

**Daniel Pittich** (Universität Siegen)

**Claudia Weber** (Technische Universität Darmstadt)

**Radica Stojanovic** (Technische Universität Darmstadt)

**Betriebliches Kompetenzmanagement im Kontext des  
demografischen Wandels – Konzept und erste Befunde**

**Herausgeber**

Bernd Zinn

Ralf Tenberg

Daniel Pittich

**Journal of Technical Education (JOTED)**

**ISSN 2198-0306**

**Online unter: <http://www.journal-of-technical-education.de>**

**Daniel Pittich (Universität Siegen), Claudia Weber und Radica Stojanovic (Technische Universität Darmstadt)**

## **Betriebliches Kompetenzmanagement im Kontext des demografischen Wandels – Konzept und erste Befunde**

### **Zusammenfassung**

Der vorliegende Beitrag geht auf ein BMBF-gefördertes Verbundprojekt zum Thema „Zielgerichtete, altersstrukturgerechte Vermittlung arbeitsplatzbezogener Kompetenzen durch Lernfabriken“ zurück. Im Projekt sollen neben Interventionen in unterschiedlich ausgerichteten Lernfabrik-Workshops auch betriebliche Kompetenzmanagementansätze (weiter-) entwickelt werden. Zu letztgenanntem Aspekt sollen nachfolgend neben Ausgangspunkt und konzeptionellen Grundüberlegungen insbesondere erste empirische Zugänge und Befunde referiert werden. Der Fokus wird dabei auf einer Erhebung von Altersstereotypen und überfachlichen – insb. sozialen - Kompetenzen der MitarbeiterInnen sowie deren Zusammenhängen liegen. Abschließend soll skizziert werden, welche Implementierungen im Sinne des Kompetenzmanagements und welche weiteren wissenschaftliche Zugänge im Projektrahmen angestrebt werden.

*Schlüsselwörter:* Altersstereotypen, Kompetenzentwicklung, Kompetenzmanagement, demographischer Wandel

### **Competence management in German medium-sized companies in times of demographic change: Concept and first results**

#### **Abstract**

This article is published in the context of “ZielKom,” a project about competence management in German medium-sized enterprises in times of demographic change that is funded by the German Federal Ministry of Education and Research. After having introduced the project the article presents empirical findings and conceptual considerations on continuing training measures (i.e. workshops on competence development on the shop floor) and competence management. It focuses on the interplay of the employees’ social competences and age stereotypes in the workplace. Finally, the article points out how the concept for age-sensitive competence management as it is developed in the project will be implemented and what further academic approaches shall be considered.

*Keywords:* age stereotypes, competence development, competence management, demographic change

## 1 Ausgangspunkt

Der vorliegende Beitrag bezieht sich auf das Verbundprojekt „Zielgerichtete, altersstrukturgerechte Vermittlung arbeitsplatzbezogener Kompetenzen durch Lernfabriken (ZielKom)“. Dieses Projekt wird im Rahmen des BMBF-Förderprogramms „Arbeiten – Lernen – Kompetenzen entwickeln. Innovationen in einer modernen Arbeitswelt“ in der Bekanntmachung „Betriebliches Kompetenzmanagement im demografischen Wandel“ gefördert. Ziel der Bundesregierung ist es demografiesensible Kompetenzmanagements mit Fokus auf den produzierenden Bereich zu entwickeln und umzusetzen. In dem Verbundprojekt ZielKom wird die Entwicklung und Etablierung eines systematisch ausgerichteten Kompetenzentwicklungskonzepts für eine längere Beschäftigungsfähigkeit von MitarbeiterInnen im Bereich der Produktion angestrebt. Zentrale Anker sind dabei die Kompetenzen der MitarbeiterInnen und die Idee eines arbeitsorientierten und -integrierten Lernprozesses. Dadurch soll der Lern- in den Arbeitsprozess integriert werden. Die Integration erfolgt über die individuellen Voraussetzungen bzw. Kompetenzen der MitarbeiterInnen unter Berücksichtigung der (möglicherweise) vorhandenen Altersstereotypen. Beide Aspekte werden anschließend in einer altersgerechten (demografiesensiblen) Weiterbildung umgesetzt. Dabei werden neben fachlichen auch überfachliche Kompetenzen der ProduktionsmitarbeiterInnen und Führungskräfte aller Altersgruppen in den Blick genommen. Hierfür erscheinen insbesondere kleine und mittelständische Betriebe interessant, da diese – anders als Großbetriebe – zu selten über angepasste Weiterbildungsmaßnahmen verfügen. Um ein systematisches, angepasstes und erweiterbares Kompetenzmanagement zu entwickeln, arbeiten in dem Konsortium Partner aus Wissenschaft und Industrie eng zusammen. Seitens der TU Darmstadt wird das Projekt durch das Institut für Produktionsmanagement, Technologie und Werkzeugmaschinen (PTW), das Institut für Arbeitswissenschaft (IAD) und den Arbeitsbereich Technikdidaktik (TD) begleitet. Als betriebliche Partner nehmen drei mittelständische Betriebe des Produktionsgewerbes an dem Projekt teil. Durch die Zusammenarbeit von Forschungseinrichtungen und Industrieunternehmen wird den Unternehmen ein direkter Zugang zu aktuellen Forschungsergebnissen ermöglicht, welche für eine praxisnahe Umsetzung nutzbar gemacht werden können.

Die Erprobung des Gesamtansatzes soll in den Betrieben anhand der Thematik des Führungskonzepts „Shopfloor Management“ erfolgen. Unter Shopfloor Management wird eine Methode verstanden, die MitarbeiterInnen in der Produktion – dem Shopfloor – in den kontinuierlichen Verbesserungs- und Anpassungsprozess einbezieht. Dabei sollen sämtliche MitarbeiterInnen involviert und bei der Lösung realer und alltäglicher Problemstellungen eingebunden werden (Suzaki 1993). So wird eine unmittelbare und effektive Problemhandhabung adressiert. Die Leitidee des Managementkonzepts „Empowering people for continuous improvement“ (Suzaki 1993) rückt die MitarbeiterInnen in den Mittelpunkt des Produktionsmanagements. Hier zeigen sich Verschränkungen zu Ideen des betrieblichen Kompetenzmanagements, da in beiden Ansätzen MitarbeiterInnen dazu befähigt werden, selbständig und im Austausch mit KollegInnen unterschiedlicher Hierarchiestufen und Bereiche im Unternehmen eine Verbesserung und Anpassung der Geschäftsprozesse voranzutreiben. Damit bedingt das Konzept des Shopfloor Managements neben fachlichen insbesondere überfachlichen Kompetenzen bei MitarbeiterInnen und Führungskräften. Diese

gilt es zur gewinnbringenden Nutzung in entsprechenden Weiterbildungsmaßnahmen im Rahmen eines betrieblichen Kompetenzmanagements zu adressieren.

Bezogen auf diese Schwerpunktsetzung wird die Identifizierung und anschließende Vermittlung entsprechender Kompetenzfacetten angestrebt. Dazu soll in einem ersten Schritt ein handhabbares Analysewerkzeug zur systematischen Erfassung demografiesensibler Kompetenzen entwickelt werden. Durch die empirischen Zugänge bzw. die gewonnenen und entsprechend aufbereiteten Daten lassen sich MitarbeiterInnenkompetenzen, aber auch deren „Kompetenzlücken“, identifizieren und davon ausgehend passgenaue betriebliche Weiterbildungsbedarfe ableiten und anschließend demografiesensible Weiterbildungsmaßnahmen auflegen. Um den Aspekt der Demografiesensibilität angemessen zu adressieren, wurde eine ergänzende empirisch fundierte Erhebung bestehender Altersstereotypen konzipiert und durchgeführt.

Für diese empirischen Zugänge zu unterschiedlichen Kompetenzfacetten und zu Altersstereotypen sowie für die daraus ableitbaren Interventionsmaßnahmen als Teilaspekt des Kompetenzmanagements zeichnet sich der Arbeitsbereich Technikdidaktik verantwortlich.

## **2 Konzeption und Hintergründe der Studie**

### **2.1 Zielperspektive „Betriebliches Kompetenzmanagement“ und Ableitung des konzeptionellen Vorgehens**

Eines der im Verbundprojekt ausgewiesenen Ziele ist die Einführung bzw. Weiterentwicklung eines betrieblichen demografiesensiblen Kompetenzmanagements. Als Kompetenzmanagement wird ein betriebliches (Aus- und Weiter-)Bildungssystem verstanden, das auf einen individuenorientierten Gesamtansatz ausgerichtet ist, welcher betriebswirtschaftliche Kennzahlen deutlich überschreitet (Rebmann & Schlömer 2012). Ein Kernelement betrieblichen Kompetenzmanagements ist die genaue, konkrete und damit für alle Beteiligten transparente Beschreibung relevanter MitarbeiterInnenkompetenzen. Ausgangspunkt ist dabei die Grundidee der lernenden Organisation sowie Grundstrukturen, die ein selbstorganisiertes Lernen ermöglichen (Karipidis 2013). Die MitarbeiterInnen und deren Leistungsdispositionen sind die zentrale Ressource einer Organisation. Dies bedeutet eine grundlegende Fokusverschiebung: Wurde früher von den Tätigkeiten und den für deren Verrichtung erforderlichen Qualifikationen ausgegangen, ist das Kompetenzmanagement nun am Individuum orientiert (Karipidis 2013). Mit einem derartigen Ansatz sollen die fachlichen und überfachlichen Dispositionen der MitarbeiterInnen für spezifische Rollen im betrieblichen Personalgefüge geklärt und für die Personalrekrutierung, -qualifizierung, für die Leistungsbewertung, monetäre Einstufung sowie für die Karriere- und Aufstiegsplanung optimal genutzt werden. Ein betriebliches Kompetenzmanagement orientiert sich damit sowohl am Menschen als auch am Unternehmen und dessen strategischen Zielen (Jochmann 2007). Davon ausgehend, dass sich Tätigkeiten, Aufgaben und deren Kontexte in einem Betrieb zunehmend verändern, kann ein betriebliches Kompetenzmanagement auch als Instrument zur besseren Ausschöpfung betrieblicher Kompetenz-Ressourcen verstanden werden. Der Nutzen derartiger Instrumente ist als

hoch einzuschätzen, da Kompetenzen als knappe, wertvolle, dauerhafte, eingeschränkt imitier- und übertragbare und ersetzbare (MitarbeiterInnen-)Ressourcen zu verstehen sind (bilanziert in Kauffeld 2006, S. 2f.). Zentrale Idee hierbei ist, die ‚richtigen MitarbeiterInnen‘ für neue Aufgaben, Tätigkeiten oder Herausforderungen im Bestandpersonal eines Unternehmens zu finden und gezielt, effektiv und effizient zu fördern. Diese Human Resource-Strategie findet sowohl bei Führungskräften als auch bei weiteren (betriebs-)relevanten Gruppen Anwendung (Jochmann 2007).

Der technologische und demographische Wandel bringt neue Ansprüche und Herausforderungen für ein Kompetenzmanagement mit sich. Dies gilt insbesondere für kleine und mittelständische Unternehmen, da diese weder den Grad der Etablierung von Großunternehmen erreicht haben (Jochmann 2007), noch über die Betriebsstrukturen und monetären Ressourcen verfügen, diese Systeme einzurichten. Die Belegschaften werden durchschnittlich älter, externe Rekrutierung wird zunehmend schwerer (Kutschke 2001), die Kompetenzen nachkommenden Personals werden absehbar defizitärer, etc. Die aktuell etablierten Kompetenzmanagementsysteme gehen nur bedingt von einem Mitarbeiter-Altersquerschnitt aus, der sich zunehmend nach oben verschiebt. Sie müssen absehbar modifiziert werden, um die operative Leistungsfähigkeit der Unternehmen zu erhalten und somit deren strategisches Potenzial neu auszurichten. In diesem Kontext hat Jochmann (2007) einen Vorschlag zur Gestaltung und Modifizierung eines (strategischen) Kompetenzmanagements – mit entsprechenden Aufgaben – vorgelegt (Abbildung 1).



Abbildung 1: Strategisches Kompetenzmanagement als kontinuierlicher Prozess aus Unternehmensplanungs- und Strategie-/ Planungsprozess des Personalbereiches (Jochmann 2007, S.21).

Diese Art des strategischen Kompetenzmanagements lässt sich als kontinuierlicher Prozess begreifen, der sowohl die Unternehmensplanung als auch auf den Planungsprozess des

Personalbereiches fokussiert (Jochmann 2007, S.21). Die Maßnahmen der operativen Qualifizierung in betrieblicher Aus- und Weiterbildung werden je nach Konkretisierungsgrad direkt oder indirekt in den Blick genommen.

Im vorliegenden Teilprojekt wurde ein ähnliches Vorgehen umgesetzt. Dabei wurde sowohl die aktuelle Leistungsfähigkeit der bestehenden Ansätze als auch deren demografiesensible Neuausrichtung berücksichtigt. Entsprechend war es notwendig einen Konkretisierungsgrad zu wählen, der neben den strategischen Hintergründen ebenfalls die bestehenden Qualifizierungsmaßnahmen evaluiert, um sie ggf. zu modifizieren. Modifikationen eines Kompetenzmanagements sind generell eine große Herausforderung, da sie sowohl strukturelle als auch inhaltliche Entwicklungen bedingen bzw. berücksichtigen müssen. Um diese Entwicklungen zu ermöglichen, ist im Rahmen von ZielKom keine direkte operative Unterstützung intendiert. Denn solche Entwicklungen können nur von innen heraus und damit ausgerichtet an den jeweiligen Betriebsstrukturen erfolgen. Stattdessen erfolgt die Modifikation in Form eines Beratungsansatzes. Dieser Ansatz geht davon aus, dass Kompetenzmanagement immer ein temporäres Konzept ist, das nur bedingt funktional ist. Daraus folgt, dass zwischen dem, was als Kompetenzmanagement konzeptionell konkretisiert ist und dem, was diesbezüglich im Betrieb zur Anwendung gebracht wird durchaus Diskrepanzen vorliegen (können).

Das initiale Kompetenzmanagement und die darin enthaltenen Weiterbildungsmaßnahmen werden in hohem Maße durch eine breite, gut abgestützte Datenbasis der aktuell vorliegenden betrieblichen Situation beeinflusst. Ausgehend von explorativen Workshops in der Projekt-eingangsphase wurden im weiteren Verlauf Ergänzungen und Vertiefungen mit quantitativer Ausrichtung konzipiert, die aufgrund unterschiedlicher a) betrieblicher Produktionsausrichtungen und b) theoretischer Hintergründe fachlicher und überfachlicher Kompetenzfacetten unterschiedliche methodische Zugänge bedingen.

Zugang A bezieht sich auf fachliche Kompetenzen und wurde betriebsspezifisch umgesetzt. Denn insbesondere die fachlichen Kompetenzen orientieren sich stark an den jeweiligen Betriebsschwerpunkten und Produktionsabläufen und sind damit betriebsspezifisch.

Zugang B bezieht sich auf überfachliche Kompetenzen und wird betriebsübergreifend umgesetzt. Überfachliche Kompetenzen – insbesondere sozial-kommunikative – sind weniger produktions- bzw. betriebsspezifisch und lassen sich demnach übergreifend erheben.

Durch dieses zweigeteilte methodische Vorgehen können firmenspezifische Profile für passgenaue Weiterbildungsmaßnahmen unter Berücksichtigung beider Kompetenzfacetten erarbeitet werden. Darüberhinaus ermöglicht dieses Vorgehen die Übertragbarkeit der Konzepte auf andere Unternehmen, insbesondere im Bereich der überfachlichen Kompetenzen. Im Fokus des vorliegenden Beitrags steht Zugang B, bei dem überfachliche Kompetenzen und Altersstereotypen in den Blick genommen wurden.

## **2.2 Konzeptionelle Grundbezüge, theoretischer Hintergrund und Instrumente**

Um eine solide Datenbasis für die Konzeption und Implementierung eines demografiesensiblen Kompetenzmanagements zu generieren, wurden soziodemografische Daten, Sozialkompetenzen und Altersstereotypen erhoben. Dies lässt sich über die vorab skizzierten

Überlegungen sowie die konzeptionelle Struktur des Gesamtprojektes, insbesondere jedoch inhaltlich begründen: Für das Führungskonzept Shopfloor Management sind überfachliche, insbesondere sozial-kommunikative Kompetenzen der ProduktionsmitarbeiterInnen und Führungskräfte bedeutsam. Hinzu kommt, dass durch eine integrative Erhebung von soziodemografischen Daten, Sozialkompetenzen und Altersstereotypen ein Datensatz generiert werden kann, aus dem Aussagen zum Zusammenhang all dieser Aspekte getroffen werden können. Daraus lassen sich fundierte Ansatzpunkte und differenzierte Aussagen bezüglich eines demografiesensiblen Kompetenzmanagements ableiten.

Die Stichprobe setzt sich aus den MitarbeiterInnen der drei am Projekt beteiligten Industriepartner zusammen. Dabei handelt es sich um drei deutsche mittelständische Unternehmen. Betrieb I hat sich auf die Entwicklung und Produktion von unterschiedlichen Messtechnologien spezialisiert. Mit dieser Spezialisierung geht eine Fokussierung auf Einzelteil- bzw. Kleinserienfertigung einher. Betrieb II entwickelt, produziert und vertreibt verschiedene Beschichtungssysteme. Betrieb III ist ein Unternehmen mit dem Schwerpunkt in der Entwicklung und Herstellung von Elektromotoren für Werkzeugmaschinen. In gemeinsamen Vorgesprächen mit Management und Betriebsräten wurde erörtert, wie die Anonymität der Befragung zu gewährleisten ist. Entsprechend der diesbezüglichen betriebs-spezifischen Erfordernisse wurden angepasste Erhebungszugänge zur Ausgabe und Einholung des Fragebogeninstruments umgesetzt. Die Gesamtstichprobe umfasste insgesamt n=488 ProbandInnen. Die Rückläufer verteilten sich relativ gleichmäßig auf die drei Betriebe (180/154/154).

### 2.2.1 *Soziodemographie*

Als besonders relevant wurden für die Erhebung die soziodemographischen Daten zu Geschlecht, Alter und (Hochschul-/Schul-)Abschluss eingestuft. Bei dem Alter wurde zwischen den folgenden fünf Altersgruppen unterschieden: Gruppe 1 (15-24 Jahre); Gruppe 2 (25-34 Jahre); Gruppe 3 (35-44 Jahre); Gruppe 4 (45-54 Jahre); Gruppe 5 (55-65+ Jahre). In Bezug auf den Bildungsabschluss konnten die Teilnehmenden der Befragung zwischen folgenden Bildungsabschlüssen differenzieren: kein Abschluss, Hauptschule, Realschule, Gymnasium, Fachhochschule, Universität.

### 2.2.2 *Altersstereotypen*

In psychologischer Theorie und Forschung zu Stereotypen wird bei der Herleitung des Konzepts meist auf Lippmann (1922, S.79 ff.) verwiesen. Dieser habe Stereotypen erstmals als Bild definiert, das man vor Augen hat, wenn man über eine bestimmte soziale Gruppe nachdenkt oder spricht (Dovidio et al. 2010, S.7). Stereotypen sind demnach Vorstellungen zu Eigenschaften und Verhaltensweisen von Mitgliedern einer bestimmten sozialen Gruppe (Hilton & von Hippel 1996, S. 240) und implizieren Informationen über Menschen, die nicht sofort offensichtlich sind. Davon ausgehend generieren sie Erwartungen über das antizipierte Verhalten der Personen(-gruppe) (Dovidio et al. 2010, S. 7).

Stereotypen im Allgemeinen sind damit als „subjektive Theorien“ zu verstehen, sie sind vorwiegend kognitiv ausgerichtet und werden in der englischsprachigen Literatur aktuell unter

dem Begriff „beliefs“ diskutiert (Fussangel 2008, S. 72). Altersstereotypen („beliefs about older people“) im Speziellen sind kognitive Kategorien, die Menschen nutzen, um andere hinsichtlich ihres Alters zu beurteilen. Diese können entweder positiv oder negativ konnotiert sein (Ng & Feldman 2012, S. 825). Im Arbeitskontext definieren sich Altersstereotypen entsprechend als altersbezogene Vorstellungen und Erwartungen (Posthuma & Campion 2009, S. 160). Als ein verbreitetes Altersstereotyp mit negativer Ausprägung gilt die Vorstellung, dass ältere MitarbeiterInnen nicht fortbildungswillig und im Vergleich zu jüngeren Mitarbeitenden allgemein weniger motiviert seien. Die Ergebnisse der Meta-Studie von Ng & Feldman (2012) belegen allerdings, dass viele nachteiligen Eigenschaften bzw. Defizite, die in Verbindung mit dem biologischen Alter gebracht werden (z.B. ein schlechter Gesundheitszustand und geringe Arbeitsmotivation), weitgehend altersunabhängig sind (Ng & Feldman 2012, S. 846f.).

Im Rahmen von ZielKom werden Altersstereotypen als „subjektive Theorien“ (Fussangel 2008, S. 72) über MitarbeiterInnen gefasst, die durch die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Altersklasse begründet sind, nicht etwa durch die Arbeitsleistung etc. Im vorliegenden Beitrag soll in Altersstereotypen mit positiver bzw. negativer Ausprägung unterschieden werden. Die Kategorie „negativ“ verweist dabei auf defizitäre Vorurteile, welche letztlich Diskriminierung nach sich ziehen und zudem handlungswirksam werden können (Blaine 2013; Jones, Dovidio & Vietze 2014). Diskriminierende Verhaltensweisen können bei den Betroffenen u.a. zu Arbeitsunzufriedenheit führen, was bei diesen – neben vielfältigen psychosozialen Wirkungen und Wechselwirkungen – die Gefahr a) sinkender, fachlich-produktiver Leistungsfähigkeit birgt und letztlich b) negative Folgen für die Produktivität der Unternehmen haben kann. Im Rahmen von ZielKom werden Altersstereotypen mit positiver und negativer Konnotation bzw. Ausprägung erhoben und analysiert (Abschnitt 3). Der empirische Zugang erfolgte bei den beteiligten Firmen über ein bestehendes englischsprachiges Instrument (Hassell & Perrewé 1995). Der diesbezügliche Fragebogen „Beliefs about Older Workers“ wurde aus dem Englischen übersetzt. Der Fragebogen unterscheidet zwischen älteren (>45) und jüngeren (<45) MitarbeiterInnen. Er besteht aus insgesamt 27 Items. Die Einschätzungen erfolgen von 1 („Trifft gar nicht zu“) bis 5 („Trifft voll zu“), so dass mindestens 27 und höchstens 135 Punkte erreicht werden können. Der Mittelwert liegt bei 81. Werte über 81 belegen positive Ausprägungen von Altersstereotypen über ältere MitarbeiterInnen, während Werte unter 81 auf negative Ausprägungen von Altersstereotypen hinweisen. Das Instrument wurde hinsichtlich der Reliabilität getestet. Cronbachs Alpha (Cronbachs  $\alpha$ ) lag bei 0,8. Ein Anstieg der Reliabilität bei entferntem Item lag nicht höher als 0,005, daher wurden bei der Analyse alle Items berücksichtigt.

### 2.2.3 *Überfachliche Kompetenzen mit dem Fokus auf sozialen Kompetenzen*

Überfachlichen und insbesondere sozialen Kompetenzen kommt neben den fachlichen in der Personalauswahl und -entwicklung eine wichtige Bedeutung zu (Kanning 2009). Kanning führt weiter an, dass „soziale Kompetenzen in bedeutender Weise Einfluss auf das Miteinander, auf Leistung und Zufriedenheit nehmen“ (Kanning 2009, S. 7). Die psychologische Forschung setzt sich bereits seit vielen Jahren mit Fragen des sozialen Miteinanders auseinander. Dabei zeigt sich, dass soziale Kompetenz als ein übergeordnetes Konstrukt (Kanning 2005) zu sehen ist, welches unterschiedliche Facetten beinhaltet (Kanning 2009). Demzufolge sind empirische

Instrumente zur Messung sozialer Kompetenzen immer mehrdimensional aufgebaut (Kanning 2009).

Um soziale Kompetenzen in Teilfacetten empirisch erfassbar zu machen, hat Kanning (2009) mit der Entwicklung des ISK (Inventar sozialer Kompetenzen) und des ISK-K – der Kurzfassung des ISK – Vorschläge für ebensolche Instrumente vorgelegt. Dabei unterscheidet Kanning (2009, S.7) in einem ersten Schritt zwischen sozialen Kompetenzen und sozialem Verhalten. Unter sozialen Kompetenzen wird das Potenzial verstanden, das sich in einer „sozialen Situation mehr oder minder gut entfalten lässt“ (Kanning 2009, S. 8). Verhaltensweisen sind als sozial kompetent zu bezeichnen, wenn diese „den Ansprüchen der sozialen Umwelt zumindest partiell Rechnung tragen“ (Kanning 2009, S. 8). Ausgehend von dieser Unterscheidung erfolgte in der Entwicklung des Verfahrens bzw. Instruments<sup>1</sup> eine Differenzierung in Modelle der automatisierten bzw. elaborierten Genese des Sozialverhaltens (Kanning 2009, S.10f.). Das ISK umfasst 108 Items und erhebt 17 soziale Kompetenzen. Diese werden von Kanning als Primärfaktoren bezeichnet und lassen sich faktoranalytisch zu vier „Sekundärfaktoren“ (Soziale Orientierung, Offensivität, Selbststeuerung, Reflexibilität) zusammenfassen (Kanning 2009). Diese vier Sekundärfaktoren werden im ISK-K über 33 Items operationalisiert: Soziale Orientierung (SO) (10 Items, Cronbachs  $\alpha = 0,6$ ), Offensivität (OF) (8 Items, Cronbachs  $\alpha = 0,6$ ), Selbststeuerung (SE) (8 Items, Cronbachs  $\alpha = 0,6$ ) und Reflexibilität (RE) (7 Items, Cronbachs  $\alpha = 0,5$ ) zugeordnet. Die Standardisierung erfolgt in 4 Klassen von 1 („Trifft gar nicht zu“) bis 4 („Trifft sehr zu“).

Die Skala „Soziale Orientierung“ lässt sich inhaltlich wie folgt beschreiben: „Menschen mit einer sehr hohen sozialen Orientierung haben eine grundsätzlich positive Einstellung zu anderen Menschen. Sie können sich gut in andere Menschen hinein denken und die Welt aus deren Perspektive sehen. Hierbei hilft ihnen, dass sie anderen Menschen gut zuhören. Dabei zeigen sie sich tolerant im Hinblick auf unterschiedlichste Normen und Wertevorstellungen. Bei der Lösung zwischenmenschlicher Konflikte berücksichtigen sie zudem aktiv die Interessen der Interaktionspartner“ (Kanning 2009, S. 18). Die Skala „Offensivität“ beschreibt, wie aktiv eine Person auf andere Menschen zugeht und Kontakte knüpft. Dabei setzt sie sich erfolgreich für ihre eigenen Interessen ein und ist entscheidungsfreudig. Sie stellt sich Konflikten, ohne diese absichtlich herbeizuführen (Kanning 2009, S. 20). Die Skala „Selbststeuerung“ sagt aus, dass bei einer hohen Selbststeuerungsfähigkeit eine „handelnde Personen sich selbst als eine wichtige Ursache für Ereignisse in der eigenen Umwelt und für ihr eigenes Verhalten betrachtet. Sie ist in ihren Emotionen ausgeglichen und kann auch in belastenden Situationen ruhig und kontrolliert handeln. Zudem kann sie flexibel auf sich wandelnde Bedingungen reagieren“ (Kanning 2009, S. 21). Die Skala „Reflexibilität“ erfasst das Ausmaß, in dem sich eine Person mit sich und ihren Interaktionspartnern aktiv auseinandersetzt. Eine hohe Reflexibilität bedeutet, dass die Person ihr eigenes Verhalten in Interaktionen im Blick hat und die Reaktionen der Interaktionspartner auf ebendieses Verhalten reflektiert. Gleichzeitig setzt sie sich mit den Bedürfnissen und Verhaltensweisen ihres Gegenübers auseinander und bemüht

---

<sup>1</sup> Die Testkonstruktion sowie diesbezüglich Vorarbeiten und Prüfungen finden sich in Kanning (2009).

sich schließlich um eine für sich vorteilhafte Darstellung der eigenen Person“ (Kanning 2009, S. 22).

### 2.3 Hypothesen

Die vorausgegangene Bilanzierung (2.2.2) hat gezeigt, dass zu dem Thema Altersstereotypen bisher nur wenige theoretische und empirische Auseinandersetzungen vorliegen. Insbesondere die Studien von Hassell & Perrewé (1995) sowie Kluge & Krings (2008) konnten aufzeigen, dass (Fach-)ArbeiterInnen tendenziell keine negativ geprägten Altersstereotypen haben. Auf diese Befunde stützt sich die erste Hypothese unseres Zugangs, dass die MitarbeiterInnen keine negativen Altersstereotypen vorweisen (H1). Zudem soll überprüft werden, ob sich signifikante Unterschiede zwischen Jüngeren und Älteren in ihren Einschätzungen zu älteren MitarbeiterInnen abzeichnen (H2a). Um dies weiter auszudifferenzieren wird zudem überprüft, ob ältere MitarbeiterInnen tatsächlich positivere Altersstereotypen haben als jüngere (H2b). Ferner wird angenommen, dass positive Zusammenhänge zwischen dem biologischem Alter und Altersstereotypen bestehen (H3).

In Bezug auf den Zusammenhang zwischen sozialen Kompetenzen und Altersstereotypen werden positive Korrelationen zwischen den vier Subskalen („Soziale Orientierung“, „Offensivität“, „Selbststeuerung“ und „Reflexibilität“) und Altersstereotypen erwartet (H4a, H4b, H4c und H4d).

H4a: MitarbeiterInnen mit höheren Werten auf der Subskala „Soziale Orientierung“ haben positivere Altersstereotypen.

H4b: MitarbeiterInnen mit höheren Werten auf der Subskala „Offensivität“ haben positivere Altersstereotypen.

H4c: MitarbeiterInnen mit höheren Werten auf der Subskala „Selbststeuerung“ haben positivere Altersstereotypen.

H4d: MitarbeiterInnen mit höheren Werten auf der Subskala „Reflexibilität“ haben positivere Altersstereotypen.

Die Überprüfung der Hypothesen erfolgte über den t-Test und die Pearson-Korrelation. Der t-Test wurde genutzt, um Unterschiede zwischen Gruppen, in unserem Fall zwischen jüngeren und älteren MitarbeiterInnen, zu überprüfen (H2a); die Pearson-Korrelation überprüfte die Hypothese bezüglich der Beziehung zwischen biologischem Alter und Altersstereotypen (H3) sowie Sozialkompetenzen und Altersstereotypen (H4a, H4b, H4c, H4d).

## 3 Befunde

### 3.1 Soziodemographische Daten der Stichprobe

Die Gesamtstichprobe umfasst insgesamt  $n = 488$  ProbandInnen. Die Rückläufer verteilen sich relativ gleichmäßig auf die drei Betriebe (180/154/154). Für die weiteren Auswertungen konnten neun Fälle aufgrund von fehlenden Werten in den soziodemographischen Angaben

oder den Items selbst nicht weiter berücksichtigt werden. Damit verbleibt eine Stichprobe von insgesamt  $n=479$ . Im Hinblick auf die soziodemographischen Angaben zeigt sich, dass mit 86,7 % der Befragten der Großteil männlich ist. Mit 32,3% ist die größte Gruppe zwischen 45 und 54 Jahren alt. Die übrigen Altersgruppen sind verhältnismäßig ähnlich verteilt: Nur 16,8% sind älter als 55 Jahre bzw. 12,8% sind zwischen 15 und 24 und 18,7% zwischen 35 und 44 Jahren alt. Hinsichtlich des höchsten allgemeinen Bildungsabschlusses bilden die Personen mit Realschulabschluss die größte Gruppe (48,9%). Ihnen folgt die Gruppe mit Hauptschulabschluss (28,3%). 7,4% der befragten absolvierten das Abitur, 11,4% haben einen Fachhochschul- und 3,6% einen Universitätsabschluss.

### 3.2 Altersstereotypen – Hypothese 1

Wie bereits in Teil 2.2.2 erläutert konnten die Teilnehmenden der Befragung einen Wert zwischen 27 und 135 erreichen, der statistische Mittelwert liegt bei 81. Ergebnisse unter dem Wert von 81 weisen darauf hin, dass negative Altersstereotypen vorliegen, während Werte über 81 auf positive Altersstereotypen hindeuten. Die Teilnehmenden erzielten einen Mittelwert von 84,85 (Standardabweichung = 11,72, Tabelle 1). Der Wert liegt damit etwas höher als 81. Dies erscheint in einem ersten Zugang als plausibel, da bei Hassell & Perrewé (1995) sowie Kluge & Krings (2008) bereits ähnliche Befunde referiert wurden.

Statistik der Stichprobe				
	N	Mittelwert	Standard Abweichung	Standardfehler des Mittelwertes
Altersstereotypen („beliefs about older workers“)	479	84,8522	11,72865	,53590

Tabelle 1: Mittelwert und Standardabweichung für das Instrument „Beliefs about Oldern Workers“

Um zu überprüfen, ob sich der ermittelte Mittelwert von 84,85 signifikant von dem Mittelwert des Instruments (81) unterscheidet, wurde das Verfahren „t-Test bei einer Stichprobe“ (Einstichproben-t-Test) angewendet. Die Ergebnisse des t-Tests (Tabelle 2) deuten darauf hin, dass sich der Mittelwert von 84,85 signifikant positiv von 81 unterscheidet ( $t(478) = 7,19$ ,  $p < ,01$ , Tabelle 2).

t-Test bei einer Stichprobe						
Testwert = 81						
	t	df.	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	95% Konfidenzintervall der Differenz	
					Untere	Obere
Altersstereotypen („beliefs about older workers“)	7,188	479	,000	3,85220	2,7992	4,9052

Tabelle 2: T-Test bei einer Stichprobe: Vergleich mit dem Mittelwert des Instruments

Diese Analysen deuten an, dass Hypothese 1 („MitarbeiterInnen haben keine negativen Altersstereotypen“) als bestätigt angesehen werden kann. Darüber hinaus zeigt sich, dass die Befragten nicht nur keine negativen Altersstereotypen haben, sondern sogar signifikant positive Altersstereotypen. Diese Befunde sind konform mit denen von Hassell & Perrewé (1995) sowie Kluge & Krings (2008).

### 3.3 Unterschiede zwischen jüngeren und älteren MitarbeiterInnen in Bezug auf Altersstereotypen – Hypothesen 2a und 2b

Die Überprüfung der Hypothesen zu Unterschieden zwischen Jüngeren und Älteren bezüglich deren Altersstereotypen erfolgte über zwei Hypothesen. Hierbei wurde einerseits überprüft, inwiefern sich signifikante Unterschiede zwischen Jüngeren und Älteren in ihren Einschätzungen zu älteren MitarbeiterInnen abzeichnen (H2a) und andererseits, ob ältere MitarbeiterInnen tatsächlich über positivere Altersstereotypen verfügen als jüngere (H2b). Die Analyse erfolgte ausgehend von den unterschiedlichen Altersklassen (Gruppe 1: 15-24; Gruppe 2: 25-34; Gruppe 3: 35-44; Gruppe 4: 45-54; Gruppe 5: 55-65+). Dazu wurden in einem ersten Schritt die beiden biologisch jüngeren Altersgruppen (15-24 und 25-34) zur Gruppe 1 sowie die beiden älteren Altersgruppen (45-54 und 55-65+) zur Gruppe 2 zusammengefasst. Diese beiden Altersgruppen wurden anschließend mithilfe des t-Tests bei unabhängigen Stichproben verglichen (Tabelle 3). Zuerst wurde die Normalverteilung der abhängigen Variable getestet. Da die abhängige Variable nicht normal verteilt war, wurde die Variable mithilfe der von Templeton (2011) entwickelten zweischrittigen Umsetzungsmethode transformiert. Die Voraussetzung der Varianzhomogenität wurde mit dem Levene-Test überprüft. Dieser zeigte, dass die Voraussetzungen für eine entsprechende Testung erfüllt sind.

t-Test bei unabhängigen Stichproben t-Test für die Mittelwertgleichheit							
	t	df.	Sig. (2-seitig)	Mittlere Differenz	Standardfehler der Differenz	95% Konfidenzintervall der Differenz	
						Untere	Obere
	-9,048	380	,000	-10,1581	1,12267	-12,36	-7,9506

Tabelle 3: T-Test für den Mittelwertvergleich zwischen jüngeren und älteren MitarbeiterInnen hinsichtlich deren Altersstereotypen

Die Ergebnisse des t-Tests zeigen, dass ältere MitarbeiterInnen (Gruppe 2) auf der Altersstereotypenskala einen signifikant höheren Wert erreichten als jüngere MitarbeiterInnen (Gruppe 1) ( $t(380) = -9,05$ ,  $p < ,01$ ). Als ein weiterer Analyseschritt wurde ein Gruppenvergleich durchgeführt (Tabelle 4).

Altersstereotypen („beliefs about older workers“)			
	N	Mittelwert	Standard Abweichung
Gruppe 1 (15 – 34 Jahre)	151	79,7032	9,86832
Gruppe 2 (45 – 65+ Jahre)	231	89,8613	11,25318

Tabelle 4: Mittelwerte und Standardabweichungen von Altersgruppen 1 und 2 hinsichtlich deren Altersstereotypen

Dieser Gruppenvergleich zeigt, dass sich die Mittelwerte unterscheiden. Der Mittelwert von Gruppe 1 (79,7032) liegt unter dem der Gesamtstichprobe und darüber hinaus deutlich unter dem von Gruppe 2 (89,8613). Dies deutet zusammen mit den Ergebnissen des t-Tests an, dass die Hypothesen H2a und H2b als bestätigt anzusehen sind. Denn gerade ältere Arbeitnehmende scheinen im Vergleich zu jüngeren positivere Altersstereotypen zu haben. Dies ist plausibel, da davon auszugehen ist, dass ältere ArbeitnehmerInnen diese Altersklasse als *in-group* betrachten, sich mit ihnen identifizieren und diese daher positiver beurteilen. Ähnliche Befunde stellen sich bei Hassell & Perrewé (1995) als auch Kluge & Krings (2008) ein. Allerdings kamen diese auch zu dem Ergebnis, dass ältere Angestellte zwar positivere Altersstereotypen haben, doch auch jüngere Angestellte zu positiven Altersstereotypen tendieren. Die hier vorliegende Studie kann die klare Tendenz ausmachen, dass jüngere Altersgruppen auf der Altersstereotypenskala einen unterdurchschnittlichen Wert erreichten. Dieses Ergebnis ist

erwartungskonform, widerspricht jedoch mitunter Befunden, dass ältere Menschen über ihre Altersgruppe sogar negativer denken als jüngere Menschen (Hummert et al. 2002; siehe auch Posthuma & Campion 2009, S. 171).

### 3.4 Korrelation zwischen Altersstereotypen und Alter – Hypothese 3

Die Ergebnisse des t-Tests (Tabelle 3) indizieren, dass zwischen biologischem Alter und Altersstereotypen eine Beziehung besteht. Um diese Beziehung statistisch weiter aufzuklären, wurde ergänzend der Pearson-Korrelationstest durchgeführt (Tabelle 5).

Altersstereotypen („beliefs about older workers“)		
		Sig. (2-Seitig)
Alter	,40*	,000
Soziale Orientierung	,214*	,000
Offensivität	,106*	,020
Selbststeuerung	,129*	,005
Reflexibilität	-,086	,060

Tabelle 5: Pearson-Korrelation zwischen Altersstereotypen und Alter, Soziale Orientierung, Offensivität, Selbststeuerung und Reflexibilität

Die Werte der bivariaten Korrelationen zwischen den ausgewählten Sozialkompetenzen bzw. Alter einerseits (linke Spalte Tabelle 5) und Altersstereotypen andererseits zeigen, dass zwischen Alter und Altersstereotypen eine positive Korrelation besteht. Die Korrelation zwischen Alter und Altersstereotypen ist positiv und signifikant ( $r = ,40$ ,  $p < ,01$ ). Wird dieses Ergebnis auf Hypothese 3 („Zwischen Alter und Altersstereotypen bestehen positive Zusammenhänge“) übertragen, zeigt sich, dass die Hypothese als betätigt angesehen werden kann. Damit zeigen sich die Befunde des Projektes ZielKom diesbezüglich ebenso konform mit den Ergebnissen der Studien von Hassell & Perrewé (1995) und Kluge & Krings (2008) sind.

### 3.5 Korrelation zwischen Altersstereotypen und Sozialkompetenzen – Hypothesen 4 a-d

Hinsichtlich des Zusammenhangs von Altersstereotypen und Sozialkompetenzen zeigt Tabelle 5, dass es positive Korrelationen zwischen Altersstereotypen und Sozialer Orientierung ( $r = ,214$ ), Offensivität ( $r = ,106$ ) und Selbststeuerung ( $r = ,129$ ) gibt. Altersstereotypen und Reflexibilität korrelieren negativ miteinander ( $r = -,086$ ), wobei diese Korrelation als nicht signifikant ( $p = ,06$ ) einzuschätzen ist. Ausgehend von diesen korrelativen Aussagen ist an dieser Stelle festzustellen, dass die Hypothesen 4a, 4b und 4c als bestätigt anzusehen sind. Demgegenüber wurde Hypothese 4d widerlegt. Die Befunde der Hypothesen 4a, 4b und 4c bestätigen die Annahme, dass die Altersstereotypen umso positiver sind, je stärker ausgeprägt

die sozialen Kompetenzen sind. Wenngleich diese Annahme im Hinblick auf die Subskalen Soziale Orientierung, Offensivität und Selbststeuerung bestätigt wird, ist dies im Hinblick auf Reflexibilität nicht der Fall. So ist der Befund bzgl. H4d kontraintuitiv, da angenommen wurde: Je reflektierter Menschen sind, also das eigene und das Verhalten Anderer interessiert beobachten und hinterfragen, desto höher erscheint die Möglichkeit, dass diese Menschen ebenfalls positive Altersstereotypen haben. Die Befunde der vorliegenden Studie bzw. Stichprobe können diese Hypothese jedoch nicht stützen. Zwar zeigen sich die Befunde als nicht signifikant ( $p = ,06$ ), wodurch keine Rückschlüsse von der Reflexibilität auf die Ausprägung von Altersstereotypen gezogen werden können. Ausgehend von dieser ersten Feststellung gilt es in weiteren Studien diesbezügliche Erklärungsansätze zu finden.

## **4 Umsetzung der Interventionen**

In den nachfolgenden Darstellungen soll skizziert werden, wie die Befunde bzgl. Der Altersstereotypen im Projekt ZielKom aufgegriffen und in Umsetzungskonzepten adressiert werden sollen. Hierbei sind 1) spezifische Maßnahmen zur Adressierung von Altersstereotypen (Abschnitt 4.1) und deren Einbettung in ein betriebliches Kompetenzmanagement (Abschnitt 4.2) intendiert. Von diesen eher auf Implementierung ausgerichteten Konzepten erfolgt eine Darstellung weiterer wissenschaftlicher Zugänge (4.3).

### **4.1 Interventionsmaßnahmen zur initialen Adressierung von Altersstereotypen**

Stereotypen können generell nicht einfach verändert werden, selbst wenn Individuen mit neuen Informationen konfrontiert sind, die mit ihren Stereotypen nicht konvergieren bzw. diese relativieren (Falkenberg 1990, S. 197f.). Stereotypen lassen sich demnach nur langsam und über einen längeren Zeitraum verändern: „[S]tereotypes change slowly as a relatively long period is required to accumulate enough instances of non-stereotypic behaviors to (a) warrant revising a stereotype, (b) recognize individual rather than group characteristics, and (c) identify other categories of stereotypes“ (Falkenberg 1990, S. 113). In Bezug auf Interventionsmaßnahmen für die Veränderung hin zu Altersstereotypen und letztlich positiven Einstellungen gegenüber älteren MitarbeiterInnen ergibt sich daraus, dass hier Maßnahmen langfristig angelegt sein müssen, um Wirksamkeit entfalten zu können.

Im Rahmen des Projekts ZielKom wird in einem ersten Schritt ein Workshop-Konzept (K1) für ProduktionsmitarbeiterInnen sowie TeamleiterInnen entwickelt. Mithilfe von Workshops zeigen die Unternehmen im Anschluss an die Befragung zum einen, dass das Thema „Demografischer Wandel und Altersstereotypen“ auf der Firmenagenda steht; damit sorgen sie dafür, eine grundlegende Sensibilität für das Thema zu erzeugen. Zum zweiten sollen einzelne Mitarbeitende näher mit dem Thema vertraut gemacht werden und im Hinblick auf die Gesamtbelegschaft eine Multiplikatorenrolle übernehmen. Nach der Konzeptionsphase soll in wissenschaftlicher Begleitung ein Initial-Workshop in allen drei Unternehmen pilotartig durchgeführt (Schritt 2), evaluiert und ggf. modifiziert (Schritt 3) werden. In einem nächsten Schritt (4) wird ein langfristiges Konzept (K2) zur Gestaltung und Umsetzung von Interventionsmaßnahmen, welche auf diesem Workshop aufbauen, erarbeitet. Das Gesamt-

Konzept wird mit Führungskräften abgestimmt, ggf. modifiziert und damit für eine langfristige Implementierung vorbereitet (Schritt 5). Im letzten Schritt (6) werden beide Konzepte – das Workshop-Konzept sowie das Konzept für langfristige Interventionsmaßnahmen – für eine konsequente Umsetzung in den Unternehmen methodisch finalisiert und dokumentiert.

Das Workshop-Konzept (K1) folgt einem arbeitsorientierten Ansatz, um die Thematik im authentischen Arbeitskontext zu behandeln und so die Implementierung des neuen Wissens in den Arbeitsalltag zu gewährleisten. Dabei werden zwei Zugänge gewählt, ein überwiegend kognitiver und ein affektiv-habituellder: Über den kognitiven Zugang werden solche Informationen übermittelt, die negative Altersstereotypen über ältere Mitarbeitende relativieren bzw. korrigieren. Wie oben dargelegt zeigen Forschungsergebnisse jedoch, dass neues Wissen allein nicht reicht, um Vor- und letztlich Einstellungen zu ändern. Aus diesem Grund wird andererseits ein Zugang gewählt, der emotionale und verhaltensbezogene Aspekte berücksichtigt. In Bezug auf die didaktische und methodische Gestaltung des Workshops ergibt sich daraus eine Kombination aus Informationsübermittlung (theoretisches Input zu (Alters-)Stereotypen) sowie Übungen, die die Teilnehmenden emotional ansprechen und sie dazu anregen, über mögliche Verhaltensänderungen zu reflektieren und diese im Rahmen des Workshops ‚auszutesten‘.

Die Lern- und Entwicklungsziele von K1 betreffen somit eine allgemeine Sensibilisierung für die Thematik, die Aneignung neuen Wissens, die Reflexion der eigenen Betroffenheit sowie die Entwicklung von Handlungsmöglichkeiten. Mithilfe von Hintergrundinformationen zu Altersstereotypen und deren Auswirkungen erlangen die Teilnehmenden neues Wissen. Darüber hinaus soll ein Bewusstsein dafür geschaffen werden, wann und wie sich negative Altersstereotypen konkret im Arbeitsalltag auswirken. Auf dieser Basis sollen Strategien entwickelt werden, wie sich mit den eigenen negativen Altersstereotypen im Arbeitsalltag umgehen lässt und wie man sich gegenüber Kolleginnen und Kollegen verhalten kann, bei denen deutlich wird, dass sie negative Einstellungen gegenüber Älteren hegen. Um diese Strategien erarbeiten zu können, gilt es, Betroffenheit zu wecken, indem die Teilnehmenden auf der emotionalen Ebene angesprochen werden. Theoretische Inputs alternieren dabei mit Reflexionsphasen, in denen die Teilnehmenden Handlungsoptionen überdenken und besprechen können. Die Arbeit mit sog. *Critical Incidents*, also (hypothetischen) kritischen exemplarischen Situationen, und Rollenspielen ermöglicht es, fiktive oder ggf. sogar selbst erlebte Situationen durchzuspielen, die deutlich machen, welche Probleme durch das Vorhandensein von Altersstereotypen aufkommen können.

Das Konzept für die Implementierung langfristiger Interventionsmaßnahmen (K2) richtet sich an Führungskräfte. Sie werden zunächst für die Thematik sensibilisiert, indem sie – nach einem kurzen theoretischen Input – einen Überblick über die Vorgehensweise in K1 und über die dabei gesammelten Erfahrungen und Bewertungen der Workshop-Leiterinnen und -Teilnehmenden erhalten. Sie lernen dabei das modifizierte Workshop-Konzept kennen und erfahren, welche Erfahrungen die Workshop-Leiterinnen mit den Teilnehmenden gemacht haben, wie die Teilnehmenden die Veranstaltung erlebt haben (Ergebnisse des Feedbacks) und wie der

Workshop evaluiert wurde. Anschließend erarbeiten sie im Team Möglichkeiten für die Implementierung langfristiger Maßnahmen. Diese werden hinsichtlich der gegebenen Rahmenbedingungen diskutiert und in eine Umsetzungsplanung konkretisiert.

## 4.2 Übergang in ein betriebliches Kompetenzmanagement

Im Konzept des Zielkom-Projekts intendiert die Auseinandersetzung mit Altersstereotypen im Produktionsumfeld von mittelständischen Betrieben zum einen unmittelbare Effekte auf MitarbeiterInnen und Führungskräfte, zum anderen aber auch Impulse für das Kompetenzmanagement der Betriebe. Im Fokus steht hierbei das Shopfloor-Management als spezielle, produktionsnahe Form des Kompetenzmanagements.

Für die Implementierung bzw. demografiesensible Modifikation eines Kompetenzmanagements in Zielkom gilt es, die erforderlichen Veränderungen nicht unmittelbar vorzugeben, sondern in den jeweiligen Betriebskontexten individuell zu entwickeln und deren Umsetzung unterstützend zu begleiten. Es soll zunächst betriebspezifisch das jeweilige Kompetenzmanagement erfasst werden, um daran ansetzend eine demografiebezogene Weiterentwicklung einzuleiten (Abbildung 2).

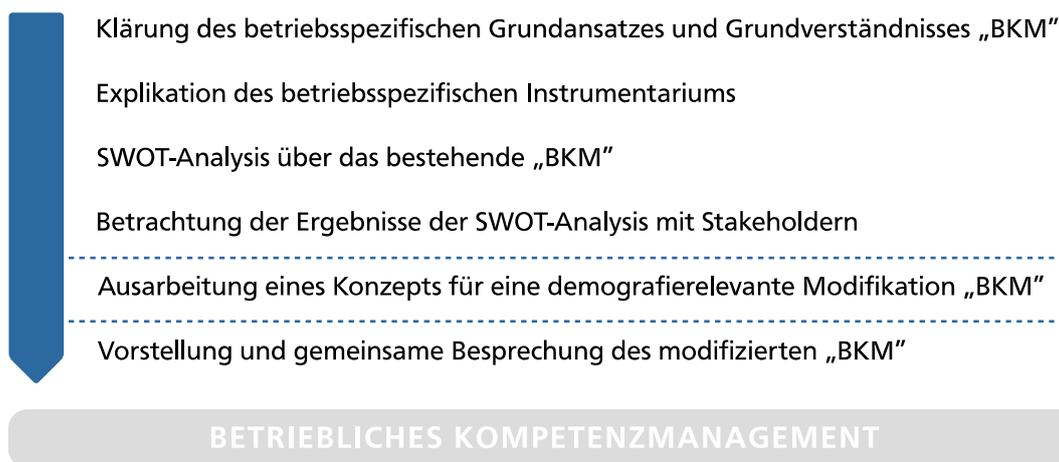


Abbildung 2: Intendierte Schritte zur demografiesensiblen Modifikation der betrieblichen Kompetenzmanagements (kurz: „BKM“).

Im Rahmen der der Klärung des betriebspezifischen Grundansatzes und Grundverständnisses des Kompetenzmanagements sollen dessen Gewichtung, Bedeutung, die betrieblich daran gesetzten Erwartungen sowie die gesamtstrategische Einbettung geklärt werden. AnsprechpartnerInnen für diese Erhebungen und Befragungen sind Führungskräfte aus dem HR-Bereich. Erfragt wird dabei das Gesamtkonzept, dessen aktueller Umsetzungsstand sowie die Einbettung in die Unternehmensstrategie. Besondere Berücksichtigung findet aufgrund der Projekt ausgerichtung der Aspekt des demografischen Wandels.

In einem nächsten Schritt erfolgt eine Explication des betriebspezifischen Instrumentariums. Hierbei werden der Verbreitungs-, Vernetzungs- und Implementationsgrad des Kompetenzmanagements bzw. der innerbetrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen sowie dessen

Nutzungsspektrum, Anwendungs- und Umsetzungsfelder analysiert. Die Befragungs- und Beobachtungsergebnisse werden dokumentiert, analysiert und an die Betriebe zurückgemeldet. Davon ausgehend erfolgt eine „SWOT-Analyse<sup>2</sup> zum bestehenden betrieblichen Kompetenzmanagement“. In der SWOT-Analyse, die gemeinsam mit den zuständigen ExpertInnen der Betriebe durchgeführt wird, sollen Stärken und Schwächen bestehender Ansätze, aber auch Chancen und Risiken des demografische Wandels für die Betriebe aufgearbeitet werden. Die „Ergebnisse der SWOT-Analyse“ werden mit den betrieblichen Stakeholdern (Unternehmensleitungen, HR-Abteilungen samt TrainerInnen sowie Betriebsräte) besprochen, um betriebsspezifische Modifikationen des Kompetenzmanagements sowie explizite HR-Maßnahmen abzuleiten und in ein entsprechendes Konzept zu überführen. Sämtliche Maßnahmen münden in ein überarbeitetes Rahmenkonzept für ein Kompetenzmanagement mit demografiesensibler Ausrichtung. Am Ende des Prozesses steht die Vorstellung und gemeinsame Besprechung des modifizierten Kompetenzmanagements in den Betrieben.

### 4.3 Überlegungen für eine weiterführende Forschung

Ein übergeordnetes Ziel der hier vorgestellten Studie besteht darin, einen Gesamteindruck zu vorhandenen Altersstereotypen unter der Belegschaft der am Projekt beteiligten Unternehmen zu gewinnen, um darauf aufbauend ein angepasstes und übertragbares demografiesensibles Kompetenzmanagement entwickeln und implementieren zu können. Die Ergebnisse der Erhebung von Altersstereotypen zeigen, dass die Befragten tendenziell positiv geprägte Altersstereotypen haben. Diese Befunde korrespondieren größtenteils mit den Resultaten vergleichbarer Studien (Hassell & Perrewé, 1994; Kluge & Krings, 2008; Ng & Feldman, 2012).

Im Rahmen der Studie wurden die Faktoren Sozialkompetenzen und Alter ermittelt, die dazu beitragen, das Vorhandensein negativ geprägter Altersstereotypen zu erklären. Allerdings können zu diesem Zeitpunkt und auf der Basis der gewonnenen Daten noch keine tragfähigen Rückschlüsse bezüglich des spezifischen Beitrags der einzelnen Faktoren zur Erklärung von Altersstereotypen gezogen werden. Die Ergebnisse machen jedoch auf relevante Zusammenhänge aufmerksam, so dass weitere Forschungsvorhaben daran anschließen können. Dabei gilt zu herauszuarbeiten, welches Potenzial der breit erforschte Aspekt der Sozialkompetenzen bzw. der des sozial kompetenten Verhaltens zur Aufklärung von Altersstereotypen und Vorurteilen besitzt. Um weitere Einflussfaktoren auf Altersstereotypen im Arbeitskontext ausmachen und verstehen zu können, sollten weitere Forschungsvorhaben zu Altersstereotypen am Arbeitsplatz und Sozialkompetenzen in ihrem Forschungsdesign integrativ berücksichtigen. Angezeigt sind entweder Studien mit experimentellem Design oder der Einsatz von Regressionsmethoden für weitere Rückschlüsse.

---

<sup>2</sup> Als SWOT-Analyse wird ein Instrument der strategischen (Unternehmens-)Planung und Positionierung verstanden, welche auf Strengths (Stärken), Weaknesses (Schwächen), Opportunities (Chancen) und Threats (Gefahren) einer Organisation eingeht.

## 5 Literatur

- Blaine, B. E. (2012). *Understanding the Psychology of Diversity*. Sage Publications.
- Dovidio, J. F., Hewstone, M., Glick, P., & Esses, V. M. (2010). Prejudice, stereotyping and discrimination: Theoretical and empirical overview. *The SAGE Handbook of Prejudice, Stereotyping and Discrimination*, S. 3-29.
- Falkenberg, L. (1990). Improving the accuracy of stereotypes within the workplace. *Journal of Management* 16 (1), S. 107-118.
- Fussangel, K. (2008). *Subjektive Theorien von Lehrkräften zur Kooperation*. Dissertation Universität Wuppertal.
- Hassell, B. L., & Perrewe, P. L. (1995). An examination of beliefs about older workers: Do stereotypes still exist? *Journal of Organizational Behavior*, 16, S. 457-468.
- Hilton, J. L., & Hippel, W. V. (1996). Stereotypes. *Annual Review of Psychology*, 47 (1), S. 237-271.
- Hummert, M. L., Garstka, T. A., O'Brien, L. T., Greenwald, A. G., & Mellott, D. S. (2002). Using the implicit association test to measure age differences in implicit social cognitions. *Psychology and Aging*, 17 (3), S. 482.
- Jochmann, W. (2007). Von unternehmerischen Erfolgsfaktoren zu personalwirtschaftlichen Kompetenzmodellen. In W. Jochmann & S. Gechter (Hg.), *Strategisches Kompetenzmanagement* (S. 3-24): Springer.
- Jones, J. M., Dovidio, J. F., & Vietze, D. L. (Hg.). 2014. *The Psychology of Diversity: Beyond Prejudice and Racism*. Blackwell Publishing.
- Kanning, U. P. (2005). *Soziale Kompetenzen: Entstehung, Diagnose und Förderung*. Hogrefe Verlag.
- Kanning, U. P. (2009). *Diagnostik sozialer Kompetenzen*. (2. Aufl.). Göttingen Hogrefe.
- Kanning, U. P., & Horenburg, M. (2014). Social Competence – An Overview of Contemporary Research and Practice. *Вісник Одеського національного університету. Психологія* (19, Вип. 2), S. 141-153.
- Karipidis, P. (2013). Betriebliches Kompetenzmanagement und demografischer Wandel. *Zeitschrift für Berufs- und Wirtschaftspädagogik*, 109 (4), S. 610-620.
- Kauffeld, S. (2006). *Kompetenzen messen, bewerten, entwickeln: ein prozessanalytischer Ansatz für Gruppen*. (Vol. N.F., Bd. 128). Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Kluge, A., & Krings, F. (2008). Attitudes toward older workers and human resource practices. *Swiss Journal of Psychology*, 67 (1), S. 61-64.
- Lippmann, W. (1922). *Public Opinion*. New York: Harcourt, Brace and Company.
- Ng, T. W., & Feldman, D. C. (2012). Evaluating six common stereotypes about older workers with meta-analytical data. *Personnel Psychology*, 65 (4), S. 821-858.

Posthuma, R. A., & Campion, M. A. (2009). Age stereotypes in the workplace: Common stereotypes, moderators, and future research directions. *Journal of Management*, 35 (1), S. 158-188.

Rebmann, K. & Schlömer, T. (2012). Entwicklung beruflicher Handlungskompetenz im Kontext von Wissensmanagement und Wissensbilanzierung. *berufsbildung*, 66(138), S. 4-7.

Suzaki, K. (1993). *The new shop floor management: Empowering people for continuous improvement*. New York: Free Press.

## 6 Autoren

Prof. Dr. Daniel Pittich

Universität Siegen

Naturwissenschaftlich-Technische Fakultät, Juniorprofessur für Didaktik der Technik an Berufskollegs

Breite Strasse 11, 57076 Siegen

daniel.pittich@uni-siegen.de

Dr. Claudia Weber

Technische Universität Darmstadt

Humanwissenschaftliche Fakultät, Arbeitsbereich Technikdidaktik

Alexanderstr. 6, 64283 Darmstadt

weber@td.tu-darmstadt.de

Dipl.-Psych. Radica Stojanovic

Technische Universität Darmstadt

Humanwissenschaftliche Fakultät, Arbeitsbereich Technikdidaktik

Alexanderstr. 6, 64283 Darmstadt

chokoradica@gmail.com

---

Zitieren dieses Beitrages:

Pittich, D., Weber, C. & Stojanovic, R. (2016). Betriebliches Kompetenzmanagement im Kontext des demografischen Wandels – Konzept und erste Befunde. *Journal of Technical Education (JOTED)*, Jg. 4 (Heft 1), S. 45-63.