

InCounselling

Trainerleitfaden für das Präsenztraining



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

Trainerleitfaden für das Präsenztraining



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 Beteiligung von Menschen50+ auf dem Arbeitsmarkt und im gesellschaftlichen Leben

Der Trainerleitfaden für das Handbuch zur Weiterbildung

Fachleute und Praktiker mit Beratungsaktivitäten

mit Fokus auf die Zielgruppen Mitarbeiter50+ und Arbeitsuchende50+.

Eine bereichernde Zusammenarbeit von:

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), Czestochowa (Polen)

Bombardier, Katowice (Polen)

VšĮ "eMundus", Kaunas (Litauen)

ISBN 978-3-936747-52-2



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.

Mitwirkende

BAKOTIĆ Danica	Universität von Split, Kroatien
BARTULOVIĆ Ines	CEMEX Hrvatska d.d., Kaštel Sućurac, Kroatien
DUDA Wioleta	Jan Długosz Universität in Częstochowa, Polen
ERTELT Bernd-Joachim	Hochschule für angewandte Arbeitswissenschaften, Deutschland
EVRENSEL Elif	University of Applied Labour Studies, Deutschland
FETT Stephanie	University of Applied Labour Studies, Deutschland
GOIĆ Srečko	University of 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	University of Applied Labour Studies, Deutschland
IMSANDE Annika	University of Applied Labour Studies, 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	University of Applied Labour Studies, Deutschland
TADIĆ Ivana	Universität Split, Kroatien

Design: VšĮ "eMundus", Litauen

Einleitung

Dieses Trainerhandbuch enthält neben dem Trainingshandbuch für die Schulung von InCounselling50+ weitere Erläuterungen. Dieser Leitfaden soll den Trainern bei der Organisation der Klassenzimmer helfen, indem er Vorschläge für die Durchführung des Trainings enthält. Um den nationalen Voraussetzungen und den Anforderungen der Teilnehmer gerecht zu werden, kann es notwendig sein, einen anderen Schwerpunkt zu setzen oder die Methoden nach eigenem Ermessen des Trainers anzupassen.

Dieser Trainerleitfaden enthält nützliche Erklärungen zur Vorbereitung und Durchführung des zweitägigen Trainings und des Folgetages. Zu Beginn eines jeden Moduls finden Sie die Unterrichtssequenz. Es wird konkret beschrieben, welche Aktivitäten im Klassenzimmer durchgeführt werden können, wie viel Zeit Sie für die Aktivitäten einplanen sollten und welche Vorgehensweise für das Modul vorgeschlagen wird. Zweitens gibt es detaillierte Erläuterungen und drittens einen Hinweis auf die indirekten Zielgruppen.

Darüber hinaus stellt dieser Leitfaden sicher, dass das Training einer **praktischen Orientierung** folgt. Das Training folgt einem informellen Lernen, selbstgesteuertem Lernen, Netzwerklernen und konzentriert sich auf die Kompetenzorientierung. Bitte beachten Sie die vier Orientierungen bei der Gestaltung der Aufgaben und Übungen, die praktische Anwendbarkeit der Inhalte der Module kann gewährleistet werden.

Um die **praktische Anwendbarkeit** für Personalmanagement(PM)- und Beratungspraktiker weiter zu fördern, betont dieser Leitfaden die unterschiedlichen Rollen der Teilnehmer. So kann beispielsweise Gruppenarbeit zwischen denselben Berufen durchgeführt werden; oder Übungen und Gruppenarbeiten unabhängig von den beruflichen Unterschieden.

Sie als **Trainer** können keine Expertenrolle im Training übernehmen. Da die wissenschaftlichen Erkenntnisse und Theorien sehr neu, breit gefächert und oft nur auf den Beratungs- oder Personalbereich bezogen sind, besteht die Aufgabe des Trainers darin, die Inhalte so aufzubereiten und zu präsentieren, dass sie für die Teilnehmer leicht zu vermitteln sind. Darüber hinaus kommen Praktiker aus vielen verschiedenen Arbeitsbereichen, in denen es für einen Trainer schwer ist die Expertenrolle einzunehmen. Im Rahmen des Austauschs zwischen verschiedenen Praktikern besteht die Rolle des Trainers darin, sensibel zu moderieren und zu vermitteln, um eine bereichernde Lernumgebung für alle zu schaffen.

Um auf die **drei indirekten Zielgruppen** der Teilnehmer des Trainings angemessen reagieren zu können, gibt es zwischen den Untergruppen Vorgaben. Die drei Untergruppen sind Mitarbeiter50+, diejenigen im Übergang zur Pensionierung und Arbeitsuchende50+. Die

Verweise auf die Untergruppen ermöglichen eine bessere Spezifikation, z.B. sofern die Teilnehmer eine der Untergruppen priorisieren. Auf diese Weise können die anderen Teilgruppen **vernachlässigt** werden, und Sie können die Trainings besser an ein spezielles Interessengebiet der Teilnehmer anpassen.

Für den theoretischen Hintergrund lesen Sie bitte das **Handbuch**. Die **Powerpoint-Folien** werden in einem separaten Abschnitt online bereitgestellt. Das **Arbeitsbuch der Lernenden** umfasst alle Materialien für die Teilnehmer und ist auch online verfügbar. **Das Arbeitsbuch enthält Präsentationsunterlagen, Übungsblätter, Platz für Kommentare, die endgültige Aktionsplanung** und Fallstudien für freiwilliges Weiterlernen. Die Fälle werden auf der Grundlage von realen Situationen wiederaufgenommen. Teilnehmende PM-Partner schrieben sie wobei alle sensiblen Daten anonymisierten wurden. Zu den Fallstudien werden keine weiteren Beschreibungen gegeben, mögliche Problemstellungen können offen sein oder sehr individuelle Problemlösungen. Außerdem können die Fälle für die Übungen in den Klassenzimmern übernommen werden.

Sowohl das Arbeitsbuch als auch dieser Leitfaden enthalten einen **Beurteilungs-** und einen **Zufriedenheits-Fragebogen**. Die Fragebögen sind am Ende des Arbeitsbuchs und dieses Leitfadens beigefügt. Die Bewertung kann vor und nach dem Training durchgeführt werden, um eine Verbesserung zu verfolgen. Die Bewertung basiert auf den allgemeinen Lernzielen der einzelnen Module, die auch einen allgemeinen Überblick über das Training und die Module geben:

- Modul 1** Analyse von Arbeitsmarktstatistiken und zukünftigen Entwicklungstrends von Menschen50+, um den Humankapitalbedarf einer Organisation (z.B. strategische Personalplanung, Nachfolgeplanung) abzustimmen.
- Modul 2** Abschluss von Pflichten aus der Gesetzgebung oder Sensibilisierung für 50+ und Ableitung von Verbesserungsmöglichkeiten für organisatorische Prozesse, z.B. Gesundheitsmanagement.
- Modul 3** Ein optimales Arbeitsumfeld für Personen50+ unter Berücksichtigung von Mitarbeiterverhalten, Selbstwirksamkeit und Selbstregulierung zu schaffen.
- Modul 4** Ableitung von Strategien in Übereinstimmung mit Organisationsstrukturen, Leistungsmessung und Führungsverhalten zur Integration von Mitarbeiter50+, Mitarbeitern im Wandel und Arbeitssuchenden50+.

- Modul 5** Anwendung geeigneter Methoden zur Wissenssicherung und Informationsvermittlung unter Einsatz von Technologien unter Berücksichtigung der Eigenschaften der Zielgruppen.
- Modul 6** Schaffung eines ganzheitlichen und bedarfsorientierten Beratungsprozesses für Menschen50+.
- Modul 7** Verbesserung des Beratungsprozesses durch Peer-Learning.

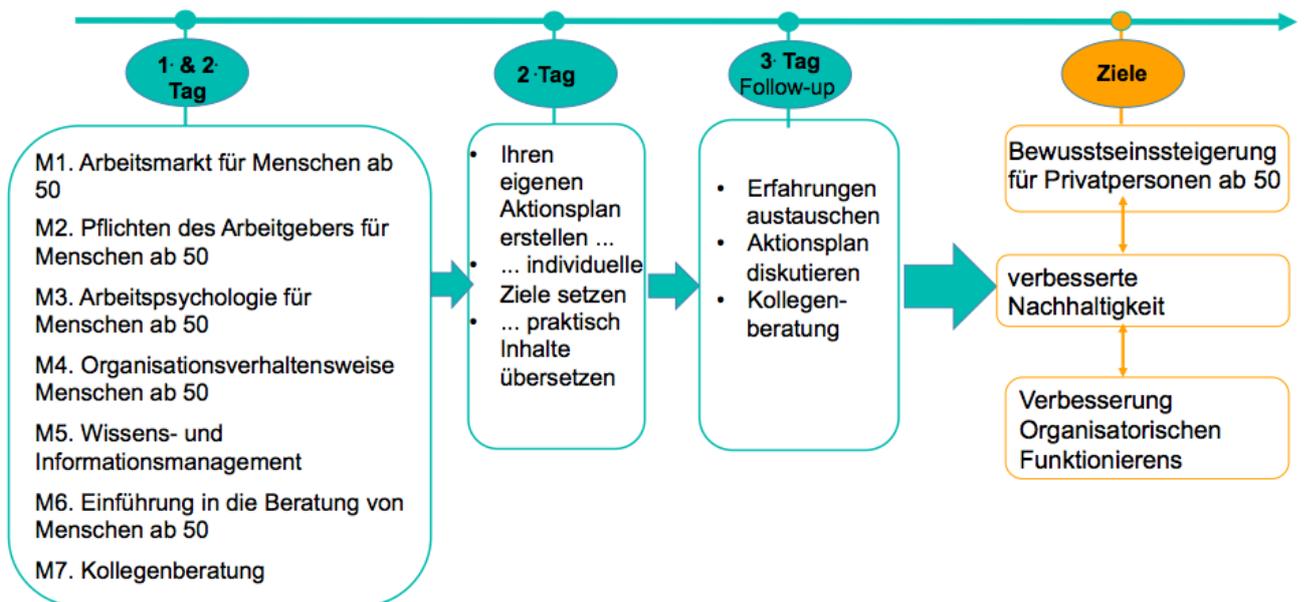
Aus Gründen der Leselichkeit wird auf die Geschlechterunterscheidung verzichtet. Die im Fließtext verwendet männliche Form schließt stets alle Geschlechter mit ein.



Übersicht

1	Modul 1: Arbeitsmarkt 50+.....	1
2	Modul 2: Arbeitgeberpflichten 50+.....	13
3	Modul 3: Berufspsychologie 50+.....	27
4	Modul 4: Organisationsverhalten 50+.....	43
5	Modul 5: Wissens- und Informationsmanagement.....	57
6	Modul 6: Einführung in die Beratung 50+.....	75
7	Modul 7: Peer-Counselling.....	90
8	Follow-up-Tag.....	95
9	Anhang A: Fallstudien.....	99
10	Anhang B: Übersicht Learning Nuggets.....	111
11	Anhang C: Trainingsbeurteilung und –bewertung.....	112

Trainingszeitplan





MODUL
Arbeitsmarkt
50+

1

Trainerleitfaden: InCounselling 50+

Name des Moduls	Arbeitsaufwand	Handbuch	Arbeitsbuch
1. Arbeitsmarkt 50+	120 Min	S. 1	S. 1

Lernziele

Am Ende dieses Kurses sind die Teilnehmer in der Lage, Arbeitsmarktstatistiken und zukünftige Entwicklungstrends von 50+ zu analysieren, um den Personalbedarf der Organisation (z.B. strategische Personalplanung, Nachfolgeplanung) aufeinander abzustimmen.

Die Teilnehmer werden etwas lernen über:

- Verständnis der wichtigsten Beziehungen und Prozesse auf dem Arbeitsmarkt und ihrer möglichen Auswirkungen auf die Organisationsebene.
- Die wichtigsten Merkmale und Trends auf dem Arbeitsmarkt des Heimatlandes, seiner unmittelbaren Nachbarschaft und der EU kennen.
- Analyse der lokalen Situation und Perspektiven (des Arbeitsmarktes) im Kontext ihres Arbeitsbereichs.
- Die Besonderheiten der Menschen50+ auf dem Arbeitsmarkt zu verstehen.
- Die Maßnahmen der aktiven Arbeitsmarktpolitik und ihre Auswirkungen auf die Arbeitsmarktposition von Menschen50+ kennen.
- Validierung neuer Programme zur Verbesserung der Arbeitsmarktposition der Menschen50+.

Schlüsselwörter dieses Moduls:

Arbeitsmarkt, Arbeitsangebot, Arbeitsnachfrage, Arbeitsstatistik, Arbeitsmarkttrends, Prognosen, Beschäftigungsquote 55+, Pensionsalter, Nachfolgeplanung, demografischer Wandel, Altersstruktur, Stärken, Schwächen, Chancen, Bedrohungen

1. Lektionsfolge

Zeit	Sequenz	Inhalt	Trainertätigkeiten	Lernaktivitäten	Soziale Formen
10 Min	Eisbrecher Aktivität: Übung 1	Zukunftsorientierte Personalpolitik	Moderator	Die Teilnehmer reflektieren die Notwendigkeit von Veränderungen und Maßnahmen, Diskussion.	Plenum
30 Min	Präsentation	Arbeitsmarktstatistik und aktuelle Trends	Frontalunterricht und Fragestellung	Aktives Zuhören und Mitwirken bei Fragen	Plenum
15 Min	Präsentation	Arbeitsmarkt- und Informationsasymmetrien	Frontalunterricht	Aktives Zuhören	Plenum
5 Min	Präsentation	Übersetzung von Arbeitsmarkttrends und Demografiemanagement	Frontalunterricht	Aktives Zuhören	Plenum
5 Min	Präsentation	Nachfolgeplanung	Frontalunterricht	Aktives Zuhören	Plenum
10 Min	Übung 2	Entscheidungen über Nachfolger	Moderator	Die Teilnehmer reflektieren die Notwendigkeit von Veränderungen und Maßnahmen, Diskussion.	Plenum

5 Min	Präsentation	Bezugnahme auf die Theorie der Entscheidung von Übung 2 über Nachfolger	Frontalunterricht	Aktives Zuhören	Plenum
10 Min	Verweis auf einen kritischen Vorfall	Nennen Sie mögliche Nachfolger für Schlüsselpositionen.	Moderator	Brainstorming über Möglichkeiten (interaktiv)	Gruppenarbeit oder Plenum
15 Min	Übung 3	Altersstruktur- oder SWOT-Analyse	Erklärt Aufgabe und unterstützt	Analyse der eigenen Altersstruktur oder SWOT	Einzelarbeit
15 (20) Min	Wissenssicherung	Präsentation der Ergebnisse oder Diskussion	Moderator	Beiträge	Plenum

2. Erläuterungen zum Klassenzimmer

Dieses erste Modul vermittelt einen ersten Eindruck vom gesamten Training. Ziel dieses Moduls ist es, das Bewusstsein unter den Praktiker-Gruppen zu schärfen, um bessere Arbeitsmarkttrends und -prognosen sowie mögliche Konsequenzen - sowohl optimistisch als auch pessimistisch - für die eigene Abteilung zu überdenken und zu verstehen.

Nach dem Pilottraining, den Expertisen und internen Diskussionen wurden die Abschnitte 2 Arbeitsmarkt und 3 Informationsasymmetrien weniger wichtig bewertet als die anderen Inhalte.

Übung 1 dient den Teilnehmern dazu, die aktuelle Personalpolitik zu überdenken und zu überprüfen, ob sie zukunftsorientiert ist oder nicht. Dazu werden sieben Punkte aus dem Buch "Gesunde Arbeit in einem alternden Europa: Strategien und Instrumente zur Verlängerung des Arbeitslebens" entnommen. Da die Punkte sensible Daten umfassen können, sollten die Ergebnisse selbst nicht im Training diskutiert werden. Es kann jedoch sinnvoll sein, zusammenzufassen, wie geeignete Teilnehmer die Punkte und Fragen finden. Diese Übung zeigt den Teilnehmern, dass sie nicht nur die Übungen machen sollen, sondern auch diese reflektieren.

Im ersten Teil wird ein statistischer Überblick über die aktuellen Trends und Prognosen am Arbeitsmarkt gegeben. Es ist wichtig, genügend Zeit für diese Phase zu berechnen. Einerseits sind einige Teilnehmer möglicherweise nicht mit dem Thema vertraut und benötigen Zeit, um das Gesamtbild zu verstehen. Auf der anderen Seite könnte es gut informierte Teilnehmer geben, die in der Lage sind, mögliche Herausforderungen und Hindernisse zu diskutieren.

Um einen Überblick zu geben, wie aktuelle Trends und Prognosen den Arbeitsmarkt, die Arbeitsnachfrage und das Arbeitsangebot beeinflussen können, werden diese im klassischen Warenmodell dargestellt. Im Rahmen dieses theoretischen Teils werden die Angebots- und Nachfragebewegungen erläutert und diskutiert. Arbeitsangebot und -nachfrage werden in Kurven dargestellt. Die Erklärung kann die Verlängerung des Rentenalters, die Reaktivierung von Personen 50+, die Abschaffung der Vorruhestandsregelung, die Verbesserung des Gesundheitsmanagements und das politische Ziel umfassen, die Beschäftigungsquote 55+ auf mindestens 50 % anzuheben.

Die beiden Abschnitte 2 Arbeitsmarkt und 3 Informationsasymmetrien erwiesen sich als weniger nützlich als die anderen Themen. Daher können die Teilnehmer den Handbuchttext (S. 9 -11) als Vorbereitung auf das Training lesen. Aufgrund der enormen Arbeitsbelastung

haben die Teilnehmer möglicherweise nicht die Zeit, sich vorzubereiten. Dann können diese beiden Abschnitte kurz in das Training aufgenommen oder übersprungen werden.

Eine Verlängerung des Arbeitslebens oder eine wachsende Erwerbsbevölkerung stellt ein Wachstum des **Arbeitsangebots** (Abschnitt 2) und eine Rechtsbewegung der entsprechenden Kurve dar. Betrachtet man das gesamte Arbeitsangebot realistisch, kann man einen Rückgang feststellen, da der Verteilungsprozentsatz der Babyboomer-Mitarbeiter und Rentner weiterwächst. Die Arbeitskräfteangebotskurven bewegen sich im Falle eines Arbeitskräfteabbaus nach links, z.B. mehr Mitarbeiter mit Vorruhestand, ein Anstieg der Mitarbeiter, die ins Ausland gegangen sind.

Ebenso wie die **Arbeitsnachfrage** (Abschnitt 2) können Stereotypen über Mitarbeiter50+ die Nachfrage senken, z. B. wenn Arbeitgeber jüngere Mitarbeiter leistungsfähiger sehen und sie den Mitarbeitern50+ vorziehen. Mitarbeiter50+ mit einer guten Gesundheit können daher dazu beitragen, Stereotypen abzubauen und Mitarbeiter50+ für Arbeitgeber attraktiver zu machen. In Polen und Kroatien gehen viele junge Mitarbeiter ins Ausland. Dies kann eine indirekte Auswirkung sein, die die Nachfrage nach Mitarbeiter50+ steigen lässt.

Die steigende Nachfrage stellt eine richtige Bewegung der Arbeitskräftenachfragekurve dar. Eine Linksbewegung der Arbeitskräftenachfragekurve kann auf externe Auswirkungen zurückzuführen sein, z.B. Rezession oder Verkleinerung des Unternehmens.

Die Prinzipenten-Agententheorie diskutiert, wie **Informationsasymmetrien** (Abschnitt 3) im Kontext von Mitarbeitern50+ vermieden werden können. Dieser Teil dient dazu, zur letzten Teilübersetzung von Markttrends überzugehen. Dieser Teil enthält verschiedene Übungen, damit die Teilnehmer die aktuelle Unternehmens- und Personalstrategie widerspiegeln. Folglich regen weitere Übungen zur Reflexion des Themas und zu langfristigen möglichen Chancen und Risiken für das Unternehmen an. Darüber hinaus werden kritische Vorfälle behandelt, um über notwendige Veränderungen in der Zukunft nachzudenken. Die letzte Übung ist eine Analyse der eigenen Altersstruktur. Je nach Informationsebene des Teilnehmers gibt es zwei verschiedene Übungen. Erstens kann eine allgemeine Altersstrukturanalyse einen dringenden Handlungsbedarf aufzeigen. Zweitens dient eine SWOT-Analyse der individuellen Altersstruktur dazu, verschiedene Arten von Herausforderungen, Hindernissen und Chancen zu erkennen. Im Folgenden werden die fünf verschiedenen Übungen beschrieben.

Die Eisbrecher-Aktivität kann an dieser Stelle wiederaufgenommen werden. Die Ergebnisse sind ein guter Ausgangspunkt für die Sensibilisierung der Teilnehmer für eine bessere Abstimmung zwischen Organisations- und Personalstrategie. Leider nimmt das

Personalmanagement neben Finanzierung und Marketing sehr oft keine wichtige Rolle ein. Wie diese Folie jedoch zeigt, können sieben Schritte dazu beitragen, die Abstimmung zwischen der Gesamtstrategie und einer PM-Strategie zu verbessern. Dies ist ein erster Schritt, um die Bedürfnisse des Personalmanagements in der gesamten Unternehmensplanung nachhaltig zu berücksichtigen. Natürlich muss die Gesamtstrategie zukunftsorientiert und im PM anwendbar sein. Beratungspraktiker können in diesem Zusammenhang eine andere Perspektive bieten und andere, weniger häufig betrachtete Prognosen und Trendentwicklungen ableiten. Dabei informieren sie Personalverantwortliche über die Arbeitsmarktsituation für Arbeitssuchende 50+. Das Kennenlernen anderer Perspektiven kann die Etablierung einer langlebigen, vorteilhaften Geschäftsplanung erleichtern.



4.2 Nachfolgeplanung

Übung 2.

- „Wie werden Entscheidungen über die Nachfolge von Positionen in Ihrer Organisation getroffen?“
Welche Methode ist Ihrer Meinung nach am besten geeignet, Nachfolger auszuwählen?
 - Wir warten üblicherweise ab, bis eine Position frei geworden ist
 - Wir bereiten diskret Nachfolger vor
 - Sobald eine Position frei wird, verlassen wir uns auf die Möglichkeit, jemanden zu finden, der diese besetzt, und hoffen auf das Beste
 - Sonstige Verfahren

Rothwell,
2010,

Übung 2 fragt die Teilnehmer, wie die aktuelle Nachfolgeplanung in der Organisation abläuft. Dies ist eine konkretere Frage. Übung 2 wird nach der Übung 1 platziert, um den Teilnehmern eine schrittweise Reflexion vom Allgemeinen bis zum Detail zu ermöglichen. Diese Übung scheint auf den ersten Blick Beratungspraktiker auszuschließen. Diese Übung gibt einen Einblick, wie Mitarbeiter rekrutiert und in das Unternehmen eingebunden werden.

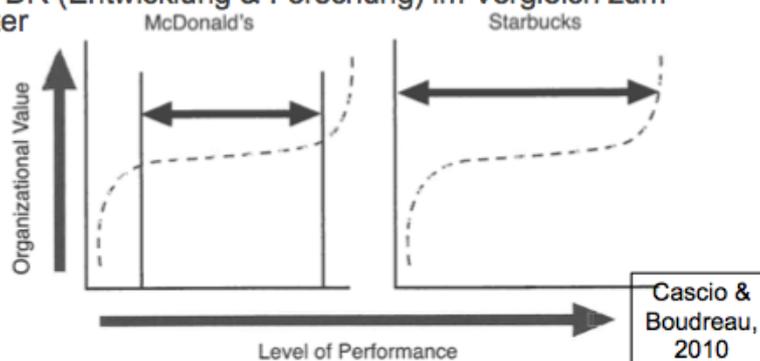
Dies kann Beratern helfen, die Beratung und Entscheidungen von Kunden zu verbessern, indem sie realistischere Aspekte berücksichtigen. Ebenso die Anweisung: "Wie würden Sie einem Personalverantwortlichen empfehlen, über Nachfolger für Positionen in einem Unternehmen zu entscheiden?".

Nach der Sammlung im Plenum von Ergebnissen und Vorschlägen kann es zu einer Diskussion kommen. Es ist sinnvoll, eine kurze Diskussion über die Nachfolgeplanung zu führen. Dennoch gibt es am Ende dieses Moduls 1 eine Abschlussdiskussion. Um ein gutes Zeitmanagement zu gewährleisten, ist es Aufgabe des Trainers, die Aufgaben, die Sammlung der Ergebnisse und die Vorgehensweise der Präsentation effizient zu moderieren. In einem zweiten Schritt werden die Ergebnisse auf einen theoretischen Input bezogen. Dabei werden die wesentlichen Aspekte einer erfolgreichen Nachfolgeplanung vorgestellt.



4.2 Nachfolgeplanung

- **Perspektivenwechsel:**
 - Unternehmen konzentrieren sich auf die Verbesserung der Leistung
 - Aber nicht auf den Wert eines Mitarbeiters im Unternehmen
 - Mitarbeiter in DR (Entwicklung & Forschung) im Vergleich zum Sachbearbeiter
- Generalisierung aller Mitarbeiter (McDonalds)
- Individualisierung aller Mitarbeiter (Starbucks)



[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

25

Die Nachfolgeplanung und das Management von Schlüsselressourcen gehen ohnehin oft mit der Entwicklung von potentiell starken und hoch qualifizierten Mitarbeitern einher. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, den Bedarf an Fort-, Weiterbildung und generellen Lernangeboten für gering qualifizierte und ältere Mitarbeiter hervorzuheben. Für ein richtiges Verständnis kann man davon ausgehen, dass Unternehmen die Perspektive zur Leistungssteigerung ändern müssen. Zu beachten ist, dass nicht nur die

Schlüsselressourcen von hohem Wert sind, sondern auch der Wert der Aufgabe für die Leistungserhaltung.

Um das Bewusstsein dafür zu schärfen, dass die Analyse der Altersstruktur des Personals (Übung 5) notwendig ist, wird ein kritischer Vorfall betrachtet. Der kritische Vorfall ist nicht Teil des Klassenzimmers. Es kann von Teilnehmern außerhalb des Klassenzimmers im Rahmen des Selbststudiums durchgeführt werden. Allerdings ist im Klassenzimmer ein Verweis darauf anzubringen. Der kritische Vorfall ist: "Stellen Sie sich vor, Sie verlieren kurzfristig einen Schlüsselmitarbeiter oder Manager. Wählen Sie einen beliebigen Bereich aus. Wer wäre bereit, die Position zu ersetzen? Nenne irgendjemanden!". Es gibt zwei Versionen des kritischen Vorfalls. Der eine bezieht sich auf die Gegenwart, der andere auf die nahe Zukunft.

Übung 3 ist die Gesamt- und Abschlussübung von Modul 1 und gleichzeitig ein Übergang zu Modul 2 mit einem Schwerpunkt unter anderem auf Gesundheitsmanagement. Um den unterschiedlichen Wissensstand der Teilnehmer angemessen zu berücksichtigen, werden zwei verschiedene Übungen angeboten. Es handelt sich entweder um eine Analyse der Altersstruktur für Teilnehmer, die noch nicht intensiv über ihre Mitarbeiter nachgedacht haben. Oder es ist eine SWOT-Analyse der eigenen Altersstruktur, also eine Zusammenfassung von Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken.

Version 1: Altersstrukturanalyse (Morschhäuser & Sochert, 2006, S. 24f.)

1. Anzahl der Mitarbeiter pro Geburtsjahr / pro Kohorte ODER Durchschnittsalter
 - a. Größe der Belegschaft
 - b. Rekrutierung - in welchem Umfang erforderlich?
 - c. Personalfuktuation
 - d. Pensionierung

2. Wenn ältere Mitarbeiter überwiegen:
 - a. Wann gehen sie wahrscheinlich in den Ruhestand?
 - b. Besteht die Gefahr von Personalengpässen oder Know-how-Verlust?
 - c. Verfahren für den systematischen und frühzeitigen Wissenstransfer
 - d. Gibt es Gesundheits-, Qualifikations- oder Einsatzprobleme bei älteren Erwachsenen?

3. Wenn Mitarbeiter mittleren Alters überwiegen:
 - a. Ist zu erwarten, dass sie im Unternehmen bleiben?
 - b. Werden sie später in den Ruhestand gehen als die heutige alte Generation?

c. Wie können Arbeitsfähigkeiten und -leistungen erhalten und gefördert werden (um die Innovationsfähigkeit zu gewährleisten)?

Interne Analyse	Stärken	Schwächen
Extern Analyse		

d.
Verstärken
die
Gefahr
erhöht
er

Fehlzeiten?

e. Welche Gegenmaßnahmen sind in guten Zeiten zu ergreifen, um Know-how zu sichern?

f. Werden Auszubildende benötigt, um Altersunterschiede auszugleichen?

4. Bewerten Sie einzelne Arbeiten, Teams oder Abteilungen, wenn das Unternehmen groß ist.

5. Spiegelung des Anteils älterer Erwachsener Es könnte unter Berücksichtigung der Arbeitsanforderungen nützlich sein?

b. Lassen sich Prioritäten für eine altersgerechte Arbeitsgestaltung ableiten?

Oder Version 2 SWOT Altersstruktur.

Möglichkeiten	SO-Strategie	WO-Strategie
Bedrohungen	ST-Strategie	WT-Strategie

Um die SWOT-Analyse auszufüllen, füllen die Teilnehmer zunächst mögliche Stärken, Schwächen, Chancen und Risiken aus. Im zweiten Schritt werden mögliche Strategien abgeleitet, z.B. welche Stärken zu einer Chance oder Bedrohung werden können. Es ist sinnvoll, die folgenden PM-Felder bei der SWOT-Analyse zu berücksichtigen: Personalbeschaffung, Qualifizierung, Arbeitsorganisation, Personalentwicklungsplan, betriebliche Gesundheitsförderung und -integration, Know-how-Transfer, Arbeitszeitgestaltung, Unternehmenskultur.

3. Referenz auf die Untergruppen

Mitarbeiter50+

Mitarbeiter50+ sind ein wachsender Prozentsatz der Mitarbeiter, da es zahlreiche Kohorten in der Babyboomer-Generation gibt. Wie der theoretische Teil zeigt, müssen viele Arbeitgeber und Personalabteilungen die Arbeitszeiten, Arbeitsplätze und Arbeitsbedingungen überdenken. Das ist der Grund, denn die Länder der Europäischen Union erhöhen das Rentenalter allmählich auf 67 Jahre und erhöhen die Beschäftigungsquote 55+ auf mindestens 50 %.

Wie im Handbuch erwähnt, ist das 50 %-Ziel für einige Länder schwer zu erreichen. Dies ist auf eine wachsende Zahl von Mitarbeitern zurückzuführen, die ins Ausland gehen (Intra-EU-Mobilität). Darüber hinaus wurde im Falle Polens das Rentenalter von 67 Jahren nachträglich wieder abgeschafft. Dies ist auf einen Regierungswechsel zurückzuführen.

Mitarbeiter50+ bleiben länger in den Unternehmen und arbeiten länger. Dies beinhaltet verschiedene anspruchsvolle Aufgaben für das Personalmanagement und die Beratung. Häufig sind sich Unternehmen der Folgen solcher Veränderungen nicht bewusst oder unterschätzen sie. Die oben erläuterten Übungen dienen daher dazu, das Bewusstsein zu schärfen und ein Überdenken der eigenen Strukturen und Methoden zu provozieren und können zu einer Veränderung führen.

In der projektinternen Umfrage wurde festgestellt, dass die Mitarbeiter möchten, dass sich die Arbeitgeber aktiv an ihrer Altersvorsorge beteiligen. Daher sollte das interne Management angepasst werden.

Mitarbeiter im Übergang in den Ruhestand

Die Altersvorsorge umfasst nicht nur die Entscheidung über das Übergangsmodell und die optimale Anpassung des Arbeitsplatzes und der Arbeitsbedingungen. Es gibt noch mehr, die

Finanzplanung sollte langfristig einbezogen werden, um einen möglichen und/oder notwendigen Vorruhestand zu ermöglichen. Um ein Beispiel zu nennen: Die deutsche Politik hat beschlossen, den Vorruhestand nicht mehr zu unterstützen, da die Arbeitskräftekapazität erhalten werden muss. Dazu wurde das Rentenalter auf 67 Jahre angehoben, und die Beschäftigungsquote 55+ soll 50 % erreichen. Auf diese Weise werden Vorruhestand oder andere Methoden, die eine frühere Entlassung aus dem Arbeitsmarkt erleichtern, vermieden.

Langfristig wird die Verlängerung der Pensionierung von individuellen Fällen begleitet. Das heißt, da ältere Menschen ein wachsender heterogener Teil der Bevölkerung sind, müssen individuelle Lösungen gefunden werden, z.B. wenn es um körperliche Einschränkungen oder gesundheitliche Einschränkungen geht, die die Fortsetzung der Arbeit behindern. Dennoch gehen auch langfristige Prognosen davon aus, dass die Aktivierung und Reaktivierung älterer Mitarbeiter nicht ausreicht, um das Produktivitätsniveau zu halten. Dies lässt sich an einer abnehmenden Kurve des Arbeitsangebots nachweisen.

Arbeitsuchende50+

Wie bereits erwähnt, ist der zukünftige Arbeitsmarkt mit Engpässen und einem Mangel an Qualifikationen und Arbeitskräften konfrontiert. In einigen Bereichen ist dies ein stärkeres Phänomen, in anderen nicht. Um das Beschäftigungsniveau zu halten, werden ältere Mitarbeiter reaktiviert. Eine besondere Rolle spielen Hausfrauen, die ein breites Spektrum an unterschiedlichen Kompetenzen besitzen. Unabhängig vom Hintergrund der Arbeitsuchenden können Unternehmen die Altersfreundlichkeit verbessern. So kann es beispielsweise bei der Rekrutierung oder dem Einstieg neuer Mitarbeiter50+ von Vorteil sein, die Bedürfnisse von Personen50+ zu berücksichtigen. Verantwortliche in diesen Bereichen sollten wissen, dass Mitarbeiter50+ einen starken Wunsch haben, sich zu zeigen. Vor allem, weil sie die eigenen Kenntnisse und Fähigkeiten als veraltet empfinden und damit nicht mehr mit jüngeren Kollegen konkurrieren können. Bei der Planung von Onboarding-Prozessen kann es von Vorteil sein, Mentoring und Coaching überhaupt nicht zu berücksichtigen. Mehrere Befragte und Gutachter berichteten, dass sie sich dadurch behindert fühlen würden.

Um zu den Arbeitsmarkttrends zurückzukehren und eine Arbeitsmarktintegration zu gewährleisten, sollte ein gewisser Schwerpunkt auf Langzeitarbeitslose gelegt werden. Um Ausgrenzung von Anfang an zu verhindern, kann sie die Aktivierung oder Reaktivierung erleichtern oder sogar überflüssig machen.



MODUL
Arbeitgeberpflichten
50+

2

Trainerleitfaden: InCounselling 50+

Name des Moduls	Arbeitsaufwand	Handbuch	Arbeitsbuch
2. Arbeitgeberpflichten 50+	120 Min	p. 19	p. 22

Lernziele

Am Ende dieses Kurses sind die Teilnehmer in der Lage, die Arbeitgeberpflichten aus der Gesetzgebung, der Bewertung der Arbeitsfähigkeit von 50+ und den möglichen Auswirkungen auf Ihr Unternehmen abzuschließen.

Die Teilnehmer werden etwas lernen über:

- Rechtliche Aspekte der Weiterbildung (als Arbeitgeberpflicht), um zu verhindern, dass ältere Erwachsene vom Lernen ausgeschlossen werden.
- Rechtliche Aspekte der Verpflichtungen der Arbeitgeber zur Schaffung eines sicheren Arbeitsumfeldes und sicherer Arbeitsbedingungen.
- Hilfreiche Gesundheitsmanagement-Aktivitäten im Unternehmen.
- Wichtigste nationale Programme für den Übergangsprozess in den Ruhestand.
- Gesetzliche Regelungen zur Alters- und Betriebsrente.

Schlüsselwörter dieses Moduls:

Gesundheitsmanagement, physische Gesundheit, subjektive Gesundheit, aktives Altern, mentale Fitness, Ruhestandsmodelle, Übergangsmanagement, legale Pensionierung, Arbeitsfähigkeitsindex, Fehlzeiten, Arbeitsunfälle, Fluktuationsrate, Teilnahmequote, Unternehmensklima, Weiterbildung, Personalentwicklung, Rekrutierung50+, Überalterung von Fähigkeiten, demografisches Veränderungsmanagement

1. Lektionsfolge

Zeit	Sequenz	Inhalt	Trainertätigkeiten	Lernaktivitäten	Soziale Formen
30 Min	Präsentation	Gesetzliche Bestimmungen Training Übergangsmanagement Einführung Gesundheitsmanagement	Frontalunterricht		Plenum
10 Min	Einführungsaufgabe	Notwendigkeit der Mitarbeiterentwicklung	Moderator	Meinung äußern und Begründung	Plenum
10 Min	Übung 1a.	Index der Arbeitsfähigkeiten	Erklärt Aufgabe und WAI, gibt Anregungen	WAI selbst ausfüllen (anonym) Diskussion über den Inhalt des WAI; Die Lernenden sammeln Vor- und Nachteile.	Gruppenarbeit
15 Min	Übung 1b.	Vor- und Nachteile WAI	Leitet die Aufgabe ein	Schreibt Vor- und Nachteile auf und bereitet die Diskussion vor.	Diskussion
5 Min	Präsentation	Präsentation der Vor- und Nachteile von WAI	Frontalunterricht	Präsentieren Sie ihre Lösungen	Plenum

10 Min	Präsentation	Strategien und Instrumente	Frontalunterricht		Plenum
10 Min (optional)	Interaktiver Austausch und Präsentation von Übergangsmodellen	Übergangsmangement	Frontalunterricht und Moderator	Zuhören und aktiv mitwirken	Plenum
30 (20) Min	Übung 3 Fallstudie	Strategien und Instrumente des Gesundheitsmanagements Chancen, Kosten, Herausforderungen	Erklärt Aufgabe, gibt Ideen	Ableitung von Strategien und Instrumenten, Kosten, Chancen und Möglichkeiten	Gruppenarbeit
10 Min	Wissen sichern	Präsentation der Ergebnisse und Diskussion			Plenum

3. Erläuterungen zum Klassenzimmer

Die Dauer dieses Moduls wird auf 120 Minuten geschätzt. Das Thema sind Arbeitgeberpflichten von Mitarbeitern 50+, Mitarbeiter im Übergang zur Pensionierung und Arbeitsuchende 50+.

Das Klassenzimmer beginnt mit einem Zitat:



Der Verantwortliche für Finanzen fragt den
Geschäftsführer:
„Was passiert wenn wir in
Entwicklungsmaßnahmen investieren und
die Mitarbeiter uns dann verlassen?“

Geschäftsführer:
„Was passiert wenn wir nicht investieren,
und die Mitarbeiter bleiben?“

-Peter Baeklund

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

2

Der Trainer präsentiert den Teilnehmern das oben genannte Zitat. Um das Thema vorzustellen, kann der Trainer die Teilnehmer fragen, ob sie mehr mit dem CFO oder mehr mit dem CEO einverstanden sind. Dies soll als Anker für die Aufmerksamkeit dienen und wird später im Klassenzimmer diskutiert. Der erste Input stellt sicher, dass es in die richtige thematische Richtung geht. Die Entwicklung der Mitarbeiter ist ein weites Feld und kann auf vielfältige Weise verstanden werden.

Nach der ersten Präsentation des Zitats, der Erläuterung der Lernziele und der Übersicht des Moduls wird ein einleitender erster Input gegeben. Es muss deutlich betont werden, dass es kein spezifisches Gesetz für ältere Menschen gibt. Man könnte zwar gegenargumentieren, dass es eine Gesetzgebung zu Übergangs- und Rentenbestimmungen gibt, die für eine

bestimmte Altersgruppe gilt. Jedoch gibt es keine konkreten Gesetze, die sich nur auf bestimmte Kohorten beziehen. So beispielsweise das generelle Verbot jeglicher (Alters-)Diskriminierung, was bedeutet, dass niemand aufgrund seines Alters - weder alt noch jung - ungleich oder ungerecht behandelt werden sollte.

Der derzeitige demografische Wandel betrifft mehrere Bereiche, die die Arbeitgeber verbessern müssen, um die Gleichbehandlung zu gewährleisten. Neue Rahmenbedingungen erfordern innovative Methoden zur Integration aller Altersgruppen der Mitarbeiter. Basierend auf der Bedarfsanalyse des Projekts bezieht sich dies insbesondere auf Weiterbildung, Training und Gesundheitsmanagement. Mit anderen Worten, diese Themen erlangen in letzter Zeit besondere Aufmerksamkeit.

Da das Projekt in mehreren europäischen Ländern durchgeführt wird, werden die europäischen Richtlinien und Entscheidungen für die betriebliche Fort- und Weiterbildung sowie generelle Lernmöglichkeiten vorgestellt. Die Richtlinien zeichnen eine allgemeine Linie des Themas. Unabhängig von der Spezifikation ist es für die Teilnehmer eines jeden Landes sinnvoll, die europäischen Richtlinien kennenzulernen, da diese früher oder später in nationales Recht umgesetzt werden sollen. Was die Spezifikation betrifft, so kann diese für jedes Land einerseits auf nationale Besonderheiten hinweisen, die in einem allgemeinen Überblick verloren gehen würden. Andererseits kann die Spezifikation an die aktuellen Erneuerungen angepasst werden und bleibt so auf dem neuesten Stand. Unten ist die entsprechende Folie dargestellt. Die Struktur soll sich kurz auf die europäischen Leitlinien beziehen und in einem zweiten Schritt auf die Einzelheiten der nationalen Gesetzgebung eingehen. Der Umfang und die Details der Gesetzgebung liegen im Rahmen der Einschätzung des Trainers. Der Trainer kann wählen, wo er die Schwerpunkte im Training setzen möchte und kann darin die gewünschten Themen von aktueller Relevanz für Personal- und Beratungsfachleute auswählen.



1. Gesetzliche Regelungen für die Weiterbildung

auf europäischem Niveau

- basiert auf Regulierungen anstelle von Gesetzen
- Grundtvig (Teil von *Europa 2020**)
 - Bekämpfung der Bildungs-Herausforderungen im Hinblick auf eine alternde Bevölkerung
 - Das Wissen von Erwachsenen erweitern und vertiefen
 - Finanzielle Unterstützung für Lehrer, Ausbilder oder Personal

auf nationaler Ebene

- Grundrecht auf Bildung
- So gut wie keine Gesetzgebung für Weiterbildung

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

5

In diesem Zusammenhang ist eine technische Mitteilung zu machen: Das gesamte Material wird kostenlos zur Verfügung gestellt. Wenn es Änderungen gibt, muss das geänderte Material erneut zur Verfügung gestellt werden.

Nach dem einleitenden Input wird das Zitat wieder aufgegriffen. Die Teilnehmer sollten ihre Meinung zum Thema und die Gründe, warum sie gegen die Meinung des CEO oder des CFO sind, mitteilen.

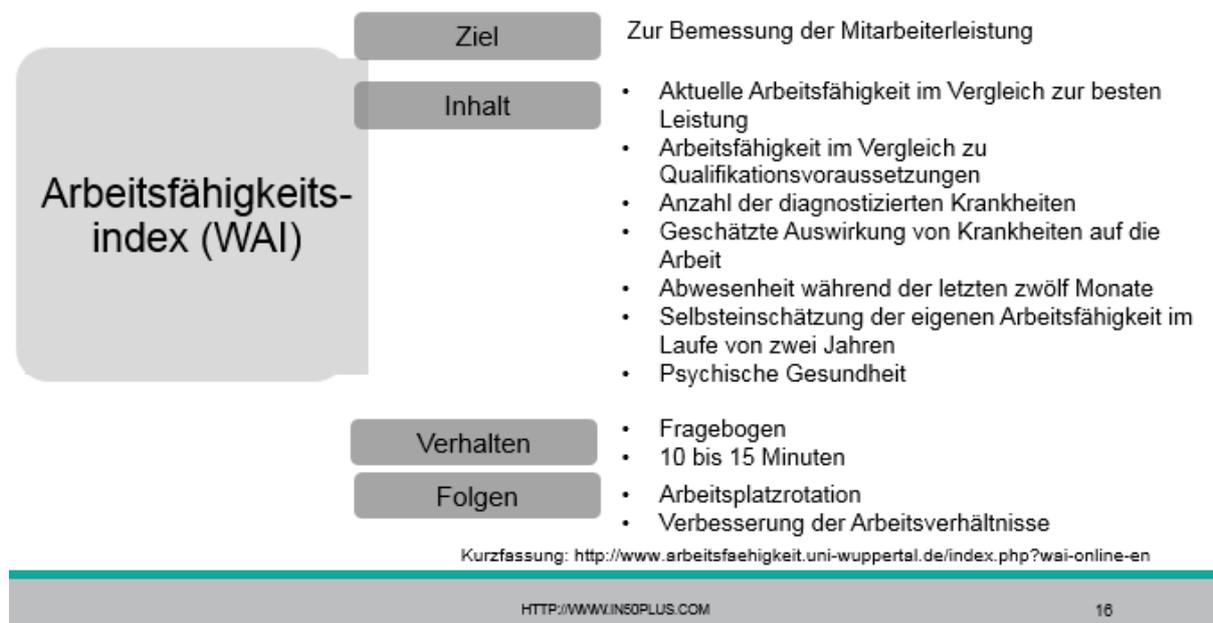
Folglich wird die Bedeutung der Generation50+ auf organisatorischer Ebene hervorgehoben und begründet. An dieser Stelle wird eine Verbindung zu Modul 3 hergestellt. Der dringende Bedarf an Schulungen für ältere Mitarbeiter wird als Arbeitgeberpflicht erklärt. Da das Thema eher psychologisch ist, werden in Modul 3 konkrete Details dazu gegeben und erläutert.

Wie bereits erwähnt, liegt ein starker Schwerpunkt auf dem Gesundheitsmanagement und der Aufrechterhaltung der körperlichen und geistigen Fitness der Mitarbeiter50+. Es wurde festgestellt, dass der Hauptgrund, aktiv zu bleiben oder inaktiv zu werden, der Gesundheitszustand des Einzelnen ist. Auch Mitarbeiter unter 45 Jahren geben ihren Gesundheitszustand als Hauptgrund an, um kurz vor der Pensionierung noch aktiv oder nicht

zu bleiben. Da das Training einer Praxisorientierung folgt, ist der Kern des Gesundheitsmanagements der Arbeitsfähigkeitsindex. Es handelt sich um einen Fragebogen, der es Unternehmen ermöglicht, die Arbeitsfähigkeit der Mitarbeiter zu bewerten.



4.3 Bewertung



Es werden nähere Einzelheiten des internen Gesundheitsmanagements erläutert, um eine erfolgreiche Umsetzung des Fragebogens und mögliche Konsequenzen zu gewährleisten. Nach der Übung von Modul 1 müssen die Teilnehmer dieser Übung 1 ihre Mitarbeiter oder Kunden bewerten. Es gibt zwei Versionen des Fragebogens, eine kurze und eine lange Version. Aufgrund der Länge des Moduls von 120 Minuten sowie der Praxis-Tauglichkeit wird die Kurzfassung des Fragebogens durchgeführt. Der Fragebogen wird im Arbeitsbuch zur Verfügung gestellt. Nachdem die Teilnehmer die Punkte ausgefüllt haben, wird eine kurze Diskussion über die Vor- und Nachteile des Fragebogens durchgeführt. Die Teilnehmer können beim Ausfüllen des Fragebogens über ihre Erfahrungen oder Probleme berichten. Die Diskussion und Externalisierung zielen darauf ab, dass die Teilnehmer ihre eigenen Mitarbeiter50+ und ihre eigenen Erfahrungen reflektieren. Daraus können sie mögliche Verbesserungsschritte ableiten, die sie in ihren Aktionsplan aufnehmen können.

Der Aktionsplan ist eine Aktivität, die am Ende des Trainings als Übung in Modul 7 integriert wird. Der Aktionsplan stellt sicher, dass die notwendigen Ziele des Trainings individualisiert und in der Praxis wiederaufgenommen werden.

In einer zweiten Inputphase werden Kenntnisse und Know-how über Entwicklungsstrategien und -instrumente sowie Übergangsmo­delle und Übergangsmanagement vermittelt. Dieses Übergangsmanagement kann durch einen interaktiven Erfahrungsaustausch erweitert werden. Diese optionale Übung 2 soll einen Überblick über die aktuellen Praktiken geben und als Grundlage für Verbesserungen und Anpassungen im Unternehmen dienen. Die Fragen sind so formuliert, dass Personal- und Beratungspraktiker sie beantworten können.

Die letzte Übung 3 ist eine Fallstudie. Der Fall behandelt das Thema Gesundheit als Schlüsselfaktor für die Fitness. Die Fälle wurden von den PM-Partnern des Projekts praxisnah erarbeitet. Der Fall kann dazu dienen, Argumente herauszufinden, die die Verantwortlichen der Unternehmen davon überzeugen würden, das interne Gesundheitsmanagement zu verbessern oder die Mitarbeiter50+ besser zu berücksichtigen. Gleichzeitig können Gründe für oder gegen gesundheitliche Verbesserungen als Argumente für die Verlängerung oder Verkürzung der Aktivitätsphase dienen. Beispielsweise können einige Mitarbeiter länger als ihr Rentenalter bleiben, während andere Mitarbeiter früher gehen können.

Für die Übungsarbeit bildet der Trainer maximal fünf Gruppen. Für die Durchführung der Fallstudie erhalten die Teilnehmer ca. 25 Minuten. Während dieser Zeit lesen die Teilnehmer den Fall sorgfältig durch und definieren gemeinsam ein Problem, für das sie eine Lösung finden. Die Teilnehmer müssen bestimmte Kriterien für die Strategie eines Unternehmens finden, die mit der Lösung einhergehen. Gemeinsam sollen sie konkrete Instrumente für die Problemlösung benennen und schließlich über Nutzen und Herausforderungen nachdenken. Im letzten Schritt kann sich jeder Teilnehmer durch die Benennung von Nutzen und Herausforderungen wieder mit den Bedürfnissen und Merkmalen der eigenen Mitarbeiter und des eigenen Unternehmens verbinden.

Nach der Gruppenarbeit werden die Lösungen im Plenum vorgestellt. Alle Ergebnisse werden vom Trainer auf einer Tafel oder einem Bildschirm gesammelt. Die Teilnehmer können die Ergebnisse kopieren oder z.B. durch einen Screenshot zur Verfügung stellen lassen. Je nach Anzahl der Gruppen kann die Präsentation im Plenum mehr oder weniger lange dauern. Da alle Gruppen den gleichen Fall hatten, wäre es am besten, zuerst alle Gruppenlösungen anzuhören und schließlich die endgültigen Gesamtergebnisse zu kommentieren und zu diskutieren. Es kann jedoch sinnvoll sein, jedes Gruppenergebnis

einzelnen zu besprechen und zu bewerten. Dies geschieht nach Einschätzung des Trainers. Während der Gruppenarbeit kann er oder sie herumlaufen und die Lösungen vergleichen. Wenn die Lösungen sehr unterschiedlich sind, kann eine individuelle Rückmeldung besser sein als die Gesamtdiskussion.

In diesem Zusammenhang können Beratungspraktiker Informationen über die Bedürfnisse und Merkmale von Arbeitssuchenden und Arbeitswechslern 50+ liefern.

Je nach verbleibender Zeit kann der Fokus mehr oder weniger auf das Übergangsmanagement gelegt werden. Diese eher kurze Sequenz beginnt mit drei Fragen. Die ersten Teilnehmer sollen berichten, welche reibungslose Übergangsprozesse bereits genutzt werden, wie sie im Unternehmen finanziert werden und welche Argumente dazu beitragen können, die Mitarbeiter 50+ vom Bleiben zu überzeugen. Der zweite Schritt kann als Diskussion im Klassenzimmer oder als provokante Frage zur weiteren Reflexion außerhalb des Klassenzimmers dienen.



6. Übergangsmanagement

Modelle:

- Betriebliche Altersversorgung
- Altersteilzeit
- Arbeitsplatzteilung
- Zeitwertkonten
- Demographische Fonds
- Altersfreundliche Arbeitsplätze

Die zweite Folie zeigt mögliche Übergangsmodelle. Wie bereits erwähnt, kann dieser Teil je nach verbleibender Zeit mehr oder weniger fokussiert werden. Wenn genügend Zeit zur Verfügung steht, kann der erste Austausch über Argumente zur Verlängerung der Aktivität mit folgenden Fragen angeleitet werden: "Welche Erfahrungen mit guten Praktiken bei

Übergangsmodellen haben Sie?“, „Welche Modelle können Sie sich vorstellen, die Sie in Ihrer Organisation umsetzen können?“.

4. Referenz auf die Untergruppen

Mitarbeiter50+

Insbesondere die Zielgruppe Mitarbeiter50+ und Geringqualifizierte erhalten weniger Zugang und weniger Möglichkeiten zu Weiter- und Fortbildungen. Trotz der Tatsache, dass ältere Mitarbeiter nicht nach Aufstiegsmöglichkeiten und Selbstentfaltung am Arbeitsplatz streben, wurde Training als wertvoll für die **kognitive Fitness** angesehen, die die **körperliche Fitness** gleichermaßen beeinflusst. Die Förderung der körperlichen und geistigen Fitness des eigenen Personals hat positive Auswirkungen auf die organisatorische Produktivität und das Arbeitsklima.

Der **Arbeitsfähigkeitsindex** dient als erster Anker, um die Methoden und Instrumente des Unternehmens zu überdenken. Es kann sogar sinnvoll sein, Gesundheitsaspekte in die Strategie zu integrieren. Dennoch ist es wichtig, gute Instrumente und Methoden für das Gesundheitsmanagement zu wählen. In der projektinternen Bedarfsanalyse wurde festgestellt, dass einige Unternehmen keine Gesundheitskurse etablieren konnten, weil die lokalen Sportvereine so dominant und präsent waren. Es wurden unabhängig vom Unternehmen viele Bürger50+ in diese Sportvereine integriert, so dass kein weiterer Bedarf für Angebote körperlicher Aktivitäten vorhanden war. Die unternehmerische Aufgabe besteht darin, geeignete Methoden zu finden, die auf die Bedürfnisse der Mitarbeiter eingehen. Dies kann eine medizinische Untersuchung sein, bei der in einer kurzen Pause während der Arbeitszeit frisches Obst angeboten wird oder sogar einmal im Monat Massagen durchgeführt werden.

Der Arbeitsfähigkeitsindex erfasst kein **weiteres Training oder Weiterbildung**, seine Bedeutung wird jedoch mit den folgenden drei Absätzen aus "Verbesserung der Arbeitsbedingungen für Babyboomer-Mitarbeiter, Anforderungen und Bedürfnisse von Mitarbeitern über 50 Jahren" von Holder und Scharpf (S. 2-3; eigene Übersetzung) wiederaufgenommen:

[...] Lernen ist ein kognitiver Input und hat wahrscheinlich positive Auswirkungen auf das kognitive Altern (FitzGerald, Reid, & O'Neill D 2017). Darüber hinaus hilft es, internalisierte Routinen und monotone Aktivitäten zu externalisieren (Nonaka & Takeuchi 1991). Außerdem verhindert die regelmäßige Wiederholung und Aneignung von Wissen, dass Mitarbeiter mit monotonen Tätigkeiten Kenntnisse und Fähigkeiten vergessen. [...]

Dennoch, wie der Cedefop-Bericht (2011) für die Berufsbildung zeigt, nimmt nur etwa die Hälfte der älteren und gering qualifizierten Mitarbeiter - im Vergleich zu jungen und mittleren Mitarbeitern – am Training teil. Betrachtet man die Situation der KMU,

so macht die Tatsache, dass deren Personalabteilungen mit begrenzteren Kapazitäten konfrontiert sind, die Situation noch prekärer. [...] Trainings in diesem Zusammenhang sind eine wichtige Quelle, um Mitarbeiter zu motivieren und die kognitive Fitness zu erhalten, was wiederum für KMU von Vorteil ist. Cedefop (2011) hat bereits erkannt, dass diese Unternehmen die Notwendigkeit haben könnten, das Personalpotenzial besser zu nutzen.“

Daraus lässt sich schließen, dass es neben den psychologischen Voraussetzungen für die Bildung älterer Mitarbeiter eine Arbeitgeberpflicht ist, den Zugang und die Teilnahme der Mitarbeiter 50+ an der Weiterbildung zu gewährleisten. Auch hier können Arbeitgeber neben psychologischen Voraussetzungen die Attraktivität des Trainings für diese Peergroup verbessern.

Mitarbeiter im Übergang in den Ruhestand

Darüber hinaus zeigen kognitive und körperliche Fitness positive Auswirkungen auf lange Sicht. Eine Möglichkeit, einen reibungsloseren Übergang in den Ruhestand zu ermöglichen, besteht darin, Schulungen und Kurse ebenfalls für pensionierte Mitarbeiter zugänglich zu machen. Dies kann eine Art von **Rentnerclubs** sein. Oder diese kann in die Zusammenkünfte von Rentnerclubs integriert werden. Rentner können sich entweder zu körperlichen Aktivitäten oder für andere Themen treffen. Dies geht auch mit den Ergebnissen von Modul 3 einher. Sie können sich noch mit alten sozialen / beruflichen Rollen identifizieren. Auf diese Weise kann die frühere berufliche Rolle noch wahrgenommen werden und ein Übergangsprozess in neue Rollen und tägliche Aktivitäten verläuft höchstwahrscheinlich reibungsloser.

Ein Arbeitgeber ist weiterhin verpflichtet, den Inhalt von Modul 1 und Modul 5 zu verbinden. Dies gilt insbesondere für die Planung der Personalabteilung und derjenigen, die in den kommenden zwei oder drei Jahren in den Ruhestand gehen werden. Dies ist wichtig für Fragen des Wissens- und Informationsmanagements. Dieses Thema wird in Modul 5 behandelt. Um die Produktivität eines Unternehmens zu gewährleisten, muss sich ein Arbeitgeber um seine Mitarbeiter kümmern. Für diese Untergruppe sind dies vor allem Nachfolgeplanung, Gesundheitsmanagement, angemessene Lernmöglichkeiten und die Ermöglichung eines individuell angemessenen Übergangsprozesses. Obwohl die Politik noch viel mehr Erneuerungen und Anpassungen benötigt, könnte ein Arbeitgeber individuelle Übergangsprozesse anbieten. In einem persönlichen Gespräch können einige Mitarbeiter sogar zu einem längeren Aufenthalt ermutigt werden. Da die Lebenserwartung und die gesunde Lebenserwartung steigen werden, sind die Menschen in der Lage und haben oft

den Willen länger aktiv zu sein. In der Regel sind diejenigen, die einen akademischen Hintergrund haben oder in höheren Positionen arbeiten, an einer Tätigkeit nach der Pensionierung interessiert. Dennoch können viele Mitarbeiter aufgrund körperlich anstrengender Tätigkeiten und gesundheitlicher Einschränkungen nicht weiterarbeiten. Sie helfen oft ihrer Familie oder zu Hause. Dazu sollen weitere Formen der Tätigkeit nach der Pensionierung akzeptiert werden, z.B. die Betreuung eigener Eltern oder Familienangehöriger usw. Dies entspricht ebenso einer Erwerbs-Aktivität, wird aber nicht von offizieller Seite betrachtet.

Arbeitsuchende50+

Ein besonderes Problem ist das Gesundheitsmanagement sowie die Bildung und Trainings von Arbeitslosen und Arbeitsuchenden50+. Gesundheit und Lernen sind zwei entscheidende Konzepte zur Förderung der geistigen und körperlichen Fitness und werden bei dieser Untergruppe nicht berücksichtigt. Dies stellt in der Folge einen Nachteil dar und führt langfristig dazu, dass sie hinter andere Arbeitskräfte auf dem Arbeitsmarkt zurückfallen. Daher sollte es eine Aufgabe sein, Schulungen und körperliche Reaktivierung für Arbeitsuchende50+ zugänglich zu machen.

Im Rahmen dieser Trainings können Fähigkeiten und Kompetenzen aktualisiert werden und verhindern, dass sie hinter andere wettbewerbsfähige Arbeitskräfte zurückfallen. Neben dem Erhalt der eigenen aktuellen Fähigkeiten und Kompetenzen ist es jedoch wichtig, sich um den Gesundheitszustand der Arbeitsuchenden zu kümmern. Im Allgemeinen fehlt den meisten Arbeitslosen der Alltag und sie leiden auch unter einer Art sozialer Ausgrenzung. Zusammenfassend lässt sich sagen, dass der Alltag kaum befriedigend ist, was sich auf das Wohlbefinden und die laufende Arbeitssuche auswirkt. Langfristig wäre es sinnvoll, körperliche und geistige Reaktivierungsmöglichkeiten insbesondere für Arbeitslose50+ zu schaffen. Personalverantwortliche sollten sich darüber im Klaren sein, dass sich diese Voraussetzungen gleichermaßen auf Rekrutierungs- und Onboardingprozesse auswirken.

In diesem Zusammenhang ist es wichtig, über die Interviews des Projekts zu berichten, die für die Bedarfsanalyse durchgeführt wurden. Befragte Berater berichteten, dass sich insbesondere Arbeitsuchende50+ bestraft fühlen, wenn sie einen Mentor für den Onboarding-Prozess in einem Unternehmen bekommen. Sie haben das Gefühl, viel Erfahrung zu haben und halten es nicht für notwendig, eine spezifische Hilfe zu erhalten, um das Unternehmen und den neuen Job kennenzulernen.

Weitere Einblicke und Erklärungen werden in Modul 3 im Abschnitt Selbstwirksamkeit und Selbstregulierung in Übergangsprozessen gegeben. Solche Übergangsprozesse können eine Entlassung, die Aufnahme einer neuen Stelle oder der Ruhestand sein.

MODUL

Berufspsychologie

50+

3

Trainerleitfaden: InCounselling 50+

Name des Moduls	Arbeitsaufwand	Handbuch	Arbeitsbuch
3. Berufspsychologie 50+	120 Min	p. 39	p. 44

Lernziele

Am Ende dieses Kurses sind die Teilnehmer in der Lage, das Arbeitsumfeld für 50+ unter Berücksichtigung von Mitarbeiterverhalten, Selbstwirksamkeit und Selbstregulierung zu optimieren.

Die Teilnehmer werden etwas lernen über:

- Unterschiedliche Entwicklungsphasen einschließlich körperlicher und psychischer Fähigkeiten, insbesondere für Menschen 50+.
- Beziehungen zwischen Privatleben und beruflicher Entwicklung.
- Anforderungen an die Selbstwirksamkeit älterer Erwachsener.
- Angemessene Selbstregulierung in Übergangsprozessen.
- Extrinsische und intrinsische Motivation einzelner Mitarbeiter50+, Mitarbeiter im Wandel und Arbeitslose50+ am Arbeitsplatz.

Schlüsselwörter für dieses Modul sind:

Karriereentwicklung, berufliche Interessen, Lebensrollen, Lebensziele, Merkmal & Faktor, Lebensregenbogen, sozial-kognitive Karrieretheorie, Karriereressourcenmodell

Motivation, Selbstwirksamkeit, Selbstregulierung, Selbstvertrauen, Arbeitsunterstützung, Arbeitszufriedenheit, Feedback, Selbstbewertung, Kompetenztransfer

1. Lektionsfolge

Zeit	Sequenz	Inhalt	Trainertätigkeiten	Lernaktivitäten	Soziale Formen
15 Min	Anker	Brainstorming der Stereotypen und Merkmale älterer Mitarbeiter	Erklärt die Einführungsaufgabe	Brainstorming des eigenen Wissens, der Stereotypen und der Eigenschaften älterer Mitarbeiter	Einzelarbeit und Plenum
5 Min	Präsentation	Lernziele und Überblick	Frontalunterricht	Zuhören	Plenum
40 Min	Präsentation Teil 2	Selbstwahrnehmung bei der Arbeit, Überblick und Motivation, Selbstwirksamkeit und Selbstregulierung	Frontalunterricht	Zuhören und Notizen machen	Plenum
7 Min	Präsentation Teil 3	Vorschläge für Unternehmen Kognitionen älterer Erwachsener	Frontalunterricht & Moderator	Zuhören und berichten	Plenum
3 Min	Wissenssicherung	Interaktive Zusammenfassung	Moderator	Kommentare zur Zusammenfassung	Plenum
10 Min	Übung 1	Übung zur Reflexion der eigenen 50+ Mitarbeiter (Zusammenfassung zum	Erklärt Aufgabe, gibt Ideen	Vorbereitung auf Übung 2	Einzelarbeit

		Brainstorming)			
10 Min	Übung 2	Übung zur Reflexion der Werte des eigenen Unternehmens & Alterungsfreundlichkeit	Erklärt Aufgabe, gibt Ideen	Schreibt Merkmale der eigenen Mitarbeiter ab & Präsentation	Einzelarbeit und Plenum
10 Min	Übung 3	Wie würden Sie Ihre Kollegen für altersgerechte Unternehmenswerte überzeugen?	Erklärt Aufgabe, gibt Ideen	Argumente und Gegenargumente für die Diskussion vorbereiten	Partner- oder Gruppenarbeit
20 Min	Diskussion	Wie würden Sie Ihre Kollegen für altersgerechte Unternehmenswerte überzeugen?	Moderator	Zwei-Kreis-Diskussion	Plenum

2. Erläuterungen zum Klassenzimmer

Die Einführungsaktivität ist ein Brainstorming, das von jedem Teilnehmer als Einzelarbeit durchgeführt wird. Die Frage für diese Aktivität lautet: Wann betrachten Sie eine/n Person/Mitarbeiter als alt? Was zeichnet einen alten Menschen aus? Die Teilnehmer haben 5 Minuten Zeit, um sich über typische Stereotypen und Alter zu informieren.

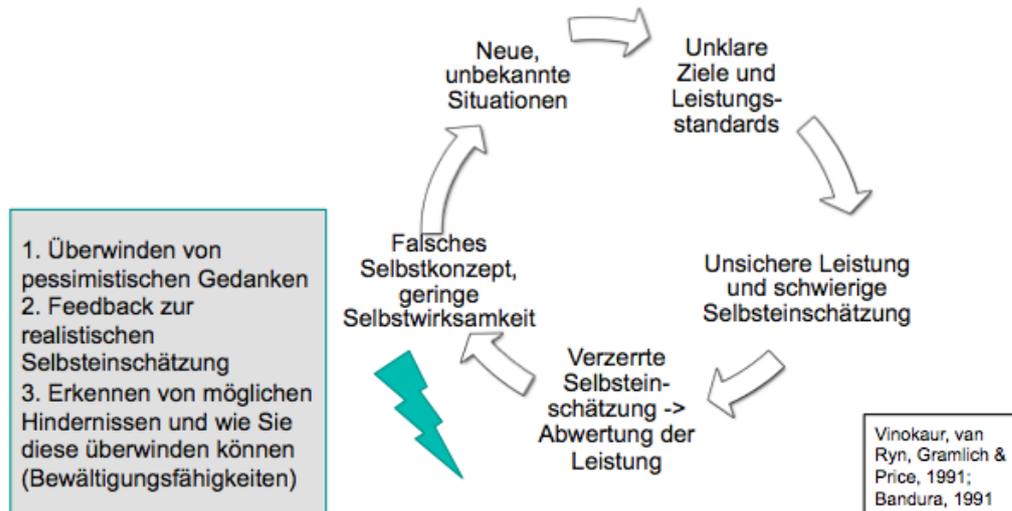
Anschließend präsentieren sie ihre Ergebnisse im Plenum. Der Trainer sichert die Ergebnisse auf einer Tafel oder auf einer Powerpoint-Folie. Es gibt auch Raum für einen kurzen Austausch zwischen den Teilnehmern. Vielleicht wollen andere einen Punkt kommentieren, etwas hinzufügen oder an ein Gegenteil erinnern. Diese erste Übung hat verschiedene Funktionen. Erstens kann sich das Wissen über Stereotypen auf **informelles Wissen** beziehen, das die Teilnehmer in der Praxis oder im täglichen Leben erworben haben. Damit die Teilnehmer über Stereotypen brainstormen können, wird ihr Vorwissen über Mitarbeiter50+ aktiviert. Sowohl die Perspektiven der Personal- als auch der Beratungspraktiker werden berücksichtigt und zusammengeführt.

Dieses Brainstorming dient als Grundlage für die Reflexion der eigenen Stereotypen nach der Präsentation von Wissen. Mögliche Fragen für die Reflexion können sein: "In welchem Alter sind Stereotypen obsolet", "Gibt es einen Unterschied zwischen Motivationsfaktoren für ältere und jüngere Mitarbeiter?" oder "Wie kann man das Selbstvertrauen von 50+ und neuen 50+ Mitarbeitern fördern?" Diese Methode ermöglicht eine Differenzierung beider Teilnehmergruppen. Gleichzeitig sichert es einen gleichen Ausgangspunkt und kontinuierlich einen gegenseitig vorteilhaften Austausch.

Zweitens soll diese Aktivität Motivation erzeugen. Das Brainstorming soll zu einer Neubetrachtung der eigenen Mitarbeiter50+ führen und das Interesse am Thema Motivation, Selbstwirksamkeit und Selbstregulierung von Personen50+ wecken.

Diskussionen, Kommentare oder Austausch von Teilnehmern sind jederzeit willkommen. Auch während des Frontalunterrichtes. Das Hauptziel ist die Schaffung einer interaktiven Lernumgebung. Als Beispiel:

1.2 Selbstwirksamkeitsüberzeugung



[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

11

Dieses Diagramm zeigt, warum Menschen50+ Probleme beim Aufbau von Selbstvertrauen haben können. Um überladene Folien zu vermeiden, werden nur die wichtigsten Informationen angezeigt, während der Sprecher in der Präsentation weitere Inputs gibt. Die Teilnehmer können aus der Vorlesung die wichtigsten Punkte auswählen und sich die entsprechenden Notizen machen. Darüber hinaus kann es nach der Erläuterung des Inhalts sinnvoll sein, die Teilnehmer nach ihrer Meinung und Erfahrung zu fragen. In der Diskussion haben die Teilnehmer die Möglichkeit, sich über interessante Themen auszutauschen. Die Anweisung lautet: "Welche Argumente überzeugen Ihre Kollegen, altersgerechte Werte zu etablieren". Diese Anweisung wird mündlich erteilt, aber es gibt Platz für die Antwort im Arbeitsbuch des Lernenden (Seite 22). Diese Frage greift die potenzielle Austauschfrage von Modul 2 im Rahmen von Übergangsmanagementmodellen auf. Bei Diskussionen im Plenum hat der Trainer dann eine moderierende und leitende Rolle.

Nach den drei Vortragsteilen haben die Lernenden den Input erhalten. In einem nächsten Schritt sollen sie das erste Brainstorming überdenken. Daher dient die unten gezeigte Folie als Anker. Die letzte Folie stellt die Ergebnisse der Umfrage und des Interviews des Projekts dar. Diese Merkmale sind Ergebnisse aus den Interviews, die mit Personal- und Beratungsfachleuten durchgeführt wurden.



2. Wie ist man altersfreundlich?

- Was besagt das Alter? (Rückbezug zu anfänglichem Brainstorming)
 - Biologisches Alter
 - Subjektives Alter
 - Professionelles Alter

 - Biologischer Verfall, aber kein kognitiver Verfall
 - Körperliche Aktivität + richtige Ernährung beeinflussen den Rückgang
- ➡ Mehr komplexe Arbeit, weniger körperlich harte Arbeit
- Anpassung von Arbeitsplätzen und Arbeitsbedingungen (Modul 2):
ergonomische Stühle, frisches Obst, betriebliche Sportprogramme,
angepasste Schichtzeiten

Ng & Feldman, 2008;
FitzGerald et al., 2017

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

17

Die Anweisung "Hauptmerkmale der Mitarbeiter50+ in Ihrem Unternehmen/Organisation auflisten" bezieht sich dann auf die einzelne Organisation oder das Unternehmen. Während es bei dem Brainstorming im Allgemeinen um Personen50+ ging, steht bei dieser Aktivität die individuelle Organisation im Vordergrund. Sie dient als Übergang zur Abschlussübung und soll den Einzelnen dazu bringen, die Bedürfnisse des eigenen Personals zu reflektieren und das Bewusstsein für die Bedürfnisse der eigenen Mitarbeiter zu schärfen.

Die zweite Aufgabe zielt darauf ab, die Bedürfnisse der Mitarbeiter50+ mit den spezifischen Werten oder der Strategie des Unternehmens oder der Organisation zu verbinden. Diese Sitzung sollte nicht länger als 10 Minuten dauern. In dieser Zeit bereiten die Teilnehmer eine kurze Beschreibung eines Wertes oder einer Strategie vor und entwickeln selbstständig eine optimierte Version in Bezug auf die eigenen Erkenntnisse der Mitarbeiterbedürfnisse. Dies bezieht sich auf ein niedriges Niveau des **selbstgesteuerten Lernens**. Das Problem ist offen strukturiert, was in der Regel ein komplexer Wissenstransfer ist. Auf jeden Fall sind die Teilnehmer aufgrund der bisherigen Erfahrungen und des Know-hows in der Lage, informell erworbenes Know-how mit neu präsentiertem Input in Bezug auf das einzelne Unternehmen zu verbinden. Es ist davon auszugehen, dass die Teilnehmer unbewusst den Werten und der Kultur des eigenen Unternehmens zugrunde liegen, was den Komplexitätsgrad der Übung verringert.



Übung 3.

1. Welche Unternehmenswerte entsprechen 50+ Charakteristika? (Z. B. Unternehmenswert: Arbeitszufriedenheit, da sie die Weichen für eine höhere Leistungsbereitschaft stellt).
2. Gibt es in Ihrem Unternehmen angemessene Maßnahmen für die Jobzufriedenheit von Mitarbeitern 50+?
Wie fördern Sie altersfreundliches Feedback, um die Zufriedenheit von Arbeitssuchenden 50+ zu unterstützen?

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

19

Diese Übung dient der Vorbereitung auf das Abschlussgespräch. Daher erarbeiten die Teilnehmer Argumente, um die Kollegen davon zu überzeugen, altersgerechte Werte zu schaffen. Gleichzeitig erarbeiten sie Gegenargumente. Die Abschlussdiskussion wird dann zwischen zwei Gruppen durchgeführt. Es werden zwei Stuhlkreise gebildet, ein innerer und ein äußerer Kreis. Diejenigen, die sich in den inneren Kreis setzen, stellen das Gegenargument dar (gegen altersfreundliche Werte). Diejenigen, die im äußeren Kreis sitzen, sind für altersgerechte Werte. So diskutieren immer zwei Teilnehmer Pro- und Contra-Argumente. Nach fünf Minuten werden die Plätze gewechselt und andere Teilnehmer kooperieren. Auf diese Weise werden vier Diskussionsrunden durchgeführt. Obwohl fünf Minuten recht kurz sind, ist dies die Absicht des Diskussionsstils. Ziel ist es, so viele Austauschpartner wie möglich zu haben.

3. Referenz auf die Untergruppen

Die aktuelle Literatur über Motivation, Selbstwirksamkeit und Arbeitsleistung von Personen50+ deckt nur wenig die Unterscheidung zwischen den folgenden drei Untergruppen ab. Deshalb werden in diesem Abschnitt weitere Informationen zu den drei Untergruppen gegeben. Die Informationen können als weiterer Input und Spezialisierung dienen.

Mitarbeiter50+

Da das Rentenalter in vielen europäischen Ländern schrittweise erhöht wird, ist es wichtig, das Arbeitsumfeld für Mitarbeiter über 50 Jahre zu optimieren. Dies bezieht sich auf die Anpassung der Arbeitsbedingungen und der Arbeitsplätze. Darüber hinaus beschließen immer mehr Menschen50+, ihren Arbeitsplatz oder den Beruf zu wechseln. Im Rahmen des Learning Nuggets über Karriereentwicklungstheorien können Praktiker bessere Matching und Onboarding-Prozesse zwischen einer Person50+ und einem Beruf verstehen und optimieren. Allerdings müssen verschiedene Faktoren wie die aktuellen und zukünftigen Lebenserwartungen und die tatsächliche Gesundheitssituation berücksichtigt werden. Personen50+, die auf der Suche nach einem anderen Beruf sind, haben eine hohe Motivation, sich weiterzubilden und neue Dinge zu lernen. Diese Motivation weckt viele Potenziale und setzt eine hohe Selbstwirksamkeit frei. Diese Selbstwirksamkeit ist zudem aufgrund der Berufserfahrung realistisch. Dennoch ist zu berücksichtigen, dass Mitarbeiter50+ in den kommenden 15 Jahren einem körperlichen Rückgang ausgesetzt sind. So sollen die Arbeitstätigkeit und das Arbeitsumfeld - einschließlich der Arbeitsbedingungen - alters- und altersgerecht sein. Das bedeutet, weniger körperliche Anstrengung, mehr geistig komplexe Arbeit. Unternehmen können den Arbeitsplatz an ergonomische Standards anpassen. Darüber hinaus können sie in der Morgenpause frisches Obst und körperliche Aktivitäten anbieten. Dies sind Schlussfolgerungen aus Modul 2, die mit Modul 3 verbunden werden können und Motivation, berufliche Selbstwirksamkeit und Arbeitsleistung fördern.

Die Bedürfnisse und Motivationsfaktoren für Personen50+ sind Kriterien, die die Attraktivität einer **Arbeitgebermarke** für diese Zielgruppe erhöhen können. Jeder Mensch, unabhängig vom Alter, ist ein Individuum mit eigenen Bedürfnissen, Werten und Fähigkeiten. Trotz Individualität können verallgemeinerte Peer-Merkmale Informationen liefern, die für eine gesamte Kohorte gelten. In der Studie des Projekts und anderen Studien wurde festgestellt, dass die aktuelle Generation50+ gegenüber ihrem Unternehmen loyal und zuverlässig sind. Außerdem sind sie pünktlich, weniger abwesend und achten auf Sicherheit und Qualität. Die meisten von ihnen haben einen Sozialisierungsprozess durchlaufen, in dem diese Werte von

enormer Bedeutung waren. In Modul 4 werden entsprechende Führungseinstellungen und Unternehmenswerte wie Zuverlässigkeit, Sicherheit und ein gut funktionierender Arbeitsprozess, der auf Pünktlichkeit und geringe Fehlzeiten reagiert, aufgezeigt. Diese Kriterien können helfen, einen altersgerechten Onboarding-Prozess zu etablieren.

Eine weitere Diskussion könnte über den Unterschied zwischen **alterns-** und **altersgerecht** sein. Das Altern bezieht sich auf den Prozess des Älterwerdens. Das Altern in einem Unternehmen geht einher mit präventiven Methoden, wie z.B. körperlicher Aktivität und vielleicht Ernährungsvorschlägen. Die Neugestaltung einer Arbeitsumgebung kann körperliche Einschränkungen im Alter verhindern. Das Konzept der Altersfreundlichkeit bezieht sich auf ältere Menschen und konsekutiven Maßnahmen. Dann können die körperlichen Einschränkungen stärker sein und es müssen nicht mehr präventive, sondern reaktive Schritte gewählt werden. Zum Beispiel eine Verschiebung der Arbeitstätigkeit, um harte Arbeit aufgrund von körperlichem Verfall zu vermeiden.

Mitarbeiter50+ im Übergang in den Ruhestand

In Modul 3 geht es um Selbstwirksamkeit und Selbstregulierung. Der Bezug zu Mitarbeitern im Übergang und Arbeitsuchenden50+ findet im Rahmen der Selbstregulierung statt. Dies liegt an der Schwierigkeit, die Personen50+ haben, wenn sie mit ungewohnten, neuen Situationen konfrontiert werden.



1.3 Selbstregulierung



Im Zusammenhang mit Übergangs- und Pensionierungsprozessen sind einige Mitarbeiter mehr oder weniger motiviert in den Ruhestand zu gehen. Es ist die Aufgabe des Personalberaters, einen Mitarbeiter in den Ruhestand zu führen oder weiterzuarbeiten, im Hinblick auf seine individuellen Ziele und den Gesundheitszustand. Es kann von Vorteil sein, verschiedene **Alterskonzepte** für einen Mitarbeiter zu berücksichtigen. Dazu können die Selbsteinschätzung von älteren Menschen, die Dauer, die man im Unternehmen arbeitet, oder die Gesamtdauer des Arbeitslebens gehören. Es ist wichtig, eine übereilte Entscheidung zu vermeiden, die einen älteren Mitarbeiter in eine unerwünschte Richtung drängt, da dies die Motivation und Selbstwirksamkeit einer Person beeinträchtigen könnte. Ein Berater oder PM-Praktiker sollte sich bewusst sein, dass in diesem Zusammenhang

weder Über- noch Unterschätzung von Vorteil ist. Folie 23 knüpft wieder an das einleitende Brainstorming der Eigenschaften von 50+ an und diskutiert verschiedene Alterskonzepte.

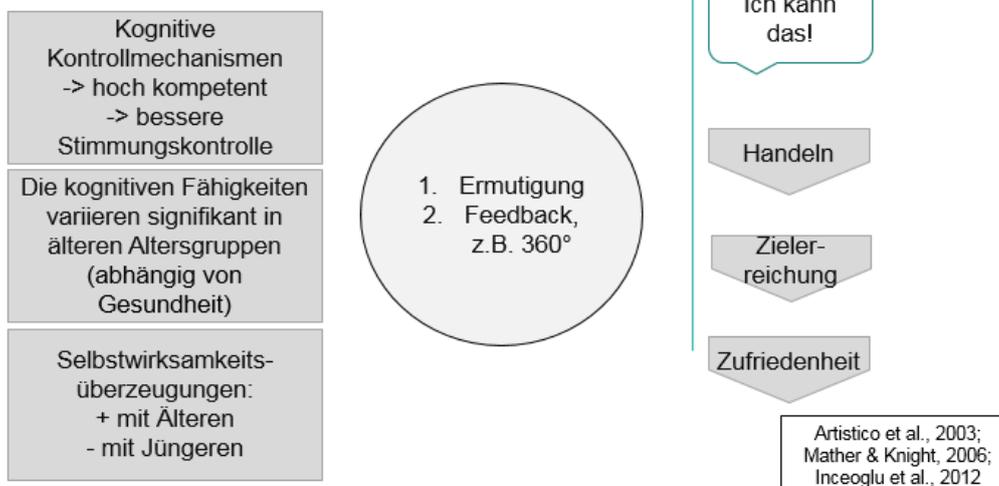
Im Rahmen der Ermutigung berücksichtigen die meisten Mitarbeiter nicht den Wechsel der eigenen Lebensrolle und haben sich möglicherweise keine Ziele für den eigenen Ruhestand gesetzt. Solche Ziele haben nicht die Eigenschaft, einen konkreten Erfolg oder eine konkrete Entwicklung durchzuführen und zu messen. Bei diesen Zielen geht es um die Beschäftigung mit einer bestimmten **Tätigkeit nach dem Ruhestand**. Darüber hinaus haben viele Mitarbeiter, wie der Motivationsteil zeigt, die Werte des Unternehmens über den gesamten Arbeitslebenszyklus integriert oder angepasst. Eine solche Wertintegration kann nicht schnell geändert werden, vor allem, da Personen 50+ mehr Zeit brauchen, sich an neue Situationen anzupassen. Unter Berücksichtigung dieser individuellen Umstände sollte das Übergangsmodell sowie eine Sensibilisierung für die Aktivität im Ruhestand gewählt werden.

Darüber hinaus kann es hilfreich sein, zukünftige Rentner ihre Rollen und Aktivitäten nach der Pensionierung vorleben zu lassen. Dies dient der **mental**en Vorbereitung auf diese Lebensphase. Viele Mitarbeiter, die bald in den Ruhestand gehen, erklären, dass sie ihre Freizeit gerne nutzen. Dennoch ist dies eine dramatische und schwierige Veränderung für die Rentner. Wie in den Folien dargestellt, können Ermutigung und Feedback Veränderungsprozesse fördern.



1.2 Selbstwirksamkeitsüberzeugung

- Selbstwirksamkeit älterer Erwachsener



[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

9

Arbeitsuchende50+

Der Bezug zu Arbeitsuchende50+ ist vor allem in den Teil der Selbstwirksamkeit und Selbstregulierung eingebettet. Entlassungen werden von der Gesellschaft negativ bewertet und gehen daher oft mit Schamgefühlen einher. Darüber hinaus sind vor allem ältere Arbeitsuchende mit **negativen Stereotypen** verbunden und können von sozialer Ausgrenzung bedroht sein.

Eine der wichtigsten Faktoren für Arbeitsuchende ist, dass sie mit den aktuellen Arbeitsmarktmerkmalen nicht vertraut sind und vielleicht sogar vergessen haben, wie man eine richtige Bewerbung schreibt. Diejenigen mit höheren Bildungshintergründen neigen dazu, ihre Chancen zu überschätzen und wissen nicht, dass das Einkommensniveau niedriger ist als vor Jahrzehnten, als sie ihre Arbeit aufgenommen haben. Außerdem erschweren die **veränderten Arbeitsbedingungen** die Arbeitsuche. In gewissem Sinne erwarten sie, dass ihnen dieselben Freiheiten und Vorzüge gewährt werden, wie bei ihrer Anwendung vor Jahren unter anderen Bedingungen.

Arbeitsuchende ohne oder mit niedrigem Bildungshintergrund sind in der Regel weniger selektiv bei der Stellensuche. Dies könnte auf eine allgemeine **Unterschätzung** der eigenen Fähigkeiten zurückzuführen sein. Berater berichteten jedoch, dass sich diese Menschen schnell erholten und durch ausreichende **Ermutigung** motiviert wurden. Zum Beispiel, wenn es um ein Bildungsangebot geht, an dem auch jüngere Menschen teilnahmen, fürchteten ältere Arbeitsuchende die Teilnahme oder nahmen gar nicht teil. Mehrere Konsultationen waren notwendig, um den Kunden davon zu überzeugen, nicht aufzugeben. Schließlich war das Training mit jüngeren Arbeitsuchenden auch für die Älteren von Vorteil, da die Jüngeren dem Kunden hilfreiche Tipps für die Bewerbung geben konnten.



1.1 Motivationsvoraussetzungen

Die Motivation unterscheidet sich nach		
<p>Alter</p> <ul style="list-style-type: none"> • Emotionale Befriedigung, z.B., sich um andere kümmern • Eigenständigkeit bei der Erledigung von Aufgaben • Persönliche Prinzipien, sinnvolle Arbeitsaktivitäten • Erhaltung > Wachstum • Intrinsisch > Extrinsisch 	<p>Geschlecht & Alter</p> <ul style="list-style-type: none"> • Männlich: Von der Leistungs- zur Teamorientierung, Mentoring und Gemeinschaft • Weiblich: Von der Arbeit mit angenehmen Menschen & Arbeitsstunden zu mehr selbstständigem + durchsetzungsfähigem Verhalten 	<p>Bildung & Alter</p> <ul style="list-style-type: none"> • Respekt & Anerkennung für ungelernte, angeleitete und Facharbeiter • Respekt & Anerkennung für alle, aber hoch motivierend für Führungskräfte und selbständige Mitarbeiter

Inceoglu, Segers & Bartram, 2012; eigene Untersuchung 2017

HTTP://WWW.INSOPLUS.COM 7

Generell wurde es beim Training für **die Arbeitssuchenden50+** als nützlich erachtet, ihnen auch zu zeigen, wie man mit schwierigen Situationen umgeht und den Schwerpunkt auf den Erwerb von Bewältigungsfähigkeiten während der Arbeitssuche zu legen. Eine Studie ergab, dass dies besonders für arbeitslose Menschen von Nutzen ist. Sie leiden auf Dauer unter pessimistischen Gedanken, was sich auf ihre Selbstwirksamkeitsüberzeugungen auswirkt. Hier ist der Teil des Inhalts des Moduls 3 zu nennen (Modul 3, S.9):

Für Menschen, die an Arbeitsplatzverlust leiden, wurde ein Training mit Beobachtungslernen und Rollenspiel eingerichtet. Die Rolle spielt die integrierte Erkennung von Hindernissen, die Bildung von Bewältigungsstrategien zur Lösung neuer Probleme und die Suche nach alternativen Lösungen. Dieses Training lehrte sie, wie sie effektiver nach Arbeitsplätzen suchen und besser mit Misserfolgen oder Rückschlägen umgehen können (Vinokaur, van Ryn, Gramlich & Price, 1991).

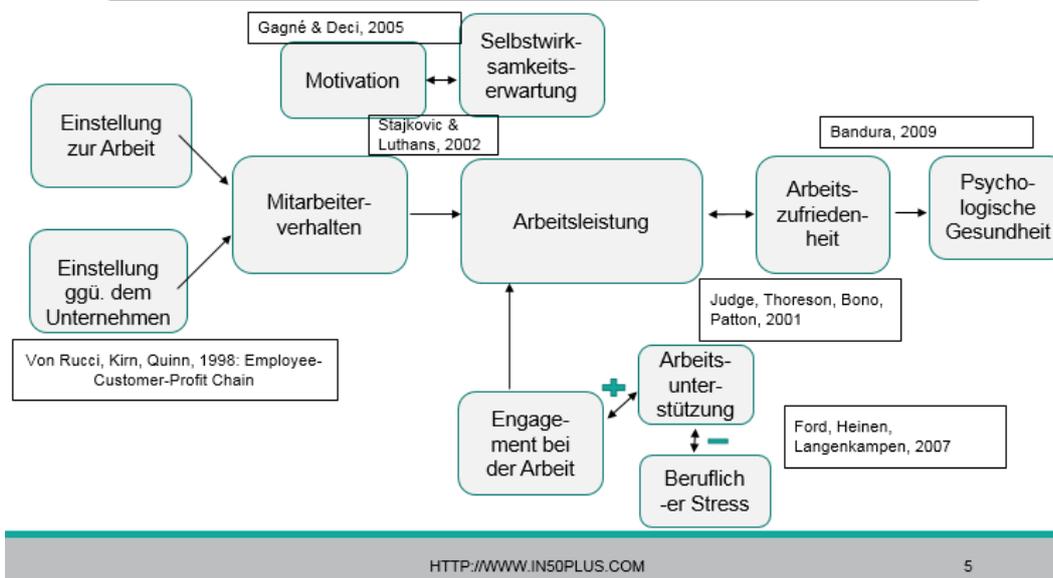
In diesem Zusammenhang ist der **Reaktivierung von Hausfrauen** besondere Aufmerksamkeit zu widmen. Die Berater berichteten, dass sie über gute Fähigkeiten in der Organisation von Veranstaltungen und im Haushalt verfügen. Viele von ihnen sind mit einem breiten Spektrum von Fähigkeiten und Kompetenzen vertraut, z.B. im Rechnungswesen. Im Gegensatz zu ihren eigenen Fähigkeiten hielten sie es für unmöglich, einen Job mit sehr ähnlichen Aufgaben anzunehmen. Viele von ihnen berichteten, dass die Aufgaben für sie zu

schwierig wären. Wenn man bedenkt, dass Hausfrauen einen eigenen Haushalt organisiert, ihre eigenen Kinder großgezogen und vielleicht mehrere Jahre lang für ihre Eltern gesorgt haben, zeigt sich, dass sie über ein breites Spektrum an organisatorischen und fürsorglichen Fähigkeiten verfügen. Das sind Fähigkeiten, die auf dem jüngsten Arbeitsmarkt äußerst nützlich sind.

Wie bereits erwähnt, brauchen Menschen, die unter geringer Selbstwirksamkeit und mangelnder Motivation leiden, insbesondere Unterstützung und Ermutigung. Auch für Hausfrauen kann es sinnvoll sein, die Bewältigungsfähigkeiten umzuschulen.



1. Mitarbeiterverhalten



HTTP://WWW.IN50PLUS.COM

5

MODUL

Organisationsverhalten

50+

4

Trainerleitfaden: InCounselling50+

Name des Moduls	Arbeitsaufwand	Handbuch	Arbeitsbuch
4. Organisationsverhalten 50+	120 Min	S. 65	p. 58

Lernziele

Am Ende dieses Kurses sind die Teilnehmer in der Lage, Strategien in Bezug auf Organisationsstrukturen, Leistungsmessung und Führungsverhalten abzuleiten, wie man Mitarbeiter50+, Übergangsarbeiter und Arbeitslose50+ integriert.

Die Teilnehmer werden etwas lernen über:

- Die wichtigsten theoretischen Aspekte der Organisationskultur, Motivation und Führung kennenzulernen.
- Wege und Probleme zu verstehen, um das Verhalten von Organisationen zu beeinflussen.
- Untersuchung und Analyse von Motivation und anderen Verhaltensaspekten einer bestimmten Gruppe und/oder Organisation.
- Entwicklung von Plänen zur Integration von Mitarbeitern 50+, Übergangsarbeitskräften und Arbeitslosen 50+ in die Unternehmenskultur.
- Entwicklung oder Verbesserung von Strukturen und Instrumenten zur Motivation von Mitarbeitern 50+, von Mitarbeitern im Wandel und von Arbeitslosen 50+ für weitere Arbeit und Lernen.

Schlüsselwörter für dieses Modul sind:

Organisations- oder Unternehmenskultur, Arten von Organisationskultur, konkurrierender Wertrahmen, Subkulturen, Motivation, Inhaltstheorien, Prozesstheorien, Motivationsfaktoren, Führung, Führungsstile, Leistungsbewertung, Belohnungssystem

1. Lektionsfolge

Zeit	Sequenz	Inhalt	Trainertätigkeiten	Lernaktivitäten	Soziale Formen
15 Min	Präsentation Teil 1	Lernziele & Überblick Unternehmens- oder Unternehmenskultur Subkulturen und Generierungsunterschiede Zusammenfassung	Frontalunterricht	Zuhören und Notizen machen	Plenum
15 Min	Übung 1	Unternehmenskultur - Quiz Diskussionsfragen zur Organisationskultur und zum CVF	Erklärt Aufgaben Moderator	Ausfüllen des Quiz Brainstorming eigener Erfahrungen zur Organisationskultur Diskussion von CVF am eigenen Beispiel	Einzelarbeit Partner- oder Gruppenarbeit
15 Min	Präsentation Teil 2	Motivation Motivationstheorien Zusammenfassung	Frontalunterricht	Zuhören und Notizen machen	Plenum
15 Min	Übung 2	Übung über Motivationsfaktoren, die für die Mitarbeiter relevant sind 50+.	Erklärt Aufgaben Gibt Ideen	Notiert Motivationsfaktoren & Präsentation	Einzelarbeit Plenum
15 Min	Präsentation Teil 3	Führung Führungsstile	Frontalunterricht	Zuhören und Notizen machen	Plenum

		Zusammenfassung			
18 Min	Übung 3	Übung über den geeigneten Führungsstil für Personen 50+ Diskussionsfragen	Erklärt Aufgaben Gibt Ideen	Beschreibt den geeigneten Führungsstil Vorbereitung von Argumenten und Präsentation	Partner- oder Gruppenarbeit
4 Min	Präsentation Teil 4	Leistungsbewertung für ältere Mitarbeiter Belohnungssystem für Mitarbeiter 50+	Frontalunterricht	Zuhören und Notizen machen	Plenum
7 Min	Übung 4	Erstellung eines Cafeteria-Modell-Leistungsplans für Mitarbeiter 50+	Erklärt Aufgaben Moderator	Abschreibung von Vergütungsarten	Einzelarbeit Plenum
15 Min	Fallstudie		Moderator	Schreibt Ideen und Diskussionen auf.	Gruppenarbeit
1 Min	Zeitpuffer				

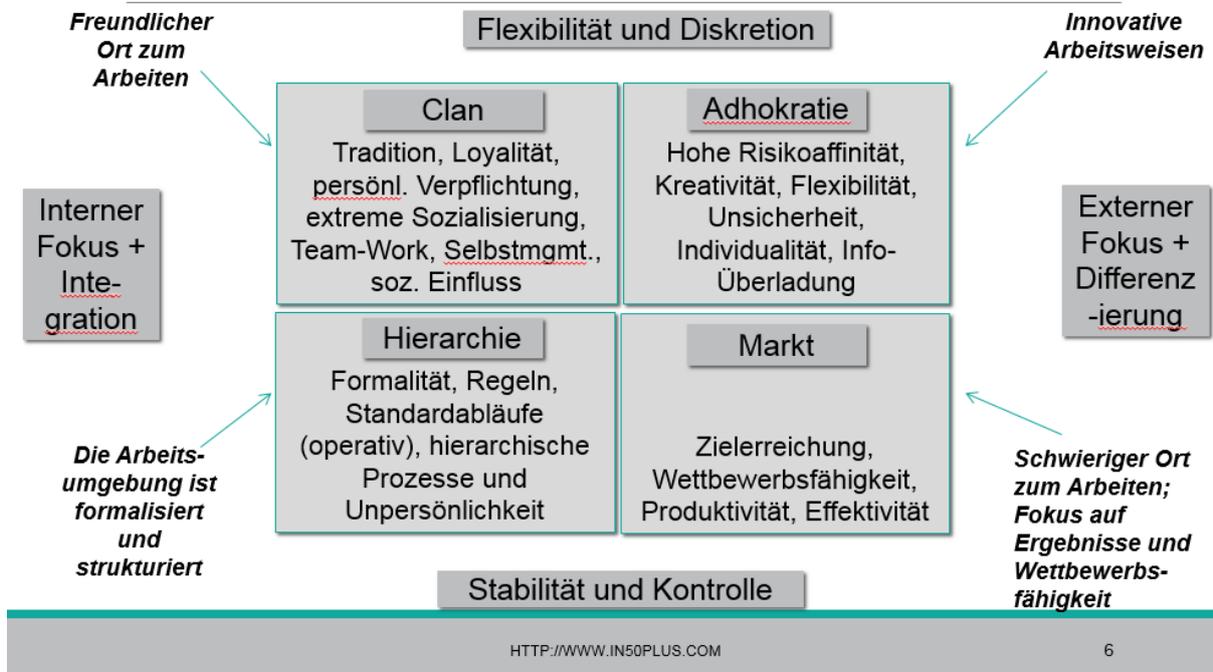
2. Erläuterungen zum Klassenzimmer

Die Dauer des Moduls wird auf 120 Minuten geschätzt. Dieses Modul stellt das Organisationsverhalten 50+ dar, genauer gesagt bezieht es sich auf die Organisationskultur, Motivation, Führung sowie die Belohnungssystematik und Leistungsbewertung älterer Mitarbeiter.

Nach einem kurzen Überblick über die Lernziele (über- und untergeordnete) und den Inhalt des Moduls beginnt der Trainer mit einer Präsentation, die die Definition der Organisations- oder Unternehmenskultur mit ihren Hauptmerkmalen und Attributen enthält. Kontinuierlich konzentriert sich der Trainer auf verschiedene Arten von Organisationskulturen, stellt externe Anpassung und interne Integration vor und drückt ihre wichtigsten Merkmale gemäß der einschlägigen Literatur aus. Dies ist der Ausgangspunkt für den späteren Teil der Präsentation, wenn der Trainer vorgeschlagene Literatur und theoretischen Rahmen mit der praktischen internen Integration von Mitarbeitern 50+ in ihre Organisationen korreliert.

Der Trainer erklärt, dass die Theorie verschiedene Arten von Organisationskultur erkennt, die in verschiedenen Organisationen übernommen werden. Der am weitesten verbreitete Ansatz zur Klassifizierung der Organisationskultur ist jedoch der Competing Value Framework (CVF), der in der folgenden Abbildung dargestellt wird. Der Trainer beginnt, diesen Rahmen zu erklären und gibt einen Überblick über die X- und Y-Achse und vier verschiedene Arten von Organisationskultur, die das Ergebnis ihrer unterschiedlichen Kombinationen sind. In der Präsentation werden bestimmte Arten von Organisationskulturen (Clan-Kultur, Hierarchiekultur, Adhocracy-Kultur und Marktkultur) erläutert und gleichzeitig lädt der Trainer die Teilnehmer ein, über Merkmale ihrer Organisationskultur nachzudenken.

1.1 Arten der Organisationskultur



Nach der Bereitstellung des CVF-Frameworks konzentriert sich der Trainer auf Mitarbeiter 50+ und stellt charakteristische Merkmale des Prozesses der internen Integration älterer Mitarbeiter vor. Hervorzuheben sind die Mentoringrolle älterer Mitarbeiter, das "Umgekehrte Mentoring" und die Möglichkeiten für Mitarbeiter im Übergang zur Rente.

Die Betonung der Merkmale älterer Mitarbeiter führt den Trainer zur Definition von Untergruppen, insbesondere solcher, die mit Altersunterschieden zusammenhängen, erklärt entscheidende Generationenunterschiede und unterscheidet sie zwischen jüngeren Babyboomer, Generation X und Millennials oder Generation Y.



1.3 Subkulturen



- Subkulturen basieren auf **Werten**, die eher von einer Gruppe geteilt werden, als von einer Gesamtorganisation (Hitt et al., 2011, S. 469).
- Subkulturen werden innerhalb von Organisationen gebildet, weil ihre Mitglieder häufiger mit Personen in **Kontakt treten** als mit anderen Personen in der Organisation.
- Die Anwesenheit von **Subkulturen kann die Entwicklung und Verwaltung der Organisationskultur erschweren**.
- Starke Subkulturen finden sich häufig in Arbeitsgruppen, Teams und spezialisierten Projektgruppen. (leitende Angestellte, technische und professionelle Mitarbeiter, Top-Management).
- Subkultur kann als Ergebnis einiger anderer Aspekte entstehen, wie z. B. **Geschlecht, Rasse, Generation, Bildung, Religion, Familienstand** oder lokale Ähnlichkeiten (Schemerhorn et al., 2012).

HTTP://WWW.IN50PLUS.COM

8

In der nächsten Phase von Modul 4 erklärt der Trainer die Übung 1 und übernimmt die Rolle des Moderators. Der Trainer lädt die Teilnehmer ein, das Kulturquiz in ihrem Arbeitsbuch zu finden und empfiehlt ihnen, die Fragen- und Antwortvorschläge sorgfältig zu lesen. Das Quiz enthält 12 Fragen zur Organisationskultur in den Organisationen der Teilnehmer. Die Teilnehmer müssen Fragen lesen und eine Antwort (pro Frage) auswählen, die für die Situation in ihren Organisationen am relevantesten ist. Die Teilnehmer müssen das Quiz innerhalb der nächsten 5 Minuten bearbeiten. Nach Abschluss gibt der Trainer Anweisungen zum Finden der persönlichen Punktzahl; jeder Teilnehmer zählt innerhalb der nächsten 2 Minuten persönliche Antworten und findet je nach Struktur seiner Antworten (meist A, B oder C) eine eigene Punktzahl.

Der Trainer moderiert die Diskussion und lädt wenige Teilnehmer ein, ihre eigene Punktzahl zu diskutieren und mit der anderer Teilnehmer zu vergleichen. Das Hauptziel dieser Übung ist es, die Teilnehmer dazu anzuregen, über ihre Organisationskultur nachzudenken und sie mit dem Quizwert zu vergleichen, indem sie ihre Erwartungen und ihre Realität zum Ausdruck bringen.

Im letzten Schritt dieser Diskussion müssen sich die Teilnehmer an den theoretischen CVF-Rahmen und die Situation in ihrer Organisation erinnern und die am besten geeignete Art von Organisationskultur wählen, die ihre spezifischsten Merkmale erläutert.



Übung 1.

- Das Kulturquiz: Wie hoch ist die Punktzahl Ihres Unternehmens?
 - Beantworten Sie die Fragen im Arbeitsheft.
 - Finden Sie Ihre Punktzahl heraus!

- Fragen für die Diskussion:
 - Vergleichen und diskutieren Sie Ihre Punktzahl mit der Punktzahl anderer Teilnehmer.
 - Sind Sie mit Ihrer Punktzahl zufrieden / von ihr überrascht?

 - Was glauben Sie, welche Organisationsart haben Sie, gemäß CVF?

Während der Diashow-Präsentation über Motivation und verschiedene Motivationstheorien können die Teilnehmer Notizen machen. Diese Notizen könnten für die Übung 2 nützlich sein.



Übung 2.

Motivation von Erwachsenen50+

- Gemäß den vorgelegten Motivationstheorien, Ihrem Wissen und Ihrer Erfahrung:

Definieren Sie motivierende Faktoren, die für Mitarbeiter50+ und Arbeitssuchende50+ wichtig sein können.

Als Einführung in die Übung 2 präsentiert der Trainer die Forschungsergebnisse über Motivationsfaktoren der Mitarbeiter50+. In der Übung 2 sollten die Teilnehmer Motivationsfaktoren definieren, die für die Mitarbeiter50+ relevant sein könnten. Der Trainer ermutigt die Teilnehmer, über dieses Thema zu diskutieren, zu kommentieren und Gedanken auszutauschen. Das Wissen aus verschiedenen Motivationstheorien sollte ebenso zusammengeführt werden wie die Erfahrungen der Teilnehmer. Im Lernbuch gibt es einen Platz für die Beantwortung der Frage. Wenn die Diskussion im Plenum beendet ist, hat der Trainer eine moderierende und leitende Rolle.

Das nächste Thema ist Führung. Der Trainer präsentiert die Definition von Führung und Führungsstilen sowie verschiedene Klassifizierungen von Führungsstilen.



3.2 Führungsstil für Mitarbeiter50+

Charakteristika der Mitarbeiter50+ sollten für die Wahl eines geeigneten Führungsstils beachtet werden (Yu & Miller, 2005):

Arbeitswerte	Arbeitseinstellungen	Arbeitserwartungen
Hart arbeiten	Beförderung	Vergütung in Form von
Loyalität gegenüber dem Mitarbeiter	Loyalität gegenüber dem Arbeitgeber	Geld & Anerkennung
Teamarbeit	Balance zwischen Arbeit und Familie	Arbeitsplatzsicherheit
Befehlskette	Beständigkeit und Rhythmus	Liberal
Wunsch an das Management	Formalität	Gefühl des Anspruchs
Technische Herausforderungen	Engagement	Äußerst
	Korporative Bevormundung	wettbewerbsorientierte Arbeit
		Sukzessive Förderung
		Autorität
		Mitarbeiter

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

25

Im Kontext der Führung liegt der Schwerpunkt auf den Arbeitseigenschaften der Mitarbeiter50+, die bei der Wahl des geeigneten Führungsstils berücksichtigt werden sollten. Während der Präsentation sollten die Teilnehmer Notizen machen, die für die nächste Übung nützlich sein könnten.



Übung 3.

Diskussion.

1. Beschreiben Sie einen geeigneten Führungsstil für Mitarbeiter50+, der auf individuellen Arbeitseigenschaften basiert.
2. Gibt es eine Verbindung zwischen motivierenden Faktoren und dem Führungsstil für Mitarbeiter50+?
3. Sollten motivierende Faktoren in der Wahl des Führungsstils inbegriffen sein und auf welche Art und Weise?

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

26

Im ersten Schritt der Übung 3 listen die Teilnehmer die für die Mitarbeiter50+ relevanten Arbeitsmerkmale auf. Gemäß diesen Merkmalen schlagen sie den geeigneten Führungsstil für diese Mitarbeiter vor. In dieser Übung ermutigt der Trainer die Teilnehmer, das Wissen, die Ideen und die Erfahrungen auszutauschen. Der zweite Schritt in der Übung 3 ist die Zusammenführung des Wissens über Motivation und Führungsstile. Hier untersuchen die Teilnehmer, welche Motivationsfaktoren in die Führungsstilwahl einbezogen werden. Im Lernbuch gibt es einen Platz für die Beantwortung dieser Frage. Wenn die Diskussion im Plenum beendet ist, hat der Trainer eine moderierende und leitende Rolle.



4.1 Leistungsbewertung für Mitarbeiter50+

- Ein Arbeitgeber muss abschätzen, ob es vorteilhafter ist, **das Leistungssystem anzupassen** oder ob sich der Arbeitnehmer anpassen soll (Bird, 2014).
- Ältere Arbeitnehmer sollten **faire** Leistungsstandards erhalten. Die Leistungsziele für ältere Mitarbeiter können nicht immer unter den gleichen Bedingungen angewendet werden und können durch das **Alter des Mitarbeiters** beeinflusst werden.
- Ältere Arbeitnehmer sind genauso **motiviert** wie jüngere Arbeitnehmer; **beschäftigen sich** bewusster mit der Ausführung; sollten die **gleichen Möglichkeiten** haben, zur Zielerreichung beizutragen; sollten **Zugang zu Weiterbildung** haben; Möglichkeit **altersgemischter Arbeitsteams** (Vasconcelos, 2015; Zwick et al., 2013).

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

27

Aktuell ist der Cafeteria-Modell-Leistungsplan bei den Mitarbeitern sehr beliebt. Für Mitarbeiter50+ sind diese Art von Leistungen aufgrund ihrer unterschiedlichen und spezifischen Bedürfnisse interessant. Die Cafeteria-Modell-Leistungspläne könnten für diese Mitarbeiter ein wesentlicher Motivationsfaktor sein. Daher ist es wichtig zu definieren, welche Arten von Vergütungen die Arbeitgeber den Mitarbeitern 50+ im Rahmen des Cafeteria-Modell-Leistungsplans anbieten können. Die Übung 4 ist damit verbunden. Die Teilnehmer beantworten die Frage: Welche Vergütungen würden Sie in den Cafeteria-Modell-Leistungsplan für Mitarbeiter50+ aufnehmen? Die Diskussion über dieses Thema ist notwendig. Im Lernbuch gibt es einen Platz für die Antworten auf diese Frage.

3. Bezug auf Mitarbeiter50+

Je nach Generationenunterschied gibt es ein unterschiedliches Verständnis von Unternehmenskultur und -verhalten innerhalb der Organisation, wenn es um jüngere und ältere Mitarbeiter geht. Jede dieser Generationen hat unterschiedliche Arbeitsgewohnheiten, Ethiken und unterschiedliche Fähigkeiten, vor allem die technischen und kommunikativen. Außerdem gibt es erhebliche Unterschiede in der Art und Weise, wie Generationen bestimmte Dimensionen der Organisationskultur betrachten. In diesem Sinne wird die

Generation X als zynischer bezeichnet als die Generation Y, die positiver, optimistischer und etwas idealistischer in Bezug auf die Arbeitswelt ist. Mitarbeiter50+ glauben an die Wichtigkeit der Aufmerksamkeit für Details und die Orientierung an Ergebnissen und Unterstützung (stärker als jüngere Mitarbeiter). Sie drücken auch eine stärkere Identität gegenüber ihren Organisationen aus. Diese Ergebnisse bestätigen eindeutig die Bereitschaft und Bedeutung der Mitarbeiter50+, in den Mentoringprozess einbezogen zu werden.

Obwohl es viele Stereotypen über Mitarbeiter50+ gibt, insbesondere in Bezug auf ihre Fähigkeiten, Leistung, Motivation und Änderungsbereitschaft, ist es Tatsache, dass der Prozentsatz der Mitarbeiter50+ in vielen Unternehmen steigt. Diese Tatsache erfordert im Rahmen der Arbeitsmotivation, dass diese Mitarbeiter im Vergleich zu jüngeren Mitarbeitern gleichermaßen und fair beobachtet werden. Die Theorien, die als relevant für das Verständnis der Motivation der Mitarbeiter50+ angesehen werden, sind Maslow-Theorie, Herzberg-Theorie, Zielvereinbarungstheorie und Erwartungstheorie. Die Postulate dieser Theorien könnten zur Motivationssteigerung dieser Mitarbeiter genutzt werden.

Zum Führungsstil lässt sich sagen, dass es keinen besten Führungsstil für Mitarbeiter50+ gibt. Von erfolgreichen Führungskräften wird erwartet, dass sie ihren Führungsstil an die Eigenschaften und Bedürfnisse der verschiedenen Mitarbeiter sowie an besondere Situationen anpassen. Ältere Mitarbeiter haben in ihrem Berufsleben wahrscheinlich viele verschiedene Führungsstile erlebt. Entsprechend ihrer Arbeitseigenschaften benötigen sie einen aufgabenorientierten Führungsstil. Dieser Stil könnte die Mitarbeiter50+ dazu inspirieren, das volle Produktionspotenzial an modernen Arbeitsplätzen auszuschöpfen. Die Elemente der Aufgabenorientierung finden sich in autoritärem, demokratischem, produziertem oder vergänglichem Management, Teammanagement sowie transaktionaler und transformativer Führung.

Im Zusammenhang mit der Belohnung ist es wichtig zu beachten, dass verschiedene Mitarbeiter unterschiedliche Bedürfnisse haben. Noch wichtiger ist, dass sich die individuellen Bedürfnisse im Laufe der Zeit ändern und eine Anpassung der Rekompensation erfordern. Diese sich fließend ändernden Bedürfnisse können einen unter Druck setzen. Das Modell für das vorgeschlagene System ist hier der Cafeteria-Modell-Leistungsplan. Neben der regulären Grundvergütung können ältere Mitarbeiter Leistungsprämien, Boni, etc. erhalten. Diese können weitere monetäre Belohnungen, Pensionspläne, Krankenversicherungen, flexible Zeitpläne, mehr Urlaubszeit und Kinder- oder Altenpflege sein. Dabei ist es wichtig, dass die Mitarbeiter die Möglichkeit zur Wahl haben. Dieser Plan ermöglicht es den Mitarbeitern, ihre Leistungen an ihre eigenen Bedürfnisse und Interessen unter Berücksichtigung ihres Familienstandes und ihres Privatlebens anzupassen. Ebenso

erhöht der Cafeteria-Modell-Leistungsplan die Qualität und Vielfalt der verfügbaren Belohnungen für die Mitarbeiter.

Schließlich kann die Bewertung der Leistung älterer Mitarbeiter im Vergleich zu jüngeren Mitarbeitern eine menschenrechtliche Betrachtung aufwerfen. Am Anfang sollten ältere Mitarbeiter die gleichen Möglichkeiten haben, ihre Fähigkeiten und Fertigkeiten zu verbessern wie jüngere Generationen. Um angemessene Leistungsziele zu erreichen, sollten ältere Mitarbeiter ebenso wie jüngere Kollegen faire Leistungsmaßstäbe erhalten. Leistungsziele für ältere Mitarbeiter können nicht immer unter den gleichen Umständen (z.B. bei körperlicher Arbeit) angewendet werden. Die Leistung wird durch das Alter des Mitarbeiters beeinflusst. Wichtig ist die Tatsache, dass ältere Mitarbeiter genauso motiviert sind wie jüngere Mitarbeiter, zur Leistung der Organisation beizutragen. Weitere Themen, die die Produktivität älterer Mitarbeiter steigern können, sind die Anwendung von altersspezifischen Arbeitsplätzen und altersmäßig gemischten Arbeitsgruppen. Altersgemischte Arbeitsgruppen sind mit einer deutlich längeren Beschäftigungsdauer der Mitarbeiter 50+ verbunden.

MODUL

**Wissens- und
Informations
management**

5

Trainerleitfaden: InCounselling50+

Name des Moduls	Arbeitsaufwand	Handbuch	Arbeitsbuch
5. Wissens- Informationsmanagement	und 120 Min	p. 89	p. 77

Lernziele

Am Ende dieses Kurses sind die Teilnehmer in der Lage, unter Berücksichtigung der Merkmale der Zielgruppen (Mitarbeiter50+, Übergangsmitarbeiter, Arbeitslose50+) Regulierung geeignete Methoden zur Wissenssicherung und Informationsvermittlung unter Einsatz von Technologie anzuwenden.

Die Teilnehmer werden etwas lernen über:

- Wissensmanagement-Techniken zur Lokalisierung, Erfassung, Erfassung, Nutzung, Erstellung und Übertragung von Informationen im Unternehmen angemessen zu verstehen (in Übereinstimmung mit der Geschäfts- und Lernkultur).
- Vorbereitung der Mitarbeiter50+ / Arbeitslosen50+ auf die selbständige und effektive Erfassung, Verwaltung und den Austausch von Informationen, insbesondere für Prozesse am Arbeitsplatz und bei der Arbeitsuche.
- Erläuterung der förderlichen und hemmenden Kriterien eines proaktiven Wissensmanagements und der Informationsvermittlung.
- Bewertung der Kriterien für ein gutes Wissensmanagement in einer altersgerechten Organisation.
- Anwendung verschiedener Instrumente zur Förderung eines effektiven Informationsmanagements und der Informationsvermittlung in der Praxis.
- Älteren Erwachsenen zeigen, wie sie Informationen auf nützliche Weise für das professionelle Handeln und Lernen anderer übertragen können.

Schlüsselwörter dieses Moduls:

Information, Wissen, Wissensmanagement, Wissen lokalisieren, Wissen erwerben, schaffen, entwickeln, übertragen, Wissen nutzen, Wissen sichern, Wissen erhalten, lebenslanges Lernen, Lernstrategien

1. Lektionsfolge

Zeit	Sequenz	Inhalt	Trainertätigkeiten	Lernaktivitäten	Soziale Formen
5 Min	Eisbrecher Übung 1a	Brainstorming des Verständnisses von Wissen und wichtigen Elementen des Wissensmanagements	Erklärt die Einführungsaufgabe	Brainstorming des eigenen Wissens, Bewusstseins, Einstellungen	Einzelarbeit und Plenum
4 Min	Präsentation	Lernziele und Überblick	Frontalunterricht	Zuhören	Plenum
8 Min	Präsentation Teil 1	Die Bedeutung von Wissen in einem Unternehmen	Frontalunterricht	Zuhören und Notizen machen	Plenum
10 Min	Präsentation Teil 2	Wissensmanagement in Unternehmen	Frontalunterricht	Zuhören und Notizen machen	Plenum
10 Min	Übung 1b	Diskussion über Brainstorming und Präsentation Teil 1 und 2	Erklärt Aufgabe, gibt Ideen, macht Notizen/Fazit	Brainstorming des eigenen Wissens, Bewusstsein, Einstellungen	Einzelarbeit und Plenum
2 Min	Präsentation Teil 3	Lokalisierung von Wissen innerhalb einer Organisation	Frontalunterricht	Zuhören und Notizen machen	Plenum
10 Min	Übung 2	Gruppenarbeit	Erklärt Aufgabe, gibt Ideen, macht Notizen/Fazit	Arbeitet in der Gruppe Brainstorming eigenes Wissen, Bewusstsein und Einstellungen während der Gruppenarbeit.	Gruppenarbeit

5 Min	Wissenssicherung von Übung 2	Ergebnisse zusammenführen	Moderator	Aktiver Beitrag, Austausch, Argumentation und Widerlegung von Meinungen	Plenum
4 Min	Präsentation Teil 3	Fortsetzung des Themas: Lokalisierung von Wissen innerhalb einer Organisation	Frontalunterricht	Zuhören und Notizen machen	Plenum
8 Min	Präsentation Teil 4	Erwerb, Schaffung, Entwicklung und Transfer von Wissen in einem Unternehmen	Frontalunterricht	Zuhören und Notizen machen	Plenum
10 Min	Übung 3a	Gruppenarbeit des Wissenstransfers und der Informationsverbreitung sowie deren häufige Nutzung im Unternehmen.	Erklärt Aufgabe, gibt Ideen, macht Notizen/Fazit	Brainstorms eigenes Wissen, Bewusstsein, Einstellungen	Einzelarbeit
10 Min	Übung 3b	Diskussion der Ergebnisse	Moderator	Stellungnahme abgeben und begründen, Gegenargumente vorbringen	Plenum
4 Min	Präsentation Teil 5	Die Nutzung von Wissen in der Organisation	Frontalunterricht	Zuhören und Notizen machen	Plenum
2 Min	Präsentation Teil 6	Einsatz von Technologien zur nachhaltigen	Frontalunterricht	Zuhören und Notizen machen	Plenum

		Wissenssicherung			
20 Min	Übung 4a und b.	Erarbeitung von Argumenten und Diskussion persönlicher Erfahrungen mit der Implementierung von Technologiewerkzeugen in Organisationen	Erklärt Aufgabe, gibt Ideen, macht Notizen und fasst zusammen	Arbeitet Argumente und Ideen aus, und präsentiert/verteidigt sie während der Diskussion.	Einzelarbeit und Plenum
10 Min	Präsentation Teil 7	Erhaltung des Wissens in einem Unternehmen	Frontalunterricht	Zuhören und Notizen machen	Plenum
8 Min	Zeitpuffer				

2. Erläuterungen zum Klassenzimmer

Dieser Abschnitt ist in 120 Minuten realisiert. Das Thema ist Informations- und Wissensmanagement in Organisationen und im persönlichen Leben des Einzelnen.

Das Klassenzimmer beginnt mit einer Einführungsübung. Sie dient zum einen als eisbrechende Aktivität und zum anderen zur Einführung in das Thema. Sie basiert auf dem Vorwissen der Teilnehmer. Der Trainer lernt den Wissensstand der Lernenden kennen und schärft gleichzeitig das Bewusstsein der Teilnehmer für das Thema.



Exercise 1. Ice-breaking

Exercise 1a. Brainstorming

Please brainstorm the two questions below.

- What does knowledge mean to you?
- Which crucial elements does knowledge management cover or should cover?



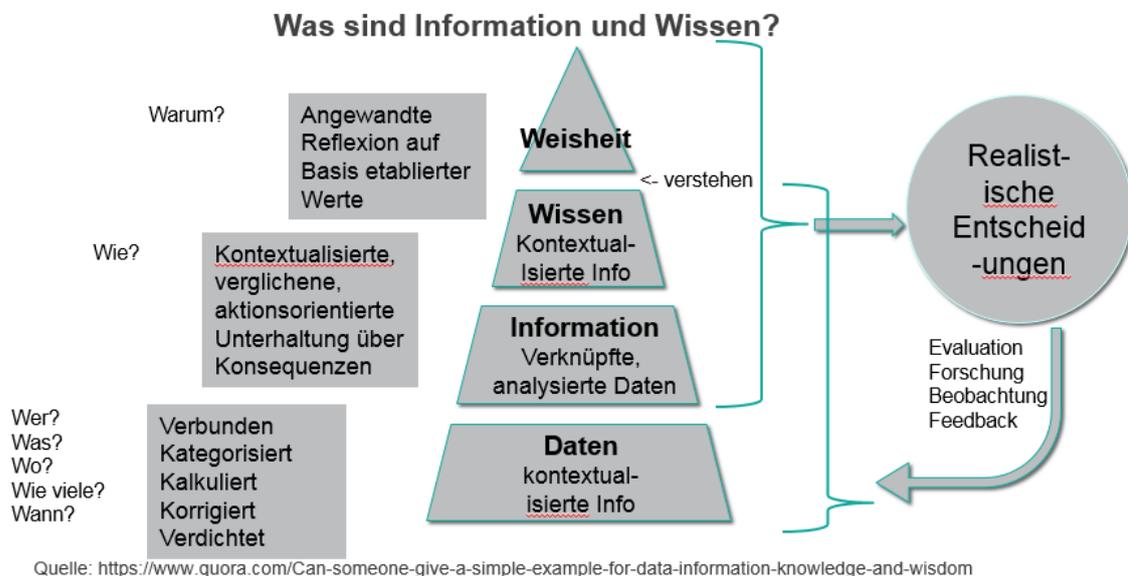
[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

2

Vor der Präsentation der Implementierungsschritte und Elemente des Wissensmanagements befragt der Trainer die Teilnehmer nach ihrer Meinung, was im Prozess des Wissensmanagements am wichtigsten ist. In dieser Brainstormingübung benötigt der Trainer ein Brett oder ein Flipchart und Stifte, um die wichtigsten Ergebnisse aufzuschreiben. Diese Aktivität zeigt einen Anker für die Präsentationsteile 1 und 2.

Anschließend präsentiert der Trainer die Bedeutung von Wissen in der Organisation und in der Gesellschaft. Die Unterschiede zwischen Daten, Informationen, Wissen und Weisheit, z.B. basierend auf der "Wissenspyramide", werden in der folgenden Folie dargestellt:

1. Die Bedeutung von Wissen in einer Organisation



Schritt 1: Hervorhebung der Bedeutung und Relevanz von Wissen

Es ist sehr wichtig, die Wissenskategorien darzustellen, insbesondere die Trennung zwischen explizitem Wissen und implizitem Wissen. Das Verständnis der Bedeutung von implizitem Wissen im Planungs- und Umsetzungsprozess des Wissensmanagements ist besonders vorteilhaft für organisatorische Teilprozesse, z.B. Wissensstandort, Wissensentwicklung und -transfer, Wissensaustausch, Wissenserhaltung.

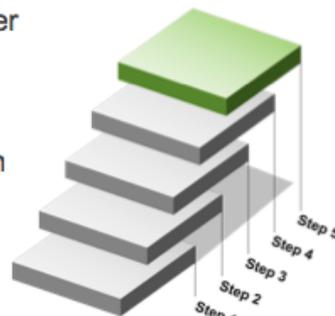
Es muss betont werden, dass implizites Wissen eine Art individuelles Wissen ist. Es wird mit den Erfahrungen erworben und weiterentwickelt. Die Umsetzung dient der Organisation in Abhängigkeit von der Bereitschaft der einzelnen Mitarbeiter.

Der Trainer präsentiert und beschreibt alle Schritte des Wissensmanagements, die in den folgenden beiden Folien vorgestellt werden. Und ermutigen Sie die Lernenden anschließend, ihre Meinung zu äußern und die Erfahrungen mit ausgewählten Schritten des Wissensmanagements in der Praxis auszutauschen.



2.2 Ausgewählte Schritte von Wissensmanagementprozessen

- **Schritt 1:** Identifikation und Lokalisierung des Wissens innerhalb einer Organisation
- **Schritt 2:** Wissen erwerben, schaffen, entwickeln und transferieren innerhalb einer Organisation
- **Schritt 3:** Die Verwendung von Wissen in einer Organisation
- **Wichtige Frage:** Wie kann man Informationen oder Wissen verbreiten und deren häufige Verwendung im Unternehmen sicherstellen?



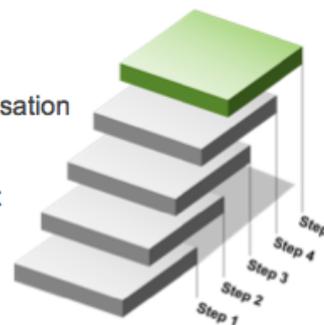
[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

12



2.2 Ausgewählte Schritte von Wissensmanagementprozessen

- **Schritt 4:** Einsatz von Technologie für eine nachhaltige Wissenssicherung
- **Wichtige Fragen:**
 - Wie verbindet man Personen50+ mit digitalen Plattformen?
 - Wie motiviert man Personen50+ im allgemeinen und in Richtung IT-Veränderungen, Arbeitseinstellungen?
- **Schritt 5:** Das Erhalten von Wissen in einer Organisation
- **Wichtige Fragen:**
 - Wie werden Informationen und Wissen gespeichert und gesichert?
 - Wie kann man eine funktionierende Alumni-Gemeinschaft organisieren?



[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

13

Nach der Präsentation von Teil 1 und 2 werden die Brainstorming-Ergebnisse wieder erfasst und mit den präsentierten Inhalten verknüpft. In dieser Übung 1b sollen die Teilnehmer ihre Ergebnisse unter Berücksichtigung der vorgestellten Theorie diskutieren.

Anschließend beginnt der Präsentationsteil 3 mit einem kurzen Input und Übung 2. Für Aufgabe 2 teilt der Trainer die Kursteilnehmer in Gruppen von 4 Teilnehmern ein; 2 PM- und 2 Beratungspraktiker. Er/sie bittet die Teilnehmer, darüber zu sprechen, welche Instrumente zur Wissensermittlung sie verwenden oder empfehlen; Werkzeuge, die in der Organisation eingesetzt werden, um die inneren Informationsquellen zu lokalisieren, zu identifizieren und aufzuschreiben. Dann fasst der Trainer die Übung zusammen und schreibt die Ergebnisse auf das schwarze Brett/Flipchart. Anschließend präsentiert der Trainer eine Liste ausgewählter Tools zur Wissensermittlung und beschreibt jedes Tool.

Die Liste der Werkzeuge ist in den Folien dargestellt. Die Lokalisierung von Wissen in einer Organisation hängt auch von der Kreativität der Menschen ab, die die Ortungswerkzeuge und -methoden entwickeln. Aufgabe 2 zielt darauf ab, die Kreativität der Teilnehmer im Bereich der Wissensermittlung zu fördern und die Liste der Werkzeuge und Methoden zur Wissensermittlung zu füllen.



3. Wissen innerhalb einer Organisation lokalisieren

Organisatorisches Wissen wird in Netzwerken und Beziehungen, in ungeschriebenen Verhaltensregeln und in gemeinsamen Werten gespeichert. Daher ist es notwendig verfügbare Quellen kollektiven Wissens ausfindig zu machen:

- Kompetenzmatrizen,
- Bisherige erworbene Erfahrungen der Mitarbeiter und Teams bei organisatorischem Wandel,
- Netzwerk-Analysen,
- Organisations-Wissenskarten, die es ermöglichen Quellen der wichtigsten Wissensressourcen zu ermitteln.

Schritt 2: Wie man Wissen in einem Unternehmen erwirbt, schafft, entwickelt und weitergibt.

Der Trainer stellt formelle und informelle Methoden des Wissenserwerbs und der Wissensentwicklung vor. In diesem Zusammenhang werden die Teilnehmer ermutigt, Wege zur Schaffung und Entwicklung von Wissen zu diskutieren, insbesondere für Mitarbeiter50+. In Bezug auf diese Übung wird 3 festgelegt. Die gleichen Gruppen sollen sich zusammensetzen und die gestellten Fragen beantworten und weitere Argumente und Gegenargumente für spezifische Instrumente und Methoden des Wissenstransfers finden.



4. Erwerb, Erstellung, Entwicklung und Weitergabe von Wissen

Übung 3a. Gruppenarbeit

Bitte beantworten Sie die untenstehenden Fragen.

- Welche Rolle spielen Angestellte ab 50 in einer Organisation bei der Unterstützung des Wissenstransfers?
- Wie können sie ermutigt werden, Wissen zu teilen?
- Welche Methoden und Werkzeuge machen es Mitarbeitern50+ leichter, Wissen weiterzugeben und dessen regelmäßige Nutzung sicherzustellen?



[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

23

Ziel dieser Diskussion ist es, das Potenzial der Mitarbeiter50+ im Bereich des Wissensmanagements zu unterstreichen. Durch die Diskussion (Übung 3b) können gemeinsame Kenntnisse und Erfahrungen ausgetauscht und neue Perspektiven und Möglichkeiten gefunden werden.

In diesem Zusammenhang sollten die Prozesse der Wissensgenerierung und die zugewiesenen Rollen der Mitarbeiter50+ erläutert werden, insbesondere: ein interner Berater, Experte, Benchmark-Prospektor.



4. Erwerb, Erstellung, Entwicklung und Weitergabe von Wissen

Aufgrund von Erfahrung und praktischem Wissen spielen Mitarbeiter50+ eine wichtige Rolle bei der Wissensschaffung.

Sie können wichtige Funktionen ausführen, wie z.B.:

- Einen hauseigenen Berater,
- Einen Experten,
- Benchmarks.

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

20

Weitere wichtige Prozesse des Wissensmanagements sind Wissenstransfer und -diffusion. Diese Prozesse werden im Klassenzimmer beschrieben. Der Trainer stellt Wege des organisatorischen Wissenstransfers und der -entwicklung wie "Expertengruppen", "Debatten im Oxford-Stil", thematische Konferenzen, informelle Treffen vor. Der Inhalt dazu ist im Handbuch zu finden. Darüber hinaus müssen die Rollen der Mitarbeiter50+ (Mentor, interner Lehrer, Verteiler (Diffusor)) erläutert und charakterisiert werden.



4. Erwerb, Erstellung, Entwicklung und Weitergabe von Wissen

Personalverantwortliche und Spezialisten spielen eine wichtige Rolle bei der Auswahl von Wissen. Sie überwachen und fordern spezifisches Wissen in verschiedenen Mitarbeitergruppen und bieten mögliche Transferwege und Entwicklungsmöglichkeiten. Dies kann z.B.

- „Expertengruppen“, „Oxford-Debatten“, thematische Konferenzen, informelle Treffen beinhalten.

Mitarbeiter50+ können eine besondere Rolle im Prozess des Wissenstransfers und der Verbreitung spielen, als:

- Mentoren oder interne Lehrer
- Verteiler (Diffusoren).

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

22

Um weitere Instrumente und Mechanismen zu schaffen, die den Wissenstransfer im Unternehmen unterstützen und die Mitarbeiter50+ zum Wissenstransfer ermutigen, werden die Teilnehmer gebeten, in einer Gruppe zu arbeiten. Im Rahmen der Übungen 3a und 3b können diese Rollen diskutiert und unter verschiedenen Gesichtspunkten reflektiert werden.

Basierend auf dieser Übung 3a und 3b erarbeiten die Teilnehmer aller Gruppen Empfehlungen zur Umsetzung des Prozesses des Wissenstransfers in einer Mehrgenerationenorganisation (insbesondere Mentoring, Intermentoring). In dieser Übung bezieht sich der Trainer auf das Wissen und die Erfahrung der Teilnehmer und ergänzt dieses Wissen (wie im Kolb-Zyklus).

Die Kursteilnehmer teilen ihre Meinung. Der Trainer notiert die Ideen und sagt in der Zusammenfassung, dass es für alle Mitarbeiter von großer Bedeutung ist, Zugang zu Informationen zu haben. Die Möglichkeiten der Wissensverbreitung können z.B. die Teilnahme an Diskussionsgruppen, Fachkonferenzen, Arbeits- und Teamgruppen, Oxford-Debatten und die Erstellung von Berichten sein, um sie mit anderen zu teilen.

Schritt 3: Die Nutzung von Wissen in der Organisation

Der Trainer sollte darauf hinweisen, dass eines der wichtigsten Elemente des Wissensmanagements seine effektive Nutzung ist. Es ist wichtig, diesen Schritt zu beschreiben und zu betonen, welche Rolle die Mitarbeiter50+ in diesem Prozess spielen. Dies kann z.B. die Rolle eines menschlichen Repositoriums, eines Schiedsrichters oder eines Jurors sein. Um diese Rollen zu charakterisieren, kann der Trainer sie im Trainerleitfaden neu lesen.



5. Die Verwendung von Wissen in der Organisation



- Ein wichtiges Element des Wissensmanagements ist die effektive Nutzung.
- Es dient dazu, auf die Bedürfnisse und Zwecke einer Organisation einzugehen.
- Es ist notwendig hervorzuheben, dass Mitarbeiter50+ typischerweise eine Art Weisheit der Wissensnutzung haben.
- Mitarbeiter50+ können dann bestimmte Rollen in der Organisation übernehmen, z.B.:
 - ein menschliches Wissenslager,
 - ein Schiedsrichter / Juror.

Schritt 4: Einsatz von Technologien zur nachhaltigen Wissenssicherung

Der Trainer stellt die Informationstechnologien (IT) vor. In der Folie wird auch erläutert, wie ein Expertensystem auf ein Beratungssystem, ein System das automatisch Kritik und Entscheidungsfindung ohne menschliche Kontrolle generiert. Es kann weiter ausgetauscht und reflektiert werden, wie das Wissensmanagement in der Organisation unterstützt werden kann. Darüber hinaus können die Teilnehmer Erfahrungen über die Implementierung und den Einsatz von Technologiewerkzeugen unter besonderer Berücksichtigung der Mitarbeiter50+ austauschen. Darüber hinaus sollten die damit verbundenen Herausforderungen und Hindernisse für die Einführung altersgerechter Wissensmanagement-Tools angegangen werden.



6. Einsatz von Technologie zur nachhaltigen Wissenssicherung

Übung 4.

a. Einzelarbeit

Lassen Sie uns über Ihre Erfahrungen sprechen.

- Welche Erfahrungen haben Sie bei der Implementierung von Technologiewerkzeugen, vor allem bei Mitarbeitern 50+?
- Was können die Hindernisse oder Probleme sein, die mit solchen Implementierungen verbunden sind?
- Wie haben Sie Einzelpersonen 50+ ermutigt, neue Technologien zu verwenden?

b. Diskussion

Die Ergebnisse zusammenführen.



[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

28

Die letzte Übung 4 besteht aus zwei Teilen. Die Übung 4a ist ein Einzelwerk und behandelt die zuvor genannten Themen Technologiewerkzeuge für das Wissensmanagement und altersgerechte Wissensmanagement-Tools. Zunächst listen die Teilnehmer die wichtigsten Erfahrungen, Erkenntnisse und Argumente auf. Zweitens, in Übung 4b tauschen sich die Teilnehmer über ihre Erfahrungen aus. Je nach Zeitaufwand können weitere Fragen vorbereitet und zunächst in kleinen Gruppen diskutiert werden. Anschließend werden die Ergebnisse im Plenum zusammengeführt.

Wenn der Erlös jedoch wie geplant erzielt wird, besteht Übung 4 aus Einzelarbeiten und einem Austausch im Gesamtplenum.

Schritt 5: Erhaltung des Wissens in einem Unternehmen

Die Erhaltung des organisatorischen Wissens wird vorgestellt. Wie man Informationen und Wissen in einem Unternehmen speichert und sichert, wird unter Verschluss genommen. In diesem Zusammenhang kann zusätzlich erläutert werden, wie man eine funktionierende Alumni-Community organisiert.

3. Referenz auf die Untergruppen

Alle Maßnahmen mit Bezug zum Wissensmanagement, betreffen Mitarbeiter aller Altersgruppen. In diesem Zusammenhang ist hervorzuheben, dass Mitarbeiter50+ und Mitarbeiter im Wandel eine sehr wichtige Rolle in diesem Prozess spielen können.

Mitarbeiter50+ / Mitarbeiter50+ im Übergang in den Ruhestand

Personen50+ sind erfahrene Personen (in Bezug auf ihr Leben und ihre Berufserfahrung). Sie verfügen über große Mengen an sowohl explizitem Wissen, das sie sich in den Jahren ihres Wirkens in den Organisationsstrukturen ihres Unternehmens angeeignet haben, als auch an extrem wertvollem implizitem Wissen, das in Effizienz ihrer Arbeit, Kompetenz, Intuition, Fähigkeit zur Problemlösung und zur Bewältigung schwieriger Situationen umgesetzt wird. Soweit es möglich ist, ihr explizites Wissen zu kodifizieren und mit anderen Mitarbeitern zu teilen, ist ihr implizites (verstecktes) Wissen ein individuelles Potenzial jedes einzelnen Mitarbeiters. Daher liegt es nur an diesem Mitarbeiter, ob er damit einverstanden ist, es für die Ziele des Unternehmens zu verwenden und mit anderen Mitarbeitern zu teilen. Bei den Mitarbeitern50+ ist es besonders wichtig, da sie möglicherweise in nicht allzu ferner Zukunft in den Ruhestand gehen wollen. Wenn ein Unternehmen also nicht sorgfältig auf die Erhaltung seines Wissens achtet, kann es unwiederbringlich verloren gehen. Insbesondere geht es um implizites Wissen, das manchmal so natürlich, intuitiv oder sogar gewohnt ist, dass die Mitarbeiter selbst nicht wissen, dass sie es haben. In diesem Zusammenhang spielen Menschen, die für den Aufbau der Organisationskultur und der Strategie des Wissensmanagements verantwortlich sind (Manager, PM-Mitarbeiter), eine wichtige Rolle in einem Unternehmen.

Bei der Umsetzung des Prozesses des Wissensmanagements sollte man sich daran erinnern, dass jede Phase extrem wichtig ist und in jedem Schritt Mitarbeiter50+ einbezogen werden sollten. PM-Spezialisten sollten sich um eine angemessene Planung und Umsetzung jeder Phase kümmern, um den Erfolg des gesamten Prozesses zu gewährleisten. Ausgehend von der Lokalisierung des Wissens in einer Organisation, d.h. der Diagnose des Wissenspotenzials der Individuen und des organisatorischen Wissens der Gruppe. Sobald das Wissen über die Ressourcen im Unternehmen (insbesondere das Potenzial der Mitarbeiter50+) diagnostiziert wurden, wird es möglich sein, die Wissensdefizite festzustellen und die Strategien der Wissensgewinnung von außen zu planen. Andererseits ist es einfacher, die weitere Entwicklung und den Prozess des Transfers und der Übergabe des Wissens zu planen (an Mitarbeiter, Organisationseinheiten, die derzeit nicht über dieses verfügen). Auf dieser Basis ist es möglich, das gesamte System des organisatorischen

Lernens unter Einsatz neuer Technologien intelligent zu planen. Um den gesamten Prozess effektiv zu gestalten, ist es wichtig - abgesehen von der Lokalisierung, Rekrutierung, Entwicklung, Übertragung des Wissens, dem organisatorischen Lernen - das Wissen in der Organisation zu speichern. Auf diese Weise wird verhindert, dass das erworbene Potenzial (insbesondere der Mitarbeiter50+) verloren geht. Wenn einige der Phasen ausgelassen oder falsch geplant und umgesetzt werden, riskieren wir den Erfolg des gesamten Prozesses des Wissensmanagements. Es ist sehr wichtig, sich an spezifische Rollen zu erinnern, die von Mitarbeitern50+ bei jedem Schritt des Wissensmanagements gespielt werden können.

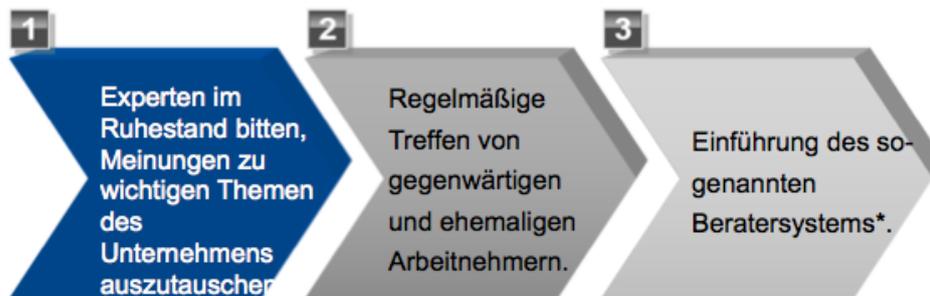
Man sollte auch betonen, dass alle Mitarbeiter über ein gewisses Wissen verfügen. Sie erzeugen es, speichern es im Kopf und drücken es in der Organisation durch ihr Verhalten oder die Fähigkeit, mit beruflichen Herausforderungen umzugehen, aus. Es ist sehr wichtig, darauf zu achten, dass die Mitarbeiter bereit und offen sind, ihr Wissen für die Umsetzung der Unternehmensziele einzusetzen. Die entsprechend geschaffene Atmosphäre am Arbeitsplatz kann hier hilfreich sein und wird von Personen wie Führungskräften und Personalverantwortlichen getragen. Es reicht nicht aus, nur Mechanismen anzuwenden, die darauf abzielen, das Wissen der Mitarbeiter zu erwerben (z.B. Schulungen für Mitarbeiter, Workshops, Konferenzen etc.). Man sollte sich auch um das von den Mitarbeitern aufgenommene Wissen kümmern, das im Unternehmen genutzt und an andere Mitarbeiter weitergegeben wird. Sie hängt zum einen von der Bereitschaft der Mitarbeiter ab, die über das Wissen verfügen, und zum anderen von den Chancen und Räumen, die von PM-Spezialisten geschaffen werden können. In diesem Zusammenhang ist es sehr wichtig, die Mitarbeiter50+ zum Wissensaustausch zu ermutigen. Um dies zu ermöglichen, sollten sich Mitarbeiter50+ von Führungskräften geschätzt fühlen. Manager sollten sich darum kümmern, die Ängste von Mitarbeitern über 50 zu reduzieren, die mit Verlust von Vorteil/Dominanz (verbunden mit ihrem Wissen und ihrer Erfahrung) im Unternehmen verbunden sind. Diese Angst ist sehr oft auf die Angst vor ihrer Position im Unternehmen zurückzuführen (im Vergleich zu jüngeren Mitarbeitern). Eine sehr wichtige Aufgabe, die den PM-Spezialisten entgegensteht, ist es, die Mitarbeiter zu Veränderungen zu ermutigen. Insbesondere wird es eine große Herausforderung sein, Mitarbeiter50+ zu ermutigen, für Veränderungen offen zu sein. In diesem Fall lohnt es sich, ihnen den Nutzen möglicher Veränderungen in der Praxis aufzuzeigen, und dass sich Veränderungen positiv auf ihre Karriere auswirken können.

Im Prozess des Wissensmanagements ist es sehr wichtig, das Wissen zu sichern und zu erhalten. Dies ist eine sehr wichtige Aufgabe, insbesondere bei Mitarbeitern im Übergang in den Ruhestand. Der Prozess des Mentoring und Intermentoring sollte in einer Organisation sehr sorgfältig umgesetzt werden. Sehr wichtig ist es, Mitarbeiter im Übergang in den Ruhestand zu ermutigen, sich der Alumni-Community anzuschließen (nach der

Pensionierung). Der Prozess der Vorbereitung auf Lebensrollen in der Verrichtung sollte vor oder während des Übergangs zum Ruhestand eingeleitet werden.



7.2 Wie wird eine funktionierende Alumni-Organisation organisiert?



* Beratersystem - Arbeitnehmer, die kurz vor dem Ruhestand stehen, können den Jüngeren helfen, sich im Unternehmen einzugewöhnen. Ein solches System kann auch im Ruhestand fortgeführt werden - für bestimmte Leistungen wie Geld oder medizinische Versorgung.

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

33

Arbeitsuchende50+

Wissen bestimmt sowohl den Erfolg der Organisation als auch des Einzelnen - es stellt ein berufliches Potenzial von jedem von uns dar. Karriereberater, die mit den Arbeitslosen50+ und den Arbeitsuchenden50+ zusammenarbeiten, sollten ihren Kunden bewusst machen, wie wichtig Wissen ist - auch im Kontext der kompetenten Nutzung und Präsentation (z.B. im Rahmen von Gesprächen mit Arbeitgebern) und wie wichtig es für die Wettbewerbsfähigkeit von Mitarbeitern und Arbeitsuchenden ist. Ein Berufsberater sollte bestrebt sein, die Ressourcen an Wissen, Fähigkeiten und Kompetenzen seines Kunden zu diagnostizieren. Dies kann durch formale und strukturierte Methoden erfolgen, wie z.B. unter anderem diagnostische Tests wie z.B. Wissenstests, Kompetenztests oder Eignungstests. Weniger formale Instrumente können hier hilfreich sein, z.B. ein Interview, ein Gespräch mit einem Kunden, bei dem man nach Ressourcen oder Fachwissen fragen kann, und eine Selbsteinschätzung, die Kenntnisse oder Fähigkeiten betrifft (z.B. im Rahmen einer aktiven Stellensuche, Erstellung von Bewerbungsunterlagen, Präsentation während eines Interviews). Auf dieser Basis ist die Diagnose möglicher Lücken möglich, ebenso wie die

Angabe der Bereiche für die individuelle Entwicklung und die Nachbereitung mit dem Kunden.

Es ist auch wichtig, die Kunden darauf hinzuweisen, dass der Lernprozess aufgrund des sich dynamisch verändernden und fordernden Arbeitsmarktes wichtig ist. Es gibt sowohl formelle als auch informelle Methoden, um Wissen zu ermitteln. Arbeitslose und Arbeitsuchende über 50 Jahre sollten sich darüber im Klaren sein, wie wichtig es ist, ständig über Neuigkeiten in Bezug auf ihre Berufe sowie über die neuen Trends im Zusammenhang mit den Fortschritten bei der Arbeitsorganisation (z.B. Einsatz neuer Technologien bei der Arbeit) informiert zu werden.

Die Herausforderung für Berufsberater besteht darin, Arbeitslose50+ und die Arbeitsuchenden davon zu überzeugen, offen für Veränderungen zu werden, neue Alternativen, Chancen und Möglichkeiten zu finden (z.B. im Rahmen des Erwerbs neuer Kenntnisse und Fähigkeiten). In diesem Zusammenhang könnten Karriereberater ähnliche Empfehlungen verwenden, wie sie für PM-Arbeiten vorgestellt wurden (Folien: 32, 33, 34).

MODUL

**Einführung in
die Beratung**

50+

6

Trainerleitfaden: InCounselling50+

Name des Moduls	Arbeitsaufwand	Handbuch	Arbeitsbuch
6. Einführung in die Beratung 50+	120-180min	p. 114	p. 99

Lernziele

Am Ende dieses Kurses sind die Teilnehmer in der Lage, einen ganzheitlichen und bedarfsorientierten Beratungsprozess für Menschen50+ zu gestalten.

Die Teilnehmer werden etwas lernen über:

- Best- und Worst-Practice-Beispiele sowie Kriterien für positive und negative Einflussfaktoren auf Beratungsprozesse in der Praxis.
- Wichtigste Beratungstheorien zum Thema Usability in der Praxis.
- Entscheidende Elemente (z.B. Vertragsverhandlungen) eines Beratungsprozesses aus ganzheitlicher Sicht.
- Bestimmte Aspekte der Beratungsgespräche und -prozesse.
- Individuell orientierte Beratung im Rahmen der Karriere- und Übergangsberatung entlang geeigneter Beratungstheorien unter Berücksichtigung der persönlichen Erfahrungen und Bedürfnisse des Klienten.

Schlüsselwörter für dieses Modul:

Kompetenz des Beraters, Empathie, Vertrauenswürdigkeit, Offenheit, Echtheit, Mitverantwortung, gemeinsame Ziele, emotionale Bereitschaft, kognitive Bereitschaft, Selbsterkenntnis, berufliches Wissen, Entscheidungskompetenz, subjektive Wahrnehmung, Umwelt, Organisationswerte, Gesellschaftsreflexion, Bewusstsein, Selbstpflege, Bewertung

1. Lektionsfolge

Zeit	Sequenz	Inhalt	Trainertätigkeiten	Lernaktivitäten	Soziale Formen
3 Min	Präsentation	LOs, Übersicht	Frontalunterricht	Aktives Zuhören	Plenum
10 Min	Einführungsbung 1	Bad Case Szenario, Sensibilisierung der wichtigsten Beratungsziele, Elemente, Schritte und Inhalte → Um ein gemeinsames Verständnis zu schaffen	Präsentiert Fragen und Übungen	Erfahrungen und eigene Ideen reflektieren: Profilerstellung der Einstellungen von Beratern	Partnerarbeit und Plenum
10 Min	Zusammenführung der Ergebnisse (Wissenssicherung)	Mind Mapping PM- und Beratungsverständnis	Sammelt die Ergebnisse zu einer Mind Map, Moderator.	Präsentieren Sie die Ergebnisse und kommentieren Sie die Ergebnisse anderer Unternehmen.	Plenum
6 Min	Präsentation Teil 1	Beratungstheorien und -verfahren im Kontext 50+	Frontalunterricht	Zuhören und Notizen machen	Plenum
10 Min	Exkursbezug auf PM, Übung 2	Verfahren der Personalberatung Wiedererlangung der Ergebnisse von Modul 3	Erklärt Aufgabe und Moderator	Brainstorming und Präsentation der Ziele von Mitarbeitern und Organisationen	Einzelarbeit & Plenum
10 Min	Austausch über Übung 2	über Unterschiede in der Personal- und Beratungsarbeit,	Moderator	Diskutieren	Plenum

		Aufbau eines gemeinsamen Verständnisses			
10 Min	Präsentation Teil 1 Fortsetzung	Wiederaufnahme der eigenen Arbeitsaufgaben & Beratungsaktivitäten	Frontalunterricht	Aktives Zuhören und Notieren	Plenum
15 Min	BREAK				
10 Min	Übung 3 Einführung zu Teil 3	Ein Beraterstereotyp	Präsentiert Übung und Moderator	Entwicklung eines stereotypen PM/Counselling-Praktikers	Berater bereiten die PM PERSONA vor und umgekehrt. (Gruppenarbeit und Plenum)
10 Min	Wissenssicherung und -austausch	Präsentation der Ergebnisse und Austausch	Schreibt die Ergebnisse in Folie auf.	Personal- und Beratergruppen präsentieren die beiden PERSONAs.	Gruppenarbeit, Plenum
5 Min	Übergang von der Übung zum Input	Vergleich von PERSONA und theoretischen Beratungskompetenzen	Frontalunterricht	Aktives Zuhören und Notieren	Plenum
20 Min	Präsentation Teil 3, 4 & 5	Beratung & Reflexion & Bewertung	Frontalunterricht	Aktives Zuhören und Notieren	Plenum
18 Min	Vorbereitung Übung 4	Erstellung von Fall- und	Erklärt die Aufgabe,	Vorbereitung des Falles,	Einzelarbeit

		Rollenkarten	unterstützt die Fallformulierung	Durchführung des Rollenspiels (5 Minuten pro Runde) & Verbesserungspotenziale	
30 Min	Präsentationsrunde	Präsentation eigener Fälle	Moderator	Präsentatoren	Plenum
13 Min	Zeitpuffer				

Diese Lektion kann auch in 120 Minuten realisiert werden. In diesem Fall werden die Übungen 2 und 3 nicht durchgeführt, sondern als Hausaufgaben oder als Übung für die Selbstlernphase gegeben.

2. Erläuterungen zum Klassenzimmer

Dieser Abschnitt wird je nach verfügbarer Zeit entweder in 120 oder 180 Minuten realisiert. Wenn eine Gruppe beispielsweise über eine erweiterte Vorwissensbasis verfügt, kann mehr Wert auf dieses Modul gelegt werden. Wenn die Teilnehmer mehr an Details zu Arbeitgeberpflichten, Selbstwirksamkeit und –regulation im Alter, Organisationsverhalten oder Wissens- und Informationsmanagement interessiert sind, kann diese Reihenfolge verkürzt werden. Die Lektion besteht aus vier theoretischen Teilen: der Beratungstheorie im Allgemeinen, der Berater, der Beratene, sowie der Reflexion und Bewertung der Beratung.



Einführungsübung 1.

Ich möchte
nicht hier sein.

Das ist nicht
mein Problem!

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

4

Insgesamt gibt es vier Übungen. Die Übungen 2 und 3 können für die kürzere Sequenz von 120 Minuten sortiert werden. Die Einführungsübung 1 dient dazu, ein gemeinsames Verständnis von Beratung zwischen PM- und Beratungspraktikern zu schaffen. Dieser einleitende Worst-Case ist gegeben. Darauf aufbauend sollten die Teilnehmer herausfinden, was Beratung für sie bedeutet, sowie wichtige Elemente, Schritte und Inhalte. In dieser Übung sollten sie sich auf ihre eigene Arbeitstätigkeit beziehen. Der Trainer sammelt die Ergebnisse in einer Mind Map oder Liste, um die Ergebnisse anschließend zu vergleichen und zu hervorzuheben. Diese Aufgabe hat zum Ziel, die Gruppen zusammenzubringen, damit sie sich gegenseitig kennenlernen. Gleichzeitig soll so späteren Missverständnissen

vorgebeugt werden. Es ist davon auszugehen, dass sich die Voraussetzungen, Verfahren und Strukturen der Beratung in der Personalarbeit und in den Beratungseinrichtungen stark unterscheiden.

Der folgende Beitrag ist eher theoretisch orientiert und gibt einen Überblick über Beratungstheorien, Verfahren, Ansätze, Interventionen und das Paradoxon. Es richtet sich eher an Berater und soll als Grundlage für weitere Verbesserungen dienen. Gleichzeitig verstehen PM-Praktiker die Sichtweise der Beratungspraktiker auf die Beratungspraxis besser. Es ist jedoch notwendig, auch auf Beratungsaktivitäten von Personalverantwortlichen einzugehen.

In den projektinternen Interviewergebnissen heißt es, dass Personalverantwortliche keine langen und häufigen Beratungsprozesse durchführen, sondern eine Vermittlerrolle haben und versuchen, Ziele und einen Aktionsplan in einem Gespräch zu klären. Aus diesem Grund kann in diesem Abschnitt die unternehmerisch orientierte Übung 2 eingebettet werden. Nach der Erläuterung eines Beratungsverfahrens können die Inhalte mit der Beratung im PM in Verbindung gebracht werden. Die Übung soll das wichtigste Element beleuchten: ein oder mehrere gemeinsam vereinbarte Ziele zwischen Mitarbeiter und Arbeitgeber. Im PM-Bereich sind dies Ziele, die mit den individuellen Interessen und Wünschen sowie den Werten oder der Strategie des Unternehmens übereinstimmen. Dazu kann die Übung 2 des Moduls 3 helfen, die Erwartungen und Eigenschaften der eigenen Mitarbeiter50+ wiederzugeben.

Daher sollten sie hypothetisch das Ziel eines Mitarbeiters50+ formulieren. In einem zweiten Schritt prüfen sie, ob dieses Ziel dem Unternehmensziel entspricht. Der dritte Schritt hilft, beide Ziele aufeinander abzustimmen und wie sie gefördert werden können.

Dies ist die Grundlage für jede Beratung. Die Festlegung eines gemeinsamen Zielkatalogs hilft zunächst, die Erwartungen zu klären. Dies ist die Grundlage für alle weiteren Maßnahmen. Denn aus gemeinsamen Zielen und transparenten Erwartungen können klare Aktionspläne abgeleitet werden.

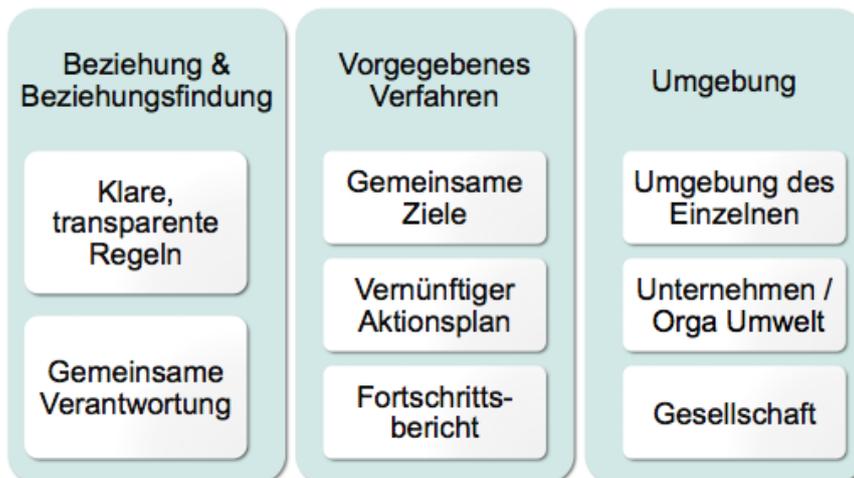
	Ziele des Mitarbeiters	Gleichwertige Unternehmensziele?	Wie kann man die Ziele fördern?
1.			
2.			

3.			
----	--	--	--

Nach jedem der vier Teile finden Sie eine Zusammenfassung der wichtigsten Aspekte eines Beratungsprozesses. Diese basiert auf dem theoretischen Input und kann als Orientierung dienen, was in der Beratung zu beachten ist. Da die Zusammenfassung und die Bewertungskriterien theoretisch fundiert sind, dient sie als Grundlage für weitere Verbesserungen und Anpassungen für den eigenen Gebrauch der Teilnehmer. Die Gesamtübersicht der Kriterien ist im Arbeitsbuch der Lernenden enthalten.



2. Beratung: Zusammenfassung



Berne, 1966; Egan, 1998; Peterson et al., 1999; Katsarov et al., 2014

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

15

Der dritte Teil über den Berater beginnt mit der Übung 3, die optional ist. Die Übung 3 ist ähnlich wie die Einführungsübung 1. Sie zielt darauf ab, Stereotypen, tatsächliche Fähigkeiten und Einstellungen gegenüber dem Personal- und Beratungsarbeitsplatz zu reflektieren. Daher werden zwei Gruppen gebildet. Eine Gruppe sind PM-Praktiker, die andere Gruppe wird durch Beratungspraktiker vertreten. Die Übung besteht darin, einen stereotypen Berater (PERSONA) der anderen Gruppe mit den wichtigsten Aufgaben,

Fähigkeiten, Einstellungen und Eigenschaften zu gestalten. Das bedeutet, dass PM-Praktiker eine Beratungspraktiker PERSONA entwerfen und umgekehrt. Die Teilnehmer verwenden für die Übung die Vorlage im Arbeitsbuch.

Name, Alter, Herkunft, Hintergrund	Wichtigste Aufgaben / häufige Anliegen & Anfragen	Meist genutzte Beratungsmethoden und -maßnahmen	Einstellungen	Fähigkeiten und Kompetenzen

Dies ist eine Fortsetzung von Übung 1 und geht etwas tiefer. Die PERSONAs werden anschließend im Plenum vorgestellt. Der Trainer sammelt die wichtigsten Ergebnisse in einer Folie und klärt offene Fragen und Kommentare.

In einem zweiten Schritt bezieht der Trainer die Ergebnisse auf die theoretisch abgeschlossenen Beraterfähigkeiten und -einstellungen. In diesem Zusammenhang ist es wichtig, die Teilnehmer zu sensibilisieren, dass die Wahrnehmung der Berater auch subjektiv ist. Dazu wird ein Video gezeigt. Das Video dient in der Regel als Anker für die Theorie der selektiven Wahrnehmung und schärft das Bewusstsein, dass man wahrnimmt, worauf man sich konzentriert.

Gleichzeitig ermöglicht dieses Video einen reibungslosen Übergang zum letzten Teil der Reflexion und Bewertung. Dieser letzte Teil konzentriert sich auf den Input ohne jegliche Übung.

Die Abschlussübung 4 findet am Ende der Lektion statt. Die letzte Übung ist eine Fallstudie mit Rollenkarten. Die Rollenkarten decken drei Perspektiven des Beraters, des Beratenen und des Beobachters ab.

	Erfahrung als Berater	Erfahrung als Beratener	Erfahrung als Beobachter
Der Berater - Aktives Zuhören - Empathie - Ermutigend und ermächtigend			

Der Beratene - Einsatzbereitschaft - Realistische Selbstbewertung - Begeisternd			
Die Beratung - Gemeinsame Verantwortung - Gemeinsame Problemstellung und Maßnahmenplan			
Das individuelle und organisatorische Umfeld wurde angemessen berücksichtigt.			

Es treffen sich Dreiergruppen, vereinbaren eine Problemstellung und führen ein Rollenspiel durch. Das Rollenspiel wird dreimal durchgeführt, so dass jedes Gruppenmitglied jede Rolle einmal übernehmen kann. Die drei Rollen sind Berater, Beratener und Beobachter. Jede Rolle hat eine Rollenkarte mit bestimmten Anweisungen und Fragen, auf die sich die Rolle während des Rollenspiels konzentriert. Die Fälle werden von Projektmitgliedern zur Verfügung gestellt und sind angepasste und anonymisierte Situationen aus dem wirklichen Leben. Die Fälle beziehen sich auf die einzelnen Teilkonzerne von Mitarbeiter50+, Mitarbeitern im Übergang zur Pensionierung und Arbeitsuchenden50+. Auf diese Weise können sowohl PM- als auch Beratungspraktiker Schwierigkeiten mit eigenen Beratungsanfragen haben und den anderen Peer dazu bringen, entscheidende Probleme und Schwierigkeiten besser zu verstehen. So kann das Bewusstsein für aktuelle Themen geschärft werden, auf die man sich konzentrieren muss.

Nach dem Rollenspiel präsentiert jede Gruppe kurz den Fall sowie Schwierigkeiten und Schlussfolgerungen. Dann wird der Fall im Plenum diskutiert. Andere äußern ihre Meinung und geben Lösungsvorschläge.

3. Referenz auf die Untergruppen

Mitarbeiter50+



3. Der Beratene

- Überdenken Sie die Ziele für Mitarbeiter50+

- Die Kognitionen älterer Erwachsener funktionieren anders
 - Aufgrund eines anderen Sozialisationsprozesses
 - Aufgrund mehr und anderer Erfahrungen, z.B. IKT
 - Kontrollüberzeugung
 - Kognitive Kontrollmechanismen

Artistico et al., 2003;
Ng & Feldmann, 2008;
FitzGerald et al., 2017

[HTTP://WWW.IN50PLUS.COM](http://www.in50plus.com)

16

Neben den individualisierten Fällen gibt der Trainer mehrere Anschlusspunkte zu den einzelnen Untergruppen. In diesem Zusammenhang bezieht sich die oben dargestellte Folie auf die Mitarbeiter50+. Damit wird das einleitende Brainstorming von Modul 3 wieder aufgegriffen. „Was sind die Bedürfnisse und Ziele der Mitarbeiter über 50 Jahre?“ Aufgrund der Unterscheidung von Unternehmen und Organisationen sowie unterschiedlicher Vertreter der Zielgruppen kann es zu unterschiedlichen Wahrnehmungen kommen. Das bedeutet, dass Berater die Mitarbeiter50+ als ängstlich wahrnehmen könnten, weil sie auf diesen Bereich spezialisiert sind und mehr Menschen mit Angst behandeln.

Dies kann auch der Grund für eine Diskussion sein, um jede Teilnehmergruppe **für potenzielle Kunden oder Mitarbeiter zu sensibilisieren**. Dies ist für beide Seiten von Vorteil, denn die Berater zeichnen ein Bild von ihren Kunden, die potenzielle Mitarbeiter sind. Im Gegensatz dazu erklären PM-Praktiker die Bedürfnisse und Ziele ihrer eigenen Mitarbeiter, die zukünftige Kunden von Beratern sein könnten. Zukünftige Kunden sind nicht nur Arbeitslose, sondern auch Rentner, die beispielsweise nach der Pensionierung aktiv bleiben wollen. Durch diesen Austausch kann ein detaillierteres Verständnis und Bild von Personen50+ gesammelt und abgeschlossen werden.

Gegenüber Mitarbeiter50+ ist insbesondere die **empathische Haltung** eines Beraters hervorzuheben. Dies ist von besonderer Bedeutung, da die intrinsischen und emotionalen Motivatoren im Alter immer wichtiger werden. Gleichzeitig werden ältere Menschen über 50 heterogener. So kann durch den Austausch beider Praktikerguppen die empathische Haltung subtilisiert werden, indem man besser auf heterogenere und emotionalere Mitarbeiter50+ reagiert.

Mitarbeiter50+ im Übergang in den Ruhestand

In der Berufsberatung werden am häufigsten Entscheidungen über Berufe, Arbeitslosigkeit oder Arbeitsuche getroffen. Nach und nach wird beim Übergang in den Ruhestand oder bei der Tätigkeit nach dem Ruhestand immer mehr auf die Beratung eingegangen. Aufgrund einer längeren und wachsenden Lebenserwartung der europäischen Bürger wird die Tätigkeit nach dem Ruhestand immer wichtiger.

Gerade für diese Untergruppe der Rentner ist es wichtig, die Definition der Beratung zu erweitern. Wie in Modul 3 für Mitarbeiter im Übergang in den Ruhestand erläutert, ist es wichtig, verschiedene **Alterskonzepte**, die **Aktivität nach dem Ruhestand** und die **mentale Vorbereitung** auf den Ruhestand zu überdenken.

Um diese drei Aspekte zu reflektieren, muss insbesondere das berufliche Wissen für Mitarbeiter im Wandel angepasst werden. Das Bewusstsein für **berufliches Wissen** ist entscheidend für den Fortschritt eines Beratenen. Im Rahmen dieses Wissens sind insbesondere auch zukünftige Lebensrollen, Ziele und Erwartungen in der Beratung zu berücksichtigen. Als kompetenter Berater liegt der Schwerpunkt auf der Stärkung und Ermutigung der Beratenen zu einem eigenständigen Fortschritt. Die Themenübergangsprozesse sollen jedoch nicht überbetont, aber auch nicht unterschätzt werden, da anstehende Lebensveränderungen schwerwiegend sein können, aber Individuen keine Angst vor dem Thema haben sollen. Darüber hinaus ist es für den Beratenen nicht dringend, die späteren Lebensziele und Lebensrollen auf einmal zu kennen, sondern sich bewusst zu sein, dass Veränderungen einhergehen.

Es ist insbesondere die Aufgabe von Personal- und/oder Beratungspraktikern, die Person50+ zu unterstützen, um ein **optimales Übergangsmodell** zu finden. Der Einzelne sollte sich bewusst sein, dass der Übergang in den Ruhestand tiefgreifend sein kann und mit extremen Veränderungen einhergehen kann. Da im PM die unternehmerischen Strategien und Ziele berücksichtigt werden müssen, liegt die Aufgabe im PM darin, eine persönlich angemessene Lösung zu finden und gleichzeitig die Bedürfnisse aller Beteiligten zu erfüllen.

Die Bedürfnisse eines Unternehmens sind meist Wissenssicherung und Management, bevor ein Mitarbeiter in den Ruhestand geht.

Für beide Praktikergruppen ist es entscheidend, aktiv zuzuhören, was gesprochen wurde und was nicht. Wie in Modul 3 dargelegt, haben einige Personen 50+ Probleme, sich selbst und damit ihre eigenen Bedürfnisse zu beurteilen. Es kann sein, dass ein Berater den Mitarbeiter für eine andere ungünstige Lösung sensibilisieren muss, und darin dem Mitarbeiter seine voreingenommene Selbsteinschätzung zeigen muss. In diesem Zusammenhang kann auf das Modul 3 über Selbstregulierung verwiesen werden. Da Personen 50+ insbesondere Probleme haben, sich selbst zu beurteilen und sich an neue und unbekannte Situationen anzupassen, können mentale Vorbereitung und das Training von Bewältigungsfähigkeiten hilfreich sein.

Mentale Vorbereitung sowie das Training von Bewältigungsfähigkeiten sind ein Schlüssel, der die **Reflexion und das Selbstbewusstsein** von Personen 50+ fördern kann. Wie gesagt, es kann die Anpassung an neue und unbekannte Situationen fördern. Als Hintergrund dient die Theorie der Selbstwahrnehmung. Je bewusster sich die Menschen sind, desto besser können sie das eigene Verhalten und die eigene Einstellung einschätzen und kontrollieren. Wie in Modul 3 gezeigt wurde, können insbesondere Veränderungen und neue, unbekannte Situationen Zweifel und unsichere Leistungen fördern. Um Kunden oder Mitarbeiter regelmäßig mit ungewöhnlichen Situationen zu konfrontieren, können sie geschult werden, diese besser zu bewältigen und zu meistern.

Dennoch kann es bereits sinnvoll sein, mit ihnen **Reflexionstechniken** zu trainieren. Ein Berater muss immer sicherstellen, dass die Reflexion zum Gesamtziel und zum Aktionsplan beiträgt. Deshalb wird das Thema Reflexion in diesem Zusammenhang als ergebnisorientiert definiert. Unabhängig davon fragen manche nach dem Ziel von Menschen in Übergangsprozessen. Die Antwort ist eindeutig, dass es das Ziel ist, das Selbstbewusstsein und die Selbsteinschätzung in Kombination mit den **Bewältigungsfähigkeiten** für neue und unbekannte Situationen zu fördern.

Arbeitsuchende 50+

Dies gilt sowohl für Mitarbeiter im Übergang in den Ruhestand als auch für Arbeitsuchende 50+. Wie auch immer, für Arbeitsuchende 50+ kann das Ziel der Beratung unterschiedlich sein. Um sie wieder zu integrieren, geht es beim Training nicht nur um die Reflexion der eigenen zukünftigen Lebensrollen, sondern auch um die Frage, wie man auf dem Arbeitsmarkt wettbewerbsfähig bleiben kann.

Meistens unterstützen Beratungspraktiker Arbeitsuchende 50+. In diesem Zusammenhang sind die wichtigsten Themen negative Stereotypen im Zusammenhang mit Arbeitslosigkeit, veränderte Arbeitsbedingungen für diejenigen, die nicht mit Arbeitslosigkeit zu tun haben, und die eigene Unterschätzung. Alle Themen wurden im Abschnitt von Modul 3 erläutert, auf den ein Berater mit Ermutigung und angemessenen Schulungen antworten kann. In der Beratung ist es jedenfalls entscheidend, aktiv auf das Gesagte und Ungesagte zu hören. Um das aktive Zuhören zu erklären, wird der Inhalt des Moduls zitiert (Handbuch Modul 6, S.4):

Aktives Zuhören (Egan, 1998, S. 65f.) kann eine echte, offene, empathische und ermächtigende Haltung gegenüber dem Kunden gewährleisten. In vier Schritten wird erklärt, wie man Menschen durch aktives Zuhören besser verstehen kann. Personen werden benutzt, um über eigene Erfahrungen, Verhaltensweisen und Gefühle zu berichten, auf die ein Berater wirklich reagieren sollte. Es ist wichtig, aufmerksam zuzuhören und zu beobachten, ohne zu interpretieren, was der Kunde getan oder gefühlt hat:

1. Um die verbale Kernbotschaft sorgfältig anzuhören und zu verstehen.
2. Das nonverbale Verhalten zu beobachten und zu lesen (z.B. Körperreaktion, Gesichtsausdruck, sprachbezogenes Verhalten, körperliche Eigenschaften).
3. Den Kontext zu hören (soziales Umfeld und andere Umgebungen)
4. Um **unterschwellige Bemerkungen oder einen unangebrachten Ton** zu hören (die potenziellen Herausforderungen eines Kunden).

Aktives Zuhören fördert den Klienten und setzt Motivation und Engagement im Beratungsprozess frei. Aufmerksames Zuhören und einfühlsame Reaktionen ermutigen die Klienten zu Beratungen und geben ihnen angenehme und stabilisierende Gefühle (Schulz, 2014). Dadurch können mehr individuelle Zweifel und Fragen geklärt und Entscheidungen nachhaltiger getroffen werden (Savickas et al., 2009).

Es lässt sich zusammenfassen, dass aktives Zuhören eine der wichtigsten, wenn nicht die wichtigste Kompetenz für einen Berater ist. Aus diesem Grund wird das aktive Zuhören in die Übung 4 der Rollenspiele dieses Moduls integriert.

Darüber hinaus sind zwei Rahmenbedingungen zu beachten. Erstens ist das übergeordnete Ziel für Klienten und Mitarbeiter, ein erfolgreiches Altern durch die Förderung der Aufrechterhaltung der Aktivität und eines unabhängigen Lebensstils zu gewährleisten. Zweitens, da Arbeitsuchende 50+ mit besonderen Umständen konfrontiert sind, ist das Beratungsparadoxon im Kontext der Arbeitslosigkeit sehr relevant. Die besonderen Umstände für Arbeitsuchende 50+ werden durch die negativen Stereotypen verursacht, die einige der Unternehmen über ältere Menschen haben und die daraus resultierende Präferenz, jüngere Mitarbeiter einzustellen.

Wie auch immer, kurz vor der Pensionierung arbeitslos zu werden, betrifft oft unqualifizierte oder geringqualifizierte Menschen. So ist es für sie komplizierter, Arbeit zu finden, da diese Gruppe meist körperlich anstrengende Tätigkeiten ausübt, was den körperlichen Verfall und die Einschränkung zusätzlich beschleunigt. Darüber hinaus haben die Betroffenen Personen50+ kein hohes Einkommen, und im Falle von Arbeitslosigkeit müssen sie angesammelte Ersparnisse in Anspruch nehmen, die sie für den Ruhestand zurücklegen.

Infolgedessen erfahren typische Arbeitslose50+ einen hohen Druck, wieder einen Job zu finden, um die finanzielle Sicherheit zu gewährleisten und Altersarmut zu vermeiden.

In diesem Modul 6 ist es ein Ziel, PM-Praktikern zu **vermitteln**, mit welchen Problemen Beratungspraktiker konfrontiert werden. Auf diese Weise ist es den Personalabteilungen möglich, alternde und/oder altersgerechte Rekrutierungs- und Onboardingprozesse zu etablieren und zu optimieren.

Die Rekrutierung und das spätere Onboarding sind mögliche Verbindungspunkte zu Arbeitssuchenden50+. Dennoch könnten sich Erkenntnisse ergeben, wie Entlassungsprozesse von Individuen für alle Beteiligten reibungsloser und angenehmer gestaltet werden können. Das bedeutet, die Meinungen der Arbeitssuchenden über 50 Jahre bei der Gestaltung einer altersgerechten Einstellung und Eingliederung zu berücksichtigen.

Auch hier bedarf es einer besonderen Berücksichtigung der **Reaktivierung von Hausfrauen**. Sie neigen dazu, unter einer extrem unterschätzten Selbstbewertung zu leiden. Daraus lässt sich schließen, dass sie besonders sensibel auf Veränderungen reagieren und mit entsprechendem Vermeidungsverhalten oder Abwertung der eigenen Leistungen reagieren. Infolgedessen müssen sowohl PM- als auch Beratungspraktiker sorgfältig ein moderates Verfahren für z.B. Rekrutierung, Onboarding oder Beratungsfortschritt einführen.

MODUL

Peer Beratung

7

Trainerleitfaden: InCounselling50+

Name des Moduls	Arbeitsaufwand	Handbuch	Arbeitsbuch
7. Peer-Counselling	120 Min	p. 142	p. 122

Lernziele

Am Ende dieses Kurses sind die Teilnehmer in der Lage, die eigenen Beratungsaktivitäten durch Peer-Learning oder Peer-Counselling zu verbessern.

Die Teilnehmer werden etwas lernen über:

- Die eigenen Beratungskompetenzen und -einstellungen in der individualisierten Karriereberatung in Bezug auf die Zielgruppe.
- Konstruktive Bewertung der eigenen und fremden Beratungsleistung.
- Konkrete Methoden und Techniken zur Verbesserung der Beratungsgespräche und der damit verbundenen Prozesse am Arbeitsplatz.

Schlüsselwörter für dieses Modul:

Peer-Learning, Peer-Counselling, Reflexion, Evaluation, konstruktives Feedback, Beratungsleistung, Beratungsmethoden, Beratungstechniken, Verbesserung, individuell orientiert, Karriereberatung

1. Lektionsfolge

Zeit	Sequenz	Inhalt	Trainertätigkeiten	Lernaktivitäten	Soziale Formen
65min insgesamt					
5 Min	Präsentation	Überblick, Lernziele für Modul 7 und dritter Follow- Up Tag	Frontalunterricht		Plenum
30 Min	Aufgabe 1	Aktionsplan	Erklärt Aufgabe und Aktionsplan	Ausfüllen des Aktionsplans für sich selbst	Einzelarbeit
Optional : 15 Minuten	Wissensaustausch	Erörterung des Aktionsplans und der potenziellen Hindernisse und Vorteile	Moderator	Diskussion über den Aktionsplan; Die Teilnehmer sammeln Vor- und Nachteile.	Plenum
5 Min	Präsentation	Verfahren der Peer- Counselling	Frontalunterricht		Plenum
5 Min	Präsentation	Von "Hausaufgaben " Vorbereitung des Falles	Frontalunterricht		Plenum
5 Min	Abschluss	Danke für die Teilnahme, Kontaktaufnahme, Terminfindung für den dritten	Frontalunterricht		Plenum

		Folgetag und Verabschiedung.			
--	--	------------------------------	--	--	--

2. Erläuterungen zum Klassenzimmer

Dieses Modul folgt einer methodischen Perspektive. Es handelt sich nicht um einen inhaltlichen Teil und weist eine starke Praxisorientierung auf. Da die Sitzung in den ersten beiden Tagen stattfindet, ist sie eher einleitend und dient als Vorbereitung. Deshalb dauert die Sitzung 65 Minuten. Die Übung 4 des Moduls 6 integriert Teile des Peer-Counsellings und dient als Einführungsübung für diese Methode. Die Diskussion des Rollenspiels entspricht den Kernschritten dieses Beratungsstils. Das Peer-Counselling zielt jedoch darauf ab, reale Fälle unter ein und demselben Peer zu diskutieren. Deshalb findet am dritten Folgetag eine detaillierte Peer-Counsellingrunde statt.

Um der Individualität der Teilnehmer gerecht zu werden, werden am Ende des zweiten Tages in einem praxisorientierten Aktionsplan persönliche Ziele definiert. Der Plan bildet die Grundlage für die Umsetzung in die Praxis und stellt einen Anhaltspunkt für weitere Überlegungen dar. Der Aktionsplan und weitere Überlegungen werden am dritten Folgetag des Trainings diskutiert und zusammengeführt.

Der Aktionsplan stellt einen erfolgreichen Lernprozess und die Teilnahme am Folgetag sicher. Für den Aktionsplan können die folgenden Anweisungen und Erinnerungen gegeben werden:

Während des Unterrichts nehmen die Teilnehmer die Ziele des Trainings wieder auf, die sie für ihr eigenes Unternehmen, ihre eigene Praxis übernehmen oder umsetzen wollen. Dies sind Ziele, die die Teilnehmer am dringendsten verbessern wollen. Im Arbeitsbuch der Lernenden füllen die Teilnehmer die Ziele in einem Aktionsplan aus. Der Aktionsplan fördert das Ziel und wie der Erfolg oder Misserfolg gemessen wird.

	Definition	Warum ist es wichtig?	Konkrete Maßnahmen/ Verhalten	Wann wird das Ziel erreicht?
Ziel 1				

Ziel 2				
Ziel 3				

Diese Aktivität dient dem Rückbezug der ursprünglich gesetzten Ziele und ermöglicht eine Individualisierung, die die Einhaltung der Unternehmenswerte und einen realistischen Transferprozess sicherstellt. Gleichzeitig können die Teilnehmer sich selbst regulierte Lernziele setzen. Das heißt, sie setzen sich Ziele, die realistisch mit den eigenen Kapazitäten, Kompetenzen und Bedürfnissen übereinstimmen. Um eine übertriebene oder unterschätzte Aktionsplanung zu vermeiden, kann der Trainer die Teilnehmer daran erinnern, eine Reflexionsintervention zu verwenden.

Nach der einzelnen Aktivität des Ausfüllens des Aktionsplans gibt es einen kurzen Input zum Verfahren des Peer-Counselling:

1. Alle Teilnehmer stellen einen Fall / ein Problem vor.
2. Auswahl des dringendsten Problems
3. Detaillierte Darstellung des ausgewählten Falles und Definition des Problems
4. Fragerunde zur Klärung
5. Gemeinsame Besprechung von Lösungsansätzen
6. Kommentare (von der Person, die sich beraten lässt)
7. Präsentation der Lösungsrunde
8. Schlussbemerkungen und Anerkennung für den Beitrag

(Hendriksen, 2002, S. 25; Fellingner, 2011, S. 2f.)

In einem letzten Schritt wird die Vorlage für den Fall bereitgestellt und die Teilnehmer erhalten die Aufgabe, einen Fall zu Hause für den dritten Tag vorzubereiten.

Da dieses Modul realistische Fälle abdeckt, hängt die Spezifikation von den Fällen ab, die die Teilnehmer mitbringen. Deshalb wird hier auf weitere Details zu den drei Teilkonzernen verzichtet.

Für dieses Modul 7 wird es ein zusätzliches Handbuch geben, das das gegenseitige Lernen konkretisiert, z.B. Mentoring, Coaching oder Supervising. Das Handbuch stellt diese Lernstile und die entsprechenden Lernstile vor.

Trainerleitfaden: InCounselling50+

Name des Moduls	Arbeitsaufwand	Handbuch	Arbeitsbuch
Follow-up-Tag Peer-Counselling	300 Min	p. 142	p. 129

1. Lektionsfolge

Zeit	Sequenz	Inhalt	Trainertätigkeiten	Lernaktivitäten	Soziale Formen
5 Min	Begrüßung		Frontalunterricht		Plenum
15 Min	Aufgabe 1	Wiederaufnahme des Aktionsplans	Erklärt die Aufgabe und moderiert sie.	Fragen und Nachdenken, ob die Ziele erreicht wurden oder nicht; Bewertung potenzieller Barrieren und Vorteile	Partnerarbeit
30 Min	Aufgabe 2	Diskussion des Aktionsplans und der Umsetzung (wenn nicht am letzten Tag besprochen)	Moderator	Diskussion über den Aktionsplan; Retrospektive Bewertung von Barrieren und Vorteilen	Plenum
10 Min	Wissenssicherung	Wissens- und Know-how-Lücken erkennen und schließen	Unterstützer	Aktionsplan zur Überarbeitung, Zusammenfassung zukünftiger Prinzipien	Einzelarbeit
10 Min	Präsentation	Erklärung der gegenseitigen geteilten	Frontalunterricht		Plenum

		Verantwortung und des Respekts			
90 Min	Peer-Counselling Runde 1	Durchführung einer One-Peer-Counsellingsrunde	Moderator		Plenum
90 Min	Peer-Counselling Runde 2	Durchführung einer One-Peer-Counsellingsrunde	Moderator		Plenum
20 Min	Rückmeldung 360°	Feedback, Dank für die Teilnahme und Abschied nehmen	Moderator	Feedback an den Trainer, an andere Praktizierende desselben und an die andere Gruppe geben.	Plenum

2. Erläuterungen zum Klassenzimmer

Der dritte Folgetag findet etwa acht Wochen nach den ersten beiden Tagen statt. Die Sitzung wird mit fünf Stunden, viereinhalb Stunden im Klassenzimmer und einer halben Stunde Pause berechnet.

Der Zweck dieses dritten Tages ist es, Reflexionen zu sammeln und zu bewahren, die durch den Input des Trainings hervorgerufen und in der Praxis durchgeführt wurden. Wie bei den vorherigen Modulen soll der gegenseitige Wissens- und Erfahrungsaustausch zwischen den Praktikern bereichernd sein.

Um den dritten Tag nutzbringend zu gestalten, müssen der Erfahrungsaustausch und die Diskussion der Erfahrungen entsprechend vorbereitet werden. Eine Methodik, die die Berater anwenden, um die eigenen Aktivitäten zu verbessern, ist die Peer-Counselling oder der Austausch von Kollegen. Sie wird unter Menschen mit dem gleichen Beruf mit dem gleichen oder ähnlichen Tätigkeitsfeld etabliert, die mit sensiblen oder schwierigen individuellen Problemen konfrontiert sind. Der Kollegenaustausch kann wie folgt beschrieben werden (entnommen aus dem Handbuch Modul 7):

Beim kollegialen Austausch geht es nicht nur darum, andere zu unterstützen, sondern auch darum, die Inhalte und Methoden für neue Kollegen mit anderen oder geringen Erfahrungen richtig vorzubereiten. Die Vorbereitung erfordert die Fähigkeit zur Selbstorganisation und die Reflexion eines Inhalts bis zu einem gewissen Grad. Dies wiederum provoziert einen unterstützenden Kollegen, den Inhalt in einer anderen kognitiven Weise zu verarbeiten. Austauschprozesse, ob am Arbeitsplatz oder in der Beratung, befassen sich daher mit der Ermöglichung von Lernprozessen anderer und mit dem eigenen Lernen eines Beraters.

Da das Peer-Counselling eine relativ neue Methode ist, wird die Struktur vorgegeben. Es wird auch eine Inputphase über respektvolles und empathisches Verhalten gegeben, die die Basis für die Peer-Counselling angibt. Darüber hinaus müssen alle Daten anonymisiert werden, um die aktuellen Datenschutzbestimmungen einzuhalten. Die Teilnehmer müssen ihren Aktionsplan und die vorbereiteten Fälle mitbringen, um erfolgreich am Prozess des Peer-Counselling teilzunehmen.

Je nach Inhalt der Fälle können zwei Peer-Counselling Runden durchgeführt werden. Es gibt zwei Möglichkeiten, denen alle Teilnehmer vor Beginn der Beratungsgespräche zustimmen müssen. In der Konsultation können alle Teilnehmer entweder Berater oder Beobachter sein. Um einigen Teilnehmern Beobachterrollen zu geben, ermöglicht dies eine reibungslosere Peer-Counselling-Runde. Im Allgemeinen erlaubt eine kleinere Gruppe einen längeren Redebeitrag einzelner Berater, der in der Regel mit einer höheren Qualität einhergeht. Dennoch macht es das Gespräch weniger authentisch, wenn man Beobachter in der Beratungsrunde hat. Das bedeutet, dass Peer Counselees (Beratene) und Counsellors (Berater) weniger offen sind und zu schüchtern sind alle Ideen und Vorschläge vorzubringen. Auf der anderen Seite, können die Teilnehmer unter anderem eine respektvolle Haltung teilen, und die Beobachter nach der Runde ein positives Feedback geben.

Wenn die Gruppe größer als 15 Personen ist und sich die Teilnehmer nicht kennen, ist es besser, die Gruppe aufzuteilen. Die Alternative zu zwei parallelen Peer-Counselling-Runden ist besonders nützlich, wenn die Option für Beobachter nicht angewendet werden kann. Eine ganze Gruppe in zwei Gruppen aufzuteilen, gibt die Möglichkeit, mehr Fälle und mehr Interessensfelder abzudecken.

Egal wie groß die Gruppe ist, jede Runde braucht einen Moderator. Der Moderator stellt sicher, dass das Verfahren eingehalten wird und die Zeit nicht verloren geht. Am Ende des Folgetages wird eine umfassende Diskussion und ein Austausch über die zukünftigen Anforderungen in diesem Bereich sowie mögliche Aktionspläne durchgeführt. Auf diese Weise können das gesamte Training, die Erfahrungen und der Transfer in die Praxis sowie

die anschließende Reflexion von jedem einzelnen Teilnehmer wiederaufgenommen und zusammengefasst werden.

Das 360°-Feedback dient dazu, jedem ein umfassendes Feedback und eine Bewertung aus verschiedenen Perspektiven zu geben. Im Allgemeinen umfasst das Feedback, ob bestimmte Inhalte oder Fragen vermieden wurden oder ob ein besonderer Bedarf an weiterer Orientierung und Information in einem Bereich besteht. Aus diesem Grund müssen sowohl die beiden Praktikergruppen als auch der Trainer dies kommentieren. Aufgrund der unterschiedlichen Rollen im Training können mehrere Ansichten berücksichtigt werden. Das bedeutet, dass jemand, der eine Übung oder Diskussion beobachtet, die Dinge auf andere Weise wahrnimmt als jemand, der an der Aktivität teilnimmt.

Anhang Fallstudien

- Modul 1** Kritischer Vorfall Nachfolgeplanung (Selbststudium)
- Modul 2** Fallstudie 1 Gesundheit als Schlüsselfaktor für die Fitness
- Modul 3** Fallstudie 2 Altersgerechtes Onboarding (Selbststudium)
- Modul 4** Fallstudie 3 Optimale Förderung von 50+ am Arbeitsplatz
Fallstudie 4 Altersgerechte Leistungssteigerung
- Modul 5** Fallstudie 5 Optimales Wissensmanagement 50+ (Selbststudium)
- Modul 6** Fallstudie 6 Anpassung der Arbeitsbedingungen
Fallstudie 7 Altersgerechte Rekrutierung
Fallstudie 8 Alters- und kulturfremdliche Rekrutierung
Fallstudie 9 Vorruhestandsprozesse

Modul 1: Selbststudium Kritischer Vorfall Nachfolgeplanung

Name	-
Geburtsdatum und -ort / Alter	-
Wohnsitz	-
Höchster Bildungsabschluss	-
Familienstand	-
Beschreibung der Situation	Angenommen, Sie verlieren kurzfristig einen wichtigen Abteilungsleiter oder haben ihn verloren [...] (Sie können eine beliebige Abteilung auswählen.)
Problemstellung	Wer ist "bereit", diese Position einzunehmen? Nennen Sie irgendjemanden!
2. Problemstellung	Stellen Sie sich vor, dieser Fall tritt in 3 Jahren ein. Wie würden Sie dann reagieren?

Modul 2: Fallstudie 1 Gesundheit als Schlüsselfaktor für die Fitness

Name	Herr IVO IVIĆ
Geburtsdatum und -ort / Alter	59 Jahre alt, geboren in Zagreb
Wohnsitz	Zagreb, Kroatien
Höchster Bildungsabschluss	Elementarbildung, arbeitet als unqualifizierter Arbeiter in der Fertigungsindustrie
Familienstand	Verheiratet, 2 Kinder
Beschreibung der Situation	<p>Er ist verheiratet und lebt mit seiner arbeitslosen Frau in einer kleinen Stadt bei Zagreb. Er hat einen Bankkredit. Seit mehr als 40 Jahren ist er als Produktionsarbeiter (Arbeiter) in einer Fertigungsindustrie tätig. In den letzten Jahren war er mit einem Rückgang der allgemeinen Gesundheit konfrontiert worden, der sich auf seine Leistung auswirkte. Er hat im vergangenen Jahr eine Krankheit entwickelt, die seine Fähigkeit, körperlich anstrengende Arbeitsaufgaben zu erledigen, die er früher ausgeübt hat, deutlich reduziert hat.</p> <p>Nicht nur seine Fähigkeiten waren eingeschränkt, auch aufgrund gesetzlicher Bestimmungen (gültiges ärztliches Attest) ist es ihm nicht mehr erlaubt, die meisten seiner bisherigen Aufgaben auszuüben. Das hat ihn entmutigt, denn das gesetzliche Rentenalter liegt bei 65 Jahren und der vorzeitige Ruhestand ist mit Strafen verbunden, und seine Pensionsfonds würden niedrig sein.</p> <p>Er kann nicht mehr wie bisher am Arbeitsplatz mitarbeiten und hat daher pessimistische Gedanken, die sich hauptsächlich auf seine Zukunft im Unternehmen und seine finanzielle Situation beziehen. Andererseits sind die Möglichkeiten für einen internen Karrierewechsel aufgrund seines formalen Bildungsniveaus und seiner Kompetenzen sehr begrenzt. Daher hat der Arbeitgeber nicht viele Möglichkeiten, z.B. für die Job-Rotation, und muss eine Problemlösung implementieren, die sowohl für den Mitarbeiter als auch für den Arbeitgeber von Vorteil wäre.</p>
Problemstellung	<p>Herr Ivić ist mit einem Rückgang der allgemeinen Gesundheit konfrontiert und hat eine Krankheit entwickelt, die einen großen Einfluss auf seine Gesamtleistung hat.</p> <p>Wie würden Sie als Arbeitgeber/Personalverantwortlicher vorgehen?</p>

Modul 3: Fallstudie 2 Altersgerechtes Onboarding (Selbststudium)

Name	Miss Muster
Geburtsdatum	xx.xx.1967
Resident	Baden-Württemberg (ein südwestdeutsches Bundesland)
Höchster Bildungsabschluss	Ausbildung zur Industriekauffrau
Familienstand	Verheiratet, keine Kinder, eine betreuungsbedürftige Mutter
Beschreibung	<p>Frau Muster absolvierte 1985 das Gymnasium. Anschließend absolvierte sie eine Ausbildung zur Industriekauffrau in einem kleinen Industrieunternehmen mit rund 100 Mitarbeitern. Nach ihrem Abschluss war sie im Bereich Administration/Finanzbuchhaltung tätig. Dort hatte sie mehrere allgemeine Tätigkeiten, z.B. Rechnungslegung, Zeiterfassung, Korrespondenz, Terminkoordination für die Geschäftsleitung.</p> <p>Das Unternehmen war vom Eigentümer geleitet worden. Dann, vor sieben Monaten, übernahm ein größeres Unternehmen das Unternehmen und zentralisierte alle administrativen Prozesse. Infolgedessen wurde der Arbeitsplatz von Frau Muster in die neue Hauptverwaltung verlegt, 30 km vom alten Büro entfernt. Frau Muster hat die neue Position im Bereich der Finanzbuchhaltung nach langer Überlegungs-Zeit angenommen.</p> <p>Inzwischen ist Sie gesundheitlich (mit der Schulter) eingeschränkt und wird für drei Monate in Teilzeit beschäftigt, um ihre pflegebedürftige Mutter zu versorgen.</p> <p>Der neue Job umfasst nur die buchhalterischen Tätigkeiten, wie z.B. Rechnungskontrolle und Bilanzierung. Sie fühlt sich durch die neuen Aufgaben und die neue Organisation eingeschränkt und überfordert. Darüber hinaus muss sie mit einem ERP-System (Enterprise Resource Planning) arbeiten, das für sie unbekannt und neu ist. Das neue Team besteht hauptsächlich aus jungen Frauen, die nach ihrer Ausbildung weiter beschäftigt waren. Durch die Abwesenheit von Frau Muster und die Teilzeit für ihre pflegebedürftige Mutter treten massive Spannungen im Team auf. Ihr Teamleiter erkennt an, dass Frau Muster seit mehreren Jahren keine Weiterbildungen oder Trainings absolviert hat, was es ihr noch schwerer macht, neue Inhalte und Prozesse zu erlernen. Bisher hat sie sich geweigert, an Weiterbildungsmöglichkeiten teilzunehmen, weil sie alle geforderten Aufgaben immer selbstständig gemeistert hatte. Sie würde nur mehr Zeit brauchen und es wäre notwendig, die Situation mit ihrer pflegebedürftigen Mutter angemessen zu berücksichtigen.</p>
Problemstellung	Wie kann in diesem Fall ein altersgerechtes Onboarding etabliert werden?

Modul 4: Fallstudie 3 Optimale Förderung von 50+ am Arbeitsplatz

Name	Herr Muster
Geburtsdatum	xx.xx.1955
Wohnsitz	Hessen (westdeutsches Bundesland)
Höchster Bildungsabschluss	Ausbildung zum technischen Werkzeugmacher Mit kontinuierlicher Master-Qualifizierung
Familienstand	Verheiratet, keine Kinder
Beschreibung	<p>Herr Muster absolvierte das Gymnasium und eine Lehre in der Nähe seiner Heimatstadt. Nach der Lehre arbeitete er fünf Jahre lang als gelernter technischer Werkzeugmacher. Danach begann er eine berufsbegleitende Fortbildung als Meister im selben Beruf, welche er mit sehr guten Ergebnissen abschloss.</p> <p>Seit Beginn seiner Ausbildung im Jahr 1970 ist er kontinuierlich im gleichen Unternehmen beschäftigt. Von 1985 bis heute ist er Leiter des Werkzeugbaus.</p> <p>Der Arbeitgeber und die Führungskräfte schätzen seine fachliche Kompetenz sehr. Dennoch hat er zunehmende Schwierigkeiten, altersgerecht mit Auszubildenden und jüngeren Fachkräften/Kollegen umzugehen. Sein Führungsstil ist mehr und mehr direktiv (bestimmend). Die Fluktuationszahlen in seiner Abteilung steigen, was aufgrund des Fachkräftemangels ein erschwerender Faktor ist. Er ist nicht offen für Gespräche zu dieser Frage. Stattdessen verweist er auf die guten Leistungskennzahlen in seiner Abteilung.</p> <p>Der Bereichsleiter hatte im vergangenen Jahr mehrere erfolglose Gespräche mit ihm. Da keine zufriedenstellende Lösung gefunden wurde, wurde der Personalbereich gebeten, eine für alle Beteiligten geeignete Lösung zu finden.</p>
Problemstellung	Offenes Problem: Welche Lösungswege halten Sie für sinnvoll?

Modul 4: Fallstudie 4 Altersgerechte Leistungssteigerung

Name	Frau Anna Nowak
Geburtsdatum und -ort / Alter	22. Mai 1961 in Kattowitz
Wohnsitz	Katowice, Woiwodschaftsstadt Schlesien Region
Höchster Bildungsabschluss	Masterstudium Finanzen und Rechnungswesen an der Wirtschaftsuniversität, das parallel zur Vollzeitbeschäftigung absolviert wurde.
Familienstand	verheiratet, ihr Mann ist bereits im Ruhestand, 2 erwachsene Kinder leben allein.
Beschreibung der Situation	<p>Anna begann ihre berufliche Laufbahn als Buchhalterin im Alter von 19 Jahren direkt nach ihrem Abitur. Seitdem ist sie immer mit buchhalterischen, finanzwirtschaftlichen und controllingbezogenen Aufgaben betraut, die sie interessant findet und inzwischen routiniert ausführt.</p> <p>Das Unternehmen selbst hat sich in den letzten 35 Jahren stark verändert und sich von einem staatlich anerkannten Unternehmen zu einem 100%igen privates Unternehmen entwickelt. In den letzten Jahrzehnten hat das Unternehmen mehrere Umstrukturierungen umgesetzt, darunter Gruppenentlassungen und andere Initiativen zur Optimierung der Mitarbeiterzahl. Dank ihres Engagements und ihrer Einsatzbereitschaft war Anna immer eine leistungsstarke Mitarbeiterin, was zu einem stabilen zukünftigen Wachstum des Unternehmens beitrug.</p> <p>In der Vielfalt der verschiedenen Change-Management-Initiativen in den letzten 5 Jahren hat sich gezeigt, dass Anna sich besser an die neue Realität anpassen muss, in der Englischkenntnisse ein Muss sind. Die neuen Projekte erfordern Flexibilität, die Übernahme komplexer Aufgaben, die Fähigkeit, in einem multikulturellen Umfeld zu arbeiten und die schnelle Reaktion auf interne Kundenwünsche, um fachliche Kompetenz zu demonstrieren.</p> <p>Anna fühlt sich jetzt nicht wohl dabei, diese neuen Herausforderungen anzunehmen. Besonders vermisst Sie die Eigeninitiative, um den Anforderungen der internen Kunden gerecht zu werden. Sie geben den Vorgesetzten ein negatives Feedback über Annas Leistung und beschweren sich sowohl über die Qualität als auch über die pünktliche Lieferung ihrer Dienstleistung.</p>
Problemstellung	<p>Die Vorgesetzte von Anna will ihr Potenzial und ihre Leistung freisetzen, damit sie sich auf die Ziele konzentriert und mehr zu den neuen Projekten beiträgt.</p> <p>Anna will bis zur Pensionierung in ihrer jetzigen Position bleiben und aufgrund der langjährigen Erfahrung im Unternehmen ein höheres Gehalt erhalten.</p>

Modul 5: Fallstudie 5 Optimales Wissensmanagement 50+

Name	Herr ANTE ANTIĆ
Geburtsdatum und -ort / Alter	60 Jahre alt, geboren in Zagreb
Wohnsitz	Zagreb, Kroatien
Höchster Bildungsabschluss	Masterstudium, Elektrotechniker
Familienstand	Verheiratet, 2 Kinder
Beschreibung der Situation	<p>Herr Antić ist Elektroingenieur und verfügt über einen hohen Erfahrungs- und Wissensstand in seinem Fachgebiet, weshalb er seit Jahren im Unternehmen sehr geschätzt wird. Er ist 60 Jahre alt und plant im Alter von 65 Jahren in den Ruhestand zu gehen.</p> <p>Vor kurzem wurde er als Mentor für einen jüngeren Kollegen Petar ernannt. Obwohl er sich seinem Job widmet, findet er diese besondere Aufgabe nicht als Teil seiner Stellenbeschreibung, sondern als zusätzliche "Last" insbesondere in seinem Alter. Daher ist er nicht so motiviert, sich aktiv am Prozess zu beteiligen. Darüber hinaus fühlte er sich von einem jüngeren Mitarbeiter ein wenig bedroht und denkt, dass dieser gegebenenfalls Verantwortungen noch vor seiner Pensionierung übernehmen könnte. Das demotiviert ihn, die Informationen überhaupt zu teilen.</p> <p>PM ist sich des Themas bewusst und motiviert den Mentor, dieses Wissen weiterzugeben, um einen Austauschprozess einfacher zu implementieren und richtig bewerten zu können. Damit kann das wertvolle Wissen im Unternehmen gehalten werden.</p>
Problemstellung	<p>Herr Antić wurde als Mentor für einen jüngeren Mitarbeiter ernannt, hat aber nicht die Bereitschaft zur Teilnahme am Prozess gezeigt.</p> <p>Wie würden Sie den Share-Prozess umsetzen oder fördern?</p>

Modul 6: Fallstudie 6 Anpassung der Arbeitsbedingungen

Name	Herr Beck
Geburtsdatum und -ort / Alter	Juni 1963 in Ludwigshafen
Wohnsitz	Kleinstadt im <i>Odenwald (ländliches Gebiet bei Mannheim)</i>
Höchster Bildungsabschluss	Öffentlicher Dienst Fachmann für Post, Büroadministrator
Familienstand	geschieden, 2 Kinder
Beschreibung der Situation	<p>Er ist geschieden und lebt allein in einer kleinen Stadt auf dem Land bei Mannheim (Odenwald). Herr Beck hat ein Auto und einen Führerschein. Er absolvierte eine Ausbildung zum Beamten bei der Deutschen Post. Danach arbeitete er 21 Jahre lang in diesem Beruf. Dann machte er sich als Versicherungsagent selbständig, was erfolglos blieb. In seinem Privatleben ließ er sich scheiden. Danach nahm Herr Beck drei Jahre lang eine Anstellung mit Beitragszahlungen an; er war gewerblicher Fahrer bei Bofrost (einem Tiefkühlkosthändler). Aufgrund von drei Bandscheibenvorfällen musste er diese Arbeit beenden. Von 2005 - 2007 erhielt er Beteiligungsleistungen (Zahlungen für Arbeitsunfähigkeit) und wurde zum Bürokaufmann umgeschult. Er arbeitete 8 Monate in der Lagerlogistik und wurde dann arbeitslos. Weil er unterhaltspflichtig war und unter immer wiederkehrender Arbeitslosigkeit litt, erklärte er finanzielle Notlage. Deshalb bat er um Hilfe bei der Schuldnerberatung. Das Verfahren zur Feststellung des Privatkonkurses endet im Februar 2018. In den Jahren 2013 / 2014 war er als "Mann aller Arbeiten" in einem Vermessungsbüro tätig. Seit November 2013 ist er stellvertretender Fahrer für denselben Arbeitgeber, um behinderte Menschen zu transportieren. In diesem Arbeitsverhältnis kann er seine Arbeitszeit nicht verlängern.</p> <p>Herr Beck ist sehr musikalisch, er spielt verschiedene Instrumente und ist in Clubs aktiv.</p>
Problemstellung	<p>Herr Beck will seine Arbeitszeit verlängern.</p> <p>Er ist bestrebt, höhere Zahlungen für seinen Ruhestand zu leisten / mehr zu sparen.</p>

Modul 6: Fallstudie 7 Altersgerechte Rekrutierung

Name	Frau Hoffmann
Geburtsdatum und -ort / Alter	April 1965 in Frankfurt am Main
Wohnsitz	Gemeinde im Raum Kraichgau
Höchster Bildungsabschluss	Ausbildung zur Pflegehilfskraft
Familienstand	Geschieden, eine Tochter (14 Jahre)
Beschreibung der Situation	<p>Frau Hoffmann lebt mit ihrer Tochter in einer kleinen Stadt im Kraichgau. Sie hat einen Realschulabschluss und schloss 1994 eine einjährige Ausbildung zur Pflegehelferin ab. Sie hat einen Führerschein und ein Auto. Nach ihrer Lehre arbeitete sie von 1994 bis 2004 als Pflegehelferin in einem Altenheim. Seit kurzem arbeitet sie in Teilzeit, um sich um ihre Tochter kümmern zu können. Der Arbeitgeber feuerte sie, woraufhin sie Anklage gegen den Arbeitgeber erhob. Sie kamen zu einem Kompromiss. Frau Hoffmann berichtete von Mobbing und starkem psychischen Druck.</p> <p>Im Mai 2016 wurde sie in einen Vermittlungsdienst für Langzeitarbeitslose integriert. Ihre schlechten Zähne waren ein entscheidendes Hindernis für die Vermittlung. Ihre extreme Angst vor Zahnärzten war ein hinzukommendes Hindernis. Nach langer Suche konnte ein Zahnarzt gefunden werden, der ihr half, ihre Zähne Schritt für Schritt zu reparieren. Der Heilungsprozess verlangsamte sich durch weitere Komplikationen. In der Zwischenzeit war es nicht möglich, sie in einen Job zu vermitteln. Dann erhielt sie eine Übergangsprothese. In der Folge wurde der Vermittlungsprozess erneut unterbrochen, da sie mehrere Wochen lang an den Folgen einer Thrombose litt.</p> <p>Gleichzeitig berichtete sie, dass ihre Tochter Probleme in der Schule hatte. Diese Probleme verschärften sich so sehr, dass sie gezwungen war, die Beratungsgespräche abzusagen. Dann wechselte die Tochter die Schule. Durch einen internen Akquisiteur erhielt Frau Hoffmann ein Interview auf einer regionalen, mobilen Pflegestation. Sie erschien zum Interview. Frau Hoffmann teilte dem Arbeitgeber jedoch mit, dass sie in den folgenden vier Wochen nicht arbeiten könne, aufgrund der Probleme ihrer Tochter. Die Beraterin bat sie zu einem klärenden Gespräch, was noch aussteht.</p>
Problemstellung	<i>Offenes Problem</i>

Modul 6: Fallstudie 8 Alters- und kulturfreundliche Rekrutierung

Name	Herr Khamisi
Geburtsdatum und -ort / Alter	Februar 1966 in Addis Abeba, Äthiopien.
Wohnsitz	Ein Dorf in der Nähe von Heidelberg
Höchster Bildungsabschluss	Universitätslehrgang Wirtschaftswissenschaften
Familienstand	Ledig
Beschreibung der Situation	<p>1987 kam Herr Khamisi als Flüchtling aus Äthiopien nach Deutschland. Seine Deutschkenntnisse sind gut, obwohl er einen Akzent hat. Aufgrund eigener Aussagen ist sein schriftliches Deutsch sehr gut.</p> <p>Von 1992 bis 2002 studierte und graduierte er Wirtschaftswissenschaften an der Universität Heidelberg. Seitdem ist er arbeitslos. Er hatte für einen Monat eine Kurzzeitbeschäftigung am Empfang des Universitätsklinikums. In den Jahren 2008 und 2009 hat er sich zum Application-Engineer-Manager weiterqualifiziert. Diese wurde von der Agentur für Arbeit finanziert und dauerte 9 Monate. Die Qualifikation blieb jedoch ohne Integration in den Arbeitsmarkt. Er wollte die Ausbildung zum SAP Application Manager fortsetzen. Daher wurden mehrere Aktivierungsmethoden und Anwendungscoachings angewendet. Herr Khamisi hat keine gesundheitlichen Einschränkungen geltend gemacht. Er hat keinen Führerschein und fährt mit öffentlichen Verkehrsmitteln.</p> <p>Im Jahr 2016 bewarb er sich im Rahmen eines lokalen, sozialen Projekts. Zu diesem Zeitpunkt war für ihn nur ein Job als Gebäudeverwalter in einer Schule frei. Dort absolvierte er ein zweiwöchiges Praktikum. Nach dem Praktikum bewertete der Arbeitgeber die technischen und mechanischen Fähigkeiten von Herrn Khamisi als völlig talentlos. Er interessierte sich für einen alternativen Job als Lagerist in der Wohnung IT-Re-Marketing. Der Job wäre in einer kleinen Firma in seiner Heimatstadt.</p> <p>Der Vermittlungsbeamte hat seine Bewerbung während eines Beratungsgesprächs durchgesehen. Der Arbeitgeber wird über einen Geschäftsvertreter kontaktiert. Der Agent erhält zusätzliche Informationen über Unterstützungs- und Finanzierungsmöglichkeiten für Langzeitarbeitslose. Herr Khamisi weigert sich strikt, seine aktuellen Kompetenzen durch den Berufspsychologischen Dienst verfolgen zu lassen. Stattdessen verweist er auf seinen Universitätsabschluss.</p>
Problemstellung	Offenes Problem

Modul 6: Fallstudie 9 Vorruhestandsprozesse

Name	Herr Becker
Geburtsdatum und -ort / Alter	August 1958 in Straßburg, Frankreich
Wohnsitz	Eine kleine Stadt in der Schweiz
Höchster Bildungsabschluss	Techniker für Werkzeugmaschinen
Familienstand	Verheiratet, zwei Kinder
Beschreibung der Situation	<p>Herr Becker wird als Techniker für Werkzeugmaschinen in einem kleinen Unternehmen in einem Vorort eingesetzt. Er absolvierte seine Lehre im gleichen Unternehmen und ist nun seit 40 Jahren in diesem Unternehmen tätig. Im Laufe seiner Karriere sammelte er viele Erfahrungen und ist heute eine wichtige Ressource in seinem Team. Er ist ein zuverlässiger und verantwortungsbewusster Mitarbeiter.</p> <p>Junge Kollegen und die Digitalisierung geben ihm ein Gefühl der Unsicherheit und Obsoleszenz. Er mag seine Arbeit und wird von allen Kollegen geschätzt. Allerdings fühlt er sich nicht mehr in der Lage, alle Aufgaben zu übernehmen oder mit jüngeren Kollegen zu konkurrieren. Bisher hat er noch mit niemandem darüber gesprochen, aber er bemerkte kürzlich, dass er sich eine Anpassung seiner Arbeitsbedingungen wünschen würde.</p> <p>Deshalb denkt er darüber nach, früher als geplant in den Ruhestand zu gehen. Er hat in einen Rentenfonds und darüber hinaus ein Lebensarbeitszeitkonto, das es ihm ermöglicht, in den nächsten 6 Monaten in den Ruhestand zu gehen.</p>
Problemstellung	Offenes Problem
Empfohlene Problemstellungen	<p>Mit welchen Argumenten überzeugen Sie Herrn Becker, länger zu bleiben?</p> <p>Mit welchen Argumenten würden Sie Ihren Unternehmensleiter davon überzeugen, altersgerechte Arbeitsbedingungen (einschließlich Übergang in den Ruhestand) zu schaffen?</p> <p>(Wie) Würden Sie sein Know-how und seine Expertise sichern?</p>

Wenn Sie daran interessiert sind, Ihr Wissen zu vertiefen, deckt der Online-Kurs die folgenden Themen und Einheiten ab:

- Modul 1** Learning Nugget 1: Kroatien Tourismus Arbeitsmarkt
- Modul 2** Learning Nugget 2: Recruitment50+
Learning Nugget 3: Fallstudie 1 Gesundheit als Schlüsselfaktor für die Fitness
- Modul 3** Learning Nugget 4: Karriereentwicklungstheorien
Learning Nugget 5: Kontrollüberzeugung
Learning Nugget 6: Instrumentales Lernen 50+
Learning Nugget 7: Fallstudie 2 Altersgerechtes Onboarding (Selbststudium)
- Modul 4** Learning Nugget 8: Psychologischer Vertrag
Learning Nugget 9: Sechs emotionale Führungsstile
Learning Nugget 10: Fallstudie 3 Optimale Förderung von 50+ am Arbeitsplatz
- Modul 5** Learning Nugget 11: Technologieeinsatz von Menschen50+
Learning Nugget 12: Lernstrategien für das Informationsmanagement 50+
Learning Nugget 13: Wissensbewertung von Arbeitssuchenden50+
Learning Nugget 14: Fallstudie 4 Optimales Wissensmanagement 50+
- Modul 6** Learning Nugget 15: Selektive Wahrnehmung
Learning Nugget 16: Entscheidungsfindung
Learning Nugget 17: Schwierigkeiten in der Beratung
Learning Nugget 18: Fallstudie 7 Altersgerechte Rekrutierung
Learning Nugget 19: Fallstudie 9 Vorruhestandsprozess
- Modul 7** Learning Nugget 20: Video-Tutorial Peer-Learning

Trainingsbeurteilung

Sehr geehrter Teilnehmer,

Bitte bewerten Sie die Entwicklung Ihrer eigenen Kompetenzen im Rahmen des Trainings:

Name des Trainers	
Datum	
Bitte kreuzen Sie Ihre Antworten an	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Sie nehmen freiwillig an der Bewertung teil.	

	Sehr gut	Gut	Befriedigend	Ausreichend	Mangelhaft
Aus dem demografischen Wandel kann ich Schlüsse für die Methoden und Instrumente des PM in meinem Unternehmen ziehen.	<input type="checkbox"/>				
Ich verstehe die Chancen und Herausforderungen von Menschen50+ auf dem Arbeitsmarkt.	<input type="checkbox"/>				
Ich kann Strukturen und Merkmale meiner Mitarbeiter oder Kunden50+ analysieren.	<input type="checkbox"/>				
Ich weiß, wie man das interne Gesundheitsmanagement für Mitarbeiter50+ verbessern	<input type="checkbox"/>				

kann. / Ich weiß, wie ich die körperliche und geistige Fitness meiner Kunden50+ fördern kann.					
Ich habe das rechtliche Hintergrundwissen, um die Bedingungen für Erwachsene50+ zu verbessern.	<input type="checkbox"/>				
Ich weiß, wie man die Motivation und die Faktoren der Arbeitsleistung unterstützt, damit ein Mitarbeiter Ziele erreicht und zufrieden ist.	<input type="checkbox"/>				
Ich weiß, wie man Lernumgebungen für Personen50+ anpasst.	<input type="checkbox"/>				
Ich weiß, welcher Führungsstil bzw Unternehmenskulturtyp für meine Mitarbeiter50+ am besten geeignet ist.	<input type="checkbox"/>				
Ich kann meine eigene Führungseinstellung anpassen, um angemessen auf die Bedürfnisse von Personen50+ zu	<input type="checkbox"/>				

reagieren.					
Ich kann die Planung des Informationsmanagements des Unternehmens hinsichtlich der Bedürfnisse der Mitarbeiter50+ verbessern.	<input type="checkbox"/>				
Ich kenne die Voraussetzungen für ein erfolgreiches Wissensmanagement in meiner Organisation.	<input type="checkbox"/>				
Ich kann ein Beratungsgespräch für Personen50+ planen und organisieren.	<input type="checkbox"/>				
Ich kann eine Beratung ergebnisorientiert reflektieren und bewerten.	<input type="checkbox"/>				
Ich weiß, wie man Feedback gibt.	<input type="checkbox"/>				
Ich kann andere Beratungsgespräche ganzheitlich bewerten.	<input type="checkbox"/>				

Trainingsauswertung

Sehr geehrter Teilnehmer,

Bitte bewerten Sie unser Training. Lesen Sie die folgenden Aussagen und geben Sie Ihren Grad der Zustimmung an, indem Sie das entsprechende Kästchen ankreuzen.

Name des Trainers	
Datum	
Bitte kreuzen Sie Ihre Antworten an	<input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
Sie nehmen freiwillig an der Bewertung teil.	

A. Zielsetzung und inhaltliche Relevanz

	Stimme zu	Stimme teilweise zu	Stimme nicht zu	Ich kann es nicht sagen.
1. Die Lernziele und die Kursstruktur waren klar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Die Themen des Trainings sind wichtig für meine Arbeit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ich kann die Kursinhalte in meiner Arbeit anwenden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Ich kann das Wissen an meine Kollegen weitergeben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Der Kurs hat es mir ermöglicht, weiterhin selbständig mit den Materialien zu arbeiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Die Inhalte waren leicht in die Praxis umzusetzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7. Der Schwierigkeitsgrad war angemessen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
---	--------------------------	--------------------------	--------------------------	--------------------------

B. Der Trainer

	Stimme zu	Stimme teilweise zu	Stimme nicht zu	Ich kann es nicht sagen.
8. Der Kurs war gut strukturiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Klare Zielvorgaben und Anweisungen kommuniziert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Die Inhalte wurden kompetent und interessant präsentiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Erläuterung der Inhalte in einer umfassenden Weise.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12. Wir waren in der Lage, schwierige Inhalte auf einfache und umfassende Weise zu erklären.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13. Auf die Anliegen und Fragen der Teilnehmer ausreichend und angemessen reagiert.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14. Der Praxisbezug der Inhalte wurde hervorgehoben.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15. Hob Querbezüge unterschiedlicher Teile hervor.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16. Die interaktiven Bereiche wurden entsprechend organisiert und strukturiert, um die Teilnehmer zu	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

integrieren.				
17. Wir sind daran interessiert, einen Lernerfolg der Teilnehmer zu erzielen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

C. Teilnehmer

	Stimme zu	Stimme teilweise zu	Stimme nicht zu	Ich kann es nicht sagen.
18. Die Atmosphäre unter den Teilnehmern war kooperativ.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19. Ich konnte von den Erfahrungen anderer Teilnehmer profitieren.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20. Der Austausch mit Teilnehmern aus einem anderen Beruf war interessant und hilfreich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

D. Material und Verfahren

	Stimme zu	Stimme teilweise zu	Stimme nicht zu	Ich kann es nicht sagen.
21. Das Kursmaterial war umfangreich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
22. Das Material war hilfreich, um die Inhalte des Trainings zu überarbeiten.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23. Der Umfang des Materials war ausreichend.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24. Die didaktischen Methoden, wie z.B. Übungen, unterstützten das	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Verständnis der Inhalte.				
25. Es gab genügend Gelegenheit zum Erfahrungsaustausch und Meinungs- und Meinungsaustausch.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

E. Kompetenzerwerb

	Stimme zu	Stimme teilweise zu	Stimme nicht zu	Ich kann es nicht sagen.
26. Der Kurs ermöglichte es mir, Wissen und Know-how in die Praxis umzusetzen (z.B. Aktionsplan).	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27. Die Inhalte des Kurses tragen dazu bei, meine zukünftige praktische Arbeit zu verbessern.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
28. Der Austausch mit anderen Praktikern war eine Bereicherung für meine Arbeit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

F. Organisation

	Stimme zu	Stimme teilweise zu	Stimme nicht zu	Ich kann es nicht sagen.
29. Die Dauer des Kurses war angemessen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
30. Die Lerngeschwindigkeit (Inhalt und Zeit im Verhältnis) war optimal.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
31. Die Organisation des Kurses war	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

zufriedenstellend.				
32. Die Ausstattung war angemessen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

G. Gesamtbewertung

	Stimme zu	Stimme teilweise zu	Stimme nicht zu	Ich kann es nicht sagen.
33. Der Kurs hat meine Erwartungen erfüllt.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
34. Ich würde diesen Kurs Kollegen und/oder Freunden empfehlen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

H. Weitere Kommentare:

Der Auswertungsfragebogen basiert auf zwei Fragebögen:

Umfrage für das Training: Zweites spezifisches ToT "Preparations for infrastructure investment projects" von Srecko Goic; und ein Evaluierungsfragebogen für Trainings, der unter anderem von Bernd-Joachim Ertelt und Michael Scharpf entworfen wurde.

Online-Training Auswertung

Ich habe am f2f Training und am Online-Kurs teilgenommen

am Online-Kurs teilgenommen

Bitte lesen Sie die folgenden Aussagen und geben Sie Ihre Zustimmung, indem Sie das entsprechende Kästchen ankreuzen.

Teil I (IO6)	Stimme zu	Stimme teilweise zu	Stimme nicht zu	Ich kann es nicht sagen.
1. Der Online-Kurs ist gut zugänglich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Die Auswahl der Lerninhalte im Vorfeld ist nützlich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Der persönliche Nutzen kann im Voraus geschätzt werden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Das Menü ist übersichtlich und benutzerfreundlich.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5. Der Kurs ist attraktiv und motivierend gestaltet.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Medienelemente (Bilder, Videos, etc.) sind angemessen und unterstützen das Lernen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Teil II (IO7)	Stimme zu	Stimme teilweise zu	Stimme nicht zu	Ich kann es nicht sagen.
1. Die Lernziele und die Kursstrukturen waren klar.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2. Die Themen der Lerneinheiten sind wichtig für meine Arbeit.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3. Ich kann die Inhalte der Einheiten in meiner Arbeit anwenden.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4. Ich denke, ich kann das Wissen auf meine Kollegen übertragen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

5. Die Einheiten haben es mir ermöglicht, selbständig mit den Materialien zu lernen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6. Die Inhalte waren leicht in die Praxis umzusetzen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7. Der Schwierigkeitsgrad war angemessen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8. Die Dauer der Lerneinheiten war angemessen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
9. Die Lerngeschwindigkeit war angemessen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10. Die Fragen und Aufgaben in den Lerneinheiten unterstützen die Konzentration.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11. Die Bewertung der Lerneinheiten ist angemessen.	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Weitere Kommentare:
