



## **Demographischer Wandel in der Arbeitswelt: Motivation der Generation 50 plus – durch re-/konstruktive Personalentwicklung**

**Autor:** Dirk Scheffer  
**Ort:** München  
**Datum:** September 2008

accuo consulting GmbH  
Isartorplatz 5 80331 München

fon +49 (0)89 / 23 92 82 29  
mobil +49 (0)172 / 88 77 340  
mail [scheffer@accuo.de](mailto:scheffer@accuo.de)  
web [www.accuo.de](http://www.accuo.de)

**CHANCEN&KARRIERE**  
Premium Personalmarkt

## Überblick und Einstieg

Einstieg	3
Demographische Entwicklung und ihre Herausforderung	4
Die Ausgangslage	
Exkurs: Generation 50 plus mehr als ein Marketingbegriff	
Veränderung der menschlichen Leistungsstruktur	
Handlungsfelder für ein Strategiekonzept Demographie	8
Re-/konstruktive Personalentwicklung	
Ziele und Inhalte der konstruktiven, alterssensiblen PE	
Ziele und Inhalte der rekonstruktiven PE	
Umsetzung von Personalentwicklungsmaßnahmen	13
Qualifizierungsbeispiele für Personalabteilungen	
Führungskräfteentwicklung im Wandel	
für Nachwuchskräfte und erfahrene Führungskräfte	
Qualifizierung der Generation 50 plus	
Fazit	18
accuo consulting GmbH und Autor	19

## Einstieg

Die Zeichen des demographischen Wandels in der Arbeitswelt sind in vielen Unternehmen schon deutlich zu erkennen. Es wird schwieriger, geeignete Fachkräfte zu finden und das Durchschnittsalter der Belegschaft steigt. Allgemein schrumpft und veraltet die Erwerbsbevölkerung. Im Jahr 2010 erreichen wir nach einer Studie von Prognos mit 43,5 Millionen das höchste Potenzial an Erwerbspersonen. Dabei sind 11,9 Millionen über 50 Jahre, 12,8 Millionen zwischen 40-49 Jahre, 9,1 Millionen zwischen 30-39 Jahre und 9,7 Millionen zwischen 16-29 Jahre alt. Bereits im Jahr 2015 wird die Generation 50 plus mit 13,7 Millionen die anderen Altersgruppen überholen. Dies bedeutet, dass die Arbeitsleistungen in der Zukunft von immer weniger und zugleich immer älteren Arbeitnehmern bewältigt werden müssen. Zudem verändern sich die Anforderungen im Zuge der wachsenden Globalisierung an die Arbeitsleistungen. Die Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen hängt maßgeblich von der Innovationsdynamik, den kürzeren Investitions- und Produktzyklen, den komplexeren und effizienteren Produktionstechnologien und dem Wissensmanagement ab. Die Innovationsfähigkeit wird dabei häufig der jüngeren Generation zugetraut. Die Personalentwicklung hat bisher mit ihren „High Potential Programmen“ bis hin zum Talentmanagement die junge Generation bis Anfang, Mitte 40 im Visier. „Wer mit 45 sein Karriereziel nicht erreicht hat, wird es auch nicht zu mehr bringen“ oder „die Investition in Mitarbeiter über 50 Jahre zahlt sich nicht mehr aus“, sind Meinungen, die immer noch anzutreffen sind.

Es stellt sich die Frage, welchen Beitrag die zukünftigen Generationen zur Leistungserbringung leisten müssen? Wie kann die Generation 50 plus gezielt für das lebenslange Lernen wieder motiviert werden? Braucht nicht jedes Unternehmen eine Strategie für den demographischen Wandel und welche Inhalte sollte diese Strategie haben? Muss dies nicht zu einem Umdenken in der Unternehmensführung, bei den Führungskräften und in der Personalentwicklung führen?

## Demographische Entwicklung und ihre Herausforderung

Viele Unternehmen blicken auf erfolgreiche Jahre zurück und wollen ihre Wettbewerbsposition für die Zukunft weiter ausbauen. Konkret bedeutet dies, dass das Leistungsniveau in allen Bereichen gesteigert werden soll. Ob es die Erhöhung der Kapitalrendite, das Umsatz- oder Volumenwachstum, die Steigerung der Kundenorientierung oder das Streben, der attraktivste Arbeitgeber werden zu wollen, ist - alle Aspekte werden durch die älter werdende Belegschaft beeinflusst. Personalabteilungen sind aufgefordert, die Herausforderungen des zukünftig höheren Leistungsniveaus mit einer älteren Belegschaft zu bewältigen. Die strategische Ausrichtung der personalwirtschaftlichen und personalpolitischen Maßnahmen fließt zumeist in ein Strategiekonzept zur Bewältigung des demographischen Wandels.

### Die Ausgangslage

Vor der Strategieentwicklung ist die Ausgangslage zu beurteilen. Zu beachten sind hierbei die politischen Rahmenbedingungen, die Marktbedingungen, die unternehmensinternen Bedingungen sowie die gesundheitlichen Bedingungen der alternden Erwerbstätigen.

Als wesentlicher Faktor der politischen Rahmenbedingungen ist die Verschiebung des Renteneintrittsalters von 65 auf 67 Jahre anzuführen. Damit einhergehend ist der Auslauf der „Frühverrentung“ zu sehen. Das bedeutet, dass sich der Aufbau der Alterspyramide in den Unternehmen nach oben verschiebt.

Die Marktbedingungen im globalen Wettbewerb fordern eine immer höhere Flexibilität, Effizienz und Innovationsfähigkeit in immer kürzeren Zyklen.

Die unternehmensinternen Bedingungen folgen den Marktbedingungen. Dies bedeutet eine Steigerung der Flexibilität in der Entwicklung von kreativen Lösungen bis hin zu flexiblen Produktionszeiten und somit Flexibilisierung der Arbeitszeitmodelle. Des weiteren verstärkt sich der Kostendruck, insbesondere auf die Personalkosten. Die Steigerung der Innovationsfähigkeit führt zu der internen Forderung, die kreativen Entwicklungsleistungen in immer kürzeren Prozesszyklen zu generieren.

Die gesundheitlichen Rahmenbedingungen einer alternden Belegschaft sind die Zunahme von Ausfallzeiten, das Ansteigen von Leistungseinschränkungen und somit eine Veränderung der generellen Leistungserbringung.

Die unternehmensexternen Faktoren beeinflussen das Handeln der Personaler, können jedoch nicht von diesen ihrerseits beeinflusst werden. Die unternehmensinternen und die gesundheitlichen Rahmenbedingungen können von den Personalern beeinflusst werden. Wie bereits in der Einleitung erwähnt, steigt die Anzahl der Mitarbeiter über 50 Jahre in den nächsten Jahren an. Daher rückt die Zielgruppe der Generation 50 plus nun auch ins Visier der Personaler.

### **Exkurs: Generation 50 plus mehr als ein Marketingbegriff**

Der Begriff „Generation 50 plus“ oder „50+“ kommt aus der Werbung. Die Hauptzielgruppe aller Studien über Werbewirkung fokussiert sich auf die „werberelevante Zielgruppe der 14-49 Jährigen“. Im Zuge des letzten Jahrzehntes rückte die Zielgruppe der „Best Ager“, „Silver Ager“, also der Generation, die tatsächlich das Geld hat und ausgibt in den Fokus der werbungstreibenden Industrie. Nach der „Consumer Studie“ von Grey wird die ältere Generation allerdings differenzierter in drei Bereiche eingeteilt:

- **Master Consumer:** 50-59 Jahre alt, überwiegend noch berufstätig und auf dem Karrierhöhepunkt mit entsprechendem Einkommen, aktivem Lebensstil und Neuem gegenüber aufgeschlossen. Teilweise mit beginnenden gesundheitlichen Einschränkungen.
- **Maintainers:** 60-69 Jahre alt, überwiegend im Ruhestand, finanziell abgesichert und genießen die neu gewonnene Freiheit. Teilweise mit stärkeren gesundheitlichen Einschränkungen.
- **Simplifiers:** ab 70 Jahre alt, mit ausgeprägtem Rollenverhalten, eher zurückgezogen lebend und stärkeren gesundheitlichen Einschränkungen.

Selbst in dem Marketing der Erwachsenenbildung der Volkshochschulen taucht der Begriff der Generation 50 plus auf. Wurde früher die Zielgruppendifferenzierung in Schüler, Berufstätige und Rentner differenziert, so finden wir heute den Trend, die frühere Zielgruppe der Rentner als marketingrelevante Zielgruppe Generation 50 plus aufzupeppen. Mit beispielhaften „Generation 50 plus – Bildung im Alter“ wird die Zielgruppe ab 50 Jahre mit „alt“ gleichgesetzt.

In der betrieblichen Praxis der Personalentwicklung finden wir bisher kaum Maßnahmen zu dem Thema Generation 50 plus. Wenige Arbeitgeber beziehen die ältere Generation durch Mentorenprogramme in die Personalentwicklung ein.

## Veränderung der menschlichen Leistungsstruktur

Wissenschaftliche Untersuchungen zeigen, dass sich die Fähigkeiten eines Menschen im Laufe seines Lebens verändern. Dabei erhöhen sich Fähigkeiten wie Erfahrungswissen und Urteilsvermögen. In der Regel bleiben die Lern- und Konzentrationsfähigkeit sowie die Fähigkeit zur Informationsaufnahme bei gewohnter Übung konstant. Zu den abnehmenden Fähigkeiten gehört das Kurzzeitgedächtnis, das Abstraktionsvermögen und die Geschwindigkeit, Informationen aufzunehmen und zu verarbeiten, wenn diese Fähigkeiten nicht angewendet werden.

Im Allgemeinen zunehmende Fähigkeiten	In der Regel gleich bleibende Fähigkeiten	Im Allgemeinen abnehmende Fähigkeiten
<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Erfahrungswissen</li> <li>▪ Urteilsvermögen und Genauigkeit</li> <li>▪ sprachliche Gewandtheit</li> <li>▪ Fähigkeit zum dispositiven Denken</li> <li>▪ Selbständigkeit</li> <li>▪ Teamfähigkeit</li> <li>▪ Verantwortungsbewusstsein</li> <li>▪ Zuverlässigkeit</li> <li>▪ Ausgeglichenheit und Beständigkeit</li> <li>▪ menschliche Reife</li> <li>▪ Sicherheitsbewusstsein</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Allgemeinwissen</li> <li>▪ Fähigkeit zur Informationsaufnahme und -verarbeitung</li> <li>▪ Aufmerksamkeit</li> <li>▪ Konzentrationsfähigkeit</li> <li>▪ Lernfähigkeit</li> <li>▪ Langzeitgedächtnis</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>▪ Muskelkraft</li> <li>▪ Beweglichkeit</li> <li>▪ Klimatische Anpassungsfähigkeit</li> <li>▪ Sehvermögen</li> <li>▪ Hörvermögen</li> <li>▪ Tastsinn</li> <li>▪ geistige Umstellungsfähigkeit</li> <li>▪ Geschwindigkeit der Informationsaufnahme und -verarbeitung</li> <li>▪ Abstraktionsvermögen</li> <li>▪ Kurzzeitgedächtnis</li> <li>▪ Risikobereitschaft</li> </ul>

(nach Klump)

Die altersbedingten Leistungsdefizite lassen sich zumeist auf die Arbeits- und Lebensbedingungen zurückführen. Ebenso ist die Geschwindigkeit der Informationsaufnahme und -verarbeitung kein Ergebnis des Alterns, sondern der Nicht- bzw. Fehlnutzung. Aufgrund ihrer Erfahrungswerte, ihrer Lebensläufe, Arbeitsbedingungen und -situationen sowie ihres persönlichen wie beruflichen Umfelds ist die heutige Generation 50 plus äußerst heterogen. Ebenso vielfältig sind damit auch die altersbedingten Leistungsdefizite.

## Handlungsfelder für ein Strategiekonzept Demographie

Die Tatsache, dass zukünftig zwei von fünf Mitarbeitern über 50 Jahre alt sein werden, führt dazu, dass Unternehmen eine Strategie zum Umgang mit den Auswirkungen des Alterns der Belegschaft erstellen und umsetzen müssen. Das Strategiekonzept Demographie sollte dabei sowohl die Organisations- wie auch die Personalentwicklung beinhalten.

Im Rahmen der Organisationsentwicklung gilt es, die Leistungsanforderungen, die Arbeitszeiten und –modelle anzupassen. Zudem sollten neue, den Marktanforderungen und den Kompetenzen und Leistungspotenzialen der Mitarbeiter gerechte Arbeitsmöglichkeiten entwickelt werden. Die Unternehmenskultur ist auf den Wandel der alternden Belegschaft, insbesondere der gelebten gegenseitigen Wertschätzung, auszurichten. Hierbei spielen die Führungskräfte als Treiber der Unternehmenskultur eine entscheidende Rolle.

Im Rahmen der Personalentwicklung gilt es, die Generation 50 plus (da wo erforderlich) wieder an den Lernprozess heranzuführen, damit die Leistungspotenziale für die verbleibenden 17 Jahre effizient für beide Seiten genutzt werden können. Die Personalentwicklung hat dafür Sorge zu tragen, dass die Führungskräfte die Motivation, Gesundheit und Qualifikation der Mitarbeiter als Daueraufgabe ansehen. Gesundheitsförderung und Prävention gehören ebenso zum Strategiekonzept wie der neue Teilbereich der rekonstruktiven Personalentwicklung. Bei der rekonstruktiven Personalentwicklung geht es um das Wiederherstellen der Lern- und Arbeitsfähigkeit des Mitarbeiters. Die Wiederherstellung steht hier im Fokus im Gegensatz zur Prävention. Zuletzt hat die Personalentwicklung als Business Partner mit der Unternehmensführung die eigenverantwortliche Vorsorge jedes einzelnen Mitarbeiters zu fördern und zu fordern.

### Handlungsfelder für ein Strategiekonzept Demographie

#### Organisationsentwicklung

- Leistungsanforderungen anpassen
- Arbeitsmodelle anpassen
- Evolution der Laufbahnen
- Unternehmenskultur im Sinne von Wertschätzung entwickeln

#### Personalentwicklung

- Lernfähigkeit der 50 plus entwickeln
- Führungskräfte entwickeln
- Gesundheit und Prävention
- Rekonstruktive Personalentwicklung

## Re-/konstruktive Personalentwicklung

### Re-/konstruktive Personalentwicklung im demographischen Wandel

Nachdem ich den Rahmen der Handlungsfelder aufgezeigt habe, werde ich mich nun mit dem Thema der Personalentwicklung im Strategiekonzept Demographie befassen. Ich unterscheide dabei die konstruktive, alterssensible Personalentwicklung, die proaktiv die erforderlichen Prozesse im Wandel der Organisation über die Befähigung der Führungskräfte und Mitarbeiter steuert von der rekonstruktiven Personalentwicklung, bei der es um die Wiederherstellung, sprich Rekonstruktion der Lern- und Arbeitsfähigkeit und somit der Leistungserbringung der Mitarbeiter geht.

**Konstruktive, alterssensible Personalentwicklung** vermeidet zukünftige Leistungsdefizite der Belegschaft.

**Rekonstruktive Personalentwicklung** behebt Leistungsdefizite der Belegschaft.

Die Summe beider obiger Personalentwicklungen könnte auch als **integrative altersgerechte Personalentwicklung** bezeichnet werden.

### Ziel und Inhalte der konstruktiven, alterssensiblen Personalentwicklung

Das Ziel der konstruktiven, alterssensiblen Personalentwicklung ist es, die Arbeitsfähigkeit der alternden Belegschaft in Kombination mit einem wertschätzenden Arbeitsumfeld zu gewährleisten. Die Arbeitsfähigkeit spielt im Sinne der ständig steigenden Anforderungen an die Leistungserbringung die entscheidende Rolle. Die Arbeitsfähigkeit der Belegschaft ist abhängig von:

- der Gesundheit der Mitarbeiter
- den Kompetenzen in Sinne von Wissen und Können
- dem Wertesystem der Unternehmenskultur mit Einstellungen und Verhalten
- den organisatorischen Arbeitsbedingungen und Laufbahnplanung
- und den Umweltfaktoren wie Markt-, Wettbewerbssituation u.a.

## **Gesundheit der Mitarbeiter im demographischen Wandel**

In vielen Unternehmen entstehen Gesundheitszirkel, bei denen es nicht nur um „Nichtraucher Seminare“ geht, sondern um den Umgang mit den Themen Gesundheitsbestandsaufnahme, Risikoerkennung und -vermeidung durch Prävention bis hin zur Umgestaltung von Arbeitsplätzen. Das Messen von Gesundheitskennzahlen liefert quantitative und qualitative Aussagen zu Risikofaktoren. Durch diese Kennzahlen können gezielte Maßnahmen zur Vermeidung oder Minderung der Risikofaktoren, z.B. bei häufig auftretenden chronischen Erkrankungen durch Fehlhaltungen am Arbeitsplatz eliminiert werden. Ein weiterer Nutzen der Gesundheitskennzahlen ist der Erfolgsbeweis einer gelungenen Maßnahme.

## **Kompetenzentwicklung im demographischen Wandel**

Für die Personalentwicklung gilt es, nicht nur die Kompetenzen der Generation 50 plus zu entwickeln, sondern vor allem die der Führungskräfte. Diese müssen für die Herausforderungen des demographischen Wandels sensibilisiert und mit den Kompetenzen des altersgerechten Führungsverhaltens ausgestattet werden. Hierauf wird im dritten Teil noch detaillierter eingegangen.

## **Unternehmenskultur im demographischen Wandel**

Die Online-Befragung „Bedürfnisse von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern der Generation 50 plus“, durchgeführt von der IGS Organisationsberatung GmbH, Köln in Zusammenarbeit mit Manager Seminare zeigt die aktuelle Situation, die auf die Unternehmenskultur in den befragten Unternehmen schließen lässt:

- 63,5 % erfahren Wertschätzung von Kollegen und nur 38,5 % von den direkten Vorgesetzten und nur noch 20 % von der Unternehmensleitung
- „ältere“ Mitarbeiter sind vor allem als pflichtbewusst, gelassen, loyal
- „ältere“ Mitarbeiter sind eher weniger mobil, flexibel, karriereorientiert

- „ältere“ Mitarbeiter sind nicht besonders risikobereit
- 94 % wünschen sich begleitende Maßnahmen zum gleitenden Übergang in den Ruhestand
- 88 % wünschen sich, dass die Zusammenarbeit mit der jüngeren Generation verbessert wird
- 29 % wünschen sich eine weitere Laufbahnberatung im Sinne von einem Wechsel von der Führungs- zu einer Expertenlaufbahn
- 50 % der Befragten sind mit der derzeitigen Arbeitssituation unzufrieden
- nur 25 % beurteilen die derzeitige Arbeitssituation als positiv
- Kritisch wird die Arbeitsbelastung beurteilt, die – bedingt durch die dünne Personaldecke – zu vielen Überstunden, Stress und Termindruck führt

Das Fazit der Befragung lautet:

*„Insgesamt kann festgehalten werden, dass sich Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer der Generation 50 plus gern den Herausforderungen der Arbeitswelt stellen. Sie wünschen sich Wertschätzung und möchten bei der Bewältigung wachsender Anforderungen unterstützt werden (z.B. durch PE-Maßnahmen). Ansonsten aber wollen sie keine Sonderstellung im Unternehmen einnehmen, sondern aufgrund ihrer langjährigen Berufs- und Lebenserfahrung sowie Leistung anerkannt, in den Unternehmensalltag integriert und respektiert werden.“*

Auch wenn diese Online-Befragung nur eine Grundgesamtheit von 127 Teilnehmern hatte, so bestätigen sich die Aussagen, die ich in meinen zahlreichen Gesprächen mit Seminarnehmern und Coachees der Generation 50 plus gesammelt habe. Diese Erkenntnisse ermöglichen es, gezielte Maßnahmen zur Entwicklung der Unternehmenskultur im demographischen Wandel abzuleiten:

- Die Wertschätzung der älteren Mitarbeiter muss gerade von den Führungskräften und der Unternehmensleitung verbessert werden.
- Die Zusammenarbeit über die Generationen hinweg muss optimiert werden.
- Das lebenslange Lernen muss (endlich) Bestandteil der gelebten Kultur werden.
- Die Werte und Einstellungen der älteren Mitarbeiter müssen sich teilweise wandeln von der „Konsumentenhaltung – Ich nehme noch mit was geht und gehe dann bald in den Ruhestand“ hin zu einer „Konstruktiven Leistungshaltung – Ich werde gefordert, weil ich bis zum letzten Arbeitstag mit 67 Lebensjahren gebraucht werde“.

## **Organisatorische Arbeitsbedingungen und Laufbahnplanung im Wandel**

Die Arbeitsbedingungen müssen sich der alternden Belegschaft mit ihren zunehmenden Leistungsdefiziten anpassen. Beispielsweise sind die Leistungsvorgaben, Arbeitszeiten oder auch die Bemessung der Personaldichte der Aufgabenmenge anzupassen. Alle Maßnahmen führen dazu, dass die alternde Belegschaft ihre Arbeitslasten zu 100 Prozent erfüllen kann. Die dauerhafte Leistungserfüllung führt zur Wertschätzung der erbrachten Leistung, was sich wiederum auf die Motivation der Generation 50 plus und somit leistungsfördernd auswirkt.

Die Laufbahngestaltung findet bisher hauptsächlich für Potenzialkandidaten statt. Die Bedürfnisse der Generation 50 plus sollten in speziellen Mitarbeitergesprächen, bspw. in Kompassgesprächen mit der Zielklärung „Wo soll Ihr Weg hinführen“ erörtert und festgelegt werden. In diesem Zusammenhang gewinnen die Themen „job enrichment“ und „job rotation“ wieder an Bedeutung. Teile der Generation 50 plus wünschen sich, aus der direkten Führungslaufbahn in eine Expertenlaufbahn zu wechseln. Der horizontale Stellenwechsel im Sinne von „job rotation“ sollte allerdings dauerhaft bis zum Arbeitsende erfolgen. Das Konzept „job enrichment“ sollte schon frühzeitig allen Mitarbeitern angeboten werden, da dadurch die Flexibilität im Denken und Handeln geübt bleibt. Der besondere Effekt ist, dass die im allgemeinen abnehmenden Fähigkeiten „geistige Umstellungsfähigkeit“ und „Geschwindigkeit der Informationsaufnahme und –verarbeitung“ bis ins hohe Arbeitsalter trainiert und somit konstant gehalten werden.

## **Umweltfaktoren wie Markt- und Wettbewerbssituation im Wandel**

Die Personalentwicklung hat mehr denn je die Aufgabe, mit den Linienführungskräften die in der Zukunft relevanten Markt- und Wettbewerbsszenarien zu entwickeln und zu analysieren. Aufbauend auf diesen Szenarien entwickeln die Personalabteilungen mit den Führungskräften und den Betroffenen dynamische Kompetenzprofile, die sich an den externen, steigenden Anforderungen der Markt- und Wettbewerbssituation orientieren. Der frühzeitige, dynamische und flexible Kompetenzaufbau sichert dabei die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter und somit die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens.

## Ziele und Inhalte der rekonstruktiven Personalentwicklung

Das Ziel der rekonstruktiven Personalentwicklung ist es, die Lern- und Arbeitsfähigkeit und somit die Leistungserbringung der Mitarbeiter wieder herzustellen.

Die Anzahl der Leistungsstörungen im Sinne von Krankheiten am Arbeitsplatz hat sich in den letzten Jahrzehnten stark gewandelt. Die Entwicklung reicht von der „Staublunge“ im Bergbau bis hin zum Kokain-Drogenkonsum des Yuppie Geschäftsführers. Aber auch soziale Gründe führen zu Leistungsstörungen am Arbeitsplatz. Maßnahmen der rekonstruktiven Sozialarbeit bzw. Sozialpädagogik können daher auch in die Personalentwicklung einfließen. Dies bedeutet nicht, dass die Personalentwickler nun auch noch Sozialarbeiter oder Sozialpädagogen werden. Es geht hierbei um den Umgang und die integrativen Maßnahmen zur Wiedereingliederung von Mitarbeitern, die - aus welchen Gründen auch immer - unter Leistungsstörungen litten oder noch leiden.

Die Wiederherstellung der Lernfähigkeit bei Personen, die durch Dequalifikation, also dem Nichtlernen die Lernfähigkeit verlernt haben, kommt eine besondere Bedeutung zu. In diesem Zusammenhang kommt das Konzept der fluiden und kristallisierten Intelligenz aus der Psychologie zum Tragen. Als fluide Intelligenz bezeichnet man die Fähigkeit, mit schneller Auffassung und Wahrnehmungsgeschwindigkeit neue Probleme ohne Rückgriff auf Erfahrungen lösen zu können. Die fluide Intelligenz nimmt ohne Übung mit dem Alter ab. Als kristalline Intelligenz wird das Beurteilungsvermögen verstanden. Dies bildet sich aufgrund des Erfahrungswissen, der abwägenden Wahrnehmung, der Ausdrucksfähigkeit und der Gesamtbeurteilung von Ursachen-Wirkungsketten. Die kristalline Intelligenz bildet sich über das Erfahrungslernen über Jahre und nimmt mit dem Alter zu. Durch gezielte Trainingsmaßnahmen kann der Abbau der fluiden Intelligenz verlangsamt bzw. verhindert werden und der Aufbau der kristallinen Intelligenz gefördert bzw. beschleunigt werden. Das Konzept des lebenslangen Lernens fördert somit den Erhalt der fluiden und den schnelleren Aufbau der kristallinen Intelligenz. Bemerkenswert in diesem Zusammenhang sind die neusten Forschungsergebnisse, wonach die fluide Intelligenz in hoch entwickelten Ländern abnimmt. Der in der Psychologie bekannte „Flynn-Effekt“, wonach die fluide Intelligenz zunimmt, scheint sich umzukehren.

## Umsetzung von Personalentwicklungsmaßnahmen

Es gibt drei Zielgruppen für die Personalentwicklungsmaßnahmen:

- Die Personalabteilungen selbst
- Die Führungskräfte als Gestalter des Wandels
- Die Generation 50 plus, bzw. die Mitarbeiter, die in absehbarer Zeit zu dieser Gruppe gehören werden

### Qualifizierungsbeispiele für Personalabteilungen

Bei den Personalabteilungen und Einzelpersonen in kleinen mittelständischen Unternehmen besteht teilweise noch ein Wissensdefizit zu dem Thema des demographischen Wandels. Teilweise ist das Wissen auch vorhanden, aber die Umsetzung in der Organisation ist noch nicht weit vorangeschritten. Aus unserer Erfahrung bieten sich grundsätzlich zwei Qualifizierungsvarianten an.

*Das offene Seminar oder die offene Seminarreihe:* Der Nutzen dieser Methodik liegt in dem Erfahrungsaustausch unter Gleichgesinnten und der Netzworkebildung. Je nach Themenstellung und Erwartungsabfrage kann trotz der Heterogenität des Wissensstandes der Teilnehmer ein Maximum an Erfahrungslernen erzielt werden.

*Der abteilungs- oder unternehmensinterne Workshop:* Der Nutzen dieser Methodik liegt darin, dass der Moderator bei der Vorbereitung den Wissensstand der Organisation aufnehmen kann und die Teilnehmer dann im Workshop sehr gezielt ihre Themen bearbeiten können. In Abgrenzung zum Seminar, bei dem eine Praxisorientierung vorhanden ist, geht die Methodik des Workshops direkt in die praktische Umsetzung mit den eigenen Unternehmensinhalten.

Beispiele für Themenfelder, die in den Seminaren oder in Workshops bearbeitet werden, sind:

- **Demographischer Wandel: Auswirkungen für das eigene Unternehmen**
  - Ermittlung der Altersstruktur und Weiterbildungssituation
  - Entwicklung eines Strategiekonzeptes Demographie
- **Demographischer Wandel: Neupositionierung der Personaler**
  - Rolle, Aufgaben und Positionierung im Wandel
  - Beratungskompetenz für ältere Mitarbeiter
- **Demographischer Wandel: Instrumente und Maßnahmen der PE**
  - Konstruktive und rekonstruktive Personalentwicklung
  - Motivationsfaktoren bis Kompassgespräche

## **Führungskräfteentwicklung im demographischen Wandel**

Die Führungskräfte haben den größten Einfluss auf die Leistungserbringung der Mitarbeiter und die Unternehmenskultur. Insofern muss sich jede Führungskraft mit dem Thema des demographischen Wandels und der Bedeutung für das eigene altersgerechte Verhalten auseinandersetzen. Ich bin der festen Überzeugung, dass heutzutage in jedem Führungskräfteentwicklungsprogramm das Thema des demographischen Wandels berücksichtigt werden sollte. Für junge, angehende Führungskräfte, wie auch für Führungspersönlichkeiten, die selbst bald zur Zielgruppe der Generation 50 plus gehören werden, steht das Thema auf der Qualifizierungsagenda. Hierzu zwei Beispiele von accuo, wie das Thema des demographischen Wandels gezielt und praxisorientiert in die Leadership Programme integriert werden kann.

### **Leadership Compact Training für junge Führungskräfte**

Beispielsweise können junge Führungskräfte auf die Herausforderungen als Führungskraft auch unter dem Aspekt des demographischen Wandels durch eine zeitlich kompakte, aber inhaltlich komplexe viermodulige Seminarreihe vorbereitet werden. Grundlegend beinhaltet das Programm die vier Wirkungsfelder:

- Persönlichkeit
- Dialog
- Team
- Unternehmen

Alle vier Wirkungsfelder werden durch den demographischen Wandel berührt. Die Entwicklung der Führungspersönlichkeit kann nur im Kontext der zu führenden Mitarbeiter, die der Generation 50 plus angehören, stattfinden. Hierzu muss der Dialog mit dieser Generation altersgerecht geführt werden. Kompassgespräche verlaufen tendenziell in eine andere Richtung als Laufbahnbeurteilungs- und Karrieregespräche, auch wenn beide Gesprächsformen im Rahmen des Entwicklungsdialoges stattfinden. Die Schaffung eines Teams, das Spitzenleistungen erbringt, setzt die Integration der Generation 50 plus mit ihren ggf. vorhandenen Leistungsdefiziten voraus. Und letztendlich gilt es, die Innovationskraft und den ständigen Wandel, also nicht nur den demographischen Wandel, sondern auch den technologischen Wandel, den Wissenswandel etc. zu managen.

## Ziele des Leadership Compact Training von accuo

<b>Persönlichkeit</b> <b>Individuelle Entwicklung</b>	<b>Dialog</b> <b>Kommunikation stärken</b>
<p><b>Ziele:</b> Die Führungskraft reflektiert in diesem Seminar ihre Rolle, Aufgabe und ihre Positionierung auch im Bezug auf den demographischen Wandel und leitet daraus Konsequenzen für das eigene Verhalten ab. Das Rollen- und Aufgabenprofil wird durch die Analyse transparent und durch das Kompetenzprofil geschärft. Der Entwicklungsprozess der Persönlichkeit als Führungskraft wird initiiert.</p>	<p><b>Ziele:</b> Die Führungskraft kommuniziert klar, verständlich und souverän in jeder Führungssituation. Die Führungskraft ist in der Lage, ein hohes Maß an Selbsterkenntnis bei den Gesprächspartnern zu erzeugen. Der Zielvereinbarungsprozess sowie alle Formen von Mitarbeitergesprächen und das Identifizieren von Talenten wird bewusst kompetent erlernt. Als weiteres Ziel wird die Führungskraft sensibilisiert, den richtigen Ton im Dialog mit älteren Mitarbeitern zu treffen und das Erfahrungswissen durch Kommunikation freizusetzen.</p>
<b>Team</b> <b>Performance entwickeln</b>	<b>Unternehmen</b> <b>Innovation gestalten</b>
<p><b>Ziele:</b> Die Führungskraft ist in der Lage, Teams zu analysieren und Teambuilding Maßnahmen zu initiieren. Die Teilnehmer erlernen, welche Mechanismen in Teams unter dem besonderen Aspekt der älter werdenden Mitarbeiter ablaufen und wie diese zielorientiert gesteuert werden können. Das team-orientierte Führungsverhalten erhöht die Bereitschaft zur Fehlerkultur, zum offenen Umgang mit Feedback und erhöht die Wertschätzung zur älteren Generation. Es werden die Grundelemente für ein Hochleistungsteam vermittelt.</p>	<p><b>Ziele:</b> Die Führungskraft ist in der Lage, strategisch zu arbeiten. Der demographische, technologischen und Wissenswandel wird als tägliche Herausforderung angenommen und proaktiv mit den Mitarbeitern aller Generationen umgesetzt. Die Führungskraft erkennt den Wert von Erfahrungswissen und von Innovationstreibern und fördert die Entwicklung von Innovationen und Prozessverbesserungen am Arbeitsplatz. Die Teilnehmer erlernen die Grundlagen für das Change- und Projektmanagement.</p>

## Leadership 50 plus Beispiel

### Leadership 50 plus - Compact für erfahrene Führungskräfte

Die grundlegenden vier Wirkungsfelder, die wir zuvor in dem Leadership Compact Training vorgefunden haben, sind auch in dieser Qualifizierung vorhanden:

- Persönlichkeit
- Dialog
- Team
- Unternehmen

Diese vier Qualifizierungsbereiche können aufgrund der Erfahrung der Führungskräfte gezielt in halbtägigen Blöcken, also in einem 2 Tagesformat abgebildet werden. Die Führungskräfte erhalten dabei konkrete Handlungsalternativen zu ihrem Handlungsrepertoire unter dem Aspekt des demographischen Wandels.

<b>Persönlichkeit</b> <b>Individuelle Entwicklung</b>	<b>Dialog</b> <b>Kommunikation stärken</b>
<p><b>Ziele:</b> Die Führungskraft reflektiert in diesem Seminar ihre Rolle, Aufgabe und ihre Positionierung im Bezug auf den demographischen Wandel und leitet daraus Konsequenzen für das eigene Verhalten ab.</p>	<p><b>Ziele:</b> Die Führungskraft wird sensibilisiert, den richtigen Ton im Dialog mit älteren Mitarbeitern zu treffen und das Erfahrungswissen durch Kommunikation freizusetzen.</p>
<b>Team</b> <b>Performance entwickeln</b>	<b>Unternehmen</b> <b>Innovation gestalten</b>
<p><b>Ziele:</b> Die Teilnehmer erlernen, welche Mechanismen in Teams unter dem besonderen Aspekt der älter werdenden Mitarbeiter ablaufen und wie diese zielorientiert gesteuert werden können. Das team-orientierte Führungsverhalten erhöht die Bereitschaft zur Fehlerkultur, zum offenen Umgang mit Feedback und erhöht die Wertschätzung zur älteren Generation.</p>	<p><b>Ziele:</b> Der demographische, technologische und Wissenswandel wird als tägliche Herausforderung angenommen und proaktiv mit den Mitarbeitern aller Generationen umgesetzt. Die Führungskraft erkennt den Wert von Erfahrungswissen und von Innovationstreibern und fördert die Entwicklung von Innovationen und Prozessverbesserungen am Arbeitsplatz.</p>

## Qualifizierung für die Generation 50 plus

Umfragen haben ergeben, dass sich die Generation 50 plus keine spezielle Qualifizierung abseits der normalen Personalentwicklungsmaßnahmen wünscht. Dies bedeutet, dass die Methodik und Didaktik bei der Durchführung von heterogenen Lerngruppen in den Vordergrund rückt. Mitarbeitern, die lange Zeit keine Seminare besucht haben, fällt es aus den oben beschriebenen Gründen schwer, sich im Seminar über Stunden zu konzentrieren und die Informationen schnell aufzunehmen und umzusetzen. Die Ermüdung kommt trotz Pausen spätestens nach zwei Stunden. Die Erfahrungswerte zeigen, dass das Lernen im Praxisumfeld und an den eigenen Praxisfällen für diese Generation einfacher ist. Die Scheu, Neues auszuprobieren und sich im Seminarraum vor der Gruppe mit Videokamera bloßzustellen, ist bei vielen älteren Mitarbeitern stark ausgeprägt. Die Einbeziehung der älteren Teilnehmer gelingt zumeist über den Erfahrungsaustausch. Insofern sollte die Methodik eines Seminars erfahrungs- und praxisorientiert sein.

Themenfelder für Seminare oder auch Workshops sind beispielsweise:

- Bestandsaufnahme der eigenen Kompetenzen
- Leistungsfähigkeit erhalten
- Innovation und Wandel als Chance begreifen
- Loslassen von Gewohnheiten
- Work-Life-Balance
- Umgang mit Leistungseinschränkungen

Das Ziel der rekonstruktiven Personalentwicklungsmaßnahmen ist es, die Teilnehmer mit ihren Leistungseinschränkungen wieder in den Arbeitsprozess zu integrieren. Hierbei steht die Einzelfallbetrachtung im Vordergrund und führt zumeist zu individuellen Maßnahmen. Die Leistungsstörungen im Sinne von dauerhaften und häufigen Leistungsminderungen, die eine gesamte Arbeitsgruppe betreffen, werden häufig im Kontext der Arbeitseinheit bearbeitet.

Dies können zum Beispiel:

- moderierte Workshops zu den Arbeitsplatzgestaltungen
- moderierte Workshops zu den Arbeitsprozessen
- moderierte Workshops zum Generationskonflikt in der Arbeitsgruppe sein.

## Fazit

Fakt ist, dass nicht nur die jüngere, sondern auch die ältere Generation ihren Beitrag zum Unternehmenserfolg leisten muss. Durch die Veränderung der Zusammensetzung der Belegschaft kommen neue Aufgaben auf die Mitarbeiter und Führungskräfte zu. Die jungen Führungskräfte müssen den demographischen Wandel mit ihren älteren Mitarbeitern gestalten. Die älteren Mitarbeiter und Führungskräfte sind aufgefordert, ihre Lernbereitschaft und –fähigkeit bis ins „hohe Arbeitsalter“ aufrecht zu erhalten. Beide Generationen können nur gemeinsam das geforderte Leistungsniveau im globalen Wettbewerb meistern. Das lebenslange Lernen, das schon oft propagiert wurde, gilt es nun tatsächlich umzusetzen. Die Motivation der Generation 50 plus ist dabei maßgeblich von der Unternehmenskultur, insbesondere von der Wertschätzung und einer re- bzw. konstruktiven Personalentwicklung abhängig. In der Personalentwicklung gilt es, das Erfahrungswissen mit der Innovationskraft und Risikobereitschaft der jungen Generation zu koppeln.

Die Frage, ob nicht jedes Unternehmen ein Strategiekonzept Demographie benötigt, ist klar mit einem Ja zu beantworten. Unter der Berücksichtigung der fünf aufgezeigten Bestandteile eines Demographiekonzeptes und dem unterschiedlichen Entwicklungsstand der Organisation, Marktsituation und Attraktivität als Arbeitgeber mag die Ausgestaltung in jedem Unternehmen unterschiedlich sein.

Maßgeblich für die Umsetzung des Strategiekonzeptes Demographie ist die Unternehmensführung und die Führungskräfte, die als Vorbild und mit Nachhaltigkeit diesen Veränderungsprozess steuern müssen. Die Personalentwicklung hat als Dienstleister hierfür die Weichen durch eine solide Führungskräfteentwicklung unter dem Aspekt des demographischen Wandels und einer altersgerechten Qualifizierung der Generation 50 plus zu leisten.

Ich freue mich auf Ihr Feedback.

## accuo consulting GmbH

**accuo (lat.) bedeutet: „ich schärfe“**

**Wir und unsere Kunden schärfen:**

- die eigenen Zielsetzungen, Profile und Fähigkeiten
- die Strategien und Prozesse von Unternehmen
- die Performance Culture.

**Das Ergebnis:**

- Top qualifizierte und hoch motivierte Talente setzen Ihre Unternehmensstrategie in einer konstruktiven Performance Culture um.
- Als Arbeitgeber sind Sie attraktiv und begehrt für Talente.

**Autor:**

Autor des Beitrages ist Dipl.-Kfm. Dirk Scheffer, Geschäftsführer und Gründer der accuo consulting GmbH.

„Der Mensch steht für mich im Mittelpunkt. Er ist es, der mit seinen Talenten Strategien zum Leben erweckt und durch sein proaktives, konstruktives Handeln Innovation und Wandel in Unternehmen vorantreibt. Ich schätze die Erfahrungen aller Mitarbeiter und bedanke mich für das Teilen des Wissens bei all meinen Seminarteilnehmern und Coachees. Sie sind mein wahrer Erfahrungsschatz.

Mein Ziel ist es, gemeinsam mit meinen Kunden und Kollegen den Menschen einen Entwicklungskorridor zu ermöglichen, damit sie ihre Talente zur Entfaltung bringen unabhängig von ihrem Alter.“

Mit unserem ganzheitlichen, humanistischen und betriebswirtschaftlich-zielorientierten Ansatz bieten wir weit mehr als modular aufgebaute Seminarreihen mit Nachhaltigkeitskonzepten. Wir stehen für den erlebbaren und messbaren Wandel zu einer Performance Culture.

Meine Beratungs-, Trainings- und Coaching-Schwerpunkte sind: Organisations- und Personalentwicklung unter dem Dach der Entwicklung einer Performance Culture inklusive Benchmarking, Führungskoaching und Vertriebstraining, umfassender Background und Erfahrungen im Bereich Medien und Vertrieb.