationskultur jüngerer Kollegen (Bellou, 2008).

## **2. Lerneinheit 9 Psychologischer Vertrag**

Mitgliedern 50+ von Organisationen obliegt die Vermittlung von Sozialkompetenz und Wissen an jüngere Mitglieder. Diese Fähigkeiten sind wichtig, damit die Gesellschaft effektiv funktioniert. Dieser Prozess wird auch als „Sozialisation“ bezeichnet. Wenn es sich hierbei um den systematischen Prozess handelt, nach dem eine Organisation neue Arbeitnehmer/-innen in seine Kultur einführt, wird er als „organisatorische Sozialisation“ bezeichnet (Slocum und Hellriegel, 2011, S. 501). Im Laufe des organisatorischen Sozialisationsprozesses nimmt der Neuling den psychologischen Vertrag mit der Organisation an. Gegenstand dieses Vertrags ist die Gesamtheit aller Erwartungen dieser Person dessen, was sie zur Organisation beitragen

kann und was sie wiederum von der Organisation im Gegenzug erhält (Slocum und Hellriegel, 2011). Ein psychologischer Vertrag ist nicht das Gleiche wie ein Arbeitsvertrag. Er enthält nicht die gleichen Bestimmungen. Ein psychologischer Vertrag basiert auf den Überzeugungen und Erwartungen beider Parteien (Arbeitgeber und Arbeitnehmer) und ist somit viel subjektiver. Eine Person geht ein Arbeitsverhältnis mit bestimmten Überzeugungen, Verpflichtungen und Erwartungen ein und rechnet damit, dass diese durch den Arbeitgeber erfüllt werden. Beispielweise kann der Arbeitgeber dem neuen Arbeitnehmer eine Beförderung nach drei Jahren versprechen. Andererseits hat auch der Arbeitgeber gewissermaßen das Gegenstück an Überzeugungen, Erwartungen und Verpflichtungen gegenüber dem Arbeitnehmer (Robinson und Morrison, 2000), z. B. Loyalität, die Wahrung von Betriebsgeheimnissen usw. Und trotzdem haben Arbeitnehmer oft das Gefühl, dass ihre Organisation diesen psychologischen Vertrag nicht einhält. In den meisten Fällen ist es unmöglich, festzustellen, ob ein Versprechen tatsächlich gebrochen (wenn die Beförderung nicht erfolgt ist) bzw. eine Verpflichtung eingehalten wurde (Robinson und Morrison, 2000).

Die Erwartungen und Überzeugungen von Arbeitnehmern unterscheiden sich je nach Alter und Generation. Arbeitnehmer/-innen 50+ haben ihre Karriereentwicklung bereits zu einem gewissen Grad durchlaufen und sind generell eher auf Motivationsbedürfnisse ausgerichtet. Sowohl Arbeitnehmer/-innen 50+ als auch Arbeitnehmer/-innen in der Übergangsphase zum Ruhestand haben eine gewisse finanzielle Erwartungshaltung hinsichtlich guter Arbeitsbedingungen. Für die Zukunft stehen ihre Erwartungen für Sicherheit und Stabilität, und das kann sich mit Eintritt in den Ruhestand drastisch ändern. Da Arbeitnehmer/-innen 50+ keinen gesteigerten Wert auf Beförderungschancen legen, erwarten sie stattdessen finanzielle Sicherheit und die Anerkennung ihrer Arbeit. Beide Gruppen, Arbeitnehmer/-innen 50+ und diejenigen in der Übergangsphase zum Ruhestand, erwarten in der Regel eine gute Arbeitsatmosphäre, eine positive Stimmung und ein gutes Verhältnis zwischen den Teammitgliedern und den Respekt ihrer Kollegen, insbesondere der Jüngeren. Eine Beziehung zwischen Alt und Jung kann durch Mentoring gefördert werden.

### ***Ende von Lerneinheit 9***

## **3. Motivation**

Neben der Einheit zum Thema Motivation in Modul 3, in dem es darum ging, wie Einzelpersonen ganz generell intrinsisch und extrinsisch zu motivieren sind, geht es in diesem Abschnitt um Motivation im organisatorischen Kontext. Das ist wichtig, denn Motivation funktioniert am Arbeitsplatz auf eine ganz besondere Weise.

### **3.1 Definition von Motivation**

Motivation ist definiert als die treibende Kraft, die die Richtung, den Grad und die Ausdauer des Arbeitseinsatzes eines Menschen prägt. Mit Richtung ist gemeint, welche von mehreren möglichen Alternativen die Person wählt (ob bei der Arbeit z. B. Quantität, Qualität oder beides angestrebt werden soll). Der Motivationsgrad bezeichnet den Einsatz, den die Person dabei zeigt (ob z. B. sehr viel oder nur sehr wenig Anstrengung unternommen wird). Die Ausdauer beschreibt den Zeitraum, während dessen die Person sich mit etwas Bestimmtem befasst (ob z. B. immer wieder neue Versuche unternommen werden, wenn sich etwas als schwierig zu erreichen erweist (Schermerhorn et al., 2012).

### 3.2 Motivationstheorien

Verschiedene Theorien bieten eine Erklärung von Motivation. Die meisten davon können in zwei Gruppen eingeteilt werden: Inhaltstheorien und Prozesstheorien.

#### 3.2.1 Inhaltsmodelle der Motivationstheorie

Inhaltstheorien basieren auf dem Ansatz, dass die Menschen hauptsächlich durch Mängel bei einem oder mehreren wichtigen Bedürfnissen oder Bedürfniskategorien motiviert werden. Zu den wichtigsten Inhaltstheorien zählen: die Bedürfnishierarchie, die Leistungsmotivationstheorie nach McClelland und die Zwei-Faktoren-Theorie.

#### Maslowsche Bedürfnishierarchie (Bedürfnispyramide)

Abraham Maslow beschrieb in den 1940ern eine der bekanntesten Motivationstheorien. Die Bedürfnispyramide ist eines der am häufigsten zitierten Modelle. Laut Maslow wird der Mensch durch seinen Wunsch motiviert, bestimmte Bedürfnisse zu befriedigen. Diese Bedürfnisse wurden von Maslow in eine hierarchische Reihenfolge gebracht. Ganz unten stehen die physiologischen Bedürfnisse, dann folgen Sicherheitsbedürfnisse, soziale Bedürfnisse und der Wunsch nach Zugehörigkeit, das Bedürfnis nach Anerkennung und Wertschätzung und ganz oben das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung. Im Allgemeinen müssen die auf den unteren Stufen verorteten Bedürfnisse zunächst einmal ausreichend befriedigt sein, bevor die weiter oben angesiedelten Bedürfnisse an Bedeutung erlangen (Maslow, 1965).

1. Zu den **physiologischen Bedürfnissen** zählen die überlebenswichtigen Grundbedürfnisse nach Wasser, Nahrung, Luft und Obdach. Geld ist hierbei eine organisatorische Belohnung, die potenziell mit diesen Bedürfnissen in Verbindung steht und für Nahrung und Obdach aufgewendet wird.
2. **Sicherheitsbedürfnisse** umfassen das Bedürfnis nach Schutz vor körperlichem und seelischem Schaden. Menschen auf diesem Level sehen ihre Arbeit möglicherweise als Sicherheitsfaktor und als einen Weg, das zu behalten, was sie sich erarbeitet haben.
3. Die **sozialen Bedürfnisse** drehen sich um die Interaktion mit anderen Menschen und die

Akzeptanz durch diese. Zu diesen Bedürfnissen zählt der Wunsch nach Zuneigung, Zugehörigkeit, Freundschaft und Liebe.

4. Bei dem **Bedürfnis nach Anerkennung und Wertschätzung** geht es in erster Linie um Selbstachtung und Selbstwertgefühl, was auch die Achtung und Wertschätzung durch andere Kollegen mit einschließt. Der Wunsch nach Anerkennung, Errungenschaften, Status und Macht gehört in diese Kategorie. Geld und finanzielle Belohnungen können auch dabei helfen, das Bedürfnis nach Anerkennung zu stillen, da sie den „Wert“ der Person für die Organisation versinnbildlichen.
5. Das **Bedürfnis nach Selbstverwirklichung** steht für den Wunsch, das eigene Potenzial zu entfalten, Selbsterfüllung zu erfahren und nach persönlichem Wachstum und Gipfelerlebnissen zu streben.

Nach Maslows Theorie hat jedes Bedürfnis vor allen anderen auf den höheren Stufen Vorrang, bis es befriedigt worden ist. Der Begriff „proponent need“ beschreibt genau dieses Prinzip, dass ein Bedürfnis vor anderen Vorrang hat (Hitt et al., 2011).

### Zwei-Faktoren-Theorie

Die Zwei-Faktoren-Theorie basiert auf dem Werk von Frederick Herzberg. Sie ähnelt in einzelnen Punkten zwar den anderen Bedürfnistheorien, konzentriert sich aber mehr auf Belohnung und Leistungsergebnisse, die die Bedürfnisse des Einzelnen befriedigen. Die Zwei-Faktoren-Theorie stellt zwei Bereiche von Belohnung und Ergebnissen heraus. Der eine Bereich bezieht sich auf die Arbeitszufriedenheit und der andere auf die Arbeitsunzufriedenheit. Nach dieser Theorie stellen Zufriedenheit und Unzufriedenheit jedoch nicht die beiden Enden ein- und desselben Kontinuums dar, sondern existieren unabhängig voneinander. Mit anderen Worten: das Gegenteil von hoher Arbeitszufriedenheit ist nicht hohe Arbeitsunzufriedenheit, sondern niedrige Arbeitszufriedenheit. Umgekehrt ist das Gegenteil von hoher Unzufriedenheit niedrige Unzufriedenheit. Daraus folgt, dass die Arbeitsfaktoren für Zufriedenheit nicht die gleichen sind, die zu Unzufriedenheit führen, und umgekehrt. Die Faktoren zur Arbeitszufriedenheit sind die Befriediger oder Motivatoren (Herzberg, Mausner & Synderman, 1967). Diese Faktoren führen, wenn sie verstärkt vorliegen, zu einer höheren Zufriedenheit. Zu ihnen gehören Erfolg, Anerkennung, Verantwortung, Aufstiegs- und Beförderungschancen, anspruchsvolle Arbeitsinhalte und das persönliche Wachstumspotenzial. Die Faktoren zur Arbeitsunzufriedenheit sind die Unzufriedenheits- oder Hygienefaktoren (Herzberg, Mausner & Synderman, 1967). Wenn es an diesen Faktoren mangelt, entsteht Unzufriedenheit. Allerdings führt eine Erhöhung dieser Faktoren nicht zwangsläufig zu mehr Zufriedenheit, sondern lediglich zu weniger Unzufriedenheit. Zu den Hygienefaktoren zählen Entlohnung, fachliche Aufsicht, Arbeitsbedingungen, Unternehmenspolitik, Verwaltung und Verfahren, zwischenmenschliche Beziehungen mit Kollegen, Vorgesetzten und Untergebenen, Status und Sicherheit (Hitt et al.,

2011).

### 3.2.2 Prozessmodelle der Motivationstheorie

Prozesstheorien beschäftigen sich generell mit den kognitiven Prozessen, mithilfe derer die Menschen die Richtung, Intensität und Ausdauer ihres Verhaltens beeinflussen. Zu den wichtigsten Prozesstheorien zählen: die Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs-Theorie, die Equity-Theorie und die Zielsetzungstheorie.

#### **Valenz-Instrumentalitäts-Erwartungs(VIE)-Theorie**

Nach der VIE-Theorie von Vroom (1964) hängt die Arbeitsmotivation einer Person vom Verhältnis zwischen den drei Erwartungsfaktoren ab:

- **Erwartung** – die Überzeugung einer Person, dass harte Arbeit zum gewünschten Leistungsniveau und zur Zielerreichung führen wird (dies wird manchmal auch als „Handlungs-Ergebnis-Zusammenhang“ bezeichnet).
- **Instrumentalität** – die Überzeugung einer Person, dass eine erfolgreiche Leistung eine Belohnung oder sonstige potenzielle Folgen nach sich ziehen wird („Ergebnis-Folge-Zusammenhang“).
- **Valenz** – der Wert, den eine Person der möglichen Belohnung und sonstigen arbeitsbezogenen Folgen zuschreibt.
- In der VIE-Theorie stehen Motivation (M), Erwartung (E), Instrumentalität (I) und Valenz (V) in multiplikativer Beziehung zueinander:  $M = E \times I \times V$ . Mathematisch gesprochen führt eine Null irgendwo auf der rechten Seite der Gleichung (also für E, I oder V) zu einer Motivation gleich Null (Vroom, 1964). Dieser Multiplikatoreffekt hat weitreichende Folgen für die Führungsetage. Der Rat lautet also: (1) Erwartungswert maximieren, denn die Menschen müssen glauben, dass der Versuch, Leistung zu erbringen, auch zum Erfolg führt. (2) Instrumentalität maximieren, denn die Menschen müssen den Eindruck eines hohen Instrumentalitätswerts haben. (3) Valenz maximieren, damit die Folgen auch bewertet werden.

#### **Equity-Theorie**

1963 brachte John Stacey Adams den Gedanken auf, dass Fairness und Gleichheit die Motivation einer Person entscheidend prägen (Adams 1963). Die Equity-Theorie basiert auf der Vorstellung, dass die Menschen durch Fairness und Gleichheit motiviert werden. Wenn Ungleichheiten im Input- oder Outcome-Verhältnis zwischen sich selbst und der Referenzgruppe festgestellt werden, versucht der Einzelne, den eigenen Input so anzupassen, dass die angestrebte Gleichheit erreicht wird (Adams, 1963). Laut Adams ist ein Mensch umso motivierter, je höher der Grad der Gleichheit wahrgenommen wird, und umgekehrt. Wenn jemand z. B. sein Umfeld als unfair empfindet, führt dies zu Demotivation.

Solche Gleichheitsvergleiche werden besonders häufig angestellt, wenn die Vorgesetzten über Gehaltserhöhungen, Urlaubspläne, Wunschaufgaben, Arbeitsprivilegien und Büroraum entscheiden (Adams, 1963). Solche Vergleiche können zwischen Kollegen innerhalb der Gruppe angestellt werden, mit Mitarbeiter/-innen in anderen Bereichen der Organisation und sogar mit Personen in anderen Organisationen.

Jemand, der im Vergleich zu anderen eine Ungleichheit empfindet, kann dadurch zum Handeln motiviert werden, um die empfundene Ungleichheit auszuräumen. Im Falle einer negativ empfundenen Ungleichheit prognostiziert Adams, dass die Menschen versuchen werden, ihren Arbeitsinput durch weniger Anstrengung zu ändern, die erhaltene Belohnung durch die Forderung nach besserer Behandlung zu ändern, die Vergleichspunkte zu ändern, um besser dazustehen, oder die Situation durch Kündigung des Arbeitsverhältnisses zu ändern.

### **Zielsetzungstheorie**

Die von Edwin Locke beschriebene Zielsetzungstheorie beschäftigt sich mit den Motivationseigenschaften von Aufgabenzielen. Ihr liegt der Ansatz zugrunde, dass Aufgabenziele stark motivieren können, wenn sie ordentlich gesetzt und wenn sie gut verwaltet sind. Die Theorie postuliert, dass spezifische und herausfordernde Ziele zusammen mit dem angemessenen Feedback zu besserer Leistung führen (Locke & Latham, 1984).

Die wichtigen Merkmale der Zielsetzungstheorie sind Ziele, die den Menschen bei der Arbeit eine Richtung vorgeben. Ziele definieren klare Leistungserwartungen in der Beziehung mit Vorgesetzten, zwischen Kollegen/Kolleginnen und zwischen Unterabteilungen in einer Organisation. Ziele bilden einen Referenzrahmen für Feedback zur Aufgabe. Der Wille, auf ein gesetztes Ziel hinzuarbeiten, ist der Hauptantriebsfaktor für Arbeitsmotivation. Klare, spezifische Ziele sind größere Motivationsfaktoren als allgemeine, unpräzise formulierte Ziele. Klarheit und Spezifität führen zu besserem Output und besserer Leistung. Darüber hinaus sollten die Ziele realistisch und herausfordernd sein. Die Zielerreichung erfüllt den Menschen mit Stolz und Triumph und ebnet den Weg für neue Ziele und deren Erreichung. Je herausfordernder das Ziel, desto höher die Belohnung, und desto höher auch die Leidenschaft, mit der das Ziel verfolgt wird. Angemessenes Feedback zu den Ergebnissen lenkt das Arbeitnehmergehalten in die richtigen Bahnen und trägt zu noch besserer Leistung bei. Die Teilhabe an der Zielsetzung macht die Ziele annehmbarer und führt zu mehr Engagement. Und schließlich bilden Ziele auch die Grundlage für verhaltenstechnisches Selbstmanagement (Locke & Latham, 1984).

### **3.3 Motivation von Erwachsenen 50+**

Im Einklang mit den Ergebnissen und Theorien aus Modul 3 passen die Arbeitsmotive von

Arbeitnehmer/-innen 50+ auch aus unternehmerischer Sicht in die erläuterten Motivationstheorien. Zwar existieren zu Arbeitnehmer/-innen 50+ viele Stereotypen, insbesondere hinsichtlich ihrer Leistungsfähigkeit, Leistungserbringung, Motivation und Offenheit gegenüber Veränderungen, aber Fakt ist auch, dass der prozentuale Anteil an Arbeitnehmern über 50 in vielen Unternehmen ansteigt. Was die Arbeitsmotivation angeht, erfordert dieser Fakt, dass diese Arbeitnehmer im Vergleich mit jüngeren Mitarbeitern fair und gleich behandelt werden sollten, ganz im Sinne der Equity-Motivationstheorie.

Lord (2004) hat Freude an der Arbeit, die Zufriedenheit über den Einsatz der eigenen Fähigkeiten, Erfolge mit guter Arbeitsleistung und die Möglichkeit zur kreativen Betätigung als die Hauptgründe identifiziert, weshalb Arbeitnehmer/-innen 50+ aktiv bleiben. Diese Ergebnisse decken sich auch mit der Zwei-Faktoren-Theorie von Herzberg. Higgs et al. (2003) betonen, dass Arbeitnehmer/-innen 50+ aus finanziellen Gründen arbeiten, aufgrund der Arbeit als solcher, oder aufgrund einer traditionell geprägten Arbeitsmoral. Leviatan (1992) weist darauf hin, dass Arbeitnehmer/-innen 50+ Stellen bevorzugen, die Bedürfnisse auf einer höheren Stufe befriedigen (nach der Maslow'schen Theorie). Lord (2002) kommt zu dem Ergebnis, dass ältere Ingenieure, deren Einkommen für den Ruhestand nicht ausreicht, arbeiten gehen, um die Bedürfnisse der ersten und zweiten Stufe der Maslow'schen Pyramide zu befriedigen. Diese Faktoren entsprechen den Hygienefaktoren in Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie. Gleichzeitig sind ältere Ingenieure mit einem Einkommen, das für den Ruhestand ausreicht, durch Bedürfnisse motiviert, die der dritten und vierten Stufe in Maslows Hierarchie entsprechen. In Herzbergs Zwei-Faktoren-Theorie entsprechen diese den Motivatoren. Gleichmaßen identifizieren Ng und Feldman (2010) in ihrer Meta-Analyse eine signifikante Korrelation zwischen Alter und intrinsischer Arbeitsmotivation, was Herzbergs Theorie und seine Motivatoren ebenfalls bestätigt.

Nach der Zielsetzungstheorie tragen Spezifität und Schwierigkeit des Ziels sowie der Einsatz zur Zielerreichung dazu bei, dass die Leistung sich verbessert. Es sollte hier nicht unerwähnt bleiben, dass die Motivation von Arbeitnehmer/-innen 50+ abnimmt, wenn sie ihre eigene Leistung mit der ihrer jüngeren Kollegen vergleichen (Warr, 2010). Aber ihre Leistung und ihre Ziele sollten im Vergleich zu jüngeren Arbeitnehmern anders bewertet werden. Ng und Feldman (2008) fanden heraus, dass ältere Arbeitnehmer/ im Bereich Organisational Citizenship Behaviour<sup>1</sup> sehr gut abschneiden. Dies legt nahe, dass ältere Arbeitnehmer verstärkt nach eigenem Ermessen handeln dürfen sollten, um Verluste in der technischen Kernleistung auszugleichen. Die Menschen passen sich an das Altern an, indem sie nach

<sup>1</sup> Organisational Citizenship Behaviour ist das Verhalten von Arbeitnehmer/-innen, das soziale Interaktion und gegenseitige Kooperation verbessert, sodass die Organisation reibungslos und effektiv funktioniert, was letztendlich zu einer Leistungsverbesserung führt.

maximalem sozialem und emotionalem Zugewinn streben. Älteren Menschen ist es wichtiger, über tiefer gehende soziale Bindungen zu verfügen, und sie investieren mehr in die Qualität ihrer sozialen Kontakte. Sie verspüren einen stärkeren Drang, ihr Wissen und ihre Fähigkeiten an jüngere Kollegen weiterzugeben, z. B. durch Schulungen oder Beaufsichtigung. In Summe tendieren ältere Erwachsene dazu, emotionsgeregelten Zielen den Vorrang zu geben. Soziale Aktivitäten und die Zugehörigkeit zu einem sozialen Umfeld werden für sie zu einem wichtigeren Quell der Zufriedenheit (Stamov-Robnagel und Biemann, 2012). Um die Arbeitsmotivation unter älteren Arbeitnehmern zu verbessern, schlagen Kanfer und Ackerman (2004) vor, dass die Leistungsziele älterer Arbeitnehmer auch die Verantwortung für andere, Arbeitsengagement, Schulungseffektivität, Problemlösung und Projektleitung umfassen sollten. Konkrete Motivatoren könnten z. B. Leistungsziele und -belohnungen wie Autonomie, Teilnahme an Schulungen, Kompetenztransfer und eine wichtige Rolle im Arbeitsteam sein (Kooij et al., 2008). Und schließlich werden ältere Arbeitnehmer laut der VIE-Theorie mehr Einsatz zeigen, wenn sie das Gefühl haben, dass auf ihre Leistung eine zufriedenstellende Belohnung folgt. Diese Theorie sollte also im Kontext der von Maslow und Herzberg vorgebrachten Motivationsfaktoren sowie der Grundsätze der Zielsetzungstheorie betrachtet werden.

## 4. Führung

### 4.1 Definition von Führung

Bereits seit über einem halben Jahrhundert wird zum Thema Führung geforscht und diskutiert, insbesondere im Bereich Management- und Organisationsentwicklung. Bei den meisten Debatten und Forschungen geht es um Führungsqualität, die Fähigkeiten von Führungskräften, effektive Führung und Führungsstile. Führung, oder neudeutsch auch „Leadership“, ist ein komplexes Konzept. Philosophien wurden entwickelt, Ansätze und Theorien wurden formuliert und viele Modelle wurden angewandt, um dem Begriff „Führung“ Bedeutung zu verleihen (Seethalekshmi, 2014). Daher existieren sehr viele Definitionen des Begriffs. Einige davon sind nachstehend aufgeführt.

Das Oxford English Dictionary definiert das englische „leadership“ als das Führen einer Gruppe von Personen oder einer Organisation, oder die Fähigkeit dazu. Daft und Marcic (2001, S. 168) geben an, dass Führung dazu dient, Mitarbeiter/-innen zu neuen Verhaltensweisen zu ermuntern und – bei einigen Strategien – neue Werte und Haltungen zu vermitteln. Für House et al. (2004, S. 15) ist Führung die Fähigkeit des Einzelnen, andere zu beeinflussen, zu motivieren und ihnen die Möglichkeit zu geben, zur Effektivität und zum Erfolg der eigenen Organisation beizutragen. Führung ist der Prozess der Beeinflussung anderer und der Prozess, individuelle und gemeinsame Anstrengungen zu ermöglichen, die zur Erreichung gemeinsamer Ziele führen (Yukl, 2006). Führung ist ein Prozess sozialer Beeinflussung, in dessen Verlauf die

Führungskraft um die freiwillige Beteiligung und das Unternehmen von Anstrengungen bei seinen Untergebenen ersucht, um bestimmte Ziele der Organisation zu erreichen (Omolayo, 2007). Führung ist der Prozess, andere zu härterer Arbeit anzuregen, um wichtige Aufgaben zu erfüllen (Schermerhorn, 2008).

Vier Dinge haben all diese unterschiedlichen Definitionen von Führung gemeinsam: 1) Führung ist ein Prozess, der sich zwischen der Führungskraft und den Geführten abspielt. 2) Führung beinhaltet soziale Beeinflussung. 3) Führung spielt sich auf verschiedenen Organisationsebenen ab. Führung umfasst Mentoring, Coaching, Inspiration und Motivation des Einzelnen; Führungskräfte bauen Teams auf, schaffen Zusammenhalt und lösen Konflikte auf Gruppenniveau. Und schließlich bauen Führungskräfte eine Kultur auf und setzen Änderungen auf Organisationsniveau durch. 4) Bei Führung geht es um die Erreichung von Zielen (Northouse, 2007, S. 3).

## 4.2 Führungsstile

„Führungsstil“ bezeichnet den Ansatz bzw. die Art und Weise, auf die eine Richtung vorgegeben wird, Pläne umgesetzt und Menschen motiviert werden. Es gibt viele verschiedene Führungsansätze oder Management-Stile, die auf unterschiedlichen Annahmen und Theorien fußen. Der persönliche Führungsstil ergibt sich aus den kombinierten Überzeugungen, Werten und Vorlieben einer Person. Die Summe dieser Teile ergibt die Organisationskultur, die von einigen Stilen unterstützt und von anderen nicht unterstützt wird. Es lässt sich also folgern, dass es so viele unterschiedliche Führungsstile wie Führungskräfte gibt. Viele Autoren haben sich mit dieser Frage beschäftigt und eine ganze Reihe unterschiedlicher Führungsstile identifiziert. Die geläufigsten Theorien werden unten in chronologischer Reihenfolge vorgestellt.

### Führungsstile nach Kurt Lewin

Kurt Lewin führte im Jahr 1939 mit einigen Kollegen Experimente zum Thema Führungsentscheidungen durch und identifizierte drei verschiedene Führungsstile, insbesondere im Hinblick auf die Entscheidungsfindung. Diese Stile sind:

**Autoritär/Hierarchisch** – Bei diesem Führungsstil werden Entscheidungen durch den Vorgesetzten/die Vorgesetzte getroffen, ohne die Menschen, die die tatsächliche Arbeit ausführen, einzubeziehen.

**Demokratisch/Kooperativ** – Bei diesem Führungsstil bespricht der/die Vorgesetzte Entscheidungen mit der Gruppe.

**Laissez-faire/Delegativ** – Dieser Führungsstil zeichnet sich dadurch aus, dass der/die Vorgesetzte den Großteil des Entscheidungsfindungsprozesses den Teams überlässt und selbst

wenig dazu beiträgt. Wenn eine Führungskraft diesen Stil verfolgt, hält sie sich typischerweise eher aus dem Geschehen heraus.

### **Das Managerial Grid nach Blake und Mouton**

In den frühen 1960er Jahren entwickelten Blake und Mouton das Managerial Grid oder „Verhaltensgitter“. Sie hofften, damit die Frage zu beantworten, wie viel Beachtung die Führungskraft den Mitarbeiter/-innen oder der Arbeitsleistung schenkt. Nach diesem Modell werden fünf Führungsstile definiert:

**Überlebensmanagement („Impoverished Management“)** (Aufgabenorientierung niedrig/Mitarbeiterorientierung niedrig) – Eine teilnahmslose, nur auf das Überleben bedachte Führungskraft ist größtenteils ineffektiv. Sie legt wenig Wert auf die Mitarbeiter/-innen und hat wenig Interesse daran, eine zufriedenstellende oder motivierende Teamumgebung zu schaffen. Dieser Führungsstil führt unweigerlich zu Desorganisation, Unzufriedenheit und Disharmonie.

**Befehl-Gehorsam-Management** (Aufgabenorientierung hoch/Mitarbeiterorientierung niedrig) – Auch als autoritärer Führungsstil oder im Englischen als „Produce-or-Perish Management“ bekannt. Für diese Führungskräfte sind die Mitarbeiter/-innen lediglich ein Mittel zum Zweck. Die Bedürfnisse des Teams kommen immer erst an zweiter Stelle nach der Produktivität. Diese Führungskraft ist autokratisch, verfolgt strenge Arbeitsregeln, -richtlinien und -verfahren und kann Bestrafung unter Umständen als effektives Mittel zur Mitarbeitermotivation ansehen. Dieser Ansatz erbringt zwar zunächst beeindruckend produktive Ergebnisse, senkt aber auf Dauer die Moral und Motivation im Team, was sich auf die Arbeitsleistung auswirkt. Dieser Typ Führungskraft wird auf Dauer Probleme haben, die Leistung seiner Mitarbeiter hoch zu halten.

**Organisationsmanagement („Middle of the Road“)** (Aufgabenorientierung mittel/Mitarbeiterorientierung mittel) – Eine Status-quo-Führungskraft versucht, ein Gleichgewicht zwischen Ergebnissen und Mitarbeiter/-innen zu schaffen. Diese Strategie ist jedoch nicht so effektiv, wie sie zunächst einmal klingen mag. Durch ständige Kompromisse kann diese Führungskraft die Mitarbeiter nicht zu Höchstleistungen anspornen und ihre Bedürfnisse voll und ganz erfüllen. Folglich werden die Leistungen des Teams eher mittelmäßig sein.

**Samthandschuhmethode („Country Club“)** (Aufgabenorientierung niedrig/Mitarbeiterorientierung hoch) – Eine Führungskraft, die diesen zuvorkommenden Stil verfolgt, ist sehr um die Bedürfnisse und das Wohlergehen der Teammitglieder besorgt. Sie nimmt an, dass die Mitarbeiter/-innen hart arbeiten werden, solange sie nur glücklich und zufrieden sind und sich sicher fühlen. Dies hat eine entspannte Arbeitsatmosphäre zur Folge, in

der die Arbeit Spaß macht, die Produktivität jedoch durch Richtungslosigkeit und fehlende Kontrolle auf der Strecke bleibt.

**Team-Management (Aufgabenorientierung hoch/Mitarbeiterorientierung hoch) –**

Dies ist der effektivste Führungsstil. Die Führungskraft ist engagiert, hat sich der eigenen Arbeit verschrieben und setzt sich bestmöglich für ihre Mitarbeiter/-innen ein. Eine solche Führungskraft hat sich den Zielen und der Mission der Organisation verpflichtet. Sie motiviert die Menschen und scheut auch selbst keine Arbeit, um hervorragende Ergebnisse zu liefern. Gleichzeitig ist sie aber ein inspirierendes Vorbild und kümmert sich um das Team. Mitarbeiter eines Team-Managers fühlen sich respektiert und ernst genommen und verpflichten sich ihrerseits dem Erreichen der gesetzten Ziele.

**Führungsstile nach Rensis Likert**

Likert (1967) hat vier Führungsstile identifiziert:

**Ausbeutend-autoritär** – In einem ausbeutenden System befolgen die Untergebenen die Entscheidungen der Führungskräfte, ohne dass sie selbst mit einbezogen werden. Die größten Motivatoren sind die Angst vor negativen Folgen und Strafmaßnahmen.

**Wohlwollend-autoritär** – Auch das wohlwollende System ist im Grunde autoritär, jedoch werden die negativen Faktoren durch positive Belohnungen als Hauptmotivator ersetzt. In diesem System wird üblicherweise mehr kommuniziert und es herrscht mehr Teamarbeit vor als im ausbeutenden System.

**Konsultativ (beratend-partizipativ)** – Dieses System ist eine Mischung aus dem autoritären und dem kooperativen (oder partizipativen) Führungsstil nach Lewin. Führungskräfte und Untergebene arbeiten enger zusammen als in rein autokratischen Systemen. Dennoch ist die Zusammenarbeit üblicherweise auf bestimmte Bereiche beschränkt.

**Partizipativ** – Das partizipative System passt zu dem partizipativen Klima. Es gibt viel mehr Interaktion zwischen Führungskräften und Untergebenen in diesem System und die Kommunikation kann frei fließen.

**Transaktionale und transformationale Führung**

Zu guter Letzt sollten noch zwei wichtige Führungsstile erwähnt werden, die oft in der einschlägigen Literatur zu finden sind: transaktionale und transformationale Führung.

Die transaktionale Führung beruht auf der Rolle von Beaufsichtigung, Organisation und Gruppenleistung. Im transaktionalen Führungsstil geht es darum, dass die Führungskraft den Gehorsam der Mitarbeiter/-innen durch Belohnung und Bestrafung fördert. Eine solche Führungskraft untersucht die Arbeit der Untergebenen auf Fehler und Abweichungen. Sie

möchte die Zukunft nicht ändern, sondern einfach alles so belassen wie es ist. Ein solcher Führungsstil bewährt sich in Krisen- und Notfallsituationen sowie dann, wenn Projekte auf eine ganz bestimmte Art durchgeführt werden müssen.

Das Konzept der transformationalen Führung wurde 1978 von James MacGregor Burns im Rahmen seiner beschreibenden Forschungen zu führenden Politikern vorgestellt. Das Konzept ist mittlerweile nach einigen Änderungen durch Bass und Avolio auch in der Organisationspsychologie und im Organisationsmanagement verbreitet (Odumeru und Ifeanyi, 2013). Ein transformativer Führungsstil inspiriert die Untergebenen und regt sie zur Erreichung außergewöhnlicher Ergebnisse an (Robbins und Coulter, 2007). Transformative Führung erhöht die Motivation, Moral und Leistung von Untergebenen durch eine Reihe von Mechanismen. Dazu gehören z. B. die Verbindung und Identifizierung des Untergebenen mit der gleichen Gruppe und dem gemeinsamen Projekt. Diese kollektive oder organisatorische Identität kann eine Vorbildfunktion für die Untergebenen sein, die sie inspiriert und ihr Interesse weckt. So übernehmen sie mehr Verantwortung für ihre eigene Arbeit, und die Führungskräfte können die Stärken und Schwächen ihrer Untergebenen besser verstehen. Auf diese Weise können die Führungskräfte Aufgaben teilen, die die Leistung des Einzelnen verbessern.

#### **4.3 Lerneinheit 10 Sechs emotionale Führungsstile**

Daniel Goleman, Richard Boyatzis und Annie McKee (2004) beschreiben in ihrem Buch *Emotionale Führung* (Originaltitel: „Primal Leadership“) sechs Führungsstile, die sich unterschiedlich auf die Emotionen der entsprechenden Untergebenen auswirken:

**Visionär/autoritär** – Bei der visionären Mitarbeiterführung liegt der Fokus auf der Vision der Organisation oder deren Bedürfnissen, während die tatsächlichen Details dem Team überlassen bleiben.

**Coachend** – Eine Führungskraft, die den coachenden Stil bevorzugt, bemüht sich stets, individuell mit den Mitarbeiter/-innen zu arbeiten. Sie hilft ihnen bei der Verbesserung ihrer Fähigkeiten, fungiert als Mentor und hilft ihnen dabei, die Ziele der Organisation und deren Bezug zu den eigenen Entwicklungswünschen besser zu verstehen.

**Emotional** – Beim emotionalen Führungsstil liegt das Hauptaugenmerk auf der Gruppendynamik. Das Ziel besteht darin, starke Teams aufzubauen, die gut zusammenarbeiten. Der Abbau von Stresslevels und der Aufbau einer guten Beziehung zwischen den Teammitgliedern stehen bei diesem Stil im Mittelpunkt.

**Demokratisch** – Eine demokratische Führungskraft bezieht das Team mit ein, um gemeinsam eine Entscheidung über Ziele und Richtung zu fällen. Bei diesem Stil geht es hauptsächlich darum, dass sich jeder einbringen kann und dies auch tut.

**Fordernd** – Fordernde Führungskräfte konzentrieren sich auf Leistung und legen üblicherweise sehr anspruchsvolle Ziele fest. Dies führt zu einem Umfeld, in dem starkes Gewicht auf durch die Führungskraft definierte Verbesserungen gelegt wird. Dieser Ansatz kann bei einem fähigen, kompetenten Team sehr schnell zu Ergebnissen führen. Auf lange Sicht führt der ausschließliche Einsatz dieses Führungsstils allerdings eher zu negativen Resultaten.

**Befehlend** – Wie der Name schon sagt, handelt es sich bei diesem Führungsstil um denjenigen, der typischerweise mit dem Militär in Verbindung gebracht wird. Der Unterschied zum visionären/autoritären Stil liegt darin, wie die Anweisungen vorgebracht werden: Sie sind in der Regel viel detaillierter, anstatt sich einfach nur auf das Endergebnis zu beziehen. Dieser Stil unterscheidet sich von dem fordernden Stil dahingehend, dass eine fordernde Führungskraft andere in der Regel dazu anhält, ihrer Leitung zu folgen und den Anschluss nicht zu verlieren, wohingegen eine befehlende Führungskraft die Menschen aussendet.

**Ende von Lerneinheit 10**

**4.4 Führungsstil für Arbeitnehmer/-innen50+**

Empirische Untersuchungen (Davenport und Prusak, 1998) stützen die Annahme, dass es für Arbeitnehmer/-innen50+ keinen „besten“ Führungsstil gibt. Erfolgreiche Führungskräfte sollten ihren Führungsstil an die verschiedenen Eigenschaften und Bedürfnisse ihrer Untergebenen sowie an bestimmte Situationen anpassen. Es ist weithin bekannt, dass Arbeitnehmer mit verschiedenen Arbeitseigenschaften unter verschiedenen Führungsstilen effektiver und produktiver arbeiten (Tulgan, 1996). Das Alter des Arbeitnehmers bestimmt dabei auch seine Arbeitseigenschaften. Andere Generationen erfordern somit auch andere Führungsstile, um am modernen Arbeitsplatz das volle Arbeitspotenzial auszuschöpfen. In Tabelle 1 sind die Eigenschaften der älteren Arbeitnehmer dargestellt, die bei der Auswahl des passenden Führungsstils berücksichtigt werden sollten (Yu und Miller, 2005):

Tabelle 1: Arbeitseigenschaften von Arbeitnehmer/-innen50+

Arbeitswerte	Harte Arbeit Loyalität gegenüber dem Arbeitnehmer Teamarbeit Befehlskette Wunsch nach Management Technische Herausforderungen
Arbeitshaltung	Arbeitsplatzförderung

	Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber Vereinbarkeit von Beruf und Familie Beständigkeit und Rhythmus Formalität Engagement „Unternehmenspaternalismus“ (corporate paternalism)
Arbeitserwartungen	Belohnung in Form von Geld und Anerkennung Arbeitsplatzsicherheit Liberalität Anspruchshaltung Starkes Konkurrenzdenken bei der Arbeit Schritt-für-Schritt-Beförderung Autorität Arbeitnehmer

Arbeitnehmer/-innen 50+ müssen in allen drei Phasen einer progressiven Wirtschaft arbeiten (Industriewirtschaft, Dienstleistungswirtschaft und Wissenswirtschaft) und müssen sich daher anpassen: von ihrem vorrangigen Status als Industriearbeiter zum Dienstleister und Wissensarbeiter. Darüber hinaus sind sie Veränderungen auf eine Art und Weise ausgesetzt, die sie so bisher noch nicht erlebt haben. Sie müssen so umfassend wie möglich in Schulungsprogramme integriert werden, da sie laufend neue Kompetenzen erwerben müssen. Diese Kompetenzen entsprechen den neuen Erfordernissen der Wirtschaft aufgrund der Konjunktur und der unterschiedlichen Werte (Yu und Miller, 2005). Im Laufe ihres Arbeitslebens haben ältere Arbeitnehmer wahrscheinlich schon die unterschiedlichsten Führungsstile erlebt. Entsprechend ihren Arbeitseigenschaften brauchen sie einen Führungsstil, der am besten zu ihrer aktuellen Aufgabe passt (McGregor, 1996; Yu und Miller, 2005). Die Elemente der Aufgabenorientierung finden sich im autoritären und demokratischen Führungsstil, im Befehl-Gehorsam- und Team-Management sowie in der transaktionalen und transformationalen Führung.

## 5. Leistungsbewertung und Anreizsysteme

### 5.1 Leistungsbewertung bei älteren Arbeitnehmer/-innen

Die Belegschaft von heute wird immer älter. Daher ist die Anzahl derjenigen Arbeitnehmer/-innen, die in der Organisation verbleiben, höher. Zweifelsohne ist die steigende Anzahl der verbleibenden Arbeitnehmer für Organisationen sehr wichtig. Folglich obliegt es dem Arbeitgeber, für ein angemessenes Leistungsmanagement bei älteren Arbeitnehmern zu sorgen. Dabei geht es nicht nur um Leistungsstandards, die teilweise diskriminierende Kriterien beinhalten, sondern auch um Standards, die frei von jeglichen Stereotypen sind.

Die Bewertung der Leistung älterer Arbeitnehmer verglichen mit jüngeren kann zu menschenrechtlichen Bedenken führen. Das liegt daran, dass die Voraussetzungen für die beiden Arbeitnehmergenerationen unterschiedlich sind. Des Weiteren ist diese vergleichende Bewertung die Grundlage für jede weitere Entwicklung oder Leistungsverbesserung. Aufgrund der variierenden Voraussetzungen der unterschiedlichen Arbeitnehmergenerationen kann die Bewertung für eine der Gruppen von Nachteil und somit unfair sein. Ein Arbeitgeber muss auch bedenken, dass eine schlechte Leistung eines älteren Arbeitnehmers für diesen und dessen Leistungswahrnehmung einen starken Einschnitt darstellt. Ein Arbeitnehmer muss einschätzen können, ob es besser wäre, das Leistungssystem anzupassen oder von den Arbeitnehmern die Anpassung zu fordern (Bird, 2014).

Um angemessene Leistungsziele zu erreichen, sollten für ältere Arbeitnehmer wie auch für jüngere faire Standards zur Leistungsmessung gelten. Die Leistungsziele älterer Arbeitnehmer können nicht ausnahmslos auf die gleiche Weise gelten (z. B., wenn körperliche Arbeit eine Rolle spielt). Die Leistung wird durch das Alter des Arbeitnehmers beeinflusst.

Die Forschungsergebnisse legen nahe, dass ältere Arbeitnehmer genauso motiviert sind wie jüngere, zur Leistung der Organisation beizutragen. Ebenfalls zeigen die Ergebnisse, dass ältere Arbeitnehmer bewusster auf Leistung achten, um Verluste bei den technischen Kernaufgaben auszugleichen (Vasconcelos, 2015). Ältere und jüngere Arbeitnehmer sollten jedoch die gleichen Chancen haben, zur Zielerreichung beizutragen. Daher sollten auch beide Zugang zu Schulungen haben. Sonstige Kriterien, die die Produktivität älterer Arbeitnehmer steigern können, sind die Einführung altersspezifischer Arbeitsplätze, bestimmter Stellen und Arbeitsteams aus gemischten Altersgruppen. Mit Arbeitsteams aus gemischten Altersgruppen wird eine deutlich längere Anstellungsdauer der Arbeitnehmer/-innen 50+ erreicht (Zwick et al., 2013).

Weitere interessante Untersuchungen bestätigen, dass kein negatives Verhältnis zwischen dem Alter eines Arbeitnehmers und seiner Leistung bzw. leistungsbezogenen Ergebnissen vorliegt

(Zwisck et al., 2013). Die Autoren stellen zudem fest, dass spezifische HR-Maßnahmen zu dem Zweck ergriffen werden, die Leistung der älteren Arbeitnehmer zu verbessern und diese gleichzeitig länger in der Organisation zu halten. Diese Untersuchung legt nahe, dass ältere Mitarbeiter/-innen mehr Wert auf Erhalt, Ertrag einer vorangegangenen Investition und Verlustprävention legen. Im Gegensatz dazu streben jüngere Arbeitnehmer u. a. vornehmlich nach mehr Einkommen, einem verbesserten Status oder mehr Beschäftigungssicherheit.

## 5.2 Anreizsystem für Arbeitnehmer/-innen 50+

Das Konzept von Belohnung und Anreizen beruht auf Leistung und Wahrnehmung. Gemäß der Definition ist eine Belohnung für den Empfänger ein erstrebenswerter Anreiz und wird als Folge einer Handlung erworben. Damit ein Anreiz als positiv angesehen wird, muss die Belohnung ein Bedürfnis des Empfängers erfüllen. Da jeder Arbeitnehmer andere Bedürfnisse hat, gibt es keine allgemeingültige erstrebenswerte Belohnung für alle. Die Elemente eines verhaltensbasierten Anreizsystems müssen also sorgfältig ausgewählt werden. Wenn z. B. Sicherheit und verlässliche Kinderbetreuung oder Erwachsenenpflege zu den Grundbedürfnissen eines Arbeitnehmers gehören, wirkt es lohnend und attraktiv, wenn ein Unternehmen in der Lage ist, dieses Bedürfnis zu decken. Anderen Arbeitnehmern mag Kinderbetreuung oder Erwachsenenpflege vollkommen egal sein. Unterschiedliche Arbeitnehmer haben unterschiedliche intrinsische und extrinsische Bedürfnisse. Ein weiteres Beispiel: Es ist unwahrscheinlich, dass Mitglieder der Führungsetage die gleichen Bedürfnisse haben wie die Mitarbeiter/-innen in der Produktion. Die wichtigsten Bedürfnisse müssen identifiziert werden, da sie die Elemente des Anreizplans bilden, und dieser wiederum die Arbeitnehmer zum Handeln motiviert.

Laut Maslow haben die intrinsischen Bedürfnisse nach Anerkennung, Selbstachtung und Selbstverwirklichung Vorrang vor den extrinsischen Bedürfnissen nach Sicherheit und physischer Geborgenheit. Die meisten Menschen verspüren einen Drang und ein Verlangen, das über bloße Entlohnung hinausgeht. Es kann daher eindeutig der Schluss gezogen werden, dass die intrinsischen Bedürfnisse die extrinsischen überwiegen. Zur Schaffung eines motivierenden Anreizsystems sollte somit ein starker Anteil an intrinsischer Entlohnung mit traditionellen extrinsischen Entlohnungsmaßnahmen kombiniert werden (McCoy, 2012).

Zusätzlich zu finanziellen Anreizen wünschen sich und fordern die Arbeitnehmer heutzutage immer öfter mehr Vielfalt und Auswahlmöglichkeiten. In der heutigen diversifizierten globalen Wirtschaft gibt es keine Maßnahme, die für jeden passt. Die Arbeitgeber müssen feststellen, dass Arbeitnehmer eine ganze Reihe an Dingen von ihrem Arbeitsplatz erwarten. Sie sind sogar bereit, einen Teil ihres Arbeitsentgelts gegen eine Belohnung der anderen Art einzutauschen, z.

B. gegen „psychologisches Einkommen“ wie Ehre oder Stolz. Derartiges „soft income“ ist besonders wertvoll, wenn es sich aus einer bedeutungsvollen Arbeit ergibt. Wie bereits gesagt, haben unterschiedliche Arbeitnehmer unterschiedliche Bedürfnisse. Aber noch wichtiger ist, dass die individuellen Bedürfnisse sich mit der Zeit ändern und die Anreize angepasst werden müssen. Diese ständig fluktuierenden Bedürfnisse können den Arbeitgeber unter Druck setzen. Das hier vorgestellte System orientiert sich an dem sogenannten Cafeteria-Modell. Neben dem ordentlichen Grundgehalt können ältere Arbeitnehmer Anreizzahlungen, Boni usw. erhalten. Hierbei kann es sich um weitere finanzielle Anreize handeln, Altersvorsorge, Krankenversicherung, flexible Arbeitszeitplanung, mehr Urlaub oder Kinderbetreuung bzw. Erwachsenenpflege. Hier ist es wichtig, dass die Arbeitnehmer selbst entscheiden können. Dieses System erlaubt es den Arbeitnehmern, ihre Vorteilsleistungen auf ihre eigenen Bedürfnisse und Interessen zuzuschneiden, unter Berücksichtigung ihres Familienstands und ihres Privatlebens. Zugleich steigert das Cafeteria-Modell auch die Qualität und Vielfalt der verfügbaren Anreize für den Arbeitnehmer. Dieses System kann Arbeitnehmer anziehen, motivieren und halten. Es bietet Qualität, Vielfalt und Wahlmöglichkeiten (Tropman, 2001). Für ältere Arbeitnehmer/-innen sollte das Anreizsystem nach dem Cafeteria-Modell aufgebaut werden.

### Fazit

Personal1: Organisationskultur im Sinne der Integration älterer Arbeitnehmer/-innen in die Belegschaft aufgrund von Generationsunterschieden

Personal2: Angemessene Führungsstile für ältere Arbeitnehmer/-innen abhängig von ihren Eigenschaften

Berat1: Auswahl angemessener Motivation auf Grundlage von Motivationstheorien und den Bedürfnissen älterer Arbeitnehmer/-innen

Berat2: Wichtige Anreizelemente für ältere Arbeitnehmer/-innen abhängig vom Alter

### Referenzen

Adams, S. J. (1963): Toward an Understanding of Inequity, *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 63, S. 522–436.

Armstrong, M. (2006): *A Handbook of Human Resource Management*, 10. Aufl., Kogan Seite, London, Philadelphia.

Bellou, V. (2008): Identifying organisational culture and subcultures within Greek public hospitals. *Journal of Health Organisation and Management*, Bd. 22, Nr. 5, S. 496–509.

Bellou, V. (2010): Organisational culture as a predictor of job satisfaction: the role of gender

- and age. Career Development International, Bd. 15, Nr. 1, S. 4–19.
- Bird, A. (2014): Performance management of Older Workers. Cox&Palmer, verfügbar unter <https://www.coxandpalmerlaw.com/en/home/publications/performance-management-of-older-workers.aspx>.
- Blake, R.R., Mouton, J.S. (1961): Group dynamics - Key to decision making, Houston: Gulf Publishing Co., verfügbar unter [https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR\\_73.htm](https://www.mindtools.com/pages/article/newLDR_73.htm) (10. 01. 2018).
- BPR Glossary of Terms verfügbar unter <https://www.gao.gov/special.pubs/bprag/bprgloss.htm> (18.01.2018).
- Cacciattolo, K. (2014): Understanding organisational cultures. European Scientific Journal, Sonderausgabe, Bd. 2, S. 1–7.
- Daft, R. L., Marcic, D. (2001): Understanding Management, Thompson Learning.
- Davenport, T.H. und Prusak, L. (1998): Working Knowledge: How Organisations Manage What They Know, Harvard Business School Press, Boston, MA.
- DuBrin A. J. (2001): Leadership: Research findings, practice and skills, 3. Auflage, Boston, MA, Houghton Mifflin.
- Goleman, D., Boyatzis, R., McKee, A. (2004): Primal Leadership, HBS Press, verfügbar unter <http://mbacaribbean.org/index.php/leadership/leadership-styles> (11. 01. 2018).
- Herzberg, F., Mausner, B., B. Synderman, B. (1967): The Motivation to Work, Wiley, New York.
- Higgs, P., Mein, G., Ferrie, J., Hyde, M. und Nazroo, J. (2003): Pathways to early retirement: structure and agency in decision-making among British civil servants. Ageing & Society, Ausg. 23, S. 761–78.
- Hitt, M. A., Miller, C. C. und Colella, A. (2011): Organisational Behaviour, International Student Version, 3. Aufl., John Wiley & Sons, Inc, Asia.
- House, R. J., Hanges, P. J., Javidan, M., Dorfman, P. W., Gupta, V. (2004): Leadership, Culture, and Organisations: The GLOBE Study of 62 Societies, Sage Publications.
- Kanfer, R. und Ackerman, P.L. (2004): Aging, adult development and work motivation. Academy of Management Review, Bd. 29, Nr. 3, S. 440–58.
- Khatib, T. M. (1996): Organisational culture, subcultures, and organisational commitment. Retrospective Thesis and Dissertations. 11540. Iowa State University Digital Repository verfügbar unter <http://lib.dr.iastate.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=12539&context=rtd> (17.01.2018)
- Kooij, D., de Lange, A., Jansen, P., Dijkers, J. (2008): Older workers' motivation to continue to work: five meanings of age. Journal of Managerial Psychology, Bd. 23, Nr. 4, S. 364–394.
- Kreitner, R., Kinicki, A. (2013): Organisational behaviour, 10. Aufl., McGraw-Hill Irwin, New

- York, S. 462.
- Leviatan, U. (1992): Determinants of work motivation and work satisfaction among kibbutz aged workers. *Canadian Journal of Community Mental Health*, Bd. 11, S. 49–64.
- Lewin, K., Lippit, R., White, R. K. (1939): Patterns of aggressive behaviour in experimentally created social climates. *Journal of Social Psychology*, 10, S. 271–301 verfügbar unter <http://mbacaribbean.org/index.php/leadership/leadership-styles> (12.01.2018)
- Likert, R. L. (1967): *The Human Organisations*, McGraw-Hill Book Company, New York, aus: <http://mbacaribbean.org/index.php/leadership/leadership-styles> (10. 01. 2018)
- Locke, E. A., Latham, G.P. (1984): *Goal Setting: A Motivational Technique That Works!*, Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ.
- Lord, R.L. (2002): Traditional motivation theories and older engineers. *Engineering Management Journal*, Bd. 14, Nr. 3, S. 3–7.
- Lord, R.L. (2004): Empirical evaluation of classical behavioural theories with respect to the motivation of older knowledge workers, dissertation, University of Alabama, Tuscaloosa, AL.
- Maslow, A. H. (1965): *Eupsychian Management*, Irwin (Richard D.) Inc., U.S. und Maslow, A.H. (1970): *Motivation and Personality*, Harper&Row, New York.
- McCoy, T.J. (2012). *Compensation and Motivation, Maximizing Employee Performance with Behaviour-Based Incentive Plans*, CreateSpace Independent Publishing Platform.
- McGregor, D. (1996), *Leadership and Motivation*, MIT Press, Cambridge, MA.
- Moss, M. und Martins, N. (2014): Generation Sub-cultures: Generation Y a Sub-culture? *Mediterranean Journal of Social Sciences*, Bd. 5, Nr. 21, S. 147–160.
- Ng, T.W.H. und Feldman, D.C. (2008): The relationship of age to ten dimensions of job performance. *Journal of Applied Psychology*, Bd. 93, Nr. 2, S. 392–423.
- Ng, T.W.H. and Feldman, D.C. (2010): The relationship of age with job attitudes: a meta-analysis, *Personnel Psychology*, Bd. 63, Nr. 3, S. 677–718.
- Northouse, P. G. (2007): *Leadership: Theory and Practice*, 4. Aufl., Thousand Oaks, CA, Sage Publications. Siehe auch in Kreitner, R., Kinicki, A. (2013): *Organisational behaviour*, 10. Aufl., McGraw-Hill Irwin, New York, S. 462.
- O'Donnel, O. und Boyle, R. (2008): *Understanding and Managing Organisational Culture*, Institute of Public Administration, Dublin verfügbar unter [https://www.ipa.ie/\\_fileUpload/Documents/CPMR\\_DP\\_40\\_Understanding\\_Managing\\_Org\\_Culture.pdf](https://www.ipa.ie/_fileUpload/Documents/CPMR_DP_40_Understanding_Managing_Org_Culture.pdf) (16.01.2018)
- Odumeru, J. A., Ifeanyi, G. O. (2013): Transformational vs. Transactional leadership theories: Evidence in Literature, *International Review of Management and Business Research*, 2(3), S. 355–361.
- Omolayo, B. (2007): Effect of Leadership Style on Job-Related Tension and Psychological

- Sense of Community in Work Organisations: A Case Study of Four Organisations in Lagos State, Nigeria, Bangladesh e-Journal of Sociology, 4(2), S. 30–37. Siehe auch in Nanjundeswaraswamy T. S., Swamy D. R., (2014): Leadership styles, Advances in Management, Bd. 7(2), S. 57–62.
- Pejrova, I. (2014): Changing the perception of younger workers towards older workers: workers under the age 50 imagine themselves as older ones. Working with older people, Bd. 18, Nr. 3, S. 152–160.
- Robbins, S. P., Coulter, M. (2007): Management, 9. Aufl., Prentice Hall, London.
- Robinson, S. L. und Morrison, E. W. (2000): The development of psychological contract breach and violation: A longitudinal study. Journal of Organisational Behaviour, Bd. 21, S. 525–546.
- Schermerhorn J.R. (2008): Management 9. Aufl., John Wiley&Sons, New York.
- Schermerhorn, J.R., Osborn, R. N., Uhl-Bien, M., Hunt, J. G. (2012): Organisational Behaviour 12. Aufl., John Wiley&Sons, New York., S. 292.
- Seethalekshmi M.P. (2014): A Comparative Study of Leadership Styles of Managers in Selected Public Sector and Private Sector Banks in Kerala, Research & Post-Graduate Department of Commerce, Kuriakose Gregorios College, Pampady, Kottayam, verfügbar unter <http://shodhganga.inflibnet.ac.in/handle/10603/79201?mode=full> (12.01.2018)
- Shirilla, B. J. (2015): Organisational Culture and Generational Differences verfügbar unter <http://sites.psu.edu/leadership/2015/04/23/organisational-culture-and-generational-differences/> (17.01.2018)
- Slocum, J. W. und Hellriegel, D. (2011): Principles of Organisational Behaviour, 13. Aufl., South\_Western Cengage Learning, China.
- Stanov-Robnagel, C. (2012): Ageing and work motivation: a task-level perspective. Journal of Managerial Psychology, Bd. 27, Nr. 5, S.459–478.
- Topolšek, D. und Orthaber, S. (2011): Understanding the importance of internal integration and its implications for intercultural business communication. Research in logistics & productions, Bd. 1, Nr. 3, S. 187–201.
- Tropman, J. E. (2001). The Compensation Solution: How to Develop an Employee-Driven Rewards System, Jossey-Bass.
- Tulgan, B. (1996): Managing Generation X: How to Bring out the Best in Young Talent, CapstonePublishing, Oxford.
- Übius, Ü. und Alas, R. (2009): Organisational Culture Types as Predictors of Corporate Social Responsibility. Commerce of engineering decisions, Nr. 1 (61), S. 90–99.
- Vasconcelos, A. F. (2015): Older workers: some critical societal and organisational challenges. Journal of Management Development, Bd. 34, Nr. 3, S. 352–372.

- Vroom, V.H. (1964): Work and Motivation, Wiley, New York.
- Warr, P. (2001): Age and work behaviour: physical attributes, cognitive abilities, knowledge, personality traits, and motives. International Review of Industrial and Organisational Psychology, Bd. 16, S. 1–36.
- Yu, H-C; Miller, P. (2005): Leadership style The X Generation and Baby Boomers compared in different cultural context. Leadership & Organisation Development Journal, Bd. 26, Nr. 1, S. 35–50.
- Yukl, G. (2006): Leadership in Organisations, 6. Aufl., Prentice Hall, New York.
- Zwick, T., Göbel, C. und Fries, J. (2013): Age- Differentiated Work Systems Enhance Productivity and Retention of Old Employees in Christopher Marc Schlick, Ekkehart Frieling, Jürgen Wegge Age-Differentiated Work Systems, Springer, Heidelberg, 25–44. Verfügbar unter [www.springer.com/cda/content/.../9783642350566-c2.pdf](http://www.springer.com/cda/content/.../9783642350566-c2.pdf)

# **MODUL**

**Wissens- und  
Informations  
management**

# **5**

**Schulungsprogramm: InCounselling50+**

Name des Moduls	Arbeitspensum	Ausbilderhandbuch	Arbeitsbuch
5. Wissens- und Informationsmanagement	120 min.	S. 48	S. 79

**Lernziele**

Nach Abschluss des Kurses sollten die Teilnehmer/-innen folgende Kenntnisse erworben haben:

Übergeordnetes Ziel: Anwendung geeigneter Methoden zur Wissenssicherung und Informationsbereitstellung mithilfe von Technologien und unter Berücksichtigung der Eigenschaften der Zielgruppen.

Untergeordnetes Ziel:

- Techniken des Wissensmanagements verstehen, um Informationen im Unternehmen angemessen (im Einklang mit der Unternehmens- und Lernkultur) lokalisieren, erfassen, einsetzen, erstellen und übertragen zu können. (TAX 2)
- Mitarbeiter/-innen50+/Arbeitslose50+ darauf vorbereiten, Informationen selbstständig und effektiv zu beschaffen, verwalten und zu teilen, insbesondere für Prozesse auf der Arbeit oder bei der Stellensuche. (TAX 3)
- Förderliche und hinderliche Kriterien des proaktiven Wissensmanagements und des Informationstransfers erklären. (TAX 2)
- Kriterien eines guten Wissensmanagements in einer altersfreundlichen Organisation bewerten. (TAX 3)
- Verschiedene Instrumente anwenden, um Informationen in der Praxis effektiv zu verwalten und weiterzugeben. (TAX 3)
- Älteren Erwachsenen zeigen, wie sie Informationen so übermitteln, dass sie andere bei der Arbeit und beim Lernen unterstützen. (TAX 4)

**Lerninhalte**

**Grundlagen**

- **Wissensmanagement**
- Strategien, Methoden und Prozesse zur Sicherung des Wissens von Mitarbeiter/-innen50+:

Kompetenzmatrizen, Netzwerkanalyse, Landkarten von Organisationswissen

- Strategien und Methoden zur Verwaltung und Verbreitung von Wissen innerhalb und außerhalb des Unternehmens
- **Informationsmanagement**
- Informationsmanagement innerhalb der Organisation, Berücksichtigung der Unternehmens- und Lernkultur beim Umgang mit Informationen
- Menschen50+ und ihr Umgang mit Technologien
- IT-Didaktik für ältere Erwachsene: Bereitstellung von Informationen für die nachhaltige Wissenssicherung
- Kognitive Überforderung

#### **Arbeitnehmer/-innen50+**

- Wissenssicherung bei Arbeitnehmer/-innen50+
- Generationenübergreifendes Mentoring
- Arbeitsplatz- und/oder Berufswechsel und deren Auswirkung auf Arbeitnehmer/-innen50+

#### **Arbeitnehmer/-innen in der Übergangsphase zum Ruhestand**

- Wissenssicherung bei Mitarbeiter/-innen50+ in der Übergangsphase zum Ruhestand und danach
- Generationenübergreifendes Mentoring

#### **Arbeitssuchende50+**

- Weiterbildung von Arbeitslosen hinsichtlich IKT-Kompetenzen
- Arbeitsplatz- und/oder Berufswechsel und deren Auswirkung auf Arbeitssuchende50+

#### **Lerneinheiten (selbstgesteuerter Online-Kurs)**

- Lerneinheit 12 Strategien für das Informationsmanagement50+
- Lerneinheit 13 Wissens einschätzung bei Arbeitssuchenden50+
- Lerneinheit 14 Fallstudie 5 Optimales Wissensmanagement50+

**Inhalt**

1. Einführung: Die Bedeutung von Wissen in einer Organisation .....	107
2. Wissen innerhalb einer Organisation lokalisieren .....	109
3. Erwerb, Schaffung, Entwicklung und Übertragung von Wissen in einer Organisation .....	112
4. Einsatz von Technologien zur langfristigen Wissenssicherung .....	117
4.1 Einsatz von Technologien durch Menschen50+ .....	118
5. Den häufigen Einsatz von Wissen in der Organisation sicherstellen .....	119
6. Die Bewahrung von Wissen in einer Organisation .....	121
6.1 Wie sollten Informationen und Wissen gespeichert und gesichert werden? .....	122
6.2 Wie lässt sich eine funktionierende Alumni-Gemeinschaft organisieren? .....	123
7. Lerneinheit 12 Strategien50+ für das Informationsmanagement .....	124
8. Lerneinheit 13 Wissensseinschätzung bei Arbeitssuchenden50+ .....	127
Fazit .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>
Referenzen .....	<b>Error! Bookmark not defined.</b>

### 1. Einführung: Die Bedeutung von Wissen in einer Organisation

Wissen ist heute entscheidend für Veränderungen, die auf dem Arbeitsmarkt stattfinden. Es betrifft nicht nur die Entwicklung einer bestimmten Branche, sondern die gesamte Wirtschaft und damit auch die ganze Gesellschaft. Der Schwerpunkt liegt daher auf dem Erwerb von Wissen und insbesondere der Aktualisierung des Wissens durch Teilnahme an betrieblicher Weiterbildung oder durch angemessenes Management. Wissen ist neben Fähigkeiten und Kompetenzen ein wichtiger Bestandteil der beruflichen Funktionsfähigkeit einer Person und ihrer Bedeutung als potenzieller Mitarbeiter. Dies hat besonders in der Wissensgesellschaft – einer auf Wissen basierenden Wirtschaft – an Bedeutung gewonnen. Die Nachfrage nach hochqualifizierten Mitarbeiter/-innen mit einem bestimmten Wissensstand wächst systematisch. Diese Nachfrage konzentriert sich insbesondere auf Mitarbeiter, die bereit sind, ihre Qualifikationen zu verbessern, die wirtschaftlich mobil sind und flexibel auf Veränderungen reagieren. Einfach ausgedrückt kann Wissensmanagement als Prozess verstanden werden, dessen Ziel der Erwerb und Aufbau von Wissen sowohl innerhalb als auch außerhalb der Organisation ist. Aus Sicht der Organisation ist die Verbreitung, Übertragung und Anwendung bei bestimmten innerbetrieblichen Aktivitäten von Bedeutung. Zum Wissensmanagement gehören organisationales Lernen, die Umwandlung von individuellem Wissen in kollektives Wissen und die Anwendung auf einzelne Mitarbeiter, um die Wettbewerbsfähigkeit der Organisation zu stärken (Zajac, 2014).

Wichtig hierbei ist, dass der „Wettbewerbsvorteil“ von Unternehmen auf dem Wissen der Mitarbeiter basiert. Ein Unternehmen, das über umfangreiches Wissen, Fähigkeiten und Kompetenzen verfügt, ist seinen Wettbewerbern überlegen. Auch wenn es unter Theoretikern eine anhaltende Diskussion darüber gibt, ob Wissen Eigentum einer Organisation oder eines Mitarbeiters ist, so befindet es sich sicherlich im Besitz des Mitarbeiters. Da Mitarbeiter ihr Fachwissen täglich anwenden, liegt es an ihnen, ob sie dieses Wissen mit anderen Mitarbeitern teilen oder nicht. Des Weiteren entscheidet jeder Mitarbeiter selbst, ob er oder sie seine bzw. ihre Kompetenzen oder Fähigkeiten an Kollegen weitergibt. (Klaus & Nowak, 2013, S. 873). Ob Mitarbeiter ihr Wissen mit Kollegen teilen hängt maßgeblich davon ab, ob diese dazu entsprechend motiviert und ermutigt werden. Außerdem wird die Bereitschaft, Wissen zu teilen, von der Organisationskultur, der Arbeitsatmosphäre, der gewählten Strategie zum Wissensmanagement und von ausreichenden Gelegenheiten innerhalb des Unternehmens beeinflusst. Daraus lässt sich folgern, dass die Personalmanager und -spezialisten den Prozess des Wissenstransfers unter Mitarbeitern maßgeblich beeinflussen. Die Entwicklung und Umsetzung angemessener Technologien erleichtern wichtige Wissensmanagementprozesse wie den Erwerb, die

Übermittlung, den Transfer und die Suche nach organisationalem Wissen. Dies unterstreicht die Bedeutung einer Wissensmanagementstrategie, mit deren Hilfe das Potenzial jedes einzelnen Mitarbeiters im Unternehmen nutzbar gemacht werden kann. Dazu gehört auch vertrauliches Wissen.

Um Wissensmanagement besser zu verstehen und vorzubereiten, muss man wissen, welche Art von Wissen im Unternehmen vorhanden ist. In der Literatur findet man eine Aufteilung des Wissens in vier Hauptkategorien (OECD, 2000):

- Wissen was – bezieht sich auf typisches formalisiertes und kodifiziertes Wissen;
- Wissen warum – bezieht sich auf die Rechte, die in der Natur, in Organisationen, im menschlichen Verstand oder in der Gesellschaft vorkommen;
- Wissen wie – bezieht sich auf Kompetenzen für bestimmte Aufgaben oder Aktivitäten; diese Fähigkeiten beziehen sich meist auf die Kompetenzen der Mitarbeiter/-innen;
- Wissen wer – gibt an, wer auf einem bestimmten Wissensgebiet Spezialist ist, den Wissensstand des Spezialisten und die Fähigkeit, das Wissen an Personen weiterzugeben, die es benötigen.

Zur Planung und Umsetzung von Wissensmanagement muss zwischen explizitem Wissen und implizitem Wissen unterschieden werden (Kowalczyk, Nogalski, 2007):

- Explizites Wissen wird auch formales Wissen genannt und ist eine Art kodierte und formalisiertes Wissen. Zu dieser Art Wissen gehören Dokumente, Datenbanken oder Informationen zur Verbesserung der Unternehmensführung. Es ist die Quelle der Ideen und Innovationen eines Unternehmens. Diese Art von Wissen kann aufgebaut, gesammelt, klassifiziert oder mithilfe von Datenbanken, elektronischen Medien oder bestimmten Technologien gespeichert werden.
- Implizites Wissen, auch intuitives Wissen genannt, beschreibt individuelles Wissen. Solch individuelles Wissen wird erworben und durch persönliche Erfahrungen erweitert und ist von Mensch zu Mensch unterschiedlich. Die Umsetzung dieser Art von Wissen innerhalb der Organisation hängt von der Bereitschaft des einzelnen Mitarbeiters sowie der Methode des Wissensmanagements ab. Das effektive „Management“ dieser Art von Wissen ist nur möglich, wenn Wissen geteilt wird. Mitarbeiter/-innen teilen ihr Wissen mit anderen, wenn sie dazu ermutigt werden. Dann können Mitarbeiter voneinander lernen. Das ist nur möglich, wenn der persönliche Ansatz verwendet wird.

Im Rahmen der Folgeaktivitäten des Managements sollte hervorgehoben werden, dass Maßnahmen zur Lokalisierung, Erfassung und Umsetzung des spezifischen Wissens von

Arbeitnehmer/-innen 50+ äußerst wichtig sind. Arbeitnehmer/-innen 50+ sind fähige Personen, die im Laufe ihres Privat- und Berufslebens Erfahrungen gesammelt haben. Sie verfügen über umfangreiches implizites und explizites Wissen. Das explizite Wissen beschreibt das Wissen über die Funktions- und Organisationsstrukturen eines Unternehmens. Implizites Wissen umfasst Kompetenzen, Intuition und Problemlösungsfähigkeiten, um auch in schwierigen Situationen effiziente Leistung zu erbringen. Da implizites Wissen individuell ist, ist es für die Organisation äußerst wertvoll. Da sich jedoch einige Mitarbeiter/-innen ihrer Kompetenzen nicht bewusst sind, kann dieses Wissen auch versteckt sein. Um nutzbar zu sein, muss es kodifiziert und mit anderen Mitarbeitern geteilt werden. Als Voraussetzung für den Wissensaustausch müssen die Mitarbeiter zustimmen, das Wissen gemäß den Organisationszielen zu teilen und zu nutzen. Dies ist besonders bei Arbeitnehmer/-innen 50+ wichtig, da diese in naher Zukunft in den Ruhestand gehen könnten. Daher ist es die Aufgabe des Unternehmens, sich angemessen um die Bewahrung des Wissens zu kümmern. Ansonsten kann es unwiederbringlich verloren gehen. Das gilt insbesondere für implizites Wissen, von dem Mitarbeiter unter Umständen gar nicht wissen, dass sie es besitzen. Dieses Wissen kann natürlich, intuitiv oder gewohnheitsmäßig sein und daher nur schwer zu erkennen sein. In diesem Zusammenhang spielt die in der Organisation für Organisationskultur und -strategie verantwortliche Person eine wichtige Rolle, denn Wissensmanagement sollte in der Organisationskultur und -strategie berücksichtigt werden. Die verantwortliche Person muss wichtiges Wissen eines oder mehrerer Mitarbeiter zunächst identifizieren und lokalisieren. Anschließend hilft sie ihnen, das eigene Potenzial zu erkennen und ermutigt sie, ihr Wissen mit anderen Mitarbeitern zu teilen. So werden die individuellen Ressourcen eines Mitarbeiters der gesamten Organisation zugänglich gemacht. Zudem ist es wichtig, dass Maßnahmen zur Bewahrung von Mitarbeiterwissen regelmäßig, zyklisch und kontinuierlich stattfinden. Das Wissensmanagement steht im Einklang mit den Werten und der Strategie der Organisation. Die Wissensmanagementprozesse umfassen die Lokalisierung interner Wissensquellen, die Entwicklung und Übertragung des Wissens sowie den Erhalt des Wissens (Jędrych, 2016).

## 2. Wissen innerhalb einer Organisation lokalisieren

Aus Sicht der Firmenleitung ist es wichtig, Kapital in Form von Mitarbeiterwissen innerhalb des Unternehmens zu identifizieren. Ziele der Wissensidentifizierung sind (Jędrych, 2016; Zhuge 2006, S. 571–592):

- die Lokalisierung von Wissensbereichen in verschiedenen Mitarbeitergruppen, einschließlich der Arbeitnehmer/-innen 50+;
- die Ermittlung wichtiger, vorhandener Wissensressourcen, die eine Organisation erhalten muss;

- die Identifizierung von Wissenslücken in Bezug auf die Bedürfnisse einer Organisation; um diese Lücken zu schließen, müssen bestimmte Maßnahmen ermittelt werden;
- die Identifizierung wirksamer Methoden zur Wissensübertragung in der Organisation.

Die folgenden Instrumente können eingesetzt werden, um interne Wissensquellen einschließlich des Wissens der Mitarbeiter/-innen 50+ zu identifizieren (siehe auch Jędrych, 2016):

- Analyse der individuellen Kompetenzen der Mitarbeiter/-innen. Solche Analysen können während der regelmäßigen Mitarbeiterbewertungen durchgeführt werden. Im Rahmen dieser Bewertungen werden die Mitarbeiter bei der Ausübung ihrer Pflichten beobachtet, wobei schwierigen Situationen, die schnelle Entscheidungen verlangen, besondere Aufmerksamkeit geschenkt wird. In Einzelgesprächen wird den Mitarbeiter/innen ihr Potenzial bewusst gemacht. Dies kann auch im Rahmen von Einzelcoachings erfolgen. Außerdem werden die Mitarbeiter ermutigt, sich selbst zu analysieren und über die angewendeten Strategien in konkreten Situationen Tagebuch zu führen. Zudem kann es hilfreich sein, zu definieren, welches Wissen, welche Entscheidung und welches Verhaltensmuster für den Erfolg entscheidend waren.
- Eine Liste interner Experten. Diese Liste zeigt, wo Fachwissen vorhanden ist. Sie kann anhand einer vorhergehenden Analyse der individuellen Fähigkeiten des Mitarbeiters erstellt werden. Diese Analysen basieren auf Gesprächen der Führungskräfte, direkten Vorgesetzten und der Mitarbeiter/-innen selber.  
Eine direkte Frage wäre zum Beispiel: „An wen würden Sie sich wenden, wenn Sie Rat zu einem bestimmten Problem benötigen?“
- Wissenslandkarten. Diese Karten bilden die speziellen Kompetenzen und das spezielle Wissen der Mitarbeiter/-innen ab.
- Karten von Informationsressourcen. Sie beschreiben die Orte und Methoden zur Speicherung von Wissensressourcen, z. B. eine zentrale Datenbank, elektronische Medien, CD-ROMs, auf Papier oder in den Köpfen der Mitarbeiter/-innen. Mitarbeiter im Ruhestand sind in diesem Zusammenhang weiterhin als wichtige Wissensressourcen anzusehen, obwohl sie das Unternehmen verlassen haben.
- Wissensmatrizen. Geistiges Kapital kann in Form einer zweidimensionalen Matrix dargestellt werden. Das Wissen wird in verschiedene Kategorien unterteilt (internes Wissen, externes Wissen, explizites Wissen, implizites Wissen, neues Wissen, altes Wissen usw.).

Ziel der oben genannten Methoden und Instrumente ist es, verschiedene Möglichkeiten aufzuzeigen, um das individuelle Wissen von Mitarbeiter/-innen zu identifizieren und zu lokalisieren. Allerdings ist zu beachten, dass alle Kompetenzen einer Organisation mehr sind als die Summe der Einzelkompetenzen. Das Wissen einer Organisation ist auch in einem Netzwerk aus Wechselbeziehungen gespeichert. Diese Beziehungen existieren auf der Basis ungeschriebener Regeln und gemeinsamer Werte. Daher müssen verfügbare Quellen kollektiven Wissens lokalisiert werden. Dazu können die folgenden Instrumente verwendet werden (Jędrych, 2016; Paliszkievicz, 2007; Wexler 2001, S. 249–263):

- Kompetenzmatrizen. Für das Wissensmanagement in einer Organisation ist es wichtig, wesentliche Wissenstypen und Experten zu erkennen. Sie müssen bei Veränderungen unterstützt werden, da sie eine wichtige Rolle in Schlüsselprozessen spielen. Mithilfe von Kompetenzmatrizen lassen sich bestimmte Wissensressourcen, Verfahren, Methoden und Verantwortlichkeiten identifizieren.
- Frühere Erfahrungen von Mitarbeiter/-innen und Teams Diese Erfahrungen wurden während der Einführung von Veränderungen in der Organisation gemacht. Diese Methode ist besonders in sogenannten Projektstudien hilfreich. Mit ihrer Hilfe kann eine effektive Möglichkeit der Wissensleitung bestimmt werden, und sie ermöglicht das Lernen aus eigenen Fehlern. Sie ist eine der wirksamsten Methoden, die eine lernende Organisation ausmachen.
- Netzwerkanalyse. Diese Methode umfasst eine mögliche Analyse der normalerweise versteckten Beziehungen zwischen dem Erwerb, der Verbreitung und der Umsetzung von Wissen. Mithilfe dieser Analyse kann ein Audit des Wissenstransfers über die verschiedenen Organisationsebenen hinweg durchgeführt werden. Die Analyse kann auch als Ausgangspunkt für die Einführung von Veränderungen auf diesem Gebiet angesehen werden. Die Wiederherstellung und Kartografierung von Wissen hat kognitiven Wert für Führungskräfte, die über die Zusammenarbeit der Mitarbeiter/-innen und deren Struktur Bescheid wissen möchten. Mithilfe der Netzwerkanalyse lassen sich informelle Mitarbeitergruppen identifizieren, die auf einem Wissensgebiet zusammenarbeiten. Eng zusammenarbeitende Gruppen bilden sogenannte Wissensnetzwerke. Die Form eines Wissensnetzwerks kann den Wissenstransfer fördern oder behindern. Bestimmte Netzwerke ermöglichen das Einleiten von unterstützenden Maßnahmen, z. B. eine Gemeinschaft von Fachleuten.
- Wissenslandkarten der Organisation. Diese stellen die wechselseitigen Beziehungen zwischen geistigem Kapital, Wissensquellen und deren Strukturen und Anwendung innerhalb des Unternehmens grafisch dar. Sie erleichtern das Systematisieren neuer Ressourcen und die Verbindung von Aufgaben mit geistigem Kapital. Sie ermöglichen die präzise Erfassung wichtiger Wissensressourcen, z. B. in einzelnen Altersgruppen.

Diese Karten analysieren die Nachfrage nach bestimmten Wissensquellen und decken Wissenslücken auf.

Alle oben vorgestellten Methoden sollten auf alle Beschäftigte angewendet werden, einschließlich bestimmter Altersgruppen wie die Arbeitnehmer/-innen50+ und Personen im Ruhestand.

### **3. Erwerb, Schaffung, Entwicklung und Übertragung von Wissen in einer Organisation**

#### **3.1 Wissenserwerb**

Der Erwerb und die Entwicklung von Wissen durch einzelne Mitarbeiter/-innen ist über verschiedene formelle oder informelle Methoden möglich (Klaus, Nowak, 2013, S. 875). Zu den formellen Methoden gehören Schulungen, Workshops, Briefings oder E-Learning.

Die informellen Methoden hingegen beinhalten:

- das Lernen durch Erfahrungen (ebenso wie die Durchführung von Aufgaben oder Projekten);
- Diskussionen und Meinungs austausch, Themenportale (Beobachten, Analysieren, Beobachtungen mit anderen Benutzern teilen);
- Lesen unter Supervision;
- Mentoring (Aufbau einer Meister/Lehrling-Beziehung, in der ein erfahrenerer Mitarbeiter die Kompetenzentwicklung eines weniger erfahrenen Mitarbeiters betreut);
- Coaching (Anleitung und Hilfestellung zur Entwicklung einzelner Kompetenzen, Fähigkeiten und zum Erwerb neuen Wissens).

Arbeitnehmer/-innen50+ können bzw. sollten von den oben genannten Methoden profitieren. Diese formellen und informellen Methoden zeigen neue Wissensressourcen auf. Arbeitnehmer/-innen50+ verfügen jedoch bereits über umfangreiche Erfahrungen und beträchtliches organisationales und praktisches Wissen.

#### **3.2 Aufbau von Wissen**

Indem sie selbständig neues Wissen erwerben, können Arbeitnehmer/-innen50+ eine bedeutende Rolle beim Wissensaufbau in einer Organisation spielen. In diesem Rahmen können sie wichtige Funktionen übernehmen wie z. B. die von internen Berater/-innen, Experten/Expertinnen oder Benchmark-Prospektoren:

Tabelle Nr. 1 Die Rolle von Arbeitnehmer/-innen50+ beim *Prozess des Wissensaufbaus*:

Prozess	Rollen von Arbeitnehmer/-innen50+	Definition
Wissen aufbauen	Interner Berater	In einem komplexen und wechselhaften Umfeld sind Organisationen häufig unvorhersehbaren und untypischen Situationen ausgesetzt. In solchen Situationen ist die Rolle eines Beraters sicherlich unbezahlbar. Beschäftigte der Organisation mit umfangreichem Wissen und Erfahrungen können als interne Berater/-innen fungieren. Sie können andere Beschäftigte in schwierigen Situationen beraten. Diese Lösung bringt zahlreiche organisationale, wirtschaftliche und psychologische Vorteile mit sich. Zum Beispiel muss kein externer Dienstleister in Anspruch genommen werden. Solche Dienstleistungen sind normalerweise teuer und gehen mit dem Abfluss strategischer Informationen einher.
	Experte/ Profi	In einer gut funktionierenden Organisation sind Fachwissen und Berufserfahrung unverzichtbar. Menschen50+ können aktiv am Aufbau von Wissen mitarbeiten, z. B. durch die Entwicklung neuer Verfahren und verbesserter Lösungen.  In solchen Situationen müssen mindestens zwei Bedingungen erfüllt sein: <ul style="list-style-type: none"> <li>- Zuweisung eines Gebiets auf dem sich eine Person50+ zum Experten spezialisiert.</li> <li>- Veränderungen in der Organisation, um die Vernetzung zwischen einzelnen Arbeitsplätzen zu ermöglichen und multifunktionale Beziehungen aufzubauen.</li> </ul>
	Benchmark Surveyor	Effektives Lernen hängt häufig stark vom Erwerb geeigneter Benchmark-Kompetenzen ab wie Analyse, Anpassung und Verbesserung der Bedingungen in der Organisation.  Die Durchführung dieser Aufgaben erfordert umfangreiches Wissen und Berufserfahrung sowie gute

		<p>Geschäftskennnisse. Dies ist besonders beim sogenannten Competitive Benchmarking (engl. für konkurrenzbezogenes Benchmarking) der Fall. Mitglieder der Altersgruppe 50+ sind daher die besten Kandidaten für Benchmark Surveyors/Creators. Zu den wichtigsten Rollen von Arbeitnehmer/-innen 50+ im Benchmarking gehören:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- die Suche nach geeigneten Benchmark-Organisationen innerhalb oder außerhalb des Geschäftsbereichs,</li> <li>- die Identifizierung und Diagnose konkreter Benchmarks hinsichtlich der Wirksamkeit und dem Nutzen unter verschiedenen Bedingungen,</li> <li>- die Übertragung und Anpassung von Benchmarks an spezielle Bedingungen in der Mutterorganisation,</li> <li>- die Verbesserung und Weiterentwicklung der erfassten Benchmarks,</li> <li>- die Einführung, Prüfung und Bekanntmachung der besten Lösungen in der Organisation,</li> <li>- sensibilisiert zu sein. Trotz ihrer Offenheit gegenüber neuen Ideen und ihres umfangreichen Erfahrungsschatzes haben sie unter Umständen Schwierigkeiten bei der Erledigung der oben genannten Aufgaben.</li> </ul>
--	--	--

Quelle: J.M. Lichtarski, M. Wąsowicz, E. Stańczyk-Hugiet, Raport nt. Możliwości wykorzystania nowoczesnych metod zarządzania, w tym zarządzania wiedzą w obszarze aktywizacji osób starszych, S. 16 [Bericht über die Möglichkeit des Einsatzes moderner Managementmethoden einschließlich Wissensmanagement bei der Aktivierung älterer Menschen]

### 3.3 Entwicklung von Wissen

Neben dem Wissensaufbau ist die Entwicklung des Wissens ein weiterer wichtiger Faktor. Gegenseitiges Lernen ist eine der Methoden der Wissensentwicklung. Wissen wird wie oben dargelegt individuell entwickelt. Wird es jedoch mit dem Wissen anderer Mitarbeiter/-innen vereint, entsteht eine kollektive Kompetenz einer Organisation. „Eine Gruppe von Menschen, die zusammenarbeiten, entwickelt mit der Zeit kollektive Verhaltensmerkmale, was sich in

der Teamarbeit niederschlägt. Andererseits stimuliert kollektives Wissen die Entwicklung von individuellem Wissen, z. B. Feedback“ (Jędrych, 2016).

Es lässt sich folgern, dass jeder Mitarbeiter an Wissensaustauschprozessen wie organisationalem Lernen teilnimmt. Diese Art des Lernens ist für einzelne Beschäftigte vorteilhaft und hilft, persönliches und berufliches Potenzial aufzubauen. Aus diesem Grund müssen Personalmanager bei ihren Mitarbeitern das Bewusstsein schaffen, dass Zusammenarbeit vorteilhaft und ermutigend ist. Dazu gehört auch die generationenübergreifende Zusammenarbeit.

### 3.4 Übertragung und Verbreitung von Wissen

Weitere wichtige Wissensmanagementprozesse sind der Transfer und die Verbreitung von Wissen. Ziel des Wissenstransfers ist es, das Wissen an die Stellen innerhalb der Organisation zu bringen, wo es am dringendsten benötigt wird. Dabei geht es nicht nur darum, allen Beschäftigten Zugang zu allem Wissen zu gewähren, sondern geeignetes Wissen für bestimmte Beschäftigte auszuwählen. So wird eine Informationsüberflutung oder sogar Chaos vermieden und sichergestellt, dass die Organisation effizient arbeitet (Jędrych, 2016). Um geeignetes Wissen auszuwählen, sollten Personalmanager und Spezialisten den Bedarf von Mitarbeiter/-innen und Gruppen an spezifischem Wissen überwachen und kontinuierlich Möglichkeiten zur Übertragung und Entwicklung anbieten. Dazu gehört zum Beispiel:

- Einrichten sogenannter Expertengruppen. Diese werden von Personalmanagern oder Spezialisten einberufen und tauschen Meinungen und Wissen zu bestimmten Themen aus. Dies ist häufig für die Entwicklung einer Organisation wichtig.
- Organisation von Debatten im Oxford-Stil. Der Zweck solcher Debatten ist eine bestimmte These, Vorschläge für Veränderungen in der Organisation usw.
- Organisation themenspezifischer Konferenzen. Diese sollen interne Mitarbeiter/-innen ermutigen, arbeitsbezogenes Wissen zu teilen, um anhand von Fallstudien Lösungen zu besonders schwierigen beruflichen Situationen aufzuzeigen.
- Organisation informeller Meetings. Diese geben Mitarbeiter/-innen Gelegenheit, ihr Wissen, ihre Meinung usw. zu äußern.

Mitarbeiter/-innen 50+ können als Mentoren und Verbreiter fungieren, was eine spezielle Rolle bei der Übertragung und Verbreitung von Wissen ist (Tabelle 2).

Tabelle 2 Rollen von Arbeitnehmer/-innen 50+ bei der Wissensverbreitung:

Prozess	Rollen 50+	Definition
Verbreitung von Wissen	Mentor/ (betriebsinterner Lehrer)	<p>Die Verbreitung von Wissen innerhalb einer Organisation erfordert die Beteiligung der Beschäftigten und zeichnet sich durch spezielle Aufgaben aus. Dazu gehört, dass erworbenes und aufgebautes Wissen umfassend und auf ansprechende Weise übertragen wird. Die Aufgaben beziehen sich auf das „Wissen was“, das „Wissen wie“ und hinsichtlich der Wissensressourcen auf die geschickte (Um-)formulierung klarer Anweisungen und Kommentare. Diese Aufgaben können betriebsinterne Lehrer und Mentoren übernehmen.</p> <p>Die Rolle des Mentors ist umfangreich, da er oder sie Wissen überträgt und ausgewählte Fähigkeiten eines Auszubildenden verbessert. Des Weiteren unterstützen Mentoren die Weiterentwicklung der Einstellungen und Selbstwahrnehmung von Auszubildenden. Die Rolle eines Mentors ebenso wie die eines Lehrers passt zu den Eigenschaften von Menschen 50+. Dazu gehören weitreichende Lebens- und Berufserfahrungen, Geduld, Ruhe, Fokus auf Zusammenarbeit und die Bereitschaft, Wissen zu teilen. Unabhängig von den persönlichen Merkmalen muss ein Mentor stets auf die Mentorenrolle vorbereitet werden. Dazu müssen die angehenden Mentoren und Mentorinnen für die Bedeutung ihrer Funktion sensibilisiert werden und lernen, wie effektives Lernen geplant und umgesetzt werden kann. Gegebenenfalls kann eine Schulungseinheit durchgeführt werden, in der ein Mentoring simuliert wird. Dazu werden geeignete Beziehungen zu den betreuten Personen aufgezeigt sowie der Einsatz von Techniken und Werkzeugen für die Entwicklung der durch den Mentor/die Mentorin betreuten Person. Die Betreuung durch einen Mentor verfolgt einen systematischen und langfristigen Ansatz, der impliziert, dass auch mögliche zukünftige</p>

		Mentoren berücksichtigt und vorbereitet werden müssen. Eine langfristige Vorbereitung ist vorteilhaft, da bestimmte Eigenschaften, Einstellungen und didaktische Fähigkeiten besser entwickelt werden können.
	Verteiler (Verbreiter)	Zu den Aufgaben eines Wissensverbreiters gehören das Sammeln und Systematisieren des Wissens in der Organisation, sodass es später von anderen Beschäftigten genutzt werden kann. Arbeitnehmer/-innen50+ können einschätzen, welche Elemente für eine Organisation wichtig sind und wie solche Elemente anderen Beschäftigten effektiv zur Verfügung gestellt werden können.

Quelle: J.M. Lichtarski, M. Wąsowicz, E. Stańczyk-Hugiet, Raport nt. Możliwości wykorzystania nowoczesnych metod zarządzania, w tym zarządzania wiedzą w obszarze aktywizacji osób starszych, S. 16–17.

#### 4. Einsatz von Technologien zur langfristigen Wissenssicherung

Viele Beschäftigte haben Zugriff auf das firmeninterne Netz, das sogenannte Intranet. Im Intranet können Mitarbeiter/-innen online nach Informationen suchen und diese nutzen. Unternehmen können auch Spezialprogramme zur Speicherung und Verwaltung von Wissen einsetzen. Diese Programme werden für spezielle Branchen entwickelt, z. B. das Expertensystem. Das Expertensystem ist ein intelligentes Computerprogramm. Es zieht Rückschlüsse und löst komplexe Probleme, für die sonst spezielles Expertenwissen erforderlich wäre (Smok, 1994). Das Expertensystem beantwortet Fragen von Benutzern mithilfe von Expertenwissen, das in einem Computersystem nachgebildet wird (Baborski, 1991), Daraus leitet das System Handlungsempfehlungen zur Lösung des Problems ab, wofür normalerweise menschliche Intelligenz notwendig wäre (Baborski, 1991).

Es gibt drei Arten von Expertensystemen:

- Beratende Systeme. Die Ergebnisse der Berechnungen stellen eine Methode zur Problemlösung dar. Daraus können Ratschläge abgeleitet werden.
- Systeme, die Entscheidungen ohne menschliche Kontrolle treffen. Eigenständige Handlungen sind normalerweise ohne menschliches Eingreifen unmöglich. Dieses System ist jedoch eine unabhängige Instanz, die eigene Entscheidungen trifft.
- Kritisierende Systeme. Die Aufgabe dieses Systems ist die Bewertung einer Problemlösung. Benutzer geben ein Problem und eine Lösung in das System ein. Daraufhin analysiert und bewertet das System die Lösung.

Neue Technologien gewinnen in modernen Unternehmen zunehmend an Bedeutung. Beschäftigte, die „auf dem neuesten Stand“ sein wollen, müssen lernen, neue Technologien in ihren täglichen Arbeitsablauf zu integrieren. Zudem unterstützen neue Technologien Prozesse des Wissens- und Informationsmanagements. Daher ist es wichtig, dass Mitarbeiter/-innen aller Altersklassen in der Lage und gewillt sind, neue Technologien einzusetzen.

#### **4.1 Einsatz von Technologien durch Menschen50+**

Jüngere Mitarbeiter/-innen gehen mit neuen Technologien meist selbstverständlich um. In der Gruppe der Arbeitnehmer/-innen50+ ist dies anders. Unter ihnen gibt es Beschäftigte, die weder die neuen Technologien noch deren Bedeutung und Nutzen verstehen. Diese Gruppe der Mitarbeiter/-innen50+ sieht neue Technologien nicht so sehr als Hilfsmittel zur Erleichterung ihrer Arbeit, sondern eher als Hindernis. Diese Haltung lässt sich besser nachvollziehen, wenn man bedenkt, dass ihnen diese neuen Technologien fremd sind und eine Art „Angst“ vor dem Unbekannten erzeugen. Um Arbeitnehmer/-innen50+ zu ermutigen, neue Technologien einzusetzen, sollte man ihnen zuerst deren Nutzen aufzeigen. Das bedeutet, dass Mitarbeiter/-innen50+ gezeigt werden muss, wie ihnen neue Technologien bei der Erledigung ihrer täglichen Aufgaben helfen, ihre Arbeit erleichtern und ihre Leistung steigern können. Wenn Mitarbeiter/-innen50+ vom Nutzen neuer Technologien überzeugt sind, können sie motiviert werden, sich mit diesen auseinanderzusetzen.

Im nächsten Schritt sollten Mitarbeiter/-innen50+ lernen, wie neue Technologien eingesetzt werden. Dazu können Maßnahmen eingeführt werden, die den Erwerb neuer Fähigkeiten und das Beseitigen von Defiziten unterstützen. Zu diesen Maßnahmen können Schulungen, Workshops, Einzelarbeit mit dem Mitarbeiter oder generationenübergreifendes Mentoring gehören. Letzteres beschreibt gegenseitiges Lernen zwischen einem jungen und einem älteren Mitarbeiter. Jüngere Kollegen erklären die Verwendung neuer Technologien, während ältere Kollegen ihre Erfahrungen und Kompetenzen mit ihnen teilen. Solche Lernmaßnahmen können in ein Anreizsystem integriert werden, um die Motivation der Mitarbeiter zu fördern. So werden für Mitarbeiter/-innen50+ besondere Anreize geschaffen, neue Technologien einzusetzen. Natürlich sollten die Fähigkeiten, neue Technologien zu verwenden, zuvor in regelmäßigen Bewertungen geprüft werden. Zusätzlich kann der Einsatz neuer Technologien belohnt werden, z. B. wenn Mitarbeiter auf der Firmenwebseite, auf Portalen oder digitalen Plattformen aktiv sind.

Neben der anreizbasierten Motivation kann es hilfreich sein, Arbeitnehmer/-innen50+ zu

sensibilisieren. Das bedeutet, sie zu ermutigen, offen für Veränderungen zu sein und ihre Einstellungen gegenüber neuen Lösungen und Arbeitsmethoden anzupassen. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, ihnen die Vorteile aufzuzeigen, Beispiele vorzustellen und sie geduldig an neue Lösungen heranzuführen.

### **5. Den häufigen Einsatz von Wissen in der Organisation sicherstellen**

Als weiterer wichtiger Aspekt in der Diskussion um Wissens- und Informationsmanagement muss die häufige Anwendung von Wissen innerhalb der Organisation sichergestellt werden. Dazu müssen die gesammelten Informationen und das Wissen allen Beschäftigten zugänglich gemacht werden. Dies ist die Grundlage für das Erbringen effektiver Arbeitsleistungen. Als wichtige Ressource einer Organisation sollten Schlüsselinformationen nur internen Mitarbeiter/-innen zugänglich sein, zum Beispiel über das Intranet, interne Berichte oder firmeneigene Foren. Schulungen und allgemeine oder spezifische Gruppen-Workshops sind weitere interne Kanäle zur Bereitstellung von Wissen und Informationen.

Eine weitere Möglichkeit der Wissensverbreitung sind organisationsinterne Diskussionsgruppen, themenspezifische Konferenzen, Gruppenarbeiten, Debatten im Oxford-Stil, Diskussionscafés und Zusammenfassungen solcher Veranstaltungen, die allen Mitarbeitern zur Verfügung stehen.

Auch Mentoring, Coaching und Betreuung können eine Schlüsselrolle einnehmen. Natürlich ist es sehr wichtig, Mitarbeiter zu ermutigen, die Wissensressourcen des Unternehmens und anderer Mitarbeiter zu nutzen und zu teilen. Die Ermutigung, Wissen zu teilen, kann in das Bewertungssystem des Mitarbeiters oder in das Anreizsystem einfließen. Es ist außerdem wichtig, dass Beschäftigte Prozesse des Wissensaustauschs als gewinnbringend für sie persönlich und für das Unternehmen ansehen. Werden solche Prozesse hingegen negativ beurteilt, zeigt dies einen potenziellen Kapitalverlust. In dieser Hinsicht müssen geeignete Mitarbeiterbeziehungen geformt und Barrieren für den Wissensaustausch beseitigt werden. Es ist die Aufgabe der Personalfachkräfte und des Führungspersonals, diese Mitarbeiterbeziehungen aufzubauen.

Eines der wichtigsten Elemente des Wissensmanagements ist sein effektiver Einsatz. Um dies zu gewährleisten, muss Wissen angemessen identifiziert, lokalisiert und gespeichert werden.

Trotzdem ist Vernunft erforderlich, um die Anforderungen einer Organisation in Sachen Wissensmanagement vollständig zu erfüllen. Mitarbeiter/-innen 50+ haben häufig eine solche vernünftige Einstellung. Dies ist ein weiterer Grund, warum Mitarbeiter/-innen 50+ bestimmte

Rollen innerhalb der Organisation zugewiesen werden können und sollten, wie z. B. die eines menschlichen Archivs, eines Schiedsrichters, Jurors oder Teamleiters (Tabelle 3).

Tabelle 3 Rollen von Arbeitnehmer/-innen50+ in Prozessen der Wissensanwendung:

Prozess	Rollen von Arbeitnehmer/-innen50+	Definition
Wissensanwendung	Archiv	Das Anlegen eines Archivs von organisationalem Wissen erfordert die aktive Mitarbeit von Arbeitnehmer/-innen50+. Sie müssen effektiv aufzeigen, in welchen Bereichen konkrete Wissensressourcen angewendet werden. Diese Rolle ist mit der des Verteilers (Verbreiters) verwandt. Der Unterschied zwischen den beiden ist, dass das Archiv aktiv die Bereiche verfügbaren und nutzbaren Wissens aufzeigen möchte. Der Verteiler sammelt und systematisiert lediglich das Wissen, um es auf die interne Anfrage von Mitarbeiter/-innen hin zugänglich zu machen.
	Schiedsrichter/Juror	Der effektive Einsatz von verfügbarem Wissen in einer Organisation ist nicht immer gegeben. Mitarbeiter/-innen50+ können als Schiedsrichter oder Juroren fungieren, die in der Lage sind, die korrekte Anwendung von früheren Erfahrungen und Wissen in der Organisation zu bewerten. Weitere Aktivitäten dieser Rolle sind das Identifizieren von Bereichen, in denen Mitarbeiter Wissensressourcen und Erfahrungen nicht in zufriedenstellendem Maße nutzen können. Um die Erfahrungen von Mitarbeiter/-innen50+ mit gebührender Aufmerksamkeit zu behandeln, muss die Vorgehensweise wohl überlegt werden. In Fortführung dessen

		berücksichtigen die entwickelten Lösungen unterschiedliche Sichtweisen und beeinflussen damit die Qualität der Teamarbeit. Dies kann den Enthusiasmus eines Teams auch dämpfen und ist daher sorgfältig auszuwählen.
	Teamleiter	Mitarbeiter/-innen50+ können auch die Rolle eines Teamleiters übernehmen. Es handelt sich meist um vertrauenswürdige, ausgeglichene und selbstsichere Menschen, die mit der Teamdynamik umgehen können und ausgeprägte Verhandlungs- und Problemlösungskompetenzen besitzen. Eine weitere mögliche Rolle für Mitarbeiter/-innen50+ ist die eines Entwicklers. Diese Person entwickelt neue Ideen und hat als Individualist keine Angst davor, neue Entwicklungswege einzuschlagen. Ihre Entscheidungen basieren auf erworbenem Wissen und Erfahrungen und sind gut durchdacht.

Quelle: J.M. Lichtarski, M. Wąsowicz, E. Stańczyk-Hugiet, Raport nt. Możliwości wykorzystania nowoczesnych metod zarządzania, w tym zarządzania wiedzą w obszarze aktywizacji osób starszych, S. 17.

## 6. Die Bewahrung von Wissen in einer Organisation

Nachdem Wissens- und Informationsressourcen in einem Unternehmen lokalisiert, erkannt und aufgebaut wurden, muss sichergestellt werden, dass diese wirksam geschützt und sachgemäß gespeichert werden.

Die Bewahrung von Wissen sollte drei grundlegende Prozesse umfassen (Jędrych, 2016):

- die Auswahl von bewahrungswertem Wissen;
- die Speicherung von Wissen: Wissen wird in Archiven gespeichert. In Organisationen können Archive die Form von Menschen, Teams und Computern annehmen. In erster Linie jedoch wird Wissen von Mitarbeiter/-innen gespeichert und dies wird auch in Zukunft so sein. Eine gute Möglichkeit ist daher die Vorbereitung der Nachfolge

aktueller Experten, z. B. durch ein Mentoring-Programm;

- Aktualisierung von Daten: Ziel der Aktualisierung von Daten ist die kontinuierliche Bereitstellung und der Zugang zu geprüften und ergänzten Daten im Unternehmen. Dies bildet eine Basis, um gute Entscheidungen zu treffen.

### 6.1 Wie sollten Informationen und Wissen gespeichert und gesichert werden?

Bei Informationsressourcen, die niedergeschrieben und kodifiziert werden können, sind die Prozesse relativ einfach. Informationsdatenbanken, Wissens- und Informationsarchive, Landkarten von Informationsressourcen und alle anderen Instrumente, die neue Informationstechnologien unterstützen, können dazu eingesetzt werden. Diese Prozesse arbeiten auf der Grundlage von semantischen Netzwerken, Rückschlüssen, künstlicher Intelligenz usw.

Im Kontext der Wissens- und Informationssicherung ist es ebenfalls wichtig, Verfahren zum Schutz der Informationen zu entwickeln. Dazu gehören die Einführung von Verfahren zum Schutz vertraulicher Informationen und zur Wahrung der Geheimhaltungspflicht sowie die Verschlüsselung vertraulicher Dokumente usw. Durch die Einführung von Schutzverfahren soll der Wissenstransfer im Rahmen von Patent- und Lizenzverfahren verhindert werden.

Wissen wird hauptsächlich in den Köpfen der Mitarbeiter/-innen gespeichert. Dies erschwert das Sichern und Speichern von Wissen. Zudem ist die Anwendung einer Kodifizierungs- und Personalisierungsstrategie für Wissensmanagement sinnvoll. Dies kann z. B. eine Liste interner Expertendaten mit Fachkompetenzen und Wissensressourcen, Wissensmatrizen, Wissenslandkarten der Organisation usw. sein.

Ziel des Unternehmens sollte sein, negative Auswirkungen abzufedern, wenn ein Mitarbeiter das Unternehmen verlässt, um den Verlust von organisationalem Gedächtnis zu verhindern. Mitarbeiter sollten ermutigt werden, Wissen auszutauschen und voneinander zu lernen. Dieses sogenannte organisationale Lernen dient auch dazu, das aktive Beobachten der Arbeitshaltungen oder Lösungen anderer Mitarbeiter zu fördern. So wird das Potenzial des Mitarbeiters bereichert. Es kann sinnvoll sein, den Wissensaustausch und das Lernen von anderen zu evaluieren, z. B. in regelmäßigen Mitarbeiterbeurteilungen. Dadurch wird Wissensaustausch belohnt und Mitarbeiter werden motiviert, dies auch in Zukunft zu tun. So kann der Erhalt von Wissen im Unternehmen langfristig sichergestellt werden, auch nachdem ein Mitarbeiter das Unternehmen verlassen hat.

Neben der angemessenen Speicherung und Übertragung von Wissen muss eine

Organisation sicherstellen, dass organisationales Wissen bewahrt wird, um die Ziele der oben genannten Prozesse zu erreichen. Dazu können systematische Mitarbeitergespräche durchgeführt werden. Im Rahmen dieser Gespräche sollten besonders Mitarbeiter berücksichtigt werden, die vorhaben, das Unternehmen zu verlassen, z. B. weil sie in den Ruhestand gehen. Mögliche Formate sind das Austrittsgespräch, das Ruhestandsgespräch oder das Outplacement-Gespräch. Während solcher Gespräche wird ein Mitarbeiter z. B. gebeten, Maßnahmen zur Sicherung der Arbeitsleistung zu nennen und die Wissensquellen anzugeben, die er oder sie verwendet hat, sowie die Menschen, mit denen er oder sie zusammengearbeitet hat.

Um ihr Wissen zu schützen und zu bewahren, muss eine Organisation das Wissen von Mitarbeiter, die das Unternehmen verlassen, sichern und das Wissen ehemaliger Mitarbeiter/-innen nutzen, die nach wie vor eine Wissensquelle für die Organisation darstellen können.

### **6.2 Wie lässt sich eine funktionierende Alumni-Gemeinschaft organisieren?**

Für eine Alumni-Gemeinschaft ist es wichtig, gute Beziehungen zu früheren Mitarbeiter/-innen zu pflegen. Natürlich hängt der Erfolg einer Alumni-Gemeinschaft auch von der Branding-Strategie des Arbeitgebers ab. Wie Mitarbeiter behandelt wurden und wie sie sich in der Firma gefühlt haben, entscheidet darüber, ob sie sich mit der Firma identifizieren und Teil der Alumni-Gemeinde sein möchten. Daher ist eine attraktive Organisationskultur für das Unternehmen und seine Zusammenarbeit enorm wichtig.

Die sogenannten Alumni-Clubs sind ein Kriterium für ein positives Unternehmensimage. Sie können gemeinsam mit früheren Mitarbeitern gegründet werden, die mögliche Berater des Unternehmens sind. Dazu ist es wichtig, regelmäßigen Kontakt zu früheren Mitarbeitern aufrecht zu erhalten. Dazu gehört auch, ehemaligen Mitarbeitern Zugang zu internen Portalen, Online-Foren und dem Intranet zu gewähren. Die Schaffung einer Plattform für ehemalige Angestellte oder Mitarbeiter im Ruhestand ist eine weitere Möglichkeit. So bleiben sie Teil der Firmengemeinschaft.

Experten im Ruhestand können ihre Meinung zu Schlüsselthemen im Unternehmen beitragen. Die Aktivitäten ehemaliger Mitarbeiter tragen zur Firmenentwicklung bei und sollten angemessen entlohnt werden. Das Unternehmen kann mit einigen ehemaligen Angestellten Kooperationsvereinbarungen oder Verträge über bestimmte Aktivitäten wie z. B. fachkundige Beratung abschließen. Das Unternehmen kann regelmäßige „Integrationsmeetings“ für aktuelle und ehemalige Mitarbeiter organisieren, damit diese sich dem Unternehmen stärker verpflichtet fühlen und sich stärker mit dem Unternehmen

identifizieren. Die Einführung eines sogenannten „Betreuer-/Förderer-/Mentorensystems“ wäre eine gute Lösung. Arbeitnehmer/-innen im Übergang zum Ruhestand können als Mentoren für die jüngsten Mitarbeiter aktiv werden. Wenn sie im Ruhestand sind, können sie sich auf diese Weise weiterhin „kümmern“ und mit den von ihnen betreuten Kollegen zusammenarbeiten. Ehemalige Angestellte, die in die Firma zurückkehren, können von zusätzlicher Vergütung, Zuschüssen zu medizinischen Leistungen usw. profitieren.

### **7. Lerneinheit 12 Strategien50+ für das Informationsmanagement**

Der Arbeitsmarkt in der gesamten Europäischen Union entwickelt sich hin zu mehr Mobilität, Flexibilität, kontinuierlicher Weiterbildung und Investition in Humankapital. Angesichts dieser Veränderungen und dynamischen Entwicklung sollte ein moderner Arbeitnehmer die folgenden Eigenschaften besitzen:

- die Fähigkeit und das Bedürfnis, in verschiedenen beruflichen Situationen zu handeln und Leistung zu erbringen;
- die Fähigkeit, Gelegenheiten wahrzunehmen, unterschiedliche Rollen am Arbeitsplatz und im Beruf auszufüllen;
- die Haltung, in beruflichen Situationen mobil und flexibel zu sein, zu organisieren, unternehmerisch zu denken und kreativ zu sein. Diese Haltungen werden an modernen Berufsschulen vermittelt;
- [...] das Bestreben, als Belegschaft eine Instanz zu werden, die durch die intellektuelle Fähigkeit geprägt ist, Wissen zu erwerben, die Fähigkeit, frei zu wählen, kompetente Entscheidungen zu treffen und verantwortungsvoll zu handeln (Wiatrowski 2005, S. 56).

Um ständige Weiterbildung zu ermöglichen, müssen in der Organisation Weiterbildungsangebote organisiert werden. Folgende Maßnahmen sollten ergriffen werden, um die Bildungsaktivitäten von Mitarbeiter/-innen zu steigern:

- Lernbedingungen für Menschen50+ schaffen, z. B. die Entwicklung eines Selbstdiagnosesystems beruflicher und allgemeiner Kompetenzen. Dieses ist leicht verfügbar und kostenlos. Es kann über das Internet, Berufsplanungszentren oder Arbeitsvermittlungen verteilt werden. Man legt eine Analyse der eigenen Kompetenzen vor, um Defizite zu identifizieren. Diese Defizite können durch kontinuierliches Lernen, andere Bildungsangebote wie z. B. individuelle Schulungen mit mehreren Modulen oder Berufsberatung ausgeglichen werden. Das unterstützt die Planung der beruflichen Laufbahnen bestimmter Berufsgruppen wie Mitarbeiter/-innen mit Gesundheitsproblemen vor

dem Ruhestand. In diesem Kontext ist auch eine Umschulung oder ein Berufswechsel möglich. Dazu sollte Unterstützung bei der Umschulung angeboten werden. Diese Unterstützung sollte zudem mögliche zukünftige Hindernisse berücksichtigen und vorbeugende Unterstützung anbieten, z. B. Prinzipien und Methoden der effektiven Jobsuche (Lebenslauf erstellen, Bewerbungsschreiben und Bewerbungsgespräch). Es ist die Pflicht des Arbeitgebers, gefährdete Menschen zu schützen und das Risiko des Arbeitsplatzverlustes oder der Deaktivierung zu senken.

- Die kontinuierliche Weiterbildung bei Menschen50+ populär machen durch: Sensibilisierung von Regierungsstellen und Nutzung (finanzieller) öffentlicher Ressourcen für die kontinuierliche Weiterbildung von Menschen50+.

- Erhöhung der Verfügbarkeit und Unterstützung durch öffentliche Fördermittel (Arbeitsfonds, ESF) für die kontinuierliche Weiterbildung von Menschen im Alter von 45 bis 55 Jahren. So wird verhindert, dass sich diese Gruppe aufgrund fehlender Qualifikationen und Eignung vom Arbeitsmarkt zurückzieht.

- Anpassung des Schulungsangebots an die Bedürfnisse von Menschen50+: Schaffung von Schulungsprogrammen, die speziell auf Menschen über 50 ausgerichtet sind. Diese Weiterbildungsangebote müssen vorhandene Fähigkeiten berücksichtigen und Schulungsthemen sowie Lernmethoden auswählen, z. B. die Dauer und Länge der Sitzungen. Schulungsleiter sind nicht nur Lehrer, sondern tragen zum Lernprozess bei. Es kann sein, dass die Schulung mit einer vorübergehenden Einstellung der Arbeit einhergeht und durch ein Stipendienprogramm gefördert wird, das auch die Ausgaben des Arbeitgebers erstattet. Das Thema Schulungsbedingungen für Arbeitnehmer/-innen50+ wird in Modul 3 näher beschrieben.

- Schulungsprogramme für Menschen50+ sollten einen praktischen Teil enthalten, der die Teilnahme von Arbeitgebern erfordert, zum Beispiel die Notwendigkeit, Kompetenzen für neue Technologien zu integrieren. Dadurch ist die Teilnahme der Arbeitgeber an der Schulung für beide Seiten vorteilhaft, da sie lernen, welche Bedürfnisse ältere Mitarbeiter/-innen haben. Eine Möglichkeit ist die Zertifizierung von Kompetenzen im Bereich neue Technologien.

Ein Arbeitgeber, der effiziente und motivierte Teams haben will, muss investieren und aufmerksam sein:

- Bereitstellung von Schulungsangeboten und Möglichkeiten zur Laufbahnentwicklung sowohl für Arbeitnehmer/-innen50+ als auch für jüngere Angestellte;

- Bereitstellung von Angeboten zum kontinuierlichen Lernen für Mitarbeiter/-innen50+ über die gesamte berufliche Laufbahn hinweg;
- Anpassung der Schulungsmethoden an die Fähigkeiten von Arbeitnehmer/-innen50+;
- mögliche Diskriminierung von Mitarbeiter/-innen50+ durch Schulungen und Weiterbildung ausgleichen, wenn dies in der Vergangenheit geschehen ist;
- Abschaffung von Altersgrenzen für Schulungen und andere vom Arbeitgeber organisierte Lernangebote;
- Überwachung des Lernfortschritts, z. B. Teilnahme an Schulungssitzungen und Kompetenzressource von Mitarbeiter/-innen;
- systematische Bewertung der Schulungsergebnisse;
- Verwendung des Wissens und der Erfahrungen von Mitarbeiter/-innen50+ bei der Planung der Schulungssitzungen.

Um das Wissen der Menschen50+ gut zu nutzen, müssen die folgenden Bedingungen erfüllt sein (Zarządanie, 2012):

- soziale und kulturelle Bedingungen, die in erster Linie von der Beschäftigung hoch qualifizierter Arbeitnehmer/-innen abhängen, die die Organisationskultur formen und günstige Bedingungen für die effektive und effiziente Nutzung ihrer Qualifikationen schaffen;
- institutionelle und rechtliche Bedingungen, die die Unabhängigkeit der einzelnen Mitarbeiter/-innen beeinflussen, auf deren Wissen kreative Initiativen basieren. Arbeiterteams innerhalb des Unternehmens spielen eine weitere wichtige Rolle.
- Wirtschaftliche Bedingungen, die hauptsächlich die finanziellen Prozesse des Aufbaus und der Anwendung von Wissen betreffen;
- technologische und informationsbezogene Bedingungen, die als Basis für die Wissensnutzung und Informationsprozesse dienen. Letztere Prozesse zeichnen sich durch hochmoderne Informationstechnologien aus wie z. B. „Hardware-“ und „Software-“ Elemente. In diesem Zusammenhang gewinnt die Nutzung moderner Technologien durch Menschen50+ an Bedeutung; Letztere müssen in der Lage sein, an Prozessen des Wissensmanagements teilzuhaben.

Informationssysteme unterstützen seit vielen Jahren verschiedene Unternehmensbereiche einschließlich des Wissens- und Informationsmanagements. Heute ist die Fähigkeit, das Internet oder andere technische Neuerungen zu nutzen, selbstverständlicher Bestandteil des

Alltags sowohl älterer<sup>2</sup> als auch jüngerer Menschen. Die Technologie ist zu einem ständigen Begleiter in unser aller Leben geworden. Wirtschaftliche und soziale Neuerungen wären ohne den Einsatz von IT nur schwer vorstellbar. Eine Organisation, die Arbeitnehmer/-innen 50+ beschäftigt, sollte entsprechendes Wissen und Kompetenzen bereitstellen, die Folgendes erlauben:

- Suche nach Informationen in unterschiedlichen Text- und sonstigen Quellen,
- Auswahl und Sammlung von Informationen,
- Analysen und Interpretation von Informationen,
- Managementsysteme zur Speicherung von Informationen,
- Archivieren von Informationen,
- Erstellen von Kanälen zum Informationstransfer mithilfe verschiedener Medien, und
- Verbreitung von Informationen in verschiedenen Quellen und in unterschiedlichen Formen.

**Ende von Lerneinheit 12**

### **8. Lerneinheit 13 Wissenseseinschätzung bei Arbeitssuchenden 50+**

Wissen bestimmt sowohl den Erfolg des Unternehmens als auch den der Menschen – es macht das berufliche Potenzial eines jeden aus. Berufsberater/-innen, die mit Arbeitslosen 50+ und Arbeitssuchenden 50+ zusammenarbeiten, sollten ihren Klient/-innen bewusst machen, wie wichtig Wissen ist – auch im Zusammenhang mit dem kompetenten Einsatz und der Darstellung (z. B. bei Gesprächen mit Arbeitgebern) und wie wichtig es für die Wettbewerbsfähigkeit von Arbeitnehmer/-innen und Arbeitssuchenden ist. Ein Berufsberater sollte zum Ziel haben, die Wissens-, Fähigkeits- und Kompetenzressourcen seiner Klienten zu diagnostizieren. Dies kann mithilfe formeller und strukturierter Methoden geschehen wie z. B. Diagnose-, Wissens-, Kompetenz- und Eignungstests. Weniger formeller Instrumente können hier hilfreich sein, wie z. B. Gespräche, in denen Klienten zu ihren Ressourcen im Bereich Fachwissen und Selbsteinschätzung ihres Wissens oder ihrer Fähigkeiten befragt werden (z. B. bei einer aktiven Jobsuche, der Vorbereitung von Bewerbungsunterlagen, sich selbst in einem Vorstellungsgespräch präsentieren). Auf dieser Basis lassen sich mögliche Lücken identifizieren und Bereiche für die individuelle

<sup>2</sup> „Die Generation der heute unter Zwanzigjährigen, die sogenannten „Digital Natives“, setzen digitale Technologien selbstverständlich und umfassend ein. Laut des Berichts „World Internet Project – Poland 2010“ bestehen gravierende Unterschiede in der Internetnutzung unterschiedlicher Altersgruppen in unserem Land. 95 % der polnischen Teenager sind „W sieci“ [im Netz] anzutreffen, aber nur 39 % der Menschen in der Altersgruppe 50–59 und nur 15 % der über Sechzigjährigen“ (op.cit. Z. Płoszyński, *Internet w doradztwie zawodowym*, [Das Internet in der Berufsberatung][in:] *Współczesne problemy poradnictwa zawodowego*, [Probleme der Berufsberatung heute] Herausgeber B.J. Ertelt, W.Duda, K. Kurek, Wyd. AJD, Częstochowa 2013, S. 91

Entwicklung und Folgemaßnahmen aufzeigen.

Zudem muss den Klienten klar gemacht werden, wie wichtig der Lernprozess ist, um mit dem dynamischen Wandel auf dem Arbeitsmarkt Schritt halten zu können. Es existieren sowohl formelle als auch informelle Methoden, um das eigene Wissen zu steigern. Arbeitslose und Arbeitssuchende über 50 sollten sich darüber im Klaren sein, wie wichtig es ist, über Neuerungen in ihrem Beruf und neue Trends im Zusammenhang mit Fortschritten in der Arbeitsorganisation auf dem Laufenden zu bleiben (z. B. durch Anwendung neuer Technologien bei der Arbeit).

Die Herausforderung für Berufsberater liegt darin, Arbeitslose und Arbeitssuchende über 50 davon zu überzeugen, offen für Veränderungen zu sein und neue Alternativen, Chancen und Gelegenheiten wahrzunehmen wie z. B. beim Erwerb neuen Wissens und neuer Fähigkeiten.

### **Ende von Lerneinheit 13**

#### **Fazit**

Personal1: Jeder Schritt im Prozess der Umsetzung des Wissensmanagements ist wichtig. Dazu gehören die Diagnose des Wissens der Mitarbeiter/-innen, der Gruppe und der Organisation, das Einholen von externem Wissen, die Planung des gesamten Systems des organisationalen Lernens, die intelligente Lokalisierung, der Erwerb, die Entwicklung und der Transfer von Wissen.

Personal2: Während des Prozesses des Wissensmanagements muss auf die Arbeitsatmosphäre geachtet werden, damit die Arbeitnehmer/-innen bereit und offen dafür sind, ihr Wissen zum Wohl der Unternehmensentwicklung einzusetzen, ihr Wissen mit anderen zu teilen und andere Mitarbeiter bei der Durchführung von Änderungen zu unterstützen, z. B. indem sie ihnen positive Aspekte solcher Veränderungen aufzeigen.

Personal3: Bei der Durchführung von Schulungssitzungen für Mitarbeiter/-innen 50+ muss auf deren Wissen, Praxis und Erfahrungen geachtet werden, um das gesamte bereits vorhandene Potenzial zu nutzen. Neues Wissen kann deren Berufsressourcen verbessern und weiterentwickeln.

Berat1: Den Klient/-innen muss bewusst gemacht werden, wie wichtig Wissen und seine richtige Anwendung ist – aus der Perspektive der Wettbewerbsfähigkeit von Mitarbeiter/-innen und Arbeitssuchenden.

Berat2: Vor der Planung der Arbeit mit den Klient/-innen zur Entwicklung ihres Wissens sollten deren Wissenspotenzial, Fähigkeiten und Kompetenzen analysiert werden.

Berat3: Es ist äußerst wichtig, den Klient/-innen klar zu machen, dass lebenslanges Lernen extrem wichtig ist – sowohl formell als auch informell.

Berat4: Die Herausforderung für Berufsberater/-innen liegt darin, Arbeitslose und Jobsuchende über 50 davon zu überzeugen, offen für Veränderungen zu sein und neue Chancen und Gelegenheiten zu suchen.

## Referenzen

- Baborski A. (1991), Wiedza i sztuczna inteligencja, [in:] Elementy systemów ekspertowych, (Hrsg.) Owoc M., Wydawnictwo AE Wrocław, Wrocław.
- Baccera-Fernandez I., Gonzalez A., Sabherwal R. (2004), Knowledge Management Challenges, Solutions and Technologies, Prentice Hall, Upper Saddle River.
- Barney J. (1991), Firm Resources and Sustainable Competitive Advantage, Journal of Management, 1991, Bd. 12.
- Davenport T.H., Prusak L. (1998), Working knowledge: How organisations manage what they know, Harvard Business School, Boston.
- Firestone J.M., McElroy M. (2003), Key Issues in the New Knowledge Management, KMC Press, Burlington.
- Glińska-Neweś A. (2007), Kulturowe uwarunkowania zarządzania wiedzą w przedsiębiorstwie, TNOiK, Toruń.
- Harvard Business Review on Knowledge Management (1998), Harvard Business School, Boston.
- Jashapara A. (2004), Knowledge Management: An integrated approach, Prentice Hall, Harlow.
- Jędrych E. (2016), Zarządzanie wiedzą pracowników 65 plus w organizacji, „Zeszyty Naukowe Uczelni Vistula” 2016;46(1);12–27.
- Kisielnicki J. (2004), Zarządzanie wiedzą we współczesnych organizacjach, [in:] Zarządzanie wiedzą w systemach informacyjnych, Wydawnictwo AE Wrocław, Wrocław.
- Klaus R., Nowak A. (2013), Zarządzanie wiedzą w organizacji w wykorzystaniem narzędzi IT, materiały z XVI Konferencji Innowacje w Zarządzaniu i Inżynierii Produkcji, Zakopane. Verfügbar unter: [http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk\\_pdf\\_2013/p079.pdf](http://www.ptzp.org.pl/files/konferencje/kzz/artyk_pdf_2013/p079.pdf).
- Kowalczyk A., Nogalski B. (2007), Zarządzanie wiedzą. Koncepcje i narzędzia, Difin, Warszawa.
- Koźmiński A.K. (2005), Zarządzanie w warunkach niepewności. Podręcznik dla zaawansowanych, PWN, Warszawa 2005.
- Leibold M., Probst G., Gibbert M. (2005), Strategic Management in the Knowledge Economy,

Wiley, Erlangen.

Lichtarski J.M., Wąsowicz M., Stańczyk-Hugiet E., Raport nt. Możliwości wykorzystania nowoczesnych metod zarządzania, w tym zarządzania wiedzą w obszarze aktywizacji osób starszych.

McKenzie J., van Winkelen Ch.(2004), Understanding the Knowledgeable Organisation, Thomson, London 2004.

Milton N. (2010), The Lessons Learned Handbook: Practical Approaches to Learning from Experience, Chandos Publishing, Oxford.

Morawski M. (2005), Zarządzanie wiedzą w perspektywie personalnej, [in:] Zarządzanie wiedzą w przedsiębiorstwie, (Hrsg.) K. Perechuda, Wyd. PWN, Warszawa.

Nonaka I., Takeuchi H. (1995), The knowledge creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovations, Oxford University Press, New York 1995.

OECD (2000), Zarządzanie wiedzą w społeczeństwie uczącym się. Polska.

Paliszkiwicz J.O. (2007), Zarządzanie wiedzą w małych i średnich przedsiębiorstwach – koncepcja, oceny i modele, SGGW, Warszawa.

Płoszyński Z. (2013), Internet w doradztwie zawodowym, [w:] Współczesne problemy poradnictwa zawodowego, ed. by B.J. Ertelt, W.Duda, K. Kurek, Wyd. AJD, Częstochowa.

Probst G.J.B. (2004), Zarządzanie wiedzą w organizacji, Oficyna Ekonomiczna, Kraków.

Senge P. (1999), The Fifth Discipline: The Art and Practice of the Learning Organisation, Random House, London.

Smok B. (1994), Pojęcie systemu ekspertowego, [in:] Efektywne zarządzanie a sztuczna inteligencja, (Hrsg.) Baborski A., Wyd. AE, Wrocław.

Stankiewicz M.J. (Hrsg.) (2006), Zarządzanie wiedzą jako kluczowy czynnik międzynarodowej konkurencyjności przedsiębiorstwa, TNOiK, Toruń.

Wiatrowski Z (2005). Wyznaczniki i szanse bycia współczesnym pracownikiem [in:] Przedsiębiorstwo w rozwoju zawodowym pracownika, (Hrsg.) S.M. Kwiatkowski, Wyd. IBE-PIB, Warszawa.

Wexter M.N. (2001), The Who, What and Why of Knowledge Mapping, "Journal of Knowledge Management", Bd. 5, Nr. 3.

Zajac M. (2014), Znaczenie różnorodności wiekowej pracowników w kontekście wybranych obszarów zarządzania wiedzą w organizacji [in:] „Zeszyty Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie“, Nr. 15/2014

Zarządzanie wiedzą (ed. by) D. Jemielniaka, A. K. Koźmińskiego (2012), Oficyna Wolters



Kluwer Bussines, Warszawa.

Zhuge H. (2006), Knowledge Flow Network Planning and Simulation, "Decision Support System", Bd. 42.



# **MODUL**

**Einführung in  
die Beratung**

**50+**

# **6**

**Schulungsprogramm: InCounselling50+**

Name des Moduls	Arbeitspensum	Ausbilderhandbuch	Arbeitsbuch
6. Einführung in die Beratung50+	120 min.	S. 69	S. 108

**Lernziele**

Nach Abschluss des Kurses sollten die Teilnehmer/-innen folgende Kenntnisse erworben haben:

Übergeordnetes Ziel: Entwicklung eines ganzheitlichen und bedarfsorientierten Beratungsprozesses für Menschen50+

Untergeordnetes Ziel:

- Gute und schlechte Praxisbeispiele sowie Kriterien für positive und negative Auswirkungen auf die Beratungsprozesse in der Praxis kennenzulernen. (TAX 1)
- Die wichtigsten Beratungstheorien für die Einsetzbarkeit in der Praxis zu erklären. (TAX 2)
- Wichtige Elemente (z. B. Vertragsverhandlungen) eines Beratungsprozesses aus einer ganzheitlichen Perspektive zu betrachten. (TAX 3)
- Bestimmte Aspekte von Beratungssitzungen und -prozessen zu reflektieren. (TAX 4)
- Verbesserung der individuell ausgerichteten Berufs- und Übergangsberatung zusammen mit geeigneten Beratungstheorien, die die persönlichen Erfahrungen und Bedürfnisse des Klienten berücksichtigen. (TAX 3)

**Lerninhalte**

**Grundlagen**

- Definition von Beratung
- Einstellungen und Kompetenzen des Beraters
- Beratene
- Grundlegendes theoretisches Wissen über Beratungsmethoden
- Reflexion von Beratung
- Bewertung von Beratung
- Praktische Erfahrungen, die in Übungen und Austausch integriert sind

**Arbeitnehmer/-innen50+**

- Unterstützung bei Orientierungs-, Entscheidungs- und Problemlösungsprozessen von Beschäftigten
- Bereitschaft zur Beratung
- Harmonisierung der Ziele von Beschäftigten und Unternehmen

**Arbeitnehmer/-innen in der Übergangsphase zum Ruhestand**

- Unterstützung beim Übergangsmanagement

**Arbeitssuchende50+**

- Empathie für Arbeitslose50+
- Unterstützung beim Umgang mit Arbeitsmarktanforderungen

**Lerneinheiten (selbstgesteuerter Online-Kurs)**

- Lerneinheit 15 Selektive Wahrnehmung
- Lerneinheit 16 Entscheidungsfindung
- Lerneinheit 17 Schwierigkeiten bei der Beratung
- Lerneinheit 18 Fallstudie 7 Altersfreundliche Einstellung
- Lerneinheit 19 Fallstudie 9 Prozess für den Vorruhestand

**Inhalt**

1.	Grundlagen der Beratung.....	137
2.	Der Berater .....	137
2.1	Beratung im Personalwesen .....	138
2.2	Beratung in anderen Bereichen .....	138
2.3	Gemeinsame Basis der Beratung .....	138
2.4	Fähigkeiten und Einstellungen eines Beraters .....	139
2.4.2	Bereitschaft zur Beratung .....	139
2.4.3	Echtheit .....	140
2.4.4	Offenheit.....	140
2.4.5	Empathie .....	141
2.4.6	Beratung als aktives Zuhören und Verstehen .....	141
2.4.7	<i>Lerneinheit 15 Selektive Wahrnehmung</i> .....	142
3.	Der Beratene .....	143
3.1	Gründe für die Beratung50+ .....	144
3.2	Theoretische Übersicht der Laufbahnentwicklung.....	144
3.3	Perspektive von Beratung50+.....	145
3.4	Fähigkeiten und Haltungen eines Beratenen .....	145
3.5	<i>Lerneinheit 16 Entscheidungsfindung</i> .....	146
4.	Theorie der Beratung .....	148
4.1	Das Beratungsparadox .....	148
4.2	Eigenschaften von Beratung50+.....	148
4.3	Theorien der Beratungsverfahren .....	149
4.4	Beratungsansätze.....	150
4.5	Interventionen in der Beratung.....	151
4.6	<i>Lerneinheit 17 Schwierigkeiten in der Beratung</i> .....	153
5.	Reflexion in der Beratung.....	155
5.1	Theorie der Selbstwahrnehmung .....	155
5.2	Reflexionstechniken .....	156

6. Bewertungskriterien der Beratung.....	157
<b>Fazit</b> .....	158
<b>Referenzen</b> .....	158



### 1. Grundlagen der Beratung

Obwohl Menschen selbstständig sind, nehmen sie häufig die Hilfe eines externen und neutralen Beraters in Anspruch. Mögliche Beispiele sind die Entscheidung für den ersten Beruf oder für einen Arbeitsplatz-/Berufswechsel sowie Übergangsprozesse z. B. in Arbeitslosigkeit, in ein anderes Beschäftigungsverhältnis oder in den Ruhestand. Es gibt zahlreiche Situationen, in denen jemand die Unterstützung durch einen Berater in Anspruch nimmt. Dieses Modul konzentriert sich auf die Beratung von Menschen50+ im Organisations- oder Arbeitsmarktkontext. Das Modul wurde an das Ende dieses Handbuchs gestellt, sodass zuvor erworbenes Wissen und Know-how integriert werden können.

Moderne Beratungstheorien berücksichtigen frühere Untersuchungen zum Verhältnis zwischen Arbeitnehmer/-innen und Arbeit, das in Modul 3 eingeführt wurde, zum Beispiel berufliche Interessen (Holland, 1997), der Laufbahn-Regenbogen (Super, 1980) oder die sozial-kognitive Laufbahntheorie (Lent, 2002). Allerdings werden diese Theorien selten angewendet (Ertelt, 2017) und sind in der Beratungspraxis nur teilweise von Nutzen (Schulz, 2014). Dieses Modul verfolgt einen eher praktischen und methodischen Ansatz, um die Übertragbarkeit in die Praxis zu gewährleisten, insbesondere im Bereich Personalwesen und Beratung. Daher weicht die Reihenfolge des theoretischen Moduls von der Reihenfolge der PowerPoint-Folien ab. Für ein gutes Verständnis der theoretischen Aspekte des Themas ist es ratsam, zunächst das Kapitel über Berater und Beratene zu lesen und anschließend über den Beratungsprozess. Um den Praxisbezug sicherzustellen, wird jedoch im Unterricht eine andere Reihenfolge gewählt.

### 2. Der Berater

Im Lernkonzept des Projekts wurde der Berater als eine Person definiert, die Klient/-innen informiert und berät und dabei ihre individuellen Bedürfnisse berücksichtigt. Berater/-innen unterstützen ihre Klienten in Übergangsphasen, wie z. B. dem Wechsel in einen anderen Job, in Arbeitslosigkeit oder in den Ruhestand, und führen sie hin zu neuen Aktivitäten oder Jobs einschließlich Job-Matching und Mediation. Diese Definition gilt auch für Mitarbeiter/-innen im Personalwesen und Berater/-innen in staatlichen Arbeitsvermittlungen oder anderen Organisationen. Berater im unternehmerischen Umfeld begegnen typischerweise anderen Problemen und Themen, und ihre Arbeit hat andere Schwerpunkte als die anderer Berater. Ein Berater hält normalerweise soziale oder organisationale Standards ein, die von Firma zu Firma unterschiedlich sind. Daher können die Beratungsaktivitäten von Personalfachkräften und anderen Beratern stark variieren, was einer genaueren Unterscheidung bedarf.

### 2.1 Beratung im Personalwesen

Mitarbeiter/-innen im Personalwesen begleiten und beraten bei Anpassungsprozessen der Arbeitsbedingungen und/oder Arbeitsplätze. Sie beraten normalerweise keine Mitarbeiter, die das Unternehmen aufgrund von Kündigung oder Jobwechsel verlassen. Die Wissenssicherung könnte ein Beratungsthema sein. Sie bieten Beratungsdienste für eigene Mitarbeiter, die sich in Übergangsprozessen befinden, z. B. interner Jobwechsel oder Übergang in den Ruhestand. Die Beratungen sind in eine Unternehmenskultur mit organisationalen Normen und Werten eingebettet. Die Bedürfnisse, Werte und Ziele des Menschen und des Unternehmens sollten sich zum Teil entsprechen. Wenn dies nicht der Fall ist, ist es die Aufgabe des Beraters, die widersprüchlichen Ziele in Einklang zu bringen. Die Unternehmensstrategien sind zukunftsorientiert und langfristig ausgerichtet, um die Laufbahnentwicklung eines Mitarbeiters zu gewährleisten und wettbewerbsfähig zu bleiben. Aber sie sind auch gewinnorientiert, was sicherlich zu Zielkonflikten mit einer nachhaltigen Personalentwicklung führen kann.

### 2.2 Beratung in anderen Bereichen

Im Gegensatz dazu basieren die Normen und Werte anderer Berater normalerweise in erster Linie auf der Person, der Gesellschaft und teilweise auf einer Organisation. Diese Berater richten die Beratungsprozesse auf die Bedürfnisse der Klienten sowie die aktuellen oder erwarteten Anforderungen des Arbeitsmarkts aus. Dies kann von Vorteil sein, da sich die Ziele einer Person losgelöst von der unternehmerischen Ausrichtung leichter verfolgen lassen. Es kann auch ein Nachteil sein, wenn sich jemand Aus- oder Weiterbildung nicht leisten kann und dem Berater wichtige Ressourcen fehlen. Im Allgemeinen unterstützen solche Berater Menschen50+, die einen neuen Job suchen oder den Beruf wechseln möchten. Eine weitere Zielgruppe sind ältere Erwachsene, die Probleme beim Übergang in den Ruhestand haben oder nach weiteren Beschäftigungsmöglichkeiten im Ruhestand suchen.

### 2.3 Gemeinsame Basis der Beratung

Es kann gefolgert werden, dass die Beratungsprozesse von Personalfachkräften und Berater/-innen sich methodisch ähnlich sind und trotz der verschiedenen Umfelder vergleichbare, multifaktorielle Voraussetzungen haben. Beratung wird immer bilateral oder multilateral beeinflusst, da sie verschiedene interne und/oder externe Bedingungen berücksichtigen muss. Diese Bedingungen sind für den Einzelnen von unterschiedlich großer Bedeutung. Personalfachkräfte und Berater setzen jedoch diese Bedingungen auf unterschiedliche Weise im Beratungsprozess ein. Ein Austausch zwischen beiden könnte daher effiziente Beratungstechniken und -methoden zu Tage bringen, die für beide Seiten gewinnbringend sind. Der Inhalt dieses Moduls gilt sowohl für

Personalfachkräfte als auch für Berater. Im Hinblick auf Normen oder Voraussetzungen der Organisation gibt es jedoch Unterschiede.

#### 2.4 Fähigkeiten und Einstellungen eines Beraters

Des Weiteren besteht Klarheit über die Einstellung eines Beraters gegenüber dem Klienten, was den laufenden Prozess und die Ergebnisse verbessern kann. Um sich selbst und die eigenen Fähigkeiten zu reflektieren, muss der Berater die wichtigsten Merkmale dieser Einstellung kennen. In einer der bedeutendsten Arbeiten zu diesem Thema wird der Berater als „Skilled Helper“ (professioneller Helfer) beschrieben (Egan, 1998). Der professionelle Helfer konzentriert sich in erster Linie auf die psychologische Beratung. Die grundlegenden Einstellungen lassen sich jedoch auf die Berufsberatung und die Beratung von Menschen50+ übertragen.

##### 2.4.1 Gemeinsame Verantwortung

Drittens tragen Berater und Beratene gemeinsam zum Fortschritt des Beratenen bei und sind beide dafür verantwortlich (Egan, 1998). Der Beratene ist damit einverstanden, Eigenverantwortung zu übernehmen. Der Berater gewährt Autonomie, ermächtigt und befähigt Klienten, indem er ihnen geeignete Techniken oder Instrumente zur Verfügung stellt.

Um Klienten zu helfen, muss zunächst eine Beratungsbeziehung aufgebaut werden, zu der sowohl der Berater als auch der Beratene beitragen. Der Berater sollte die Beziehung vorsichtig aufbauen. Der Mensch mit den entsprechenden Prozessen und Ergebnissen und nicht die Beziehung stehen eindeutig im Zentrum der Beratung (Egan, 1998). Wie Egan (1998) konstatiert, kann der Berater den Fortschritt mit Eigenschaften wie Authentizität, Offenheit und Empathie vorantreiben. Diese Eigenschaften sollten weder zu stark noch zu schwach ausgeprägt sein. Da Verhalten durch Werte angetrieben wird, sollte ein Berater die Einstellungen verinnerlichen und nicht etwa eine Rolle spielen (Egan, 1998). Dies geht einher mit der Authentizität des Beraters. Es ist hervorzuheben, dass nicht alle Beziehungen zwischen einem Berater und einer beratenen Person hilfreich sind und zum Fortschritt des Klienten beitragen (Egan, 1998). Auf jeden Fall ist die gemeinsame Vereinbarung von Regeln und Normen in der Kommunikation und Beratung, z. B. Respekt und Offenheit, ein wichtiger Schritt in Richtung einer funktionierenden Beziehung. Die sogenannte Vertragsschließung ist der Ausgangspunkt und bildet eine gemeinsame Basis (Berne, 1966).

##### 2.4.2 Bereitschaft zur Beratung

Neben der ursprünglichen Vertragsschließung ist für eine erfolgreiche Beratung eine Ausgangsanalyse des Klienten erforderlich. Dadurch kann der Berater den Einflussbereich des

Klienten einschätzen, um Überlastung zu vermeiden. An der Bereitschaft der Person und am aktuellen Stand des Entscheidungsprozesses sollte gearbeitet werden. Diese Bereitschaft beschreibt die „kognitiven und affektiven Fähigkeiten einer Person“ (Peterson, Sampson, Lenz & Reardon, 1999, S. 332). Die kognitive Fähigkeit beschreibt das Bewusstsein für das Problem oder die Situation und ob die Person die notwendigen Fähigkeiten zur Problemlösung besitzt. Die emotionale Bereitschaft charakterisiert die Gefühle eines Klienten wie z. B. Angst, Wut oder Freude. Die Bereitschaft kann auch davon abhängen, ob die Person freiwillig an der Beratung teilnimmt oder aufgrund eines unvermeidlichen Problems zur Teilnahme gezwungen ist. Dies kann zum Beispiel der Fall sein, wenn ein älterer Erwachsener den Arbeitsplatz verliert oder in den Ruhestand gehen muss. Dies beeinflusst die Motivation und das Engagement zur Erreichung der Ziele einer Person und auch den Beratungsprozess erheblich. Unabhängig von der Freiwilligkeit der Teilnahme erfordert ein Problem eine Lösung. Daran muss der Berater die Beratungsgespräche, Methoden, Vorgehensweise und die Einstellung anpassen.

#### 2.4.3 Echtheit

Die Echtheit ist die Authentizität gegenüber dem Klienten. Ein Berater handelt authentisch und verteidigt die eigenen Schwächen nicht (Egan, 1998). „Konstante, fürsorgliche Umgebungen, in denen zu selbstständigem Denken und Handeln ermutigt wird, tragen zur Entwicklung starker und stabiler Selbstkonzepte bei, wohingegen Menschen, die unberechenbaren Verhältnissen geprägt durch Missbrauch, Vernachlässigung und Abhängigkeit ausgesetzt sind, häufig instabile Selbstkonzepte entwickeln.“ (Peterson et al., 1999, 322). Weitere langfristige Auswirkungen von Arbeitsumgebungen mit mangelnder Unterstützung könnten den Projektgesprächen mit Personalfachkräften entnommen werden. Arbeitsumgebungen und -bedingungen, in denen Ermutigung und Respekt fehlen, können die Ressourcen eines Mitarbeiters negativ beeinflussen und sogar zu Depressionen führen. In einer durch Echtheit geprägten Umgebung werden alle aufkommenden Gefühle und Zweifel eines Klienten angesprochen, um dem Klienten zu helfen, das eigene Problem nachhaltig zu lösen.

#### 2.4.4 Offenheit

Zweitens wird eine offene Atmosphäre in Beratungsgesprächen geschaffen. Diese Offenheit beginnt mit der Erstanalyse des Klienten (Peterson et al., 1999) und umfasst eine ausführliche Erläuterung des Beratungsverfahrens. So fühlen sich die Klienten sicher, da sie wissen, wozu sie beitragen (Egan, 1998). Um Offenheit zu fördern, kann es hilfreich sein, das Gespräch am Ende der Sitzung zusammenzufassen. Durch das Zusammenfassen eines Gesprächs werden Lücken identifiziert, Missverständnisse ausgeräumt, Ziele wiederholt und betont und Fortschritte deutlich gemacht.



#### 2.4.5 Empathie

Viertens wird Empathie verstanden als: „[...] intellektueller Prozess, der dazu führt, dass der Gefühlszustand und Standpunkt einer anderen Person richtig verstanden wird [...]“ (Egan, 1998, S.73). Andere Quellen schlagen die uneingeschränkte Wertschätzung des Beraters gegenüber dem Klienten vor (Finke, 2004). Ein Berater kann einen Klienten nicht immer wertschätzen, insbesondere im Hinblick auf Ängste bezüglich eines neuen Jobs oder des Ruhestands oder anderer ungünstiger Einstellungen und Verhaltensmuster. Um eine empathische Einstellung sicherzustellen, braucht ein Berater Zeit, um über die Antwort nachzudenken und eine kurze Rückmeldung zu geben. Die Antwort ist authentisch und auf den Klienten abgestimmt (Egan, 1998). Daher ist Empathie statt uneingeschränkter Wertschätzung eine vernünftige Haltung eines Beraters. Diese optimistische Einstellung gegenüber dem Klienten kann dessen Reflexion des eigenen Selbstverständnisses und Selbstideals fördern (Mosberger, Schneeweis & Steiner, 2012).

#### 2.4.6 Beratung als aktives Zuhören und Verstehen

Die beiden wesentlichen Beratungsaktivitäten für einen Berater sind Zuhören und Verstehen, was sich in der verbalen Kommunikation, der Körpersprache und den Reaktionen des Beraters widerspiegeln sollte. Grundlegende Annahmen sind, dass Beratung ein bilateraler, gegenseitiger Lernprozess ist, psychologische Instabilität nicht überbewertet werden sollte und dass Klienten potenzielle Ressourcen besitzen (Egan, 1998). Diese drei Aspekte können einen Wandel hin zu optimistischen Einstellungen und Werten herbeiführen.

*Aktives Zuhören* (Egan, 1998, S. 65f.) kann eine echte, offene, empathische und bestärkende Einstellung gegenüber dem Klienten sicherstellen. In vier Schritten wird erklärt, wie man andere Menschen durch aktives Zuhören besser verstehen kann. Menschen sind es gewohnt, über eigene Erfahrungen, Verhalten und Gefühle zu berichten, worauf der Berater aufrichtig reagieren sollte. Es ist wichtig, genau zuzuhören und zu beobachten ohne zu interpretieren, was der Klient getan oder gefühlt hat:

1. die verbale Kernaussage hören und verstehen,
2. das nonverbale Verhalten beobachten und lesen (z. B. Körpersprache, Gesichtsausdruck, Stimme, physische Merkmale),
3. auf den Kontext achten (soziale Umfeldler und andere Umgebungen),
4. auf negative Äußerungen achten (mögliche Herausforderungen eines Klienten).

Aktives Zuhören ermutigt Klienten und erzeugt Motivation und Engagement im Beratungsprozess. Aufmerksames Zuhören und empathische Reaktionen ermutigen Klienten in Beratungsgesprächen und geben ihnen angenehme und stabilisierende Gefühle (Schulz, 2014). Das führt dazu, dass

individuellere Zweifel und Probleme geklärt und nachhaltigere Entscheidungen getroffen werden können (Savickas et al., 2009).

Um eine vertrauensvolle, offene, authentische und empathische Beratungsatmosphäre zu schaffen, sollte ein Berater sich der unterbewussten Vorurteile in der Kommunikation und der Beziehung bewusst sein. Insbesondere im Kontext verschiedener Rollen übernimmt der Berater die Erziehung, Führung, Hilfe, Information und Unterstützung und kann unbewusst zur Verstärkung solcher Vorurteile beitragen.

#### 2.4.7 Lerneinheit 15 Selektive Wahrnehmung

Die folgenden Phänomene können die Einstellung einer Person bewusst oder unbewusst beeinflussen. Die beiden ersten Phänomene treten am häufigsten auf. Aufgrund der wachsenden Diversität in der Gesellschaft gewinnt auch das letzte der drei Phänomene immer mehr an Bedeutung.

Das erste Phänomen ist die selbsterfüllende Prophezeiung. Es wurde gezeigt, dass Schüler/-innen, von denen bessere Leistungen erwartet werden, diese auch erbringen (Rosenthal & Fode, 1963). Entsprechend liefern Schüler, von denen schlechtere Leistungen erwartet werden, schlechtere Ergebnisse. Dieses Phänomen wurde zuerst an Ratten und danach an Schülern getestet (Rosenthal & Fode, 1963). Lehrer passen ihre Einstellung oder Fragen unbewusst so an, dass es für Schüler, die sie für klüger halten, einfacher ist, gute Leistungen zu erbringen (Rosenthal & Fode, 1963). Dies trifft ebenfalls auf das Stereotyp älterer Erwachsener zu, z. B. beim Umgang mit Computern.

Das zweite Phänomen ist der Halo-Effekt. Lehrer/-innen oder Berater/-innen nehmen manchmal einen Zusammenhang zwischen zwei Eigenschaften an. Sie schließen von einem bekannten Merkmal eines Klienten oder Studenten fälschlicherweise auf unbekannte Eigenschaften. Daher wird dieser Effekt auch illusorische Korrelation genannt. Es kann positive und negative Zuweisungen geben. Zwei der bekanntesten Beispiele sind: Attraktive Männer werden als leistungsfähiger eingeschätzt. Mädchen werden für weniger fähig in Mathematik und anwendungsorientierten Fächern gehalten, auch wenn diese Sichtweise veraltet ist. (Forgas & Frey, 1999).

Mitarbeiter/-innen50+ werden unter Umständen für zu alt oder fragil gehalten, um effektiv zu arbeiten. Neben dem körperlichen Abbau gibt es jedoch keinen nachgewiesenen Zusammenhang zwischen Alter und kognitivem Abbau (Ng & Feldman, 2008).

Das dritte Phänomen ist die Furcht vor Stereotypen. Es bezieht sich auf das Verhalten des Lehrers oder Beraters selbst. Aus Furcht, die eigene Kultur mit einem negativen stereotypen Verhalten zu

untergraben, versucht der Beratende, ein bestimmtes Verhalten zu vermeiden, welches das Stereotyp bekräftigt. Die Person vermeidet das Stereotyp, um die eigene Kultur zu schützen. Diese Furcht kann negative Folgen auf die Eigenwirksamkeit und Leistung haben. Es gibt auch gegenteilige Effekte positiver Stereotypen auf Verhalten (Appel, Kronberger & Aronson, 2011). Ein Beispiel ist, wenn man einen älteren Erwachsenen beraten muss und befürchtet, als nicht erfahren und kompetent genug angesehen zu werden. Umgekehrt könnten ältere Erwachsene befürchten, keine guten Leistungen mit dem Computer zu erbringen und daher Kompetenzdefizite verschweigen.

Eine gesunde, offene und vertrauensvolle Arbeitsgrundlage kann helfen, solche Phänomene zu vermeiden. Diese Phänomene sind oft unbewusst, lassen sich jedoch durch Selbstbeobachtung erkennen. Daher ist Reflexion in der Beratung so wichtig. Durch Selbstreflexion können selbsterfüllende Prophezeiungen, Halo-Effekt und die Angst vor Stereotypen erkannt und beseitigt werden. Um die Selbstbeobachtung und Selbstreflexion eines Klienten zu unterstützen, erlaubt diese Methode eine tiefer gehende Ausarbeitung und Verbesserung der eigenen Kompetenzen.

*Ende von Lerneinheit 15*

### 3. Der Beratene

Für einen erfolgreichen Beratungsprozess ist es von entscheidender Bedeutung, dass eine Person eine unverzerrte Selbstwahrnehmung und Selbsteinschätzung abgibt. Menschen, die unter Depressionen oder Ängsten leiden, können aufgrund dysfunktionaler kognitiver Prozesse kaum oder gar nicht effektiv an unterstützten Entscheidungsprozessen teilnehmen (Peterson et al., 1999). Pessimistische Gedanken können eine negative Auswirkung auf die Selbstwirksamkeit haben (Bandura, 2009). Daher ist es die Aufgabe des Beraters/der Beraterin, einzuschätzen, ob der Klient bereit für die Beratungsgespräche ist. Im Rahmen der Ausgangsanalyse analysiert ein Berater die Bereitschaft des Klienten und dessen Einflussbereich. Daher ist es legitim, zu Beginn der Beratung nach „negativen Gedanken über Beruf und Karriere“ zu fragen (Peterson et al., 1999, S. 339). Es ist zu erwähnen, dass nicht alle negativen Gedanken gleich auf eine Depression hindeuten. Ein gewisses Maß an negativem Denken ist gesund und hilfreich, um Entscheidungen zu treffen. Die analysierte Bereitschaft gibt Einblicke in die Bereitschaft eines Klienten, am Beratungsprozess teilzunehmen. Die Stärke des Engagements wiederum ist ein Indikator für die Zufriedenheit mit den eigenen Entscheidungen (Hirschi, 2014). Im Folgenden wird die Bereitschaft der Klient/-innen, an der Berufsberatung teilzunehmen, als gegeben angenommen. Dazu gehört auch die unvoreingenommene kognitive und affektive Funktionsfähigkeit. Je nachdem wie ausgeprägt die Funktionsstörung ist, können Ängste oder andere Arten von Vorurteilen vor oder während der Beratung ausgeräumt werden (Peterson et al., 1999).

Des Weiteren nimmt der Beratene eine aktive oder sogar proaktive Rolle im Beratungsprozess ein und trägt im besten Fall mehr oder weniger selbstständig zu den Ergebnissen bei. Wie bereits erwähnt, kann ein Berater konsultiert werden, wenn es Probleme am Arbeitsplatz gibt, bei einem Jobwechsel oder beim Übergang in den Ruhestand. Menschen können Schwierigkeiten bei der Informationsbeschaffung, Zukunftsorientierung, Entscheidungsfindung, Planung oder Umsetzung ihrer Entscheidung haben.

### 3.1 Gründe für die Beratung50+

Eine weitere Annahme ist, dass ältere Erwachsene bei einer Laufbahnlücke nicht unbedingt aus eigenem Antrieb Rat oder Unterstützung einholen. Eine Laufbahnlücke stellt eine Diskrepanz zwischen dem aktuellen Zustand der Unentschlossenheit und einem zukünftigen angestrebten Zustand dar (Peterson et al., 1999). In verschiedenen Theorien werden Laufbahnlücken als Grund für Beratung angesehen. Diese Annahme trifft jedoch nicht auf alle Probleme älterer Erwachsener zu. Einige ältere Erwachsene suchen aus eigenem Interesse nach anderen beruflichen Möglichkeiten, ohne dass eine Lücke besteht. Des Weiteren kann auch der Übergang in den Ruhestand nicht mit einer solchen Lücke verglichen werden. Einige Menschen freuen sich auf den Ruhestand, während andere ihn vermeiden möchten. Außerdem können Beschäftigte50+ eine solche Lücke nicht vermeiden, wenn sie ihren Arbeitsplatz verlieren. Bei einem Verlust des Arbeitsplatzes ist der angestrebte Zustand möglicherweise nicht erreichbar. Daher wird die Beratung älterer Erwachsener häufig von relevanten externen Faktoren eingeschränkt oder beeinflusst, die sich von anderen Beratungskontexten unterscheiden und die Person mit ihren Bedürfnissen in den Hintergrund rücken lassen.

### 3.2 Theoretische Übersicht der Laufbahnentwicklung

An dieser Stelle möchten wir noch einmal kurz die Theorien zur Laufbahnentwicklung zusammenfassen. Es gibt verschiedene Annahmen zu einer Person, einem Beruf, ihrem Zusammenpassen und den entsprechenden Konsequenzen. Jeder Mensch besitzt persönliche Kompetenzen, die zu verschiedenen Berufen passen. Aufgrund der Flexibilität von Berufen können verschiedene Personen den gleichen Beruf ausüben (Schulz, 2014). In diesem Sinne bilden der Mensch und die Umwelt eine dynamische Einheit; beide beeinflussen sich gegenseitig (Savickas et al., 2009). Sobald eine Persönlichkeit zu einem Beruf und dem Arbeitsumfeld passt, können Zufriedenheit am Arbeitsplatz, Erfolg und Laufbahnentwicklung sichergestellt werden (Holland, 1997). Die Laufbahnentwicklung ist ein kontinuierlicher Prozess (Schulz, 2014) und hängt sowohl von der Karriere als auch von der Identitätskonstruktion ab (Savickas et al., 2009). Nachfolgend legen wir das Karriere-Ressourcen-Modell von Hirschi (2014) zugrunde. Es beschreibt den Aufbau der Karriere, in dem eigene Fähigkeiten, Zielklarheit, Hoffnung und persönliche Netzwerke wichtig sind. Aufgrund der steigenden Diversität der Menschen auch innerhalb von Gesellschaften liegt der

Schlüssel zum Verständnis des Einzelnen in narrativen Interviews (Savickas et al., 2009; Peterson et al., 1999). Dies ist auch der Grund, weshalb kulturelle Unterschiede in diesem Handbuch nicht weiter betrachtet werden. Indem die eigene Geschichte erzählt wird, können die wichtigen Werte und die Umwelt eines Menschen durch aktives Zuhören und Verstehen erfasst werden. Des Weiteren kann angenommen werden, dass Anpassungs- oder Übergangsprozesse älterer Erwachsener in Umfeldern stattfinden, mit denen sie sich identifizieren können und in die sie integriert sind. So lassen sich auch die integrierten Werte eines Menschen berücksichtigen.

### 3.3 Perspektive von Beratung50+

Es kann gefolgert werden, dass Beratung eine „lebenslange, ganzheitliche, kontextabhängige und präventive“ Sichtweise einnehmen sollte (Savickas et al., 2009, S. 6). Bei älteren Erwachsenen kann diese Perspektive mit dem Konzept des erfolgreichen Alterns übersetzt werden. Es zeichnet sich durch intellektuelle Stimulation durch den Erwerb neuer Fähigkeiten, Bewahrung eines aktiven und unabhängigen Lebensstils sowie sinnvolle Beiträge durch Aktivitäten aus (Kerz, Teufel & Dinman, 2013). Nichtsdestotrotz muss in diesem Zusammenhang betont werden, dass jeder ältere Erwachsene ein Individuum ist und erfolgreiches Altern verschieden interpretiert werden kann. Dies muss ein Berater berücksichtigen.

### 3.4 Fähigkeiten und Haltungen eines Beratenen

Um effizient zu Beratungssitzungen beizutragen, sollten ältere Erwachsene über Selbsterkenntnis, Wissen über Berufe und Entscheidungskompetenzen verfügen (Peterson et al., 1999). Selbsterkenntnis bezieht sich unter anderem auf die Fähigkeit, sich selbst zu beobachten und die eigenen Fähigkeiten und das eigene Wissen zu bewerten (Greif, 2008). Darauf wird im letzten Abschnitt des Moduls über Reflexionsprozesse näher eingegangen.

Das Wissen über Berufe beschreibt das Bild, das ein Mensch von einem Beruf hat, so wie es aus Gesprächen und anderen Quellen, z. B. Medien, abgeleitet wurde (Peterson et al., 1999). Bei älteren Erwachsenen beinhaltet Berufswissen die Perspektive des Arbeitens als älterer Erwachsener. Diese Sichtweise umfasst das Bild und den Ruf, als älterer Erwachsener einen Arbeitsplatz zu verlieren oder zu suchen oder in den Ruhestand zu gehen und sich im Ruhestand zu befinden. Das alles gehört zu den beruflichen Laufbahnen älterer Erwachsener und ist der Grund, warum wir über Laufbahnentscheidungen und Berufsberatung sprechen. Es ist hervorzuheben, dass Entscheidungen in diesem Zusammenhang entweder hoch erwünscht sein können, z. B. der Wechsel in einen besseren Job, was motivationsfördernd ist; die Entscheidung kann aber auch unfreiwillig sein, z. B. der Verlust des Arbeitsplatzes, was mit stark pessimistischen Gefühlen einhergehen kann. Die Frage ist daher: „Was können wir als Berufsberater tun, um

Menschen beim Erlangen von Selbsterkenntnis, Berufswissen und Entscheidungskompetenzen zu unterstützen, um effektive und verantwortungsvolle Problemlöser und Entscheider zu werden?“ (Peterson et al., 1999, S. 315). Auch in unvermeidbaren oder unerwünschten Situationen müssen Entscheidungen getroffen und Probleme gelöst werden.

Im Allgemeinen ist das Treffen von Entscheidungen die Suche nach einer guten, zufriedenstellenden oder sogar optimalen Lösung (Kirsch, 1971). Dies trifft auf komplexe Probleme mit einer offenen und unstrukturierten Lösung zu. Alle Entscheidungen durchlaufen fünf Phasen, unabhängig davon, ob der Entscheidungsprozess bewusst ist oder nicht: 1.) Das Problem verstehen und definieren. 2.) Sich während des Suchprozesses informieren. 3.) Alternativen formulieren und bewerten. 4.) Festlegung auf eine Alternative. 5.) Die Umsetzung der getroffenen Wahl in der Nachentscheidungsphase bewerten (Ertelt & Schulz, 2008).

### 3.5 Lerneinheit 16 Entscheidungsfindung

Alle Entscheidungen sind individuell, da jeder Mensch genetisch einmalig ist, einen kulturell angepassten Sozialisationsprozess durchlaufen hat und in einem individuellen Umfeld lebt, mit dem er oder sie interagiert. Zudem gibt es externe Beschränkungen wie begrenzte Zeit, kognitive Grenzen und unvollständige Informationen (Gigerenzer, 2011). Das bedeutet, dass jeder Mensch begrenzte kognitive Ressourcen besitzt, die auf die eigenen Interessen und Kompetenzen ausgerichtet sind. Alle Entscheidungen müssen zu einem bestimmten Zeitpunkt getroffen werden und können nicht weiter aufgeschoben werden. Aufgrund dieser beiden Bedingungen ist es unmöglich, alle für eine Entscheidung verfügbaren Informationen zu berücksichtigen und zu verarbeiten. Somit ist die Informationsbasis immer unvollständig.

Die sogenannte Heuristik wird angewendet, um alle drei Bedingungen zu berücksichtigen. Mithilfe der Heuristik können Informationen und Alternativen schnell und einfach erfasst werden. Es gibt verschiedene heuristische Methoden, z. B. Entscheidungen, die nur auf einem Grund beruhen (die erste, die letzte, die beste Alternative), die Rekognitionsheuristik (die beste bekannte Alternative, für die man die meisten Informationen gesammelt und verarbeitet hat), zufällige Auswahl von Alternativen oder Bauchentscheidungen (Gigerenzer, 2011).

Um sicherzustellen, dass der Prozess der Entscheidungsfindung abgeschlossen wird, kommen verschiedene Gefühle und/oder Affekte auf. „Berufliche Problemlösung [...] umfasst das Erkennen des gesamten Spektrums menschlicher Emotionen.“ (Peterson et al., 1999, S. 318). In dieser Lerneinheit werden insbesondere vier wichtige emotionale Konstrukte erklärt: Engagement bei der Entscheidungsfindung (Zaichowsky, 1985), empfundene Freiheit (Brehm & Brehm, 1981), Festlegung auf die Entscheidung (Janis & Mann, 1979) und Zweifel nach der Entscheidung: kognitive Dissonanz (Festinger, 1954).

Menschen machen Entscheidungsprozesse durch, wenn das Problem für sie von Bedeutung ist und sie sich dafür verantwortlich fühlen (Peterson et al, 1999). Dies entspricht der Autonomie und Komplexität von Zielen (Bandura, 2009), die in Modul 3 erläutert wurden. Dadurch werden Menschen motiviert, nach Informationen und Wahlmöglichkeiten zu suchen. Je wichtiger jemand die Entscheidung einschätzt, desto intensiver wird er oder sie sich informieren und nach einer möglichst optimalen Lösung suchen (Zaichowsky, 1985).

Wenn sich jedoch eine Person im eigenen Entscheidungsprozess beeinträchtigt fühlt, kann die Person größere Anstrengungen unternehmen, da die Komplexität oder Beeinträchtigung als überwindbar angesehen wird (internale Kontrollüberzeugung). Eine externale Kontrollüberzeugung kann weniger Bemühungen zur Folge haben. Diese individuelle Kontrollüberzeugung (Lerneinheit 5, Modul 3), die individuelle Motivation und die Stärke des Engagements können das Ausmaß der Bemühungen beeinflussen. Unabhängig von der Kontrollüberzeugung können Beeinträchtigungen externaler Natur kaum kontrollierbar sein, zum Beispiel aufgrund von rechtlichen Vorschriften, Arbeitsplatzverlust oder unfreiwilligem Ruhestand. Mit diesem Wissen kann ein Berater seine Klient/-innen individueller beraten, um sie angemessen zu motivieren und das Problem für sie relevant zu machen, auch wenn ein Klient unfreiwillig mit dem Problem konfrontiert wurde (Brehm & Brehm, 1981).

An einem bestimmten Punkt im Suchprozess hat die Person genug Informationen gesammelt. Es ist zu erwähnen, dass zu viele Informationen die Entscheidungsfindung behindern oder negativ beeinflussen. Sobald die attraktivste Alternative ausgewählt wurde, legt sich die Person darauf fest. Dies gewährleistet, dass die gewählte Alternative ausgeführt wird. Nach der Festlegung könnte folgendes Phänomen auftreten: Wenn nach der Festlegung auf die Alternative neue, attraktive Möglichkeiten auftauchen, werden diese abgewertet, während die gewählte Lösung aufgewertet wird. Somit wird sichergestellt, dass eine Person zu der gewählten Lösung steht und die soziale Zuverlässigkeit insgesamt gewährleistet ist (Janis & Mann, 1979). Dabei ist es die Pflicht des Beraters, den Klienten dazu zu bewegen, die Vor- und Nachteile einer Alternative zu berücksichtigen, um eine einseitige Entscheidungsfindung zu vermeiden und sicherzustellen, dass der Klient bei seiner Wahl bleibt.

Nachdem die Entscheidung getroffen und umgesetzt wurde, vergleicht die Person ihre ursprüngliche Vorstellung mit dem Ist-Zustand. Weichen diese beiden Zustände stark voneinander ab, zweifeln Menschen daran, ob sie die richtige Wahl getroffen haben, und sind unzufrieden. Starke Zweifel können sogar zu einem neuen Such- und Entscheidungsprozess führen, um eine neue Wahl zu treffen (Festinger, 1954). Berater/-innen können starke Zweifel verhindern, indem sie die Nachteile einer Alternative vorher klären. Gespräche mit Sozialreferenten oder Verantwortlichen können hilfreich sein, um realistische Informationen über den späteren „Ist-Zustand“ zu erhalten. Gleichzeitig erfüllt diese Methode die Vorbedingung der präventiven Beratungsperspektive.

*Ende von Lerneinheit 16*

#### 4. Theorie der Beratung

Auf Basis der vorangehenden Informationen kann Beratung als individuelle Hilfe oder Unterstützung definiert werden. Beratung ist ein Prozess, der eine Person befähigt, die eigene Person zu entdecken und eigene Schlussfolgerungen, Ziele, Lösungen oder Entscheidungen abzuleiten (Knoll, 2008). „Die Rolle eines Beraters kann sein, Klienten dabei zu helfen, ihre Identität in eigene Worte zu fassen [...]“ (Savickas et al., 2009, S. 7). Angewendet auf Personen50+ sollte sich ein Berater der starken, berufserfahrenen Persönlichkeit sowie der starken Verschmelzung von Laufbahn- und Selbstkonstrukten über die Jahre hinweg bewusst sein.

Berater/-innen sind unter anderem Helfer, Führer, Lehrer, Motivator und Unterstützer und ermöglichen einer Person, die eigene Informationssuche und die Entscheidungskompetenzen zu verbessern. Ein Ziel der Laufbahnberatung ist die Verbesserung der Informationsverarbeitungsfähigkeiten (Peterson et al., 1999), einschließlich der Informationen über sich selbst (Savickas et al., 2009). Besonders in Zeiten neuer sozialer Medien, die eine nahezu unerschöpfliche Informationsquelle darstellen, müssen Klient/-innen bei der Suche unterstützt und eine Informationsüberflutung verhindert werden (Egan, 1998). Besonders ältere Erwachsene mit einem anderen Sozialisationsprozess von Informations- und Kommunikationstechnologien benötigen unter Umständen individuellere Unterstützung bei der Informationssuche.

#### 4.1 Das Beratungsparadox

Ferner sollten Beratungstechniken die Gefühle und die Vernunft des Klienten berücksichtigen. Dabei formulieren verschiedene Paradoxa die Einstellung zum Fortschritt (Gelatt, 1991 in: Schulz, 2014). Diese Paradoxa folgen den Prinzipien der positiven Unsicherheit und beschreiben die folgenden Einstellungen:

- „Sei fokussiert und flexibel bei dem, was du willst;
- sei bewusst und misstrauisch bei dem, was du weißt;
- sei objektiv und optimistisch bei dem, was du glaubst;
- sei praktisch und magisch;
- [sei entschieden und flexibel bei Veränderungen.]“ (Schulz, 2014, S. 73).

#### 4.2 Eigenschaften von Beratung50+

Beratungsprozesse erstrecken sich normalerweise über einen kurzen Zeitraum, beinhalten ein geringes Maß an Interaktionen und hängen – außer im Falle des Arbeitsplatzverlustes – in den

meisten Fällen von freiwilliger Teilnahme ab (Mosberger et. al, 2012; Ertelt & Schulz, 2008). Sicher können auch langfristige Beratungen mit intensiver Interaktion vorkommen, insbesondere bei unfreiwilliger Beratung oder komplexeren Problemen. Eine unfreiwillige Teilnahme hat einen anderen Einfluss auf die Motivation und kann zusätzlich durch externe Motivationsfaktoren verbessert werden.

#### 4.3 Theorien der Beratungsverfahren

Alle während einer Beratungssitzung stattfindenden Aktivitäten sollten sich an den zuvor beschriebenen Bedingungen orientieren. Konkret bedeutet dies, dass Berater/-in und Beratene/r zu Beginn Kommunikations- und Verhaltensregeln sowie gemeinsame Zielvereinbarungen aufstellen (Berne, 1966). Während des Prozesses trägt die Beratung als Hauptaktivität zur Selbsterkundung des Klienten bei (Knoll, 2008). Verschiedene Techniken können diesen Prozess erleichtern und fördern. Es sollte immer eine Abschluss- oder Folgesitzung stattfinden, um sicherzustellen, dass der Klient das neu erworbene Wissen praktisch anwendet, und um zu verhindern, dass er oder sie in alte Verhaltensmuster oder Gewohnheiten zurückfällt.

Bevor konkrete Methoden und Techniken vorgestellt werden, geben wir einen Überblick über die theoretischen Beratungsmethoden sowie vier verschiedene Ansätze. Mithilfe der theoretischen Methoden kann ein Berater die Prozesse der Entscheidungsfindung oder Problemlösung besser verstehen. Die Prozesse können von Person zu Person unterschiedlich sein. Daher müssen verschiedene Schritte und Unterstützungsmethoden ausgewählt werden, um individuellen Fortschritt zu ermöglichen. Die Ausgangsanalyse, das Verstehen des Klienten und die Vorbereitung der Beratung fallen mit den folgenden Theorien leichter, da sie das Vorgehen des Einzelnen erklären können. Um bestimmte Personen zu analysieren und zu verstehen, können Theorien auch kombiniert werden. Beratungstheorien folgen üblicherweise dem wissenschaftlich anerkannten Entscheidungsverfahren, an dem alle fünf Theorien ausgerichtet sind.

Autoren	Ertelt & Schulz (2008)	Schulz (2014)	Savickas et al. (2009)	Peterson et al. (1999)	Egan (1998)
Modell/Theorie	<b>Informationsstruktur der Methodik</b>	<b>Umfassende Strategie</b>	<b>Life Designing mit Storytelling</b>	<b>Kognitive Informationsverarbeitung</b>	<b>Skilled Helper (professioneller Helfer)</b>
Phase 1-5					
Ausgangsphase				1. Eingangsgespräch	
				2. Vorbereitende Einschätzung der Bereitschaft	1. Anfängliches Bewusstsein
	1. Das Problem verstehen und definieren		1. Problemdefinition und Zielsetzung	3. Problemdefinition und Ursachenanalyse 4. Ziele formulieren	2. Dringlichkeit des Problems definieren
					3. Erste Suche nach Abhilfemaßnahmen/kurzfristigen Lösungen
Problem-analyse		1. Informationen sammeln und verwalten	2.a Hauptkontexte bestimmen		
	2. Informationssuche	2. Informationen individuell anpassen und auswählen	2.b Den Klienten und die subjektive Identität erforschen		
		3. Informationen über externe Faktoren anpassen und auswählen			
Mögliche Lösungen	3. Alternativen finden & bewerten	4. Alternativen wählen und Entscheidung treffen	3. Geschichte neu erzählen und Perspektiven eröffnen		4. Einschätzung der Kosten für die verschiedenen Lösungen
	4. Eine Wahl treffen		4. Problemlösung durch Änderung des Klienten		5. Abwägen der Alternativen 6. Rationale Entscheidung
Entscheidungsfindung		5. Aktionsplan	5. Weitere Aktivitäten, Aktionspläne und mögliche Hindernisse festlegen	5. Entwicklung eines individuellen Lernplans	7. Rational-emotionale Entscheidung (handlungsfördernd)

Tabelle 1: Übersicht der Beratungstheorien und Beratungsmethoden

#### 4.4 Beratungsansätze

Die vier Ansätze sind praxisorientiert. Im Unterschied zu den fünf vorherigen Theorien geben sie für den Entscheidungs- und Beratungsprozess keine Reihenfolge vor.

Der lösungsorientierte Ansatz konzentriert sich auf die Gegenwart und nicht auf die Vergangenheit. Er ist ein pragmatischer, optimistischer Ansatz, der auf natürliche Weise die individuellen Stärken hervorhebt. Die Person setzt sich Ziele und konzentriert sich auf die Lösung anstatt auf das Problem. Probleme sind etwas Normales und können gelöst werden. Wenn eine Problemlösungsstrategie nicht funktioniert, kann eine andere Strategie gewählt werden. Hauptaufgabe des Beraters/der Beraterin ist die Motivation der Person beim Setzen der Ziele, der Selbstwertschätzung und den Lösungsprozessen und die Unterstützung bei der Auswahl der Strategie (Mosberger et al., 2012).

Der systemische Ansatz leitet sich aus der Familientherapie ab, in der die interaktiven, sozialen Netzwerke einer Person analysiert und berücksichtigt werden. Die konstruktive Perspektive geht davon aus, dass jede Person das eigene Selbst, das eigene Umfeld und die Kontakte außerhalb des Umfelds subjektiv versteht. Weiterentwicklung kann zum Beispiel durch einen extern angestoßenen Perspektivenwechsel erfolgen. Dadurch verschieben sich Wahrnehmung und

Verständnis, was notwendigerweise zu einer Veränderung der Person führt (von Schlippe & Schweitzer, 1998).

Der ressourcenorientierte Ansatz nimmt an, dass jede Person potenzielle Fähigkeiten für jede Lebensphase besitzt. Stress ist das Ergebnis des Fehlens oder Verlustes von Fähigkeiten oder des potenziellen Verlustes von Fähigkeiten. Ressourcen werden in verschiedenen Theorien unterschiedlich definiert. Im Sinne einer durchgängigen Annahme werden an dieser Stelle die vier Ressourcen von Hirschi (2014) aufgeführt: Ressourcen können berufliche Identitätsressourcen, psychologische Ressourcen wie Hoffnung, Humankapital-Ressourcen, wie Fähigkeiten oder Kompetenzen, sowie Sozialressourcen sein, die die Netzwerke einer Person beschreiben (Hirschi, 2014). Die Person ist Experte der eigenen Situation und sucht Hilfe auf, wenn sie den Stress nicht mehr bewältigen kann. Dann muss ein Berater die potenziellen Ressourcen eines Klienten, z. B. Kompetenzen, identifizieren und aktivieren. Außerdem muss er einen Aktionsplan erstellen, der festlegt, wie die notwendigen Kompetenzen entwickelt und an neue Situationen angepasst werden sollen. Dazu kann auch gehören, wie soziale Kontakte die Person unterstützen. Ziel des Beratungsprozesses ist es, eine sichere Basis im Leben des Klienten zu errichten (Beushausen, 2010; Egan 1998).

Das klientenzentrische Gespräch geht davon aus, dass eine Person ihr eigenes Potenzial voll entwickeln kann, wenn ihr Selbstbild und Selbstideal angemessen gepflegt werden (Mosberger et al., 2012). Bei diesem Ansatz wird uneingeschränkte Wertschätzung vorgeschlagen (Finke, 2004). Im Sinne der Kohärenz mit den theoretischen Schulungsinhalten muss gesagt werden, dass uneingeschränkte Wertschätzung nicht immer garantiert werden kann, um Echtheit, Vertrauenswürdigkeit, Offenheit, Authentizität und Einfühlungsvermögen zu gewährleisten (Egan, 1998). Diese Einstellungen sind ausreichend, um die Bedürfnisse und die Wertschätzung der Person aus Sicht der Schulung zu erfüllen.

Diese vier Ansätze sind zum Teil überlappend und zum Teil widersprüchlich. Es ist hilfreich, sie zu kennen, da Klient/-innen individuell und Entscheidungen vielfältig sind. Hinsichtlich der Ansätze kann ein Berater weiterhin geeignete Techniken auswählen. Diese individuell angepassten Interventionen sollten flexibel für die Einzellösung gewählt werden. Daher müssen Berater/-innen sich mit verschiedenen Beratungstechniken, sog. Interventionen, auskennen und diese versiert anwenden können.

#### 4.5 Interventionen in der Beratung

Neben aktivem Zuhören, Verstehen, empathischen Antworten und Klärungsfragen können als Interventionen verschiedene Narrativ- oder Fragetechniken zum Einsatz kommen. Sie fördern die kognitive Umstrukturierung und das Problemlösen. Der Berater soll sich bewusst sein, dass einige

Ratsuchende Weiterbildung benötigen, um z. B. Bewältigungskompetenzen zu erlangen (Peterson et al., 2009). Daher werden nachfolgend verschiedene Interventionstechniken basierend auf Knoll (2008) vorgestellt:

Durch Paraphrasieren während oder am Ende des Beratungsgesprächs kann zusammengefasst werden, was in der Zwischenzeit erreicht wurde, um so den aktuellen Zustand und den Fortschritt hervorzuheben. Die Technik des Paraphrasierens kann auch in der Mitte des Gesprächs zum Einsatz kommen, um das gemeinsame Verständnis zu klären und zu verhindern, dass man in komplexen Situationen den Faden verliert.

Bei komplexen Situationen kann es auch hilfreich sein, die Situation zu visualisieren. Mithilfe dieser kreativen Technik können Beratene die Situation mit dem Zeichenstift oder Legosteinen darstellen, um Situationen aus einem anderen Blickwinkel zu betrachten und Vor- und Nachteile zu überdenken.

Eine weitere Möglichkeit sind zirkuläre Fragen, die einen Perspektivenwechsel ermöglichen. Es werden verschiedene Fragen gestellt und die Beratenden schildern ihr Problem aus der Sicht einer anderen Person. Dies kann insbesondere dann hilfreich sein, wenn die Beratung scheinbar feststeckt und Klienten neue Anregungen brauchen. Je nach Problem und angestrebter Lösung wird mithilfe eines Rollenspiels eine vergangene Situation aufgearbeitet oder ein zukünftiges Szenario simuliert. Die Optimierung des Verhaltens und das Vertrautmachen mit Situationen erleichtern den Klienten Reflexion und Perspektivenwechsel. Durch Reflexion oder Perspektivenwechsel können Klienten potenzielle Verbesserungen ableiten und Strategien zur Bewältigung von Hindernissen entwickeln.

Gelegentlich benötigen Klienten Feedback. Dies ist besonders bei komplexen Situationen nützlich und bei Problemen mit der Selbstreflexion. Auch vor oder nach einer Intervention kann Feedback gegeben werden, z. B. vor dem Rollenspiel (Greif, 2008). Dies entspricht in gewissem Maße dem „Guided Skill Master“ (Bandura, 2009), der eine Trennung und Planung der einzelnen Fähigkeiten einer Handlung ermöglicht. Obwohl der Klient während des Feedbacks eine passive Rolle einnimmt, muss er die vorgeschlagenen Verbesserungen umsetzen. Dazu müssen die Voraussetzungen für das Feedback berücksichtigt werden.

Skalierungsfragen erfassen schwer zu beschreibende Gefühle oder Prozesse. Die Skala reicht normalerweise von 1 bis 10. Berater/-innen fragen ihre Klienten, wie sie sich fühlten oder was sie nach der letzten Sitzung unternommen haben. Der Klient antwortet, ohne die Antwort zu begründen. Der Berater kann weiter fragen, was nötig gewesen wäre, um eine bessere Bewertung zu erreichen. Diese Methode eignet sich gut als Einführungsfrage oder zur Planung der nächsten Handlung.

Hypothetische Fragen laden den Klienten zu Gedankenexperimenten ein. Diese Fragetechnik dient

nicht dazu, ein Problem endgültig zu lösen, sondern soll Klienten dazu bewegen, aktiv zu werden und neue Wege zur Lösung eines Problems zu finden. Es ist wichtig, den Lösungsprozess als Ganzes zu betrachten, da man so einschätzen kann, ob der Weg und die Maßnahme realistisch, erstrebenswert und hilfreich sind. Solche Fragen sind zum Beispiel: Was würden Sie tun, wenn Geld keine Rolle spielen würde? Wenn Klienten Probleme mit dieser Technik haben oder die Situation verfahren ist, kann die Wunderfrage zum Einsatz kommen. Diese Frage lässt Klienten über mögliche Problemlösungen fantasieren mit dem Ziel, die individuell beste Lösung zu finden, egal ob diese realistisch ist oder nicht. Ein Beispiel dafür wäre die Frage: Stellen Sie sich vor, Sie wachen morgen auf und alles ist perfekt. Wie wäre das?

Immunisierungsfragen beziehen sich auf vergangene Situationen, die erfolgreich bewältigt wurden. Diese Fragen kommen typischerweise zum Einsatz, wenn der Klient keinen Fortschritt zu machen scheint. Der Klient ist verzweifelt und glaubt nicht, dass er die Situation bewältigen kann. Dann kann der Berater fragen, welche Situationen erfolgreich bewältigt wurden und von welchen Faktoren der Erfolg abhing. Gleichzeitig können diese Fragen einen weiteren Stillstand verhindern und dem Klienten helfen, die empfundene Kontrollüberzeugung von external in internal zu ändern (Kuhl, 2001).

Alle diese Techniken können den Fortschritt eines Klienten fördern. Wie bereits mehrfach betont, sind Selbstbeobachtung, Selbsteinschätzung und Selbstreflexion notwendig, um sich darüber klar zu werden, was gut war und was verbessert werden kann. So wird sichergestellt, dass nachhaltige Maßnahmen und Problemlösungen entwickelt und umgesetzt werden.

#### 4.6 Lerneinheit 17 Schwierigkeiten in der Beratung

Es gibt viele Klient/-innen, für die Beratung nicht hilfreich, sondern schädlich war (Egan, 1998). Dies kann an dysfunktionalen Denkmustern oder fehlender Bereitschaft des Klienten für den Beratungsprozess liegen. Daher sind die Ausgangsanalyse und die Bewertung des eigenen Einflussbereichs zu Beginn sehr wichtig. Zudem hängt das Ergebnis in gleichem Maße vom Berater, vom Beratenen und ihrer Beziehung zueinander ab. Manche Beziehungen funktionieren in einem Beratungskontext jedoch nicht. Außerdem hängen die Beziehung und der Beginn überwiegend vom Berater und seiner Kompetenz ab. Daher muss der Berater auf die folgenden Punkte achten: Vermeiden suboptimaler Einflussnahme durch Annahme einer unzutreffenden Ausgangssituation oder durch irreführende oder für die Person unbrauchbare Unterstützung. In diesem Zusammenhang ist zu erwähnen, dass ein Übermaß an Hilfe und Unterstützung zu einem passiven oder inaktiven Verhalten des Klienten führen kann. „Hilfe geben bedeutet nicht, dass Helfer etwas mit ihren Klienten machen. Vielmehr ist es ein Prozess, den Helfer und Klienten gemeinsam durcharbeiten“ (Egan, 1998, S. 41).

In dieser Lerneinheit soll ein Negativmodell einer Beratungsunterstützung gezeigt werden. Um dies deutlicher zu machen, kann es gelegentlich hilfreich sein, ein Szenario unwirksamer Methoden und negativer Einflüsse zu entwerfen. Berater/-innen sollten keine adaptierten Informationen, vorgefertigten Lösungen und fertigen Entscheidungen anbieten. Außerdem dürfen Berater in Gesprächen und Unterstützungsprozessen die Erzählungen oder Erklärungen ihrer Klienten nicht falsch verstehen oder fehlinterpretieren. Missverständnisse oder Fehlinterpretationen treten normalerweise unbewusst auf. Daher sind erstens das aktive Zuhören und Verstehen (Egan, 1998) und zweitens Reflexion und Überdenken aller Beratungssitzungen und Interventionen wichtig für den Beratungsprozess als Ganzes (Greif, 2008). Dabei kann es passieren, dass ein Berater die Situation des Klienten nicht gründlich genug analysiert (Peterson et al., 1999) und hinderliche Instrumente, Methoden und Strategien wählt, die von Anfang an auf starren und/oder veralteten Modellen beruhen. Die Analyse muss mit Sorgfalt durchgeführt werden, da Klienten häufig eine Vielzahl von Werten besitzen und anwenden. Zudem sollten sich Berater bewusst sein, dass Instrumente und Techniken immer individuell sein sollten und auch eine Wirkung auf den Berater selbst haben, wenn sie eingesetzt werden (Greif, 2008).

Klienten sprechen häufig darüber, was andere getan oder gefühlt haben. Manchmal suchen sie auch nach Ausreden, doch darum geht es in Beratungsgesprächen nicht (Egan, 1998). Unter anderem können instabile Beziehungen hinderlich für die Offenheit sein. Es ist zu erwähnen, dass zwei Individuen eine Beziehung definieren und dass manche Individuen in einem Beratungskontext nicht zusammenpassen (Egan, 1998). Hinderliches Verhalten und Einstellungen sowohl seitens des Beraters als auch des Beratenen können das Ergebnis fehlender gemeinsamer Regeln sein, z. B. für die Kommunikation und die gemeinsame Verantwortung.

Lähmend für die Beratung kann auch sein, wenn der Beratene den Berater als überlegene, unangefochtene Autorität sieht, die ihm nicht wohlwollend gegenüber steht. Aus diesem Grund sind aktives Zuhören und Empathie wichtig (Egan, 1998). Ebenso kann es sein, dass, wenn ein Berater einen Klienten für unfähig hält, er zu viel (oder zu wenig) Einfluss beim Setzen der Ziele nimmt. Das behindert den natürlichen Problemlösungs- und Entscheidungsprozess des Klienten (Ertelt & Schulz, 2008).

Gleichermaßen sollte ein Übermaß (oder Mangel) an Informationen, Suchprozessen und Alternativen vermieden werden, da dies den Entscheidungsprozess behindert. Das natürliche Verhalten und der Informationsbedarf von Beratenen muss berücksichtigt werden (Ertelt & Schulz, 2008).

Derart fehleranfälliges Verhalten kann reduziert werden. Das erfordert Echtheit, Vertrauenswürdigkeit, Offenheit, Authentizität und Empathie seitens des Beraters. Ein Berater muss diese Eigenschaften in der Ausgangsanalyse sowie in der Beratungsvereinbarung und Beziehung integrieren und zum Ausdruck bringen. Dann fühlt sich der Beratene sicher, die eigenen Probleme

zu besprechen (Egan, 1998). Neben diesen sozialen Kompetenzen ist ein Berater in der Lage, verschiedene Instrumente und Methoden anzuwenden, und ist abgesehen davon offen für Neues. Um dies sicherzustellen, sollte ein Berater fortlaufend über die eigenen Handlungen und die eigene Person nachdenken (Greif, 2008).

*Ende von Lerneinheit 17*

### 5. Reflexion in der Beratung

Im Rahmen der Schulung wurde mehrfach auf die Themen Selbsterforschung, Selbstbeobachtung, Selbstbewertung und Selbstregulierung Bezug genommen. Nachfolgend werden die Grundlagen der Selbstreflexion vorgestellt und auf die Beratung älterer Erwachsener übertragen.

Selbstreflexion ist mehr als das Hinterfragen der eigenen Gedanken und das Nachdenken über vergangene Situationen. Im Rahmen dieser Schulung wird die folgende Definition verwendet: „[I]ndividuelle Reflexion ist der bewusste Prozess des Überdenkens [und Externalisierens] eigener Vorstellungen und Handlungen. Selbstreflexion ist ergebnisorientiert, wenn die Person Schlussfolgerungen bezüglich zukünftiger Handlungen oder Reflexionsprozesse ziehen kann.“ (Greif, 2008, S. 40).

Um eine ergebnisorientierte Reflexion zu gewährleisten, müssen jedoch vor dem Ergreifen von Maßnahmen Bewertungskriterien aufgestellt werden. Dies hat den Nachteil, dass intuitives und spontanes Verhalten oder Handlungen nicht erfasst und bewertet werden können. Solches Verhalten ist jedoch häufig für eine erfolgreiche Bewältigung wesentlich (Greif, 2008).

Zur Reflexion gehört eine kritische Betrachtung und ggf. Korrektur der eigenen Annahmen und sogar Werte. Daraus kann eine weitere Annahme abgeleitet werden. Wenn eine Person in der Lage ist, eigene Gedanken und Handlungen zu reflektieren, kann er oder sie selbstständig konkrete Maßnahmen organisieren, was den Prozess der Selbstregulation beschreibt (Greif, 2008).

#### 5.1 Theorie der Selbstwahrnehmung

Wie bereits gelernt, sind Menschen ebenso wie die Reflexion beeinflussbar. Ein Experiment zeigt deutlich, dass Selbstwahrnehmung wesentlich für die Förderung von Verantwortung und autonomem Handeln ist. In dem Experiment nahmen zwei Gruppen von Student/-innen an einer simulierten Prüfung teil. Die Studenten erhielten die Prüfungsaufgaben und ihnen wurde gesagt, wann sie diese abzugeben hätten. Eine Gruppe saß vor einem Spiegel. Die zweite Gruppe saß in einem Raum ohne Spiegel. In der ersten Gruppe schummelten 7 % und in der zweiten Gruppe 71 % der Studenten (Diener & Wallboom, 1976, zitiert nach Greif, 2008, S. 76). Zudem unterschieden sich die Antworten der Gruppen. Diejenigen Studenten, die während der Prüfung vor dem Spiegel

gesessen hatten, gaben stärker ichbezogene Antworten. Eigene Gefühle wurden als intensiver beschrieben, Werte und Handlungen waren kohärenter und die angegebenen Handlungen waren seltener schädlich. Diese Bewusstseinstheorie beschreibt ein Phänomen: Wenn Menschen sich der eigenen Handlungen und Worte stärker bewusst sind, können sie diese effektiver und mit mehr Eigenverantwortung kontrollieren. Dies fördert Autonomie und Verantwortung, wie für den Umgang mit und der Bewältigung von Situationen vorgeschlagen (Bandura, 2009).

## 5.2 Reflexionstechniken

Nachfolgend werden einige Techniken zur Verbesserung der Reflexion vorgestellt. Diese Techniken können vom Berater, vom Beratenen oder beiden angewendet werden.

1. Metakognitive Strategien: Hierbei wird eine Problemlösung Schritt für Schritt im Geiste durchgespielt, bevor Maßnahmen ergriffen werden. Dies kann bei der Durchführung neuer Aufgaben hilfreich sein.
2. Prinzipien für kritische Situationen definieren. Zum Beispiel keine verallgemeinernde persönliche Kritik.
3. Erneut die zirkulären Fragen. Der Klient muss die Situation aus der Sicht einer anderen Person schildern.
4. Feedback: Konstruktives Feedback kann hilfreich sein. Konstruktiv heißt: keine Verallgemeinerungen, sondern professionell begründete Argumente in Bezug auf die ursprünglich gesetzten transparenten Ziele und Leistungsnormen (Bandura, 1991). Feedback kann vor, während oder nach Erbringung der Leistung gegeben werden. Um eine nachhaltige Entwicklung zu garantieren, sollte Feedback – auch für die Selbstbeobachtung und Selbstbewertung – präzise, häufig und unmittelbar gegeben werden und die eigenen Beobachtungsergebnisse berücksichtigen (Bandura, 2009). Zudem sollte sich ein Berater bewusst sein, dass Menschen mit externaler Kontrollüberzeugung Feedback möglicherweise nicht als hilfreich ansehen können (Bandura, 1991).
5. Fragewörter für mehr Objektivität. Was?, Wo?, Wann?, Wer?, Warum? sind wesentliche Fragen, die die Problemlösung unterstützen können (Greif, 2008).
6. Die detaillierte Beschreibung einer Situation, Entspannungsübungen oder Hervorheben der positiven Aspekte können helfen, negative Gefühle abzuschwächen (Kuhl, 2001).

Je älter eine Person wird, desto stärker integriert sind ihre Werte und Handlungsroutinen. Deshalb fällt es älteren Menschen schwerer, sich zu ändern, da ihre Werte und Normen bereits mehrfach bestätigt und integriert wurden (Cedefop, 2011). Wie in Modul 3 gezeigt, ist kognitiver Input notwendig, um die kognitive Funktion aufrecht zu halten. Aktives kognitives Altern, das durch körperliche Betätigung und gesunde Ernährung unterstützt wird, kann es älteren Menschen

erleichtern, Neues zu lernen (Bryan, 2004) und über sich zu reflektieren (Artistico et al., 2003).

#### 6. Bewertungskriterien der Beratung

Um erfolgreichen und nachhaltigen Fortschritt zu ermöglichen, müssen Beratungssitzungen oder Leistungen regelmäßig reflektiert werden, egal ob diese in einer Organisation oder in einem Unternehmen stattfinden. Bewertungskriterien bilden die nötige Grundlage für kontinuierliche Verbesserung, da sie transparente Ziele darstellen. Dennoch können Bewertungskriterien auch nachteilig sein, da sie keine spontanen Bewältigungskompetenzen erfassen. Im Bereich Beratung gibt es mehrere Kriterien. Da sich die Schulung an Personalfachkräfte und Berater/-innen richtet, sind solche Kriterien unter Umständen für das Personalwesen wenig geeignet. Weitere Informationen zu qualitativen Bewertungskriterien finden Sie im Übungsbuch und im Onlineportal.

Neben der Bereitschaft zu und dem Fortschritt in der Beratung ist es für einen Berater im Personalwesen wichtig zu wissen, ob die Bedürfnisse und Erwartungen des Mitarbeiters erfüllt wurden. Daher müssen zu Beginn gemeinsame Ziele identifiziert und transparent gemacht werden. Dies erleichtert das Erstellen eines Aktionsplans. Es kann angenommen werden, dass Mitarbeiter/-innen nur dann weiter motiviert werden und nach der Erreichung eines Ziels oder guter Leistung streben, wenn sie die Beratung als sinnvoll erleben. Im unternehmerischen Kontext verfügen Berater zuweilen über keine oder nur geringe Flexibilität bei der Zielsetzung und müssen sich vorgegebenen Unternehmenszielen anpassen. Personalfachkräfte berichten von einer Mediationsrolle zwischen Arbeits- und Führungsebene. Neben den theoretisch abgeleiteten Haltungen wie Echtheit, Offenheit und Empathie muss der Berater den eigenen Kompetenzbereich kennen und wissen, in welchem Maß der Mitarbeiter ermutigt und ermächtigt werden soll. Diese Faktoren hängen vom Bewusstsein des Beratenen über die eigene Person und über das eigene Berufswissen ab und führen schließlich zu Motivation und dem Ergreifen von Maßnahmen seitens des Beratenen.

Da Bewertungskriterien qualitativ sind (Katsarov et al., 2014), kann davon ausgegangen werden, dass die Qualität der Beratung von der individuellen Bewertung abhängt. Das bedeutet, dass die individuell empfundene Zufriedenheit mit den Ergebnissen und Konsequenzen der Beratung darüber entscheiden, ob jemand die Beratung als gut oder schlecht bewertet. Aus Modul 3 lässt sich ableiten, dass Zufriedenheit von Autonomie, Bemühungen, Leistung (Judge, Thoreson, Bono & Patton, 2001) und Zielerreichung (Bandura, 2009) abhängt. Wenn also eine Person das Gefühl hat, die Zielsetzung beeinflussen und entsprechende Maßnahmen treffen zu können, ist sie höchstwahrscheinlich hoch motiviert, gute Leistungen zu erbringen. Die Person wird sich angemessen anstrengen, um die Erreichung der Ziele sicherzustellen.

Übertragen auf den Beratungsprozess bedeutet dies, dass Beratene in der Lage sein müssen, das

übergeordnete Ziel zu beeinflussen. Des Weiteren brauchen Beratene geeignete Unterstützung, um die Bemühungen und Leistungen so zu planen, dass das neue Ziel auf bestem Wege erreicht wird. An dieser Stelle sei zu erwähnen, dass dies zu angemessener Ermächtigung und Ermutigung gehört. So kann die Zielerreichung sichergestellt und Zufriedenheit gefördert werden.

### Fazit

Personal1: Haltungen und Fähigkeiten, um auf Erwartungen und Befürchtungen von Menschen50+ einzugehen.

Personal2: Das Betätigungsfeld des Beraters verstehen sowie die Voraussetzungen für die Beratung.

Berat1: Bereitstellung theoretischer Inhalte zur Bereicherung der Beratungspraxis und –techniken.

Berat2: Das Betätigungsfeld der Personalfachkraft verstehen sowie die Voraussetzungen für die Beratung.

### Referenzen

Appel, M., Kronberger, N. & Aronson, J. (2011). Stereotype Threat impedes ability building: Effects on test preparation among women in science and technology. *European Journal of Social Psychology*, 41, 904–913. Verfügbar unter: [https://www.researchgate.net/publication/230469619\\_Stereotype\\_threat\\_impairs\\_ability\\_building\\_Effects\\_on\\_test\\_preparation\\_among\\_women\\_in\\_science\\_and\\_technology](https://www.researchgate.net/publication/230469619_Stereotype_threat_impairs_ability_building_Effects_on_test_preparation_among_women_in_science_and_technology).

Artistico, D.; Cervone, D. & Pezzuti, L. (2003). Perceived self-efficacy and everyday problem solving among young and older adults. *Psychology and Ageing*, 18, 68–79.

Bandura, A. (1991). Social Cognitive Theory of Self-Regulation. *Organisational Behaviour and human decision processes*, 50, 248–287.

Bandura, A. (2009). Cultivate Self-efficacy for Personal and Organisational Effectiveness. In Locke, E. (Hrsg.), *Handbook of principles of organisation behaviour*. (2. Auflage) (S. 179–200). New York: Wiley.

Berne, E. (1996). *Principles of Group Treatment*. Oxford, UK: Oxford University Press.

Beushausen, J. (2010). Ressourcenorientierte stabilisierende Interventionen. *Kontext*, 41 (4), 287–307.

- Brehm, S.S.; Brehm, J.W. (1981): *Psychological Reactance. A Theory of Freedom and Control*. New York/London: Academic Press, Inc.
- Bryan, J. (2004). Mechanisms and evidence for the role of nutrition in cognitive ageing. *Ageing International*, 29 (1), 28–45.
- Cedefop – the European Centre for the Development of vocational Training (2011): *Learning while Working: Success stories on work place learning in Europe*. Luxemburg: Amt für Veröffentlichungen der Europäischen Union.
- Egan, G. (1998). *The skilled helper: a problem-management approach to helping*. Pacific Grove, Calif. Brooks/Cole Pub. Co.
- Ertelt, B.J. (2017). Theorien der berufsbezogenen Entwicklung – mit Beispielen aus dem Anwendungsfeld HR und Prävention gegen Ausbildungsabbrüche. 14. Ausgabe. Mannheim: unpublished manuscript.
- Ertelt, B.J.; Schulz, W.E. (2008): *Handbuch Beratungskompetenz: mit Übungen zur Entwicklung von Beratungsfertigkeiten in Bildung und Beruf*. Wiesbaden: Springer Gabler.
- Festinger, L. (1954). A theory of social comparison processes. *Human Relations*, 7, S. 117–140.
- Finke, J. (2004). *Gesprächspsychotherapie. Grundlagen und spezifische Anwendungen*. Stuttgart: Thieme.
- Forgas, J.P.; Frey, D. (1999). *Soziale Interaktion und Kommunikation: Eine Einführung in die Sozialpsychologie, Halo-Effekte*. Weinheim: BeltzPVU.
- Gelatt, H.B. (1991) *Creative decision-making: Using positive uncertainty*. Los Altos, CAA: Crisp.
- Gigerenzer, Gerd (2011): *Heuristics: the foundations of adaptive behaviour*. Oxford [u.a.]: Oxford University Press.
- Greif, S. (2008). *Coaching und ergebnisorientierte Selbstreflexion: Theorie, Forschung und Praxis des Einzel- und Gruppencoachings*. Göttingen: Horgrefe Verlag.
- Hirschi, Andreas (2014). The Career Engagement Scale: Development and Validation of a Measure of Proactive Career Behaviours. *Journal of Career Assessment*, 22(4), S. 575–591.  
Verfügbar unter:  
[http://www.leuphana.de/fileadmin/user\\_upload/PERSONALPAGES/\\_efgh/hirschi\\_andreas/files/Hirschi\\_2012\\_Calling\\_and\\_work\\_engagement\\_scale.pdf](http://www.leuphana.de/fileadmin/user_upload/PERSONALPAGES/_efgh/hirschi_andreas/files/Hirschi_2012_Calling_and_work_engagement_scale.pdf).
- Holland, J.L. (1997). *Making Vocational Choices: A Theory of Vocational Personalities and Work Environments*. Florida: Psychological Assessment Resources, Inc.

- Janis, I.L.; Mann, L. (1979): Decision Making. A Psychological Analysis of Conflict, Choice and Commitment. New York: The free Press.
- Judge, T.A., Thoresen, C.J., Bono, J.E. & Patton, G.K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychology Bulletin*, 127, 376–407.
- Katsarov, J.; Schiersmann, C.; Schmidpott, S.; Schober, K.; Weber P.C. (2014). Professionell beraten: Qualitätsstandards für die Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung. Universität Heidelberg: Nationales Forum Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung e.V. (nfb).
- Kerz, M.; Teufel, J.; Dinman, M. (2013). OASIS: A Community-based Model for Successful Aging. *Ageing International*, 38, S. 122–136.
- Kirsch, W. (1971, Band II): Entscheidungsprozesse 2, Informationsverarbeitungstheorie des Entscheidungsverhaltens. Wiesbaden: Betriebswirtschaftlicher Verlag Gabler.
- Knoll, J. (2008): Lern- und Bildungsberatung. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag
- Kuhl, J. (2001). Motivation und Persönlichkeit: Interaktionen psychischer Systeme. Göttingen: Hogrefe Verlag.
- Lent, R.W.; Brown, S.D.; Hackett, G. (2002). Social Cognitive Career Theory. In D. Brown and Associates (Hrsg.) *Career Choice Development*. (S. 255–311). San Francisco (CA): Jossey Bass.
- Mosberger, B.; Schneeweiß, S.; Steiner, K. (2012). *Praxishandbuch: Theorien der Bildungs- und Berufsberatung*. Wien: Communicatio.
- Ng, T.W.H.; Feldman, D.C. (2008). The Relationship of Age to Ten Dimensions of Job Performance. *Journal of Applied Psychology*, 93, Nr. 2, S. 392–423.
- Peterson, G.W.; Sampson Jr., J.P.; Lenz, J.G.; Reardon, R.C. (1999). A Cognitive Information Processing Approach to Career Problem Solving and Decision Making. *The Career Development Quarterly*, 48, Ausgabe 1, S. 3–18.
- Rosenthal, R.; Fode, K. L. (1963). The Effect of Experimenter Bias on the Performance of the Albino Rat. *Behavioural Science*, 8, S. 183–189.
- Savickas, M.L.; Nota, L.; Rossier, J.; Dauwalder, J.P., Duarte, M.E.; Guichard, J.; Soresi, S.; Van Esbroeck, R.; van Vianen, A.E.M. (2009). Life designing: A paradigm for career construction in the 21st century. *Journal of Vocational Behaviour*, 75, Nr. 3, S. 239–250.

Schulz, W. (2014). Convergence of career development theory into a comprehensive theory and process. In Górna, J.; Kukla, D. (Hrsg.) vocational counselling: changes and challenges on the labour market. S. 72–82. Czestochowa: Akademia im. Jana Dlugosza w Czestochowie.

Super, D.E. (1980). A Life-Span, Life-Space Approach to Career Development. *Journal of Vocational Behaviour*, 16, S. 282–298.

von Schlippe, A.; Schweitzer, J. (1998). *Lehrbuch der systemischen Therapie und Beratung*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.

Zaichkowsky, Judith Lynne (1985): Measuring the Involvement Construct. *Journal of Consumer Research*, 12, Nr. 3, S. 341–352. Verfügbar unter: [https://www.researchgate.net/profile/Judith\\_Zaichkowsky/publication/24098436\\_Measuring\\_the\\_Involvement\\_Construct/links/5432b2880cf20c6211bc6c61.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Judith_Zaichkowsky/publication/24098436_Measuring_the_Involvement_Construct/links/5432b2880cf20c6211bc6c61.pdf).

# MODUL

# Peer Beratung

# 7

**Schulungsprogramm: InCounselling50+**

Name des Moduls	Arbeitspensum	Ausbilderhandbuch	Arbeitsbuch
7. Peer Counselling	120 min.	S. 82	S. 127

**Lernziele**

Nach Abschluss des Kurses sollten die Teilnehmer/-innen folgende Kenntnisse erworben haben:

Übergeordnetes Ziel: Die eigenen Beratungsaktivitäten durch Peer Learning oder Peer Counselling verbessern.

Untergeordnetes Ziel:

- Die eigenen Beratungskompetenzen und Haltungen der individuell ausgerichteten Berufsberatung mit Blick auf die Zielgruppe verstehen. (TAX 2)
- Die eigene Beratungsleistung und die anderer konstruktiv bewerten. (TAX 4)
- Konkrete Methoden und Techniken ableiten, wie Beratungsgespräche und entsprechende Prozesse am Arbeitsplatz verbessert werden können. (TAX 4)

**Lerninhalte**

- Reflexion des eigenen Beratungsverhaltens, der eigenen Fähigkeiten und Haltungen
- Anwenden ausgewählter Methoden der Beratungsbewertung
- Methodik des Peer Counselling und des Bewertens von Kollegen

Diese Inhalte sind nicht auf die drei Untergruppen bezogen. Die Inhalte hängen von den individuell entwickelten Fällen der Teilnehmer ab. Ihr Inhalt bezieht sich auf praktische Erfahrungen und reale Probleme. Aufgrund des unterschiedlichen Hintergrunds der Teilnehmer werden aktuelle Themen behandelt, die für die Zielgruppen relevant sind.

**Selbstgesteuerter Online-Kurs**

- Lerneinheit 20 Video-Tutorial Peer Learning

**Inhalt**

<b>1. Die Idee des Austauschs unter Kollegen</b> .....	164
<b>2. Peer Learning</b> .....	165
<b>3. Peer Counselling</b> .....	167
<b>4. Vorteile des Peer Counselling</b> .....	168
<b>Fazit</b> .....	168
<b>Referenzen</b> .....	168

**1. Die Idee des Austauschs unter Kollegen**

Ein wichtiges Thema in der Beratung älterer Erwachsener ist die „ganzheitliche, lebenslange und präventive“ Ausrichtung (Savickas et al., 2009, S. 6). Bis heute assoziiert man Berufsberatung jedoch eher mit Erziehungs- und Ausbildungsentscheidungen an Schule und Universitäten oder mit Weiterbildungsmaßnahmen oder Umschulungen (Schiersmann & Weber, 2013, S. 27). Diese Sichtweise berücksichtigt nur die berufsbegleitende, jedoch nicht die lebenslange Perspektive. In den Ruhestand zu gehen oder kurz vorher seinen Arbeitsplatz zu verlieren ist nach wie vor weitgehend negativ besetzt. Aufgrund des zum Teil schlechten Rufs solcher Prozesse und Rollen haben es ältere Menschen schwerer, integriert zu bleiben oder sich wieder in die Arbeitswelt oder Gesellschaft zu integrieren. Es ist bemerkenswert, wie sehr ein Berufskonstrukt und ein Identitätskonstrukt im Laufe eines Lebens verschmelzen. Es erscheint widersprüchlich, dass eine Person, die in den Ruhestand gegangen ist, sich plötzlich neue Rollen suchen und daran anpassen muss, was meist wenig mit dem Berufskonstrukt zu tun hat. Dies kann ein tiefer Einschnitt im täglichen Leben sein, der Hilfe und Vorbereitung erfordert, da sich ältere Erwachsene über ihre neuen Rollen häufig nicht im Klaren sind. In den Projektergebnissen gaben ältere Erwachsene regelmäßig an, dass sie sich auf die Freizeit freuen, was eine so tiefgreifende Veränderung der Lebensrollen darstellt. Gleichzeitig stellten wir fest, dass ältere Erwachsene veränderungsmüde waren und man ihnen deshalb mehr Zeit geben sollte, sich an neue, unsichere Situationen zu gewöhnen. An dieser Stelle ist zu betonen, dass wissenschaftliche Erkenntnisse in der Praxis allmähliche und schrittweise Übergangsprozessmodelle benötigen.

Mit diesem Wissen und angesichts der alternden Erwerbsbevölkerung müssen Berater/-innen in den Personalabteilungen von Unternehmen und in anderen Organisationen neue Anforderungen und Herausforderungen bewältigen. Das Gebiet der Beratung älterer Erwachsener ist relativ jung. Daher kann Wissen und Know-how durch den Austausch mit anderen Peer-Groups oder Kollegen und Kolleginnen generiert werden.

Ziel dieses Zusatzmoduls ist ein sanfterer Kompetenztransfer in die Praxis und eine selbstorganisierte Kompetenzverbesserung. Dies liegt daran, dass viele Aspekte des Kompetenztransfers noch immer unklar sind und nicht über alle Schulungen hinweg garantiert werden können (Martin, 2010). In der Schulung ist dieses Modul Teil des zweiten und dritten Folgetages. Am zweiten Tag werden individuelle Aktionspläne erstellt, um die Ziele in die Praxis umzusetzen. Am dritten Tag werden Erfahrungen ausgetauscht.

Beim Austausch unter Kollegen geht es nicht nur darum, die Inhalte und Methoden für neue, weniger erfahrene Kollegen vorzubereiten. Vorbereitung erfordert vielmehr die Fähigkeit der Selbstorganisation und zu einem gewissen Maß die Reflexion der Inhalte. Dies führt wiederum dazu, dass ein unterstützender Kollege die Inhalte kognitiv anders verarbeitet. Somit befassen sich Austauschprozesse im Job oder in der Beratung mit der Befähigung der Lernprozesse anderer und mit dem Lernen des Beraters selbst. Des Weiteren werden die Grundlagen des vernetzten Lernens beschrieben. Vernetztes Lernen ist eine Art der Zusammenarbeit zwischen verschiedenen Fachleuten, die gemeinsame Beratungsaktivitäten wahrnehmen und daher als Peers anzusehen sind. Daher werden im Folgenden die Begriffe Peer Collaboration, Peer Learning und Peer Counselling verwendet.

Dieses Zusatzmodul liefert Informationen darüber, wie vernetztes Lernen mit Kollegen und anderen Peers im Unternehmen oder im Beratungskontext stattfinden kann. So tragen die Inhalte des Moduls zum übergreifenden Ziel „der Verbesserung des Beratungsprozesses durch Peer Learning“ bei.

## 2. Peer Learning

Unabhängig von den Problemen bei der Arbeit kann der Austausch mit Kollegen und Kolleginnen hilfreich sein (Boud et al., 2001). Der Austausch mit Kollegen oder Angehörigen ähnlicher Berufe kann als Zusammenarbeit beschrieben werden, bei der Kollegen voneinander lernen können (Peer Learning). Das heißt, dass Berater/-innen sich über ihre Hilfs- und Unterstützungsaktivitäten austauschen und von den Erfahrungen und dem Know-how der anderen lernen (Barlow & Phelan, 2007, S. 6). Durch die Externalisierung und den Austausch von Know-how mit anderen Peers lassen sich neue Erkenntnisse erschließen.

„Die implizite Annahme [für das Peer Learning] ist, dass erwachsene Lernende erfahrene soziale Wesen sind, die zusammen arbeiten und sich selbst organisieren können und intrinsisch motiviert sind [...]“ (Boud et al., 2001), und sie führen es freiwillig und ohne Anweisungen, Befehle oder Kontrolle durch einen Vorgesetzten aus.

Sogenannte Peer Collaboration oder Peer Learning unterstützt selbstreguliertes Lernen (Boud et al., 2001; Hendriksen, 2002). Der Begriff Peer Counselling kann gleichermaßen für den

Austausch von Fachwissen und das Suchen von Lösungen für komplexe Probleme und Fälle verwendet werden. „Peer Collaboration [...] ist eine gleichberechtigte, nicht hierarchische Beziehung, in der jedes Mitglied einen wichtigen Beitrag zur Gruppe leistet.“ (Barlow & Phelan, 2007, S. 6).

Gemäß der Annahme der Peer Collaboration, dass die Teilnehmer/-innen gleichberechtigt sind (Barlow & Phelan, 2007), nehmen wir an, dass Peer Counselling eine Art kontinuierliches, selbstreguliertes Lernen durch den Austausch von informellem Know-how und gegenseitiger Reflexion über einen Beruf ist. Dies ist eine Art des vernetzten Lernens.

Da Peer Collaboration einer Beratungssitzung ähnlich ist, werden wie in Modul 6 erklärt gemeinsame Regeln und Normen benötigt. Dafür können bestehende Normen verwendet werden, aber eine gemeinsame Vereinbarung und Zustimmung zu Beginn sind nötig. Regeln können sichere Räume für Offenheit schaffen und die Inhalte festlegen, sodass die Sicherheit jedes Einzelnen gewährleistet ist (Barlow & Phelan, 2007). Boud et al. (2001) nehmen an, dass Personen, die keiner Hierarchie unterliegen, wie es beim Peer Counselling der Fall ist, nicht als Konkurrenten aufeinander treffen und sich mit Respekt begegnen. Auf dieser respektvollen Basis ist der Austausch von Ideen und Wissen für alle Peers vorteilhaft und macht das Lernen voneinander noch effektiver. In den Sitzungen können Beratungsmethoden, andere Beratungsbeiträge, Ergebnisse oder Konsequenzen sowie die Reflexion verschiedener Beratungsprobleme behandelt werden (Mosberger, Schneeweißner & Steiner, 2012).

Je nach Kompetenzniveau können sich die Peer-Partner stark voneinander unterscheiden. Auch wenn es keine Hierarchie gibt, kann ein Partner mit mehr Erfahrung eine dominierende Beraterrolle einnehmen. In diesem Fall handelt es sich um eine Beziehung vom Typ Lehrer–Schüler, Betreuer–Betreuter oder Coach–Klient. In einem weiteren Handbuch zum Thema Peer Counselling werden die Konzepte der Supervision, des Mentoring und des Coaching erklärt. Es beschreibt jede Art von Beziehung zwischen Kollegen mit unterschiedlichem Fachwissen. Solche Beziehungen entstehen häufig im unternehmerischen Umfeld, wenn jemand ohne Erfahrung oder mit Erfahrungen, die nichts mit dem Thema zu tun haben, in Arbeiten und Kompetenzen eingeführt wird.

Zunächst wird erklärt, wie Peer Learning zwischen gleichberechtigten Kollegen mit ähnlichem Kompetenzniveau funktioniert (Barlow & Phelan, 2007, S. 6) und anschließend, wie Kollegen bei unterschiedlichen Kompetenzniveaus zusammenarbeiten.

Alle Arten von Zusammenarbeit zwischen Kollegen garantieren eine gleich bleibende Qualität und kontinuierliche Verbesserung und können vier Ziele verfolgen:

1. Verbesserung der beruflichen und persönlichen Entwicklung;
2. Verbesserung der Zusammenarbeit und Arbeitsbeziehungen;
3. Verbesserung der Strukturentwicklung, z. B. Rollen, Positionen oder Funktionen;
4. Verbesserung der Methodikentwicklung, z. B. Fachwissen und -kompetenzen (Belardi, 2002, S. 50).

### 3. Peer Counselling

Peer Counselling beschreibt den Prozess, Ratschläge von Peer-Partnern zu erhalten, die andere Erfahrungen und Kenntnisse besitzen oder vergleichbare soziale Referenten sind (Topping, 2005). In einigen Organisationen wurde die Zusammenarbeit zwischen Kollegen und Kolleginnen regelmäßig organisiert, um ständige Reflexion und kontinuierliches Lernen sicherzustellen (Mosberger, Schneeweißer & Steiner, 2012).

Peer-Groups treffen sich regelmäßig in Gruppen von vier bis 20 Personen (Hendriksen, 2002). Je größer die Gruppe, desto besser strukturiert sollte das Zusammentreffen sein. Dann können alle Meinungen berücksichtigt und hilfreiche Schlussfolgerungen gewährleistet werden. Ein Moderator sollte dafür sorgen, dass Zeitvorgaben und Regeln eingehalten und alle Meinungen berücksichtigt werden (Hagemann & Rottmann, 2005). Der folgende Ablauf wird für das Peer Counselling vorgeschlagen:

1. Alle Teilnehmer/-innen stellen einen Fall/ein Problem vor.
2. Das dringendste Problem wird ausgewählt.
3. Der gewählte Fall wird ausführlich dargestellt und das Problem wird definiert.
4. Klärende Fragerunde
5. Assoziationsrunde für mögliche Lösungen
6. Kommentare (von der Person, die Ratschläge erhält)
7. Lösungen werden in der Runde vorgestellt.
8. Abschließende Kommentare und Wertschätzung der Beiträge (Hendriksen, 2002, S. 25; Fellingner, 2011, S. 2f.)

Dieser Ablauf dient als Leitfaden für das Video, das als Beispiel für das Peer Counselling eines Projekts aufgezeichnet wird. Das Video dient außerdem als Video-Tutorial, das Teil der

Lerneinheiten des selbstgesteuerten Online-Kurses ist.

#### 4. Vorteile des Peer Counselling

Autonomie und Eigenverantwortung sind für einen solchen Prozess wesentlich (Boud et al., 2001; Hendriksen, 2002). Dies wurde auch als wesentlich für selbstorganisiertes und selbstreguliertes Verhalten identifiziert (Bandura, 2009). Vernetztes Lernen integriert zudem informelles und nicht formell erworbenes Know-how (Kuhlmann & Sauter, 2008). Zusätzlich fördert es selbstorganisiertes Lernen (Boud et al., 2001), da Peers erarbeitete Inhalte aus den Peer Meetings in ihre Arbeit integrieren müssen.

Zudem kann Peer Counselling dabei helfen, Lösungen für komplexe Situationen in emotional anspruchsvollen Situationen zu finden. Mithilfe von Diskussionen und Austausch können eigene Einstellungen und Annahmen detaillierter reflektiert werden (Barlow & Phelan, 2007). Die Meinung anderer Berater/-innen kann extreme Situationen relativieren und Feedback liefern und so die Selbstreflexion erleichtern. Weiterhin berichteten Teilnehmer/-innen von Peer-Counselling-Veranstaltungen, dass sie dank des Austauschs mit Kollegen besser für sich selbst sorgen (Barlow & Phelan, 2007). Diese Selbstfürsorge ist für alle Berater enorm wichtig, um die erforderlichen Beratungskompetenzen und -einstellungen zu bewahren und das Wohlbefinden des Beraters zu gewährleisten (Barlow & Phelan, 2007).

#### Fazit

Personal1: Konstruktives Feedback für Berater anderer Organisationen und Situationen geben.

Personal2: Die Mitglieder anderer Arbeitsbereiche für eigene Probleme sensibilisieren.

Berat1: Konstruktives Feedback für Berater anderer Organisationen und Situationen geben.

Berat2: Die Mitglieder anderer Arbeitsbereiche für eigene Probleme sensibilisieren.

#### Referenzen

- Bandura, A. (2009). Cultivate Self-efficacy for Personal and Organisational Effectiveness. In Locke, E. (Hrsg.), Handbook of principles of organisation behaviour. (2. Auflage), S. 179–2000. New York: Wiley.
- Barlow, A.; Phelan, A.M. (2007). Peer Collaboration: A Model to Support Counsellor Self-Care. Canadian Journal of Counselling, 41, Nr. 1, S. 3–15.

- Belardi, N. (2002): Supervision – Grundlagen, Techniken, Perspektiven. München, Verlag C.H. Beck.
- Boud, D.; Cohen, R.; Sampson, J. (2001). Peer Learning in Higher Education: Learning from and with Each Other. UK, Abingdon: Routledge.
- Fellinger, A. (2011): GuideMe! Quality Tool Box für TrainerInnen und BeraterInnen. Wien.
- Hagemann, M.; Rottmann, C. (2005). Selbstsupervision für Lehrende: Konzept und Praxisleitfaden zur Selbstorganisation beruflicher Reflexion. Weinheim/München: Juventa Verlag.
- Hendriksen, J. (2002). Intervision: Kollegiale Beratung in Sozialer Arbeit und Schule. Weinheim/Basel: Beltz Verlag.
- Kuhlmann, A., & Sauter, W. (2008). Innovative Lernsysteme: Kompetenzentwicklung mit blended learning und social Software. Springer-Verlag.
- Martin, H. J. (2010). Work place climate and peer support as determinants of training transfer. Human Resource Development Quarterly, 21, S. 87–104.
- Mosberger, B.; Schneeweiß, S.; Steiner, K. (2012). Praxishandbuch: Theorien der Bildungs- und Berufsberatung. Wien: Communicatio.
- Savickas, M.L.; Nota, L.; Rossier, J.; Dauwalder, J.P., Duarte, M.E.; Guichard, J.; Soresi, S.; Van Esbroeck, R.; van Vianen, A.E.M. (2009). Life designing: A paradigm for career construction in the 21st century. Journal of Vocational Behaviour, 75, Nr. 3, S. 239–250.
- Schiersmann, C.; Weber, P. (2013). Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung. Eckpunkte und Erprobung eines integrierten Qualitätskonzepts. Bielefeld: W. Bertelsmann.
- Bingham, T., Conner, M. (2011).
- Topping, K.J. (2005). Trends in Peer Learning. Educational Psychology, 25, Nr. 6, S. 631–645. Verfügbar unter: <http://www.jesexpertise.be/bibb/bijlagen/trends.pdf>.