

Dieter Wagner

Demografieorientiertes Personalmanagement, technische Bildung und Berufsorientierung

1 Personalpolitische Herausforderungen

Vielfältige Einflussfaktoren wirken ein auf die Berufsorientierung (vgl. Meier 2002) und die technische Bildung (vgl. Meier 2014), aber auch auf das (demografieorientierte) Personalmanagement. Hierzu zählen insbesondere:

- die Digitalisierung und Virtualisierung von Arbeit;
- die Vernetzungen im Informations- und Kommunikationsbereich;
- der Megatrend Mobilität und Energie;
- der Wertewandel;
- der demografischer Wandel.

Hinsichtlich der Digitalisierung und Virtualisierung von Arbeit sind viele Dinge durchaus ebenso spekulativ wie bei den Mobilitätsfragen. Allerdings ist bereits jetzt abzusehen, dass folgende Dinge auch zunehmend die personalpolitische Diskussion bestimmen werden:

- Telearbeit und Homeoffice;
- Video- und Web-Konferenzen;
- Social Media für Personalrekrutierung und Weiterbildung.

Trotzdem werden sich z.B. durch die Automatisierung von Verkehrsströmen und vielfältige Fragen der Energieversorgung und des Klimawandels auch die Mobilitäts- und Energienetze verändern sowie z.B. durch Elektromobilität neue Wertschöpfungsstrukturen entstehen. Insofern gibt es diverse Fragen zur Zukunft der Arbeitswelt und zum soziokulturellen Wandel, welche auch im Zusammenhang mit den demografischen Veränderungen zu sehen sind. Insgesamt kann man sagen, dass eine technische Bildung unabdingbar bleibt und dabei die Berufsorientierung ebenfalls einem permanenten Wandel unterliegt.

Die Arbeitswelt wird nach wie vor von vielfältigen Veränderungen im Bereich der Produktionstechnologien beeinflusst werden („Fabrik 4.0“). Dabei entwickelt sich gleichzeitig eine immer stärkere Interdependenz zu den Informations- und Kommunikationstechnologien, die zusätzlich immer stärker die Grenze zwischen dem Arbeits- und dem Privatleben verschwimmen lassen.

Insofern sind folgende Trends festzustellen (vgl. u.a. Siemann 2013):

- Die Automatisierung und die Digitalisierung von Produktions- und Verwaltungsprozessen schreitet immer weiter voran.
- Nicht nur die Absatz-, sondern auch die Arbeitsmärkte erfahren eine immer stärkere Globalisierung. Dies gilt zunehmend nicht nur für repetitive Tätigkeiten, sondern auch für Beratungs-, Diagnostik- und Servicebis hin zu Managementfunktionen. Daran werden auch aktuelle politische Einflüsse aus den USA gegen die Globalisierung nicht viel ändern. Statt dessen ist anzunehmen, dass eine zunehmende Integration der „Silicon-Valley-Firmen“ zwischen Informations- und Kommunikationstechnologien sowie modernen Produkten (z.B. Elektromobile) erfolgen wird.
- „Open Innovation“ nimmt ebenso an Bedeutung zu wie z.B. Crowdsourcing. Hierdurch kommen neuartige kollaborative Strukturen zustande, die einerseits die Partizipation erhöhen, andererseits aber auch Komplexität und Unsicherheit verursachen können. Insofern bedarf die technische Bildung natürlich auch einer ökonomischen Komponente.
- Nicht zuletzt auch durch Veränderungen in der Arbeitsorganisation mit z.B. international verflochtenen Wertschöpfungsketten entstehen dadurch auch neue Formen der Führung und Zusammenarbeit in räumlicher, zeitlicher und in personeller Hinsicht.
- Insofern werden stärker gefordert: Selbstorganisation und Lernbereitschaft, aber auch Kreativität und Flexibilität bei zunehmender Arbeitsgeschwindigkeit. Hierdurch entstehen wiederum vielfältige Herausforderungen für die Arbeitswissenschaften, insbesondere auch die Arbeitspsychologie und die Arbeitspädagogik.
- Dieser Leistungsdruck kann einerseits zu gesundheitlichen Beeinträchtigungen führen. Es besteht aber auch bei der räumlichen, zeitlichen und personellen Entgrenzung von vorwiegend geistiger Arbeit die Chance zu interessanten Gestaltungsoptionen für die Work-Life-Balance. Hier ist also Vieles noch offen und gestaltbar.
- Im Zusammenhang mit der Fabrik 4.0 entstehen bislang ungeahnte Umgestaltungsoptionen für bislang traditionell-lineare Wertschöpfungsprozesse. So bieten sogenannte 3D-Drucker die Möglichkeit, z.B. Ersatz-

teile oder wichtige Komponenten in der Nähe des Kunden „auszudrücken“ und somit auch Transportgrenzen zu überwinden. Damit geht wohl eine Aufwertung der gewerblichen Mitarbeiter einher. Dieser Personenkreis tendiert dazu, zur „Fertigungselite“ aufzusteigen. Damit nimmt auch der Stellenwert akademischer Ausbildungswege zu, die geschickt mit den beruflichen Ausbildungswegen zu verknüpfen sind.

- Insofern entsteht ein Weiterbildungsbedarf, der aktuell noch stark vernachlässigt wird. Durch die zunehmende Bedeutung der Verschränkung von beruflicher und akademischer Weiterbildung steigt der Veränderungsdruck auf die Qualifizierung sowie auf neuartige Aufgaben- und Kompetenzprofile. Insgesamt zeigen sich dann die Grenzen der standardisierten Ausbildung, weil die Vielfalt möglicher Einsatzgebiete zunimmt. Insofern nehmen die Standards für die non-formale und informale Bildung an Bedeutung zu. Dagegen verliert das Spezialistentum an Bedeutung. Meister und Master müssen somit keinen Gegensatz mehr darstellen.

Verschiedene Studien deuten darauf hin, dass für die sogenannte Generation Y der sichere Arbeitsplatz, ein auskömmliches Gehalt und die Vereinbarkeit von Privatleben und Beruf (Work-Life-Balance) zu den wichtigsten Themen gehören. Aber auch die darauf folgenden Wünsche sind nicht ohne: flexible Arbeitszeiten, Aufstiegschancen und die Möglichkeit zur selbständigen Arbeit (vgl. Domsch/Ladwig 2015; Ernst & Young 2014).

Denkt man an vergangene Diskussionen in den 80er Jahren um den sogenannten Wertewandel und an unterschiedliche Klassen, Schichten und Konsumtypen, wie sie in der Soziologie und im Marketing diskutiert werden, so ist die besagte Diskussion um die Generation Y so neu nicht. Den vielbeschworenen „war for talents“ gab es auch schon mal in den 1990er Jahren, wo damals viele Manager im Alter von Mitte 50 in den vorzeitigen Ruhestand geschickt wurden. Heute ist die Diskussion jedoch komplexer, weil infolge des demografischen Wandels letztlich qualifizierte Beschäftigte aller Altersklassen gesucht werden. Dabei wird zwischen den Generationen der „Babyboomer“, der „Generation X“ und der „Generation Y“ unterschieden.

Viele Veröffentlichungen zur Generation Y hinterlassen – zumindest unbewusst – den bereits beschriebenen Eindruck, dass es sich erstens um ein total neues Phänomen handle und dass das Zusammentreffen der Angehörigen dieser Altersgruppe mit den nächsten Altersschichten im Betrieb unweigerlich zu Spannungen und Konflikten führen würde.

Eigentlich ist immer zu erwarten, dass Konflikte entstehen, wenn die Erwartungen der jeweils Jüngeren mit denen der bereits Erfahreneren zu weit auseinander klaffen. Dies dürfte in der Wiederaufbauphase in der Bundesrepublik Deutschland auch bis in die 1960er Jahre nicht der Fall gewesen sein, weil autoritäre Grundmuster vorherrschten, die relativ zügig studierenden Akademiker zum Wohlgefallen ihrer Eltern in die Arbeitswelt überwechselten und darüber hinaus der Akademiker-Anteil auch noch relativ niedrig war. Insofern konnten die Jüngeren recht nahtlos in die weitgehend patriarchalischen und autoritären Führungsformen in Wirtschaft und Verwaltung überwechseln.

Erst mit der Diskussion um die „Bildungskatastrophe“ und der Befürchtung, im internationalen Wettbewerb ins Hintertreffen zu geraten, wurden neue Stellen im Bildungs- und im Hochschulbereich geschaffen, welches, zusammen mit dem Aufbrechen antiautoritärer Diskussionen mit der Generation der Kriegsheimkehrer aus den 1950er Jahren zu Protesten und Demonstrationen führte. Interessanterweise kam es danach zwar zu verschiedenen Liberalisierungstendenzen im Bereich der sexuellen Orientierung, vorehelichen Partnerschaften u.ä., aber die vielen neuen Stellen im Bildungssektor wurden gerne mit dem Privileg der lebenslänglichen Anstellung verknüpft, so dass das Bild vom „Marsch durch die Institutionen“ die Situation recht treffend beschrieben hat.

Sicherlich hat sich die Unternehmenskultur seit der „68er Revolution“ allmählich verändert. Man darf aber auch nicht unterschätzen, dass gleichwohl auch Tendenzen der Internationalisierung und insbesondere der technische Fortschritt zu einer Veränderung der Managementstrukturen und -kulturen beigetragen haben. Dabei dürfte der Einzug von Computern mit direktem Zugriff in das zentrale Computersystem (z.B. bei Reisebüros und Verkehrsunternehmen) zu einer Verflachung der Hierarchien beigetragen haben und weniger die Forderung bestimmter Hitzköpfe nach „gleicher Herrschaft für alle“.

Folgt man der These, dass jede neue Generation quasi sozialisatorisch in das alte System eingegliedert wird, kann man schon fragen, wieso es zu einem Konflikt zwischen unterschiedlichen Altersgruppen mit durchaus unterschiedlichen Wert- und Wunschvorstellungen kommen soll? Diese These wird noch durch den Sachverhalt mit begünstigt, dass Anzahl und Anteil der Jüngeren zumindest in der Berufsausbildung bereits deutlich abgenommen haben und die Hochschulabsolventen zwar nicht so schnell abnehmen, wie in manchen Prognosen erwartet wurde, aber auch hier eher von einer Konstanz der Zahl der Absolventen auszugehen ist. Im Gegenteil ist zu erwarten oder

auch zu befürchten, dass die jeweilige Mehrheit einer Organisation oder Gesellschaft auch die Mehrheitswerte vertritt und insofern auch von daher Anpassungsmechanismen zu erwarten sind. Last but not least gilt der traditionelle Sachverhalt nach George Bernard Shaw, dass der vernünftige Mensch als Kommunist oder Sozialist startet und dann mit fortlaufendem Alter immer konservativer wird.

Allerdings lässt der zu erwartende Wandel der Altersstrukturen doch darauf schließen, dass es nicht ganz so einfach werden wird. Dies hängt damit zusammen, dass bis 2030 sehr viele Personen ausscheiden werden und bei den Jüngeren das Ausmaß an Diversität zunehmen wird. Dies hängt damit zusammen, dass z.B. zunehmend Berufsrückkehrer/innen, Migrant/in-n/en und Flüchtlinge eingestellt werden. Bedenkt man die bereits angesprochenen Entwicklungstendenzen im (internationalen) Fertigungs-, Informations- und Kommunikationsbereich, so nimmt der Zwang zur wechselseitigen Harmonisation doch erheblich zu. Dabei ist dafür Sorge zu tragen, dass der befürchtete „Clash of Generations“ ausbleibt.

Insbesondere der Bereich der Führung und Zusammenarbeit wird erheblich an Bedeutung zunehmen. Viele Untersuchungen zeigen, dass insbesondere die folgenden Eigenschaften von der „Führungskraft der Zukunft“ erwartet werden:

- offene Kommunikation;
- regelmäßiger/offener Feedback (zu den Mitarbeitern);
- Offenheit für Kritik (von den Mitarbeitern);
- Zulassen und Fördern von Selbststeuerung und -organisation;
- Authentizität;
- Akzeptanz von Fehlern als Lernerfahrungen.

Vergleicht man hiermit die wichtigsten Defizite, die als Hauptmängel im Bereich der „offenen“ Führung empfunden werden, dann werden genannt:

- Offenheit für Kritik (von den Mitarbeitern);
- regelmäßiges Feedback (zu den Mitarbeitern);
- offene Kommunikation;
- sicherer Umgang mit sozialen Medien;
- Transparenz.

Der „sichere Umgang mit den sozialen Medien“ dürfte im Unterschied zur bisherigen Praxis einen wesentlich höheren Stellenwert bekommen. Ansonsten sind die genannten Führungsmängel an sich nichts Neues, sondern werden schon seit Längerem genannt. Die größte Veränderung dürfte nun die

Frage betreffen, wie man Kontrolle aufgeben kann, aber die Führung behält. Dabei dürfte einleuchten, dass die klassische „face-to-face-Führung“ nicht ersatzlos gestrichen werden kann, gleichwohl aber der virtuelle Kontakt an Bedeutung zunehmen wird.

Social Media sollte man zukünftig deutlich ganzheitlicher sehen. Man kann sie mit E-Mails zwar kombinieren, aber man sollte die jeweiligen Bezugsgruppen nicht als Doppelangebot nutzen. Insofern sind Web-Konferenzen eine sinnvolle Ergänzung. Wichtig sind (wie immer) Rollenvorbilder, interne Mentoren und Coaches, auch um z.B. Widerwillige und zum Teil Ältere mit einzubeziehen, sowie positive Erfahrungsberichte.

2 Folgen für die Unternehmen und für das Personalmanagement

Die Kernfrage lautet, welche Tätigkeiten und Kompetenzen (auch zukünftig) notwendig sind für die Gestaltung des demografischen Wandels. Betrachtet man die Konsequenzen aus den aufgezeigten Entwicklungen, dann besteht konzeptioneller Handlungsbedarf, der auch die Berufsorientierung und die technische Bildung mit einschließt. In erster Linie wird die Bedeutung des biografie- und demografie-orientierten Personalmanagements wohl zunehmen. Es ist zugleich differentiell auf unterschiedliche Arbeitnehmer ausgerichtet.

Die Bevölkerungsstruktur wird sich stärker auf folgende Merkmalsgruppen fokussieren:

- Mitarbeiter werden
 - älter;
 - weiblicher;
 - internationaler;
- Kunden werden ebenfalls
 - älter und
 - internationaler.

Folgende Funktionsbereiche nehmen deshalb an Bedeutung zu:

- betriebliche Gesundheitsförderung;
- Unternehmenskultur;
- Personalauswahl;
- Personalentwicklung inklusive Bildung und Qualifizierung.

Damit einher werden die Qualifikationsanforderungen an die Mitarbeiter steigen. Arbeitszeit und Arbeitsplätze werden flexibler. Der Wettbewerb um die besten Fachkräfte wird härter. Auch das Image als attraktiver Arbeitgeber wird immer wichtiger. Insofern besteht eine enge konzeptionelle Verschränkung zwischen dem Personalmanagement und seinem Entwicklungs- und Bildungsbereich sowie Organisation und Führung. Zum strategischen und zum organisatorischen Wandel sind dabei nicht nur unternehmensspezifische Altersstrukturanalysen, sondern auch Bildungsmaßnahmen mit Workshops und (Transfer-)Coachings im Hinblick auf die Organisationsentwicklung erforderlich.

Auf die Bedeutung der Personalführung wurde bereits hingewiesen. Die transaktionale Führung wird zukünftig stärker durch virtuelle Elemente gekennzeichnet sein, auch weil im Hinblick auf die Work-Life-Balance mehr im Home-Office gearbeitet wird. Dabei können moderne Informations- und Kommunikationstechnologien unterstützend wirken, da sie insbesondere in der jüngeren und mittleren Generation zunehmend auf Akzeptanz stoßen. Umso wichtiger sind dann die seltener werdenden face-to-face-Meetings zwischen dem Vorgesetzten und den Mitarbeitern. Die soeben erwähnten Workshops sind dann entsprechend wichtig für die transformationale Führung.

3 Personalpolitische, berufs- und bildungsbezogene Interdependenzen

Die Herausforderung der transformationalen Führung und des damit verbundenen Change Managements liegt in der Konzeption der Orientierung nach Lebens- und nach Berufsphasen. Dabei kommt der Unternehmenskultur eine Schlüsselfunktion zu. Im Kern geht es sowohl um die Leistungsfähigkeit als auch um die Leistungsbereitschaft der unterschiedlichen Mitarbeitergruppen vor dem Hintergrund alternativer „Karriere-Modelle“.

Lebensphasenorientiertes Personalmanagement verfolgt einen ganzheitlichen Ansatz. Im Kern wird die gesamte Phase der Erwerbsarbeit verfolgt, beginnend bei der Berufswahl und endend mit dem Ausscheiden aus dem Berufsleben. Dabei sind folgende Zyklen zu unterscheiden, die nicht unbedingt deckungsgleich sein müssen:

- *betrieblicher Lebenszyklus*, wie eben ausgeführt;
- *stellenbezogener Lebenszyklus*, der sich auf den Verbleib auf einer Stelle konzentriert;
- *familiärer Lebenszyklus*, beginnend mit der Gründung einer Familie oder dem Beginn einer entsprechenden Partnerschaft und den damit verbun-

denen Phasen der Kindererziehung bis hin zur Betreuung von pflegebedürftigen Angehörigen;

- *biosozialer Lebenszyklus*, der sich mit dem individuellen Lebensverlauf mit unterschiedlichen Stärken, Schwächen und Potenzialen befasst.

Dabei steht das lebensphasenorientierte Personalmanagement ebenso erst am Anfang wie die lebensphasenorientierte Berufsorientierung und die lebensphasenorientierte technische und ökonomische Bildung. Die einzelnen Phasen sind naturgemäß nicht immer deckungsgleich. Die beiden Letzteren konzentrieren sich auf die Situation des Arbeitnehmers und seine Einbettung in zum Teil sehr unterschiedliche Lebenszusammenhänge. Insgesamt kann man sagen, dass die „Einheits-Partnerschaft“ ebenso wie die klassische Ehe immer noch ein erstrebenswertes Ziel sein mag, die Realität sich aber mehr dem „Patchwork-Modell“ mit mehreren Partnern und gegebenenfalls Kindern aus mehreren Partnerschaften annähert.

Ähnliches gilt für den stellenbezogenen und den betrieblichen Lebenszyklus. So sind Job Rotation und Personalentwicklung ebenso wie Karriereplanung mit einer Abfolge unterschiedlicher Positionen verbunden. Hinzu kommt eine gewisse Abkehr von der „lebenslänglichen“ Beschäftigung in einem (möglichst) großen Unternehmen. Dies hängt z.B. damit zusammen, dass durch Firmenkäufe und -verkäufe ursprünglich geplante Karrierepläne obsolet werden oder unterschiedliche Firmenkulturen aufeinander stoßen sowie auch Arbeitsplätze vernichtet werden. Insofern hat das Klein- und Mittelunternehmen durchaus an Attraktivität gewonnen.

Als Fazit ist somit festzustellen, dass die genannten Zyklen kürzere Verweildauern enthalten und deshalb auch die Heterogenität von Personenkonstellationen zunimmt. Dabei handelt es sich letztlich auch um den Umgang mit Diversität und somit um das sogenannte Diversitätsmanagement. Nicht nur die Gleichstellung der Frauen, auch das Verhältnis von Jüngeren und Älteren und der zunehmende interkulturelle Zusammenhang nehmen dabei an Bedeutung zu. Aber auch die folgenden Gestaltungsfelder sind angesprochen.

4 Arbeitsorganisation und -gestaltung

4.1 Alter(n)sgerechte Gestaltung von Arbeitsgeräten

Überlegungen zur „Humanisierung der Arbeitswelt“ gibt es schon lange. Fraglich ist allerdings, ob sie konsequent für alle Arbeitsgruppen umgesetzt wurden und werden. Angebote von variablen Möbeln, Sitz- und Stehgelegenheiten gibt es ebenso wie ergonomisch angepasste Maschinen in der Produk-

tion. Vernachlässigt wurden lange Zeit die Dienstleistungsfunktionen im Krankenhaus- und im Pflegebereich. Hier müssen die Arbeitskräfte mit zunehmendem Alter die zum Teil kaum noch bewegungsfähigen oder körperlich eingeschränkten Personen heben, drehen, umbetten etc. Hier besteht angesichts des technischen Fortschrittes sicherlich immer noch Gestaltungsspielraum.

Die entsprechenden Investitionen sind zwar nicht zu unterschätzen, aber es muss immer mehr zur Gewissheit werden, dass für alle Lebensphasen und Fitnessmöglichkeiten des Arbeitnehmers die entsprechenden, ergonomisch angepassten Geräte zur Verfügung stehen. Damit einher dürfte es zu einem Abbau physischer Arbeitsbelastungen kommen. Die alter(n)sgerechte Gestaltung der Arbeitsumgebung (Ergonomie, Licht, Lautstärke) ist hiermit eng verbunden.

4.2 Alter(n)sgerechte Gestaltung von Arbeitsprozessen

Die Arbeitsprozesse müssen von der Geschwindigkeit, Intensität und Komplexität so gestaltet sein, dass die Mitarbeiter aller Altersstufen weder unter- noch überfordert sind. Bereits in den 1960er-Jahren und danach noch einmal zwanzig Jahre später hat man z.B. bei Volvo in Schweden festgestellt, dass man mit folgenden arbeitspädagogischen Maßnahmen dem Abbau von Monotonie am Arbeitsplatz entgegenwirken kann:

- Arbeitsplatzwechsel (job rotation);
- Arbeitsplatzbereicherung (job enrichment);
- Arbeitsplatzvergrößerung (job enlargement);
- (teilautonome) Arbeitsgruppen.

Im Optimal-Fall geht es um die Übertragung vollständiger Aufgaben mit passendem Handlungsspielraum und um die entsprechende Zusammenarbeit zwischen Vorgesetzten und Kollegen. Das Führungsverhalten gilt zugleich als Schlüsselgröße im betrieblichen Gesundheitsmanagement. Verhältnisprävention und Verhaltensprävention sind gleichermaßen wichtig, auch um z.B. psychische Krankheiten rechtzeitig erkennen zu können.

Diese Erkenntnisse sind zeitlos aktuell geblieben, wurden und werden aber häufig nicht konsequent analysiert und umgesetzt. Ursprünglich primär für den Fertigungsbereich gedacht, sind sie nahtlos auch auf alle Arbeitsplätze im Verwaltungs- und im Managementbereich übertragbar. Im Falle von Volvo hatte es sich erwiesen, dass der Monotonie am Arbeitsplatz und dem Absentismus entgegengewirkt werden konnte. Andererseits wurde die Produktivität gesteigert und die Wettbewerbsfähigkeit durch diesen Abbau psychischer Belastungen ebenfalls positiv beeinflusst.

5 Integrative Handlungsfelder für unterschiedliche Lebensphasen

Wichtig ist, dass die Handlungsfelder für die unterschiedlichen Lebensphasen ganzheitlich gesehen werden. Aktuelle Erkenntnisse zeigen, dass von den Mitarbeitern das Konzept unterschiedlicher Alterskonstellationen in technischer Bildung, Berufsorientierung und Personalentwicklung positiv gewertet wird. So ist das marketingmäßig geschickte Propagieren eines Senior-Manager-Konzeptes für die angehenden Pensionäre auch ein wichtiger Hinweis für die Jüngeren, dass „über den Tellerrand“ hinaus gedacht wird.

Die Arbeitgeberattraktivität (*Employer Branding*) ist somit stets zu überprüfen und neu zu optimieren. Lange Zeit war sie fast ausschließlich auf den „War for Talents“ ausgerichtet. Es könnte fatal werden, wenn man sich zu stark auf diese immer knapper werdende Gruppe der „Generation Y“ konzentrieren würde. Geht man davon aus, dass geistige Fitness bis in relativ vorgeschrittene Altersgruppen möglich ist, sollte man versuchen, vor dem Hintergrund seines eigenen Bedarfs die unterschiedlichen positionellen und personellen Rahmenbedingungen zu definieren. Insgesamt sollte überzeugend deutlich werden, dass tatsächlich ein möglichst kohärentes personalpolitisches Konzept für unterschiedliche Altersgruppen vorhanden ist, das sich auch auf die Berufsorientierung und die technische Bildung erstreckt.

Die Ausweitung der internen und externen Personalrekrutierung auf unterschiedliche Altersgruppen bedeutet zugleich eine Ausweitung des Zielgruppenspektrums, verbunden mit der Option, Karriereperspektiven für alle Altersgruppen bereitzustellen sowie die Bedürfnisse und die Motive unterschiedlicher Generationen zu berücksichtigen.

Problematischer erscheint vielen Unternehmen die Ausweitung des Zielgruppenspektrums auch nach qualitativen Gesichtspunkten, etwa auf Quereinsteiger und schwervermittelbare Jugendliche. Ersteres lässt sich meines Erachtens aber ohne weiteres in das lebensphasenbezogene Konzept integrieren. Gute Beispiele finden sich etwa im Lehrerbereich, wo anscheinend in „Schweinezyklus-Wellen“ Quereinsteigern entweder der Zutritt verwehrt oder dann doch für eine Zeitlang die Schleusen geöffnet werden. Insbesondere auch im Praxistransfer zwischen Schule und Beruf, aber auch im Transfer von Organisations- und Führungsstrukturen zwischen Beruf und Schule gibt es viele Beispiele der Befruchtung und Anregung durch diesen Personenkreis. Sicherlich sind zugleich die professionellen Standards der geforderten (Lehrer-)Ausbildung zu beachten. Aber auch Firmen erhalten wertvolle Impulse durch Quereinsteiger, z.B. aus anderen Branchen oder Unternehmenstypen.

Ziemlich kompliziert ist die Anstellung schwervermittelbarer Jugendlicher. Hier ist meines Erachtens eine enge Kooperationen zwischen den Unternehmen und den Bildungseinrichtungen erforderlich. Möglichst früh sollten die möglichen Wege einer Berufsorientierung analysiert und Beratungen vorgenommen werden. Wahrscheinlich sollten die Kompetenzen und ansatzweise vorhandenen Begabungen festgestellt und in praktische Handlungen umgesetzt werden. Auch wenn in zentralen Fächern ausreichende oder mangelhafte Leistungen vorliegen, gibt es vielleicht doch Möglichkeiten, motivierende Aufgaben durchzuführen und von daher „Freude an der Arbeit“ zu finden. Wenn ein schlechter Hauptschüler möglicherweise fasziniert ist vom Fahren schwerer Baufahrzeuge, kann man eventuell diese Begeisterung motivatorisch nutzen, um auch die Leistungen in zentralen Fächern zu steigern und sich den zunächst als schwer empfundenen „theoretischen“ Aufgaben zu stellen und diese erfolgreich zu bewältigen. Wenn das kein Erfolgserlebnis verspricht?

Die Bildung altersheterogener Teams stellt die zentrale Aufgabe der Personal- und Organisationsentwicklung dar. Im Rahmen dieser altersgemischten Gruppen sollte man die Möglichkeiten und die Grenzen der beteiligten Gruppierungen einschätzen und würdigen können. Weitere Herausforderungen betreffen die Förderung wechselnder Teams und die rechtzeitige Nutzung von Nachfolgeregelungen. Dabei ist der Wissenstransfer zwischen den Ausscheidenden und den Verbleibenden systematisch anzugehen. Möglicherweise sind auch Modelle des „gleitenden Überganges“ in den Ruhestand verstärkt zu propagieren. Leider werden diese Nachhaltigkeitsforderungen aber immer noch nicht konsequent genug erfüllt.

Dabei geht es darum, die Floskel vom „Lebenslangen Lernen“ mit Leben zu erfüllen, und dies ohne Altersbeschränkung. Unter diesem Motto steht dann die entsprechende Qualifikations- und Entwicklungsplanung. In dem neuen Paradigma herrscht eine stärkere Flexibilisierung und Individualisierung vor. Dies bedeutet letztlich dann auch eine stärkere Partizipation der Mitarbeiter und das Profitierens von diesen „Open Innovations“. Die Laufbahnberatung steht dann auch unter einem anderen Paradigma. Letztlich geht es um alternative Karrieremodelle vor dem Hintergrund des demografischen Wandels. Klassischerweise ist der Begriff „Karriere“ eng mit dem Phänomen des hierarchischen Aufstiegs verknüpft. Dabei besteht eine enge Verknüpfung mit klassischen Statussymbolen wie Größe des Büros, Dienstwagen, Titel und eine zusätzliche Altersversorgung.

Unter „career“ wird primär die Berufsentwicklung verstanden. Dabei gibt es aber auch im Rahmen der Diskussion um das „Lebenslange Lernen“ die

Erkenntnis, dass so gut wie jede Fach- und Führungskraft in ihrem Leben schon mehrere Berufe ausgeübt hat. Dabei wäre es sicherlich sinnvoll, wenn jeder Leser einmal für sich (oder für andere in einer Gruppe) seinen beruflichen Werdegang aufzeichnet und am objektiven sowie am subjektiven Karriereverständnis misst. Dabei ist es wiederum sinnvoll, einmal zu reflektieren, welche beruflichen Veränderungen stattgefunden haben und wie die technische Bildung immer wieder erforderlich war, um den Veränderungen in der Gesellschaft und in der Arbeitswelt gerecht zu werden.

Literatur

- Althaus, U. (2008): Demografie-Engpaß Personal. Neuwied
- Bruch, H. (2010): Generationen erfolgreich führen. Wiesbaden
- Deller, J. (2008): Personalmanagement im demografischen Wandel. Ein Handbuch für den Veränderungsprozess. Heidelberg
- Domsch, M.; Ladwig, D. H. (2015): Erwartungen der Generation Y. In: PersonalQuarterly, No. 01, pp. 10–14
- Klaffke, M. (2014): Generationen-Management. Heidelberg
- Meier, B. (2002) (Hg.): Berufswahlorientierung. (Arbeits-)Leben entwerfen. In: Unterricht Arbeit+Technik, H. 16
- Meier, B. (2014): Innovation und Allgemeinbildung. In: Banse, G.; Grimmeiss, H. (Hg.): Wissenschaft – Innovation – Technologie. Berlin, S. 307–324 (Abhandlungen der Leibniz Sozietät der Wissenschaften, Bd. 37)
- Preißing, D. (2010): Erfolgreiches Personalmanagement im demografischen Wandel. München
- Rumpp, J.; Eilers, S. (Hg.) (2014): Demografieorientiertes Personalmanagement. Hintergründe und Handlungsansätze. Neuwied
- Schmicker, S.; Wagner, D.; Glöckner, W.; Großholz, M.; Richter, K.; Schröder, S.; Bernstein, R.; Voigt, B.-F. (2014): Der flexible Personaleinsatz. Entwicklung und Einführung von Gestaltungslösungen für flexible Personaleinsatzkonzepte in kleinen und mittleren Unternehmen. Aachen
- Schuett, Susanne (2014): Demografie-Management in der Praxis. Wiesbaden
- Schweitzer, Jochen (2013) Systemisches Demografiemanagement. Wiesbaden
- Siemann, Chr. (2013): Der Technologie-Push muss einen Mitarbeiter-Pull erzeugen. In: Personalwirtschaft, Nr. 12, S. 14–17
- Wagner, D. (Hg.) (2015): Praxishandbuch Personalmanagement. München