



Hoffmann, Lutz (Hrsg.)

## KCI Schriftenreihe Band 1

# Generations@study Praxisworkshop Erfolgreich studieren 40+? Frankfurt a. M. | 19. März 2013

Gauer, Teresa | Göllner, Christine

© 2013 by



**Akademie  
Verlags- und Druck-  
Gesellschaft mbH**

MA Akademie Verlags-  
und Druck-Gesellschaft mbH  
Leimkugelstraße 6, 45141 Essen  
Tel. 0201 81004-351  
Fax 0201 81004-610

Das Werk einschließlich seiner Teile ist urheberrechtlich geschützt. Jede Verwertung außerhalb der engen Grenzen des Urhebergesetzes ist ohne Zustimmung der MA Akademie Verlags- und Druck-Gesellschaft mbH unzulässig und strafbar. Das gilt insbesondere für Vervielfältigungen, Übersetzungen, Mikroverfilmungen und die Einspeicherung und Verarbeitung in elektronischen Systemen.

Die Wiedergabe von Gebrauchsnamen, Handelsnamen, Warenbezeichnungen usw. in diesem Werk berechtigt auch ohne besondere Kennzeichnung nicht zu der Annahme, dass solche Namen im Sinne der Warenzeichen- und Markenschutz-Gesetzgebung als frei zu betrachten wären und daher von jedermann benutzt werden dürfen. Oft handelt es sich um gesetzlich geschützte eingetragene Warenzeichen, auch wenn sie nicht als solche gekennzeichnet sind.

Die Ergebnisse wurden im Rahmen eines vom Bundesinstitut für Berufsbildung (BiBB) aus Mitteln des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten Modellversuchs erzielt.

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

## Vorwort

Demographischer Wandel und Veränderungen am Arbeitsmarkt führen zu veränderten Bildungs- und Berufsbiographien. Diese Veränderung ist nicht zuletzt auch in den Hörsälen der FOM Hochschule wahrzunehmen. Die Beobachtung, dass in Vorlesungen zunehmend „ältere Semester“ anzutreffen sind, führte zur Entwicklung und Initiierung des Forschungsprojektes „Erfolgreich studieren 40+“. Das Projekt ist Teil der vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderten ANKOM-Initiative, die sich in der aktuellen Förderrunde mit Übergängen von der beruflichen in die hochschulische Bildung befasst.



Gastgeber und Akteure des Praxisworkshops (v.l.n.r.): **Mark Moser**, Geschäftsleitung FOM Frankfurt; **Christine Göllner**, Projektmitarbeiterin; **Dr. Matthias Schulze-Böing**, Geschäftsführung MainArbeit Offenbach; **Charlotte Venema**, Leiterin Berufl. Bildung / Betriebl. Personalpolitik der Vereinigung der hessischen Unternehmerverbände e. V.; **Hella Hagena**, Partnerin v. Rundstedt & Partner GmbH; **Prof. Dr. Lutz Hoffmann**, Projektleitung; **Teresa Grauer**, Projektmitarbeiterin.



Im Rahmen des Projektes fand am 19. März 2013 unter dem Titel Generations@study der erste Praxisworkshop des Projektes statt. An diesem nahmen neben dem Projektteam Vertreter der Bildungslandschaft und weiterer interessierter Institutionen teil, ebenso wie Studierende 40+. Ziel der Veranstaltung war es, das Thema Studium mit 40+ in einen breiteren Kontext von demographischem Wandel und Fachkräftemangel zu stellen und in die Öffentlichkeit zu tragen.

Ausgehend von der Präsentation der Projektergebnisse kamen die Themen Arbeitsmarktentwicklung, notwendige Kompetenzen für zukünftige Arbeitnehmer und -geber sowie didaktische Fragestellungen bei der Unterrichtskonzeptionierung für ältere Lerner zur Sprache. Ein lebendiger Austausch unter Einbindung aller Beteiligten entstand vor allem bei zwei verschiedenen internen Workshops.

Auch die Veröffentlichung dieses Tagungsbandes soll dazu beitragen, das Themengebiet akademische Weiterbildung älterer Arbeitnehmer in die Öffentlichkeit zu tragen. Denn auf dem Praxisworkshop Generations@study wurde noch einmal ganz deutlich: Das Studium „mitten im Lebenslauf“ und die verstärkte Konzentration auf die Weiterentwicklung und Weiterbildung älterer Arbeitnehmer gewinnt im Zuge des demographischen Wandels zunehmend an Bedeutung.

Frankfurt am Main, im Mai 2013

Prof. Dr. Lutz Hoffmann

Projektleiter „Erfolgreich studieren 40+“

Wissenschaftlicher Leiter des KCI KompetenzCentrum für interdisziplinäre Wirtschaftsforschung und Verhaltensökonomie an der FOM Hochschule

## Inhaltsverzeichnis

<b>1</b>	<b>Erfolgreich studieren 40+</b> <b>Prof. Dr. Lutz Hoffmann</b>	<b>4</b>
<b>2</b>	<b>Das Forschungsprojekt Erfolgreich studieren 40+</b> <b>Teresa Grauer/ Christine Göllner</b>	<b>14</b>
<b>3</b>	<b>Ältere holen auf – Paradigmenwechsel am Arbeitsmarkt</b> <b>Dr. Matthias Schulze-Böing</b>	<b>19</b>
<b>4</b>	<b>Ältere lernen anders!</b> <b>Teresa Grauer/ Christine Göllner</b>	<b>22</b>
<b>5</b>	<b>Bericht aus Workshop 1</b> <b>Christine Göllner</b>	<b>27</b>
<b>6</b>	<b>Kompetenz 2030</b> <b>Prof. Dr. Lutz Hoffmann</b>	<b>30</b>
<b>7</b>	<b>Bericht aus Workshop 2</b> <b>Prof. Dr. Lutz Hoffmann</b>	<b>38</b>
<b>8</b>	<b>Vom War for talents zum Care for talents</b> <b>Hella Hagena</b>	<b>40</b>
<b>9</b>	<b>Abstract zum Vortrag: Vom War for talents zum Care for talents</b> <b>Teresa Grauer</b>	<b>52</b>
<b>Anhang</b>		
	<b>Profil der FOM</b>	<b>54</b>
	<b>Auszug aus dem Tagungsprogramm</b>	<b>55</b>

# 1 Erfolgreich studieren 40+

Prof. Dr. Lutz Hoffmann



Herzlich Willkommen

## Erfolgreich studieren 40+

Praxisworkshop

Frankfurt, 19.03.2013



**Erfolgreich  
studieren 40+**

DEUTSCHE FOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



Bundesinstitut  
für Berufsbildung **BiBB**  
berufsbildung  
berufsbildung  
berufsbildung



an **kn**  
Übersetzer von der beruflichen  
in die Hochschulausbildung



**HIS HF**  
Institut  
für Hochschulforschung



**INSTITUTE FOR  
INNOVATION AND  
TECHNOLOGY**

# Das Projekt

## BMBF/BiBB/ANKOM

- ANKOM ist eine Initiative des BMBF. In der derzeitigen Förderrunde werden bundesweit 19 Projekte gefördert, die an Hochschulen angesiedelt sind.
- BiBB ist Projektträger des BMBF.

## Projektziel

- Verbesserung der Rahmenbedingungen eines berufsbegleitenden Studiums für ältere Studierende.
- Ziel ist die Erleichterung von Übergängen aus der beruflichen in die hochschulische Bildung.

## Zielgruppe

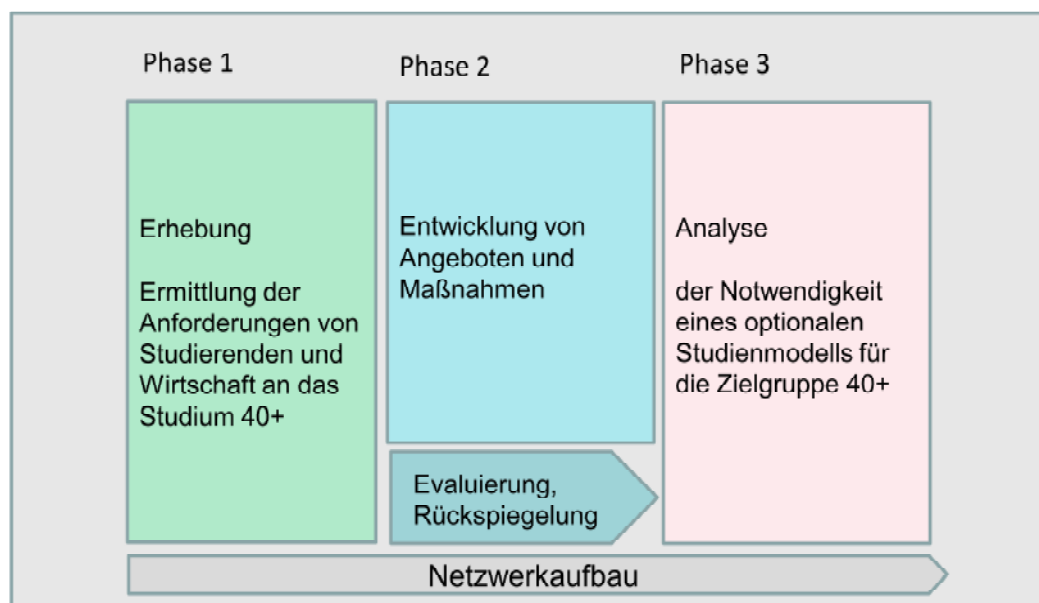
- Berufsbegleitend Studierende der Studiengänge BBA und BAIM, die das 40. Lebensjahr erreicht haben oder im Laufe ihrer Regelstudienzeit erreichen werden.



**Erfolgreich  
studieren 40+**



# Projektablauf



**Erfolgreich  
studieren 40+**



# Erhebungsprozess

## I Qualitative Erhebung

### A Deduktive Kategorienbildung

- Zeitliche Aspekte
- Inhaltliche Aspekte
- Didaktische Aspekte
- Motive

### B Induktive Kategorienbildung

- Textanalyse
- Codierung und Zuordnung
- Ggfs. Bildung neuer Kategorien

## II Quantitative Erhebung

- Überprüfung der qualitativen Ergebnisse
- Überprüfung der Kategorien
- Überprüfung der Verbindungen der HVM



Erfolgreich  
studieren 40+



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

Bundesinstitut  
für Berufsbildung **BiBB**  
Berufsbildung  
Berufshilfe  
Berufshilfe

an **knm**  
Institut für  
Kommunikation und  
Management

**HIS** HF  
Institut  
für Hochschulforschung

**INSTITUTE FOR  
INNOVATION AND  
TECHNOLOGY**

# Qualitative Erhebung

Von 04.2012 bis 08.2012 wurde die qualitative Datenerhebung in Form von teilstrukturierten Interviews durchgeführt.

Interviewpartner	Einzelinterview		Gruppeninterview		
	Anzahl	Art	Anzahl	Art	Ort
40+ 1.-7. Fachsemester	20	telefonisch	5	persönlich	2 x FFM 2 x Essen 1 x Düsseldorf
20+ 1.-7. Fachsemester	20	telefonisch	5	persönlich	5 x FFM
Studienanfänger* 40+	10	telefonisch			
Wirtschaft	8	persönlich (Großraum FFM)			
<b>SUMME</b>	58 Interviews		10 Interviews		

Insgesamt befragt: 92 Personen.

Gruppeninterviews: geplant mit 40 Personen (10 Interviews à 4); 34 Personen teilgenommen

\* Personen 40+, die bereits immatrikuliert sind, jedoch noch vor dem 1. Fachsemester befragt



Erfolgreich  
studieren 40+



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

Bundesinstitut  
für Berufsbildung **BiBB**  
Berufsbildung  
Berufshilfe  
Berufshilfe

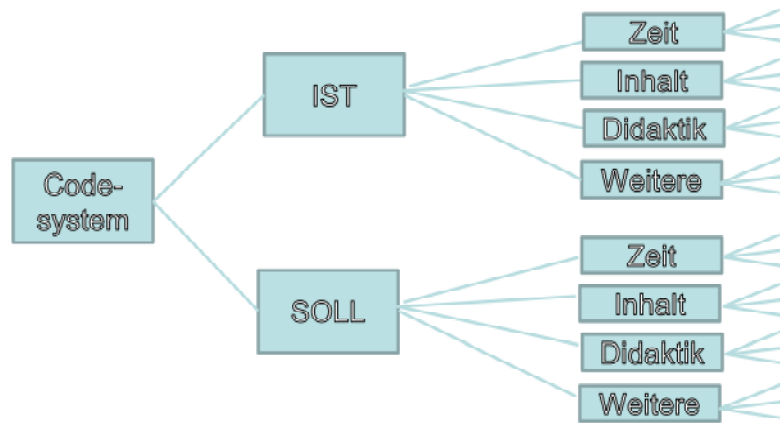
an **knm**  
Institut für  
Kommunikation und  
Management

**HIS** HF  
Institut  
für Hochschulforschung

**INSTITUTE FOR  
INNOVATION AND  
TECHNOLOGY**

# Auswertung: Vorgehen

→ qualitative Analyse der Textdaten mit MAXQDA



→ Codesystem besteht insgesamt aus vier Ebenen



Erfolgreich  
studieren 40+



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

Bundesinstitut  
für Berufsbildung **BiBB**



an knm  
Institut für Hochschullehrer



HIS HF  
Institut für Hochschullehrer

INSTITUTE FOR  
INNOVATION AND  
TECHNOLOGY

# Strukturbaum



Erfolgreich  
studieren 40+



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

Bundesinstitut  
für Berufsbildung **BiBB**



an knm  
Institut für Hochschullehrer



HIS HF  
Institut für Hochschullehrer

INSTITUTE FOR  
INNOVATION AND  
TECHNOLOGY

# Ergebnisse

## Verteilung der Codes 40+/20+:

	40+	20+	SUM
IST	571	332	903
SOLL	259	233	492
SUM	830	565	1395

Anzahl Personen, die Aussagen getroffen haben	40+	20+
IST	26	28
SOLL	26	28

### Studierende 40+ wünschen sich:

- Unterstützungsangebote in Mathematik
- Interaktion
- kleinere Gruppen bzw. ruhigere Veranstaltungen
- Unterstützung im Bereich Methodenkompetenz (wiss. Arb.; Lernen Lernen)
- Praxisnähe/Exkursionen
- Individuelle Begleitung

### Studierende 40+

- äußern sich verstärkt kritisch über Dozenten
- äußern sich zum Thema Lerngeschwindigkeit
- zeigen eine andere Studienmotivation als 20+-Studierende



Erfolgreich  
studieren 40+



# Ergebnisse

## Lexikalische Suche nach dem Wort „Sinn“:

	40+	20+	SUM
Worthäufigkeit Sinn	62	6	68
Anzahl Personen	19	6	25
Anzahl P/Grundgesamtheit (40+/20+)	73%	21%	

### Exemplarische Zitate von Studierenden 40+:

#### Zum Sinn...

„Aber Sinn eines Hochschulstudiums ist es natürlich, sagen wir mal die theoretischen Hintergründe dazu auch zu bekommen und das ist genau das was ich eben möchte. Ich möchte meine Bandbreite erweitern, ich möchte mehr Hintergrundwissen haben, ich möchte die Zusammenhänge einfach sehen.“

#### Zur Motivation...

„Ich glaube von uns sagen zu können, dass wir wirklich was lernen wollen, oder ich will ja wirklich was lernen. Deswegen bin ich da hingegangen und ich will meine Zeit da nicht einfach dumm absitzen, sondern wenn ich da eh schon sitze, dann will ich auch was mitnehmen.“



Erfolgreich  
studieren 40+



# Ergebnisse

## Exemplarische Zitate von Studierenden 40+:

### Zu Mathematik...

*„Das Problem ist, wenn man so nach fünfundzwanzig Jahren Schule wieder anfängt, hat man fünfundzwanzig Jahre nicht gelernt, man hat viele Sachen aus der Schule vergessen, das ist gerade bei Mathe ein riesen Problem am Anfang. Wenn sie nach fünfundzwanzig Jahren wieder anfangen, können sie keine Gleichungen mehr lösen, das haben sie ja fünfundzwanzig Jahre nicht gemacht.“*

### Zu Interaktivität...

*„Dass halt so ein bisschen mehr dieses Interaktive zum Ausdruck kommt, dass man nicht nur diesen Frontalunterricht hat oder diese Frontalvorlesungen, sondern sich auch so ein bisschen beteiligt.“*

### Und Gruppengröße...

*„Also ich hatte mir auch erhofft mehr dazu sagen zu können und meine Meinung mal zu äußern, aber die Gruppe ist zu groß, ne, und das ist eigentlich schade oder mal mit dem Dozenten.“*



**Erfolgreich  
studieren 40+**



# Ergebnisse

## Exemplarische Zitate von Studierenden 40+:

### Zu Dozenten...

*„Man kann schon einiges machen, aber nicht jeder Dozent hat es drauf. Es gibt Dozenten, die sind auch Professoren, aber die sitzen da vorne und quasselt vor sich hin und da versteht eh keiner was und da ist es verdammt laut. Teilweise, ab der fünften Vorlesung, kommt nur die Hälfte, weil die Studenten, wenn sie wissen, dass sie nichts mitnehmen können, warum sollen sie dann kommen.“*

### Zu einem Mentorenprogramm...

*„Ich finde auch zum Beispiel so ein Mentoren-Programm wie es an anderen Hochschulen, an normalen Hochschulen angeboten wird, ist leider im berufsbegleitenden Bereich noch nicht so. Das fände ich also auch eine gute Geschichte, wenn man da vermitteln würde oder da noch jemanden hätte. Also das war mir jetzt nicht bekannt, dass es so etwas gibt.“*



**Erfolgreich  
studieren 40+**





## Auswertung: Studierende 20+

Studierende 20+ unterscheiden sich (verallgemeinert) von Studierenden 40+ v.a. durch eine anders gelagerte **Studienmotivation**.

### Exemplarische Zitate von Studierenden 20+:

- „Und in der heutigen Zeit auch sehr sehr wichtig, dass man sich gerade auch schon frühzeitig nach dem Abitur, der Berufsausbildung versucht weiterzubilden. Wenn man das dann kombinieren kann mit der Arbeit, berufsbegleitendes Studium ist eine sehr sehr gute Sache.“
- „Ja, es ist aber auch so, dass zwischenzeitlich auch diese Zweifel kommen, wird das überhaupt am Ende honoriert?“
- „Ich möchte es auch hinter mich bringen.“

Daraus folgen (u.a.):

- Wunsch nach wenig „unnötiger“ Belastung (kein Zusatzaufwand, „fertig werden/bestehen“)
- Wunsch nach Service von Hochschuleseite



**Erfolgreich  
studieren 40+**



## Auswertung: Studienanfänger 40+

Befragung erweitert um offene Fragen zu Unsicherheiten und Herausforderungen im Hinblick auf das Studium. Als Hauptpunkte kristallisieren sich heraus:

- wenig Wünsche im Vorfeld im Hinblick auf die Kategorien Zeit, Inhalt, Didaktik
- benannte Selbstzweifel individuell und nur schwer zusammenfassbar
- hinter einem „Schaffe ich das?“ verbergen sich sehr unterschiedliche Themen
- Mathematik, Problematik sich schnell zu verzetteln, die Sorge, Privat- und Berufsleben nicht mit dem Studium in Einklang bringen zu können, soziale Ängste etc.

• „Das sind eigentlich die Zweifel dahingehend, ob ich mir auf der einen Seite zu viel vornehme und ob ich auf der anderen Seite wirklich in der Lage bin, das klingt jetzt vielleicht komisch, aber meine aktive Schulzeit ist über zwanzig Jahre her.“

• „[...] Da mache ich mir halt so meine Gedanken, ob es denn für die jungen Leute auch eine Hemmschwelle oder eine Barriere gibt, um sich dann auch mir gegenüber zu öffnen. So ganz banal mal ausgedrückt, nicht, dass ich übrig bleibe, wenn sich Gruppen bilden sollen.“



**Erfolgreich  
studieren 40+**



# Erhebung: Wirtschaft

Interviews wurden mit Personen aus dem Human Resource Bereich geführt

Branche
Kammer
Informationstechnologie
Bank
Freie Wohlfahrtspflege
Produzierendes Gewerbe
Gesundheitssektor
Dienstleistung
Logistik



**Erfolgreich  
studieren 40+**



# Auswertung: Wirtschaft

Als Hauptpunkte kristallisierten sich heraus:

- KMU sehen für sich eher keinen Bedarf an akad. Weiterqualifizierung ihrer Mitarbeiter (kaum Möglichkeiten Mitarbeiter dann einzusetzen)
- Arbeitgeber begrüßen berufsbegleitendes Studium -> Vollzeit Job plus Studium. Häufig fehlen für andere Lösungen personelle Ressourcen
- Großunternehmen setzen eher auf interne, passgenaue Weiterbildung
- Konzepte zur spezifischen Weiterbildung Älterer existieren in den wenigsten Häusern

• „Und die Fort- und Weiterbildung der Mitarbeiter, das stößt auch irgendwo an die Grenzen. Das heißt also da muss ich fragen, wo benötige ich diese Kräfte.“

• „[...] ob es viel bringt oder wenig, aus der Erfahrung heraus, wenn er in derselben Arbeit bleibt, nicht. Bin ich ehrlich. Das mag sein, dass er das für sich macht, und da habe ich oft Gespräche gehabt, und habe gesagt, wir brauchen das nicht, sie sind ja liebe Mitarbeiter. Wenn sie das machen wollen, dann machen sie das berufsbegleitend [...]“



**Erfolgreich  
studieren 40+**



## Didaktisches Konzept

- Orientierung an den vorhandenen Kompetenzen der Lernenden
- Praxisorientierung; Anknüpfen an Berufserfahrungen
- Aktive Beteiligung
- Individuelle Handlungsspielräume
- Anpassung des Lerntempos
- Kleine Gruppen

- **Mathematik Übung**  
→ kleine Gruppen, individuelles Lerntempo, anwenden und üben, „altes“ Wissen aktivieren, Abbau von Blockaden
- **Methodenkompetenz**  
→ kleine Gruppen, individuelles Lerntempo, Vermittlung von Lernstrategien
- **Studium & Beruf**  
→ praxisorientiert, aktives Lernen, Interaktivität stärken, vorhandenes Wissen integrieren
- **Coaching**  
→ individuelle Begleitung, individuelle Strategien entwickeln, z.B. bzgl. Mehrfachbelastung
- **Mentorenprogramm 40+**  
→ Übergang / Einstieg erleichtern, individuelle Begleitung

- Dozentenschulung

→ Dozenten als Multiplikatoren, Sensibilisierung für die Anforderungen älterer Lerner und den Umgang mit heterogenen Lerngruppen.

- Informationsveranstaltung

→ zielgruppenspezifische Ansprache, Zugänge erleichtern



**Erfolgreich  
studieren 40+**



## 2 Das Forschungsprojekt Erfolgreich studieren 40+

**Teresa Grauer/ Christine Göllner**

Das Projekt „Erfolgreich studieren 40+“ ist Teil der ANKOM-Initiative des Bundesministeriums für Bildung und Forschung (BMBF) und wird in diesem Rahmen gefördert.

Das Forschungsprojekt, das am FOM Studienzentrum Frankfurt am Main angesiedelt ist, geht der Frage nach, welche Anforderungen Bachelor Studierende, die das 40. Lebensjahr im Laufe der Regelstudienzeit erreichen oder bereits erreicht haben, an das Studium stellen. Hinter dieser Forschungsfrage steht die Annahme, dass es in Zukunft deutlich mehr Studierende dieser Zielgruppe geben wird, da die Folgen des demografischen Wandels akademische Weiterbildung auch in diesem Alter noch sinnvoll erscheinen lässt. Wer mit 40 studiert, hat schließlich noch mindestens 20 Jahre im Beruf vor sich.

Das Forschungsprojekt startete im Jahr 2012 zunächst mit einer ausführlichen Erhebungsphase. In leitfadenstrukturierten Interviews wurden Studierende der beiden Bachelor Studiengänge Business Administration (BBA) und International Management (BAIM) befragt. Beide Studiengänge (BBA und BAIM) sind grundständige Studienangebote im Bereich der Betriebswirtschaftslehre und sind im Hinblick auf Inhalte und Ablauf vergleichbar.

Neben der Zielgruppe der älteren Studierenden wurde eine Kontrollgruppe 20-25jähriger Studierender befragt. Darüber hinaus wurden Interviews mit Personen über 40 geführt, die sich bereits zur Aufnahme eines Studiums entschlossen hatten, zum Zeitpunkt des Interviews jedoch noch nicht ins erste Semester gestartet waren. Zudem wurde durch die Befragung von Personalverantwortlichen in unterschiedlichen Unternehmen die „Wirtschaft“ zu Haltungen und Ansprüchen an akademische Weiterbildung für ältere befragt.

Zur Auswertung der qualitativen Daten wurde ein Kategoriensystem erstellt. Dieses orientierte sich zunächst an den bereits im Fragebogen deduktiv angenommenen Hauptaspekten „Zeit“, „Inhalt“ und „Didaktik“. Von diesen drei Aspekten wurde unterstellt, dass sie für die Studierbarkeit eine besondere Relevanz aufweisen. Das Kategoriensystem wurde jedoch einerseits um zahlreiche Aspekte erweitert und andererseits in zahlreichen Aspekten verfeinert. So entstand letztlich ein Kategorienbaum mit vier Ebenen. In jeder dieser Ebene befinden sich Codes mit ihren Subcodes, denen jeweils Aussagen aus den Interviews zugeordnet sind. Diese Vorgehensweise ermöglicht es, Aussagen thematisch zu sortieren.

Der auffälligste Aspekt, in dem sich Studierende über 40 von ihren 20 Jahre jüngeren Kommilitonen unterscheiden, ist der der Studienmotivation. Die Antworten der 40+Studierenden lassen sich sehr viel häufiger der intrinsischen Motivation (vgl. Deci 1975) zuordnen als die der Kontrollgruppe. Das heißt, 40+Studierende studieren – unseren Interviews zur Folge –

tendenziell aus eigenem Interesse, weil sie Neues lernen und ihren Horizont erweitern möchten. Dabei lassen sich die Antworten der 40+Studierenden, folgt man der Einteilung von Pelletier et al. (Pelletier et al. 1995), zwei Untergruppen zuordnen: der Leistungsmotivation zum einen, bei der im Vordergrund die Herausforderung steht eine schwierige Aufgabe zu meistern, sich selbst zu beweisen, dass man das Studium „auch mit 40“ noch schafft. Zum anderen der Wissensmotivation, bei der das Interesse an etwas Neuem Grundlage der Motivation ist. Spannend ist der Vergleich zu den befragten 20-25jährigen. In diesen Interviews hören wir „ich möchte es auch hinter mich bringen“, „denke ich mal, werde ich nachher wirklich, wenn ich den akademischen Grad habe, mehr verdienen“ Oder: „Und ich finde es eben auch ganz wichtig für später, weil ich glaube, dass es einen guten Eindruck macht wenn man sich mal bewerben sollte, dass man es neben dem Beruf eben geschafft hat.“ Diese Aussagen lassen sich klar der extrinsischen Motivation zuordnen. Während jüngere Studierende ihr Studium als Investition verstehen, die sich auch finanziell auszahlen soll, studieren die älteren häufiger für sich selbst. Diese Ergebnisse korrespondieren sowohl mit Shields Motivationsstudie (Shields 1993), in der er traditionelle mit nicht traditionellen College-Studenten vergleicht (wobei nicht-traditionell hier bereits ist, wer zwischen Schule und Uni zwei Jahre hat verstreichen lassen) als auch mit Eppler/Harju (Eppler/Harju 1997).

Die Interviews mit den älteren Studierenden, und auch hier sehen wir einen Zusammenhang zur Studienmotivation, dauerten deutlich länger als die mit der Kontrollgruppe. Obwohl die Länge eines Interviews natürlich wenig über seine Qualität aussagt, lässt sie einen Schluss zu: Ältere Studierende reflektieren das Studienangebot offensichtlich ausführlicher und bringen dort wo es ihnen sinnvoll und notwendig erscheint ihre Überlegungen und Ideen ein. Zusammenfassend kann festgehalten werden, dass ältere Studierende sich Unterstützungsangebote in Mathematik wünschen, da der letzte Schulunterricht viele Jahre zurück liegt. Sie wünschen sich in allen Veranstaltungen mehr Interaktion und wollen aktiv in das Unterrichtsgeschehen einbezogen werden. Damit eng in Zusammenhang stehen Äußerungen über zu große Lerngruppen und einen unangenehmen Lautstärkepegel in Veranstaltungen. Ältere Lerner möchten ihr Erfahrungswissen einbringen, und begrüßen daher praxisnahe Unterrichtsgestaltungen. Darüber hinaus hörten wir Wünsche nach individueller Begleitung, beispielsweise durch einen Mentor. Die Wünsche der älteren Studierenden, die sich aus den Interviews ablesen lassen, korrespondieren mit den Annahmen und Ergebnissen der Erwachsenenbildungsforschung (vgl. Morrison 2007; Brünner 2011; Mandl 2004). Dass die Befragten über 40 diese Wünsche äußern, heißt natürlich nicht, dass kleine Gruppen und interaktive Didaktik nicht auch jüngeren Studierenden zugutekommen. Diese sind jedoch offenbar eher dazu geneigt Bedingungen, so wie sie sind, hinzunehmen.

Auch die Studienbeginner wurden zu den deduktiv Festgelegten Kategorien „Zeit“, „Inhalt“, „Didaktik“ befragt. Zu diesen Themenpunkten konnten die Befragten nur wenig sagen. Dagegen äußerten sie sich zu persönlichen Vorüberlegungen im Hinblick auf das Studium. Hier steht, vor Beginn des ersten Semesters, vor allem ein „schaffe ich das?“ im Raum. Diese Frage bedeutet für jeden der Befragten etwas anderes. Explizit genannt wurde jedoch auch hier das Thema Mathematik, verbunden mit der Frage, wie das wohl wird, wieder Rechenaufgaben zu lösen. Darüber hinaus befassten sich die Interviewten mit Fragen zur



Gruppenzusammensetzung (werde ich die älteste sein?) und individuellen Schwierigkeiten, wie beispielsweise dem Hang zu unstrukturiertem Arbeiten.

Hinsichtlich der Arbeitgeber lässt die Studie „Erfolgreich studieren 40+“ folgende Annahmen zu: Das Thema Weiterbildung, auch älterer Arbeitnehmer, ist in den Betrieben angekommen. Im Bereich der grundständigen, akademischen Weiterbildung allerdings lässt sich das kaum behaupten. Die befragten Personalverantwortlichen, vor allem kleinerer Betriebe, gaben zu verstehen, dass sie Mitarbeiter zwar gerne weiterqualifizieren möchten, dass sie diesem Mitarbeiter aber im Zweifel im Anschluss keine adäquate Stelle anbieten könnten. Dort wo das berufsbegleitende Studium eines Mitarbeiters gefördert wird, weisen Arbeitgeber darauf hin, dass eine finanzielle Unterstützung möglich sei. Im Hinblick auf eine etwaige Arbeitszeitreduzierung jedoch, sei das schwierig. Hieraus ergibt sich die Doppelbelastung aus Vollzeitjob plus Studium – die von Arbeitgebern dann jedoch sehr begrüßt wird. So zeigt auch eine Studie des HIS, dass sich 71% der dort befragten Betriebe ein berufsbegleitendes Studium wünschen, damit der Arbeitnehmer nicht ausfällt (vgl. Völk 2011). Je größer die befragten Unternehmen, desto spezifischer und passgenauer ist natürlich der Bereich der internen Weiterbildung. Externe, akademische Weiterbildungsangebote werden dann erst im Bereich der Master Abschlüsse für die Unternehmen interessant. Die Interviews mit den Personalverantwortlichen verdeutlichen, dass das berufsbegleitende, grundständige Studium älterer Arbeitnehmer bisher die Ausnahme ist.

Ziel des FOM-Forschungsprojektes ist nicht nur die Erforschung und Befragung der Studierenden (Projektphase 1), sondern vielmehr die Konzeptionierung und das Pilotieren von Angeboten, die das Studium für die Zielgruppe der älteren Studierenden studierbarer macht (Projektphase 2). Ausgehend von den hier skizzierten Ergebnissen der Befragung wurden daher Kursangebote entwickelt. Diese werden nun in Phase 2 des Projektes umgesetzt. Die Evaluation dieser Angebote wird zeigen, ob die aus der qualitativen Erhebung abgeleiteten Bedarfe auch tatsächlich bestehen und inwieweit diese als unterstützend erlebt werden.

Um dem Wunsch nach Unterstützung im Bereich Mathematik nachzukommen wurde bereits im Wintersemester 2012/2013 am Studienort Frankfurt ein Mathematikkurs 40+ getestet. Dieser wurde nun umkonzeptioniert und läuft derzeit in München. Neben kleinen Lerngruppen und einer teilnehmerorientierten Didaktik basiert das Konzept vor allem auf der Idee des „Cafeteria-Modells“. Die Teilnehmer können sich also die Termine aussuchen, die sie thematisch interessieren. Wer beispielsweise keine Probleme mit Gleichungen hat, lässt diesen Termin weg und meldet sich zum Thema Funktionen an. Ähnlich gelagert ist das mit „Methodenkompetenz“ überschriebene Angebot. Hier geht es um den Bereich „Lernen Lernen“, Wissensorganisation und wissenschaftliches Arbeiten, in dem ältere Studierende sich ebenfalls Unterstützung wünschen.

„Studium und Beruf“ wird in bereits bestehende Veranstaltungen integriert. Hier soll der Austausch zwischen den Studierenden gefördert werden. Ältere Studierende können und sollen ihr Erfahrungswissen einbringen. Die Umsetzung wird beispielsweise über Fallstudienarbeiten oder Diskussionen stattfinden. Wichtig bei der Konzeption dieses Angebotes war, eine

zeitliche Mehrbelastung der Studierenden zu verhindern, da das Angebot ja in eine bestehende Vorlesung integriert wird.

Dem Wunsch nach individueller Begleitung wird durch die Installation von zwei Angeboten entsprochen. Zum einen haben Studierende in Frankfurt die Möglichkeit über die gesamte Studienzeit ein persönliches Coaching wahrzunehmen, in dem Probleme, die im Zusammenhang mit dem Studium stehen, bearbeitet werden können. Darüber hinaus wird im Mai 2013 an den Studienorten Frankfurt und München ein Mentorenprogramm starten, das sich an Studienanfänger richtet. Durch die Begleitung durch einen FOM-Alumnus soll der Übergang in das System Hochschule erleichtert werden. Die Alumni, die als Mentoren fungieren, können die Erstsemester bei der Studienorganisation unterstützen und persönliche Tipps und Tricks zum Management der neuen Situation weitergeben.

In den Interviews äußerten sich ältere Studierende vermehrt kritisch über Dozenten. Dies betraf zum einen didaktische Fähigkeiten, zum anderen eine adäquate Ansprache. So äußerten sich einige Befragte dahingehend, dass sie das Gefühl haben wie Jugendliche behandelt zu werden. Sie würden nicht als erwachsene Person mit Berufs- und Lebenserfahrung wahrgenommen. Aus diesem Grund wird das Projekt auch Angebote für Dozenten machen, die eine Sensibilisierung für heterogene Lerngruppen und die Studierendengruppe 40+ zum Ziel hat.

Im Rahmen des Projektes, das noch bis zum 31.10.2014 läuft, werden alle Angebote evaluiert und im Bedarfsfall umkonzeptioniert. Die Kursangebote oder Konzepte, die sich als erfolgreich erweisen, können möglicherweise in das allgemeine Studienkonzept der Studiengänge Business Administration (B.A.) und International Management (B.A.) der FOM Hochschule aufgenommen werden. So lässt sich hoffen, dass es zukünftig einfacher sein wird, mit über 40 erfolgreich zu studieren.



## Verwendete Literatur

- Brünner, A. (2011): Leitprinzipien und didaktische Handlungsansätze in der Erwachsenenbildung. Lernen im Alter. – In: *Magazin erwachsenenbildung.at. Das Fachmedium für Forschung, Praxis und Diskurs*, Ausgabe 13, Wien.  
Online unter: [www.erwachsenenbildung.at/magazin/11-13/meb11-13.pdf](http://www.erwachsenenbildung.at/magazin/11-13/meb11-13.pdf) [rech. 05.10.2012].
- Deci, E. L. (1975): *Intrinsic Motivation*. New York: Plenum Press.
- Eppler, M. A./Harju, B. L. (1997): Achievement motivation goals in relation to academic performance in traditional and non-traditional college students. In: *Research in Higher Education* 38, S. 557-573.
- Mandl, H. et al (2004): Aktuelle theoretische Ansätze und empirische Befunde der Lehr-Lern-Forschung – Schwerpunkt Erwachsenenbildung. Deutsches Institut für Erwachsenenbildung. Online unter: [www.die-bonn.de/publikationen/online-texte/index.asp](http://www.die-bonn.de/publikationen/online-texte/index.asp) [rech. 18.04.2013].
- Morrison, G. R./Ross, S. M./Kemp, J. E. (2007): *Designing effective instruction*. Hoboken NJ: John Wiley and Sons.
- Pelletier, L. G. et al (1995): Toward a new measure of intrinsic motivation, extrinsic motivation, and amotivation in sports: The Sport Motivation Scale (SMS). – In: *Journal of Sport and Exercise Psychology* 17, S. 35-53.
- Shields, N. (1993): Attribution processes and stages of adult life development among adult university students. – In: *Journal of Applied Social Psychology* 23, S. 1321-1336.
- Völk, D. (2011): Wissenschaftliche Qualifizierung und Anrechnung beruflicher Kompetenzen auf Hochschulstudiengänge aus betrieblicher Perspektive. – In: Walburga K. Freitag, W. K. et al (Hg.): *Gestaltungsfeld Anrechnung. Hochschulische und berufliche Bildung im Wandel*. Münster: Waxmann, S. 145-160.

### 3 Ältere holen auf – Paradigmenwechsel am Arbeitsmarkt

**Dr. Matthias Schulze-Böing**

#### *Von der Passivstellung zur Aktivierung – Ältere werden gebraucht*

Der Arbeitsmarkt ist schon heute in starkem Maße durch den demografischen Wandel geprägt. Pro Jahr verlassen nach Berechnungen der Bundesagentur für Arbeit altersbedingt 150.000 mehr Menschen den Arbeitsmarkt, als junge neu hinzukommen. Noch ist das bei knapp 30 Millionen sozialversicherungspflichtig Beschäftigten in Deutschland ein kleiner Faktor. Aber die Daten zeigen, der Einfluss des demographischen Wandels wird in den kommenden Jahren zunehmen. Schon jetzt erleben Unternehmen Fachkräftemangel, die sich auf den bisher praktizierten Wegen nicht mehr überwinden lässt.

Die staatliche Beschäftigungspolitik folgte sehr lange Zeit der Strategie, Ungleichgewichte auf dem Arbeitsmarkt durch „Stilllegung“ von Arbeitskraft zu beseitigen – durch großzügige Vorruhestandsregelungen, Altersteilzeit oder sozial abgefederte Arrangements zur Passivstellung von älteren Arbeitslosen. Es war eine große Koalition von Staat, Arbeitgebern und Gewerkschaften, die Ältere durch, in jedem Fall sicher gut gemeinte, aber im Ergebnis fatale, tarifliche und gesetzliche Regelungen vom Arbeitsmarkt verdrängten. Beim Anteil Älterer an der Erwerbstätigkeit hinkte Deutschland auch deshalb lange Zeit anderen Ländern in Europa und Übersee hinterher. Das ist, wie wir wissen, nicht mehr finanzierbar und wirklich gebracht hat diese Strategie am Arbeitsmarkt wenig. Deshalb war es zentraler Teil der Europäischen Beschäftigungsstrategie, die Erwerbsbeteiligung Älterer zu erhöhen. In Deutschland hat vor zehn Jahren die umstrittene, aber inzwischen durchaus erfolgreiche „Agenda 2010“ des sozialdemokratischen Kanzlers Gerhard Schröder angefangen, den Trend umzukehren, die Erwerbsarbeit in den Vordergrund zu rücken und Ältere nicht mehr auszumustern, sondern in Beschäftigung zu halten oder sie wieder zu integrieren, wenn sie ihre Arbeit verloren hatten.

Die Unternehmen hatten ebenfalls Anteil an früheren Fehlentwicklungen, huldigten sie doch in ihren Rekrutierungsstrategien einem „Jugendwahn“, der die Potentiale der älteren Arbeitnehmer ignorierte. Inzwischen rücken gut geführte Unternehmen davon glücklicherweise immer mehr ab. Es gibt nicht mehr genug junge Bewerber für alle Positionen. Aber man erkennt auch zunehmend, dass ältere Arbeitnehmer wichtige Potentiale haben, die den Unternehmen nutzen können. Sie haben Erfahrungen, sind oft wesentlich zuverlässiger und leistungsbereiter als jüngere Arbeitskräfte. Noch sind es einzelne Unternehmen, die das erkennen, keineswegs alle.

Es wäre also sinnvoll, wenn es zu einem Paradigmenwechsel am Arbeitsmarkt käme – von der Verdrängung zur Wertschätzung Älterer, von der Passivstellung zur konsequenten Aktivierung und Förderung. Dieser Paradigmenwechsel muss in den Köpfen vieler stattfinden,

nicht nur in denen der Politik, sondern auch in denen der Personalverantwortlichen der Unternehmen und nicht zuletzt auch bei den betroffenen Älteren selbst, die erkennen sollten, dass sie über zunehmend gefragte Fähigkeiten verfügen, aber auch, dass sie sich ohne eine klare Orientierung an der Erwerbsarbeit bis zum gesetzlichen Rentenalter ins Abseits manövrieren.

### *Wie ein Jobcenter auf die Herausforderungen des Alters eingeht*

Im Folgenden will ich kurz darstellen, wie wir in einer Kommune und in einem Jobcenter versuchen, zu der Beschäftigung für Ältere beizutragen.

Ältere, so meinen viele, sind abgeschrieben am Arbeitsmarkt. Oft ist das, wie wir in der Beratung älterer Arbeitsloser sehen, eine sich selbst erfüllende Vorhersage. Die Betroffenen werden mutlos, die Rückkehr in Arbeit scheitert. Dass es Alternativen zu dieser Sackgasse gibt, hat die Offenbacher Strategie „Chance 50 plus“ gezeigt.

„Wir schreiben niemanden ab und nehmen alle mit“, so das Motto für das Integrations-Konzept der MainArbeit. Ein eigenes Team kümmert sich um Beratung und Vermittlung der Älteren. Wie bei den Jugendlichen sollen auch hier ein günstiger Betreuungsschlüssel und ein breites, auf die besondere Situation Älterer abgestimmtes Maßnahmenpektrum Benachteiligungen ausgleichen. Dazu kommt ein regionaler Beschäftigungspakt „Chance 50plus“, an dem die IHK, das Handwerk und soziale Träger zusammenwirken. Ein wichtiger Schwerpunkt ist dabei, Arbeitgebern die Potentiale älterer Arbeitnehmer deutlich zu machen und Vorurteile abzubauen. In vielen Veranstaltungen und Einzelgesprächen wurde gezeigt, dass Ältere produktiv zum Gewinn des Unternehmens beitragen können. Sie haben Erfahrung, sind leistungsfähig und hoch motiviert. Diese Strategie geht auf. Das Bild Älterer hat sich bei den Unternehmen in der Region deutlich verbessert, die Arbeitslosigkeit ist zurückgegangen. Pro Jahr konnten seit Start des Paktes rund 350 Menschen aus der Grundsicherung wieder in Arbeit gebracht werden, bis Anfang 2013 insgesamt 1.900. Viele Unternehmen, mit denen das Jobcenter MainArbeit zusammenarbeitet, bestätigen: die neu eingestellten Mitarbeiter „50 plus“ sind Leistungsträger im Betrieb geworden. Das nutzt nicht nur dem Einzelnen. Jedes gelungene Beispiel der Integration wirkt gegen Altersdiskriminierung und ebnet weiteren Älteren den Weg zum neuen Job.

Der Beschäftigungspakt hat 152 Unternehmen befragt, die in den letzten Monaten einen durch das Jobcenter vermittelten älteren Arbeitslosen eingestellt hatten. 84 Prozent der Arbeitgeber schätzen das Know-How ihrer Arbeitnehmer „50 plus“, ebenso viele haben besonders hohes Vertrauen in diese neuen Arbeitskräfte und sehen bei diesen überdurchschnittliches Engagement. 51 Prozent sehen keinerlei Leistungsunterschied zwischen den neu eingestellten Älteren und den bisher vorhandenen, oft jüngeren Mitarbeitern. 19 Prozent sehen sogar bei den neuen älteren Mitarbeitern eine höhere Leistungsfähigkeit.

Aber machen wir uns nichts vor, es ist noch ein weiter Weg, bis Alter „keine Rolle“ mehr spielt. Ältere sind nach wie vor am Arbeitsmarkt benachteiligt. Die Notwendigkeit einer neuen Perspektive auf Ältere ist erkannt, aber bis zu einem Paradigmenwechsel ist noch ein längerer Weg zurückzulegen.

Mit den Mitteln der aktiven Arbeitsmarktpolitik lässt sich einiges zugunsten der Älteren bewegen, wie das Beispiel des Beschäftigungspakts „Chance 50 plus“ aus der Stadt Offenbach zeigt. Wesentlich mehr zu einem neuen Beschäftigungsmodell mit mehr aktiven Älteren können die Unternehmen beitragen, wenn sie mit einer alterssensiblen betrieblichen Personalpolitik die Potentiale Ältere sichern und systematisch entwickeln. Und vor allem die Älteren selbst sind beim notwendigen Paradigmenwechsel gefordert, ihre eigene Beschäftigungsfähigkeit kontinuierlich zu sichern und weiter zu entwickeln, durch lebenslanges Lernen, Flexibilität und Leistungsbereitschaft im Beruf.

## 4 Ältere lernen anders!

Teresa Grauer/ Christine Göllner



# Ältere lernen anders!

Workshop 1  
Praxisworkshop „Erfolgreich studieren 40+“  
Frankfurt, 19.03.2013



**Erfolgreich  
studieren 40+**

Partner des VET



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

Bundesinstitut  
für Berufsbildung

**BiBB**

• Innovation  
• Beratung  
• Berufliche Gestaltung

an

**knm**

Chancengestaltung und Kompetenzentwicklung  
in der beruflichen Bildung

**HIS HF**

Institut  
für Hochschulforschung



**INSTITUTE FOR  
INNOVATION AND  
TECHNOLOGY**

# Gedächtnis

Sensorisch  
~ 1 Sek.

Kurzzeit  
~ 18 Sek.

Langzeit  
> 18 Sek.

episodisch

prozedural

Fakten



Erfolgreich  
studieren 40+



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

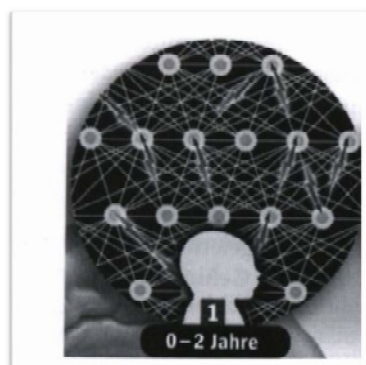
Bundesinstitut  
für Berufsbildung **BiBB**  
Berufsbildung  
Beratung  
Berufshilfe

an **knm**  
Übergang von der beruflichen  
zur Hochschulbildung

**HIS HF**  
Institut  
für Hochschulforschung

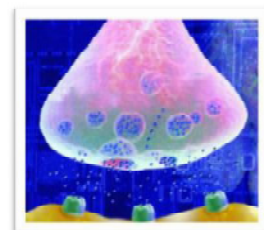
**IUT** INSTITUTE FOR  
INNOVATION AND  
TECHNOLOGY

# Synapsen



Schematische Darstellung der  
Synapsen im Gehirn eines Kleinkindes

Quelle: Siebert 2012, S. 70



Quelle:  
[www.forumgesundheits.at](http://www.forumgesundheits.at)



Erfolgreich  
studieren 40+



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

Bundesinstitut  
für Berufsbildung **BiBB**  
Berufsbildung  
Beratung  
Berufshilfe

an **knm**  
Übergang von der beruflichen  
zur Hochschulbildung

**HIS HF**  
Institut  
für Hochschulforschung

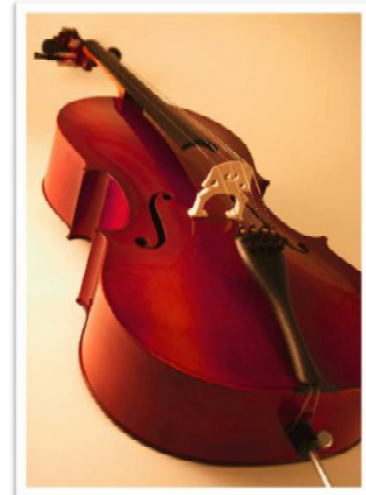
**IUT** INSTITUTE FOR  
INNOVATION AND  
TECHNOLOGY

## use it or lose it



Quelle: waz.m.derwesten.de

Studien an Taxifahrern in London sowie mit Berufsmusikern belegen die Plastizität des erwachsenen Gehirns



Erfolgreich  
studieren 40+



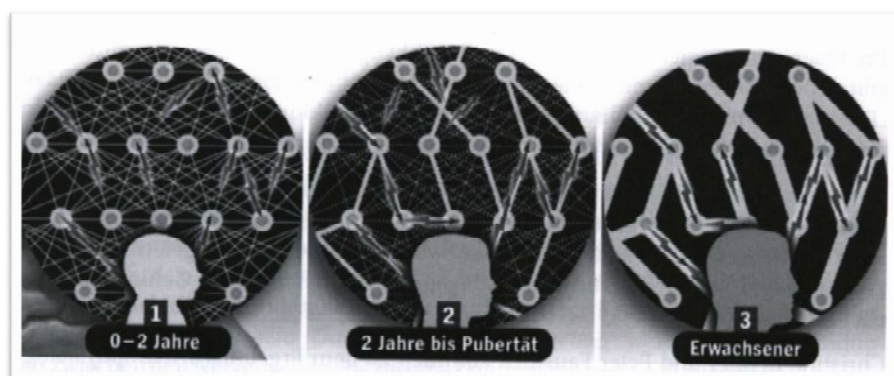
Bundesinstitut  
für Berufsbildung **BiBB**  
Berufsbildung  
Beratung  
Berufshilfe

an **knm**  
Übersetzer von der beruflichen  
in die technische Bildung

**HIS HF**  
Institut  
für Hochschullehrer

**IT** INSTITUTE FOR  
INNOVATION AND  
TECHNOLOGY

## Auf ausgetretenen Pfaden...



Nur die Kontaktstellen, die wirklich benötigt werden, bleiben erhalten.

Quelle: Siebert 2012, S. 70



Erfolgreich  
studieren 40+



Bundesinstitut  
für Berufsbildung **BiBB**  
Berufsbildung  
Beratung  
Berufshilfe

an **knm**  
Übersetzer von der beruflichen  
in die technische Bildung

**HIS HF**  
Institut  
für Hochschullehrer

**IT** INSTITUTE FOR  
INNOVATION AND  
TECHNOLOGY



# Die Autobahn verlassen?



Quelle: [www.acs-online.de](http://www.acs-online.de)



Erfolgreich  
studieren 40+



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

Bundesinstitut  
für Berufsbildung **BiBB**  
Berufsbildung  
Beratung  
Berufshilfe

an **knm**  
Übersicht über die beruflichen  
und technischen Bildung

**HIS** **HF**  
Institut  
für Hochschulforschung

**IUT** **INSTITUTE FOR  
INNOVATION AND  
TECHNOLOGY**

# Neue Wege begehen?



Quelle: [www.rethead.de](http://www.rethead.de)



Erfolgreich  
studieren 40+



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

Bundesinstitut  
für Berufsbildung **BiBB**  
Berufsbildung  
Beratung  
Berufshilfe

an **knm**  
Übersicht über die beruflichen  
und technischen Bildung

**HIS** **HF**  
Institut  
für Hochschulforschung

**IUT** **INSTITUTE FOR  
INNOVATION AND  
TECHNOLOGY**



# Wie kann das unterstützt werden?

Vorhandenes Berufs-,  
Erfahrungs- und  
Alltagswissen einbringen

Interaktivität

Anwenden und  
Üben

Zusammenhänge erkennen

Selbstbestimmt  
Lernen

Aufgaben mit hohem  
Praxisbezug bearbeiten



Erfolgreich  
studieren 40+



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

Bundesinstitut  
für Berufsbildung **BiBB**  
• Forschung  
• Beratung  
• Berufsbildung gestalten

an **knm**  
Übersicht über den beruflichen  
und technischen Wandel

**HIS**HF  
Institut  
für Hochschullehrer

**IT** INSTITUTE FOR  
INNOVATION AND  
TECHNOLOGY

# Der ideale Lehrende

- Wie sollte der idealtypische Lehrende „beschaffen“ sein, um den älteren Lerner bestmöglich darin zu unterstützen, Neues zu lernen?
- Über welche Kompetenzen verfügt er?
- Mit welcher Haltung begibt er sich in die Lehrsituation?
- Was tut er?
- Welche Methoden empfehlen sich für ihn in der Praxis?



Erfolgreich  
studieren 40+



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

Bundesinstitut  
für Berufsbildung **BiBB**  
• Forschung  
• Beratung  
• Berufsbildung gestalten

an **knm**  
Übersicht über den beruflichen  
und technischen Wandel

**HIS**HF  
Institut  
für Hochschullehrer

**IT** INSTITUTE FOR  
INNOVATION AND  
TECHNOLOGY

## 5 Bericht zu Workshop 1: Ältere lernen anders!

Christine Göllner

Der Workshop „Ältere lernen anders“ wurde von Christine Göllner und Teresa Grauer, den wissenschaftlichen Mitarbeiterinnen des Projekts „Erfolgreich Studieren 40+“, moderiert. Ziel des Workshops war es, dass sich die TeilnehmerInnen mit den Besonderheiten des Lernverhaltens Älterer noch einmal intensiv auseinandersetzen und Rückschlüsse daraus für Dozenten und ihre Didaktik ziehen können.

Als Einstieg hielten Frau Göllner und Frau Grauer anhand der Folien einen kurzen Impulsvortrag zum Lernverhalten Älterer mit folgendem Inhalt:

*„Das Lernen ist mittlerweile nicht mehr nur Forschungs- und Untersuchungsobjekt der Didaktik und Pädagogik, auch Neurobiologie und Hirnforschung befassen sich mit der Frage, wie unser Gehirn lernt. Aus dieser Perspektive heraus möchte ich nun zunächst ein paar Sätze zum Gehirn sagen. Grundsätzlich unterschieden werden das sensorische Gedächtnis, das Kurzzeitgedächtnis und das Langzeitgedächtnis. Das sensorische und das Kurzzeitgedächtnis interessieren im Rahmen des Workshops wenig: nach 18 Sekunden ist der Speicher des Kurzzeitgedächtnisses wieder geleert, der des sensorischen Gedächtnisses bereits nach einer Sekunde. Alles andere wird im Langzeitgedächtnis gespeichert, für einen Tag oder auch ein Leben lang. Das Langzeitgedächtnis selbst betreibt aber auch Arbeitsteilung. Hier wird zwischen dem autobiografischen (episodischen), prozeduralen und dem Faktengedächtnis unterschieden.“*

*Neurologisch gesehen ist Lernen die Herstellung und Verstärkung von Synapsen, das Interagieren von Neuronen. Je häufiger die vom jeweiligen Informationsaustausch betroffenen Neuronen miteinander kommunizieren, umso wahrscheinlicher ist es, dass es beim nächsten gleichen oder ähnlichen Anlass zum gleichen so genannten Neuronenfeuer kommt.*

*Kinder bilden sehr schnell viele neue Synapsen und lernen unwahrscheinlich schnell. Lange Zeit ging man daher davon aus, dass die Lernfähigkeit eines Menschen, und damit die Fähigkeit des Gehirns neue Neuronenverbindungen herzustellen, bereits im Jugendalter abnimmt. Es galt deshalb die Defizithypothese: Erwachsene lernen schlechter und langsamer. Heute gilt dieses Defizitmodell als widerlegt und es wird vom Kompetenzmodell gesprochen. Dieses geht davon aus, dass Erwachsene anders lernen.*

*Von den vielen Synapsen, die wir in einem Kindergehirn finden, werden nun nicht alle ständig gebraucht. Diejenigen aber, die häufig in Benutzung sind, werden stärker. Das ist dann genauso wie wenn Sie den Bizeps links trainieren, rechts aber nicht: links werden Sie stärker, rechts nicht. Je älter wir werden, umso einseitiger ist unser Gehirn also trainiert. Und was wir schon können, macht uns Spaß und ermöglicht uns Erfolge. Deshalb suchen wir*

auch immer nach Dingen, die wir in unsere Erfahrungswelt einordnen können. Sie werden dieses Beispiel kennen: Ein Architekt, ein Jurist und ein Musiker betreten einen Raum: Sie alle nehmen diesen Raum unterschiedlich wahr, weil sie ihr Erfahrungswissen aktivieren und abprüfen: wie ist der Klang, welche Materialien sind verbaut oder wo lauern Gefahren für Rechtsstreitereien. Genau auf diese Weise verstärken sich also die bereits vorhandenen Synapsen. Während beim Einen dieser Gehirnbereich besonders ausgebildet ist, ist es bei einem Anderen ganz anders. Eine Studie unter Londoner Taxi-Fahrern belegt dies sehr anschaulich: der Hippocampus, der Ort an dem das räumliche Denken vermutet wird, ist bei dieser Personengruppe überdurchschnittlich groß. Auch lässt sich bei professionellen Streichern feststellen, dass das Areal für die Bewegung der Finger an der linken Hand sehr viel stärker ist als das gegenüberliegende für die rechte Hand. Diese Studien zeigen aber auch: sobald der Geiger nicht mehr übt, bildet sich auch das Gehirn wieder um: use it or lose it! Mit diesen Studien konnte belegt werden, dass das erwachsene Gehirn durchaus in der Lage ist sich zu verändern.

Für das Gehirn eines Erwachsenen gilt also: viele Strukturen sind bereits angelegt. Diejenigen Synapsen sind sehr stark ausgebildet, welche beispielsweise durch berufliche Spezialisierung häufig genutzt werden. Was lange Zeit nicht gebraucht wurde, wurde aussortiert. Und dieses Phänomen führt uns zu der Aussage, dass Ältere anders lernen. Sie verknüpfen nämlich Neues mit Altem, sie müssen es sogar!

Ältere Lerner bewegen sich also in der Regel auf ihren altbekannten und bewährten Denkpfeilen. Ein passendes Bild dafür könnte auch eine schon oft von mir befahrene Autobahn sein. Die Straße ist gut ausgebaut, ich kann mich hier schnell und mehr oder weniger sicher bewegen. Es macht ja auch tatsächlich Sinn, bewährte Wege zu nutzen.

Beim Lernen geht es aber nun darum, Neues kennenzulernen und aufzunehmen; also neue Pfade zu betreten. Für Personen, die Bildungsprozesse von älteren Lernern anregen wollen, stellt sich die Frage: Wie kann ich mein Gegenüber darin unterstützen neue Wege zu gehen?

Um bei dem Bild der Autobahn zu bleiben: um neue Wege zu gehen, muss eine Abfahrt von der Autobahn genommen werden. Die Autobahn selbst als Ausgangspunkt spielt dabei natürlich eine wesentliche Rolle.

Im übertragenen Sinne auf den Lernprozess bezogen ist damit gemeint, dass bereits vorhandenes Berufs-, Erfahrungs- und Alltagswissen und auch Vorstellungen aufgegriffen werden müssen. Nur indem ich als Lehrender verstehe, wo mein „Schüler“ sich aktuell befindet, kann ich ihm Impulse geben, sich auf neue Wege zu begeben. Dazu muss ich auch die Möglichkeit der Interaktion schaffen. Als Lehrender ist es außerdem wichtig, Zusammenhänge erkennbar werden zu lassen. Nur indem der Lernende versteht, in welchem Zusammenhang neues Wissen mit bereits vorhandenem steht, kann ein Lernanreiz geschaffen und neues Wissen integriert werden. Dabei ist auch ein hoher Praxisbezug des Lehrstoffes hilfreich, den ältere Lerner sich besonders wünschen. Wozu kann ich das neue Wissen nutzen, möchte der ältere Lerner wissen. Ein weiterer wichtiger Aspekt ist es, selbstbestimmtes Lernen zu ermöglichen. Der Lehrende kann nämlich nur Lernanreize schaffen, ob, wie und

*wann der ältere Lerner neues Wissen aufnimmt, möchte er selbst entscheiden. Zuletzt soll der Aspekt des Anwendens und Übens betont werden. Insbesondere ältere Lerner, die sich auf den beschriebenen ausgetretenen und bewährten Denkpfeilen bewegen, bringen weniger Flexibilität mit als junge Lerner und haben stärkere Unsicherheiten gegenüber Neuem. Daher haben sie auch besonderen Bedarf, Neues mittels Übung und Anwendung intensiv kennenzulernen, um auch hier Sicherheit zu entwickeln.“*

Im Anschluss an dieses Impulsreferat wurden die Teilnehmer eingeladen selbst aktiv zu werden. Sie wurden gebeten sich in zwei Gruppen aufzuteilen und sich jeweils in einer Ecke des Raumes an einem Entwurf eines idealtypischen Lehrenden für ältere Lerner zu versuchen. Dazu waren in beiden Ecken die Umrisse eines Dozenten aus Packpapier an der Wand befestigt. Daneben hing eine Tafel ebenfalls aus Packpapier. In den Gruppen wurde nun diskutiert, was einen idealtypischen Lehrenden für ältere Lerner ausmacht.

Betont wurde, dass es dabei kein richtig oder falsch oder eine Musterlösung gibt. Ausgehend von den Impulsen durch die Präsentation der Erhebungsergebnisse und des Kurzreferats sollte dabei auf folgende Fragen eingegangen werden:

- Wie sollte der idealtypische Lehrende „beschaffen“ sein, um den älteren Lerner bestmöglich darin zu unterstützen, Neues zu lernen?
- Über welche Kompetenzen verfügt er?
- Mit welcher Haltung begibt er sich in die Lehrsituation?
- Was tut er?
- Welche Methoden empfehlen sich für ihn in der Praxis?

Die in der Kleingruppe diskutierten und gesammelten Ideen wurden auf Moderationskarten geschrieben. Alle notierten Kompetenzen und Fähigkeiten wurden dem Packpapier-Dozenten aufgeklebt. Passende Methoden fanden auf der Tafel Platz.

Nach ca. 10 Minuten war das wichtigste festgehalten und die Gruppen stellten sich gegenseitig ihren „idealen Lehrenden“ vor.

Besonders wichtig schien in Diskussion und Ergebnissen beider Gruppen der Aspekt, dass Lehrende Dialoge auf Augenhöhe führen und das (Vor-)Wissen der älteren Lerner zulassen und wertschätzen. Dazu gehört natürlich auch die Bereitschaft selbst neue Wege gehen und dazulernen zu wollen. In diesem Zusammenhang wurden auch Offenheit und das Interesse am Anderen und Neuen als zentrale Kompetenzen benannt. Darüber hinaus wurden Aspekte wie Persönlichkeit, Selbstbewusstsein, eigene Praxiserfahrung und Geduld als wichtige Kompetenzen eines Dozenten für ältere Lerner benannt.

## 6 Kompetenz 2030

Prof. Dr. Lutz Hoffmann



# Kompetenz 2030

Workshop 2  
Praxisworkshop „Erfolgreich studieren 40+“  
Frankfurt, 19.03.2013

+

**Erfolgreich  
studieren 40+**







# Akteure



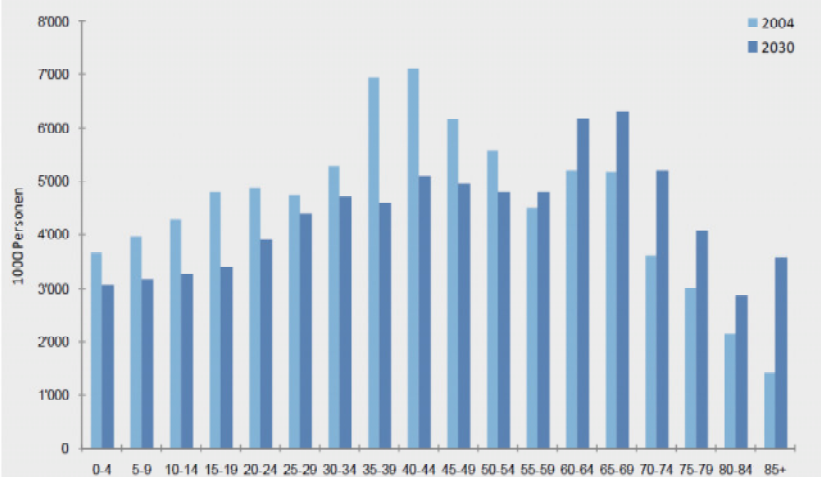
Erfolgreich  
studieren 40+



# Altersaufbau

Altersaufbau der Bevölkerung, 2004 und 2030

Angaben in 1.000 Personen



Quelle: Statistisches Bundesamt, Berechnungen Prognos

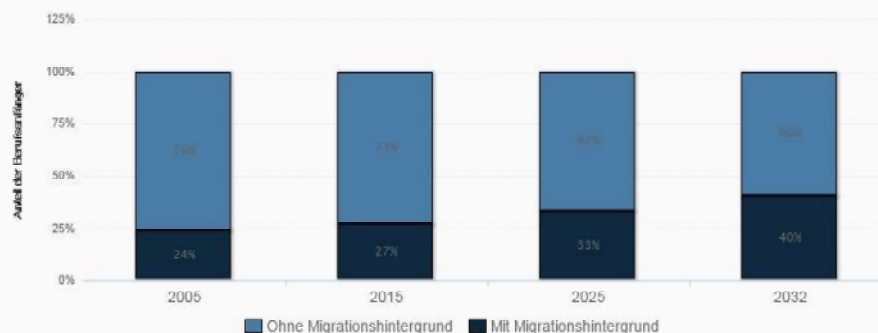


Erfolgreich  
studieren 40+



# Migration

Prognostizierte Entwicklung des Anteils der Berufsanfänger mit einem Migrationshintergrund bis zum Jahr 2032



Deutschland; Statistisches Bundesamt, BCG-Analyse



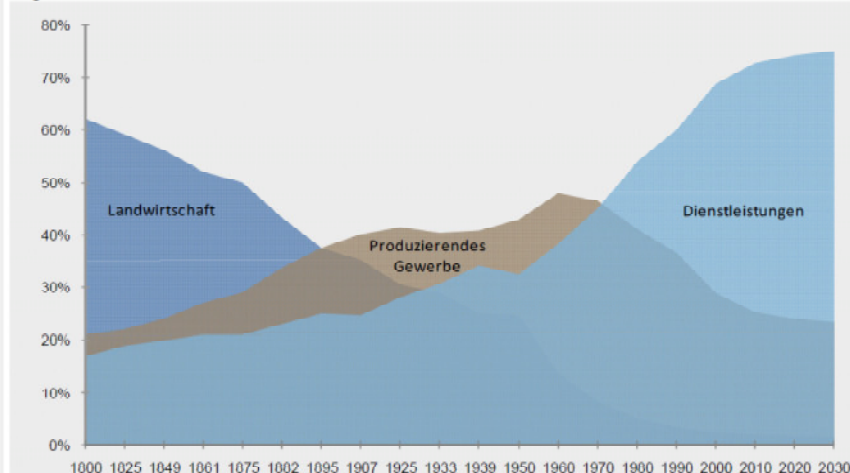
Erfolgreich studieren 40+



# Tätigkeitsstruktur

Erwerbstätige nach Sektoren 1800 bis 2030

Angaben in Prozent



Quelle: Statistisches Bundesamt, Deutschland Report 2035



Erfolgreich studieren 40+

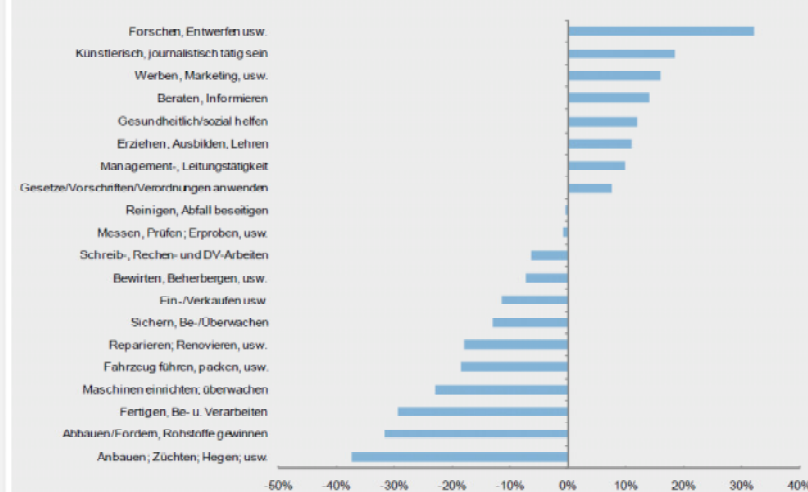




# Tätigkeitsnachfrage

Veränderung der Tätigkeitsnachfrage, 2004 bis 2030

Angaben in Prozent



Quelle: Mikrozensus, Berechnungen Prognos



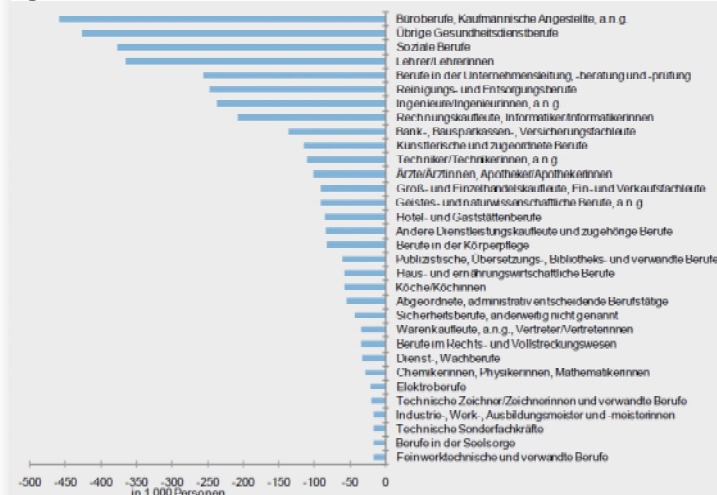
Erfolgreich  
studieren 40+



# Arbeitskräftesaldo

Arbeitskräftesaldo nach ausgewählten Berufsgruppen, 2010-2030, absolute Abweichung des Arbeitskräfteangebots von der Nachfrage

Angaben in 1.000 Personen



Quelle: Prognos 2011

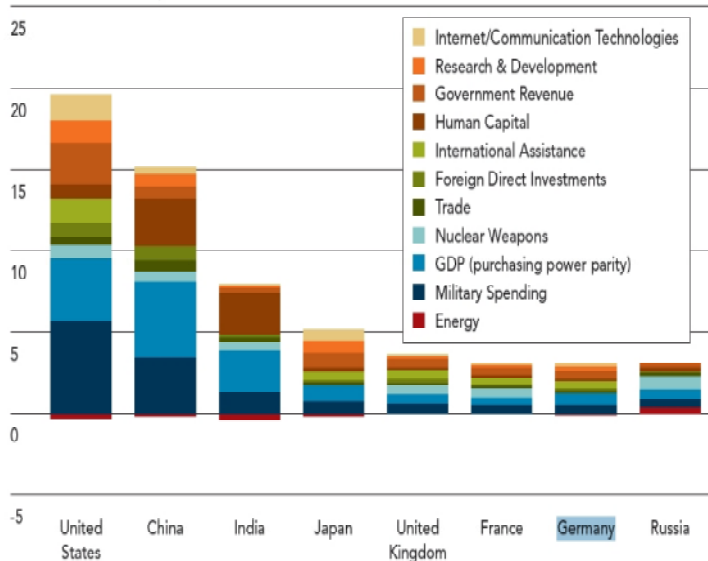


Erfolgreich  
studieren 40+





# Globalisierung



**Drei große Megatrends bis 2030:**

Ende der US Hegemonie

Große Mittelschicht

Kampf um Ressourcen  
(Wasser, Energie, Nahrung)

Quelle: Spezifische Zusammensetzung der Machtelemente der Führungsnationen im Jahr 2030 (Grafik: International Futures Model)



Erfolgreich  
studieren 40+



# Technologie



Technologie-Entwicklung von heute bis 2020 Quelle: Michelle Zappa, envisioningtech.com

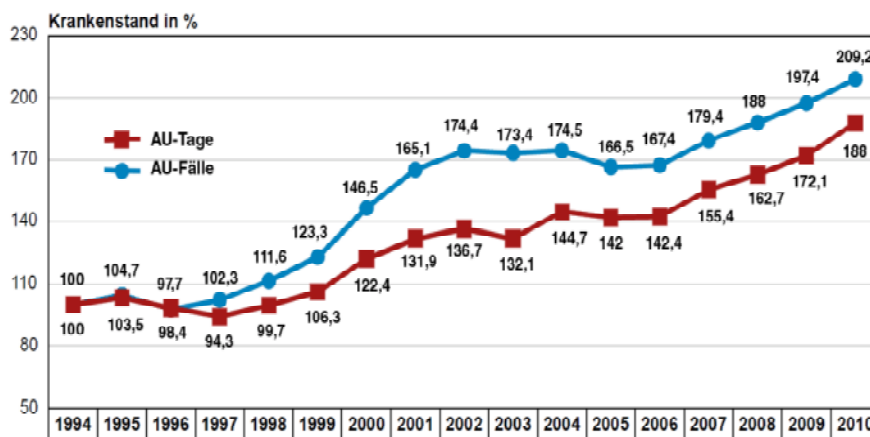


Erfolgreich  
studieren 40+



# Psychische Probleme

## ARBEITSUNFÄHIGKEITSFÄLLE DURCH PSYCHISCHE ERKRANKUNGEN 1994-2010 (Indexdarstellung), AOK-Mitglieder

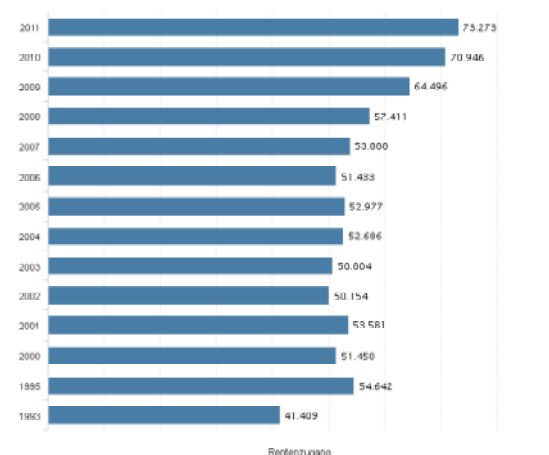


Erfolgreich  
studieren 40+



# Psychische Probleme

## RENTENZUGANG WEGEN PSYCHISCHER ERKRANKUNGEN BIS 2011 Rentenzugang wegen verminderter Erwerbsfähigkeit aufgrund psychischer Erkrankungen in Deutschland von 1993 bis 2011



Deutschland

Quelle: DRV

© Statista 2013



Erfolgreich  
studieren 40+

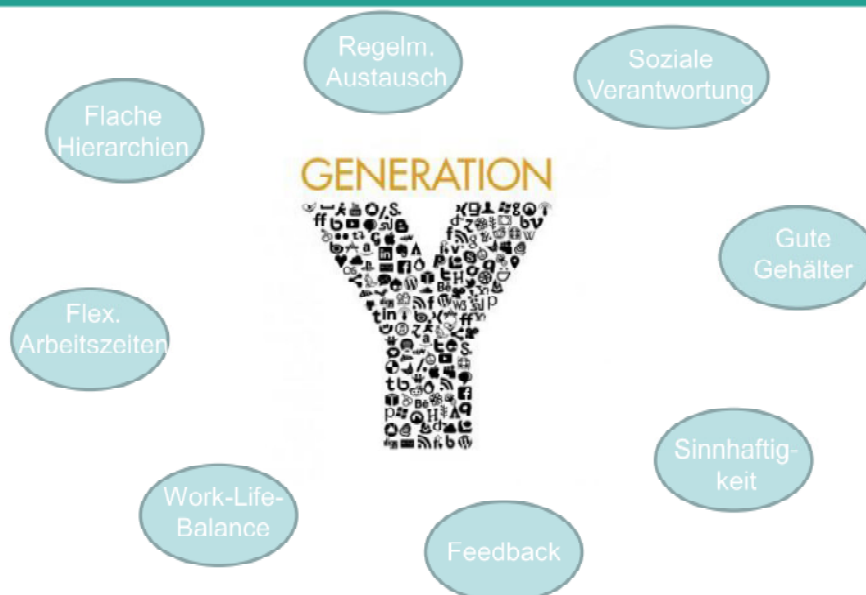


# Wandel des Menschenbildes in der Arbeits- und Organisationspsychologie

Menschenbild	ECONOMIC MAN	SOCIAL MAN	SELFACTUALISING MAN	COMPLEX MAN	BRAINDIRECTED MAN
Entstehungsjahr	1900	1930	1950	1960	2000
Grundtyp des Menschen	Maschinen-ähnliches Wesen	Soziales Wesen	Entwicklungsdurstiges Wesen	Facettenreiches Wesen	blackboxgetriggertes/ gehirngesteuertes Wesen
Ablauf von Handlungs- und Entscheidungsprozessen	Kontrollierte und kognitiv ablaufende Prozesse bestimmen die Handlungs- und Entscheidungsprozesse				Emotionen und Affekte überlagern kognitive Prozesse
Wichtige Motivationsquelle	Finanzielle Anreize	Soziales „Angenommensein“	Unbefriedigte Bedürfnisse in der Bedürfnishierarchie	Vielschichtige, situationsabhängige Bedürfnisstruktur	Komplexe, neuronal gebahnte Motivationsstruktur
Konsequenz für den Arbeitsprozess	Arbeitsprozess optimieren	Soziale Bedingungen verbessern	Handlungsspielraum und Autonomie einräumen	Komplexe Motivationsstruktur	Befriedigung neuwissenschaftlicher Grundbedürfnisse; Aktivierung eines individuell abgestimmten Belohnungssystems

Quelle: [www.hrm.de](http://www.hrm.de)

# Generation Y



## Welche Kompetenzen sind in 2030 gefragt?



Quelle: [www.edudemic.com](http://www.edudemic.com)



**Erfolgreich  
studieren 40+**



## Fragen des Workshop

- Welche Kompetenzen benötigen Arbeitnehmer in 2030?
- Welche Kompetenzen benötigen Führungskräfte in 2030?
- Welche Kompetenzen benötigen Bildungseinrichtungen in 2030?
- Wie können Unternehmen sich auf zu erwartende Veränderungen einstellen? Welche Kompetenzen benötigen sie?



**Erfolgreich  
studieren 40+**



## 7 Bericht zu Workshop 2: Kompetenz 2030

**Prof. Dr. Lutz Hoffmann**

Der Vortrag wurde als Impulsreferat im Rahmen des Workshops gehalten. Ziel war es daher, den Teilnehmern Denkanstöße in verschiedenen Bereichen zu geben, die dann am Ende der Veranstaltung in Zusammenhänge gebracht werden sollten. Hierbei konnten die Teilnehmer des Workshops zu folgenden Fragestellungen frei assoziieren:

- Welche Kompetenzen benötigen Arbeitnehmer in 2030?
- Welche Kompetenzen benötigen Führungskräfte in 2030?
- Welche Kompetenzen benötigen Bildungseinrichtungen in 2030?
- Wie können Unternehmen sich auf zu erwartende Veränderungen einstellen? Welche Kompetenzen benötigen sie?

Der Vortrag enthielt Elemente aus den Bereichen:

Altersaufbau

Migration

Tätigkeitsstruktur

Globalisierung

Technik

Psychische Probleme

Generation Y

Die Rahmenbedingungen des **demographischen Wandels** wurden hierbei zunächst beleuchtet, insbesondere die der Verschiebung und Veränderung der Altersstruktur sowie die möglichen Auswirkungen auf Beschäftigung und Unternehmen. Zentrale Hypothese war hierbei, dass enorme Herausforderungen auf Unternehmen und Gesellschaft durch die Überalterung der Gesellschaft entstehen werden.

Die Prognose der **Migrationsintensität** in Deutschland bis zum Jahre 2030 war ein weiterer Punkt des Vortrages. Hier wurde eine Prognose des Statistischen Bundesamtes, dass bis zum Jahre 2032 ca. 40% aller Berufsanfänger einen Migrationshintergrund haben werden präsentiert. Allerdings wurde auch darauf hingewiesen, dass diese Entwicklung sehr stark von anderen kaum zu prognostizierbaren Faktoren abhängig ist. So wird die von Migranten wahrgenommene Attraktivität des Standortes Deutschland und die anderer Länder einen großen Einfluss auf die Zahl der Zuwanderer haben.

Als nächster Eckpunkt des Vortrages wurde die Vorausschau auf die zu erwartende **Verschiebung der Anzahl der Beschäftigten** in den einzelnen Sektoren der deutschen Volkswirtschaft bis zum Jahre 2030 skizziert. Der prognostizierte Trend weist einen weiteren Rückgang in den industriell-produktiven Sektoren hin zu den dienstleistungsnahen Tätigkeiten auf. Jedoch dürfte der Rückgang der Industrieproduktion sich weiter abschwächen.

Die hieraus abgeleitete **Tätigkeitsnachfrage** der Unternehmen für den betrachteten Zeitraum spiegelt die oben genannten Entwicklungstendenzen wieder. Hiernach werden voraussichtlich dienstleistungsnahe Tätigkeiten wie z.B. Bildung, Erziehung, Forschung und Gesundheitsmanagement sich einer steigenden Nachfrage gegenübergestellt sehen; produktionsnahe Tätigkeiten, wie z.B. Fertigung, Rohstoffgewinnung und auch Landwirtschaft werden sich mit einer sinkenden Nachfrage konfrontiert sehen.

Entsprechen werden sich gemäß einer Vorhersage des Instituts Prognos die **Arbeitskräfte-salden** in den einzelnen Funktions- und Tätigkeitsbereichen entwickeln. Die größten Differenzen zwischen Arbeitskräfteangebot und -nachfrage werden demnach in den Bereichen Büro, Gesundheits- und soziale Berufe sowie bei Lehrern zu beobachten sein.

Eine weitere Determinante auf die im Anschluss des Vortrages gestellten Fragen sind die aus der **Globalisierung** unter Umständen abzuleitenden Entwicklungstendenzen oder Trends. Die wesentlichen Megatrends werden voraussichtlich das Ende der US Hegemonie, ein verstärkter Kampf um die wesentlichen essentiellen Ressourcen wie Wasser, Energie und Nahrung und auch ein deutliches weltweites Anwachsen der Mittelschicht und die sich daraus ergebenden Ansprüche derselben an Regierung und Gesellschaft sein.

Das extrem spekulative Modell der **Vorhersage der Technologien** von Michelle Zappa wurde im Anschluss kurz vorgestellt und auf einige eventuell wahrscheinliche Entwicklungen in diesem Bereich hingewiesen, wie z.B. auf die zu erwartenden Entwicklungen in den Bereichen Medizin, Werkstoffe und Informationstechnologie.

Eine Fortschreibung der Entwicklung der Häufigkeiten der **Psychischen Erkrankungen** von den Jahren 1994 bis 2010 in die Zukunft erfolgte, um die Teilnehmer hinsichtlich der offensichtlichen Wichtigkeit der Faktoren Unternehmenskultur, Informationsbelastung und soziale Sicherungssysteme zu sensibilisieren und die Bedeutung der Personalführung und Führungskultur besonders zu akzentuieren.

Den Abschluss des Vortrages bildete ein kurzer Überblick über die Anforderungen und die Ansprüche der sogenannten **Generation Y**, der sich Unternehmen in Recruiting-, Motivations- und Führungsaufgaben zunehmend gegenübergestellt sehen. Karriere, extrinsische und monetäre Anreizsysteme scheinen bei dieser Gruppe, im Gegensatz zu vorherigen Generationen, nicht mehr so klar im Vordergrund zu stehen, so dass ein Umdenken bei der Gewinnung und dem Halten junger, gut ausgebildeter Nachwuchskräfte in den Unternehmen notwendig erscheint.

## 8 Vom War for talents zum Care for talents

Helena Hagen

**VON RUNDSTEDT**  
HR PARTNERS

**FOM Hochschule für  
Oekonomie & Management**

**FOM Projekt „studium 40+“**

**Von Rundstedt HR Partners**  
19. März 2013

Hella Hagen  
Partnerin

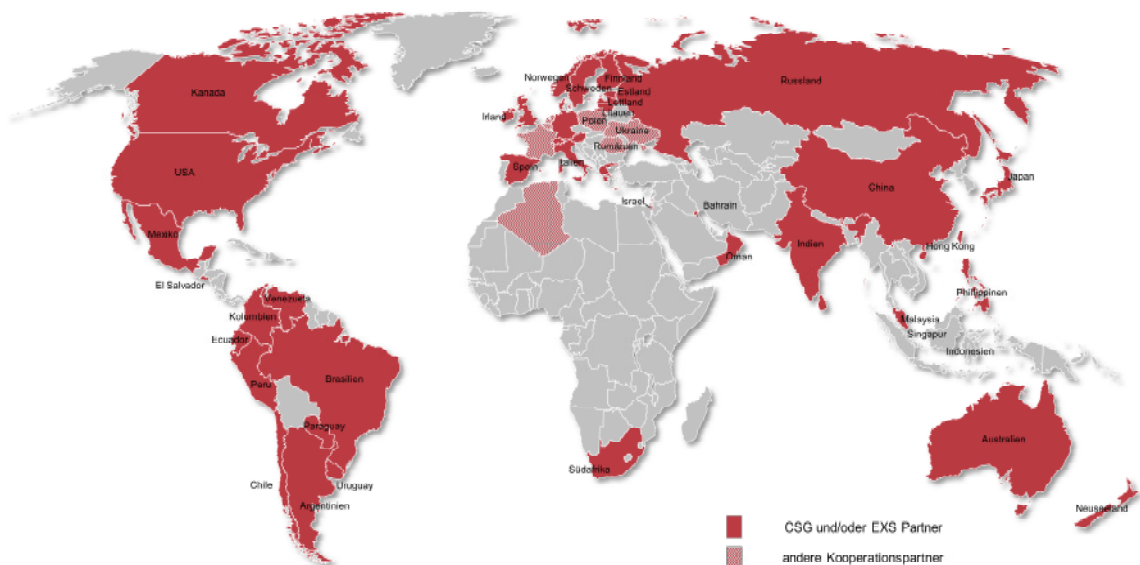


## Wir stellen uns vor



- Gegründet 1985 in Düsseldorf
- 15 Standorte in Deutschland, Österreich und der Schweiz
- Internationales Partnernetzwerk in über 40 Ländern
- 300 Mitarbeiter
  - davon ca. 200 Berater
  - davon 25 Dipl.-Psychologen
- Tochtergesellschaft
  - Rundstedt Transfer GmbH
  - von Rundstedt Executive Search GmbH

## von Rundstedt HR Partners internationales Netzwerk



## Unsere Geschäftsbereiche



## Vom **War for talents** zum **Care for talents** - Die Talente haben gewonnen

Was können Unternehmen heute schon tun, um sich für die Folgen des demografischen Wandels zu wappnen?

Wie können sie zukünftig Mitarbeiter finden, binden und weiterentwickeln?

## Zitat Angela Merkel

„...“

In den nächsten Jahren kommt eine riesige Aufgabe auf uns zu, eine Herkulesaufgabe. Wir müssen eigentlich Unvereinbares zusammenbringen: den Haushalt konsolidieren, aber zugleich Wachstum schaffen, und das Ganze in dem Umfeld einer Gesellschaft, deren Altersaufbau sich dramatisch verändert. Wir brauchen neues Denken, um diese großen Herausforderungen bewältigen zu können. ...“

Bundestagsdebatte vom 17. März 2010



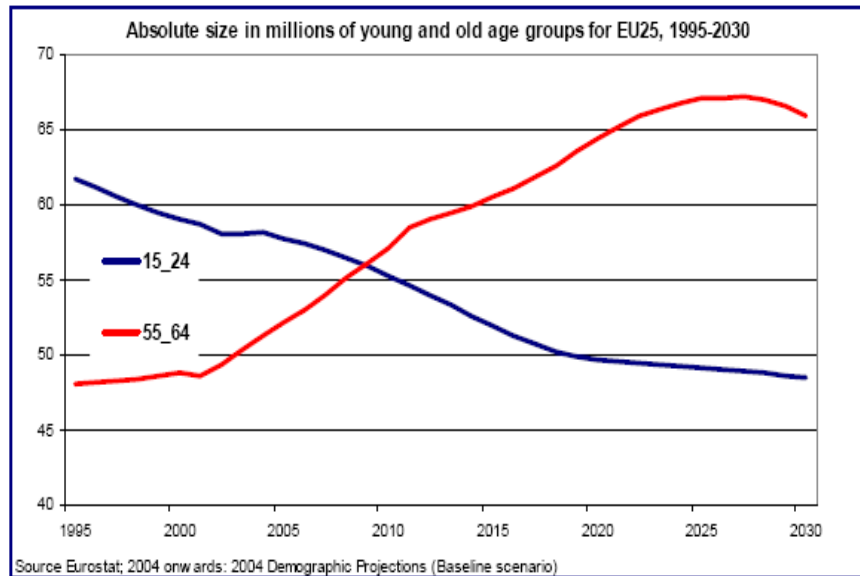
## Zahlen, Daten, Fakten (Deutschland)

Die Zahl der 45- bis 64-jährigen nimmt von 2006 bis 2025 um 1,4 Millionen zu.

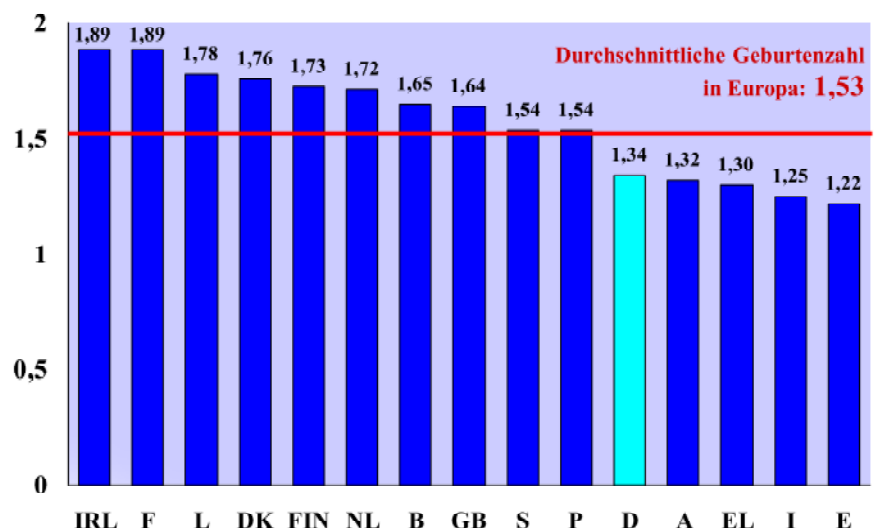
Die Zahl der jüngeren Erwerbstätigen von 25 bis 44 Jahre nimmt in diesem Zeitraum um 3,7 Millionen ab.

2009: Es gibt erstmals mehr Menschen über 65 als unter 20 Jahren.

In weniger als 10 Jahren werden die Menschen über 40 Jahre zum 1. Mal in der Geschichte Europas die Mehrheit bilden.



## Geburtenzahlen im europäischen Vergleich

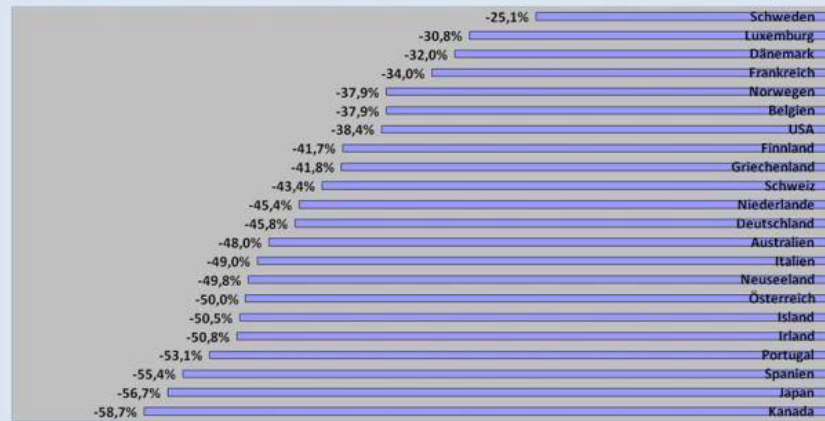


Quelle: Eurostat Jahrbuch 2002

## Geburtenrückgang in Industriestaaten – relativ

Nach „Nachkriegsbabyboom“ Geburtenrückgang um ca. 45 Prozent im Durchschnitt – stärkster Absturz in Kanada, Japan und Spanien

■ Rückgang der Geburtenrate seit dem "Nachkriegsbabyboom" (Differenz der Geburtenraten 1960-65 und 2000-05)



Datenquelle : United Nation: World Population Prospects – The 2008 Revision Population Database (Abweichend von allen anderen Industrieländern erreichten die Geburtenraten in Japan, Finnland und Australien nicht 1960-65, sondern bereits 1950-55 bzw. 1955-60 (Australien) die höchsten Werte nach dem Zweiten Weltkrieg, entsprechend wurde für diese beiden Ländern 1950-55 als Ausgangsniveau gewählt).

## Zitat aus „Buhlen um die Besten“ \*

„Ein tolles Unternehmen, die Nummer eins seiner Art auf der Rangliste der besten Arbeitgeber, bietet elf Expertenjobs an – findet aber nur sechs Kandidaten, die die Offerte annehmen.

Unmöglich in Zeiten einer gerade überstandenen Krise!  
Kaum vorstellbar – echt passiert!

In der Stimme des Personalmanagers schwingt dann auch etwas Fassungslosigkeit mit!

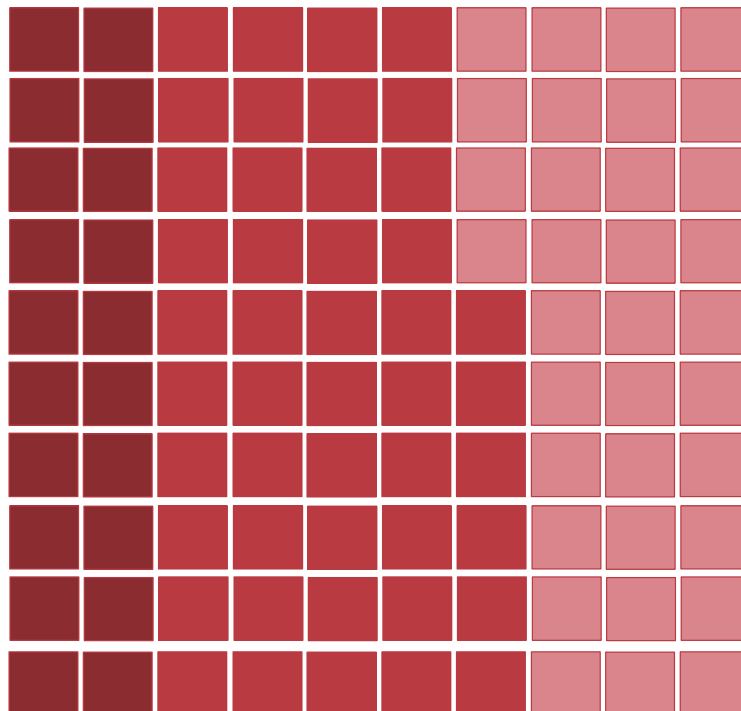
\*Financial Times Deutschland 2010

## Bevölkerung am 31.12.2011 nach Alters- und Geburtsjahren

Bevölkerung in Deutschland insgesamt			
von...bis unter...Jahren	Geburtsjahr		insgesamt
20 - 30	1982 - 1991		9.950.522
30 - 50	1962 - 1981		23.228.873
50 - 65	1947 - 1961		16.871.248

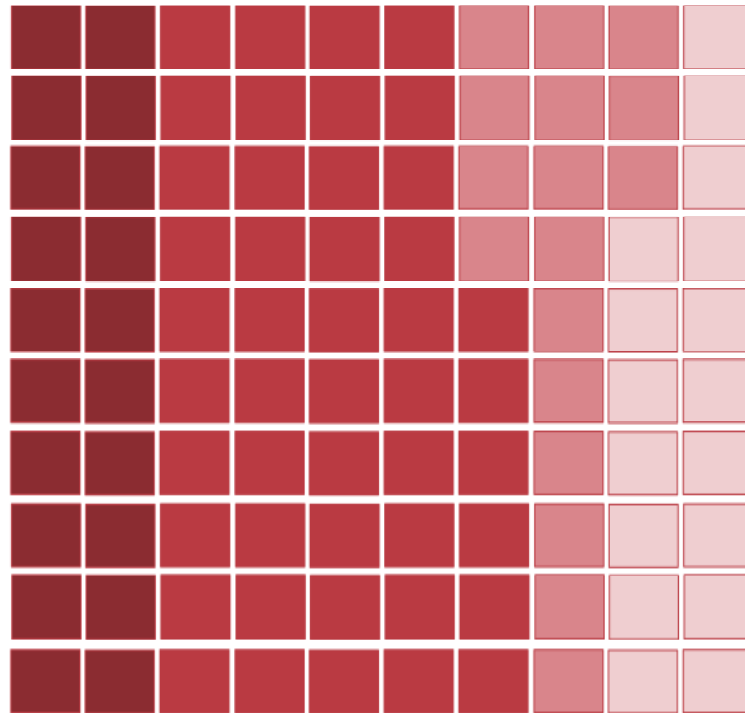
- 20 - 30 Jahre
- 30 - 50 Jahre
- 50 - 65 Jahre

Ein Kästchen  
entspricht ca. 500T  
Menschen



■ 20 - 30 Jahre  
■ 30 - 50 Jahre  
■ 50 - 65 Jahre

50% der über  
50 Jährigen  
sind nicht  
mehr berufs-  
tätig

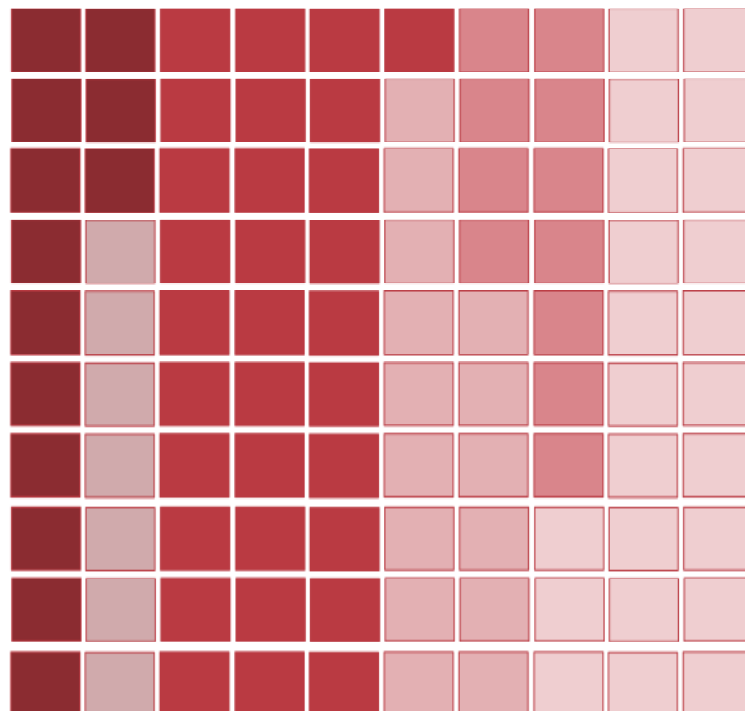


Copyright © v. Rundstedt & Partner GmbH

14

■ 20 - 30 Jahre  
■ 30 - 50 Jahre  
■ 50 - 65 Jahre

Jeder dritte ist  
psychisch  
krank



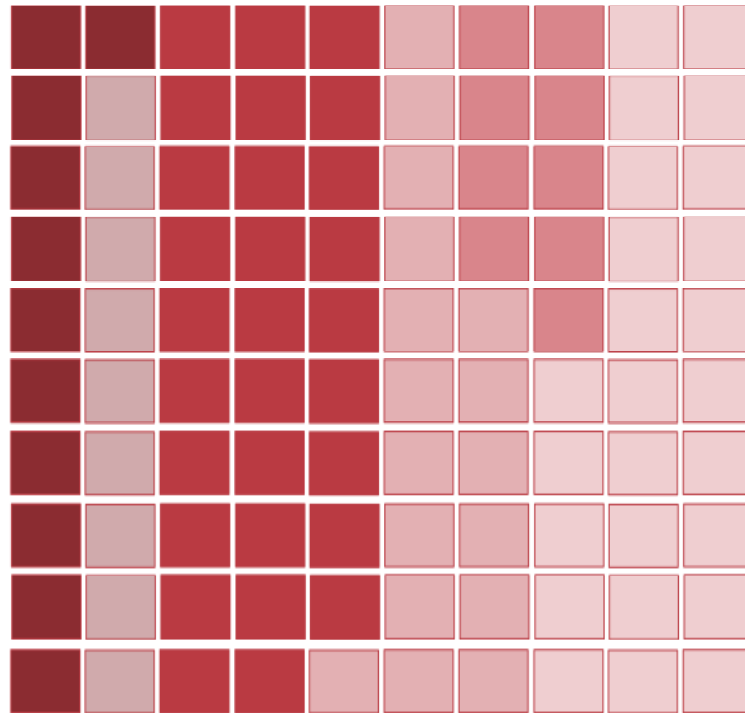
Copyright © v. Rundstedt & Partner GmbH

15



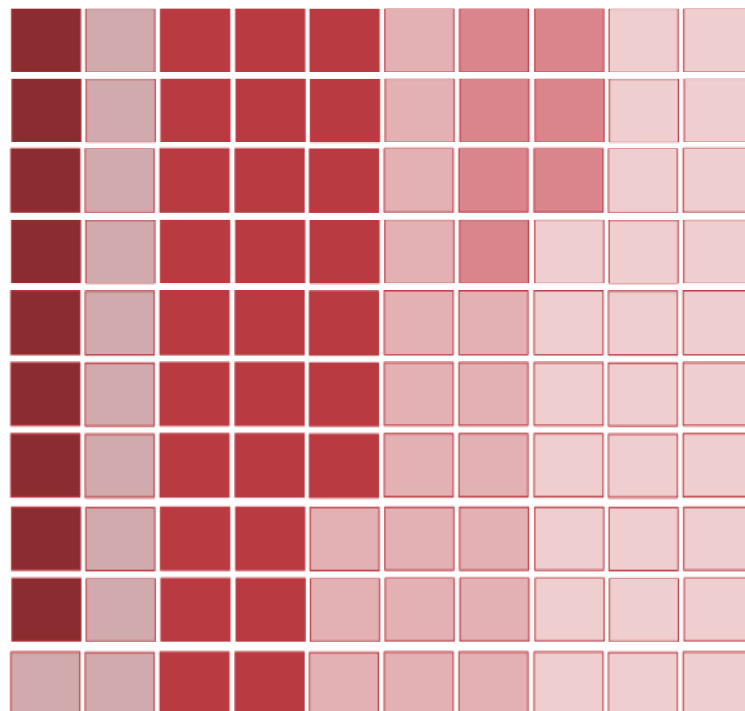
■ 20 - 30 Jahre  
■ 30 - 50 Jahre  
■ 50 - 65 Jahre

Aktuelle  
Arbeitslosen-  
quote von  
7,4%

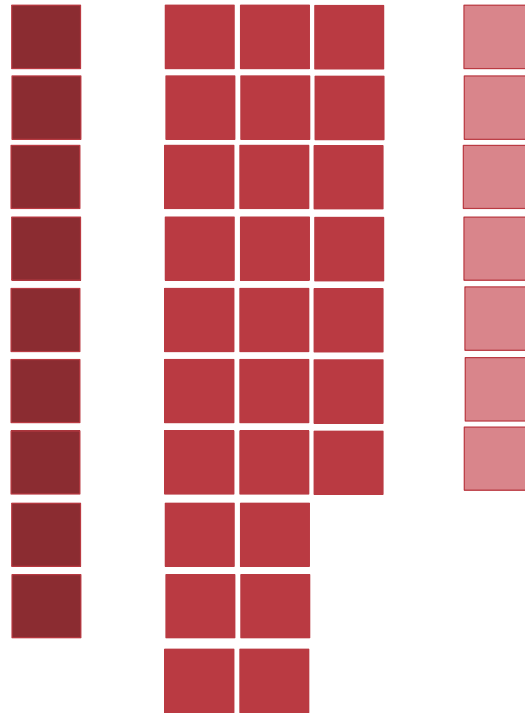


■ 20 - 30 Jahre  
■ 30 - 50 Jahre  
■ 50 - 65 Jahre

Bundesweit liegt  
der Anteil der  
Hartz-IV-  
Empfänger  
bei 7,5 %



■ 20 - 30 Jahre  
■ 30 - 50 Jahre  
■ 50 - 65 Jahre



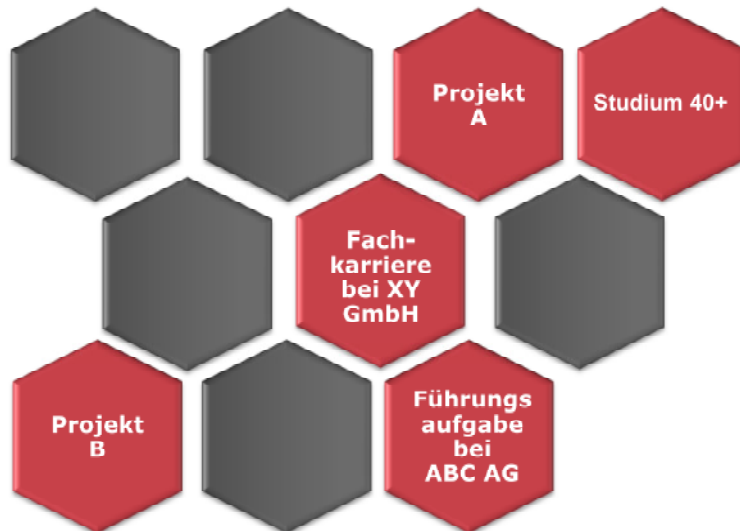
Am  
Arbeitsmarkt  
verfügbare  
Bevölkerung

## Die Karriereleiter: „The only way is up!“



## Die Mosaikkarriere: Individualisierung und schrittweise Entwicklung eines Karriereweges

„Return on Investment“  
muss kurzfristig  
in jedem  
Mosaikstein  
erzielbar sein



Copyright © v. Rundstedt & Partner GmbH

20

## Zukunft Arbeitsmarkt

Es ist leichter  
**Kapital**  
zu beschaffen

als  
**Talente**  
zu finden!

Copyright © v. Rundstedt & Partner GmbH

21

## Wo Sie uns finden können

Düsseldorf	Berlin	Bielefeld	Bremen
Königsallee 70 D-40212 Düsseldorf	Friedrichstraße 149 D-10117 Berlin	Ecos Office Center Otto-Brenner-Str. 209 D-33604 Bielefeld	Ecos Office Center Parkallee 117 28209 Bremen
Frankfurt	Hamburg	Hannover	Karlsruhe
Im Trutz Frankfurt 53-55 D-60322 Frankfurt	Holzdammer 28-32 D-20099 Hamburg	Luisenstraße 5 D-30159 Hannover	Zeppelinstr. 2 D-76185 Karlsruhe
Leipzig	München	Nürnberg	Saarbrücken
Ecos Office Center Nicolaistraße 6-10 D-04109 Leipzig	Rindermarkt 5 D-80331 München	Königstraße 4 D-90404 Nürnberg	CFFA Lebacher Straße 4 D-66113 Saarbrücken
Schweiz		Österreich	
Stuttgart	Basel	Wien	
Schwabstraße 55 D-70197 Stuttgart	Aeschenvorstadt 71 CH-4051 Basel	Emenda Erdbergstraße 10/7 A-1030 Wien	

## Ihre Ansprechpartnerin



**Hella Hagen**

Partnerin

v. Rundstedt & Partner GmbH

Königsallee 70

40212 Düsseldorf

Telefon: +49 (0)211 8396-21

Telefax: +49 (0)211 8396-429

Mobil: +49 (0)173 54 91 824

Email: [hagen@rundstedt.de](mailto:hagen@rundstedt.de)

<http://www.rundstedt.de>

<http://www.rundstedt-hrpartners.de>

## 9 Abstract zum Vortrag: Vom War for talents zum Care for talents

**Teresa Grauer**

In ihrem Vortrag ging Hella Hagen, Partnerin der Unternehmensberatung von Rundstedt, unter dem Titel *Vom War for talents zum Care for talents* auf den Wandel am Arbeitsmarkt ein. Grundthese ist dabei, dass sich Unternehmen im Zuge des demografischen Wandels ganz anders auf ihre Mitarbeiter werden einstellen müssen. Es wird in Zukunft sehr viel mehr darum gehen, Mitarbeiter zu finden, zu binden und zu entwickeln.

Um diese These zu untermauern, ging Frau Hagen zunächst auf die Zahlen und Daten zum demografischen Wandel ein. Wir werden immer weniger, und immer älter. Auch mit der in der Bundesrepublik Deutschland derzeit vorherrschenden Annahme, die fehlenden Arbeitskräfte könnten über Zuzüge aus Süd- und Osteuropa kompensiert werden, räumte Frau Hagen auf. Denn die dortigen Bevölkerungszahlen sind ebenfalls rückläufig. Europa schrumpft und altert. Die derzeit 30 bis 50jährigen stellen heute den Hauptanteil der Beschäftigten. In zwanzig Jahren bereits wird aber ein großer Teil dieser Arbeitskräfte dem Arbeitsmarkt nicht mehr zur Verfügung stehen. Doch schon die Geburtsjahrgänge 1982-1991 sind sehr viel schwächer, als es die der „Baby Boomer“ zwischen 1962 und 1981 waren.

Ein kleines Rechenspiel demonstriert sehr einleuchtend, wie viele Personen dem Arbeitsmarkt tatsächlich zur Verfügung stehen. Von der Gesamtsumme werden zunächst diejenigen über 50jährigen abgezogen, die nicht mehr berufstätig sind. Immerhin 50% der über 50jährigen arbeiten nicht mehr! Daraufhin subtrahieren wir all jene, die aufgrund psychischer Erkrankungen nicht arbeitsfähig sind. Schließlich fallen auch die 7,4% Arbeitslosen ins Gewicht. Was übrig bleibt ist erschreckend: Nur ein kleiner Teil, der sich im erwerbsfähigen Alter befindenden Personen, ist auch erwerbsfähig. Nun wird die Grundgesamtheit aufgrund der demografischen Entwicklung schrumpfen. Es muss also mehr und mehr darum gehen, diejenigen, die nicht am Erwerbsleben beteiligt sind zu integrieren und brach liegendes Potential zu bergen. Nicht von ungefähr berichtet Frau Hagen an dieser Stelle von einigen wenigen „Ausnahme“-Unternehmen, die dies bereits erkannt haben. So schreibt ein Unternehmen explizit Stellen für über 50jährige aus; ein anderes ein spezielles Trainee-Programm für Personen ab 40. Und an noch anderer Stelle werden Schwangere eingestellt. Die Investition lohnt sich, denn das Unternehmen gewinnt mit dem Einsatz weniger Monatsgehälter während des Mutterschutzes hochqualifizierte und motivierte Mitarbeiterinnen – und bindet diese langfristig ans Unternehmen. Diese drei Unternehmen haben bereits heute begriffen, was auf sie zukommt, und dass sie, um den *war for talents* gegen andere Unternehmen zu gewinnen ihre eigenen *talents* pfleglich behandeln müssen.

Der Arbeitnehmer, der genau die Qualifikationen mitbringt, die ein Unternehmen zu einem bestimmten Zeitpunkt X benötigt, wird immer schwieriger zu finden sein. Stattdessen wird es darauf ankommen Flexibilität, sowohl auf Arbeitnehmer- als auch auf Arbeitgeberseite her-

zustellen. Arbeitgeber werden zunehmend in Weiterbildung und Umschulung ihrer Mitarbeiter investieren müssen, sie werden flexible Arbeitszeitmodelle anbieten und sich auf die wechselnden Lebensphasen ihrer Mitarbeiter einstellen müssen, wenn sie diese halten wollen. Arbeitnehmer jedoch können nicht mehr damit rechnen in ein Unternehmen „einzuchecken“ und dort die Karriereleiter Schritt für Schritt nach oben zu klettern. Sie werden Umwege und Neuorientierungen einpreisen müssen. Hella Hagen zeigt sich aus diesen Gründen sicher, was die Zukunft des lebenslangen Lernens angeht: Weiterbildung, Umschulung, Studieren und Neuanfangen mit 40+ werden Notwendigkeit und Normalität werden.

## **FOM Hochschule für Oekonomie & Management**

Die 1993 von Verbänden der Wirtschaft gegründete staatlich anerkannte gemeinnützige FOM Hochschule für Oekonomie & Management ist eine von Deutschlands führenden Hochschulen der Wirtschaft. Sie verfügt über mehr als 20 Standorte in Deutschland und weitere im Ausland.

An der FOM studieren ausschließlich Berufstätige mit Hochschulberechtigung sowie Auszubildende, die nach dem Abitur parallel zum Studium eine betriebliche Ausbildung absolvieren. Großunternehmen wie 3M, Aldi, Bayer, Daimler, Deutsche Bank, Deutsche BP, E.ON, RWE und Siemens, aber auch viele mittelständische Betriebe kooperieren bei der Ausbildung von Führungsnachwuchs mit der FOM.

Die FOM legt großen Wert auf die Profilbildung in Lehre und Forschung. Die inhaltliche Profilbildung der Studiengänge konnte erfolgreich vorangetrieben, Forschungs- und Entwicklungsprojekte konnten initiiert und internationale Kooperationen realisiert werden. Als private Hochschule wirbt die FOM bei der Finanzierung der Forschung und Entwicklung auch Drittmittel ein und führt F&E-Projekte mit Drittmitteln sowie maßgeblichen Eigenanteilen durch.

Angewandte Forschung an der FOM ist darüber hinaus typischerweise auch Forschung für die Lehre. Zum einen können Forschungsergebnisse in die zielgruppenorientierte Anpassung und Weiterentwicklung berufs- und ausbildungsbegleitender Curricula führen. Zum anderen fließen Forschungsergebnisse in den Lehrbetrieb ein und werden im Rahmen von Praxisprojekten oder Abschlussarbeiten aufgegriffen.

Die FOM setzt ihren Schwerpunkt in der Forschung und Entwicklung u.a. auf Karriere- und Bildungsforschung, Beiträge zur Kompetenzentwicklung in KMU, steuerrechtliche Fragestellungen sowie institutionenökonomische Analysen.

Weitere Informationen finden Sie unter:  
<http://www.fom.de>



Generations@study

## Praxisworkshop »Erfolgreich studieren 40+?«

Rahmenbedingungen und gesellschaftliche  
Implikationen

Dienstag | 19. März 2013 | 14:00-18:00 Uhr | Frankfurt



Ein Forschungsprojekt der:



Bundesinstitut  
für Berufsbildung **BiBB**  
» Forschen  
» Beraten  
» Zukunft gestalten

Gefördert durch:



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung

## Die Veranstaltung im Überblick

### Das Programm

- 14:00 Uhr Begrüßung und Eröffnung**  
**Charlotte Venema** | Leiterin Berufl. Bildung/Betriebl. Personalpolitik | Vereinigung der Hessischen Unternehmerverbände (VhU)  
**Mark Moser** | Geschäftsleitung FOM Frankfurt
- 14:15 Uhr Einführung in das Forschungsprojekt**  
**»Erfolgreich studieren 40+«**  
**Prof. Dr. Lutz Hoffmann** | Projektleitung  
 In seinem Vortrag erläutert Prof. Dr. Lutz Hoffman die bisherigen Ergebnisse des Forschungsprojekts, die aus einer qualitativen Befragung berufsbegleitend Studierender über 40 Jahren im Frühjahr 2012 resultieren. Die vorgestellten Ergebnisse dienen als Diskussionsgrundlage für die späteren Workshops.
- 15:00 Uhr Kurzvortrag**  
**»Paradigmenwechsel am Arbeitsmarkt? Erfahrungen aus den Beschäftigungspakten 50plus«**  
**Dr. Matthias Schulze-Böing** | Geschäftsführung MainArbeit
- 15:15 Uhr Workshop 1**  
**»Ältere lernen anders!«**  
**Teresa Grauer M.A.** | Projektmitarbeiterin  
**Dipl.-Päd., Dipl.-Kfzr. Christine Göllner** | Projektmitarbeiterin  
 Ob innerbetriebliche Weiterbildung, externe Fortbildung oder Hochschulstudium: Ältere lernen anders! In diesem Workshop stehen die besonderen Ansprüche älterer Lernender im Mittelpunkt, die im Rahmen der Konzeption und Umsetzung von Weiterbildungsangeboten berücksichtigt werden sollten.



## **Workshop 2**

### **»Kompetenz 2030«**

**Prof. Dr. Lutz Hoffmann** | Projektleitung

Der demografische Wandel wird die Arbeitswelt ebenso wie den Weiterbildungsmarkt erheblich beeinflussen. Angeregt durch ein kurzes Impulsreferat diskutieren die Teilnehmer des Workshops darüber, welche Kompetenzen der Arbeitsmarkt 2030 erfordert und welche Folgen sich daraus für Weiterbildung und Unternehmen ergeben.

**16:15 Uhr**

## **Vortrag**

### **»Vom War for talents zum Care for talents«**

**Hella Hagena** | Partnerin v. Rundstedt & Partner GmbH

Was können Unternehmen heute schon tun, um auf die Folgen des demografischen Wandels optimal vorbereitet zu sein? Wie können sie in Zukunft Mitarbeiter finden, binden und weiterentwickeln? Diese Fragen stehen im Fokus des Vortrags.

**17:00 Uhr**

## **Ausklang mit Imbiss**

### **Veranstaltungsort:**

Vereinigung der Hessischen Unternehmerverbände  
Raum K. 1 (Erdgeschoss)

Emil-von-Behring-Str. 4 | 60423 Frankfurt a. M.

Die 1993 von Verbänden der Wirtschaft gegründete staatlich anerkannte gemeinnützige FOM Hochschule verfügt über 32 Studienorte in Deutschland. Als praxisorientierte Hochschule für Berufstätige fördert die FOM den Wissenstransfer zwischen Hochschule und Unternehmen. Dabei sind alle Studiengänge der FOM auf die Bedürfnisse von Berufstätigen und Auszubildenden zugeschnitten. Die hohe Akzeptanz der FOM zeigt sich nicht nur in der engen Zusammenarbeit mit staatlichen Hochschulen, sondern auch in zahlreichen Kooperationen mit regionalen mittelständischen Betrieben sowie mit internationalen Großkonzernen. FOM-Absolventen verfügen über solide Fachkompetenzen wie auch über herausragende soziale Kompetenzen und sind daher von der Wirtschaft sehr begehrt.

Weitere Informationen finden Sie unter **fom.de**



**KCI KompetenzCentrum für interdisziplinäre  
Wirtschaftsforschung & Verhaltensorökonomie**  
der FOM Hochschule für Oekonomie & Management

Das KCI ist eine wissenschaftliche Einrichtung der FOM Hochschule und wurde 2013 durch die Wissenschaftler Prof. Dr. Lutz Hoffmann und Prof. Dr. Winand Dittrich gegründet. Das KCI untersucht die Bedingungen und Regeln von Entscheidungsverhalten in wirtschaftlichen Abläufen und Entwicklungen. In die Analyse entscheidungsrelevanter Determinanten werden besonders auch unterbewusste und emotionale Faktoren mit einbezogen.

Einen großen Teil seiner Entscheidungen trifft der Mensch unbewusst. Nur ein geringer Teil wird durch Nachdenken und Abwägen getroffen. Doch auch diese weitgehend kognitiven Entscheidungen werden durch unbewusste Prozesse und Emotionen beeinflusst. Hierbei ist das Ziel der interdisziplinären Forschung, Verbindungen zwischen verschiedenen Wissenschaften, die sich aufgrund ihrer Ausrichtung schon viel länger mit der Beantwortung dieser Fragen beschäftigen, und der BWL herzustellen und herauszuarbeiten. Letztendlich soll ein Beitrag geleistet werden, realitätsnähere Konzepte, Modelle und Modellannahmen zu formulieren, um menschliche Verhaltensweisen und Entscheidungen im ökonomischen Kontext zu erklären. Darüber hinaus soll ein Netzwerk interessierter Wissenschaftler entstehen, das regelmäßigen Austausch, Diskussionen und Transfer über die Grenzen der eigenen Fächer hinaus ermöglicht. In der KCI-Schriftenreihe werden aktuelle Ergebnisse der Tätigkeit des KCI veröffentlicht.

Weitere Informationen finden Sie unter **fom.de/KCI**

**ISSN 2196-6141**