

Hilpert, Anita; Luthardt, Nicole

**Durch altersgerechte Personalentwicklung zum demografiefesten Betrieb?  
Das Projekt WEGWEISER – eine berufliche Weiterbildungsmaßnahme zur  
"Fachkraft für Demografie-Management"**

*Magazin erwachsenenbildung.at (2012) 17, 9 S.*



Quellenangabe/ Reference:

Hilpert, Anita; Luthardt, Nicole: Durch altersgerechte Personalentwicklung zum demografiefesten Betrieb? Das Projekt WEGWEISER – eine berufliche Weiterbildungsmaßnahme zur "Fachkraft für Demografie-Management" - In: Magazin erwachsenenbildung.at (2012) 17, 9 S. - URN: urn:nbn:de:0111-opus-73996 - DOI: 10.25656/01:7399

<https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0111-opus-73996>

<https://doi.org/10.25656/01:7399>

in Kooperation mit / in cooperation with:

Meb



Magazin  
erwachsenenbildung.at

<http://www.erwachsenenbildung.at>

#### Nutzungsbedingungen

Dieses Dokument steht unter folgender Creative Commons-Lizenz:  
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/de/deed> - Sie dürfen das Werk bzw. den Inhalt unter folgenden Bedingungen vervielfältigen, verbreiten und öffentlich zugänglich machen: Sie müssen den Namen des Autors/Rechteinhabers in der von ihm festgelegten Weise nennen. Dieses Werk bzw. dieser Inhalt darf nicht für kommerzielle Zwecke verwendet werden und es darf nicht bearbeitet, abgewandelt oder in anderer Weise verändert werden.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

#### Terms of use

This document is published under following Creative Commons-Licence:  
<http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/3.0/de/deed.en> - You may copy, distribute and transmit, adapt or exhibit the work in the public as long as you attribute the work in the manner specified by the author or licensor. You are not allowed to make commercial use of the work or its contents. You are not allowed to alter, transform, or change this work in any other way.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.



#### Kontakt / Contact:

peDOCS  
DIPF | Leibniz-Institut für Bildungsforschung und Bildungsinformation  
Informationszentrum (IZ) Bildung  
E-Mail: [pedocs@dipf.de](mailto:pedocs@dipf.de)  
Internet: [www.pedocs.de](http://www.pedocs.de)

Mitglied der

  
Leibniz-Gemeinschaft

# Magazin

erwachsenenbildung.at



Das Fachmedium für Forschung, Praxis und Diskurs

[www.erwachsenenbildung.at/magazin](http://www.erwachsenenbildung.at/magazin)

Ausgabe 17, 2012

## Aspekte betrieblicher Weiterbildung

Zugänge – Ressourcen – Beispiele

Durch altersgerechte Personal-  
entwicklung zum demografiefesten  
Betrieb?

Das Projekt WEGWEISER – eine berufliche  
Weiterbildungsmaßnahme zur „Fachkraft  
für Demografie-Management“

Anita Hilpert und Nicole Luthardt



# Durch altersgerechte Personalentwicklung zum demografiefesten Betrieb?

Das Projekt WEGWEISER – eine berufliche Weiterbildungsmaßnahme zur „Fachkraft für Demografie-Management“

**Anita Hilpert und Nicole Luthardt**

Hilpert, Anita/Luthardt, Nicole (2012): Durch altersgerechte Personalentwicklung zum demografiefesten Betrieb? Das Projekt WEGWEISER – eine berufliche Weiterbildungsmaßnahme zur „Fachkraft für Demografie-Management“.

In: Magazin erwachsenenbildung.at. Das Fachmedium für Forschung, Praxis und Diskurs. Ausgabe 17, 2012. Wien.

Online im Internet: <http://www.erwachsenenbildung.at/magazin/12-17/meb12-17.pdf>.

Druck-Version: Books on Demand GmbH: Norderstedt.

Schlagworte: WEGWEISER, Demografiekompetenz, berufliche Weiterbildung, mittelständische Unternehmen, ältere ArbeitnehmerInnen, altersgerechte Personalpolitik, Demografie-Management

## Kurzzusammenfassung

Seit März 2012 läuft das Projekt WEGWEISER als Qualifizierungsmaßnahme zur Entwicklung und Etablierung einer wirtschaftlichen und demografieorientierten Personalpolitik in der Stadt Augsburg und im Großraum Schwaben – koordiniert vom Berufsbildungszentrum Augsburg. Zielgruppe des Projektes sind hauptsächlich mittelständische Unternehmen in Schwaben und die dort beschäftigten Führungskräfte und MitarbeiterInnen, deren Demografiekompetenz für das Unternehmen gestärkt werden soll. Der vorliegende Beitrag gibt einen Überblick über die Inhalte und Ziele des Projektes sowie über Instrumente und Methoden. Abschließend werden erste – positive wie herausfordernde – Erfahrungen mit der Konzeption und Durchführung des Projektes geschildert.

07

# Durch altersgerechte Personalentwicklung zum demografiefesten Betrieb?

Das Projekt WEGWEISER – eine berufliche Weiterbildungsmaßnahme zur „Fachkraft für Demografie-Management“

Anita Hilpert und Nicole Luthardt

**Um die strukturelle Veränderung der Bevölkerung als Chance und nicht nur als Zumutung zu verstehen, ist es für Unternehmen wichtig, frühzeitig eine demografieorientierte Personalpolitik zu konzipieren und im letzten Schritt auch dauerhaft zu verankern. Um dies realisieren zu können, werden Projekte wie WEGWEISER zukünftig immer mehr an Bedeutung gewinnen, insbesondere für klein- und mittelständische Unternehmen, die von den Folgen demografischer Entwicklungen noch stärker betroffen sein können als Großunternehmen.**

## Ausgangslage

„Wir werden älter, wir werden weniger und unsere Gesellschaft wird vielfältiger“ (Bundesministerium des Innern 2012, S. 6) – so wird die Bevölkerungsentwicklung in der 2012 veröffentlichten Demografiestrategie der deutschen Bundesregierung „Jedes Alter zählt“ einleitend und prägnant zusammengefasst. Jede/r Einzelne, die sozialen Sicherungssysteme, das Bildungswesen, die Gesellschaft und die Unternehmen müssen sich aufgrund des demografischen Wandels<sup>1</sup> aktuellen und zukünftigen Herausforderungen stellen. Regionalisierte Bevölkerungsvorausrechnungen zeigen, dass der Freistaat Bayern von dieser Entwicklung nicht

verschont bleiben wird,<sup>2</sup> allen voran die Landkreise Augsburg, Kaufbeuren und Günzburg im Regierungsbezirk Schwaben (vgl. Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung 2011, S. 10.). Konkret bedeutet das für die in dieser Region ansässigen Unternehmen, dass stetig weniger junge und qualifizierte Männer und Frauen auf den Ausbildungs- respektive Beschäftigungsmarkt strömen werden, während gleichzeitig die ebenso von der Personenzahl sinkende ArbeitnehmerInnenschaft länger im Berufsleben verbleiben wird und demnach die Lebensarbeitszeit der Erwerbspersonen steigt.

Der beruflichen Weiterbildung wird in diesem Zusammenhang eine besondere Relevanz zugesprochen.

1 Demografischer Wandel wird im Rahmen dieses Beitrages als Veränderung der Bevölkerungsentwicklung verstanden, die geprägt ist von steigender Lebenserwartung, niedrigen Geburtenraten, sinkender Bevölkerungszahl sowie Außen- und Binnenwanderung (siehe Statistische Ämter des Bundes und der Länder 2011).

2 Wichtige statistische Veränderungen des Freistaats Bayern für das Jahr 2030 können folgendermaßen beschrieben werden: 1.) Die Zahl der Neugeborenen wird im Vergleich zum Jahr 2008 um ca. 10% sinken (von 106.000 auf 98.000) bei gleichzeitig steigender Lebenserwartung der Jungen um drei, der Mädchen um vier Jahre; 2.) die seit mehreren Jahren anhaltende negative Differenz zwischen Geburten und Sterbefällen wird für Bayern in den nächsten Jahrzehnten weiter von -15.000 auf -49.000 ansteigen; 3.) eine Abschwächung der Ost-West-Wanderung sorgt für einen geringeren Zustrom an erwerbsfähigen Personen aus den neuen Bundesländern (siehe Statistische Ämter des Bundes und der Länder 2011).

So sollen etwa künftig Bildungsreserven und Bildungsbedürfnisse der älteren ArbeitnehmerInnen besser berücksichtigt werden oder Voraussetzungen geschaffen werden, um eine kontinuierliche lebensbegleitende Weiterqualifizierung aller Betroffenen zu gewährleisten (vgl. Schiersmann 2007, S. 21f.). Ein „umfassender Bewusstseinswandel“ der Unternehmen selbst, der ArbeitnehmerInnen sowie der Sozialpartner wird erforderlich sein (vgl. Bundesministerium des Innern 2012, S. 16f.). Das Wissen über die strukturellen Zusammenhänge im demografischen Wandel und die damit verbundenen Auswirkungen avancieren zu zentralen Handlungsfeldern künftiger Personalpolitik, um auch weiterhin im nationalen und internationalen Wettbewerb bestehen zu können. GeschäftsführerInnen, Personalverantwortliche sowie Organisations- und UnternehmensentwicklerInnen müssen sich u.E. mit den verschiedenen Handlungsfeldern des demografischen Wandels auseinandersetzen, über die geeigneten Interventionsmöglichkeiten und Planungsinstrumente verfügen sowie vorausschauende Maßnahmen ergreifen können.

## Das Projekt WEGWEISER

Dies ist auch eine der wesentlichen Zielsetzungen des Projektes WEGWEISER (Laufzeit März 2012 bis Februar 2014), das Unternehmen und Führungskräfte dabei unterstützen soll, die mit dem demografischen Wandel einhergehenden betriebspezifischen Veränderungen zu erkennen sowie eine wirtschaftliche und demografiefeste Personalpolitik zu entwickeln und umzusetzen. Träger des Projekts ist das Berufsbildungszentrum Augsburg & Schwaben der Lehmbaugruppe gGmbH (BBZ)<sup>3</sup>; zuständig für die Projektleitung und -koordination ist Anita Hilpert. Vollständig finanziert werden die Bereiche Schulung, Coaching, Lehr-/Lernmittel und

DozentInnenhonorare aus Mitteln des Europäischen Sozialfonds (ESF) und der Bayerischen Staatsregierung. Das mit der Mittelbereitstellung einhergehende hohe Maß an Dokumentations- und Evaluationsverpflichtungen stellt sicher, dass die Voraussetzungen, die an die Mittelvergabe gebunden sind, eine regelmäßige Überprüfung durchlaufen und somit eine kontinuierlich hohe Qualität der Bildungsmaßnahme garantiert werden kann.

## Zielgruppe

WEGWEISER ist ein Angebot, das sich hauptsächlich an mittelständische Unternehmen und die dort Beschäftigten in der Personalentwicklung, in Führungs- und Leitungspositionen, aber auch an Mitglieder des Betriebsrates richtet, deren Demografiekompetenz für das Unternehmen gestärkt werden soll. Potenzielle TeilnehmerInnen werden vor allem in den Regionen Stadt Augsburg, Landkreis Augsburg, Landkreis Aichach-Friedberg, Stadt Kempten und Region Oberallgäu sowie in den Städten Neu-Ulm, Günzburg und der Region Nordschwaben angesprochen. Generell sind jedoch Unternehmen aus ganz Bayern zur Teilnahme berechtigt und förderfähig<sup>4</sup>.

## Herangehensweise

Die vermittelten Inhalte orientieren sich an den Kriterien von AGE CERT, dem deutschlandweit ersten Qualitätssiegel für demografiefeste Personal- und Unternehmenspolitik, das von der Marie-Luise und Ernst Becker Stiftung<sup>5</sup> verliehen wird. Im Rahmen von AGE CERT sind drei Dimensionen (Gesundheit, Qualifikation und Motivation) und daraus abgeleitet fünf Handlungsfelder für eine altersgerechte Personalpolitik maßgeblich; nämlich

- „*altersgerechte Arbeitsgestaltung*“

3 Das BBZ ist eine gemeinnützige Institution für berufliche Weiterbildung in Schwaben, im Allgäu sowie im Ulmer Raum. Seine Aufgabe besteht unter anderem darin, unterschiedliche Zielgruppen kompetent zu beraten, die Suche nach dem passenden Beruf, der geeigneten Stelle oder der richtigen Mitarbeiterin/dem richtigen Mitarbeiter individuell zu unterstützen, praxisnah und passgenau zu qualifizieren sowie erforderliche Prozesse der Personalentwicklung anzustoßen und zu begleiten.

4 Personen, die nicht zum förderfähigen Personenkreis zählen, können selbstverständlich auch am Projekt teilnehmen, jedoch müssen die Weiterbildungskosten selbst getragen werden.

5 Die Becker Stiftung verfolgt, ähnlich wie das BBZ Augsburg mit dem Projekt WEGWEISER, das Ziel, Unternehmen für die Auswirkungen des demografischen Wandels zu sensibilisieren, durch den Einsatz unterschiedlicher Instrumentarien Aussagen zum Status der demografieorientierten Personalpolitik zu treffen und durch die Unterstützung neuer Projekte die Personalpolitik mittel- und langfristig positiv zu beeinflussen. Mit dem AGE CERT werden Unternehmen ausgezeichnet, die unter Beweis stellen, dass ihre Konzepte „auf unternehmens-interne Entwicklung von Mitarbeiterpotenzialen zielen und so zum Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit beitragen“ (Marie-Luise und Ernst Becker Stiftung 2011, S.1).

- *altersgerechte Laufbahngestaltung*
- *altersgerechte Förderung des Gesundheitsverhaltens*
- *altersgerechte Weiterbildung und*
- *altersgerechte Gratifikations- und Anreizgestaltung*“ (Marie-Luise und Ernst Becker Stiftung 2011, S. 1).

## Methodische Ausgestaltung

Das u.E. innovative Konzept der beruflichen Qualifizierungsmaßnahme WEGWEISER gliedert sich insgesamt in drei Phasen (Schulungsphase, Projektphase, Follow-up-Workshop), die aufeinander aufbauen und einen Theorie-Praxis-Transfer ermöglichen, der in herkömmlichen Qualifizierungsmaßnahmen in diesem Ausmaß selten gegeben ist.

In der Schulungsphase werden fünf Module bearbeitet, die sich mit den unterschiedlichen Handlungsfeldern (in Anlehnung an AGE CERT) des demografischen Wandels auseinandersetzen. Die Bearbeitung eines Moduls dauert insgesamt zwei Tage à sieben Stunden – somit erstreckt sich die Schulungsphase insgesamt auf zehn Tage, wobei pro Monat ein Modul aufbereitet wird.

Inhaltlich werden folgende Schwerpunkte in den Modulen abgedeckt:

- Grundlagenkenntnisse (Zahlen, Daten, Fakten zum demografischen Wandel; Analyseinstrumente/Demografiewerkzeuge und Typen der Altersstruktur)
- Gesundheits- und Arbeitsschutz (betriebliches Gesundheitsmanagement; Arbeits- und Gesundheitsschutz; Nutzen; Finanzierung und Förderung)
- Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation (altersgerechte Arbeitszeitgestaltung; Arbeitsstrukturierungsmaßnahmen und Arbeitszeitmodelle; Maßnahmen; Best-Practice-Beispiele und Arbeitshilfen)
- Führung und Motivation (Unternehmenskultur; Führungsleitlinien; Kommunikation; Fachkräftesicherung und Innovationsmanagement; Diversity Management und Change Management; Talentmanagement)

- Qualifizierung und Kompetenzentwicklung (Bildung und Qualifizierung aller Alters- und Beschäftigungsgruppen; Wissensmanagement und Transfer; lebenslanges Lernen).

In der ersten Phase, der intensiven Schulungsphase, erhalten die Teilnehmenden einen Einblick in unterschiedliche Planungsinstrumente (beispielsweise in die Altersstrukturanalyse), die es ermöglichen sollen, sich mit den Kennzeichen und Folgen des demografischen Wandels (pro-)aktiv auseinanderzusetzen. Neben der theoretischen Wissensvermittlung besteht auf der einen Seite die Möglichkeit, in Kleingruppen mit partizipativ gestalteter Gesprächsatmosphäre oder in Einzelgesprächen mit der/m Dozierenden Problemfelder und Erfahrungen zu schildern und auch einzelne Instrumente ansatzweise zu erproben. Auf der anderen Seite können bereits in dieser Phase der Qualifizierung eigene Interessenschwerpunkte gesetzt oder unternehmensrelevante Zielperspektiven in den Blick genommen werden. Am Ende der Schulungsphase haben die Teilnehmenden einen Überblick über relevante Handlungsfelder gewonnen und durch Best-Practice-Beispiele mögliche Interventionsstrategien kennengelernt. In einem nächsten Schritt werden diese neu erworbenen Kenntnisse genutzt, um eigene Projektideen mit unterschiedlichen Schwerpunkten zu entwickeln und Wege zu finden, diese im Unternehmen zu implementieren. Die selbst initiierten und organisierten Projekte orientieren sich, so die Erfahrung aus dem ersten Durchlauf, vor allem an der Nachfrageseite<sup>6</sup>, wobei auch die individuellen Interessen sowie die Rolle der Teilnehmenden innerhalb des Unternehmens einen nachweisbaren Effekt auf die Auswahl und die Struktur der Projekte haben.

In der zweiten Phase der Qualifizierung (Projektphase) setzen die Teilnehmenden ihre Projekte im jeweiligen Unternehmen in die Praxis um. Hierbei erhalten sie Unterstützung durch begleitende Coaching-Einheiten der Dozierenden, die sie in der Schulungsphase kennengelernt haben. Der Transfer, der in dieser Phase stattfindet, ermöglicht erste praktische Erfahrungen mit einer demografieorientierten Personal- und Unternehmenspolitik und zeigt auf, dass Handlungsalternativen möglich und durchführbar sind.

<sup>6</sup> Welche Handlungsfelder sind für welches Unternehmen relevant? Welche kontextuellen Faktoren (MitarbeiterInnenzahlen, Altersstruktur des Unternehmens etc.) spielen eine bedeutende Rolle? Wo existiert der dringlichste Handlungsbedarf?

In der dritten und letzten Phase, dem Follow-up-Workshop, der eineinhalb Tage dauert, treffen sich alle TeilnehmerInnen erneut und stellen die betrieblichen Demografie-Projekte vor. Anschließend treten sie in einen Austausch über Umsetzungserfahrungen und Best-Practice im Unternehmen. Die Qualifizierung endet mit der Zertifizierung als „Fachkraft für Demografie-Management“. Die Projektleitung sowie die Dozierenden regen in dieser letzten Phase der Qualifizierung auch die Vernetzung der Teilnehmenden und den weiteren inhaltlichen und fachlichen Austausch an. So soll für die TeilnehmerInnen die Möglichkeit geschaffen werden, durch Gesprächskreise auch zukünftig die Auseinandersetzung mit der Thematik des demografischen Wandels voranzutreiben und gegebenenfalls auch Kooperationsprojekte zu initiieren.

## Erste Erfahrungen

Zum jetzigen Zeitpunkt (Stand Oktober 2012) kann über Erfahrungen mit der Vorbereitung sowie dem Ablauf der Schulungsphase und der Projektphase aus der ersten Qualifizierungsrunde berichtet werden.

Die TeilnehmerInnenakquise wurde anhand von fünf Strategien verfolgt:

- Anschreiben der Zielgruppen des Projekts (hauptsächlich BetriebsrätInnen und Personalabteilungen) und Zusenden von Informationsmaterial
- direkte Kontaktaufnahme mit Unternehmen, die bereits als Kooperationspartner in vorherigen Projekten oder Qualifizierungsmaßnahmen des BBZ mitgewirkt haben
- Kaltakquise bei Unternehmen der Region Schwaben, die besonders von der demografischen Entwicklung betroffen zu sein scheinen, z.B. Alten- oder SeniorInnenwohnheime und die chemische Industrie<sup>7</sup>
- Presseartikel in regionalen Zeitungen und
- Kooperationen vor Ort mit der Wirtschaftsförderung oder Standortentwicklungsgesellschaften.

Bereits in der Vorbereitung für die erste Umsetzung der Qualifizierungsmaßnahme (März bis September 2012) hat sich gezeigt, dass nicht jede Strategie gleichermaßen erfolgreich war bzw. nur durch die Kombination von zwei oder drei Maßnahmen ein positiver Rücklauf erfolgte. Die meisten TeilnehmerInnen konnten erst durch direkte Kontaktaufnahme gewonnen werden. Ein signifikant höheres Interesse für das Projekt stellte sich bei den Zielgruppen bzw. Unternehmen ein, die bereits erste Handlungsfelder erkannt bzw. erste Erfahrungen mit den Folgen des demografischen Wandels gesammelt hatten und bislang nicht über das Wissen verfügten, mit diesen Herausforderungen adäquat umzugehen – beispielsweise in Fällen häufigerer Krankmeldungen älterer ArbeitnehmerInnen oder durch fehlenden Zulauf qualifizierter BewerberInnen. Zudem führten die positiven Berichte zufriedener ProjektteilnehmerInnen zu einem Anstieg bei den Anmeldungen für kommende Qualifizierungsrunden.

Ein weiterer wichtiger Erfahrungswert liegt darin, dass sich die Akquise in den ländlich geprägten Durchführungsorten (Günzburg, Kempten) verglichen mit der Stadt Augsburg wesentlich schwieriger gestaltet. Laut Bayerischem Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung sind, wie bereits vorne erwähnt, genau diese Regionen (und somit auch die dort ansässigen mittelständischen Unternehmen) noch stärker von den Auswirkungen des demografischen Wandels betroffen (Landflucht, sinkende Kinderzahlen etc.). Weshalb diese Unternehmen und deren Belegschaft kaum zu gewinnen sind, bleibt offen. Es wären unterschiedliche Erklärungsansätze denkbar, beispielsweise das noch fehlende Bewusstsein für die Thematik, negative Erfahrungen mit vorherigen Projektimplementierungen oder auch betriebsinterne Gründe (fehlende Teilnahmebereitschaft bei der Belegschaft oder die Tatsache, Personal für den erforderlichen Zeitraum abzustellen etc.)<sup>8</sup>.

Die Tatsache, dass es sich bei WEGWEISER um eine für die TeilnehmerInnen kostenfreie Qualifizierung

7 In Einrichtungen der Alten- und SeniorInnenpflege ist u.E. ein durchschnittlich höheres Arbeitsalter der meist weiblichen Belegschaft vorzufinden und in der chemischen Industrie existiert seit einigen Jahren (2008) bereits ein Flächentarifvertrag zum Thema Demografie.

8 In der Konzeption und Betreuung des Projekts hat sich mehrmals herauskristallisiert, dass eine Begleitforschung zu der Thematik der demografieorientierten Personalentwicklung in KMUs auf regionaler Ebene unter Berücksichtigung unternehmensspezifischer Faktoren unumgänglich ist.



und Zertifizierung handelt, hat vor Projektstart vermuten lassen, dass Unternehmen und/oder ihre MitarbeiterInnen hohes Interesse an der Weiterbildungsmaßnahme äußern würden. Es zeigt sich jedoch in den ersten drei Qualifizierungsrunden in Augsburg und in Kempten (pro Qualifizierungsrunde 11,5 Tage innerhalb ca. sechs Monaten plus Projektlaufzeit von drei Monaten), dass die indirekten Kosten (Arbeitszeitausfall oder Mittel zur Kompensation des Arbeitsausfalles) für die Motivation und tatsächliche Teilnahme ausschlaggebend sind und eine wichtige Einflussgröße auf die Weiterbildungsbereitschaft darstellen. Da sich das Projekt hauptsächlich an mittelständische Unternehmen richtet, ist der Arbeitsausfall der TeilnehmerInnen anscheinend nur schwer zu kompensieren. Ob die in diesem Zusammenhang geäußerten Vorbehalte der tatsächlichen Unternehmenssituation entsprechen oder Ausdruck mangelnden Interesses sind, kann an dieser Stelle, wie schon oben diskutiert, nicht geklärt werden. Zu konstatieren ist jedoch, dass die Qualifikation, Erfahrung und Professionalität der Dozierenden eine wichtige Rolle für die TeilnehmerInnengewinnung spielen. Erst der Verweis auf eine mehrjährige Berufserfahrung im jeweiligen Fachgebiet sowie die vorhandenen Erfahrungen in der Lehrtätigkeit trugen dazu bei, vorhandene Skepsis zu überwinden.

Eingedenk der indirekten Kosten für die Unternehmen wurde sehr häufig die Frage nach den Erträgen und dem konkreten betrieblichen Nutzen der Qualifizierungsmaßnahme gestellt. Auch wenn die Fragen nach dem Mehrwert der beruflichen Qualifizierungsmaßnahme nachvollziehbar und gerechtfertigt sind, muss festgehalten werden, dass verallgemeinerbare Aussagen hier nicht möglich sind<sup>9</sup>. Die Ziele des Projekts sind nämlich gleichermaßen:

- kurzfristiger Art (das frühzeitige Erkennen der mit dem demografischen Wandel einhergehenden Veränderungen und Herausforderungen und das Benennen einzelner oder mehrerer Handlungsfelder)

- mittelfristiger Art (das Ableiten von Interventionsstrategien) und
- langfristiger Art (Implementierung von Projekten sowie die Entwicklung und die Etablierung einer nachhaltigen Personal- und Unternehmenspolitik).

So zeigt sich der konkrete Mehrwert der Qualifizierung erst, wenn die Projekte nach einer längeren Zeit Ergebnisse und tatsächliche Veränderungen im Unternehmen aufzeigen und/oder Verbesserungen erzielen.

Als Ergebnis der ersten beiden Qualifizierungsrunden kann festgehalten werden, dass die von den Teilnehmenden gewählten Themen der Demografie-Projekte sehr heterogen und unternehmens- wie problembezogen sind sowie unterschiedliche Handlungsfelder ansprechen. Die Bandbreite reicht von Altersstrukturanalysen über die Einführung eines Betrieblichen Gesundheitsmanagements bis hin zu einem Konzept zur strukturierten Einarbeitung neuer MitarbeiterInnen oder Möglichkeiten der altersgerechten Arbeitsplatzgestaltung. In einem Fall wurden die Inhalte der Schulungsphase auch dafür genutzt, einen Leitfaden mit unterschiedlichen Schwerpunkten für den Umgang mit den spezifischen Herausforderungen der Demografieentwicklung zu erstellen, der sowohl für die Unternehmensleitung wie auch für die Arbeit der Betriebsratsangehörigen gedacht sein kann. Die Reichweite und Verschiedenheit der initiierten Projekte hat den Teilnehmenden während der Abschlusspräsentation noch einmal vor Augen geführt, welche Auswirkungen und Folgen der demografische Wandel haben kann und welche Möglichkeiten gegeben sind, sich diesen Herausforderungen zu stellen.

Besonders hervorzuheben ist die Tatsache, dass im Rahmen der Projektentwicklung in den einzelnen Unternehmen Arbeitsgemeinschaften gegründet wurden, die sich explizit mit bestimmten Faktoren der Projektetablierung beschäftigten. Neben der Arbeitsteilung hatte das zur Folge, dass die

<sup>9</sup> Die immer wiederkehrenden Fragen nach dem Ertrag des Projektes lassen auch vermuten, dass die Handlungsfelder und die Auswirkungen des demografischen Wandels in ihrer vollen Bandbreite in den einzelnen Unternehmen bzw. von der Unternehmensspitze noch nicht oder nur partiell erkannt worden sind. Und das, obwohl das Thema demografischer Wandel seit Jahren wie ein Schreckgespenst durch die deutsche Medienlandschaft zieht (das zeigen beispielsweise Artikelüberschriften wie „Aussterben angesagt“ in der Zeit online 2008; „Die Zeitbombe tickt“ in Focus online 2009 oder „Die Verlierer der Überalterung“ in der Zeit online 2012) und auch die fachlichen Publikationen zu diesem Thema kaum noch überschaubar sind. Anscheinend hat in einigen Fällen die unternehmensspezifische Situation (z.B. Unternehmen mit vielen jungen MitarbeiterInnen oder kaum Fluktuation innerhalb des MitarbeiterInnenkreises) ein Nachdenken über die Problematik bisher noch nicht notwendig gemacht.



MitarbeiterInnen der einzelnen Arbeitsgruppen für die Problematik sensibilisiert werden konnten, en passant zu MultiplikatorInnen avancierten und so die dauerhafte Beschäftigung mit einzelnen Handlungsfeldern des demografischen Wandels auf einer breiteren Basis sichergestellt wurde.

## Ausblick

Wie kann die berufliche Qualifizierungsmaßnahme WEGWEISER – Fachkraft für Demografie-Management optimiert werden? Ist die demografieorientierte Personalpolitik ein Lösungsansatz für die Auswirkungen des demografischen Wandels in Unternehmen?

Das Ziel von WEGWEISER, durch die Qualifizierung einerseits eine Sensibilisierung für die Thematik des demografischen Wandels bei den Unternehmen und deren Führungskräfte und Personalverantwortliche zu erreichen und andererseits erste Schritte in eine demografieorientierte Personalpolitik vorzubereiten, kann u.E. nach den in den ersten beiden durchgeführten Kursmaßnahmen gemachten Erfahrungen bei allen Teilnehmenden als erreicht betrachtet werden. Im Follow-up-Workshop hat sich gezeigt, dass alle Beteiligten des Projektes (und hier sind auch die konkreten Vorgesetzten der ProjektteilnehmerInnen einbezogen) für die Problematik des demografischen Wandels sensibilisiert wurden. Charakteristisch für diesen Prozess soll folgende

Aussage eines Teilnehmers stehen: „Ich bin voller Tatendrang und mache weiter“.

Die Konzeption der Lehr-Lern-Settings in der Schulungsphase (Wissenserweiterung und Praxistransfer, partizipative Arbeitsatmosphäre etc.) wurde von allen Befragten im Abschlussgespräch als sehr positiv empfunden, da sich die Dozierenden an den Interessen und Bedürfnissen der Teilnehmenden orientierten. Die Einzelgespräche, -beratung und das Einzelcoaching in der Projektphase wurden ebenfalls hervorgehoben und im Abschlussfeedback als förderlich bezeichnet. Die angenehme Arbeits- und Lernatmosphäre hatte zur Folge, dass bisher keine Drop-Out-Fälle im Projekt verzeichnet wurden, was für Maßnahmen der beruflichen Weiterbildung, die sich über mehrere Wochen oder Monate erstrecken, u.E. nicht immer typisch ist.

Die größte Herausforderung besteht aber weiterhin in der KundInnenakquise und der notwendigen Sensibilisierung der Unternehmen und Führungskräfte für den demografischen Wandel. Indem die AdressatInnen für die nächsten Projektrunden noch gezielter und individualisierter angesprochen werden, wird erhofft, dass ein Prozess des Umdenkens beginnt und dem Berufsbildungszentrum die Möglichkeit gegeben wird, durch diese Qualifizierungsmaßnahme neue Handlungsalternativen für die Unternehmensführung aufzuzeigen. Die Präsentation der einzelnen Projekte hat deutlich werden lassen, dass das erfolgreiche Implementieren neuer Handlungsalternativen einer langfristigen Planung und einer nachhaltigen Konzeption bedarf.

# Literatur

## Verwendete Literatur

**Bayerisches Landesamt für Statistik und Datenverarbeitung (2011):** Beiträge zur Statistik Bayerns. Regionalisierte Bevölkerungsvorausberechnungen für Bayern bis 2030. Demographisches Profil für die Region Augsburg. Online im Internet: <https://www.statistik.bayern.de/statistik/byrbz/REGION09.pdf> [Stand: 2012-10-22].

**Bundesministerium des Innern (2012):** Jedes Alter zählt. Die Demografiestrategie der Bundesregierung. Online im Internet: [http://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Themen/Politik\\_Gesellschaft/DemographEntwicklung/demografiestrategie.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](http://www.bmi.bund.de/SharedDocs/Downloads/DE/Themen/Politik_Gesellschaft/DemographEntwicklung/demografiestrategie.pdf?__blob=publicationFile) [Stand: 2012-10-22].

**Marie-Luise und Ernst Becker Stiftung (2011):** AGE CERT – Konzeptionelle Grundlagen. Online im Internet: <http://www.agecert.de/ueber-age-cert/grundlagen.html> [Stand: 2012-10-22].

**Schiersmann, Christiane (2007):** Berufliche Weiterbildung. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

## Weiterführende Literatur

**Statistische Ämter des Bundes und der Länder (2011):** Demografischer Wandel in Deutschland. Heft 1: Bevölkerungs- und Haushaltsentwicklungen im Bund und in den Ländern. Online im Internet: [https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/VorausberechnungBevoelkerung/Bevoelkerungshaushaltsentwicklung5871101119004.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/Thematisch/Bevoelkerung/VorausberechnungBevoelkerung/Bevoelkerungshaushaltsentwicklung5871101119004.pdf?__blob=publicationFile) [Stand: 2012-10-22].

## Weiterführende Links

**AGE CERT:** <http://www.agecert.de>

**Berufsbildungszentrum Augsburg der Lehmbaugruppe gGmbH:** <http://www.bbz-augsburg.de>



**Anita Hilpert, M.A.**

[anita.hilpert@bbz-augsburg.de](mailto:anita.hilpert@bbz-augsburg.de)  
<http://www.bbz-augsburg.de>  
+49 (0)821 79611110

Seit 2004 leitet Anita Hilpert Projekte und Trainings im Bereich Personal- und Standortentwicklung in Deutschland und Österreich. Darunter Projekte, die von der EU und dem Europäischen Sozialfonds finanziert werden. Seit 2009 ist sie hauptberuflich am Berufsbildungszentrum Schwaben in Augsburg als Projektleiterin tätig. In nebenberuflicher Tätigkeit unterrichtet sie an der Hochschule Augsburg und der Dualen Hochschule Baden-Württemberg. Sie studierte nach der Ausbildung zur Management Assistentin an der European Management Academy in Wien Kommunikationswissenschaften, Publizistik sowie Psychologie und absolvierte Weiterbildungen im Bereich Führungskräfte-Training, Demografie, Projektmanagement und Psychotherapie.



**Nicole Luthardt, M.A.**

[Nicole.luthardt@phil.uni-augsburg.de](mailto:Nicole.luthardt@phil.uni-augsburg.de)  
<http://www.philso.uni-augsburg.de>  
+49 (0)821 5984109

Nicole Luthardt studierte an der Friedrich-Schiller-Universität Jena im Hauptfach Erziehungswissenschaft mit dem Schwerpunkt Erwachsenen- und Weiterbildung. Nach erfolgreichem Abschluss des Magisterstudiums ist sie seit September 2010 als wissenschaftliche Mitarbeiterin an der Universität Augsburg beschäftigt. Die Schwerpunkte ihrer Lehr- und Forschungstätigkeiten sind aktuelle Fragen zum lebenslangen Lernen, zum demografischen Wandel und zur öffentlichen Verantwortung sowie unterschiedliche Themenspektren innerhalb der beruflichen Weiterbildung.

# Can age-appropriate personnel development help businesses successfully deal with demographic changes?

The WEGWEISER project-A CVET measure to train "Demography Management Experts"

## Abstract

Since March 2012, the WEGWEISER project has been run as a qualification measure for the development and establishment of an economic and demographically oriented personnel policy in the City of Augsburg and in Greater Swabia. It is coordinated by the *Berufsbildungszentrum Augsburg* (Augsburg Vocational Training and Educational Centre). The project's main target group are medium-sized businesses in Swabia and their executives and employees whose knowledge of demography shall be increased for the benefit of the businesses. The present article provides an overview of the project's content and objectives as well as the instruments and methods used. The article concludes with initial experiences, both positive and challenging, concerning the planning and implementation of the project.

# Impressum/Offenlegung



## Magazin erwachsenenbildung.at

Das Fachmedium für Forschung, Praxis und Diskurs

Gefördert aus Mitteln des ESF und des BMUKK  
Projekträger: Bundesinstitut für Erwachsenenbildung  
Koordination u. Redaktion: Institut EDUCON – Mag. Wilfried Hackl

erscheint 3 x jährlich online, mit Parallelausgabe im Druck

Online: [www.erwachsenenbildung.at/magazin](http://www.erwachsenenbildung.at/magazin)

Herstellung und Verlag der Druck-Version:  
Books on Demand GmbH, Norderstedt

ISSN: 1993-6818 (Online)  
ISSN: 2076-2879 (Druck)  
ISSN-L: 1993-6818  
ISBN: 9783848231263

## Medieninhaber



Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur  
Minoritenplatz 5  
A-1014 Wien



Bundesinstitut für Erwachsenenbildung  
Bürglstein 1-7  
A-5360 St. Wolfgang

## Herausgeber der Ausgabe 17, 2012

Dr. Arthur Schneeberger (Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft)

## HerausgeberInnen des Magazin erwachsenenbildung.at

Mag.<sup>a</sup> Regina Rosc (Bundesministerium für Unterricht, Kunst und Kultur)  
Dr.<sup>in</sup> Margarete Wallmann (Bundesinstitut für Erwachsenenbildung)  
Mag. Wilfried Hackl (Geschäftsführender Hrsgr., Institut EDUCON)

## Fachredaktion

Univ.-Prof.<sup>in</sup> Dr.<sup>in</sup> Elke Gruber (Universität Klagenfurt)  
Dr. Christian Kloyber (Bundesinstitut für Erwachsenenbildung)  
Dr. Lorenz Lassnigg (Institut für höhere Studien)  
Dr. Arthur Schneeberger (Institut für Bildungsforschung der Wirtschaft)  
Dr. Stefan Vater (Verband Österreichischer Volkshochschulen)  
Ina Zwirger (ORF Radio Ö1)

## Online-Redaktion

Mag.<sup>a</sup> Bianca Friesenbichler (Institut EDUCON)

## Fachlektorat

Mag.<sup>a</sup> Laura R. Rosinger (Textconsult)

## Übersetzung

Übersetzungsbüro Mag.<sup>a</sup> Andrea Kraus

## Satz

Andreas Brandstätter (/andereseiten / grafik.layout)

## Design

Karin Klier (tür 3))) DESIGN)

## Website

wukonig.com | Wukonig & Partner OEG

## Medienlinie

Das „Magazin erwachsenenbildung.at. Das Fachmedium für Forschung, Praxis und Diskurs“ enthält Fachbeiträge von AutorInnen aus Wissenschaft und Praxis und wird redaktionell betrieben. Es richtet sich an Personen, die in der Erwachsenenbildung und verwandten Feldern tätig sind, sowie an BildungsforscherInnen und Studierende. Jede Ausgabe widmet sich einem spezifischen Thema. Ziele des Magazin erwachsenenbildung.at sind die Widerspiegelung und Förderung der Auseinandersetzung über Erwachsenenbildung seitens Wissenschaft, Praxis und Bildungspolitik. Weiters soll durch das Magazin der Wissenstransfer aus Forschung und innovativer Projektlandschaft unterstützt werden. Die eingelangten Beiträge werden einem Review der Fachredaktion unterzogen. Zur Veröffentlichung ausgewählte Artikel werden lektoriert und redaktionell bearbeitet. Namentlich ausgewiesene Inhalte entsprechen nicht zwingend der Meinung der HerausgeberInnen oder der Redaktion. Die HerausgeberInnen übernehmen keine Verantwortung für die Inhalte verlinkter Seiten und distanzieren sich insbesondere von rassistischen, sexistischen oder sonstwie diskriminierenden Äußerungen oder rechtswidrigen Inhalten.

Als Online-Medium konzipiert und als solches weitergeführt, ist das Magazin erwachsenenbildung.at beginnend mit der Ausgabe 7/8, 2009 zusätzlich in Druckform erhältlich.

## Urheberrecht und Lizenzierung

Wenn nicht anders angegeben, erscheinen die Artikel des „Magazin erwachsenenbildung.at“ unter der „Creative Commons Lizenz“. BenutzerInnen dürfen den Inhalt zu den folgenden Bedingungen vervielfältigen, verbreiten und öffentlich aufführen:

- Namensnennung und Quellenverweis. Sie müssen den Namen des/der AutorIn nennen und die Quell-URL angeben.
- Keine kommerzielle Nutzung. Dieser Inhalt darf nicht für kommerzielle Zwecke verwendet werden.
- Keine Bearbeitung. Der Inhalt darf nicht bearbeitet oder in anderer Weise verändert werden.
- Nennung der Lizenzbedingungen. Im Falle einer Verbreitung müssen Sie anderen die Lizenzbedingungen, unter die dieser Inhalt fällt, mitteilen.
- Aufhebung. Jede dieser Bedingungen kann nach schriftlicher Einwilligung des Rechtsinhabers aufgehoben werden.

Die gesetzlichen Schranken des Urheberrechts bleiben hiervon unberührt. Nähere Informationen unter [www.creativecommons.at](http://www.creativecommons.at).

Im Falle der Wiederveröffentlichung oder Bereitstellung auf Ihrer Website senden Sie bitte die URL und/oder ein Belegexemplar elektronisch an [redaktion@erwachsenenbildung.at](mailto:redaktion@erwachsenenbildung.at) oder postalisch an die angegebene Kontaktadresse.

## Kontakt und Hersteller

Magazin erwachsenenbildung.at  
Das Fachmedium für Forschung, Praxis und Diskurs  
p.A. Institut EDUCON  
Bürgergasse 8-10  
A-8010 Graz  
[redaktion@erwachsenenbildung.at](mailto:redaktion@erwachsenenbildung.at)  
<http://www.erwachsenenbildung.at/magazin>