



# IT 50 plus

## Lernen Ältere anders?

Potenziale erfahrener MitarbeiterInnen  
entdecken und fördern

GEFÖRDERT VOM



Bundesministerium  
für Bildung  
und Forschung



**Herausgeber:**

IG Metall Vorstand

Ressort Bildungs- und Qualifizierungspolitik

Wilhelm-Leuschner-Str. 79

60329 Frankfurt

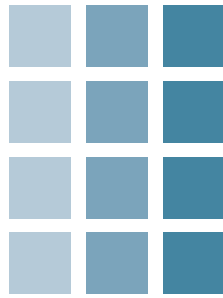
[www.igmetall.de](http://www.igmetall.de)

Gestaltung: kus-design, Mannheim

Titelfoto: Kai Köhler, Fotolia

Fotos Innenteil: Ingram

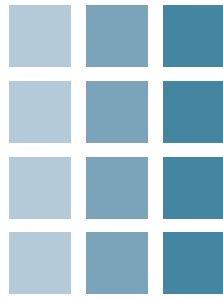
September 2010



# Inhaltsverzeichnis

<b>Vorwort</b>	3
<b>Demografischer Wandel, Fachkräftemangel und Handlungsfelder für eine demografiefeste Personalentwicklung in IT-Unternehmen</b>	4
<b>Lernen Ältere anders? Ist eine Didaktik für „Ältere“ notwendig?</b>	9
<b>Erfahrungsbezogene Qualifizierungen für ältere Mitarbeiter in der IT-Branche</b>	12
<b>Leistungsfähigkeit sichern, Unternehmenskultur und Gesundheit fördern</b>	14
<b>Lebensphasenspezifisches Kompetenzmanagement in der IT-Branche</b>	16
<b>Literaturliste</b>	23





# Vorwort

Herausgeber dieser Broschüre ist die Initiative IT 50plus, die vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) und dem Europäischen Sozialfonds (ESF) gefördert wird.

In Teilprojekten widmet sich IT 50plus den betrieblichen Folgen des demografischen Wandels. In Kooperation mit namhaften Forschungs- und Beratungsunternehmen werden u. a. in ausgewählten Unternehmen demografiefeste Personalentwicklungsstrategien entwickelt und pilotiert, mit denen die Folgen des demografischen Wandels gezielt kompensiert werden können. Die Ergebnisse aus der Pilotierung werden nach umfassender Auswertung und Evaluation in Best-Practice-Leitfäden zusammengeführt und zur allgemeinen Implementierung und Nutzung zur Verfügung gestellt.

In der hier vorliegenden Broschüre beschreibt Wolfgang Töpfer kurz den demografischen Wandel, seine Auswirkungen auf die IT-Branche und benennt wichtige Handlungsfelder für eine strategische Personalentwicklung.

Lutz W. Ewald widmet sich anschließend der Frage, wie ältere, erfahrene Beschäftigte lernen und welche Anforderungen sich daraus an eine Didaktik des Lernens Älterer ableiten lassen.

Seit 2002 verfügt die IT-Branche über ein Weiterbildungssystem, das auf eine erfahrungsbezogene Qualifizierung zielt und in dem die Anforderungen an eine Didaktik des Lernens Älterer berücksichtigt wurden. Wie arbeitsprozessorientiertes Lernen in der IT-Branche aussieht, beschreibt Thomas Schröder.

Eine existentielle Voraussetzung für das Lernen ist die Gesundheit der in der IT-Branche beschäftigten Menschen. Wie es um diese bestellt ist und welche Herausforderungen sich an eine betriebliche Gesundheitsförderung stellen, wird von Sibylle Backe-Proske beschrieben.

Karl-Heinz Hageni fragt im folgenden Kapitel danach, wie sich die besonderen Kompetenzen erfahrener Fachkräfte im Europäischen Kompetenzrahmen für IT-Fach- und Führungskräfte abbilden und was das für die Diskussion zum Thema bedeutet.

Am Schluss der Broschüre haben wir Literaturhinweise zu den Themenschwerpunkten Demografischer Wandel, Kognitive Altersforschung, Didaktik und Gesundheit zusammengefasst.

# Demografischer Wandel, Fachkräftemangel und Handlungsfelder für eine demografiefeste Personalentwicklung in IT-Unternehmen

Bis zum Jahr 2050 wird die Bevölkerung in Deutschland um rund sieben Millionen Menschen auf insgesamt 75 Millionen schrumpfen. Diese Entwicklung und der fortschreitende Strukturwandel werden unsere Gesellschaft tiefgreifend verändern – und das in allen Gesellschaftsbereichen. Unumstritten sind die gravierenden Auswirkungen dieses Wandels in den kommenden Jahren und Jahrzehnten. Nur einige seien hier beispielhaft aufgeführt:

- Die alternde Bevölkerung wird z. B. immer höhere Anforderungen an das Gesundheitssystem stellen.

- Bei zunächst nur tendenziell sinkender Gesamtbevölkerung nehmen vor allem die jungen Jahrgänge weit überproportional ab. Nachwuchskräfte werden zur stark umkämpften Ressource für Wirtschaft und Verwaltung.
- Die Zahl der Erwerbspersonen sinkt im Verhältnis zur Zahl der Personen im Rentenalter (Bild 1).

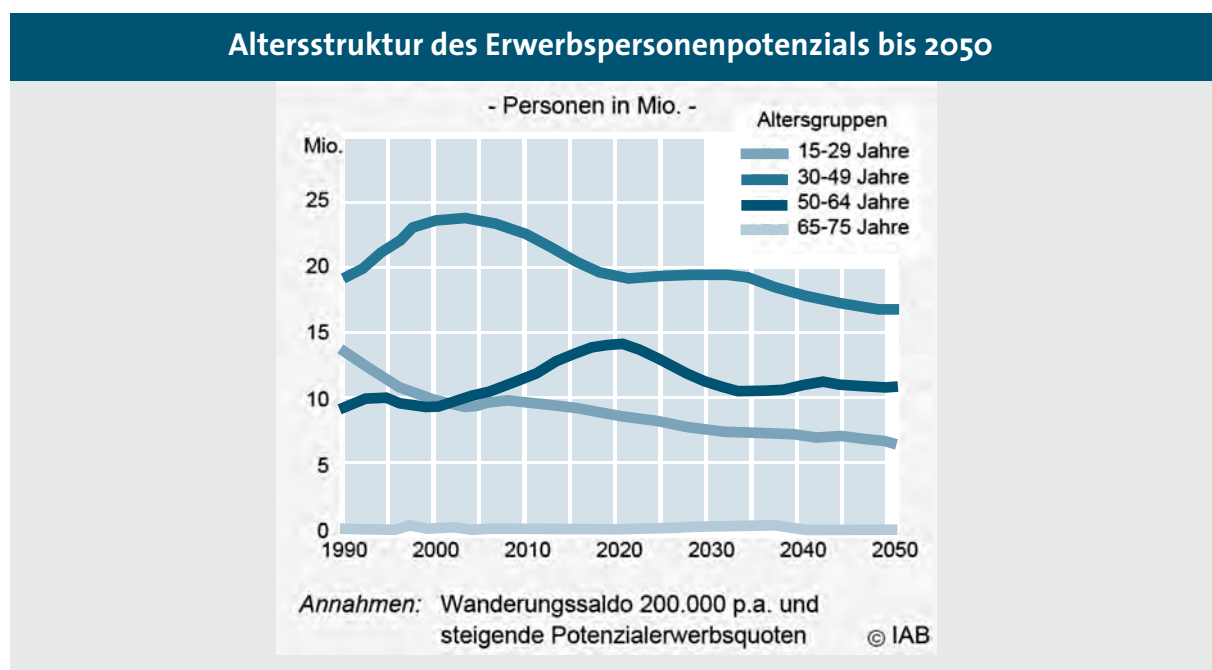
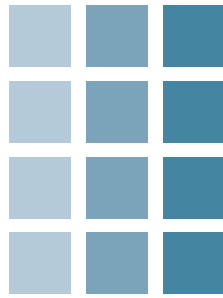


Bild 1: Entwicklung der Altersstruktur des Erwerbspotenzials bis 2050  
Quelle: IAB-Kurzbericht Nr. 11/2005



Bezogen auf die Unternehmen in Deutschland bedeutet dies:

- Das Durchschnittsalter der Belegschaften steigt rapide an.
- Die Zahl der Beschäftigten in der Altersgruppe 50plus wächst absolut und relativ zu allen Beschäftigten.
- Umgekehrt nimmt die Zahl der Beschäftigten in den jüngeren Altersgruppen deutlich ab.
- Der jährliche Personalersatzbedarf durch Erreichen der Altersgrenze steigt stark an.

Prognosen gehen davon aus, dass durch diese Entwicklung einige bisher als allgemeingültig erscheinende Arbeitsmarktprinzipien zukünftig nicht mehr gelten bzw. sich stark verändern:

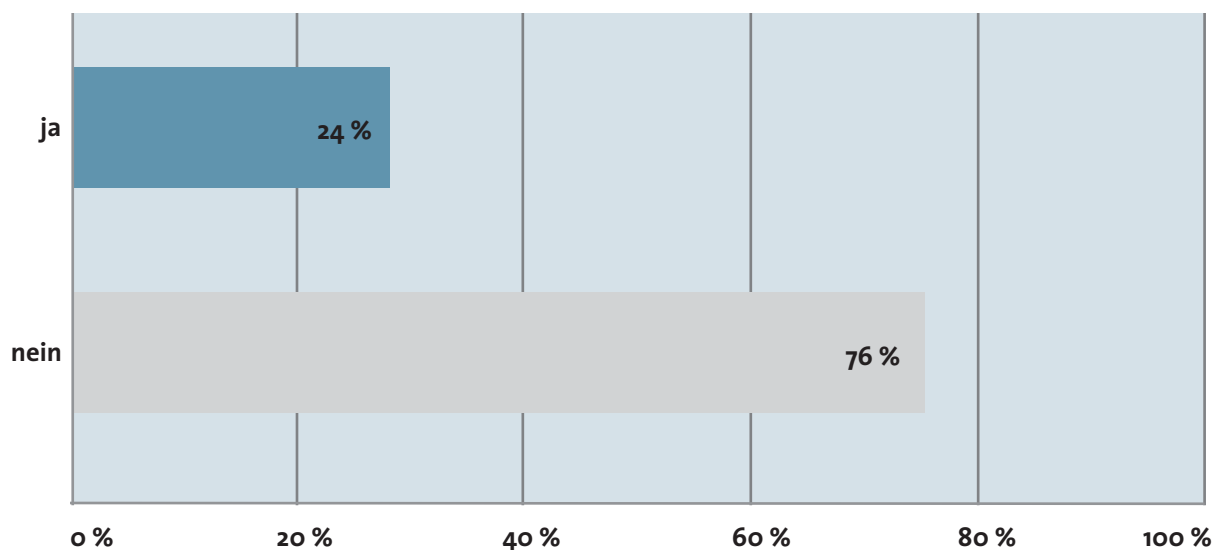
- Die Lebensarbeitszeit steigt und das durchschnittliche Qualifikationsniveau der Erwerbsbevölkerung stagniert zunächst durch den abnehmenden Neuzugang von Nachwuchsfachkräften.
- Gleichzeitig steigen im Zuge der technologischen Entwicklung die Qualifikationsanforderungen der Betriebe.
- Die Betriebe müssen zunehmend in die Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit der älteren Fachkräfte investieren.

- Wird nicht umfassend in Qualifizierung investiert, droht Fachkräftemangel – auch in Phasen verfestigter Langzeitarbeitslosigkeit.
- Qualifizierte Fachkräfte suchen sich ihre Arbeitgeber aus. Der „War for talents“ spitzt sich weiter zu und wird – bezogen auf alle Altersgruppen vom Berufseinstieg bis zum Rentenalter – immer heftiger geführt.
- Die Beschäftigung bei einem einzigen Arbeitgeber und innerhalb einer bestimmten Berufsrolle wird zur Ausnahme.

Noch bis vor wenigen Jahren galt in der IT-Branche als „alt“, wer die „40“ überschritten hatte. Doch auch an der „jugendzentrierten Alterstruktur“ der IT-Branche nagt unaufhörlich der Zahn der Zeit: Zwischen 1999 und 2009 stieg der Anteil der über 50-Jährigen von 12,5 % auf 18,5 %, während der Anteil der jüngeren Beschäftigten von 55,9 auf 41,8 % sank.

Der demografische Wandel wird auch in der IT-Branche in den nächsten Jahren und Jahrzehnten eine weitere Zuspitzung des strukturellen Fachkräftemangels zur Folge haben. Zunehmender Fachkräftemangel führte bereits in den zurückliegenden Jahren vielfach zu starken Umsatzeinbußen. 2008 führte BITKOM eine Befragung von IT-Unternehmen durch, die die durch nicht-besetzte Stellen verursachten wirtschaftlichen Verluste genauer bezifferte:

**Frage: „Ist es in den letzten 12 Monaten schon einmal vorgekommen, dass Sie ein Projekt oder einen Auftrag nicht realisieren konnten, weil Sie offene Stellen nicht mit dem entsprechenden IT-Fachpersonal besetzen konnten?“**



**Bei einem Viertel der ITK-Unternehmen, die eine offene IT-Stelle nicht besetzen konnten, ist das komplette Projekt gescheitert.  
Geschätzte Kosten: mindestens 1 Mrd. Euro**

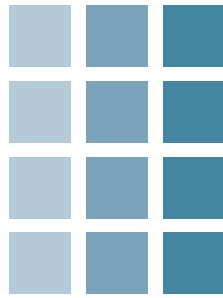
*Bild 2: Befragungsergebnis: Folgen des Fachkräftemangels in der ITK-Branche.*

*Quelle: BITKOM, Basis: ITK-Unternehmen mit mindestens einer offenen, nicht besetzten Stelle in den letzten 12 Monaten, 2008*

Die Befragung des BITKOM (Bild 2) stammt aus der Zeit unmittelbar vor der Krise im Jahr 2008. Bei knapp einem Viertel der befragten ITK-Unternehmen mit mindestens einer offenen, nicht besetzten Stelle waren komplette Projekte aufgrund des Fachkräftemangels gescheitert. Dadurch entstand insgesamt ein Verlust von rd. 1 Mrd. Euro.

Auch nach Überwindung der Krise in 2009 hat sich diese Situation nicht entschärft, ganz im Gegenteil: Wirtschaftliche Einbußen und Verluste könnten sich in den kommenden Jahren und Jahrzehnten vervielfachen, wenn es den Unternehmen nicht gelingt, innerbetrieblich für Abhilfe zu sorgen. Kulminiert diese Entwicklung, könnte dies sogar gravierende negative Auswirkungen auf den Wirtschaftsstandort Deutschland haben.





Trotz der alarmierenden Prognosen zu den Folgen des demografischen Wandels beschäftigt sich bislang nur eine Minderheit der ITK-Unternehmen in Deutschland offensiv mit den wirtschaftlichen und personellen Folgen des demografischen Wandels. Das trifft insbesondere für die kleinen und mittleren Unternehmen zu, denen oft die Mittel und Möglichkeiten für eine aktive Gestaltung des demografischen Wandels fehlen. Sie wären jedoch gut beraten, wenn sie den demografischen Wandel als umfassendes personalwirtschaftliches Risiko begreifen, seine spezifischen Folgen analysieren und prognostizieren sowie entsprechende betriebliche Maßnahmen definieren und in Angriff nehmen würden.

Der demografische Wandel zwingt alle Unternehmen zum Paradigmenwechsel. Folgende wichtige Handlungsfelder wurden in Unternehmen in diesem Kontext identifiziert:

- Schaffung demografiefester Rahmenbedingungen in Unternehmen:
  - Platzierung eines offensiven und nachhaltig ausgerichteten Age Managements,
  - Gestaltung und Angebot innovativer (Lebens-)Arbeitszeitmodelle.
- Neue Wege in der Personal- (Talent-)gewinnung:
  - Innovatives Schul-/Hochschulmarketing,
  - Neue Ausbildungsstrategien,
  - Zahl der Ausbildungsplätze erhöhen,
  - Unkonventionelle Rekrutierungsstrategien.
- Demografiefeste Personalentwicklungsstrategien:
  - Karrieremanagement: Karrierepfade für alle Altersgruppen (Aufstieg und Umstieg),

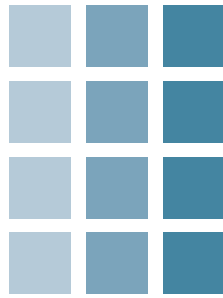
Spezialistenlaufbahnen, gezielter Einsatz von Coaching und Mentoring zum Zweck des Wissenserhalts und zur Veränderungsbegleitung,

- Neue Rollen für erfahrene Fachkräfte: Nutzen und Übertragen von Wissen und Erfahrung an die Jüngeren,
- Vorausschauender Erhalt und Wiederherstellung der Beschäftigungsfähigkeit durch Qualifizierung, Gesundheitsmanagement und eine stimmige Unternehmenskultur,
- Wissensmanagement als prozessual verankerter Bestandteil der betrieblichen Personalentwicklungs- und Qualifizierungsprozesse,
- Förderung von Motivation und Eigenverantwortung,
- Verbesserung der Rahmenbedingungen zur Unterstützung der Lernbereitschaft und Lernfähigkeit Älterer.

- Gesundheitsmanagement zur Aufrechterhaltung der körperlichen und geistigen Leistungsfähigkeit:
  - Vorsorgemanagement,
  - Stressmanagement,
  - Gestaltung ergonomischer Arbeitsumgebungen,
  - Verringerung einseitiger Belastungen,
  - Propagierung gesunder Lebensweisen.

Über allem muss jedoch eine Unternehmenskultur stehen, in der Respekt und Wertschätzung gegenüber dem Leistungsbeitrag Älterer einen festen Platz einnehmen. Auch hier gilt eine alte Managementweisheit: Vor und parallel zu großen Veränderungsprozessen muss sich der Wandel in den Köpfen der Führungskräfte und Beschäftigten vollziehen.





# Lernen Ältere anders?

## Ist eine Didaktik für „Ältere“ notwendig?

Negative Altersstereotype sind nach wie vor weit verbreitet. Älteren Beschäftigten werden häufig fehlende geistige Beweglichkeit, Warten auf den Ruhestand und geringe Flexibilität unterstellt. Darüber hinaus bescheinigt man ihnen einen zunehmend schlechter werdenden Gesundheitszustand mit häufigen Erkrankungen und eine Unfähigkeit, Neues zu lernen oder sich zu verändern.

Allerdings scheinen sich diese Stereotype langsam zu revidieren, das Bild der „neuen Alten“ macht die Runde: Aktiv, vital und unabhängig bis ins hohe Alter.

Auch die tradierten Altersstereotypen hinsichtlich des Lernens Älterer sind angesichts aktueller Befunde aus der kognitiven Altersforschung nicht mehr haltbar:

In der fluiden Intelligenz<sup>1</sup> kommt es zwar tatsächlich zu einem altersbedingten Leistungsabbau, diesem stehen aber Stabilität und Zugewinne in der kristallinen Intelligenz gegenüber. Vielfach kann der Abbau der fluiden Intelligenz durch Zugewinne in der kristallinen Intelligenz<sup>2</sup> ausgeglichen werden. Hinsichtlich berufsbezogenen Lernens ist dies insofern von Bedeutung, als dabei nicht die Aufnahme großer Mengen isolierter

Fakten in relativ kurzer Zeit im Vordergrund steht, „sondern der selbstgesteuerte Erwerb handlungsrelevanter Informationen“.

Prinzipiell bleibt die Lernfähigkeit bei (gesunden) Älteren über das gesamte Berufsleben erhalten: Ältere lernen nicht schlechter als Jüngere – sie lernen anders!

- Ältere Menschen lernen nicht mehr überwiegend auf Vorrat, wie das junge Menschen tun. In Lernprozessen eignen sie sich „nur“ noch das zur Aufgabenbewältigung fehlende Wissen an.
- Ältere haben sich in den Arbeitsjahren die Fähigkeit angeeignet, vorhandenes Wissen im Arbeitsprozess anzuwenden und umzusetzen – junge Menschen müssen diese Fähigkeiten erst noch erwerben.

Welche Anforderungen stellen sich damit an eine Didaktik des Lernens Älterer? Muss man Älteren öfter und langsamer inhaltliche Zusammenhänge erklären, brauchen Sie ein Mehr an Pausen und muss das Lehr- und Lernmaterial anders (Schriftgröße? Mehr Bilder?) aufbereitet sein als bei jüngeren Beschäftigten?

<sup>1</sup> Die „fluide Intelligenz“ („General-Fluid-Ability“) stellt die Fähigkeit zur Situationsorientierung, des Schlussfolgerns, der Problemlösung und der Verarbeitungsgeschwindigkeit dar.  
[http://de.wikipedia.org/wiki/Raymond\\_Bernard\\_Cattell](http://de.wikipedia.org/wiki/Raymond_Bernard_Cattell)

<sup>2</sup> Die erworbene „kristallisierte Intelligenz“ („Crystallized-Ability“) besteht aus dem Wissen, dem Wortschatz und den gesammelten Erfahrungen zu Problemlösungswegen.  
[http://de.wikipedia.org/wiki/Raymond\\_Bernard\\_Cattell](http://de.wikipedia.org/wiki/Raymond_Bernard_Cattell)

Im Folgenden werden vier Anforderungen an eine Didaktik des Lernens Älterer formuliert.<sup>3</sup>

## 1. Selbstgesteuertes Lernen

In vielen Unternehmen werden fachliche und überfachliche Weiterbildungen angeboten, Seminare zu „weichen“ Themen wie bspw. Teamtraining sind Standard. Vielfach werden diese Seminare nach Schluss der Veranstaltung evaluiert und die Qualität der Seminar- und Dozentenleistung beurteilt.

Für die Akzeptanz des Lernangebotes – und damit auch für die Weiterbildungsbeteiligung Älterer – ist es aber von entscheidender Bedeutung, wie die Beschäftigten an der Bestimmung bzw. Auswahl von

- Lernzielen und -inhalten,
- Lerntempo und -zeit,
- Lernmethoden und Vorgehensweisen,
- Teilnehmerzusammensetzung und
- externen ExpertInnen

beteiligt sind.

Wesentlich sind dabei interaktive Lernziel- und Lerninhaltsformulierungen. Ältere Beschäftigte wissen in der Regel sehr gut, was sie für ihren Arbeitsplatz brauchen. Sie wissen, worauf sie achten müssen und was zur Bewältigung ihrer Aufgaben notwendig ist.

Hilfreich bei der Ermittlung von Lernzielen und Lerninhalten sind aus dem Coaching-Kontext stammende Fragestellungen:

- „Was müssen Sie konkret gelernt haben, damit Sie für sich sagen, diese Weiterbildung war erfolgreich?“,
- „Was soll nach der Weiterbildung anders sein?“,
- „Was wollen Sie aus der Weiterbildung in Ihren Alltag mitnehmen?“,
- „Was darf in der Weiterbildung nicht passieren?“.

Neben einer erhöhten Akzeptanz führt selbstgesteuertes Lernen zu verbesserten Lernergebnissen: TeilnehmerInnen lernen voneinander und miteinander, sie erarbeiten sich den Lernstoff selbst, statt ihn vorgesetzt zu bekommen.

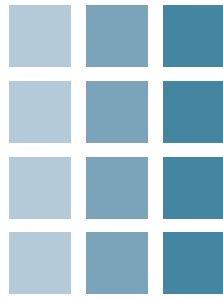
## 2. Arbeitsprozessorientierte Weiterbildung

Weiterbildung gelingt dann, wenn neues Wissen mit eigenem Vorwissen verknüpft werden kann. Optimal für praxisorientiertes Lernen ist die arbeitsprozessorientierte Weiterbildung. Hierauf wird im folgenden Kapitel ausführlicher eingegangen.

Grundlegend für arbeitsprozessorientierte Weiterbildung ist eine enge Verbindung von Lernen und Arbeiten. Hier wird das Lernen in und an realen Arbeitsaufgaben gefördert und systematisiert.

Personal- und Bildungsverantwortliche können mit diesem Konzept lebensbegleitendes Lernen im Unternehmen auf innovative Art und Weise realisieren und Mitarbeiter auf die sich verändernden Anforderungen am Arbeitsplatz vorbereiten.

<sup>3</sup> Die folgenden Ausführungen orientieren sich an Christian Stamov Roßnagel, 2008 und Heidemarie Hofmann, Kick-Off-Workshop der Initiative 50plus am 4.12.2008



### 3. Prinzip der vollständigen Handlung

Das Prinzip der vollständigen Handlung weist sechs Schritte auf, die sich in den Lernvorgängen wiederfinden und gewährleisten sollen, dass eigenverantwortlich und selbstständig „gute (Lern-) Arbeit“ gemacht werden kann:

- a. Über das Ziel informieren,
- b. Planen,
- c. Entscheiden,
- d. Ausführen,
- e. Kontrollieren,
- f. Bewerten.

Wesentlich für das Prinzip der vollständigen Handlung ist die Praxisorientierung und die Reflexion des eigenen Tuns. Dies kommt (insbesondere) dem Lernen Älterer entgegen, denn gerade sie sind es, die in der Regel wissen, was für „ihren Arbeitsplatz“ wichtig ist.

Durch Praxisorientierung und Reflexion wird darüber hinaus die Relevanz des neu Gelernten besser deutlich und die Verknüpfung mit bereits bekanntem Wissen führt dazu, neue Inhalte selbstständig zu erarbeiten und weiterzudenken.

### 4. Moderation statt Instruktion: „Lernen lassen statt Lehren“

Selbstgesteuertes, auf den Prinzipien der vollständigen Handlung basierendes arbeitsprozessorientiertes Lernen führt zu neuen Rollen von Dozenten, Seminar- und Lehrgangleitern.

Statt wissenschaftlicher Herleitung von Regeln oder der formelhaften Vermittlung von Lehrsätzen, geht es in der Rolle des Moderators darum, den Prozess des Lernens zu begleiten, zu gestalten und sich als Dozent zurückzunehmen.

Der Seminarleiter ist Prozessbegleiter. Er steht allerdings immer noch in der Ergebnisverantwortung. Denn: Prozessbegleiter zu sein bedeutet nicht, die TeilnehmerInnen ihrem „selbstgesteuerten“ Lernschicksal zu überlassen. Ganz im Gegenteil: Nach wie vor ist es die Aufgabe des Prozessbegleiters, den Erwerb der Fachkompetenz sicher zu stellen.

### Didaktik des Lernens „Älterer“?

Streng genommen haben wir in diesen kurzen Ausführungen keine spezifische Didaktik des Lernens Älterer entwickelt, es gibt sie auch nicht. Didaktische Anforderungen an „gutes Lernen“ sind in unseren 4 Prämissen formuliert. Diese gelten jedoch für junge und ältere Menschen gleichermaßen, sie richten sich an ältere **als auch** an jüngere WeiterbildungsteilnehmerInnen.

Wenn die Lernfähigkeit über das gesamte Berufsleben erhalten bleiben kann und „Ältere“ auch nicht schlechter lernen, dann bedarf es keiner speziell didaktisch gestalteten Bildungsangebote für Ältere. Sehr viel wichtiger ist eine kontinuierliche Weiterbildung über den gesamten Berufsverlauf. Lebenslanges Lernen ist die elementare und unverzichtbare Grundvoraussetzung jeder menschlichen Entwicklung. Lebenslanges Lernen setzt eine entsprechende Beschäftigungspolitik und eine entsprechende Lernkultur voraus.

# Erfahrungsbezogene Qualifizierungen für ältere Mitarbeiter in der IT-Branche

Für die IT-Branche existiert seit 2002 das IT-Weiterbildungssystem, das auf eine erfahrungsbezogene Qualifizierung im betrieblichen Arbeitsprozess abzielt. Bislang entwickelte und erprobte Konzeptionen berücksichtigen die vorab genannten vier Anforderungen an eine Didaktik des Lernens Älterer.

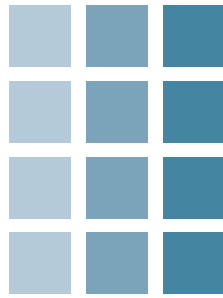
Arbeitsprozessorientierte Qualifizierungen, die dem informellen Lernen im Prozess der Arbeit eine Zielsetzung und Struktur verleihen, stellen das Lernen durch Erfahrungen in den Mittelpunkt der Weiterbildung. Die WeiterbildungsteilnehmerInnen reflektieren Erfahrungen und generieren neue Wissensbestände. In der Praxis zeigt sich, dass dieser erfahrungsbezogene Ansatz insbesondere für ältere und erfahrene MitarbeiterInnen geeignet ist. Der individuell angeeignete „Erfahrungsschatz“ eines Mitarbeiters kann die notwendige Wertschätzung erfahren. Ein hierarchisches Gefälle, das sich häufig in klassischen Weiterbildungsseminaren zwischen dem Lehrenden und dem Lernenden abbildet, kann nicht entstehen. In der arbeitsprozessorientierten Qualifizierung werden nicht nur die individuellen Bedürfnisse des Weiterzubildenden, sondern auch die Ansprüche der Unternehmen berücksichtigt. Die Struktur und die didaktisch-methodische Anlage der Qualifizierungen sind sowohl für Großbetriebe als auch für kleine und mittelständische Unternehmen geeignet.

Das Weiterbildungssystem verfügt über eine Vielzahl von Weiterbildungsprofilen. Der Aufbau des IT-Weiterbildungssystems berücksichtigt die branchenspezifischen Besonderheiten der IT-Unternehmen und die Anschlussfähigkeit an die beruflichen Harmonisierungsprozesse im europäischen Bildungsraum.

Ein besonderes Merkmal des IT-Weiterbildungssystems besteht darin, dass die betrieblichen Arbeitsaufgaben und -prozesse zum Bezugspunkt und zum Lerngegenstand der Qualifizierung werden. Die Qualifizierung für IT-Spezialisten findet dort statt, wo praktische Erfahrungen gesammelt werden – im Arbeitsprozess und am betrieblichen Arbeitsplatz.

Aus der arbeitsprozessorientierten Ausrichtung der Weiterbildungspraxis ergeben sich diverse Vorteile:

- Das IT-Weiterbildungssystem ist auf „erfahrene“ oder auch ältere MitarbeiterInnen zugeschnitten. Das erfahrungsbezogene Lernen gibt ihnen die Möglichkeit, eigene Erfahrungen in vollem Umfang in die Qualifizierung einzubringen und zu reflektieren.
- Der/die Weiterzubildende reflektiert die eigenen Arbeitsprozesse und die gesamte Arbeitsorganisation, wodurch betriebliche Verbesserungspotenziale erschlossen werden.
- Der hohe technologische Innovationsdruck und die kurzen Innovationszyklen in der IT-Branche werden durch eine in die betriebliche Arbeitsorganisation integrierte Weiterbildung adäquat berücksichtigt.
- Eine flexible Ausrichtung auf den unternehmensspezifischen Arbeitsprozess und die Arbeitsorganisation berücksichtigt die betrieblichen Erfordernisse.



## Die arbeitsprozessorientierte Qualifizierung für ältere ArbeitnehmerInnen

Die Qualifizierung erfolgt in der arbeitsprozessorientierten Weiterbildung im betrieblichen Arbeitsprozess. In der bisherigen Praxis hat sich bewährt, dass die IT-Fachkraft während der Weiterbildung von einem Lernprozessbegleiter und einem betrieblichen Fachberater unterstützt wird. Der Lernprozessbegleiter unterstützt den Weiterzubildenden während der Qualifizierungsmaßnahme, indem er ihn hinsichtlich der Lernorganisation und der reflexions- und zertifizierungsrelevanten Dokumentation berät, innovative Lernformen nutzt und Reflexionsgespräche durchführt. Der betriebliche Fachberater ist der Ansprechpartner für fachliche Inhalte. Er stellt sicher, dass die betriebliche Arbeitsorganisation in der didaktisch-curricularen Planung der Qualifizierung hinreichend berücksichtigt werden kann.

Damit ein Lernen im Arbeitsprozess zielgerichtet und nachhaltig verläuft und die betrieblichen Arbeitsabläufe nicht behindert werden, sind in den letzten Jahren folgende Qualifizierungselemente erprobt worden:

- Zu Beginn der Qualifizierung wird zunächst eine Analyse des Arbeitsplatzes, der betrieblichen Arbeitsaufgaben und des Kompetenzentwicklungsstands der/des Weiterzubildenden vorgenommen.
- Auf Grundlage der Analyseergebnisse wird die didaktisch-curriculare Planung für den individuellen Bildungsplan entwickelt, der die zeitliche Struktur und die Abfolge der Qualifizie-

rungselemente enthält. Die Interessen des Betriebs und des Weiterzubildenden werden umfassend berücksichtigt. Der Bildungsplan ist eine Zielvereinbarung zwischen den Beteiligten.

- Der/die Weiterzubildende lernt während der Bearbeitung seiner/ihrer betrieblichen Arbeitsaufgaben weitgehend selbstständig. Spezielle Lernformen wie Arbeits- und Lernaufgaben unterstützen den individuellen Arbeits- und Lernprozess ohne die betrieblichen Abläufe zu beeinträchtigen. Durch diese Lernform wird die Abfolge „**Planung – Handlung – Erfahrung – Reflexion**“ und deren Dokumentation unterstützt. Ein Lernprozessbegleiter kann auf der Basis der bearbeiteten Arbeits- und Lernaufgaben effiziente Reflexionsgespräche durchführen. Die Reflexionsgespräche sollen das Erlernte bewusst machen, da sich das erfahrungsbezogene Lernen im Arbeitsprozess überwiegend unbewusst vollzieht. Mit dem bewusst wahrgenommenen Lernzuwachs kann der Lernende die hinzugewonnenen Kenntnisse in die Planung zukünftiger Arbeitsaufgaben einbeziehen.

In Ergänzung zum Lernen im Prozess der Arbeit können Kompetenzworkshops angeboten werden. Es hat sich gezeigt, dass eine gruppenbezogene Fokussierung auf bestimmte Kompetenzbereiche wie Präsentationsfähigkeit, Teamfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Konfliktfähigkeit sowie Zeit- und Projektmanagement sinnvoll ist. Voraussetzung für einen Erfolg dieser Workshops mit älteren MitarbeiterInnen ist eine ebenfalls erfahrungsbezogene, arbeitsprozess- und handlungsorientierte didaktisch-methodische Konzeption.

# Leistungsfähigkeit sichern, Unternehmenskultur und Gesundheit fördern

## Gesundheit in der IT-Branche

Parallel zum demografischen Wandel in der IT-Branche verschärfte sich in den letzten Jahren die Belastungssituation der Beschäftigten. Lange Arbeitszeiten, ausgedehnte Verfügbarkeit, Wandel von einer Vertrauens- zu einer Kontrollkultur, Ökonomisierung und Verdichtung der Arbeitsprozesse mögen als Stichworte genügen.

Das vom BMBF geförderte Projekt „Demografischer Wandel und Prävention in der IT-Wirtschaft“ kam in seinen Untersuchungen zum Ergebnis, dass aufgrund der verschärften Belastungssituation zunehmend die Arbeitsfähigkeit der IT-Beschäftig-

ten beeinträchtigt ist. Lediglich 29 % der in diesem Projekt befragten IT-MitarbeiterInnen gaben an, nach der Arbeit problemlos „abschalten“ zu können. Sich nicht mehr erholen zu können, ist ein Anzeichen für „Burnout“. Nur noch 37 % der IT-SpezialistInnen glauben, ihre Tätigkeit sei auf Dauer durchzuhalten. Stress und Burnout sind dabei in allen Altersgruppen weit verbreitet.

Langfristige Erkrankungen nehmen nach Auskunft von ExpertInnen deutlich zu. Krankheitsbilder wie psychosomatische oder psychische Erkrankungen und Beschwerden gewinnen an Gewicht. Deutlich angewachsen sind typische Krankheitsbilder wie Schlafstörungen, Tinnitus und Depressionen.

## Unternehmenskultur im Wandel – Basis für eine neue Lernkultur

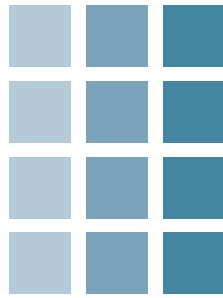
Unternehmen müssen sich auf einen Mangel an jüngeren Beschäftigten einstellen und gleichzeitig die Beschäftigungsfähigkeit älterer ArbeitnehmerInnen erhalten. Investitionen in ein betriebliches Gesundheitsmanagement sowie in Aufbau und Pflege einer wertschätzenden Unternehmenskultur zählen hierbei zu den fundamentalen Erfolgsstrategien.

Elementare Voraussetzungen für eine solche Unternehmenskultur sind:

- Mitarbeiter aktiv in die Realisierung von Entscheidungs- und Veränderungsprozessen einbeziehen,
- Geschäftsleitung und Betriebsrat definieren ein einvernehmliches Verständnis von positivem Führungsverhalten.







## Wie versteht sich moderne betriebliche Gesundheitsförderung?

In Anlehnung an den Gesundheitsbegriff der Weltgesundheitsorganisation WHO wird Gesundheit nicht mehr negativ als „Abwesenheit von Krankheit“ definiert, sondern positiv beschrieben als Zusammenspiel von psychischem, physischem und sozialem Wohlbefinden, welches maßgeblich über die Leistungskraft eines Menschen entscheidet.

Unter „betrieblichem Gesundheitsmanagement“ ist die Entwicklung betrieblicher Rahmenbedingungen, Strukturen und Prozesse zu verstehen, die die gesundheitsförderliche Gestaltung von Arbeit und Organisation wie auch die Befähigung der MitarbeiterInnen zu einem gesundheitsbewussten Verhalten zum Ziel hat.

Der wachsende Leistungsdruck erhöht neben dem demografischen Wandel und den steigenden Arbeitsanforderungen auf Unternehmensseite die Verantwortung, stärker in die Erhaltung der Gesundheit der MitarbeiterInnen zu investieren.

Eine alter(n)sgerechte betriebliche Gesundheitsförderung ist präventionsorientiert. Arbeitsbedingungen und -aufgaben, Führungsverhalten, Unternehmenskultur und individuelle Kompetenzen sind zukünftig derart zu gestalten, dass die Beschäftigten in ihrer Arbeit gesund älter werden und ihre Beschäftigungsfähigkeit bis zum Rentenalter erhalten können.

Im Wesentlichen kristallisieren sich damit zwei Ansatzpunkte für die Unternehmen heraus, an denen

Veränderung und Investitionen vorgenommen und die miteinander verzahnt werden sollten: einerseits die **Organisations- und Arbeitsbedingungen** und andererseits das **individuelle Gesundheitsverhalten** der MitarbeiterInnen durch Kompetenzzuwachs im Bereich Ernährung, Bewegung und dem bewussten Umgang mit wachsenden psycho-mentalenen Belastungen wie Unsicherheit, Angst oder Stress.

Eine entscheidende Bedingung auf dem Weg zur individuellen Entwicklung von gesundheitsbewusstem Verhalten ist das aktive Engagement der Führungskräfte, die als Multiplikatoren einen neuen Umgang mit den eigenen Ressourcen vorleben, im Konsens mit der Unternehmensleitung und ausgerichtet an den Bedürfnissen der MitarbeiterInnen.

## Gesundheit als lebenslanger Lernprozess

Eine nachhaltige Strategie zur Entwicklung von Gesundheitskompetenz muss jedoch an weitere Prämissen gebunden werden, die eine Erweiterung des bisherigen Verständnisses von betrieblichem Gesundheitsmanagement erfordern. Nur wer langfristig leistungsfähig und gesund bleibt, kann beruflich erfolgreich sein. Deshalb müssen die MitarbeiterInnen befähigt werden, ihre persönliche Entwicklung als auch ihre Gesundheit flexibel im Sinne einer Work-Life-Balance auszurichten. Diese Forderung kann nicht ausschließlich über tradierte Wege formaler Weiterbildung erfolgen, sondern verlangt völlig neue Konzepte für erfahrungsorientiertes Lernen in prozessualen Strukturen.

# Lebensphasenspezifisches Kompetenzmanagement in der IT-Branche

Der IT-Branche hängt weiterhin das Image des Jugendkultes an. Demnach gehört man mit 35 Jahren schon zum „alten Eisen“. Doch die Beschäftigtenstatistik zeigt ein anderes Bild. Zwei Drittel aller IT-Beschäftigten sind schon über dieser Altersgrenze. Entscheidend ist nicht das biologische Lebensalter, relevant sind die Aufgaben, die wahrgenommen werden. Gefragt sind die Kompetenzen, die eingebracht werden. Kompetenzen müssen mit Berufspraxis und stetiger Weiterbildung aufgebaut werden. In keiner anderen Branche mag das Zitat von Henry Ford treffender sein: „Wer aufhört zu lernen ist alt – mag er 20 oder 80 Jahre alt sein“.

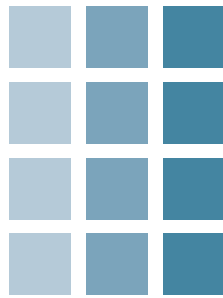
Weiterbildung ist für die Beschäftigten in der IT-Branche selbstverständlich – insbesondere bei technischen Neuerungen. Doch mit dieser Anpassungsqualifizierung alleine ist es nicht getan. Zu einer Entwicklung und Übernahme neuer Aufgaben gehört mehr als technisches „Up-to-date-Sein“. Zielgerichtete Weiterbildung zu neuen fachlichen Themen, Methoden und Management-techniken sind gefragt. MitarbeiterInnen, Führungskräfte und PersonalentwicklerInnen benötigen Ziele und Orientierung. Dabei stellt sich die Frage, welche Tätigkeiten künftig nachgefragt werden. Welche Kompetenzen sind in Zukunft wichtig? Hilfreich ist hier der Europäische Kompetenzrahmen für IT-Fach- und Führungskräfte. Mit dem European e-Competence Framework<sup>1</sup> (kurz eCF) ist eine passgenaue Grundlage für gezielte Personalentwicklung und lebensphasenspezifisches Kompetenzmanagement in der IT-Branche geschaffen worden.

## European e-Competence Framework – gezielte Personalentwicklung für IT-Fach- und Führungskräfte

Vom einzelnen Mitarbeiter bis zu den höheren Entscheidungsebenen liefert der European e-Competence Framework eine klare Orientierung für alle IT-Brancheakteure zu Fragen von Karrierewegen, Ausbildung, Training und Weiterbildung. Der eCF wurde von ExpertInnen aus verschiedenen europäischen Ländern konzipiert und enthält ein gemeinsames Verständnis, welche Tätigkeiten und Kompetenzen von IT-Beschäftigten erwartet werden. Neben den Prozessen Planen – Erstellen – Durchführen (engl. plan – build – run) kommen die Querschnittsaufgaben Steuern (manage) und Ermöglichen (enable) hinzu.

Der European e-Competence Framework spricht über Wissen (knowledge), Fertigkeiten (skills) und Kompetenzen (competences), wie diese am IT-Arbeitsplatz zum Einsatz kommen. Jeder allgemein beschriebenen Kompetenz ordnet der European e-Competence Framework Levels von e-1 bis e-5 zu. Diese drücken die Wertigkeit oder Leistungsanforderungen eines Kompetenzfeldes aus. Für höhere Levels werden demnach erweiterte Kompetenzen und Erfahrungen benötigt. Die Stufungen entsprechen der Berufserfahrung (älterer MitarbeiterInnen). Nach eCF-Definition ist Kompetenz die erwiesene Fähigkeit, Wissen, Fertigkeiten und Verhaltensweisen anzuwenden, so dass beobachtbare Ergebnisse erzielt werden. Die Abbildung 1 zeigt 32 Kompetenzfelder des eCF mit Zuordnung der Levels. Einem Kompetenzfeld können mehrere Levels zugeordnet werden.

<sup>1</sup> Informationen unter <http://www.ecompetences.eu/> oder in deutscher Sprache veröffentlicht von der IG Metall (Hrsg.): [www.globe-pro.de](http://www.globe-pro.de)



Kompetenzfelder des eCF mit Zuordnung der Levels						
Dimension 1	Dimension 2	Dimension 3				
5 e-Kompetenzfelder (A – E)	32 e-Kompetenzen	Kompetenz-Leistungslevels e-1 bis e-5, entsprechend der EQR-Niveaus 3 bis 8				
		e-1	e-2	e-3	e-4	e-5
<b>A. PLANEN</b>	A.1. Ausrichtung IKT-Geschäftsstrategie					
	A.2. Dienstleistungsmanagement					
	A.3. Entwicklung von Geschäftsplänen					
	A.4. Spezifikationserstellung					
	A.5. Systemarchitektur					
	A.6. Anwendungsspezifikation					
	A.7. Trendausschau Technologie und Innovation					
<b>B. ERSTELLEN</b>	B.1. Design und Entwicklung					
	B.2. Systemintegration					
	B.3. Testen					
	B.4. Lösungsimplementierung					
	B.5. Entwicklung technischer Dokumentation					
<b>C. DURCHFÜHREN</b>	C.1. Anwenderbetreuung					
	C.2. Veränderungsunterstützung					
	C.3. Service-Administration					
	C.4. Problemmanagement					
<b>D. ERMÖGLICHEN</b>	D.1. Entwickl. Informationssicherheitsstrategien					
	D.2. Entwicklung von IKT-Qualitätsstrategien					
	D.3. Bestimmung von Aus- und Weiterbildung					
	D.4. Beschaffung					
	D.5. Angebotserstellung					
	D.6. Steuerung von Vertriebskanälen					
	D.7. Vertriebsmanagement					
	D.8. Vertragsmanagement					
<b>E. STEUERN</b>	E.1. Prognoseerstellung					
	E.2. Projekt- und Portfoliomanagement					
	E.3. Risikomanagement					
	E.4. Management von Geschäftsbeziehungen					
	E.5. Prozessoptimierung					
	E.6. IKT-Qualitätsmanagement					
	E.7. Management v. Geschäftsprozessveränderungen					
	E.8. IKT-Sicherheitsmanagement					

Abbildung 1: eCF-Aufgaben im Überblick

## Beispiele für ein lebensphasenspezifisches Kompetenzmanagement

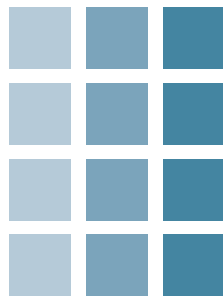
Niemand wird erwarten, dass Beschäftigte direkt nach der Erstausbildung oder dem Abschluss eines Hochschulstudiums komplexe Projekte managen oder große Organisationen beraten können. Die persönliche Entwicklung und Weiterbildung muss zur Biografie passen. Gefragt ist ein lebensphasenspezifisches Kompetenzmanagement.

Betrachten wir an den beiden Beispielen „Projektmanagement“ und „Servicemanagement“ mögliche Entwicklungen, die den typischen berufsbiografischen Lebensphasen<sup>2</sup> gerecht werden. Es

braucht Orientierung in „Lehr- und Wanderjahren“, erste Sinnkrisen müssen überwunden werden und letztendlich sollten Erfahrung und der Blick für das Wesentliche in höherem Alter genutzt und weitergegeben werden.

Das Kompetenzfeld „Projekt- und Portfoliomanagement“ zeigt eine Entwicklung von Level 2 bis Level 5. Diese geht mit Zunahme der Komplexität und Verantwortung einher und enthält eine Entwicklung „von einfachen Prinzipien des Projektmanagements“ bis hin zur „strategischen Führung“. Hier wird Erfahrung, aber auch die gezielte Erweiterung der Kompetenzen verlangt (siehe Abbildung 2).

<sup>2</sup> Siehe auch Claudia Munz, *Berufsbiografie selbst gestalten: Wie sich Kompetenzen für die Berufslaufbahn entwickeln lassen*, Bertelsmann Verlag 2007



## E.2. Projekt- und Portfoliomanagement – Project and Portfolio Management

Setzt Pläne für Veränderungsprogramme um. Plant und steuert einzelne IKT-Projekte oder Projektportfolios, stellt dabei die Koordination und Steuerung von Wechselwirkungen sicher. Koordiniert Projekte, um neue interne oder externe Prozesse zu entwickeln oder zu implementieren und dabei bestimmte Geschäftsbedarfe zu erfüllen. Definiert Aktivitäten, Verantwortlichkeiten, kritische Meilensteine, Ressourcen, Qualifikationsbedarfe, Schnittstellen und Budget. Entwickelt Ausweichpläne, um auf potenzielle Umsetzungsprobleme zu reagieren. Schließt das Projekt termin- und budgetgerecht und in Übereinstimmung mit den ursprünglichen Anforderungen ab. Erstellt und pflegt Dokumente, die die Überwachung des Projektfortschritts erleichtern.

Level 1	Level 2	Level 3	Level 4	Level 5
–	Versteht die Prinzipien des Projektmanagements und wendet sie an. Setzt Methoden, Instrumente und Prozesse ein, um einfache Projekte zu steuern.	Verantwortet die eigenen Aktivitäten und die Anderer, arbeitet innerhalb der Projektgrenzen, trifft Entscheidungen und weist an; steuert und beaufsichtigt Beziehungen innerhalb des Teams; plant und etabliert Teamziele und Resultate und dokumentiert die Ergebnisse.	Wendet breitgefächerte Fertigkeiten des Projektmanagements an und arbeitet über Projektgrenzen hinweg; steuert komplexe Projekte und Programme, einschließlich der Interaktion mit anderen; übt Einfluss auf Projektstrategie durch den Vorschlag neuer oder alternativer Lösungen aus; übernimmt Gesamtverantwortung für Projektergebnisse, einschließlich Finanz- und Ressourcenmanagement; ist befugt, Regeln zu revidieren und Standards auszuwählen.	Leistet strategische Führung für eng zusammenhängende Arbeitsprogramme, stellt hierbei sicher, dass die Informationstechnologie Veränderungen ermöglicht und in Übereinstimmung mit der Gesamtgeschäftsstrategie Gewinn bringt. Wendet ausge dehnte Geschäfts- und Technologiebeherrschung an, um innovative Ideen zu konzipieren und zu realisieren.
	F1. ... K1. ...			

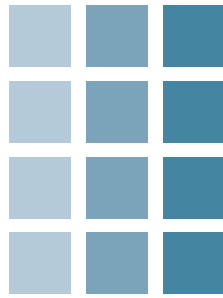
Abbildung 2: Kompetenzfeld „Projekt- und Portfoliomanagement“

Am Anfang der Berufsbiografie, in den „Lehr- und Wanderjahren“, ist es sinnvoll, breite Erfahrungen zu sammeln – sei es durch eine Erstausbildung in den IT-Berufen, ein Hochschulstudium oder eine fundierte Umschulung. Danach kann eine erste Spezialisierung erfolgen, zum Beispiel als SoftwareentwicklerIn oder ProjektkoordinatorIn mit Kompetenzanforderungen entsprechend Level 2. Oft kommt nach solchen Phasen eine erste Sinnkrise: „War’s das schon – es muss doch noch etwas mehr geben“. Hier gilt es, Verantwortung zu zeigen, die Projektmanagementkompetenz zu erweitern. Mit der Praxiserfahrung können die Projekte größer werden, aber auch weitere Kompetenzfelder wie Budgetverantwortung, Ressourcen- und Finanzmanagement oder Teamverantwortung sollten hinzukommen. Gestützt wird diese Entwicklung durch Weiterbildung in Projektmanagementmethoden mit Zertifizierungen, wie zum Beispiel eine Qualifizierung zum IT-Projektleiter nach dem IT-Weiterbildungssystem.

Typisch für die nun folgende Phase ist es, komplexere Aufgaben zu übernehmen und andere MitarbeiterInnen zu unterstützen. Ältere MitarbeiterInnen haben die Chance, den Blick für das Wesentliche zu schärfen und ihre Erfahrungen an Jüngere weiterzugeben. In der Karriereentwicklung könnte das die Entwicklung zur strategischen Führungskraft bedeuten. Auch wenn Führungspositionen nicht so zahlreich zur Verfügung stehen, ist es trotzdem für die älteren, erfahrenen Kräfte wichtig, die passende Rolle zu finden. Passend kann es auch sein, die Rolle als „alter Hase“ in Projektteams einzunehmen, um uneigennützig Erfahrungen weitergeben zu können. Um diesen Karriereweg zu unterstützen wurde von der Initiative IT 50plus und der Deutschen Gesellschaft für Projektmanagement eine zertifizierte Qualifizierung von erfahrenen Projektleitern zum Projektmanagement-Qualifizierungscoach (PM-QC) entwickelt. Die Abbildung 3 stellt eine idealtypische Entwicklung nach Lebensphasen, Aufgaben und Levels gegenüber.

E.2. Projekt- und Portfoliomanagement		
Phase	Aufgaben	
„Lehr- und Wanderjahre“	Breite Grundlage schaffen Erstausbildung, Studium	e-1
„Organisatorische Phase“	Erste Spezialisierung Software Developer, Project-Coordinator	e-2
„Sinnkrise überwinden“	Verantwortung zeigen, Projektmanagementkompetenz erweitern	e-3
„Komplexere Aufgaben übernehmen“	Anderen eine Stütze werden, komplexere Projekte, höhere Verantwortung übernehmen	e-4
„Weitergeben“	Blick fürs Wesentliche, uneigennützig Beratung, neue Kreativität, strategische Aufgaben	e-5

Abbildung 3: Entwicklungen im Bereich „Projekt- und Portfoliomanagement“



## Vom Azubi zum Changemanager

In einem weiteren Beispiel zeigen wir, wie der eCF Orientierung für die Karriereentwicklung in unterschiedlichen Aufgabenfeldern bieten kann. In diesem Szenario betrachten wir die Kompetenzfelder Anwenderbetreuung, Dienstleistungsmanagement und Management von Geschäftsprozessen, siehe Abbildung 4.

Nach Erstausbildung oder Hochschulstudium erfolgt ein Einsatz in der Anwenderbetreuung. Erfahrungen werden vertieft und komplexere Aufgaben im Support übernommen. Eine ideale Voraussetzung, um mit zusätzlicher Kompetenzerweiterung und Weiterbildung im Managementbereich selbst Dienstleistungsverträge zu konzipieren und Aufgaben im Dienstleistungsmanagement zu erfüllen. Nach den Erfahrungen in der Supportpraxis wäre es konsequent, die gewonnenen Erkenntnisse auf die Konzeption von Serviceleistungen zu übertragen. Ein Aufgabenfeld könnte sein, die Unternehmensstrategie im Hinblick auf die Leistungsverträge anzupassen. Diese Erfahrungen bieten wiederum eine gute Voraussetzung für die Beratung von Geschäftsprozessänderungen. Eine solche Kompetenzerweiterung, in Abbildung 5 dargestellt, kann bis hin zur Leitung und Steuerung von tiefgreifenden Änderungen in Organisationen reichen. Die Laufbahnentwicklung wird begleitet sein von klaren Zielen und einer darauf ausgerichteten Weiterbildung. Beispiel von Weiterbildungsthemen in diesem Szenario sind: Servicemanagement, Projektmanagementtechniken, Führungskompetenzen und Changemanagement.

### C.1. Anwenderbetreuung – User Support

Reagiert auf Nutzeranfragen und -probleme; hält relevante Informationen fest. Behebt Vorfälle oder reicht sie weiter und optimiert die Systemleistung. Überwacht Lösungen oder Ergebnisse und die daraus folgende Kundenzufriedenheit.

### A.2. Dienstleistungsmanagement – Service Level Management

Definiert Dienstleistungsvereinbarungen und dahinter liegende Leistungsverträge, validiert sie und sorgt für ihre Anwendbarkeit. Verhandelt, unter Beachtung der Anforderungen und Kapazitäten von Kunden und Unternehmen, das Leistungsniveau im Servicebereich.

### E.7. Management von Geschäftsprozessveränderungen – Business Change Management

Bewertet die Auswirkungen neuer IT-Lösungen. Definiert die Anforderungen und quantifiziert den Geschäftsnutzen. Steuert die Umsetzung von Veränderungen unter Beachtung struktureller und kultureller Fragen. Pflegt Geschäfts- und Prozesskontinuität während des gesamten Veränderungsprozesses, beobachtet dabei die Auswirkungen, schafft Abhilfemaßnahmen wo notwendig und verfeinert das Gesamtkonzept.

Abbildung 4: Kompetenzfelder Anwenderbetreuung, Dienstleistungsmanagement und Management von Geschäftsprozessen

C. DURCHFÜHREN	C.1. Anwenderbetreuung					
	A.2. Dienstleistungsmanagement					
	E.7. Management v. Geschäftsprozessveränderungen					

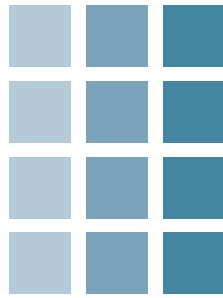
Entwicklung in unterschiedlichen Kompetenzfeldern	
Phase	Aufgaben
„Lehr- und Wanderjahre“	Erstausbildung, Studium
„Organisatorische Phase“	User Support, Erfahrungen vertiefen
„Neuen Sinn geben“	Service Level Management organisieren
„Komplexere Aufgaben übernehmen“	Komplexeres Service Level Management oder Business Changemanagement beraten
„Erfahrung weitergeben“	Größere Geschäftsprozessänderungen beraten

Abbildung 5: Entwicklung in unterschiedlichen Kompetenzfeldern

Dieses Beispiel mag idealtypisch sein, es zeigt jedoch zwei entscheidende Aspekte: Weiterentwicklung in der IT-Branche ist in jeder Stufe möglich, eine Weiterentwicklung sollte einhergehen mit berufsbiografischen Phasen und damit dem jeweiligen Lebensalter gerecht werden. Diese Entwicklung begreift das „Älterwerden“ in der IT-Branche als Chance. Alter wird so nicht als Makel, sondern als Qualitätsmerkmal wahrgenommen. Der eCF mit seinen Leistungslevels unterstützt diesen Blickwechsel. Die Leistungslevels des eCF definie-

ren sich über die Komplexität der Situation, die Eigenständigkeit sowie die Handlungsweisen. Immer dann, wenn Situationen unvollständiger Information vorliegen, benötigen wir Erfahrung, stabilisieren ältere MitarbeiterInnen die Situation. Wenn es „im Projekt brennt“, wenn Situationen unstrukturiert und komplex werden, benötigen wir ihre besonderen Kompetenzen. Der eCF bietet eine gute Grundlage für die Würdigung der Erfahrung und die gezielte Kompetenzerweiterung in der IT-Branche.





# Literaturliste

## Demografie:

Bundesagentur für Arbeit, 2008: Sozialversicherungspflichtig beschäftigte Datenverarbeitungsfachleute: Beschäftigtenstatistik 1999-2007. Nürnberg

Rostocker Zentrum für demografischen Wandel, zdwa.de

## Kognitive Altersforschung:

Christian Stamow-Roßnagel: Mythos: „alter“ Mitarbeiter, Lernkompetenz jenseits der 40? Weinheim 2008

Stärken und Potenziale Älterer aus Sicht von (Neuro-)Psychologie und Neurophysiologie  
Michael Falkenstein, Sascha Sommer, Insitut für Arbeitsphysiologie an der Universität, Dortmund,  
Projektgruppe 3: Altern und ZNS-Veränderungen, 2008

## Didaktik:

Eva Hörwick: Lernen Ältere anders?, in: LASA (Hrsg.): Nutzung und Weiterentwicklung der Kompetenzen Älterer – eine gesellschaftliche Herausforderung der Gegenwart,  
Tagungsband zur Fachtagung der Akademie der 2. Lebenshälfte am 26. und 27.08.2002,  
Potsdam 2002

Heidmarie Hofmann, Kick-Off-Workshop der Initiative 50plus am 04.12.2008

Schröder, Thomas (2009): Arbeits- und Lernaufgaben für die Weiterbildung.  
Eine Lernform für das Lernen im Prozess der Arbeit. Bielefeld

Molzberger, Gabriele et al. (2008): Weiterbildung in den betrieblichen Arbeitsprozess integrieren.  
Erfahrungen und Erkenntnisse in kleinen und mittelständischen IT-Unternehmen. Münster u.a.

Michael Ehrke und Karlheinz Müller: Arbeitsprozessorientierte Kompetenzentwicklung als Basis einer modernen Fachkräfteentwicklung im IT-Bereich, in: APO-IT: Arbeitsprozessorientierte Weiterbildung in der IT-Branche, Schlussbericht, Berlin 2005, S. 36-41

## **Gesundheit:**

IG Metall (2007): Arbeitssituation älterer Software-Entwickler: Abgewertet und demoralisiert,  
[http://www.igmetall-itk.de/index.php?article\\_id=847](http://www.igmetall-itk.de/index.php?article_id=847)

(24.03.2008)

IG Metall (2007): Ältere Beschäftigte im ITK-Sektor: Keiner tut was,  
[http://www.igmetall-itk.de/index.php?article\\_id=842](http://www.igmetall-itk.de/index.php?article_id=842)

(24.03.2008)

IAQ-Report, 2010-04: Gesund altern in High-Tech-Branchen?

Im Spannungsfeld von Innovation und Intensivierung, Institut für Arbeit und Qualifikation

Andreas Boes, Anja Bultemeier, Tobias Kämpf, Kira Marrs, Katrin Trinks,

Gesundheit am seidenen Faden: Innenansichten zu den Herausforderungen der Gesundheitsförderung  
in der IT-Industrie

Transferworkshop des Projekts DiWa-IT 25. November 2008 in München

Andreas Boes, Tobias Kämpf, Katrin Trinks, Gesundheit am seidenen Faden –

Zur Gesundheits- und Belastungssituation in der IT-Industrie, in: Hochseilakt – Ein Reader,  
ver.di Juni 2009

Wolfgang Hien: „Irgendwann geht es nicht mehr“ – Älterwerden und Gesundheit im IT- Beruf,  
Hamburg 2008

## **Lebensphasenspezifisches Kompetenzmanagement in der IT-Branche**

Claudia Munz (2007): Berufsbiografie selbst gestalten: Wie sich Kompetenzen für die  
Berufslaufbahn entwickeln lassen, Bertelsmann Verlag

IG Metall (Hrsg.) (2010): European e-Competence Framework. Ein europäischer Kompetenzrahmen für  
ITK-Fach- und Führungskräfte, IG Metall

