



# Learning on the Job durch neue Personalentwicklungsmodelle

Prof. Dr. Erika Regnet



**Hochschule  
Augsburg** University of  
Applied Sciences

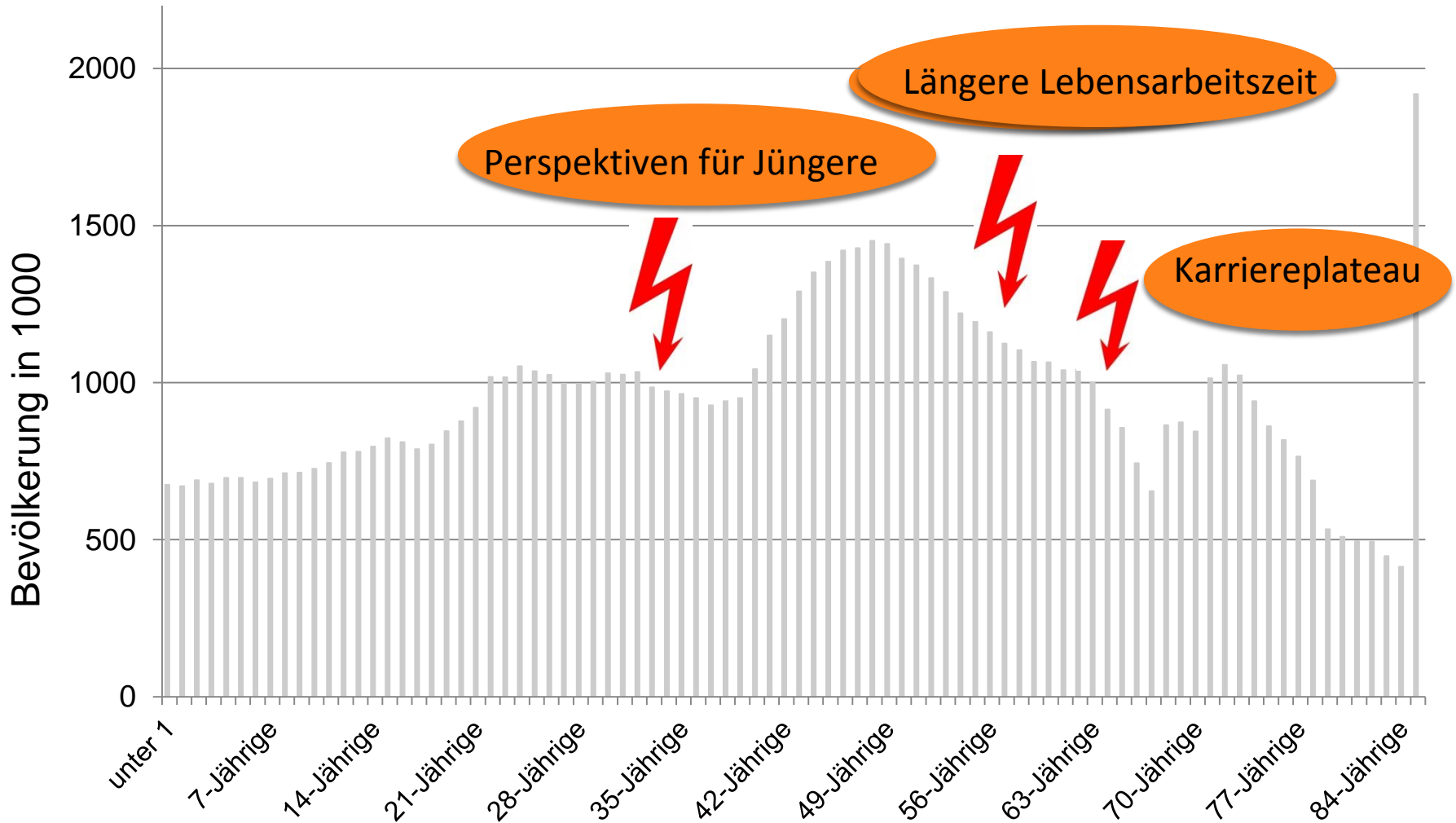


# Agenda

## 1 Herausforderungen

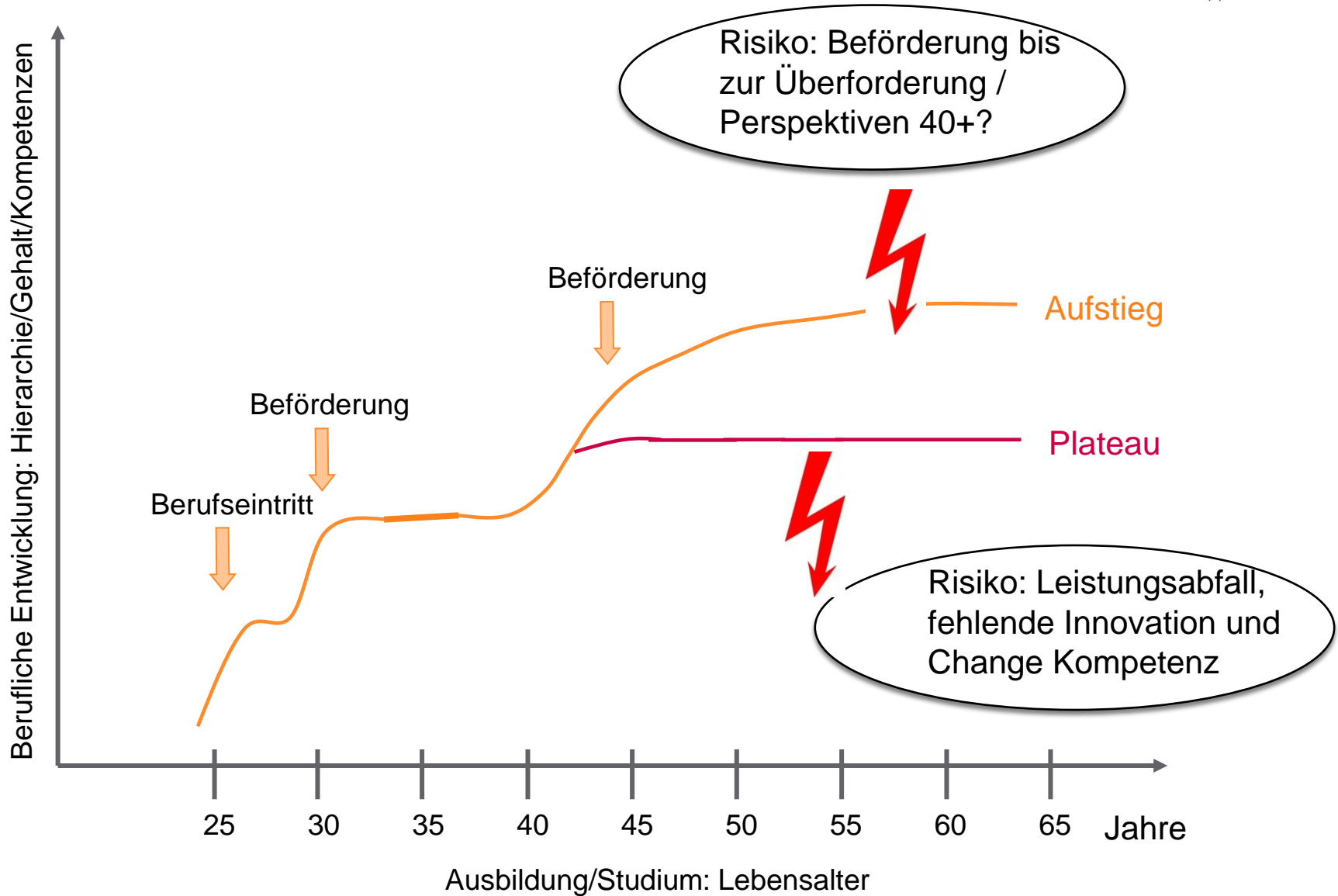
2. Erwartungen der Mitarbeitenden 40+
3. Kompetenzen erwerben mit neuen Personalentwicklungsmodellen

# Bevölkerung in Deutschland nach Alter (Stand Ende 2012)



Quelle: Statistisches Bundesamt, 2013

# Traditionelle Karriere-Modelle



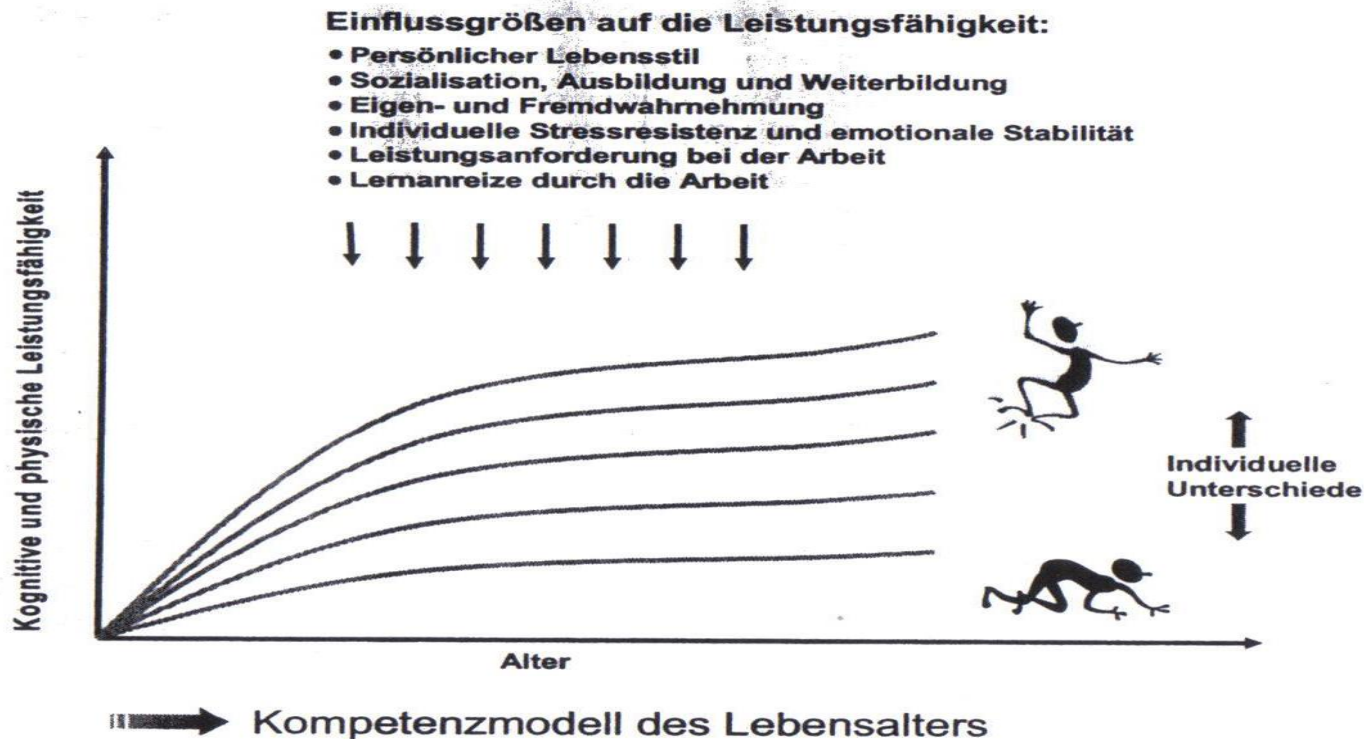
Ausbildung/Studium: Lebensalter

## Berufliche Leistung und Alter: Metaanalysen

- Ergebnisse von Metaanalysen zur Beziehung zwischen beruflicher Leistung und Alter:
  - **Der durchschnittliche Zusammenhang zwischen Alter und Arbeitsleistung in den Metaanalysen liegt bei Null:** (-.14 / Waldman & Avolio, 1986; Ng & Feldman, 2008; .06 McEvoy & Cascio, 1989)
  - Allerdings gibt es z.T. eine **große Variabilität zwischen den Einzelstudien:** (-.36 -.23 / Waldman & Avolio, 1986; -.44 -.66 / McEvoy & Cascio, 1989)
  - **Nur rund 10% der Leistungsunterschiede lassen sich durch Alter erklären:** (Ng & Feldman, 2008; McEvoy & Cascio, 1989)
  
- Faktoren von denen die Variabilität der Beziehung zwischen Leistung und Alter abhängt:
  - Art der Tätigkeit (Rhodes, 1983; Davies et al., 1991)
  - Arbeitserfahrung (Avolio et al., 1990)
  - Art der Leistungsmessung (Waldman & Avolio, 1986)

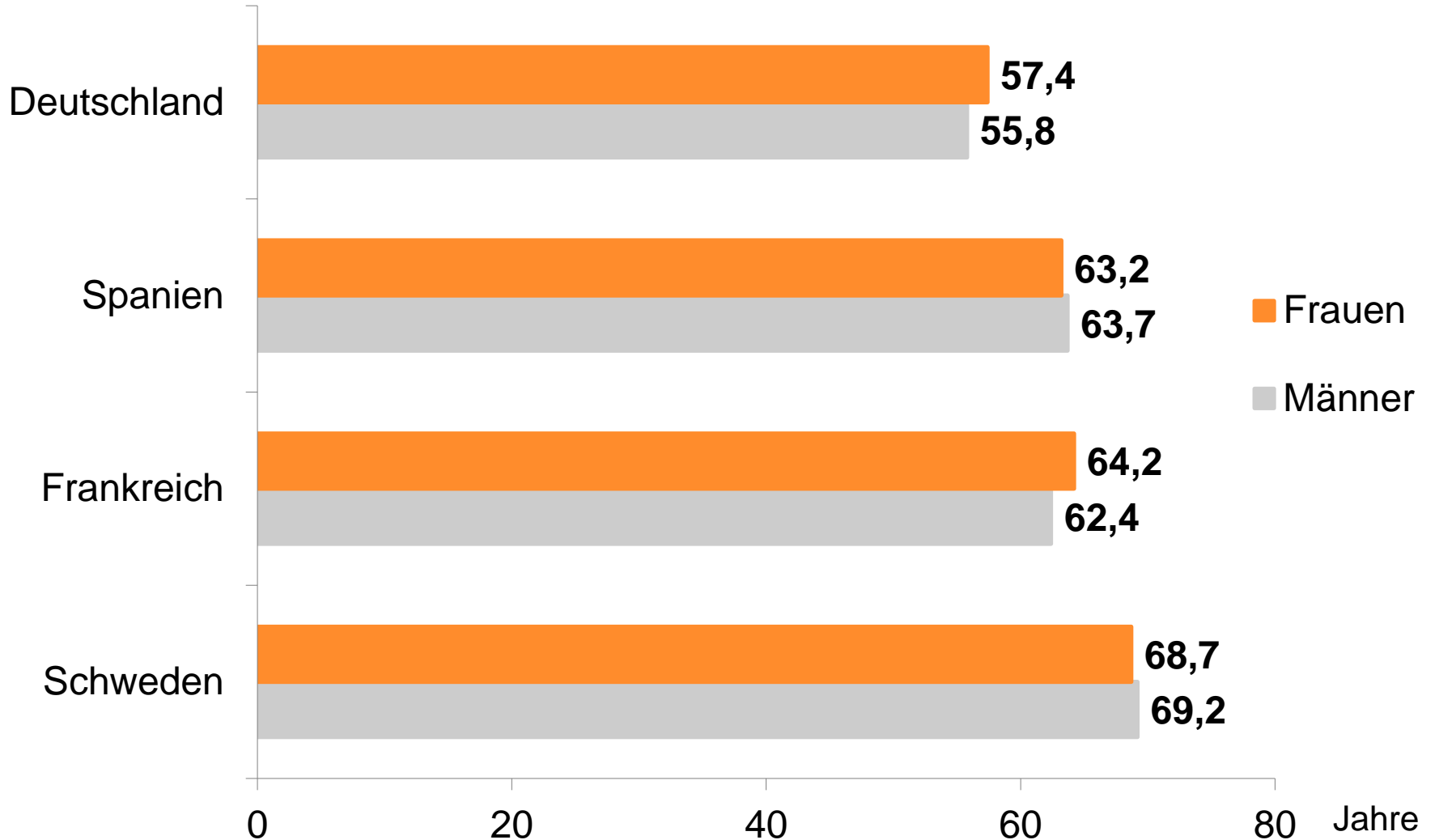
## Leistungskapazität im Alter - Einflussfaktoren

- Persönlicher Lebensstil
- individuelle Stressresistenz, emotionale Stabilität, Resilienz
- Leistungsanforderungen und –anreize
- Qualifikation und Weiterbildung
- Arbeitsgestaltung





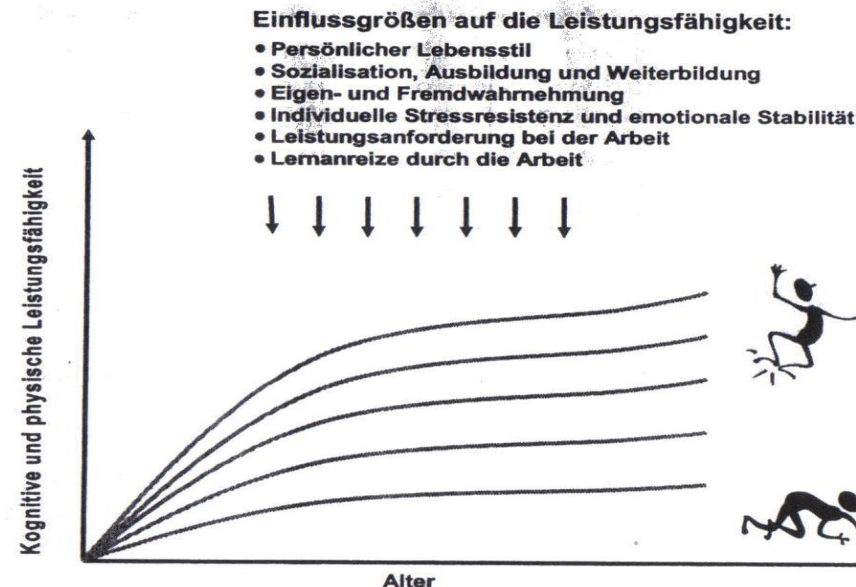
## Beschwerdefreie Lebenserwartung





## Gesundes Altern – wie und wodurch ?

- physische Fitness (Sport, Ernährung, Gewicht, keine Suchstoffe)
- **komplexe, intellektuell stimulierende Tätigkeit**, die die geistige Regsamkeit fordert und so gleichzeitig fördert
- **kontinuierliche Weiterbildung** (beruflich und privat)
- berufliche und private **Kontakte mit intellektuell stimulierenden Menschen**
- rege Beteiligung an Aktivitäten im privaten Umfeld („engaged lifestyle“- Schaie)
- wahrgenommene **Unterstützung von Kollegen und Vorgesetzten** im beruflichen Umfeld







# Agenda

1. Herausforderungen

**2** Erwartungen der Mitarbeitenden 40+

3. Kompetenzen erwerben mit neuen Personalentw

Erika Regnet

## Karriere- entwicklung 40 +



Weitere Perspektiven  
oder Endstation?



# Berufliche Veränderung – Interesse und Realisierungschance



Anzahl der Nennungen in %, Mehrfachnennungen möglich

# Agenda

1. Herausforderungen

2. Erwartungen der Mitarbeitenden 40+

## **3** Kompetenzen erwerben mit neuen Personalentwicklungsmodellen

- Generationenübergreifendes Lernen
- Neue Karrieremodelle



## Generationenübergreifendes Lernen

### ➤ Zusammenarbeit Jüngere – Ältere

- Altersgemischte Teams (Brose, BMW)
- Know-how-Tandems, Lernpartnerschaften (Dt. Bank), Wissensstafetten (ZF Sachs)
- Reverse Mentoring (Lufthansa)
- Mentor und Coach für Jüngere, u. U. auch firmenübergreifend

# Agenda

1. Herausforderungen

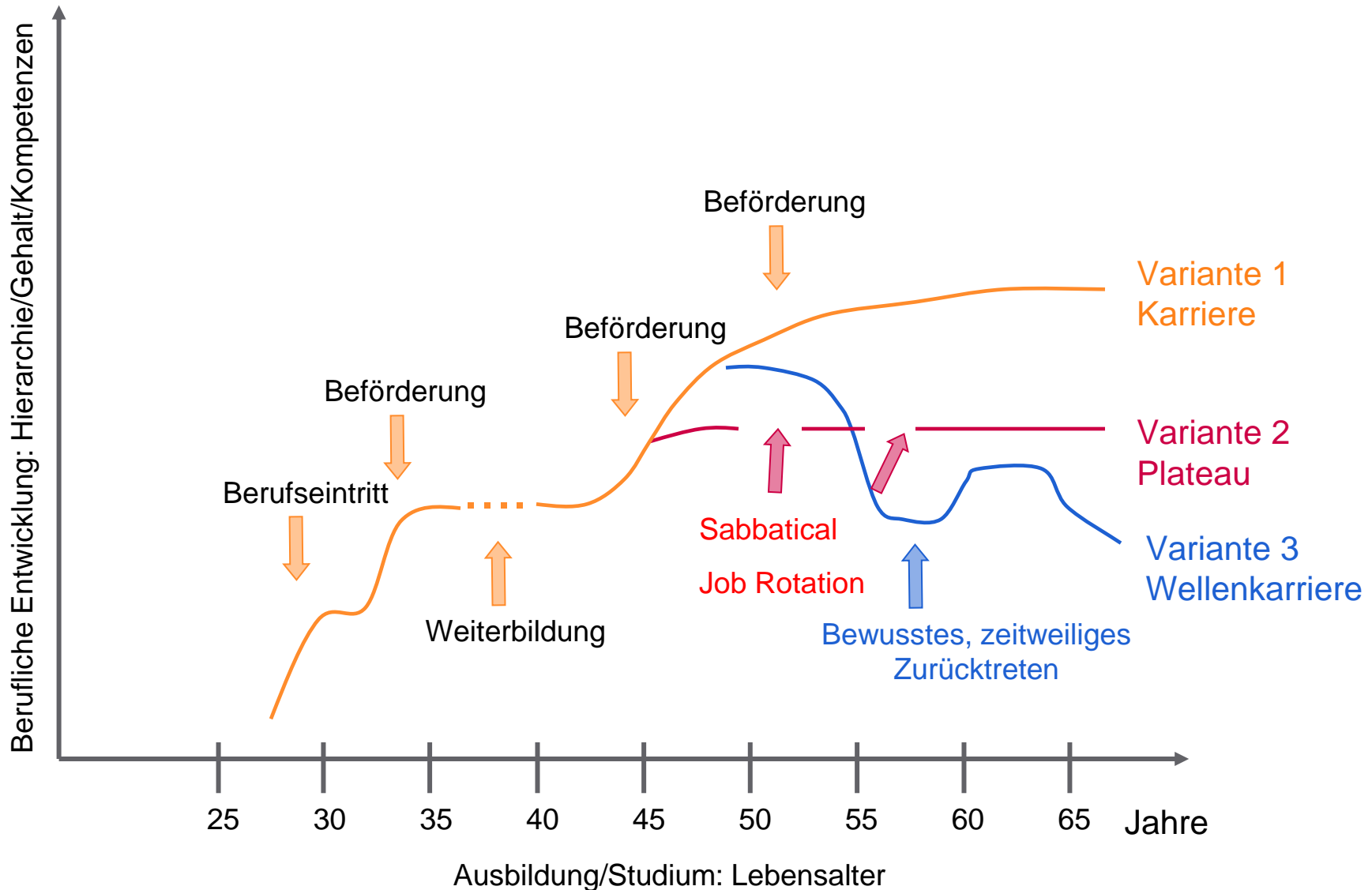
2. Erwartungen der Mitarbeitenden 40+

## **3** Kompetenzen erwerben mit neuen Personalentwicklungsmodellen

- Generationenübergreifendes Lernen
- Neue Karrieremodelle



# Neue Modelle im Berufsleben



## Risiko Karriereplateau – Neue PE-Modelle

- **Führung auf Zeit – Umdenken ist gefordert**
- **Eigenverantwortliches Lernen, auch in der Arbeitszeit – erfordert  
Vertrauen und Planung systematischer Wissensweitergabe**

Wissensplattformen

Regelmäßiges Thema  
in Besprechungen

Regelmäßige, u.U. täg-  
liche Kurztreffen

Lernpartnerschaften

MA schulen MA  
Konzept






## Risiko Karriereplateau – Neue PE-Modelle

- **Führung auf Zeit – Umdenken ist gefordert**
- **Eigenverantwortliches Lernen, auch in der Arbeitszeit – erfordert  
Vertrauen und Planung systematischer Wissensweitergabe**
- **Projektkarriere**
- **Neue Aufgabenfelder / Job-Rotation**
  - Herausfordernde Aufgaben, u. U. mit größerer Verantwortung
  - Auslandseinsatz
  - interne Berater
  - externe Berater, Interimsmanagement

# Befragung: Best Ager der deutschen Wirtschaft

- Zielgruppe: Fach-und Führungskräfte 40+ (konkret 40 – 67 Jahre)
- Themen: Arbeitssituation, Leistungsfähigkeit, Zusammenarbeit mit den Generationen X und Y, Change
- Schriftliche Befragung im Mai 2015
- Gesponsert von bor!sgloger consulting GmbH, Baden-Baden

## Bitte um Unterstützung:

- 
- selbst den Fragebogen ausfüllen
  - weitergeben des Fragebogens an Kollegen
  - Beteiligung als Unternehmen (ca. 50 Fragebogen)
  - auf Wunsch mit Firmen-Detailauswertung
  - Kontaktdaten bitte an Frau Regnet  
[erika.regnet@hs-augsburg.de](mailto:erika.regnet@hs-augsburg.de)

## Literaturempfehlungen

- DGFP (Hrsg.). (2012). Personalentwicklung bei längerer Lebensarbeitszeit: Ältere Mitarbeiter von heute und morgen entwickeln. Bielefeld.
- Gratton, L. (2012). Job Future - Future Jobs: Wie wir von der neuen Arbeitswelt profitieren. München.
- Hurrelmann, K. & Albrecht, E. (2014). Die heimlichen Revolutionäre – Wie die Generation Y unsere Welt verändert. Weinheim.
- Lebrenz, C. & Regnet, E. (Hrsg.). (2013). Arbeitgeberattraktivität: Betriebsklima wichtiger als das Gehalt. Absolventenbefragung 2013. Augsburg. [http://www.hs-augsburg.de/~eregnet/Veroeffentlichungen/Arbeitgeberattraktivitaet\\_2013\\_Broschuere\\_gesamt.pdf](http://www.hs-augsburg.de/~eregnet/Veroeffentlichungen/Arbeitgeberattraktivitaet_2013_Broschuere_gesamt.pdf).
- Lebrenz, C. & Regnet, E. (2014). Arbeitgeberattraktivität und Fachkräftesicherung. In L. von Rosenstiel et al. (Hrsg.), Führung von Mitarbeitern. Stuttgart. S. 64 - 72. 7. Auflage.
- Rosenstiel, L.v., Regnet, E. & Domsch, M. (2014). (Hrsg.). Führung von Mitarbeitern. Stuttgart: Schäffer-Poeschel. 7. Auflage. Umfangreiches Standardbuch mit allen relevanten HR-Themen.
- Regnet, E. (2014). Ageing Workforce – Herausforderung für die Unternehmen. In L. von Rosenstiel et al. (Hrsg.), Führung von Mitarbeitern. Stuttgart. S. 671 - 685. 7. Auflage.
- Regnet, E. (2012). Arbeitgeberattraktivität – Was erwartet der Nachwuchs? Forschungsbericht 2012 der HS Augsburg, S. 222 f. [http://www.hs-augsburg.de/medium/download/oeffentlichkeitsarbeit/publikationen/forschungsbericht\\_2012.pdf](http://www.hs-augsburg.de/medium/download/oeffentlichkeitsarbeit/publikationen/forschungsbericht_2012.pdf)
- Zemke, R., Raines, C. & Filipczak, B. (2013). Generations at work – Managing the Clash of Boomers, Gen Xers, and Gen Yers in the Workplace. New York. 2. Auflage.

**Prof. Dr. Erika Regnet**

Personal und Organisation

Fakultät für Wirtschaft / Faculty of Business

Hochschule Augsburg / University of Applied Sciences

An der Hochschule 1

86161 Augsburg

Tel.: +49 821 5586 2921

Fax: +49 821 5586 2902

E-Mail: [erika.regnet@hs-augsburg.de](mailto:erika.regnet@hs-augsburg.de)

[www.hs-augsburg.de](http://www.hs-augsburg.de)