

## Demografische Anforderungen an die Personalentwicklung

Der demographische Wandel bringt deutliche Veränderungen hinsichtlich der Personalsituation in Unternehmen mit sich. Viele Maßnahmen in Unternehmen konzentrieren sich bisher immer noch auf den Abbau von Personal und zeitigen damit Effekte, die die Zukunftsfähigkeit beeinträchtigen.

Vorurteile über Leistungsdefizite Älterer	Ältere werden nicht entsprechend ihrer realen Stärken und Schwächen eingesetzt
Frühverrentung als typische Strategie der Personalpolitik	Unternehmen verlieren wertvolles Know-How und Erfahrungswissen
Weiterbildung vorrangig für Jüngere	Wissen und Qualifikationen älterer Mitarbeiter stagnieren oder veralten
Wechselseitige Vorurteile zwischen Jüngeren und Älteren	Fehlende Zusammenarbeit, behinderter Wissenstransfer und sinkende Einsatzflexibilität
Jugendzentrierte Innovationspolitik als one-best-way	Kompetenz und Kreativität älterer Mitarbeiter wird für Innovationen zu selten genutzt
Unzureichende Sensibilisierung und Aktivierung für das Thema	Langfristig wirksame Personalentwicklungsstrategien werden nicht verfolgt

Typische Fehlreaktionen im Umgang mit alternden Belegschaften Quelle: <http://publica.fraunhofer.de/eprints/N-6405.pdf>

Die Notwendigkeit einer langfristigen Vorbereitung des Unternehmens auf den Nachwuchs- und Fachkräftemangel oder die Erhöhung des Durchschnittsalters in der Belegschaft steht dabei (noch) nicht im Vordergrund der Aktivitäten. Eine wirksame Personalentwicklung mit Blick auf den offensichtlichen demographischen Wandel lässt sich jedoch nicht kurzfristig realisieren. Personalverantwortliche sind gefordert, der Personalentwicklung mit einer vorausschauenden Planung eine strategisch langfristige Ausrichtung zu geben. Diese Herausforderung ist weder branchen- noch größenspezifisch – sie betrifft alle Unternehmen! Hierzu einige Stichworte:

- **Fachkräfte und Schlüsselkräfte langfristig binden**  
Fach- und Schlüsselkräfte werden in Zukunft immer „kostbarer“ für die Unternehmen, da sie nicht mehr so leicht zu ersetzen sind. Aufgaben der Personalentwicklung wie Einsatz-, Weiterbildungs- und Karriereplanung solcher Mitarbeiter/innen sollten immer stärker darauf ausgelegt werden, mittel- bis langfristige Perspektiven zu sichern und zu kommunizieren.
- **Entwicklungschancen für alle Lebensphasen konzipieren**  
Ältere Mitarbeiter/innen sind derzeit noch zu wenig im Focus der Personalentwicklung, sie werden oft nur unter dem Aspekt nachlassender Fähigkeiten betrachtet. Notwendig sind hier Konzepte, wie auch das letzte Viertel des Arbeitslebens entwicklungsorientiert gestaltet werden kann, so dass Unternehmen und Mitarbeiter/innen profitieren, z.B.:
- **Horizontale Karrierepfade gegen Langeweile und Routine**  
Mitarbeiter/innen, die am voraussichtlichen Ende ihrer Karriere angelangt sind, verfallen oft in Routine und entwickeln Motivationsprobleme. Die Idee horizontaler Karrierepfade bietet neue Perspektiven: Spezialaufgaben oder interne Wissensweitergabe stellen vor neue Herausforderungen und schöpfen die Potenziale erfahrener Mitarbeiter/innen voll aus.
- **Erfahrungswissen durch interne Weiterbildung sichern**  
Betriebliches Erfahrungswissen ist eine wichtige Ressource und kann nur „an Ort und Stelle“ weitergegeben werden. Durch generationsübergreifende Lernpartnerschaften kann dieses Wissen identifiziert und gezielt vermittelt werden. Das sichert Abläufe, verbreitet die gegenseitigen Vertretungsmöglichkeiten und stärkt die Fähigkeiten älterer Beschäftigter.



generationsübergreifender  
Kompetenztransfer  
in Unternehmen

### ■ Demographischer Wandel erfordert „lebenszyklus-orientierte Personalpolitik“

Dafür plädierte Frau Christiane Flüter-Hoffmann vom Institut der Deutschen Wirtschaft, Köln, in einem Vortrag über „Instrumente alter(n)sgerechter Arbeitszeitgestaltung“ auf der gleichnamigen Veranstaltung, die vom Projekt ALBA und dem Zeitbüro NRW am 17. April 2007 in Dortmund durchgeführt wurde. Download des Vortrags von Frau Flüter-Hoffmann:

[http://www.alba-nrw.de/media/ab\\_2007\\_gespraechskreis\\_2\\_vortrag\\_fl-h.pdf](http://www.alba-nrw.de/media/ab_2007_gespraechskreis_2_vortrag_fl-h.pdf)

### ■ Neuer IABInfoPool „Ältere im Betrieb“

Die zunehmende Alterung und die abnehmende Zahl der Erwerbspersonen sowie die Anhebung des Rentenalters bleiben nicht ohne Auswirkungen auf die Betriebe. Es ist eine alter(n)sensible Personalpolitik gefordert, die sich der verändernden Altersstruktur im Betrieb stellt. Der IABInfoPool bietet zum Thema Ältere im Betrieb Literaturhinweise, Volltexte, Informationen über Forschungsprojekte und Institutionen und darüber hinaus externe Links. Es werden die Positionen der Politik, der Verbände und Betriebe sowie die wissenschaftliche Auseinandersetzung mit dem Thema deutlich. IABInfoPool: Ältere im Betrieb:

[www.iab.de/asp/X\\_info/thema.asp](http://www.iab.de/asp/X_info/thema.asp)

Quelle: Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung der Bundesagentur für Arbeit

# Lernort: Betrieb – Wissensweitergabe als Kompetenzentwicklung

Im Rahmen des Projekts Lernort: Betrieb fand am 20.09.07 eine Informationsveranstaltung für Personalverantwortliche statt: „Generationsübergreifender Kompetenztransfer als Beitrag zur Personalentwicklung“. Außerdem konnten die Projekterfahrungen zu diesem Thema am 21.11.07 unter dem Titel „Demografischer Wandel: Erfahrungswissen weitergeben“ als Vortrag beim VEDA-Forum in Aachen ebenfalls an Personalverantwortliche weitergegeben werden. Hier sind zusammengefasste Ergebnisse über Lernvorgänge im Projekt, die für die Personalentwicklung interessant sein können.

Nach Erprobung in 14 Unternehmen steht fest. Die Mentorenausbildung sowie die Wissensweitergabe bringen nicht nur die Lernpartner/innen weiter, sondern bewirken einen deutlichen Kompetenzzuwachs bei den älteren und erfahrenen Mitarbeiter/innen. Dabei sind die folgenden Punkte bemerkenswert:



- Die Mentor/inn/en haben mehr **berufliches Selbstbewusstsein** entwickelt,
- dadurch, dass sie sich ihr Erfahrungswissen selber vor Augen geführt haben
  - dadurch, dass sie dieses Erfahrungswissen im Workshop präsentiert haben
  - dadurch, dass sie ihr Erfahrungswissen zu Lernstoff für andere verarbeitet haben

Erfahrene Mitarbeiter/innen verknüpfen Fachwissen mit Struktur- und Organisationswissen. Wenn Sie Aufgaben bearbeiten, haben sie parallel beides im Blick, z.B. sie richten eine Maschine ein und sehen, was der Kollege nebenan tut, sie pflegen einen alten Menschen und haben den Ablauf des gesamten Wohnbereichs im Blick, sie bedienen einen Kunden, bearbeiten den Vorgang für die Finanzbuchhaltung und lenken das Kundengespräch in Richtung auf ein Anschlussprodukt.

- Die Mentor/inn/en haben ihren Blick für **Schnittstellen** geschärft,
- weil durch die Wissensweitergabe insgesamt mehr über die Arbeit gesprochen wurde und wird
  - weil in der Arbeit mit den Lernpartner/innen vielen aufgefallen ist, dass Schnittstellen mehr Kommunikation benötigen, als ihnen bisher klar war
  - weil sie gelernt haben, selbst Forderungen zu stellen und mit Forderungen anderer umzugehen, so dass sie in der „Kette der Arbeitsabläufe“ ihre Position profiliert ausfüllen



Außerdem wurde häufig die Bedeutung der **Menschenkenntnis im Arbeitsprozess** thematisiert. Die Mentor/inn/en haben Schritt für Schritt gelernt, ihre Menschenkenntnis bewusst als Arbeitsmittel einzusetzen,

- indem sie „das Lehren gelernt“ haben und wissen: jede/r lernt anders und braucht andere Anreize und andere „Darreichungsformen“ des Lernstoffes
- indem sie ihre durch Erfahrung erhöhte Toleranz gegenüber unterschiedlichen Arbeitsstilen für Austausch und Kooperation mit Kolleg/inn/en nutzen
- indem sie selbstbewusster mit „höhergestellten“ Berufsgruppen kommunizieren, z.B. Pflegekraft mit Arzt, Produktionsmitarbeiter mit Ingenieur usw.



Diese Lernergebnisse sind größtenteils „Zusatzeffekte“ der Mentorenarbeit. Damit zeigt sich, dass die betriebsinterne Wissensweitergabe die Kommunikation und Kooperation insgesamt verbessert und unterstützt.



generationsübergreifender  
Kompetenztransfer  
in Unternehmen

## LERNORT : BETRIEB

wertet die Potenziale älterer Beschäftigter auf und fördert die Weitergabe von Erfahrungswissen in Unternehmen. Das Projekt wurde durchgeführt von der Aachener Unternehmensberatung ac.consult mit finanzieller Unterstützung des europäischen Sozialfonds und des Landes NRW. Von Juli 2006 bis Dezember 2007 konnten 15 Unternehmen mit ausgewählten Beschäftigten kostenfrei teilnehmen.

## ■ Mit dem DemografieKompass den demografischen Wandel im Betrieb simulieren

Mit einem neuen Online-Tool lassen sich schnell und einfach erste Altersstrukturanalysen durchführen und betriebsspezifische Zukunftsszenarien entwickeln. Im Gegensatz zu anderen Instrumenten berücksichtigt der DemografieKompass die wachsende Gruppe der 55- bis 65-jährigen Beschäftigten und gibt Unternehmen damit Orientierungspunkte für künftige betriebliche Veränderungsbedarfe. Entwickelt wurde der Demografiekompass im Rahmen des Projektes „Beschäftigungsfähigkeit für den demografischen Wandel – demoBiB“. Das Projekt wird vom NRW-Ministerium für Arbeit, Gesundheit und Soziales (MAGS), von der Hans-Böckler-Stiftung und dem EU-Sozialfonds gefördert. Projektleiter Urs Peter Ruf erläutert, wie das Instrument funktioniert und welche Erkenntnisse sich für das Personalmanagement gewinnen lassen. Das ganze Interview ist veröffentlicht unter: [arbeitsmarkt.nrw.de-Interview mit TBS-Berater Dr. Urs Peter Ruf](http://arbeitsmarkt.nrw.de-Interview_mit_TBS-Berater_Dr_Urs_Peter_Ruf). Zum Demografie-Kompass: [www.demobib.de/bib/index\\_id.1689.html](http://www.demobib.de/bib/index_id.1689.html)