

Westsächsische Hochschule Zwickau
University of Applied Sciences

Bachelorarbeit

Lernmotivation älterer Arbeitnehmer als eine Voraussetzung für gezielte Erhaltung und Förderung der Beschäftigungsfähigkeit im Kontext des demografischen Wandels

Westsächsische Hochschule Zwickau

Fakultät Wirtschaftswissenschaften

Fachgruppe Personalmanagement und Personalarbeit

Erstbetreuerin: Frau Prof. Dr. oec. Angela Walter

Zweitbetreuer: Herr Prof. Dr. rer. oec. Olaf Preuß

Erstellt von: Christian Giesa

Studiengang: Languages and Business Administration, Schwerpunkt

frankophoner Sprach- und Kulturraum

Kennnummer: 26321

Matrikelnummer: 072755

Abgabedatum: 10. Juli 2011

Inhaltsverzeichnis

1	Einleitung	2
2	Definition Berufliche Weiterbildung.....	3
2.1	Bedeutung von Weiterbildung.....	4
2.2	Formen der betrieblichen Weiterbildung.....	6
3	Definition „Ältere Arbeitnehmer“	6
3.1	Stellung älterer Arbeitnehmer in den Unternehmen.....	7
3.2	Weiterbildungsteilnahme älterer Mitarbeiter.....	8
4.	Alterstheorien und Paradigmenwechsel	9
4.1	Defizitmodell.....	9
4.2	Kompetenz- und Kompensationsmodell	12
5.	Definition (Lern-)Motivation	14
5.1	Unterschiedliche Formen der Motivation.....	16
5.1.1	Intrinsische Motivation.....	16
5.1.2	Extrinsische Motivation.....	16
5.1.3	Primäre und Sekundäre Motivation.....	16
5.2	Bedürfnispyramide nach Maslow.....	17
5.3	Erfolgserwartung und Motivation	17
5.4	Emotion und Motivation	18
6	Demotivatoren.....	18
7	Zusammenspiel von Führung und Motivation.....	19
8	Motivatoren in der betrieblichen Praxis	21
8.1	Leistungsgerechte Vergütung.....	22
8.2	Wertschätzung.....	23
8.3	Arbeitszeitmodelle und Work-Life-Balance	23
8.4	Sinngebende und herausfordernde Tätigkeit.....	24
8.5	Zielvereinbarungs- und Mitarbeitergespräche.....	25
8.6	Gestaltung der Weiterbildungsmaßnahmen als Motivationsfaktor	26
9	Fazit.....	28
I	Quellenverzeichnis	
II	Abbildungsverzeichnis	
III	Eidesstattliche Erklärung.....	

1 Einleitung

Deutschland weist seit 1973 eine negative Geburtenbilanz auf. Die Anzahl der Sterblichen überwiegt die der Neugeburten.

Der Rückgang der Bevölkerung und die damit verbundenen Konsequenzen für den Arbeitsmarkt konnten zu einem großen Teil durch Migrationspolitik kompensiert werden. Doch trotz der Zuwanderung ergab sich im Laufe der nächsten 30 Jahre (seit 1973) ein defizitäres Geburtenniveau, welches, trotz diverser politischer Maßnahmen und positiver wirtschaftlicher Konjunktur, bis heute nicht ausgeglichen werden konnte..

Allein in Italien und Spanien werden europaweit weniger Kinder geboren. Desweiteren ist hervorzuheben, dass sich diese Entwicklung besonders stark in den neuen Bundesländern vollzieht (Bevölkerungsrückgang 2009 um 0,8%, im Vergleich zu den alten Bundesländern mit 0,2%) (Statistisches Bundesamt Deutschland, 2010). Dies begründet sich in einer rückläufigen Erwerbsbeteiligung, sowie einem negativen Migrationssaldo.

Die Konsequenz ist eine Schrumpfung der erwerbsfähigen Bevölkerung, welche bedingt durch Verbesserung der medizinischen Grundversorgung als auch steigender Lebensqualität, in ihrer Gesamtheit immer älter wird.

Bedingt durch den demografischen Wandel kommt es zu einer Veränderung der Arbeitsmarktstruktur, welche ohnehin durch den technisch bedingten Fortschritt und einer Veränderung in der Nachfrage hin zur Dienstleistungsgesellschaft gefördert wird.

Verschiedene Szenarien werden unter Experten kontrovers diskutiert: Durch das Schwinden der erwerbstätigen Bevölkerung kommt es zu einem Engpass an Fachkräften in den verschiedenen Branchen. Dieser Effekt wird durch den Alterungsprozess der Gesellschaft zunehmend verstärkt. Daraus lässt sich schließen, dass es in Deutschland in absehbarer Zeit ein vermindertes Arbeitskräftepotenzial geben wird. Dem gegenüber steht eine sinkende Nachfrage an Arbeitskräften, welche jedoch nicht in vollem Umfang die sinkende Anzahl an Erwerbspersonen abfedern wird. Demzufolge müssen alternative Beschäftigungspotenziale aktiviert werden, wofür die entsprechenden Voraussetzungen und Rahmenbedingungen geschaffen werden müssen.

Diese Arbeit beschäftigt sich im Besonderen mit der Gruppe der älteren Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen. *(Im weiteren Verlauf werden Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen unter „Arbeitnehmer“ zusammengefasst.)* Bedingt durch den demografischen Wandel wird dieser

Teil der erwerbstätigen Bevölkerung zunehmend in den Fokus der betrieblichen Personalpolitik rücken.

Dies begründet sich einerseits in der Tatsache, dass zahlreichen Unternehmen aufgrund des Geburtenrückgangs nicht mehr genügend Nachwuchs- und Fachkräfte zur Verfügung stehen werden und somit kommenden Herausforderungen verstärkt mit der bestehenden Belegschaft begegnet werden muss. Dies schließt besonders ältere Mitarbeiter ein und impliziert gleichzeitig, dass diese Gruppe aktiv auf die neuen Herausforderungen vorbereitet werden muss, welche sich aus einer längeren Lebensarbeitszeit und einer sich schnell entwickelnden Umwelt ergeben.

Die vorliegende Arbeit geht der Frage nach, inwiefern das betriebliche Personalmanagement die Motivation älterer Mitarbeiter zur Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen beeinflussen kann. Die Motivation der betrieblichen Seite ist dabei die Aktivierung bisher ungenutzter Ressourcen und Potenziale innerhalb der Gruppe der älteren Arbeitnehmer, welche im Hinblick auf den demografischen Wandel und seine Folgen zunehmend unverzichtbar werden.

In diesem Zusammenhang erfolgt zuerst die Abgrenzung zentraler Begriffe der vorliegenden Arbeit: „berufliche Weiterbildung“ und „ältere Mitarbeiter“. Dabei wird genauer auf bestimmte Aspekte eingegangen, welche im Kontext des Themas dieser Arbeit einen besonderen Stellenwert einnehmen. Dem schließt sich eine theoretische Auseinandersetzung mit dem Begriff „Motivation“ an. Im Anschluss wird der Zusammenhang zur betrieblichen Praxis hergestellt, um letztendlich die Leitfrage dieser Arbeit beantworten zu können. Die Arbeit wird ihren Abschluss in einem Fazit finden.

2 Definition Berufliche Weiterbildung

Das Ziel beruflicher Weiterbildung ist einerseits, aufbauend auf der Ausbildung, einer Erwerbsperson neue Qualifikationen zu vermitteln oder alte zu erhalten und aufzufrischen, um so nachhaltig die Beschäftigungschancen sicherzustellen und ein selbständiges Agieren auf dem Arbeitsmarkt zu ermöglichen. Weiterhin dient sie der Sicherstellung des qualitativen und quantitativen Arbeitskräftebedarfs der Betriebe oder der gesamten Volkswirtschaft (<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/berufliche-weiterbildung.html>).

2.1 Bedeutung von Weiterbildung

In den vergangenen Jahren hat sich eine konkrete Erkenntnis vermehrt in das Bewusstsein von Personalverantwortlichen gedrängt und wird dies zukünftig in noch stärkerem Maße tun: in einer erfolgreichen Unternehmung ist es unabdingbar, alle Mitarbeiter, unabhängig von Altersgrenzen, an Weiterbildungsmaßnahmen zu beteiligen.

Dieses Denken basiert, unter anderem, auf der *Theory of the Growth of the Firm* von Edith Penrose (1959), welche besagt, dass Unternehmen wachsen und produktiver werden, wenn sie ihre ungenutzten Ressourcen nutzbar machen (http://mpa.ub.uni-muenchen.de/23180/1/MPRA_paper_23180.pdf).

Dies schließt auch das Personal als erfolgreichen Wettbewerbsfaktor ein. Daraus kann abgeleitet werden, dass Arbeitskräfte gezielt rekrutiert und weiterentwickelt werden müssen. Das lässt sich auf die heutige Situation anwenden. Man muss die Potentiale, welche ältere Arbeitnehmer in sich tragen, durch geeignete Maßnahmen verfügbar machen, um die Auswirkungen des demografischen Wandels abzufangen.

Nur auf diesem Wege hat man aus betrieblicher Sicht die geeignete Antwort auf die Anforderungen im Kontext der fortschreitenden Entwicklung hin zur Dienstleistungsgesellschaft. Dies stellt für die Unternehmen den Schlüssel für nachhaltigen Erfolg dar.

„Die steigenden Anforderungen am Arbeitsplatz, die zunehmend geringere Halbwertszeit von Wissen, der drohende Fachkräftemangel – all das macht eine kontinuierliche Qualifizierung von Arbeitnehmern notwendig“ (Anbuhl, M., 2010).

Unter einer sich schnell entwickelnden Umwelt ist in erster Linie eine kontinuierliche technische Weiterentwicklung und kürzere Halbwertszeiten von Wissen zu verstehen. Dies lässt kontinuierliche Weiterbildungen unumgänglich werden.

Bestimmtes Wissen und erworbene Erfahrungsschätze könnten wertlos werden, indem komplette Arbeitsprozesse entfallen bzw. umgestaltet werden. Anforderungsprofile an Arbeitnehmer gewinnen rasch an Komplexität und sind einem ständigen Wandel unterzogen. Informations- und Maschinentheologie tritt vermehrt an die Stelle manueller und kognitiver Routinetätigkeiten und zwingt Arbeitnehmer aller Altersklassen zu Umorientierung und

Neuausrichtungen ihrer Arbeitsinhalte und lässt (betriebliche) Weiterbildungsmaßnahmen auf diese Weise zwingend erforderlich erscheinen (Veen, 2008, S.58ff.).

Es werden vermehrt Tätigkeitsanforderungen wichtiger, welche eine flexible Wissensanwendung und Kreativität erfordern. Dazu gehören u.a.:

- analytisches, abstraktes und systemorientiertes Denken,
- Kompetenz zur kreativen Problemlösung und selbstständigem Entscheiden in wenig standardisierten Situationen,
- Kooperationsfähigkeit in Teams (Tippelt, 2010, S.37ff.).

Weiterbildungsmaßnahmen sollten besonders im technologischen Bereich als Chance verstanden werden, auf neue Entwicklungen zu reagieren und sich einen Wettbewerbsvorteil gegenüber anderen Unternehmen schaffen zu können.

Die Kompetenz der Mitarbeiter ist ein entscheidender Faktor für die Leistungs- und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen. Die kontinuierliche Aktualisierung und Weiterentwicklung der Qualifikationen ist somit eine immer wichtigere Voraussetzung für den Unternehmenserfolg (Storm, 2010, S.1ff.).

Lebenslanges Lernen, sprich Weiterbildung in allen Lebensphasen, bildet die Voraussetzung für Integration und Partizipation Älterer auf sozialer, kultureller und politischer Ebene. Weiterbildung im gehobenen Alter erhält die geistige und körperliche Autonomie möglichst lang und garantiert zudem materielle Unabhängigkeit (Tippelt, 2010, S.37ff.).

Weiterbildungen besitzen zudem einen präventiven Charakter, indem sie Lernentwöhnung aktiv vorbeugen (Tippelt, 2010, S.38).

Die Produktivität älterer Mitarbeiter ist abhängig von deren Weiterbildungsintensität. Momentan hat nachfolgende Aussage allerdings noch Bestand: „Die Einbeziehung älterer Mitarbeiter in Weiterbildungsmaßnahmen ist ungenügend“ (Oliver Stettes, Demografieforscher am Institut der deutschen Wirtschaft (IW) in Köln in Fischer, Müller, 2010,, S.108).

2.2 Formen der betrieblichen Weiterbildung

In diesem Zusammenhang seien einzelne Formen der Weiterbildung auf betrieblicher Ebene aufgezeigt.

In einer Veröffentlichung des BIBB, „Berufliche Weiterbildung – wie unterscheiden sich Teilnehmer und Nicht-Teilnehmer?“, wird sich dem Thema wie folgt genähert:

Demnach wird einerseits in die klassische Weiterbildung und andererseits in die weniger formalisierten Lernprozesse unterschieden.

Unter klassischer Weiterbildung, oder auch formalisierten Weiterbildungsarten, versteht man Lehrgänge, Kurse, Seminare und Trainings, welche in einer dafür vorgesehenen Einrichtung, direkt im Betrieb oder auch bei Anbietern von Weiterbildungsdienstleistungen stattfinden. Zudem gehört die Ausbildung in einer (Berufs-)Fachschule, oder auch eine Weiterbildung im wissenschaftlichen Bereich, zu dieser Art der Schulung.

Dem gegenüber stehen die arbeitsnahen Lernformen. Dazu zählen organisierte Einarbeitungsmaßnahmen oder Unterweisung mit Trainerprogrammen, betrieblichen Fördermaßnahmen der beruflichen Qualifikation (themenspezifische Arbeitskreise und Workshops), inter-betriebliche Austauschprogramme, und zudem Maßnahmen zur beruflichen Orientierung.

Eine weitere Form der Weiterbildung bilden selbstorganisierte Weiterbildungen. Diese Rubrik umfasst Fernlehrgänge, Lehrgänge am PC, am TV, per Video oder mithilfe von Fachliteratur und Lehrbüchern.

3 Definition „Ältere Arbeitnehmer“

Eine eindeutige Definition der Begriffe des „älteren Arbeitnehmers“ bzw. des „Alters“ ist nur bedingt möglich, da sie unter dem Einfluss mehrerer Faktoren stehen. Es kommt darauf an, ob sie aus wissenschaftlicher, gesellschaftlicher oder wirtschaftlicher Sicht betrachtet werden (Brandenburg, Domschke, S.64, 2007).

Folgende Faktoren bedingen die Schwierigkeit der Klärung des Begriffes der älteren Arbeitnehmer:

- kalendarisches Alter,
- schulisches und berufliches Qualifikationsniveau,
- beruflicher Status,
- gesundheitliche Konstitution,
- physische und psychische Leistungsfähigkeit,
- Branche,
- Art der Tätigkeit,
- Betriebsgröße,
- Geschlecht,
- Lebenssituation der Betroffenen (aus Brandenburg, Domschke, 2007, S.65).

Dem weiteren Verlauf der Arbeit liegen folgende Definitionen zugrunde:

Die OECD versteht unter älteren Arbeitnehmern jene, welche sich in der zweiten Hälfte ihres Berufslebens befinden, das Rentenalter allerdings noch nicht erreicht haben, und noch gesund, im Sinne von arbeitsfähig, sind. In der Wissenschaft versteht man die 40- bis 54-Jährigen als „alternde Mitarbeiter“. Die „älteren Mitarbeiter“ bildet demnach die „Gruppe 55“ (Brandenburg, Domschke, 2007, S.63).

Die Bundesanstalt für Arbeit zählt alle Arbeitnehmer über 45 Jahren zu den „älteren Arbeitnehmern“ (AGENTUR für Arbeit Potsdam, 2010, S.2).

3.1 Stellung älterer Arbeitnehmer in den Unternehmen

Wenn über die Weiterbildung älterer Arbeitnehmer auf betrieblicher Ebene gesprochen wird, so ist es interessant einen Blick auf die Sicht der Unternehmen zu werfen: wie schätzen die Arbeitgeber die Gruppe der älteren Arbeitnehmer im Vergleich zu ihren jüngeren Kollegen im Hinblick auf bildungsrelevante Aspekte ein?

Eine empirische Studie von Bellmann, Kistler und Wahse aus dem Jahr 2003 (Stößel, 2007, S.118) zeigt Unterschiede zwischen Jungen und Alten aus Sicht der Arbeitgeber auf (vgl. Abb.1). Demnach sind Erfahrungswissen, Arbeitsmoral und -disziplin stärker innerhalb der Gruppe der Älteren ausgeprägt. Jüngere weisen im Gegensatz dazu ein höheres Maß an Lernfähigkeit und Lernbereitschaft auf. Keine oder nur geringe Unterschiede sind im Hinblick auf Teamfähigkeit, psychische Belastbarkeit und theoretisches Wissen erkennbar. Auf den ersten Blick ist die Leistungsfähigkeit im Alter gleichermaßen ausgeprägt, wie in jüngeren Jahren. Jedoch darf dabei nicht außer Acht gelassen werden, dass Personalverantwortliche entsprechende Merkmale, beispielsweise im Fall einer Einstellung, unterschiedlich gewichten (ebd.).

3.2 Weiterbildungsteilnahme älterer Mitarbeiter

Die Weiterbildungsbeteiligung Älterer ist generell geringer als bei anderen Altersgruppen. In den kommenden Jahrzehnten wird es unabdingbar sein, diesen Unterschied zu verringern.

Dies liegt darin begründet, dass ältere Arbeitnehmer aufgrund der Folgen des demografischen Wandels wieder länger in sich schneller verändernde Wertschöpfungsprozesse eingebunden werden müssen. Dahingehend müssen vermehrt Weiterbildungen zum Zweck der fortführenden Beschäftigungsfähigkeit durchgeführt werden.

Vergleicht man die Zahlen zur Teilnahme an betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen in Abhängigkeit vom Alter im Zeitraum von 1979 bis 2000, so ist zuallererst festzustellen, dass die Beteiligungsquote unter den Älteren stärker als bei anderen Altersgruppen zunahm (vgl. Abb.2). Allerdings ging diese Quote von einem niedrigeren Niveau aus. Somit nahmen ältere Arbeitnehmer an deutlich weniger Weiterbildungen teil als Jüngere. Im Jahr 2000 bildeten sich doppelt so viele Personen aus der Altersgruppe 35-49 Jahre weiter, wie 50- bis 64-Jährige.

Ein weiterer Unterschied wird bei einem Vergleich des Qualifikationsniveaus der sich weiterbildenden Belegschaft deutlich (vgl. Abb.3). Demnach steigt die Quote der Teilnehmer an betrieblichen Weiterbildungen, je höher das Qualifikationsniveau des Einzelnen ist. Etwa 75% aller Befragten der 45-Jährigen ohne Berufsabschluss bildeten sich bisher beruflich nicht weiter (Befragung durch Schröder, Schiel und Aust 2004 in Schlussbericht der unabhängigen Expertenkommission Finanzierung Lebenslangen Lernens: Der Weg in die Zukunft).

Ein weiterer Fakt wird durch den Schlussbericht der unabhängigen Expertenkommission Finanzierung Lebenslangen Lernens als „bedenklich“ befunden. Demnach gaben mehr als die

Hälfte der befragten 45-49-Jährigen mangelnden Bedarf nach Weiterbildung als Grund für die Nicht-Teilnahme an. Dies mag einerseits an langsamen Modernisierungsprozessen einiger Betriebe liegen, welche in einem gewissen Maße an alter (Prozess-)Technik festhalten und somit technologiebezogenen Schulungsbedarf nicht erkennbar werden lassen.

Ein weiterer, offensichtlicher Grund, ist in diesem Zusammenhang die Politik der Frühverrentung. Jahrzehntlang wurde in Deutschland das mittlerweile überholte Modell zum vorzeitigen Eintritt in den Ruhestand praktiziert. Der Staat unterstützte das frühzeitige Ausscheiden älterer Belegschaften mit finanziellen Mitteln. Weder die betriebliche Seite noch die Arbeitnehmerseite sahen Handlungsbedarf dahingehend etwas zu ändern (Veen, 2008, S.60). So sieht sich teilweise bereits die nächstjüngere Generation fälschlicherweise angesprochen und somit keine Sinnhaftigkeit mehr in etwaigen Weiterbildungen.

Als Gründe für die Nichtteilnahme an Weiterbildung gaben viele ältere Befragte entweder an, dass für ihren Beruf keine Weiterbildung nötig sei, oder dass sich Weiterbildung in ihrem Alter nicht mehr lohne (Tippelt, 2010, S.41).

Hier muss auf betrieblicher Ebene ein radikales Umdenken, weg vom System der Frührentner, hin zum Prinzip einer verlängerten Lebensarbeitszeit stattfinden. Ohne dieses Bewusstsein, welches die Personalverantwortlichen zuallererst selbst verinnerlichen und als ein Leitmotiv ihres Handelns akzeptieren müssen, wird es nur schwer möglich sein, den Bedarf an und Sinn von betrieblicher Weiterbildung glaubwürdig an die betroffenen Personengruppen heranzutragen.

4 Alterstheorien und Paradigmenwechsel

4.1 Defizitmodell

Die Teilnahmequote Älterer an Weiterbildungsmaßnahmen liegt in Deutschland unter dem durchschnittlichen Niveau aller OECD-Staaten und besitzt seit 1997 eine abfallende Tendenz (Flato, Reinhold-Scheible, 2008, S.137).

Die Gruppe der älteren Arbeitnehmer wird unterdurchschnittlich an betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen beteiligt (vgl. Abb. 4).

Offensichtlich nehmen deutlich weniger Arbeitnehmer der Altersgruppe 50-Plus an beruflichen Weiterbildungsmaßnahmen teil, als jüngere. Somit liegt nahe, dass ein

Produktivitätsfortschritt durch die Erhöhung der Weiterbildungsintensität Älterer ermöglicht werden könnte. In diesem Zusammenhang muss der Frage nachgegangen werden, wieso ein so deutlicher Abfall zwischen den Altersgruppen zu verzeichnen ist. Weiterbildung wirkt einer Dequalifizierung und Abnahme der Leistungsfähigkeit entgegen. Jedoch sinkt die Teilnahme an solchen Maßnahmen deutlich. Zudem nehmen mehrheitlich Personen an Weiterbildung teil, welche ohnehin schon besser qualifiziert sind. Die Vermutung liegt demnach nahe, dass besonders Ältere und Geringqualifizierte eine Abneigung gegen Weiterbildung haben, vielleicht unter anderem aus Angst vor dem Versagen.

Hindernisse sich weiterzubilden könnten demnach sein:

- mangelnde Information über Weiterbildungsmöglichkeiten,
- fehlende Unterstützung seitens der Personalverantwortlichen,
- fehlende altersspezifische Anpassung von Weiterbildungsmaßnahmen,
- mangelnde Rücksicht auf Besonderheiten und Bedürfnisse Älterer (Workshopdokumentation F.A.T.K.).

Ein Grund für die Weiterbildungsferne ist die bisherige Gestaltung und Ausrichtung der Lernbedingungen und Weiterbildungsformen. Der Fokus liegt diesbezüglich eindeutig nicht auf der Gruppe der älteren Mitarbeiter, ihren veränderten Lernbedingungen wird man dahingehend nur wenig gerecht.

Ein Hauptgrund für die unterschiedliche Verteilung der Weiterbildungsintensität liegt in der Einstellung vieler Führungskräfte, der die Defizitätstheorie, genauer noch das Defektmodell zugrunde liegt. Gemäß dem Defektmodell lassen körperliche und psychische Eigenschaften schicksalsbedingt nach und sind nur begrenzt kompensierbar. Im Gegensatz dazu ist der Rückgang der genannten Eigenschaften laut dem Disusemodell nicht schicksalsbedingt, sondern wird durch mangelnden Gebrauch hervorgerufen. Folglich sind etwaige Gegenmaßnahmen nicht ausgeschlossen. Beide Modelle, gemeinhin als „Defizitmodell“ zusammengefasst, sind wissenschaftlich überholt (Meier, Schröder, 2006, S.25). Dennoch gehen viele Führungskräfte in der Annahme, dass ältere Mitarbeiter weniger leistungsfähig sind als jüngere und sehen somit aus Gründen der Unwirtschaftlichkeit von Investitionen in die Weiterbildung Älterer ab.

Trotz alledem wird mancherorts vermehrt begonnen, die Potenziale der bisher bei Weiterbildungsmaßnahmen eher vernachlässigten Gruppe der über 50-Jährigen zu erkennen, und versucht, mit geeigneten Mitteln freizusetzen. Dabei wird schnell deutlich, dass dieses Vorhaben weitreichende Veränderungen der bisherigen Denk- und Handlungsweisen auf gesellschaftlicher, politischer und unternehmerischer Ebene verlangt, welche beispielsweise oftmals gegenwärtigen strategischen Ausrichtungen einiger Personalabteilungen gegenüberstehen. „Das Problembewusstsein der Praktiker [ist] noch wenig ausgeprägt, und die Umsetzung von Maßnahmen in den Unternehmen lässt noch zu wünschen übrig“ (Wächter, Sallet, 2006, S.3) und vergibt somit die Chance, welche folgender Umstand mit sich bringt:

Die „Generation 40-Plus“ verfügt durch ihre Zuverlässigkeit und reiche Praxiserfahrung über ein hohes Maß an Wertschöpfungspotenzial (Engeser, M., Lemmer, R., 2010, S.88).

In erster Linie muss sich von Denk- und Handlungsweisen verabschiedet werden, welche sich durch jahrzehntelang betriebene Frühverrentungspolitik in den Köpfen festgesetzt haben. Dieser Paradigmenwechsel wird sich als besonders schwierig herausstellen, da die bisher betriebene Politik des vorzeitigen Austritts aus dem Arbeitsleben aus Sicht der Unternehmen eine kostengünstige und reibungslose Möglichkeit zur Umgestaltung der Personalstruktur darstellte.

Jedoch sei erwähnt, dass die Gruppe der Arbeitnehmer ebenfalls betroffen ist und sich an den Umstand gewöhnen muss, länger als die meisten ihrer Vorgänger zu arbeiten, obwohl der vorzeitige Ruhestand einen erstrebenswerten Zustand darstellt (Wächter, Sallet, 2006, S.7). „Arbeitnehmer müssen sich schon im mittleren Alter überlegen, wie lange sie ihren Beruf ausüben können und sich entsprechend orientieren“ (Haerder, M., Auler, A., Losse, B., Schmergal, C., 2010, S.22).

Ein Ergebnis der bisherigen Vorgehensweisen ist z.B. die Annahme, dass Ältere als lernträge oder -unwillig angesehen werden. So ist es wenig überraschend, dass nur 6% der Konzerne Weiterbildungsmaßnahmen für über 50-Jährige anbieten (Fischer, Müller, 2010, S. 108).

Folgendes positives Beispiel konstruktiver Unternehmensstrategie im Umgang mit älteren Arbeitnehmern der Firma RICOH sei in diesem Zusammenhang aufgeführt: „Oyakudachi“, oder: „sich in die Lage des Anderen hineinversetzen“. Dem Prinzip „Oyakudachi“ liegen folgende Prinzipien zugrunde:

- Integrität bei Unternehmensaktivitäten,
- Harmonie mit der Umwelt,
- Respekt vor den Menschen,
- Harmonie mit der Gesellschaft (RICOH Germany, 2009).

Demnach werden Ältere mit gleicher Regelmäßigkeit geschult wie alle anderen Mitarbeiter. Zudem ändert sich die Form ihrer Arbeit mit steigendem Alter. „Denn wer sich in die Lage der älteren Kollegen hineinversetzt stellt fest, dass sie sich genauso dafür interessieren, Neues zu lernen, wie die jüngeren“ (Fischer, Müller, 2010, S. 110).

Allgemein ist davon auszugehen, dass eine erhöhte Motivation und somit Teilnahmbereitschaft an Weiterbildungsmaßnahmen erreicht werden kann, indem gezielter auf die Bedürfnisse der älteren Belegschaften eingegangen wird und diese als Anhaltspunkt für die Gestaltung der Arbeitsumwelt nutzt. Im Rahmen dieser Arbeit wird dazu genauer Bezug genommen.

4.2 Kompetenz- und Kompensationsmodell

Bei dem Kompetenzmodell wird hinsichtlich der Intelligenz in der Wissenschaft zwischen zwei Arten unterschieden: die wissensunabhängige und die wissensbasierte Intelligenz. Erstere wird häufig als fluide Intelligenz bezeichnet und umfasst tempogebundene Fähigkeiten, wie Verarbeitungs- und Reaktionsgeschwindigkeit. Wissensbasierte, auch als kristalline Intelligenz bezeichnet, beschreibt das gesamte Wissen einer Person, sowie die Fähigkeit jenes Wissen entsprechend anwenden zu können (Holz, 2007, S.42). Zur kristallinen Intelligenz, welche mit steigendem Alter gleichbleibt und in einigen Fällen sogar zunimmt, zählen unter anderem Fähigkeiten, wie allgemeines und berufliches Erfahrungswissen, soziale Kompetenz und Sprachkompetenz. Dem entgegen steht die Abnahme der fluiden Intelligenz, also Fähigkeiten, wie beispielweise Genauigkeit, Wahrnehmungsgeschwindigkeit oder auch Kombinationsfähigkeit.

Das Kompensationsmodell ist eng mit dem Kompetenzmodell verwandt. Hier spricht man ebenfalls vom teilweisen Abbau der geistigen und körperlichen Leistungsfähigkeit. Auch hier wird vom Rückgang der geistigen und körperlichen Leistungsfähigkeit ausgegangen. Jedoch wird hier besonders betont, dass diese Defizite durch die Steigerung anderer Fähigkeiten, wie

Lebens- und Berufserfahrung, Routine und Geübtheit etc., kompensiert werden können (Meier, Schröder, 2006, S.25ff).

Weiterhin sei erwähnt, dass weniger das tatsächliche Alter, als vielmehr das funktionale Alter die Leistungsfähigkeit bestimmt. Somit kann ein 60-Jähriger durch entsprechende Lebensweise den Fitnessgrad eines 30-Jährigen erreichen (Flato, Reinbold-Scheible, 2008, S.137).

Empirische Studien zeigen, dass „kopfarbeitende Arbeitnehmer auch jenseits der [Altersgrenze von] 60 [Jahren] hochproduktiv“ sein können (Fischer, Müller, 2010, S. 107). Demnach steht die Lernfähigkeit in engem Zusammenhang mit dem Niveau und Umfang der Lernanforderungen im Laufe des bisherigen Arbeitslebens. Es ist bewiesen, dass die geistige Leistungsfähigkeit und Produktivität im Alter von 40 Jahren ihren Zenit erreicht und sich über Jahrzehnte hinweg hochhalten lässt, wenn man „am Ball bleibt und nicht passiv in Bewährtem und Bekanntem erstarrt“ (ebd.). Individuelle (Weiter-)Bildung und Aktivität im intellektuellen Bereich sind für die Erhaltung der geistigen Leistungsfähigkeit im Alter von besonderer Bedeutung (Holz, 2007, S.43). Dieser Umstand muss von den Unternehmen als Chance erkannt, zu einem Wettbewerbsvorteil geformt und als ein essentieller Bestandteil der strategischen Personalplanungen implementiert werden.

Demnach sind auch im fortgeschrittenen Erwachsenenalter Entwicklungsgewinne anzutreffen, insbesondere bei der Nutzbarmachung und Fundierung gesammelter Erfahrungen, sowie dem Aufbau umfangreicher individueller Wissenssysteme. Im Laufe des Lebens entwickelte Lernmethoden können Entwicklungsverluste kompensieren und ermöglichen gute Gedächtnis- und Lernleistungen (Schlussbericht der unabhängigen Expertenkommission Finanzierung Lebenslangen Lernens: Der Weg in die Zukunft, 2004, S.132). Leistungspotenziale älterer Arbeitnehmer können durch geistiges und körperliches Training gefördert werden. Betriebliche und altersgerechte Weiterbildung hat ein gleichbleibendes bzw. erhöhtes Leistungsniveau zur Folge (Workshopdokumentation F.A.T.K.).

Auch in der Gerontologie, der Wissenschaft des Alterns, wird versucht dem vorherrschenden negativen Bild entgegenzuwirken. Mithilfe der Kompetenz- und Kompensationsmodelle, welche sehr wohl die Leistungsfähigkeit und Kreativität Älterer bekräftigen, ist man dahingehend auf einem guten Weg. Ein kompromissloser Paradigmenwechsel auf betrieblicher Ebene muss das Ziel sein - ein Ablassen vom stereotypbehafteten und negativen Bild gegenüber älteren Arbeitnehmern. Die Wertschätzung erfahrener Mitarbeiter und eine

Steigerung der Transparenz ihrer positiven Beiträge zum Unternehmenserfolg (Mentoren-Konzepte) sind diesbezüglich förderliche Maßnahmen (PERSONAL 06/2010, S.8).

Folgende Auflistung verdeutlicht die Stärken und Schwächen von Älteren. Jedoch ist zu beachten, dass manch aufgeführtes Defizit nicht allein auf das Alter, sondern vielmehr auf die bisher mangelnde Einbindung älterer Arbeitnehmer in betriebliche Weiterbildung zurückzuführen ist (nach Flato, Reinhold-Scheible, 2008, S.138ff.).

Stärken älterer Arbeitnehmer (Auszug):

- hohes Maß an Experten- u. Erfahrungswissen und Kenntnisgrad über Prozessabläufe,
- Sicherer Umgang mit komplexen Sachverhalten,
- Bedacht und Weitsicht bei Entscheidungen unter Berücksichtigung von Vorsicht und Realismus,
- ausbalancierte Persönlichkeit, Ruhe und Gelassenheit,
- hohe Verantwortungsbereitschaft,
- ausgeprägtes handwerkliches Können.

Schwächen älterer Arbeitnehmer:

- weniger Kenntnisse im IT-Bereich und in innovativen technischen Wissensbereichen,
- reduzierte Anpassungsfähigkeit an organisatorische und technische Veränderungen,
- geringere Aufnahme, Speicherung und Wiedergabe großer Informationsmengen,
- weniger Kreativität und Innovationsfähigkeit.

5 Definition (Lern-)Motivation

Ein zentraler Begriff innerhalb der vorliegenden Arbeit ist der Begriff der Motivation, welcher besonders im Kontext der Motivation zur betrieblichen Weiterbildung betrachtet wird.

Ganzheitlich betrachtet handelt es sich bei Motivation um „den Zustand einer Person, der sie dazu veranlasst, eine bestimmte Handlungsalternative auszuwählen, um ein bestimmtes

Ergebnis bzw. eine bestimmte Leistung zu erreichen und der dafür sorgt, dass diese ihr Verhalten hinsichtlich Richtung und Intensität beibehält“ (De Micheli, 2006, S.18).

Laut De Micheli ist es in diesem Zusammenhang wichtig, dass der Begriff aus zwei Perspektiven betrachtet wird:

- einmal aus der Perspektive, dass Personen für ein Vorhaben gewonnen werden und zu dessen Umsetzung sie (idealerweise) aus Überzeugung beitragen.
- Zum anderen sollen demotivierende Faktoren möglichst wenig Einfluss auf die Tätigkeiten von Personen bekommen (De Micheli, 2006, S.19).

Ethnologen sprechen oftmals vom Begriff der Handlungsbereitschaft, welche „abhängig von der inneren Situation in Verbindung mit entsprechenden inneren (intrapersonellen) oder äußeren (interpersonellen) Reizen [steht]“ (De Micheli, 2006, S.18). Lernfähigkeit und Lernbereitschaft sind demnach Potenziale, die aktiviert und stimuliert werden können und müssen (Siebert 2006, S.80).

Lernmotivation wird weiterhin als ein Prozess verstanden, bei dem mehrere, teilweise gegensätzliche Motive zu Motivationskonflikten anwachsen. So ist beispielsweise die Beteiligung an Weiterbildungsmaßnahmen in den wenigsten Fällen das Ergebnis eines einzelnen (Lern-)Motives, sondern vielmehr ein Kompromiss aufgrund eines Vergleichs abwehrender und anziehender Faktoren (ebd., S.79ff.).

In diesem Zusammenhang sei die Individualität betont, die bei mehreren Personen zu unterschiedlichsten Ausprägungen der Motivation und somit unterschiedlichen Anspruchsniveaus führt. Demnach befinden wir uns stets auf der Suche nach einem Gleichgewicht im „psychologischen Kraftfeld“ (ebd., S.80). Dieses Gleichgewicht steht dauerhaft unter Einfluss von einerseits konstanten Handlungszwängen und andererseits situationsbedingten, unsteten Faktoren. Die dadurch bedingte, unterschiedliche Ausprägung von Ansprüchen beeinflusst maßgeblich die individuelle Zielsetzung und Bewertung der Lernaktivität.

Weiterhin geht man in der Annahme, dass sich die Lernmotivation aus „selbstreferenziellen“ und „fremdreferenziellen Faktoren“ zusammensetzt und dass der Mensch in diesem Zusammenhang fähig ist, sich selbst zu reflektieren (ebd., S.80).

5.1 Unterschiedliche Formen der Motivation

5.1.1 Intrinsische Motivation

Die einschlägige psychologische Literatur geht davon aus, dass die Durchführung von Handlungen sowohl extrinsisch als auch intrinsisch motiviert sein kann. Letzteres bedeutet, dass ein bestimmtes Handeln hervorgerufen werden könnte, indem ein Individuum eine bestimmte Aufgabe als interessant erachtet (Kunz, Quitmann, 2011, S.55ff).

Intrinsische Motivation besteht aus sachbezogenen Motiven, welche aus Kontrasten, Widersprüchen, Ungewissheiten, Lösungs- und Problemfreude, Abwechslung, Spannung, Zweifel, Sensation etc. hervorgeht. Intrinsische Lernmotivation bedeutet also, dass ein Individuum aus Freude am Lernen selbst das Bestreben nach Weiterbildung entwickelt (Siebert 2006, S.58).

5.1.2 Extrinsische Motivation

Bei extrinsischer Motivation geht der motivierende Aspekt nicht aus der Tätigkeit hervor, sondern aus dem Ziel, welches durch das Handeln erreicht werden soll (ebd., S.59).

Intrinsische und extrinsische Motivation sollen nicht als Gegenpole verstanden werden, denn aus extrinsischer Motivation kann in vielen Fällen eine intrinsische hervorgehen.

Offenheit ist laut Seibert (2006, S.60) eine Grundmotivation. Der Einzelne sollte also im Idealfall in einem bestimmten Maße aufgeschlossen und lernbereit für Neues sein. Das Fehlen dieser Lernbereitschaft macht aktuelle Lernanreize im Normalfall wirkungslos.

5.1.3 Primäre und Sekundäre Motivation

Primäre Motivation ist das Ergebnis von Grundbedürfnissen, die jeder Mensch in sich trägt, um sein Überleben zu sichern. Je hungriger ein Mensch ist, desto größer wird seine Motivation sein, dieses Bedürfnis zu befriedigen. Gleichzeitig existiert die Form der sekundären Motivation. Sie besteht beispielsweise aus Bedürfnissen nach sozialen Kontakten und Sicherheit, welche sich aus dem Lebensumfeld ergeben (De Micheli, 2006, S.29ff.).

5.2 Bedürfnispyramide nach Maslow

In diesem Zusammenhang liegt es nahe, die Bedürfnispyramide nach Abraham Maslow kurz zu erläutern, um zu verdeutlichen, was die Bereitschaft von Menschen beeinflusst, etwas zu tun bzw. es zu unterlassen.

Maslow unterscheidet zwischen fünf verschiedenen Bedürfnisarten: physiologische Bedürfnisse, Sicherheitsbedürfnisse, Zugehörigkeits- und Liebesbedürfnisse, Wertschätzungs- und Geltungsbedürfnis und das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung (vgl. Abb.5). In diesem Zusammenhang ist es von Bedeutung, dass, entgegen einer vorherrschenden Annahme, niedrige Bedürfnisse nicht zwangsläufig bedient werden müssen, bevor man die Befriedigung des nächsthöheren Bedürfnisses ins Auge fasst. Somit hat das Modell eher eine orientierende Funktion, wenn man sagt, dass erst eine Bedürfnisgruppe regelmäßig und vollständig befriedigt werden muss, bevor ein Individuum das nächsthöhere Bedürfnis befriedigen will (Siebert 2006, S.72).

Je höher ein Bedürfnis in der Hierarchie der Pyramide angesiedelt ist, desto später wird es im Menschen entwickelt. Somit trifft man bei Erwachsenen komplexere Bedürfniszusammenhänge als bei Kindern an.

Das Bedürfnis nach Selbstverwirklichung bedeutet für den Menschen auch das „kognitive Bedürfnis, Wissen zu erwerben und das Universum in ein System zu bringen“ (Siebert 2006, S.71). Die Bedürfnisbefriedigung führt dahingehend oftmals über den Weg der Bildung und wirkt einerseits gesundheitsförderlich und zum anderen erfüllt es den Einzelnen mit einem Glücksgefühl (Siebert 2006, S.71). Dies ist, auch aus betrieblicher Sicht, ein erstrebenswerter Zustand, welcher unter anderem das Betriebsklima fördert.

5.3 Erfolgserwartung und Motivation

Die (Leistungs-)Motivation hängt, laut Straka (S.59ff., 2010), neben handlungsbezogenen internalen und antizipierten externalen Zuständen, auch vom erwarteten Erfolg einer Handlung ab. Dabei ist entscheidend, wie Wert- und Erwartungsaspekt ausgeprägt sind. Das heißt, eine Person schätzt einerseits ab, wie wichtig ihr die Zielerreichung ist (Wertaspekt) und andererseits, ob sie die, für das Erreichen des Zieles notwendigen Anforderungen, wird bewältigen können (Erwartungsaspekt). Ergebnis ist eine Handlungstendenz.

Folglich ist nachvollziehbar, dass ein Teil der älteren Arbeitnehmer aufgrund der voreingenommenen Haltung von Führungskräften (Defizitmodell) nicht die Motivation entwickelt, sich weiterzubilden. Innerhalb dieser Gruppe wird z.T. befürchtet, dass Neuerlerntes ohnehin keine Anwendung finden könnte (PERSONAL 06/2010, S. 8). „Aufgrund des negativen Altersbilds in unserer Gesellschaft stellen viele ältere Menschen ihre Kompetenz infrage und sind selbst der Überzeugung, dass mit zunehmendem Lebensalter ihre Leistungsfähigkeit zurückgeht“ (Lehr 1989 in Meier, Schröder, 2006, S.26).

5.4 Emotion und Motivation

Emotionen sind ineinander vernetzte psychische Prozesse, die einerseits zur Vorbereitung von Handlungen dienen, und andererseits die Möglichkeit der schnellen und flexiblen Reaktion auf bestimmte Umstände ermöglichen. Im Kontext des Lernens und der Leistungserbringung wird, neben den Angstemotionen und Emotionen wie Ärger, Hoffnungslosigkeit, Enttäuschung oder Unlust, auch von positiven Ausprägungen wie Freude, Hoffnung, Neugier oder Stolz gesprochen. Es wirken positive und negative, sowie aktivierende und deaktivierende Emotionen auf indirektem Wege über die intrinsische und extrinsische Lernmotivation auf Lernen und Leistung ein (Straka, S.59ff., 2010). Somit liegt nahe, dass ein mit positiven Emotionen verbundener Lernstoff die Lernbarriere herabsetzt, zum Lernen animiert und leichter verinnerlicht wird.

6 Demotivatoren

Fehlende Motivation kann oftmals auf einzelne Demotivatoren zurückgeführt werden. Diese können beispielsweise mangelnde Informationspolitik, ungerechtfertigte Aufgabenverteilung oder mangelnde Anerkennung erbrachter Leistungen durch den Vorgesetzten sein (Lison, 2007, S.115).

Die Reaktion der Mitarbeiter auf demotivierende Umstände fällt von Person zu Person unterschiedlich aus und kann wie folgt aussehen:

- Anpassung des Mitarbeiters an die Gegebenheiten, oder
- Streben nach Veränderung der aktuellen Situation, oder
- Verlassen der Arbeitsstelle und womöglich des Unternehmens.

Ein Mitarbeiter, welcher sich der Situation anpasst, wird sein Engagement zurücknehmen, sodass es unter Umständen zur inneren Kündigung kommen kann. Er wird mitunter ein mangelhaftes Maß an Motivation an den Tag legen. Dies trifft sowohl auf die Arbeitsmoral, Weiterbildungsbereitschaft, als auch Bereitschaft zu Veränderungen zu (Lison, 2007, S.114). Dies gilt es aus Unternehmenssicht unbedingt zu vermeiden.

Als mögliche Reaktion auf demotivierende Umstände, kann ein Mitarbeiter zudem seine Präferenzen neu ordnen. Das heißt er wird beispielsweise eine akzeptable Leistung erbringen, aber auch vermehrt Wert auf die ausgeprägte Gestaltung anderer Lebensbereiche, wie Familie oder Hobbies legen. Der Mitarbeiter versucht auf diese Weise seine individuelle Work-Life-Balance zu erreichen. Diese Art der Einstellung trifft man vielfach innerhalb der älteren Belegschaft an. Die berufliche Entwicklung spielt dabei im Hinblick auf die Lebenszufriedenheit eine eher untergeordnete Rolle (Lison, 2007, S.115).

7 Zusammenspiel von Führung und Motivation

Führung ist in erster Linie die Einflussnahme auf arbeitende Menschen. In diesem Kapitel wird besonders der zwischenmenschliche Aspekt der Führung angesprochen, und weniger Führung durch Strukturen in Form von Richtlinien, Vorschriften und Bürokratie.

Dennoch sei erwähnt, dass schnell wechselnde Strukturen und Abläufe demotivierend wirken können. Jedoch sind ältere Mitarbeiter häufig aufgrund ihrer jahrelangen Erfahrung erprobter im Umgang mit neuen Situationen und wissen dies meist besser zu kompensieren als Jüngere, beispielsweise im Hinblick auf Informationsbeschaffung oder Entschlossenheit zu Entscheidungen (Lison, 2007, S.116).

Als Grundvoraussetzung für erfolgreiche Führung gilt stets die geeignete Persönlichkeit des Vorgesetzten, sein Wirken als Vorbild. Dies schließt das Menschenbild ein, welches eine Führungskraft hat. Außerdem benötigt jede Führungskraft ein notwendiges Maß an Autorität. „Langfristig betrachtet, hat jeder Vorgesetzte die Mitarbeiter, die er verdient“ (Comelli, von Rosenstiel, 2009, S.83).

Die Führung durch Menschen ist die gezielte Beeinflussung von Mitarbeitern durch mithilfe von verbaler und non-verbaler Kommunikation. Dies beinhaltet Zielvereinbarungsgespräche, Gespräche zur Erläuterung von Aufgaben, Rat und Hilfestellungen, Lob und Kritik. Dabei muss die Führungskraft beobachtbares Verhalten und entsprechende Ausstrahlung mitbringen,

um, wie bereits erwähnt, als Vorbild und folglich motivierend wirken zu können (Comelli, von Rosenstiel, 2009, S.85). Schlecht informierte und unentschlossene Führungskräfte ohne klares Konzept wirken, auch im Hinblick auf die Lern- und Weiterbildungsbereitschaft, demotivierend (Lison, 2007, S.116).

Eine flexible Mischung zwischen Reglementierung und Freiraum für selbstständige Entfaltung ermöglicht ein Klima, in der die Potenziale der Mitarbeiter besonders gut zur Geltung kommen können. Auch hier gilt es, die individuellen Merkmale einzelner Mitarbeiter zu erkennen, und dementsprechend verstärkt Einfluss zu nehmen oder mehr Freiraum einzuräumen. Dies erfordert Feingespür und Menschenkenntnis der Führungskraft.

Der Motivationserfolg wird nur zu einem gewissen Maße durch die Führungskraft bestimmt. Er ist in erster Linie abhängig vom einzelnen Mitarbeiter, sowie dem situativen Umfeld (kulturell, strukturell, Gruppengröße und -zusammensetzung etc.) (Comelli, von Rosenstiel, 2009, S.86).

Für erfolgreiche Führung, und somit auch für erfolgreiche Motivation der Mitarbeiter, ist es essentiell, dass Führungsverhalten im Unternehmen flexibel gestaltet wird und somit auf verschiedene Situationen angemessen reagiert werden kann.

Entscheidend ist dabei die richtige Auswahl von Führungspersonal. Eine Führungskraft sollte die bereits beschriebenen Kriterien erfüllen und die notwendige Kompetenz mitbringen (Comelli, von Rosenstiel, 2009, S.87).

Im Vorfeld dieses Kapitels wurde bereits auf den Umstand hingewiesen, dass älteren Arbeitnehmern oftmals mit Geringschätzung begegnet wird, ihnen wird mitunter weniger zugetraut als ihren jüngeren Kollegen. Es ist selbsterklärend, dass damit auch eine Minderung des Selbstwertgefühles innerhalb der älteren Belegschaft einhergeht. Das Selbstvertrauen sinkt und es tritt eine distanziertere Einstellung gegenüber Neuerungsprozessen, welche oftmals Umschulungen und Weiterbildungen erfordern, ein. Der Abbau der damit verbundenen Hemmnisse zählt zu den Hauptaufgaben moderner Führungskräfte (Holz, 2007, S.169). Im Hinblick auf die Lernmotivation bedeutet dies, dass ein vertrauensvolles Lernklima geschaffen werden muss. Ein solches beinhaltet sowohl die Vermittlung von Wertschätzung, als auch einen respektvollen Umgang miteinander (De Micheli, 2006, S.157).

8 Motivatoren in der betrieblichen Praxis

Die biologischen Voraussetzungen für lebenslanges Lernen sind bei jedem gesunden Mitarbeiter gegeben. Mithilfe welcher konkreten Maßnahmen kann ein Unternehmen ältere Mitarbeiter für Weiterbildung gewinnen und somit deren Leistungspotenziale nutzbar machen?

In der Wissenschaft wird der Begriff der Motivation als ein nichtaltersspezifisches Thema angesehen (Holz, 2007, S.165). Im Hinblick auf ältere Arbeitnehmer „gilt [generell] alles, was auch sonst bei der Motivation von Menschen entscheidend ist [...]“ (Lison, 2007, S.115). Demnach sind für die allgemeinen Instrumente zur Motivation älterer Arbeitnehmer nur teilweise Anpassungen vonnöten (Holz, 2007, S.165).

Lernmotivation kann nicht losgelöst vom Begriff der Motivation betrachtet werden, da Lernbereitschaft erst durch generelle Motivation bedingt wird. Im Folgenden sind klassische Motivatoren aufgelistet, welche durch geeignete Einflussnahme zur gesteigerten (Lern-) Motivation der Arbeitnehmer führen können (nach De Micheli, 2006, S.56):

- 1.) Sinngebende und herausfordernde Tätigkeit
- 2.) Verantwortungsspielraum / Entscheidungsfreiheit
- 3.) Anerkennung und Lob / Feedback vom Vorgesetzten / Bedürfnis nach
Akzeptanz und Wertschätzung / Nach der Meinung gefragt werden
- 4.) Weiterbildungsmöglichkeiten
- 5.) Leistungsgerechte Vergütung
- 6.) Karriere- und Entwicklungsmöglichkeiten / Neue Laufbahn- und Karrieremodelle
- 7.) Spaß und Freude an der Arbeit
- 8.) Kontakt zu Menschen
- 9.) Erfolgsergebnisse
- 10.) Arbeitsumfeld / Arbeitsplatzgestaltung
- 11.) Flexible Arbeitszeitgestaltung / Arbeitszeitmodelle

Es bedarf auch in diesem Zusammenhang der individuellen Betrachtung des jeweiligen Mitarbeiters. Motivatoren bedingen sich zum Teil gegenseitig und haben bei einzelnen Personen einen unterschiedlichen Wirksamkeitsgrad. Das heißt bei der Auswahl der Maßnahmen ist es von Bedeutung, die Situation, Bedürfnisse und Wünsche des Einzelnen zu deuten und zu verstehen. Offen geführte Mitarbeitergespräche sind hierfür ein adäquates Mittel. Ältere bilden eine in sich sehr heterogene Gruppe, dessen Mitglieder altersbasierend keine einheitlichen Lern- und Bildungsinteressen verfolgen (Tippelt, 2010, S.39).

Weiterhin sollte vermieden werden, sich ausschließlich auf einzelne Handlungsfelder zu beschränken. Bei einem Zusammenspiel mehrerer Handlungsfelder ist auf Ausgewogenheit zu achten, um die Wirksamkeit anderer geeigneter Motivatoren nicht zu gefährden (De Micheli, 2006, S.83).

Im Folgenden werden einzelne Handlungsfelder exemplarisch beleuchtet.

8.1 Leistungsgerechte Vergütung

Monetäre Anreize stellen grundsätzlich eine Quelle für Motivation dar. Allerdings haben Entgeltsteigerungen zumeist nur einen kurzfristigen motivierenden Effekt, welcher nur durch weiter steigende Löhne beibehalten werden kann. Die Nicht-Finanzierung dieses Mittel auf langfristiger Ebene ist unbestritten (Holz, 2007, S.165ff.).

In zahlreichen Betrieben herrscht Ungerechtigkeitsempfinden aufgrund des Modells, wonach die Höhe der Entlohnung maßgeblich durch Alter und Betriebszugehörigkeit bestimmt wird. Dieses Senioritätsprinzip ist in Deutschland besonders bei öffentlichen Arbeitgebern, aber auch im privaten Wirtschaftssektor stark vertreten (Veen, 2008, S.87). Dies führt dazu, dass für gleichermaßen erbrachte Leistung unterschiedliche Löhne gezahlt werden und die Bezahlung nicht nur an die Leistung gekoppelt ist. Die Umstellung auf eine leistungsbezogene Lohnpolitik stellt nach Dr. Melanie Holz „im Zusammenhang mit alternden Belegschaften ein sinnvolles Instrument [für Motivation dar]“ (Holz, 2007, S.166). Wichtig dabei sei, dass sich Grundsicherheit des Einkommens mit „ausgewogenen Verdienstchancen bei hoher Leistung gegenüberstehen“ (De Micheli, 2006, S.62). Zudem sollte immer der Zusammenhang zwischen individueller Leistung und der Entlohnung erkennbar, sprich leistungsgerecht, sein (ebd). Die Umsetzung erfordert aufgrund der Sensibilität des Themas jedoch ein gutes Argumentationsgeschick seitens der Führungskräfte (Holz, 2007, S.166).

Trotz alledem lassen sich ältere Arbeitnehmer nur bedingt durch finanzielle Anreize motivieren. Sie ordnen nachfolgenden Motivtoren grundsätzlich eine größere Bedeutung zu (Fischer, Müller, 2010, S.110).

8.2 Wertschätzung

Gerade ältere Mitmenschen haben vermehrt das Bedürfnis nach positivem Feedback durch die Führungskraft. Ihre Leistungen sollen entsprechend anerkannt und wertgeschätzt werden. Dieser und andere, so genannte „Soft Fact(s)“ sollten von den Führungskräften nicht unterschätzt werden (Flato, Scheible, 2008, S.86).

In diesem Zusammenhang wäre ein Maßnahmenmix zur Förderung der „Akzeptanz und Integration älterer Menschen in die Arbeitswelt insgesamt“ empfehlenswert (Kühnemund in „Generation 40plus, Länge, T., Menke, B., 2007, S.26ff.). Dies würde „auch erheblich die Motivation der älteren Arbeitnehmer selbst erhöhen, länger im Erwerbssystem zu verbleiben“ (ebd.).

An anderer Stelle wurde bereits auf das japanische Unternehmensleitbild „Oyakudachi“ verwiesen. Die positive Wirkung des dem Modell zugrunde liegenden Klimas der Wertschätzung und Rücksichtnahme gegenüber Älteren sei durch folgende Statistik belegt: die Erwerbsbeteiligung älterer Mitarbeiter in Japan ist so hoch wie nirgendwo sonst. 40 Prozent der 65-69-Jährigen befinden sich in einem Beschäftigungsverhältnis. Im Gegensatz dazu sind es in Deutschland nur 5,3 Prozent der Altersgruppe 65-Plus (Fischer, Müller, 2010, S. 110).

8.3 Arbeitszeitmodelle und Work-Life-Balance

Viele Menschen sind auch jenseits des gesetzlichen Rentenalters leistungsfähig und -willig (Deller, Maxin, S.9).

„Ich sehe, dass Leute unglücklich werden, sobald ihnen die Aufgabe im Leben fehlt“ (Fischer, Müller, 2010, S.107). „Viele meiner Freunde hätten gern in flexiblen Formen weitergearbeitet [...] aber man hat sie nicht gelassen“ (ebd.).

In diesem Zusammenhang lässt sich ein positiver Trend weg von geregelter Arbeitszeit hin zu einer Vertrauensarbeit erkennen. Leistungen werden demnach anhand ihrer Qualität und nicht anhand geregelter Arbeitszeit gemessen. Von der Wissenschaft werden Unternehmen dazu

aufgefordert, anpassungsfähige Zeitmodelle anzubieten, wie Kurzpausenregelungen, flexible Wochenarbeitszeiten oder Jahresarbeitszeitkonten (Holz, 2007, S.166). Abbildung sechs zeigt exemplarisch Bedürfnisse älterer Arbeitnehmer zur Arbeitsgestaltung und wie auf betrieblicher Ebene in geeigneter Form darauf eingegangen werden könnte (vgl. Abb.6).

Im Hinblick auf ältere Belegschaften werden zudem besonders Langzeit- und Lebensarbeitszeitkonten angeraten. Dies ermöglicht die flexible Reaktion auf einschneidende Lebensphasen (Familie, Hausbau, Kinder, Selbstverwirklichung) (Holz, 2007, S.167).

Dahingehend „[...] können auch flexible Arbeitszeitmodelle, wie Teilzeitarbeit oder Sabbaticals in Verbindung mit zusätzlichen Qualifikationsmaßnahmen [motivationsfördernd] wirken“ (Kühnemund in „Generation 40plus, Länge, T., Menke, B., 2007, S.26ff.).

Das Arbeitszeitmodell Sabbatical ermöglicht es dem Arbeitnehmer im Rahmen seiner Lebensarbeitszeit mehrere, längere Auszeiten zu nehmen, ohne auf das Beschäftigungsverhältnis verzichten zu müssen. Die freie Zeit kann für Weiterbildungen, Reisen, Familie, Neuorientierungen etc. genutzt werden. Dies kann auf viele Mitarbeiter „hoch motivierend“ (Holz, 2007, S.167) wirken und kreative Kräfte freisetzen. Die Umsetzung dieser Maßnahme wird in Abbildung sieben beispielhaft veranschaulicht (vgl. Abb.7).

8.4 Sinngebende und herausfordernde Tätigkeit

Sinngebende und herausfordernde Tätigkeiten sind wichtig, da sie den Mitarbeitern kontinuierlich das Gefühl vermitteln, einen wichtigen Beitrag zum Unternehmenserfolg zu leisten, das Gefühl gebraucht zu werden (De Micheli, 2006, S.56).

„Herausfordernd“ soll dabei auch bedeuten, dass die Tätigkeit dem lebenslangen Lernen gerecht wird, also den Mitarbeiter stets zum Lernen animiert (Flato, Reinbold-Scheible, 2008, S.150).

Damit verbundene Erfolgserlebnisse wirken motivierend. Exemplarisch hierfür sei folgendes Zitat von Motivationsforscher Frederick Herzberg angeführt: „Vergessen Sie Lob, vergessen Sie Bestrafung, vergessen Sie Geld. Um Mitarbeiter wirklich zu motivieren, müssen Sie deren Arbeit interessanter gestalten“ (aus De Micheli, 2006, S.57).

Daraus lassen sich u.a. folgende Arbeitsfelder für Führungskräfte ableiten:

- auf Sinngebung achtende Unternehmenskultur,
- permanentes Ermöglichen von Erfolgserlebnissen,
- Mitarbeiterbeurteilungen und Zielvereinbarungen (ebd).

Das Qualifikationsniveau ist ein entscheidender Faktor im Hinblick auf die Beschäftigungsfähigkeit einer Person. Demnach ist es weniger das Alter an sich, sondern „die Folgen erwerbsverlaufbezogener Risiken“ (Schlussbericht der unabhängigen Expertenkommission Finanzierung Lebenslangen Lernens, S.132), welche eine Person dementsprechend einschränken. Einschränkungen bezüglich Qualifikation sind die Folge mangelnder Aneignung oder Auffrischung von Wissen, Fertigkeiten und Fähigkeiten.

Die betriebliche Personalpolitik muss demnach bestrebt sein, Einfluss auf die Gestaltung der Arbeitstätigkeiten zu nehmen. Durch Tätigkeiten, welche durch anspruchsvolle Gestaltung Weiterbildungen erfordern, wird die allgemeine „Lernbarriere“ herabgesetzt. Auf diese Weise wird zudem die Qualifikationsbreite und Lernfähigkeit vor deutlichem Rückgang bewahrt (Beicht, Schiehl, Timmermann, 2004).

Anforderungsarme, monotone und repetitive Arbeit führt zu Dequalifizierung und Demotivierung (Ältere Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen durch zukunftsfähige betriebliche Fort- und Weiterbildung fördern, 2004).

8.5 Zielvereinbarungs- und Mitarbeitergespräche

Zielvereinbarungsgespräche sind ein besonders effektives Mittel zur Motivationssteigerung. Sie finden in regelmäßigen Abständen zwischen dem Vorgesetzten und seinen Mitarbeitern in Einzelgesprächen statt. Letzteren soll hierbei der Zusammenhang zwischen den Unternehmenszielen und der eigenen Aufgabe verdeutlicht werden. Der Mitarbeiter wird informiert und die Bedeutung seiner Rolle am Unternehmenserfolg transparent gemacht.

Somit wird der Mitarbeiter aktiv an der mittel- und langfristigen Zielplanung des Unternehmens beteiligt, was positiv auf Motivation, Eigeninitiative und Leistungsqualität wirkt (De Micheli, 2006, S.86ff.). Das Unternehmensziel wird zur Herausforderung, erfordert aktives Handeln und schließt dabei entsprechende Weiterbildungsmaßnahmen, welche zur Erreichung des Zieles notwendig sind, nicht aus (Comelli, von Rosenstiel, 2009, S.87).

Wichtige Faktoren bei einem Zielvereinbarungsgespräch sind Kommunikation (offen und transparent), Personalplanung (Aufschluss über Stärken und Lernfelder des Mitarbeiters) und Weiterentwicklung (soziale und fachliche Weiterentwicklung als vereinbartes Ziel) (De Micheli, 2006, S.86ff.). Wichtige Anforderungen an gemeinsame Ziele sind im Folgenden aufgeführt:

- konkrete, verständliche und realistisch umsetzbare Handlungsanweisungen,
- konstruktive und positive Formulierung,
- Messbarkeit, denn nur messbare Ziele sind überprüfbar und wirken motivierend,
- je anfordernder das Ziel, desto größer die Herausforderung (nach De Micheli, 2006, S.87).

Mitarbeitergespräche können ebenfalls einen hohen Motivationsfaktor mit sich bringen. In vorangegangenen Kapiteln wurde bereits der Typ Mitarbeiter erwähnt, welcher einerseits eine akzeptable Leistung am Arbeitsplatz erbringt, und andererseits viel Wert auf die umfangreiche Gestaltung anderer Lebensbereiche legt und somit der beruflichen Weiterentwicklung einen eher untergeordneten Stellenwert zuordnet. Somit wird es für die Unternehmen nicht leicht sein, jene Mitarbeiter für Weiterbildungsmaßnahmen und damit verbundene Veränderungen zu motivieren. Für diesen Fall wird in der Forschung davon ausgegangen, dass nur direkte und ehrliche Gespräche im Klima der Wertschätzung und des Respekts förderlich sein können, um den Mitarbeiter dennoch für die betrieblichen Ziele zu gewinnen (Lison, 2007, S.115).

8.6 Gestaltung der Weiterbildungsmaßnahmen als Motivationsfaktor

Aufgrund individueller und altersbezogener Unterschiede der Lernfähigkeit ist es wichtig, mit welcher Herangehensweise die Planung von Weiterbildungsmaßnahmen vorangetrieben wird. In diesem Zusammenhang muss jedem Personalverantwortlichen bewusst sein, dass die in den vorangegangenen Kapiteln verdeutlichten Unterschiede hinsichtlich Auffassungsgabe, Verarbeitungsfähigkeit neuer Informationen etc. beachtet werden müssen. Sie haben einen großen Einfluss auf den Erfolg von und die Teilnahmequote an Weiterbildungsmaßnahmen.

Die individuelle und flexible Gestaltung der Maßnahmen stellt einen wichtigen Aspekt dar. Die geistigen Kompetenzen hängen essentiell vom Maß der Nutzung bestimmter Fähigkeiten

ab. Wird jahrelang nur eintönige Arbeit verrichtet, ohne sich im gleichen Zeitraum nennenswert weitergebildet zu haben, so wird mit hoher Wahrscheinlichkeit die geistige Kompetenz begrenzt sein, im Gegensatz zu einem Mitarbeiter, welcher in regelmäßigen Abständen geschult wurde und über einen geistig anspruchsvollen Arbeitsplatz verfügt. Eine gemeinsame Schulung für beide könnte dazu führen, dass eine der Personen entweder Über- oder Unterforderung verspürt. Es ist nachvollziehbar, dass die Lernmotivation dabei nicht dauerhaft hoch gehalten werden kann. Dahingehend wirkt individuelle Planung und Rücksichtnahme auf die jeweiligen Kompetenzen und vorbeugend.

Auch die AUDI AG erkennt die Wirksamkeit der individuellen Gestaltung von Lernmöglichkeiten. Demnach „motivieren [...] [diese] Mitarbeiter und wirken dem Wunsch eines frühzeitigen Austritts aus dem Berufsalltag entgegen“ (Herausforderung Demografie – Neue Wege bei der AUDI AG).

Im Vorfeld wurde bereits aufgezeigt, dass fluide Intelligenz bei älteren Menschen durch entsprechendes Training verbessert werden kann. Jedoch ist dabei zu beachten, dass die Trainingserträge bei Jüngeren in der Regel deutlich über denen der älteren Teilnehmer liegen, da die Verarbeitungsgeschwindigkeit von Neuem zwischen den verschiedenen Altersgruppen große Unterschiede aufweist. Bei der Komposition der Weiterbildungsmaßnahmen ist demnach zu beachten, dass zu lernendes Material und Lerneinheiten dahingehend angepasst werden. Zeitmanagement stellt einen wichtigen Aspekt dar: Lernergebnisse sind besonders hoch und Fehlerquoten geringer, wenn die Geschwindigkeit vom Lernenden selbst angepasst werden kann (Holz, 2007, S.43). Denn im Alter wirkt externer Zeitdruck stärker als in jüngeren Jahren und somit demotivierender. Die gezielte Erhaltung und Förderung der Beschäftigungsfähigkeit bedarf ein neues Verhältnis von Arbeit, Lernen und Freizeit. Dabei müssen diese drei Faktoren verstärkt ineinander greifen und altersunabhängig betrachtet werden (Deller, Maxin, S.11).

Die aktive Förderung der Weiterbildung Älterer muss auf die Besonderheiten ihres Lernverhaltens ausgerichtet sein und vor allem bei den geringer Qualifizierten bereits vor dem 50. Lebensjahr begonnen werden (Schlussbericht der unabhängigen Expertenkommission Finanzierung Lebenslangen Lernens: Der Weg in die Zukunft, 2004, S.131).

Der Prozess des lebenslangen Lernens impliziert, dass ältere Arbeitnehmer permanent lernen und geschult werden sollten. Bei dieser Altersgruppe sollte jedoch beachtet werden, dass hierbei weniger formalisiertes Lernen, sowie das Lernen am PC / mithilfe des Internets im

Vordergrund stehen sollte. Demnach bevorzugen ältere Arbeitnehmer traditionelle Lernmedien, bestenfalls in ihrem sozialen Umfeld, situativ und arbeitsbegleitend. Folgende Tabelle stellt geeignete und weniger geeignete Lernformen für ältere Mitarbeiter gegenüber (Flato, Reinbold-Scheible, 2008, S. 140) (vgl. Abb.8).

Innerhalb der Gruppe der älteren Arbeitnehmer tritt oftmals Angst vor Weiterbildungsmaßnahmen aufgrund mangelnder Erfahrung im Umgang mit neuen Lernmethoden und neuem Lernstoff (IT, andere neue Technologien) auf. Dies geht meist mit mangelndem Selbstbewusstsein einher. An anderer Stelle dieser Arbeit wurde bereits die damit verbundene Aufgabe von Führungskräften erwähnt, solche Hemmnisse durch ein Klima der Wertschätzung und offene Kommunikation etc. abzubauen. Bei derartig gestaltetem Lernstoff sollte in Betracht gezogen werden, inwiefern es Sinn macht, ältere Mitarbeiter separat mit neu zu Erlernenden vertraut zu machen (Flato, Reinbold-Scheible, 2008, S.148).

Abgesehen davon sollten Hemmnisse u.a. folgendermaßen abgebaut werden:

- altersmäßig heterogene Zusammensetzung der Weiterbildungsgruppen,
- angepasstes Lerntempo,
- hoher Praxisbezug des Lernstoffs, Praxissimulation,
- Diskussion.

Gefragt nach Erwartungen an Weiterbildung gaben viele ältere Mitarbeiter an, dass der Rolle des Dozenten eine besondere Wichtigkeit zukommt. Demnach sollte er in der Lage sein, auf verständnisvolle und inhaltsfokussierte Art, komplexen Lernstoff darzustellen. Abbildung 9 dient hierbei als Übersicht, welche Aspekte der Weiterbildung innerhalb der Gruppe der älteren Mitarbeiter besonderen Stellenwert genießen.

9 Fazit

Ziel der vorliegenden Arbeit sollte die Beantwortung der Frage nach Möglichkeiten der betrieblichen Einflussnahme auf die Weiterbildungsbereitschaft älterer Arbeitnehmer sein.

Es ist festzuhalten, dass die Möglichkeit der Einflussnahme generell besteht.

In diesem Zusammenhang ist jedoch deutlich geworden, dass dabei eine Vielzahl von Faktoren aus verschiedenen Bereichen eine Rolle spielen und untereinander in Beziehung stehen. Sie können demnach nicht losgelöst voneinander betrachtet werden. Dies betrifft

einerseits strategische Handlungsfelder und andererseits konkrete Maßnahmen auf operativer Ebene.

Deren Einsatz ist vorab stets zu prüfen, denn sie wirken mitunter verschieden, je nachdem in welchem Umfang sie eingesetzt werden und wer davon betroffen sein wird.

Die Maxime der Individualität sei in diesem Zusammenhang erwähnt.

Für die erfolgreiche Motivation älterer Mitarbeiter zur Weiterbildungsmaßnahmen bedarf es in erster Linie kompetenter Führungskräfte und Personalverantwortlicher, welche den geeigneten Maßnahmenmix für die entsprechende Situation anzuwenden wissen.

Dabei muss der einzelne Mitarbeiter als kompetentes und komplexes Individuum mit eigenen Bedürfnissen und einem eigenen Streben erkannt werden. Die Akzeptanz und Anwendung dieser Denkweise muss in diesem Zusammenhang oberstes Leitbild sein, ein Leitbild der gegenseitigen Wertschätzung.

„Der Blick des Verstandes fängt an scharf zu werden, wenn der Blick der Augen an Schärfe verliert.“ (*Plato*)

I Quellenverzeichnis

Agentur für Arbeit Potsdam (Hrsg.) (2010): *Bringen Sie Erfahrung in Ihr Unternehmen*. URL: <http://www.arbeitsagentur.de/Dienststellen/RD-BB/Potsdam/AA/A04-Vermittlung/Publikation/pdf/Flyer-Aeltere-Arbeitnehmer.pdf> [05.05.2011; 12:23]

Ältere Arbeitnehmer und Arbeitnehmerinnen durch zukunftsfähige betriebliche Fort- und Weiterbildung fördern; Workshopdokumentation F.A.T.K. Forschungsinstitut für Arbeit, Technik und Kultur und Eberhard Karls Universität Tübingen. URL: http://www.aeltere-arbeitnehmer.de/public/workshop/Zwei/Dokumentation/Workshopdokumentation_22-09-2004_Teil-IV.pdf [23.05.2011; 08:10]

ANBUHL, M. (2010): *Wir brauchen ein Erwachsenen-BAföG*. URL: <http://www.dgb.de/themen/++co++8f60d2de-4b2c-11e0-56c5-00188b4dc422/@@index.html?k:list=Bildung&k:list=Berufliche%20Bildung> [06.06.2011; 19:11]

BEICHT, U., SCHIEHL, S., TIMMERMANN, D. (2004): Untersuchung des BIBB in Kooperation mit der Expertenkommission Finanzierung Lebenslangen Lernens: „Berufliche Weiterbildung – wie unterscheiden sich Teilnehmer und Nicht-Teilnehmer?“. URL: www.bibb.de/veroeffentlichungen/de/publication/download/id/867 [25.05.2011; 04:01]

BEST PRACTICE EH&S (2008): Herausforderung Demografie – Neue Wege bei der AUDI AG; Eine gemeinsame Initiative der Bundesarbeitsgemeinschaft für Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit (Basi) e.V. und der beiden Fachverlage UB MEDIA und WEKA MEDIA; Prakt. Arb.med.; URL: http://www.bsafb.de/fileadmin/downloads/pa10_1_2008/pa10_1_2008_herausforderung_demografie_neue_wege_bei_der_audi_ag.pdf [13.06.2011; 22:09]

BÖS, Dr. G. (2007): Strategisches Management alternder Belegschaften bei der Audi AG; In: Holz, M., Da-Cruz, P. (Hrsg.), *Demografischer Wandel in Unternehmen*, S.207; Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler; Wiesbaden

COMELLI, G., von Rosenstiel, L. (2009): *Führung durch Motivation - Mitarbeiter für Unternehmensziele gewinnen*; S.83ff., Verlag Franz Vahlen; München

CONNEMANN, G. (Vorsitzende Enquête-Kommission) (2002) *Schlussbericht der Enquête-Kommission „Demographischer Wandel – Herausforderungen unserer älter werdenden Gesellschaft an den Einzelnen und die Politik“*. URL: <http://dipbt.bundestag.de/dip21/btd/16/070/1607000.pdf> [11.04.2011; 23:56]

DELLER, Prof. Dr. J., MAXIN, L. (2010): Zukunft der Arbeit, *PERSONAL*, Heft 06/2010, S.9ff.

DE MICHELI, M. (2006): *Nachhaltige und wirksame Mitarbeitermotivation*; Praxium-Verlag; Zürich

ENGESER, M., LEMMER, R., Generation Silberfuchs. *Wirtschaftswoche*, Nr.36, 06.09.2010, S.87ff.

FISCHER, K., MÜLLER, H., (2010), Ende des Jugendwahns, *Managemagazin*, 10/2010, S.104ff.

FLATO, E., REINBOLD-SCHEIBLE, S. (2008): *Zukunftsweisendes Personalmanagement – Herausforderung demografischer Wandel*, mi-Fachverlag, München

GABLER Verlag (Herausgeber), Gabler Wirtschaftslexikon, Stichwort: berufliche Weiterbildung. URL: <http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Definition/berufliche-weiterbildung.html> [19.06.2011; 23:06]

HABERMANN, Dr. W., LOHAUS, Prof. Dr. D. (2010): Wirtschaftswachstum schaffen. *PERSONAL, Heft 06/2010*, S.6ff.

HAERDER, M., AULER, A., LOSSE, B., SCHMERGAL, C. (2010): Risiko Leerstelle. *Wirtschaftswoche* Nr. 33, 16.08.2010, S.17ff.

HOLZ, Dr. M. (2007): Leistungs- und Erwerbsfähigkeit älterer Mitarbeiter; In: Holz, M., Da-Cruz, P. (Hrsg.), *Demografischer Wandel in Unternehmen*, S.42ff., Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler; Wiesbaden

Statistisches Bundesamt Deutschland (Hrsg.) (2010): *Bevölkerungsstand*. URL: <http://www.destatis.de/jetspeed/portal/cms/Sites/destatis/Internet/DE/Content/Statistiken/Bevoelkerung/Bevoelkerungsstand/Aktuell,templateId=renderPrint.psm> [12.02.2011; 21:08]

KUNZ, J., Quitmann, A. (2011); Der Einfluss von Anreizsystemen auf die intrinsische Motivation; In: *Zeitschrift für Personalforschung*, 25(1), 55-76

LISON, Dr. E. (2007): Vom High-Potential zum High-Performer; In: Holz, M., Da-Cruz, P. (Hrsg.), *Demografischer Wandel in Unternehmen*, S.114ff., Betriebswirtschaftlicher Verlag Dr. Th. Gabler, Wiesbaden

MEIER, B., Schröder, C. (2007): *Altern in der modernen Gesellschaft – Leistungspotenziale und Sozialprofile der Generation 50-Plus*; Deutscher Instituts-Verlag GmbH, Köln

PITELIS, C., *Edith Penrose's 'The Theory of the Growth of the Firm' Fifty Years Later*, Munich Personal RePEc Archive. URL: http://mpra.ub.uni-muenchen.de/23180/1/MPRA_paper_23180.pdf [02.07.2011; 06:33]

ROSENSTIEL, L. von (2003): *Motivation managen psychologische Erkenntnisse ganz praxisnah*, Beltz & Gelberg, Weinheim

SCHLUSSBERICHT der unabhängigen Expertenkommission Finanzierung Lebenslangen Lernens: Der Weg in die Zukunft (2004, 28. Juli). URL: http://www.bmbf.de/pub/schlussbericht_kommission_III.pdf [12.04.2011; 14:09]

SIEBERT, H. (2006): *Lernmotivation und Bildungsbeteiligung*; W. Bertelsmann Verlag; Bielefeld

STÖSSEL, D. (2007): Was halten Unternehmen von älteren Mitarbeitern? Eine Zusammenfassung empirischer Studien; In: *Forschungsinstitut Betriebliche Bildung* (f-bb) gGmbH (Hrsg.), *Demografischer Wandel und Weiterbildung*, S. 117ff., W. Bertelsmann Verlag; Bielefeld

STORM, A. (2010): Qualifizierte Mitarbeiter und wettbewerbsfähige KMU – eine bildungspolitische Herausforderung, *Kuratorium der Deutschen Wirtschaft für Berufsbildung, Praxis-Newsletter* Nr. 7. URL: <http://www.kwb-berufsbildung.de/fileadmin/pdf/IMODE-Newsletter-7.pdf> [24.05.2011; 20:15]

STRAKA, G. (2010): Lernen als Zusammenspiel von Handeln, Information, Motivation und Emotion; In: Nickolaus, R., Pätzold, G., Reinisch, H., Tramm, T. (Hrsg.), *Handbuch Berufs- und Wirtschaftspädagogik*, S.59ff, Verlag Julius Klinkhardt, Bad Heilbrunn

TIPPELT, R. (2010): Demografischer Wandel und das Lernen Älterer; In: Wolter, A., Wiesner, G., Koepernik, C. (Hrsg.), *Der lernende Mensch in der Wissensgesellschaft*; Juventa Verlag Weinheim und München

RICOH Germany (2009): *Unternehmensleitlinien*. URL: <http://www.ricoh.de/ueber-ricoh/germany/werte/index.xhtml> [12.05.2011; 19:48]

VEEN, S. (2008): *Demografischer Wandel, alternde Belegschaften und Betriebsproduktivität*; S.87; Rainer Hampp Verlag, Mering

WÄCHTER, H, SALLET, F. von (2006): *Handlungsoptionen für die Personalpolitik angesichts des demographischen Wandels*, Rainer Hampp Verlag, , S.3

II Abbildungsverzeichnis

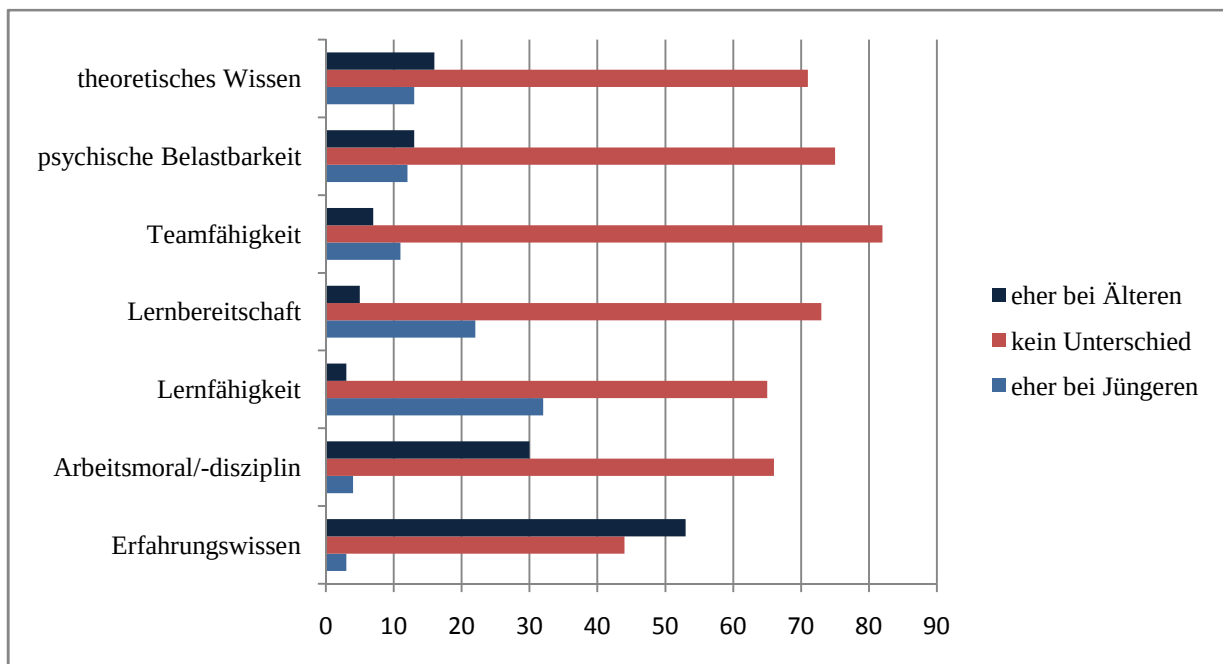


Abbildung 1: Betriebliche Beurteilung nach Prozent: Vergleich der Eigenschaften / Leistungsparameter von Jüngeren versus Älteren 2003
(Quelle: Stösel 2007, S. 119, eigene Darstellung)

Jahre	1979	1982	1985	1988	1991	1994	1997	2000
19-34	16	15	14	23	25	27	33	31
35-49	9	15	14	20	24	29	36	36
50-64	4	4	6	8	11	14	20	18
alle Altersgruppen	10	12	12	18	21	24	30	29

Abbildung 2: Teilnahme an beruflichen Weiterbildungsmaßnahmen nach Altersgruppen in Prozent
(Quelle: Schlussbericht der unabhängigen Expertenkommission Finanzierung Lebenslangen Lernens: Der Weg in die Zukunft, eigene Darstellung)

	19 – 44 Jahre	45 – 64 Jahre
kein beruflicher Abschluss	63%	74,6%
Betriebliche oder außerbetriebliche Berufsausbildung	38,9%	46,5%
Schulische Berufsausbildung, Meisterprüfung, Beamtenausbildung	36,4%	33,8%
FH-Abschluss, Hochschulabschluss	17,2%	7,4%

Abbildung 3: Weiterbildungsteilnahme nach unterschiedlichen Qualifikationsstufen
(Quelle: Schlussbericht der unabhängigen Expertenkommission Finanzierung Lebenslangen Lernens, 2004, eigene Darstellung)

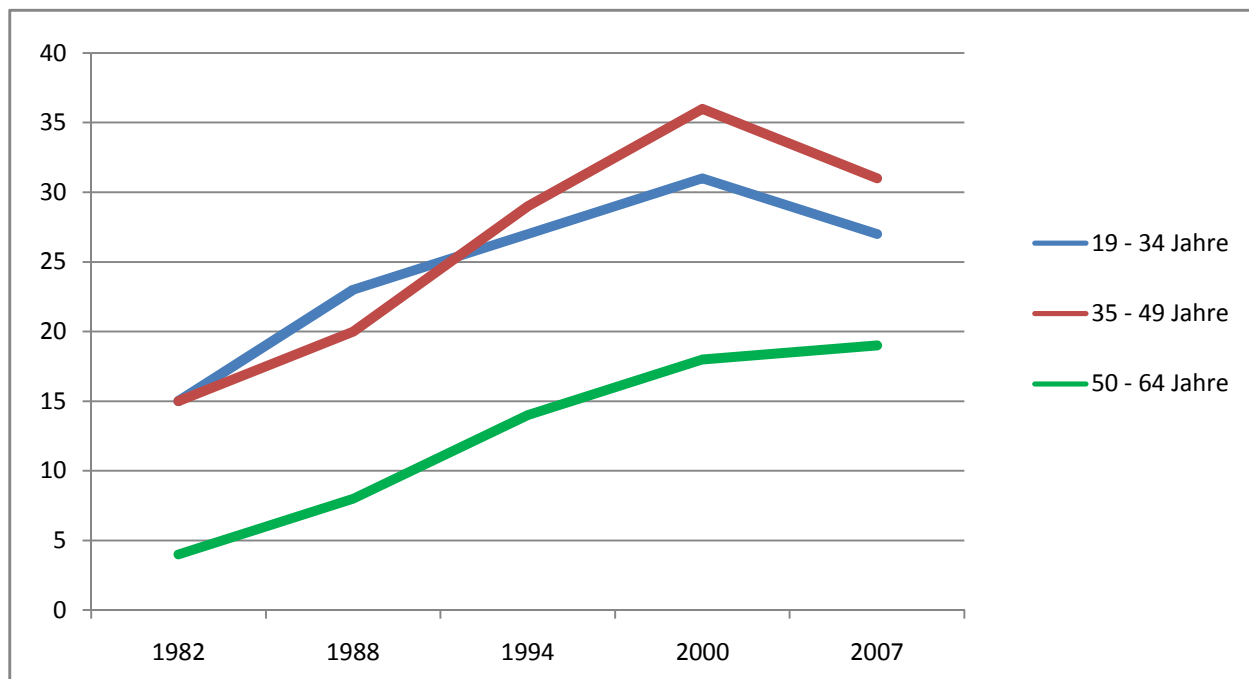


Abbildung 4: Weiterbildungsteilnahme nach Altersgruppen
(Quelle: Flato, Reinhold-Scheible, 2008, S. 138; eigene Darstellung)

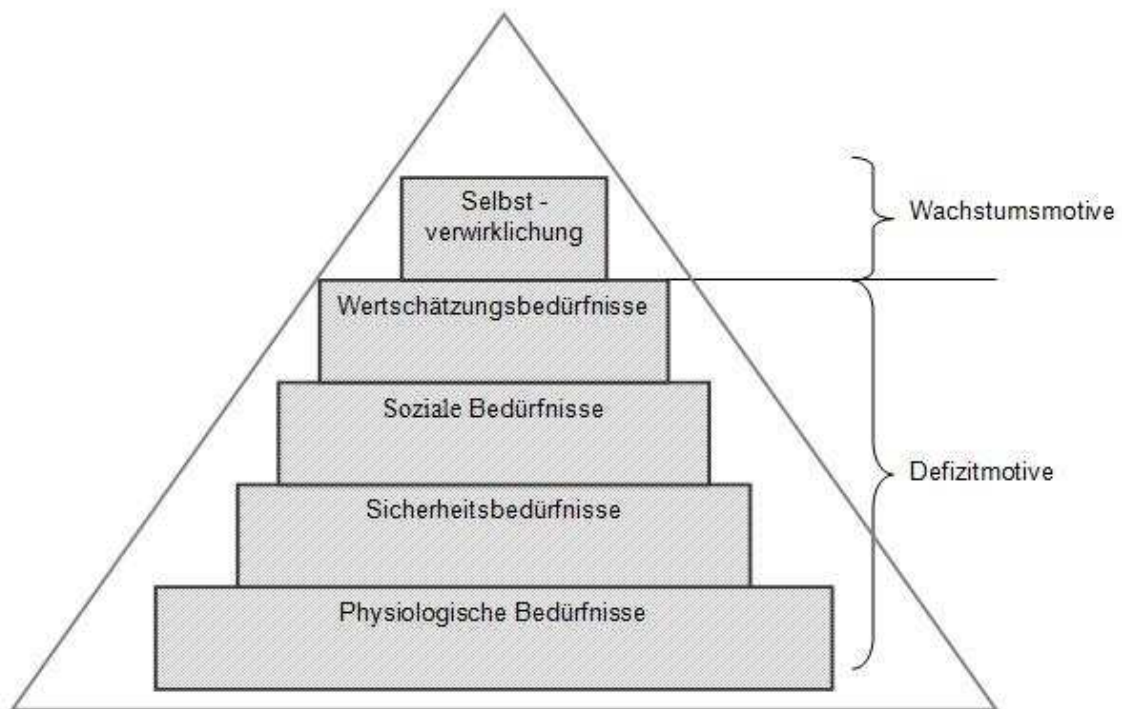


Abbildung 5: Bedürfnispyramide nach Maslow

(Quelle: URL: http://widawiki.wiso.uni-dortmund.de/index.php/Maslowsche_Bed%C3%BCfnispyramide [13.06.2011; 16:11])

	Person	Organisation
Bedürfnisse des Silver Workers	Beschäftigung Kontakt zu anderen halten Fit bleiben wollen Wissen weitergeben wollen Anerkennung	Flexible Arbeitszeit Beratende, freiberufliche Tätigkeit Entscheidungsfreiheit Wertschätzung Erfahrung und Know-how nutzen Angepasste Arbeitsmenge und Beanspruchung Struktur im Alltag Aktiven Einbezug in das Unternehmen Finanzielle Anerkennung
Entwicklungen auf dem Arbeitsmarkt	Bestehendes individuelles Interesse an Erwerbsarbeit von Arbeitern und Angestellten jenseits des geltenden Renteneintrittsalters Potenzial für Erwerbsarbeit	Rahmenbedingungen müssen fortgeschrieben werden zur Realisierung einer größeren Beteiligung Flexibilisierung

Abbildung 6: Bedürfnisse älterer Arbeitnehmer zur Arbeitsgestaltung

(Quelle: Deller, Prof. Dr. J., Maxin, L., 2010, eigene Darstellung)

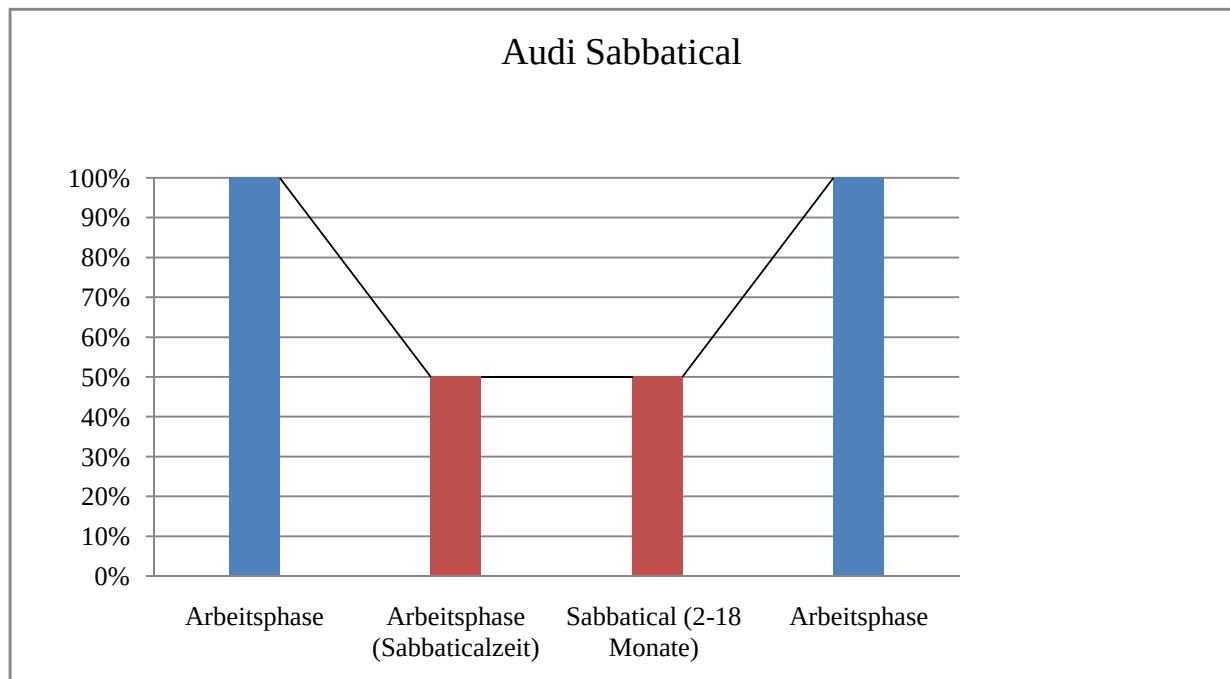


Abbildung 7: Sabbatical-Modell der Audi AG
(Quelle: Bös, Dr. G., 2007, eigene Darstellung)

Positive Lernformen	Weniger positive Lernformen
- Lernen am Arbeitsplatz - Lernen in Arbeitsprozessen - Fachliteratur	- Lernen am PC (außer wenn sehr starke Selbststeuerung möglich)
- Kongresse - Erfahrungsaustausch	- Vorträge - Bildungskurse
- Selbstlernen durch Beobachten und Ausprobieren	- Arbeitsanweisungen z.B. in schriftlicher Form
- Austauschprogramme - Tandems mit jüngeren Mitarbeitern - Fachbesuche in anderen Abteilungen	- Kompletter Arbeitsplatzwechsel

Abbildung 8: Positive und Negative Lernformen
(Quelle: Flato, Reinbold-Scheible, 2008, S. 140, eigene Darstellung)

	45-64 Jahre, erwerbstätig	45-64 Jahre, nicht erwerbstätig	65-80 Jahre	Gesamt
Verständnisvoller Dozent	75%	78,5%	85,8%	77,2%
Inhaltsfokussierte Darstellung des Dozenten	89,7%	88,2%	87,4%	89,1%
Austausch mit Jüngeren	79,5%	74,8%	79%	78,7%
Angemessenes Lerntempo	91%	91,8%	81,6%	89,9%
Schöner, moderner Kursraum	49,3%	53%	58%	51,2%
Abschlusszeugnis / Zertifikat	44,5%	50,8%	7,6%	40%

Abbildung 9: Erwartungen an eine Weiterbildung nach Alter
(Quelle: Tippelt, 2010, S.42, eigene Darstellung)

III Eidesstattliche Erklärung

Ich versichere, die Bachelorarbeit selbständig und lediglich unter Benutzung der angegebenen Quellen und Hilfsmittel verfasst zu haben.

Ich erkläre weiterhin, dass die vorliegende Arbeit noch nicht im Rahmen eines anderen Prüfungsverfahrens eingereicht wurde.

München, den 04.07.2011

Christian Giesa