

Oldenburg, 15.09.2022

Prof. Dr. Michael Scharpf – Anke Reuter – Prof. Dr. Bernd-Joachim Ertelt

Berufliche Beratung Älterer unter Berücksichtigung des betrieblichen HRM

Tagung "Von der Kita bis zum Un-Ruhestand" am 15./16.09.2022



Übersicht

1. Welche arbeitsbezogene(n) Motivation, Bedürfnisse und Erwartungen weisen Ältere auf?
2. Wie sehen HR-Verantwortliche und Berufsberater*innen diese Zielgruppe?
3. Welche Beratungsansätze existieren für diese Zielgruppe? Welche Qualifizierungsanforderungen ergeben sich hieraus für die Beratungskräfte?

„Systemischer Raum“ für die berufliche Beratung im HR anhand einer Balanced Score Card (BSC)



1. Arbeitsbezogene Motivation, Bedürfnisse und Erwartungen von Älteren

Erasmus +-Projekt InCounselling50+ (2016-2019)



- Teilnehmende Länder: Deutschland, Kroatien, Polen, Litauen
- Quantitative Studie (n=411; 207 Frauen & 204 Männer) mit schriftlicher Befragung
- Qualitative Studie bei HR-Professionals (n=21) mit halbstandardisierten Interviews
- Zielgruppen: Beschäftigte, Arbeitslose/Arbeitsuchende, Arbeitnehmer*innen im Übergang vom Erwerbsleben in den Ruhestand

Motivation, Bedürfnisse und Erwartungen im Arbeitsleben

Beschäftigte 50+	<p><u>Motivationsfaktoren:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Gute Arbeitsatmosphäre• Respekt und Anerkennung gegenüber geleisteter Arbeit• Beschäftigungssicherheit <p><u>Bedürfnisse und Erwartungen:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Gute & sichere Arbeitsbedingungen• Gute Arbeitsatmosphäre• Beschäftigungssicherheit
Arbeitslose/ Arbeitsuchende 50+	<p><u>Motivationsfaktoren:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Sicherheit/Stabilität der Beschäftigung• Respekt und Anerkennung der Beschäftigung• Finanzielle Faktoren
Arbeitnehmer*innen in Transition	<p><u>Motivationsfaktoren:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Respekt und Anerkennung gegenüber geleisteter Arbeit• Gute Arbeitsatmosphäre• Beschäftigungssicherheit <p><u>Bedürfnisse und Erwartungen:</u></p> <ul style="list-style-type: none">• Gute & sichere Arbeitsbedingungen• Gute Arbeitsatmosphäre• Respekt und Anerkennung• ...

Pläne bis zum Ruhestand und danach

Beschäftigte 50+	<ul style="list-style-type: none">• Pläne: Wunsch nach Aufrechterhaltung der gegenwärtigen Position und Arbeitsbedingungen im gleichen Betrieb• Pläne sind für den Ruhestand verbunden mit freier Zeit für Familie und Hobby• Emotionen in Bezug auf den Ruhestand: Freude und Erleichterung
Arbeitslose/ Arbeitsuchende 50+	<ul style="list-style-type: none">• Wiedereintritte in den Arbeitsmarkt• Freie Zeit für Familie und Hobby• Erleichterung, Freude und Angst
Arbeitnehmer in Transition	<ul style="list-style-type: none">• Aufrechterhaltung der jetzigen Position und Arbeitsbedingungen im gleichen Betrieb• Freie Zeit für Familie und Hobby• Freude, Erleichterung und Bedauern

Erwartungen und Wünsche an Beratungsdienstleistungen

Beschäftigte	<ul style="list-style-type: none">• Wunsch nach arbeitsplatznaher Einzelberatung• Am besten: Persönliche, halbjährliche Beratung• Themen: Persönliche Gesundheitsvorsorge, Finanzfragen, rechtliche Beratung, Freizeitgestaltung, weitere Beschäftigung oder berufliche Entwicklung
Arbeitslose/ Arbeitsuchende	<ul style="list-style-type: none">• Wunsch nach Einzelberatung oder Beratung in kleiner Gruppe• Am besten: Persönliche, regelmäßige (monatliche) Beratung• Themen: Weitere Beschäftigung oder berufliche Weiterentwicklung, Finanzfragen, rechtliche Beratung
Arbeitnehmer in Transition	<ul style="list-style-type: none">• Wunsch nach arbeitsplatznaher Einzelberatung• Am besten: Persönliche, monatliche Beratung• Themen: Rechtliche Beratung, persönliche Gesundheitsvorsorge, Finanzfragen, Freizeitgestaltung, weitere Beschäftigung oder berufliche Weiterentwicklung

2. Berufsrelevantes Verhalten aus Sicht von HR-Verantwortlichen und Berufsberater*innen

Stärken der Zielgruppen



HR-Verantwortliche	Berufsberater*innen
Erfahrung	
Loyalität	
Verantwortungsbewusstsein	
Stabilität / Ruhe	Familiäre Stabilität
Gute Aufgabenerfüllung / Arbeitstugenden	Stabile Lohnvorstellungen
Arbeits- und Lernmotivation	
Kollegialität	

Schwächen der Zielgruppen



HR-Verantwortliche	Berufsberater*Innen
Geringe ICT-Kompetenzen	
Geringes Gesundheitsbewusstsein	Gesundheitliche Einschränkungen
Geringe Flexibilität	Geringe Akzeptanz von Stellenangeboten
Verharren auf bisherigen Verhaltensweisen	Geringe Selbstwirksamkeit
Langsames Arbeit	Demotivation / Hoffnungslosigkeit
Leistungseinbußen unter Stress	Geringe Teamfähigkeit

Selbstwahrnehmung

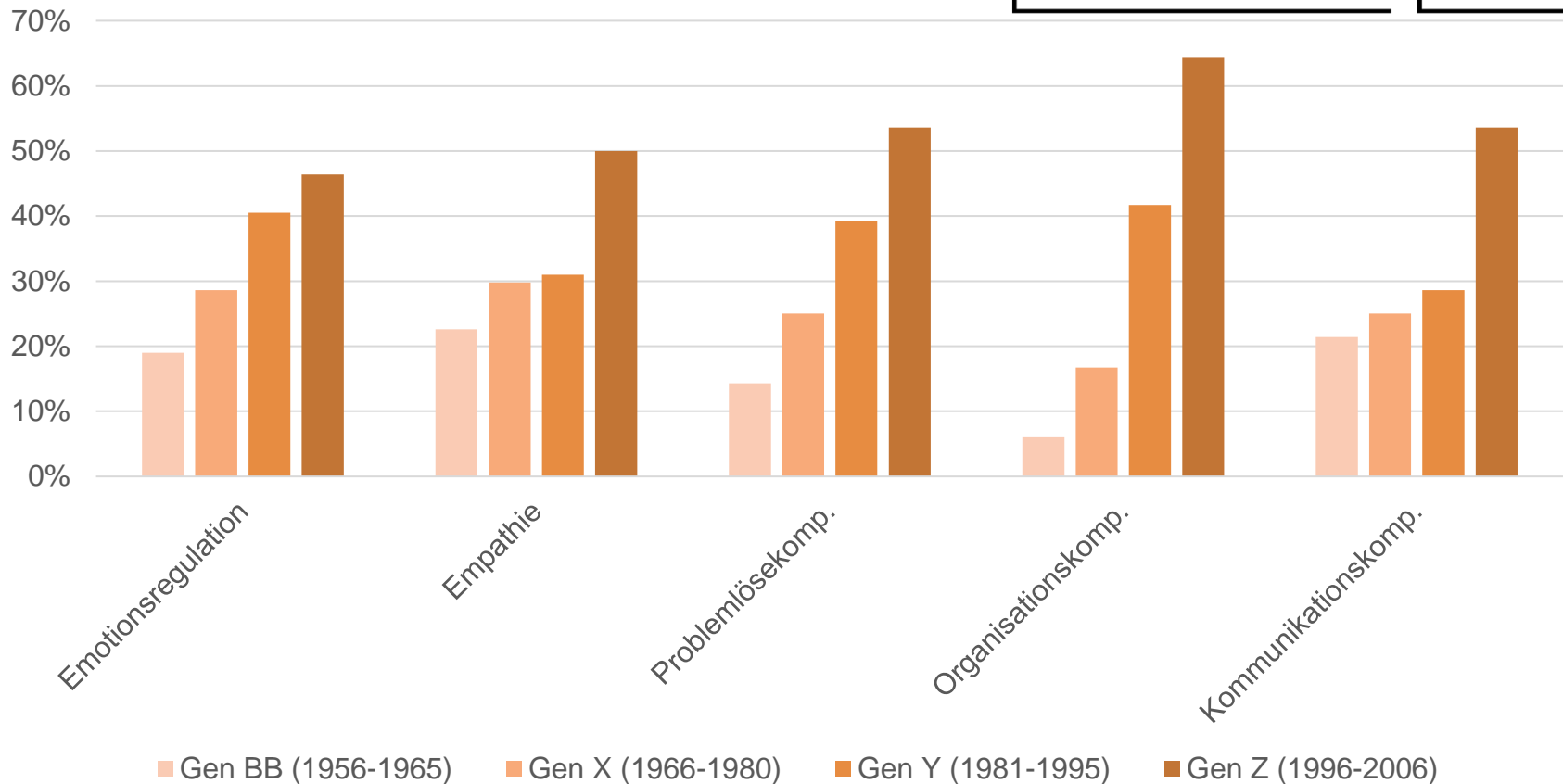
generation: smart

Generation BB		Generation Z	
79,8 %	Unbehagen bei ICT	ICT-Kompetenzen	76,2 %
75,0 %	Aversion gegen Veränderung	Geringe Erfahrung und Kenntnisse	76,2 %
72,6 %	Geringe Mobilität	Ungeduldig und Impulsiv	73,8 %
70,2 %	Loyal	Realitätsfern	72,6 %
63,1 %	Erfahrung und Kenntnisse	Unterstützungsbedürftig	69,0 %
54,8 %	Präferenz für formale Kontakte	Kurzfristige Planung	69,0 %
50,0 %	Kritisch gegenüber moderner Welt	Schnell demotiviert	67,9 %

N = 84 (Arbeitnehmer ≥ 60); Anteil der Attribuierung einer Eigenschaft auf eine Generation aus einer Liste von 49 Eigenschaften (in %).

Generationen zusammenbringen

generation: smart



N = 84 (Arbeitnehmer ≥ 60); Häufigkeit der Nennung von Defiziten bei Kompetenzen der intergenerationalen Zusammenarbeit nach Kompetenzbereich und Generation (in %).

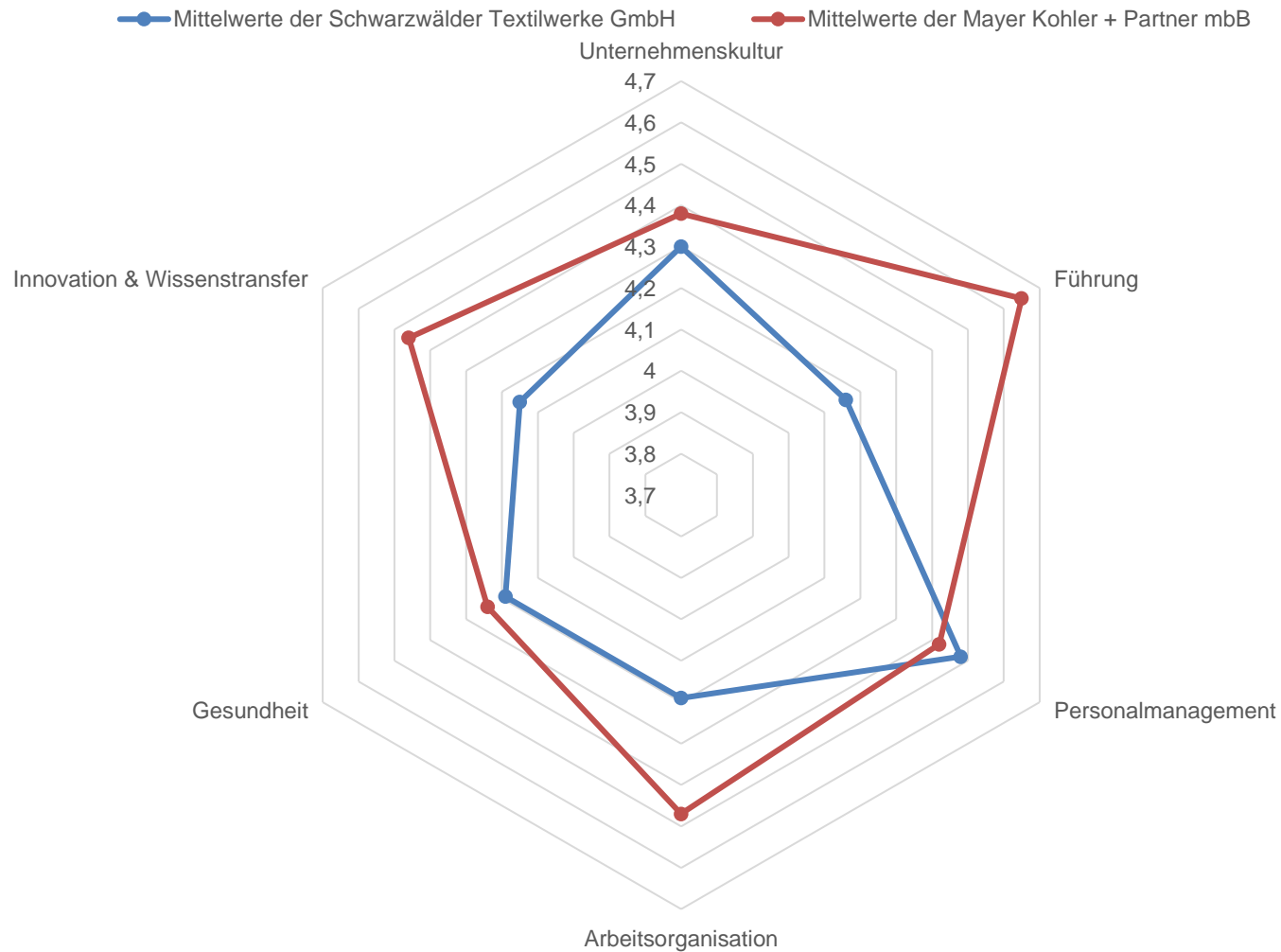
3. Berufsrelevantes Verhalten aus Sicht von HR-Verantwortlichen und Berufsberater*innen

Beratungsansätze für die berufliche Beratung Älterer im HR

„Wer glaubt, es könne eine Theorie der Beratung oder ‚die‘ Beratungstheorie geben, der irrt. Es kann prinzipiell so viele Theorien geben, wie es Phänomene gibt, die beratungsrelevant sind.

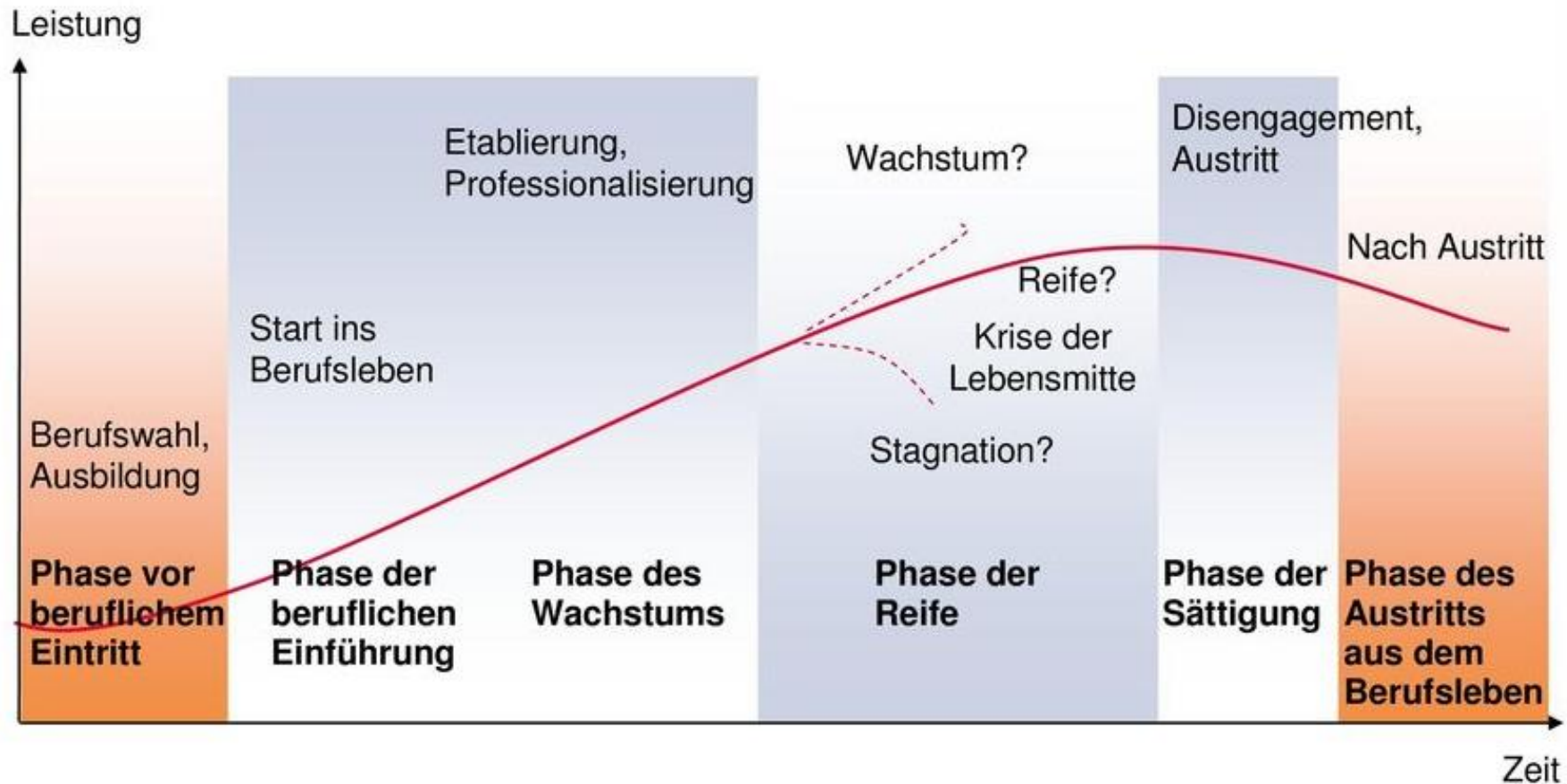
(Hofer 2015, S. 140)

Diagramm für Age-Management (Beispiel nach Fehrenbacher, 2021)



„Die Lebensphasen-orientierte Personalentwicklung avanciert zum bedeutendsten Modell moderner Personalentwicklung, da hiermit zielgenauer Fördermaßnahmen geplant und gesteuert werden können“.

Phasen des stellenbezogenen Lebenszyklus (nach Graf 2002)



In Anlehnung an Anita Graf: Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung/DEKRA-Bank

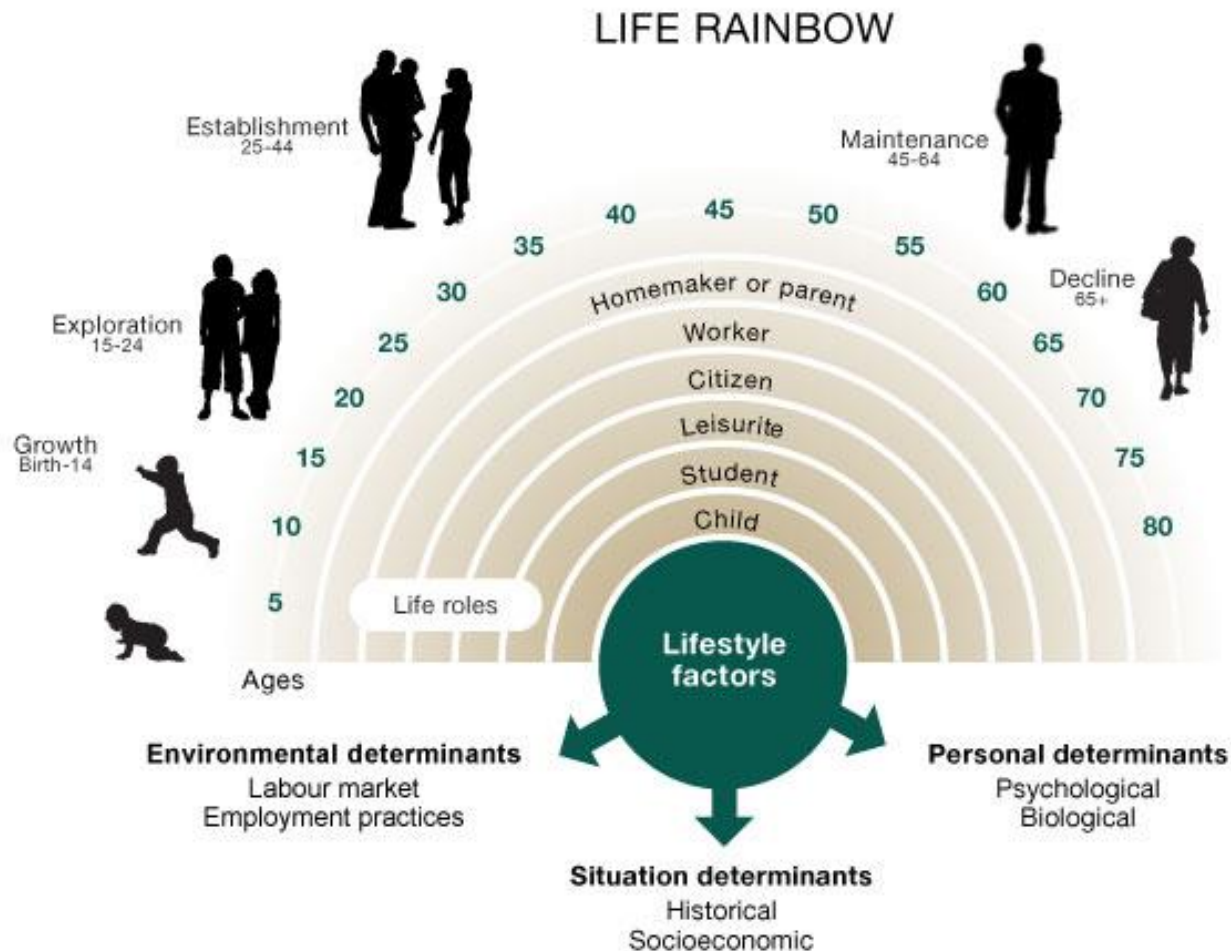
Zwei Theoriebereiche

- Theorien zur Klärung von Anliegen, Problemstellungen und zur lebensbegleitenden Beratung („Objekttheorien“)
- Theorien und Ansätze zur beraterischen Hilfe („operative Theorien“)

Merkmale des beruflichen Lebenszyklus (nach Graf 2002)

Biologische Leistungsfähigkeit	Kognitive Leistungsfähigkeit	Bildungsschwerpunkt	Berufliche Ziele/Orientierung	Private Interessen/Orientierung
Phase der Sättigung (50-59 Jahre)				
Verstärktes Engagement zur Gesunderhaltung	Erfahrungswissen hat große Bedeutung, Besonnenheit	Methoden der Wissensweitergabe (z.B. Lehr-/Beratertätigkeit)	Wunsch nach beruflicher Mobilität, nach gleitendem Übergang in den Ruhestand	Neue familiäre Beziehungen/Situation (Enkel, Pflege)
Phase des Berufsaustritts (ab 60 Jahre)				
Verstärktes Engagement zur Gesunderhaltung	Altersweisheit	Anleitung für die neue Zeitgestaltung in der Rentenphase	Wunsch, den Kontakt zu Firma und Kollegen zu erhalten	Wunsch „gebraucht zu werden“, den bisherigen Lebensstandard zu halten

Super's Career Development Theory



Ziele im Life Designing (nach M. Savickas et al.)

Adaptability	Stärkung der Anpassungsfähigkeit des Klienten an die wechselnden Entwicklungserfordernisse.
Narratability	Bezug auf die bisherige und gegenwärtige Biographie und Selbst-Konstruktion des Klienten.
Activity	Stärkung der Eigenaktivität des Klienten, in Bezug auf die Entwicklung neuer Dimensionen der Persönlichkeit, z. B. Selbstwirksamkeitsüberzeugung.
Intentionality	Bewusstmachen der individuellen Gestaltungsvorgänge und Entscheidungen im Leben des Klienten, damit diese Zusammenhänge für künftige Selbst-Konstruktionen nutzbar werden.

Karriere-Ressourcen Modell (nach Hirschi, 2012)

Human capital resources

- Bildung und Ausbildung
- Überfachliche Kompetenzen
- Berufskennntnisse
- Kognitive Fähigkeiten

Social resources

- Mentoren
- Persönliche Netzwerke
- Eltern und Verwandte
- Sonstige soziale Unterstützung

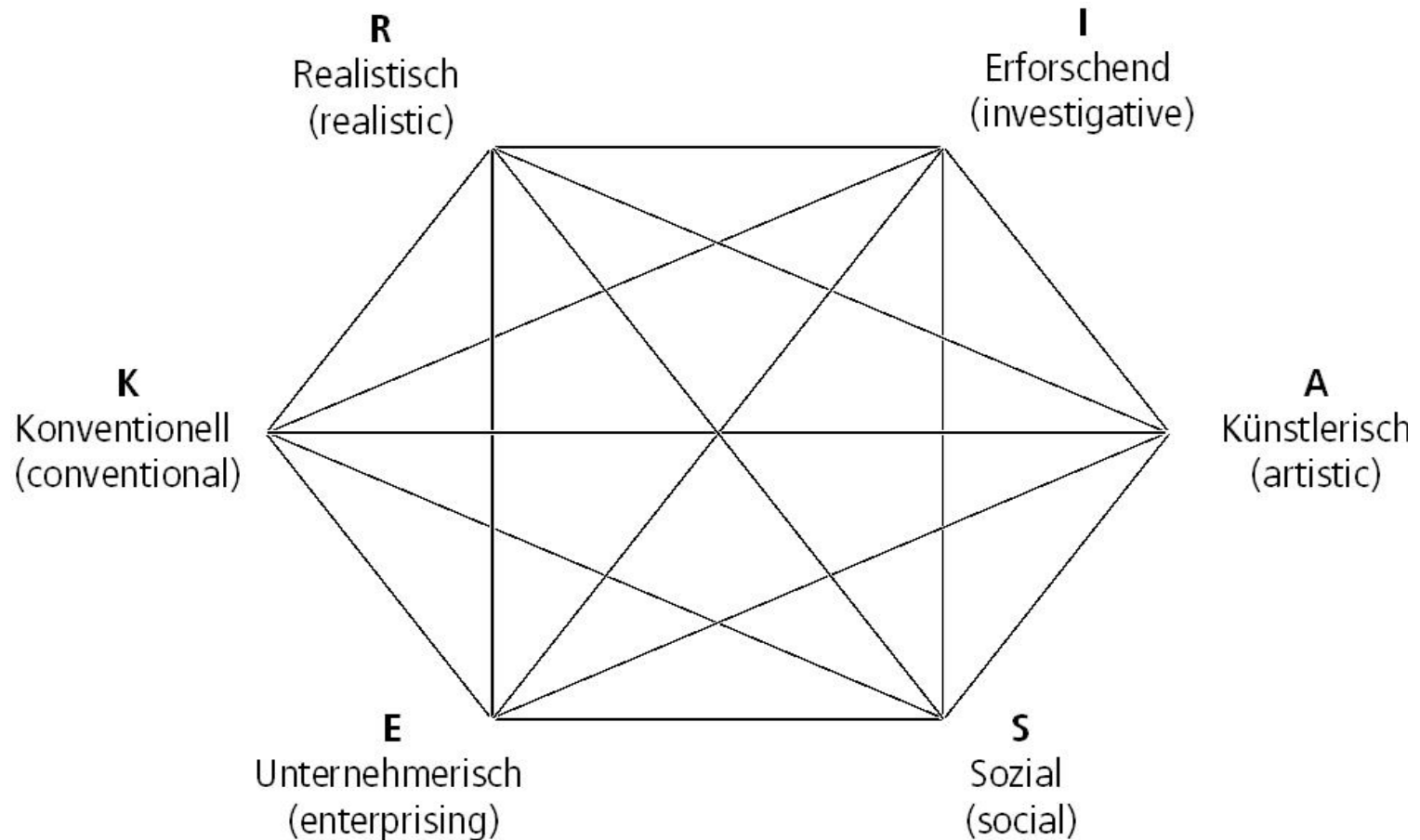
Psychological resources

- Hoffnung
- Selbst-Wirksamkeitsüberzeugung
- Resilienz

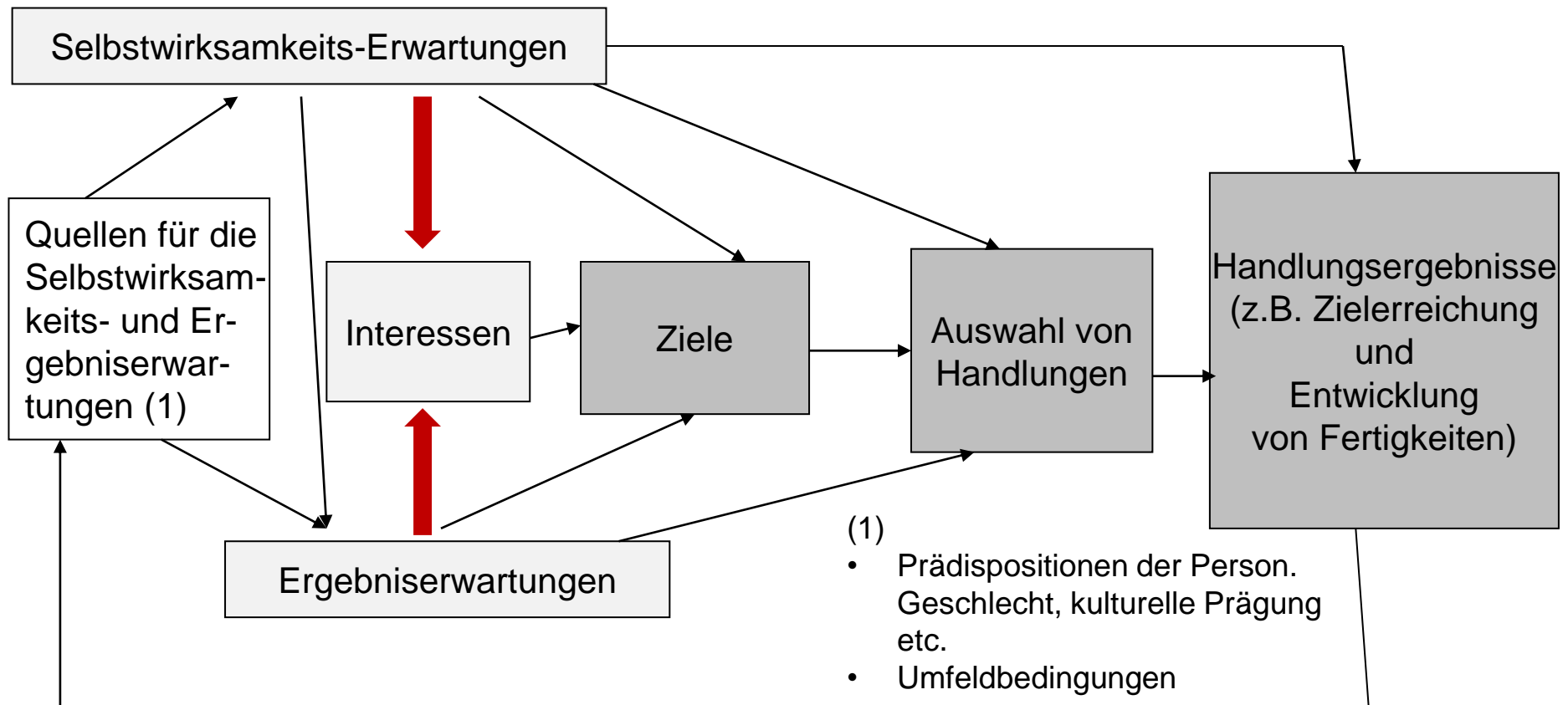
Identity resources

- Klarheit des Selbstkonzepts
- Klarheit über die eigenen Ziele
- Kongruenz der Ziele

Hexagonales Modell zu den Beziehungen der Persönlichkeitstypen bzw. Umwelttypen (nach J. Holland)



Entwicklungsmodell der grundlegenden Berufsinteressen bei konkreten Aufgabenstellungen (vgl. Lent 2013, S. 120)



Elemente der proteischen Laufbahn (nach D.T. Hall)

Aspekte	Proteische Laufbahn	Traditionelle Laufbahnmuster
Wer steht im Mittelpunkt?	Individuum	Organisation
Zentrale Werte	Freiheit, persönliche Weiterentwicklung	Weiterkommen, Aufstiegsmöglichkeiten
Ausmaß der Mobilität	hoch	niedrig
Erfolgskriterien	Psychischer Erfolg	Position, Bezahlung
Hauptsächliche Einstellungen	Arbeitszufriedenheit, professionelle Selbstverpflichtung	Organisationsbezogene Verpflichtung

Grundlegende Kategorisierungen nach dem proteischen Ansatz

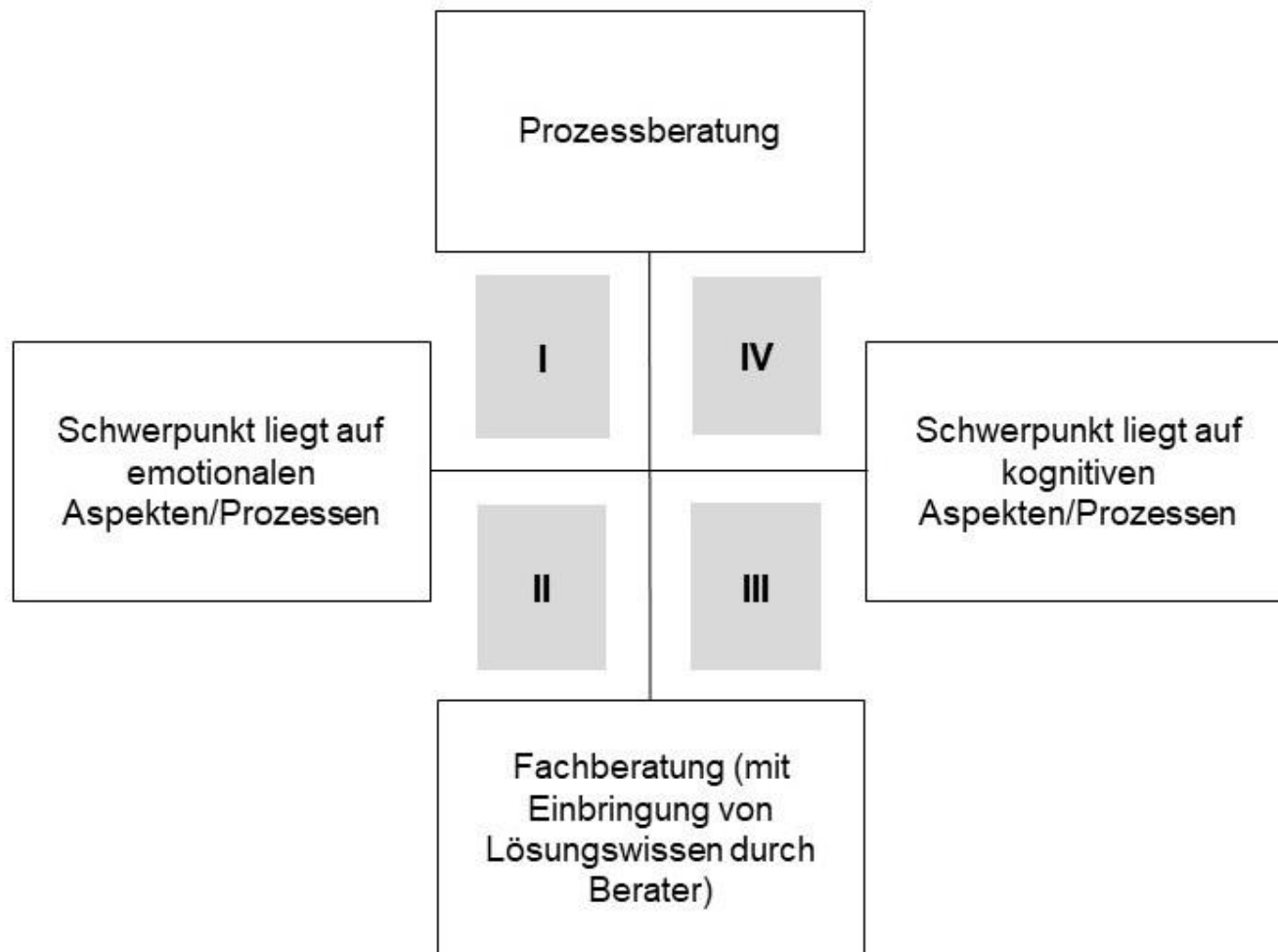
Abhängig (dependent)	<ul style="list-style-type: none">• Unfähigkeit, Prioritäten zu setzen oder die eigene Laufbahn selbständig zu gestalten
Reaktiv (reactive)	<ul style="list-style-type: none">• Fähigkeit, die Laufbahn selbst zu gestalten, aber Mangel an Ausrichtung am eigenen Wertsystem
Rigide (rigid)	<ul style="list-style-type: none">• Zwar von eigenen Werten angetrieben, jedoch unfähig zu einer selbstgelenkten Aktion
Proteisch (protean)	<ul style="list-style-type: none">• Fähigkeit, sich und andere zu einem aktiven Verhalten gegenüber Kompetenzentwicklung und beruflichen Transformationsprozessen zu bewegen.

Theorie der Arbeitsangepasstheit (Theory of Work Adjustment, TWA)

Ausgewählte Aspekte:

1. Arbeitsangepasstheit zeigt sich in jeder Phase durch eine Entsprechung von Arbeitszufriedenheit und zufriedenstellendem Arbeits- und Leistungsverhalten
2. Die Kenntnis der Anforderungen am Arbeitsplatz und des Arbeits- und Leistungsverhaltens des Mitarbeiters lassen Rückschlüsse auf dessen Fähigkeiten zu
3. Die Arbeitszufriedenheit hängt mit der Verstärkung der Wertvorstellungen des Mitarbeiters durch sein Arbeitsumfeld zusammen
4. Die Dauer der Beschäftigung hängt positiv zusammen mit Arbeitszufriedenheit und befriedigendem Arbeits- und Leistungsverhalten
5. Die Wahrscheinlichkeit von Anpassungsnotwendigkeiten in der Arbeitsumgebung ist negativ bezogen auf das Arbeits- und Leistungsverhalten des Mitarbeiters
6. Die Notwendigkeit einer individuellen Arbeitsanpassung wirkt negativ auf die Arbeitszufriedenheit.

Grundverständnis der Beratung zur Umsetzung Objekttheoretischer Einordnung anhand operativer Ansätze



Beispiele für operative Theorien

1. Modell des Problemmanagements von G. EGAN
2. Lösungsorientierte Beratung
3. Informationsstrukturelle Methodik (ISM) oder Cognitive Information Processing (CIP)

Gerard EGAN: Beratungsmodell zum Problemmanagement

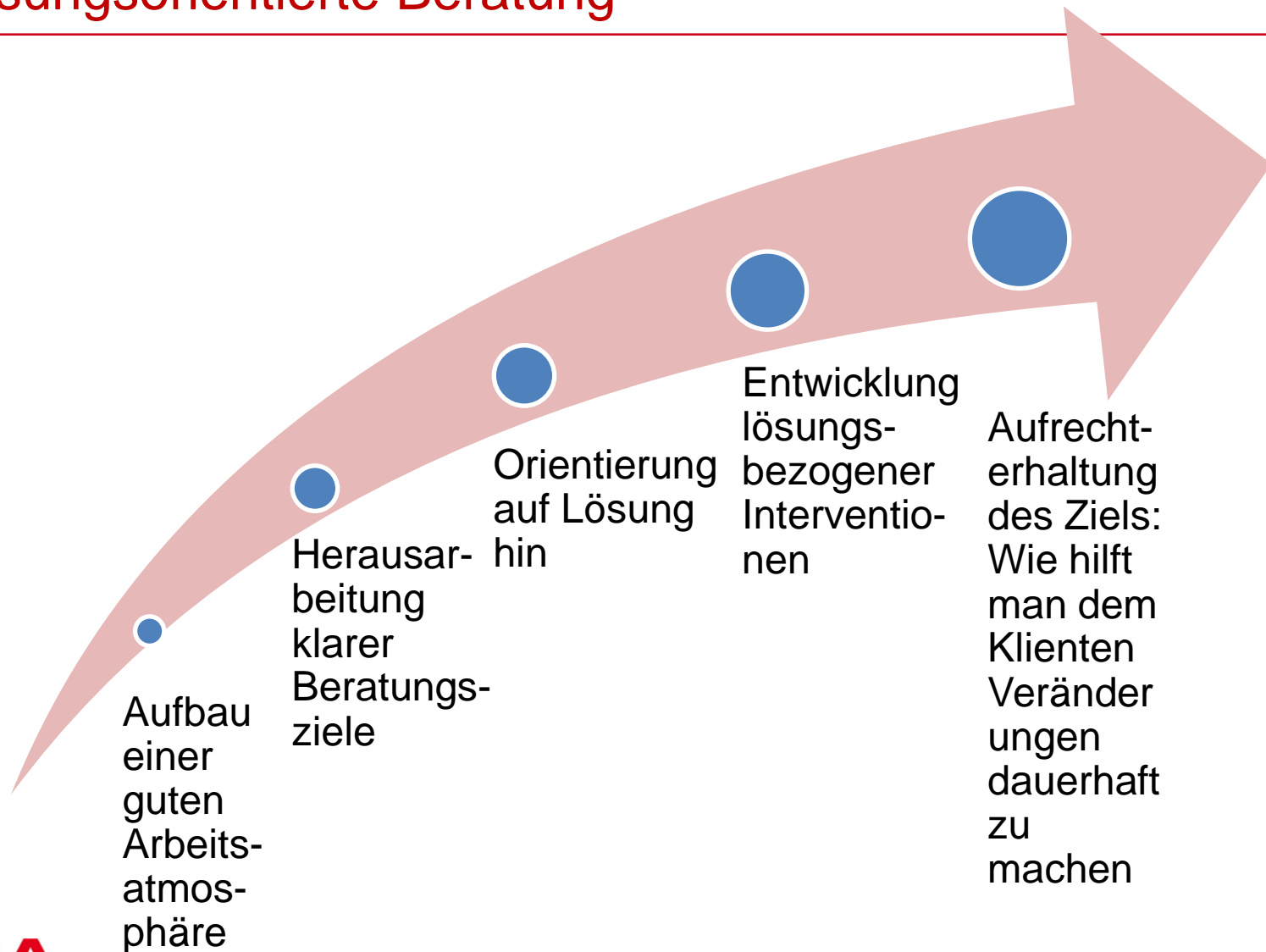
4 grundlegende Fragen für Klienten mit Problemen

1.	Derzeitiges Szenario	An welchen Problemen sollte ich arbeiten?
2.	Bevorzugtes Szenario	Was brauche oder will ich an Stelle dessen, was ich habe?
3.	Strategien	Was muss ich tun, um zu bekommen, was ich brauche oder will?
4.	Handeln	Wie bringe ich dies alles zuwege?

Beispiele für operative Theorien

1. Modell des Problemmanagements von G. EGAN
2. Lösungsorientierte Beratung
3. Informationsstrukturelle Methodik (ISM) oder Cognitive Information Processing (CIP)

Lösungsorientierte Beratung



Lösungsorientierte Beratung

- Veränderung ohne vertiefte Selbsteinblicke
- Klienteneigene Ziel-setzungen motivieren
- Probleme sind etwas Normales
- Komplexe Probleme verlangen nicht immer komplizierte Lösungen
- Suche nach Ausnahmen
- Rückschau für die Problemlösung nicht unbedingt erforderlich
- Schon kleine Veränderungen haben nachhaltige Wirkungen
- Wenn es vorwärts geht, halte nicht an; wenn nicht, wende Dich anderem zu!

Beispiele für operative Theorien

1. Modell des Problemmanagements von G. EGAN
2. Lösungsorientierte Beratung
3. Informationsstrukturelle Methodik (ISM) oder Cognitive Information Processing (CIP)

Drei Phasen des Entscheidungsprozesses (mit jeweiligen Informationsaktivitäten)

1. Phase: Suchverhalten nach Informationen vor der Entscheidung

Stufe 1 Informationen zur Definition der Situation

Stufe 2 Generierung von Handlungsalternativen

Stufe 3 Informationen zur Bewertung: Kriterien

Drei Phasen des Entscheidungsprozesses (mit jeweiligen Informationsaktivitäten)

2. Phase:	Entschluss mit persönlicher Verpflichtung (Commitment)
Stufe 4	Informationen zur Reduzierung von Auswahlkonflikten
Stufe 5	Informationen zu Realisierungswegen und -chancen (Handlungsraum)

Drei Phasen des Entscheidungsprozesses (mit jeweiligen Informationsaktivitäten)

3. Phase:	Realisierung und Bewältigung der Entschlussfolgen (kognitive Dissonanz)
Stufe 6	Informationen zur Interpretation von Diskrepanzen zwischen Wunsch und Realität
Stufe 7	Informationen zur realistischen Einschätzung der Chancen und Risiken bei der Veränderung von Wahlen

Informationen in den Phasen des Entscheidungsprozesses

Bei Entscheidungsprozessen

werden **vier Arten von Informationen** verarbeitet

1. Fakten (Berufe, Arbeitsmarkt, Bildung)
2. valuative Informationen/Kriterien
3. Präskriptionen/Entscheidungsregeln

begleitet von

4. Informationen über Emotionen

Rationale Entscheidung (homo oeconomicus)

- a) Individuum kennt alle ihm offen stehenden Alternativen und deren Beiträge zu den Zielen
- a) Individuum kann alle Alternativen eindeutig in ihrem Wert einschätzen und auf einer Präferenzskala einordnen
- b) Individuum wählt immer diejenige Alternative mit dem höchsten subjektiven Nutzen

Charakteristika heuristischen Vorgehens

1. Individuum strebt nur kleine Verbesserungen aktueller Problemlagen an
2. Nur wenige Alternativen werden als Lösungshypothesen ins Kalkül einbezogen
3. Die Konsequenzen dieser Alternativen werden nur an wenigen Kriterien gemessen
4. Das Problem wird nicht endgültig fixiert, damit es sich neuen Informationen anpassen kann
5. Ein schwieriges und bedeutendes Entscheidungsproblem wird (in der Erwartung) nicht vollkommen abgeschlossen. Vergessene Informationen erscheinen so weniger alarmierend
6. Langfristige Ziele werden selten angestrebt

Beispiele für Heuristiken

	Such-Regel	Stopp-Regel	Entscheidungs-Regel
Optimierung	Keine Such-Regel, da vollkommenes Wissen vorausgesetzt	Keine Stopp-Regel, da keine Suche durchgeführt	Entscheidung zugunsten der Alternative, deren Attribute den höchsten Wert erzielen
„Satisfizierung“	Such-Regel nach dem Zufallsprinzip	Suche wird eingestellt, sobald eine Alternative dem „Satisfizierungsniveau“ entspricht	Entscheidung zugunsten der ersten Alternative, die dem „Satisfizierungsniveau“ entspricht

Beispiele für Heuristiken

	Such-Regel	Stopp-Regel	Entscheidungs-Regel
Inkrementalismus	Suche nach Alternativen, die nur wenig vom Ausgangszustand abweichen	Suche wird abgebrochen, wenn eine Alternative gefunden ist, die eine Verbesserung darstellt	Entscheidung zugunsten einer Alternative, die nur wenig von Ausgangssituation abweicht
„Minimalist“ Heuristik	Zufallssuche nach einem relevanten Attribut, in welchem sich die Alternativen unterscheiden	Suche wird beendet, sobald ein Attribut gefunden ist, in welchem sich die Alternativen unterscheiden	Entscheidung zugunsten der Alternative mit dem höheren Wert auf dem gewählten Attribut

Schema zur Einordnung der Sprachäußerungen des Klienten während des Beratungsgesprächs

Aussagen zu
Fakten und
Alternativen

Aussagen zu
Wertungen,
Kriterien,
Vorlieben,
Ablehnungen

Aussagen zu
Problem-
lösungsverhalten
und konkreten
Vorgehensweisen

Aussagen zu
Emotionen,
Konflikten,
Problemdruck,
Ängsten,
Erwartungen