

ANDREAS FISCHER, ERIKA HÄNNI (HG.)

ZENTRUM FÜR UNIVERSITÄRE WEITERBILDUNG ZUW

zoom Nr. 7

# Weiterbildung 50plus



**zoom**

## **Impressum**

© 2017 Universität Bern  
Zentrum für universitäre Weiterbildung ZUW

Bezugsquelle:  
Universität Bern  
Zentrum für universitäre Weiterbildung ZUW  
Schanzeneckstrasse 1  
Postfach  
CH-3001 Bern  
[www.zuw.unibe.ch](http://www.zuw.unibe.ch)  
[bibliothek@zuw.unibe.ch](mailto:bibliothek@zuw.unibe.ch)

Grafik: Christa Heinzer, Zürich  
Fotos: Alexander Egger, Bern  
Druck: Druckerei Glauser AG, Fraubrunnen

Zitationsempfehlung:  
Fischer, A.; Hänni, E. (Hg.) (2017),  
Weiterbildung 50plus – ein schlummerndes  
Potenzial für die Hochschulen?,  
zoom Nr. 7. Bern: Zentrum für universitäre  
Weiterbildung ZUW der Universität Bern.

ISBN 978-3-906587-42-4  
Preis: CHF 30.–

1. Auflage April 2017

# Inhalt

Einleitung <i>Andreas Fischer und Erika Hänni</i>	7
Die Rolle der Hochschulen für die Weiterbildung im dritten Lebensalter <i>Bernhard Schmidt-Hertha</i>	11
Betriebliche Konzepte für ältere Arbeitnehmende und der Beitrag der Hochschulweiterbildung <i>Norbert Thom</i>	21
Die Angebote der deutschschweizerischen Hochschulen für Bildungsinteressierte über 50 Jahre <i>Andreas Fischer und Erika Hänni</i>	33
Anhang	38
Autorinnen und Autoren	41

# Betriebliche Konzepte für ältere Arbeitnehmende und der Beitrag der Hochschulweiterbildung

Norbert Thom

Ältere Arbeitnehmende werden innerhalb der Schweizer Erwerbsbevölkerung Anteile gewinnen. Gleichwohl erfahren sie in der Arbeitswelt nicht die ihr gebührende Wertschätzung. In den Betrieben werden ihnen oft keine weiteren Karriereperspektiven oder neuen Weiterbildungsmöglichkeiten angeboten. Der Verfasser fordert eine Abkehr vom «Defizitmodell des Alterns» und nennt konkrete Konzepte zur Verbesserung der Lage. Gute Chancen sieht er in neuen Arbeitszeit- und Karrieremodellen sowie in der altersgerechten Weiterbildung. Hochschulen sollen das entsprechende Weiterbildungsangebot ausbauen und dabei ihre Forschungskompetenz optimal nutzen.

## 1 Die Ausgangslage

Ältere Erwerbspersonen gewinnen in der schweizerischen Arbeitswelt an Bedeutung. Dies liegt zum einen an der demographischen Entwicklung. Hier stellen wir – kurz gesagt – einen Zuwachs an Beschäftigten mit mehr als 50 Lebensjahren fest und gleichzeitig einen relativen Rückgang der jüngeren Arbeitnehmenden. Zum anderen ist aufgrund der Volksabstimmung zur Masseneinwanderungsinitiative (2014) ein Druck entstanden, das im Inland vorhandene Arbeitskräftepotenzial besser auszuschöpfen. Hierbei wird vor allem an Frauen und ältere Personen gedacht.

Gegen die Diskriminierung von älteren Personen richten sich bereits konkrete Massnahmen. So soll auf unnötige Altersangaben (z. B. Nennung eines Höchstalters) in Stellenanzeigen (Printmedien oder elektronische Portale) verzichtet werden. Hingegen ist nichts dagegen einzuwenden, wenn Arbeitsvermittlungsagenturen auf die langjährigen Erfahrungen älterer Arbeitssuchender hinweisen.

## 2 Thesen zum Ist-Zustand in Betrieben

Als langjähriger Beobachter des schweizerischen Arbeitsmarktes wagt der Verfasser einige Feststellungen, die als Thesen empirisch zu überprüfen sind:

- Generell scheint die gezielte Gewinnung (Personalbeschaffung) von älteren Arbeitnehmenden sowie deren geplante Weiterentwicklung wenig beabsichtigt zu sein. Hingegen ist eine Frühverrentungspraxis häufig anzutreffen. Die Pensionierung vor dem 65. Lebensjahr wird betrieblicherseits (sogar bei öffentlichen Betrieben und Verwaltungen) aktiv gefördert und obendrein noch finanziell «versüsst». Auch Gewerkschaften bevorzugen die Frühverrentung anstelle von Entlassungen.
- In den Köpfen vieler Entscheidungsträger ist oft das «Defizitmodell des Alterns» (vgl. Lehr 2007) vorhanden. Dieses unterstellt unter anderem, ältere Personen seien unflexibel, wenig kreativ und veränderungsunwillig.
- Folgende Denkweise ist weit verbreitet: Eine berufliche Karriere soll bis zum 45. Lebensjahr vollendet sein; danach werden den Beschäftigten nur noch selten weitere Perspektiven eröffnet.
- Subjektiv vermuten manche Entscheidungsträger, eine Investition in die berufliche Entwicklung der älteren Personen lohne sich nicht mehr, zumal diese wahrscheinlich frühzeitig in Rente gehen werden.

### 3 Ältere Mitarbeitende in der wissenschaftlichen Debatte

In wissenschaftlichen Publikationen zeichnet sich ein anderes Bild von den Fähigkeiten und Potenzialen älterer Personen ab. Zwar gibt es altersbedingte Verluste in der Leistungsfähigkeit. Diese Verluste lassen sich jedoch kompensieren. Zur Kompensation können beitragen: die grössere Erfahrung, die breitere Wissensbasis, eine starke berufsbezogene Motivation und die inzwischen verbesserte körperliche und kognitive Leistungsfähigkeit vieler älterer Personen (vgl. u. a. Bruch/Kunze/Böhm 2010). Als weitere positive Merkmale älterer Personen werden die Arbeitsdisziplin/Arbeitsmoral und das Qualitätsbewusstsein genannt. Diese Merkmale (gültig tendenziell für die ganze Kohorte, nicht jedoch in jedem Einzelfall) können gegebenenfalls einen Mangel an Flexibilität der altersfortgeschrittenen Personen kompensieren (vgl. Hübner/Kühl/Putzig 2003; Brinkmann 2009).

### 4 Ältere Beschäftigte im betrieblichen Kontext

Kontrastieren wir die wissenschaftlichen Erkenntnisse im Weiteren mit einem Einblick in die betriebliche Praxis. Negativ stigmatisierende Sichtweisen auf ältere Personen sind gesamthaft betrachtet noch recht weit verbreitet. Das führt nicht zuletzt auch dazu, dass bei Personalabbaumassnahmen die älteren Beschäftigten rasch in die Rolle der ersten Adressaten kommen. In der schweizerischen Arbeitsmarktstatistik lässt sich im Übrigen nachweisen, dass der Anteil der Erwerbstätigen bei den über 55-Jährigen im Vergleich zu jüngeren Personengruppen abnimmt (vgl. Moser/Egger/Thom 2008; Höpflinger 2009). Diese Befunde und Einschätzungen führen zu folgender These: Die betriebliche Praxis steht – zumindest teilweise – im Widerspruch zu den Erkenntnissen der Altersforschung.

#### 4.1 Erkenntnisse aus einer Berner Forschungsarbeit

Die genannte These lässt sich anhand einer wissenschaftlichen Studie vertieft beleuchten. Es handelt sich um die Dissertation von Cornelia Klossner (2015), die unter der Betreuung des Verfassers am Institut für Organisation und Personal der Universität Bern entstand. Die Forscherin (Klossner 2015) führte in der Schweiz vier intensive Fallstudien durch, um zu eruieren, wie Karrieren in der Lebensmitte gestaltet werden. Sie recherchierte bei einem Global Player, einer mittelgrossen Tochterunternehmung eines internationalen Konzerns, bei einem grossen Verein im Verkehrsbereich und in der öffentlichen Verwaltung einer Schweizer Stadt mit vielen Einwohnern. Dazu realisierte sie 45 Interviews mit Experten aus der Linie und dem Personalmanagement der genannten Institutionen sowie mit Personen, die sich selbst in der Lebensmitte befanden (häufig um das 45. Lebensjahr herum). Die Interviews wurden problemzentriert gestaltet, vollständig transkribiert und nach den Regeln der qualitativen Forschung ausgewertet. Einige ausgewählte Befunde seien in den nachfolgenden Ausführungen dargestellt.

Eine wichtige Erkenntnis der Forscherin besteht darin, dass die normative Ebene (Einstellungen, Werte, Normen) der Entscheidungsträger das konkrete Verhalten bei altersorientierten Massnahmen stark prägt. Der «Mindset» der Führungskräfte (deren Stereotypen, implizite Annahmen im Bezug auf das Älterwerden) und die real gelebte Kultur der jeweiligen Institution sind dominante Einflussfaktoren auf die Praxis in der Arbeitswelt.

Aufschlussreich sind die Selbsteinschätzungen der interviewten älteren Personen. Im Vergleich zu früheren Lebensphasen stellen sie (subjektiv) bei sich fest: Sie hätten mehr emotionale Stabilität erreicht, seien abgeklärter und stressfreier geworden. Sie bescheiden sich selbst viel Pflichtbewusstsein und Gewissenhaftigkeit. Sie wären nunmehr hilfsbereiter und in ihrem Verhalten weniger wettbewerbsorientiert. Ausserdem könnten sie sich inzwischen besser organisieren und fokussieren. Recht selbstkritisch gestehen sie zugleich ein, sie seien in der aktuellen Lebensphase weniger offen für neue Erfahrungen und tendierten eher zum bewahrenden Verhalten.

Es verfestigte sich in diesen Fallstudien der Eindruck, dass ältere Personen mit höherem Ausbildungsniveau bestrebt sind, ihre weitere berufliche Karriere «in eigener Sache» an die Hand zu nehmen, also weniger abhängig von Entscheidungen des Managements und der Personalverantwortlichen zu werden. Als bedenkliche Gesamteinschätzung der Forscherin nach Auswertung aller Interviews ist festzuhalten, dass in den vier genannten

Fallunternehmen für die Personen in bzw. nach der Lebensmitte keine solide Basis für eine langfristige und verlässliche Karriereplanung gegeben war.

Weitere bedenkenswerte Erkenntnisse aus dieser empirischen Forschungsarbeit seien abschliessend erwähnt. Es gab in den Interviews keine Bestätigung für die Befürchtung, dass diese Personengruppe im weiteren Berufsleben bis zur Pensionierung noch viele Arbeitgeberwechsel plane. Hingegen ist diesen Erwerbspersonen die Beschäftigungssicherheit besonders wichtig. Man realisiere immer stärker, dass die Verantwortung für die weitere berufliche Entwicklung auf die älter werdende Belegschaft verschoben werde. Daraus lässt sich schliessen: Der traditionelle implizite «psychologische Kontrakt» (vgl. Grote / Staffelbach 2006; Raeder 2017) der gegenseitigen Loyalität von Arbeitgebenden und Arbeitnehmenden wird immer mehr erodiert. Erstaunlich war schliesslich, welche hohe Anziehungskraft die traditionelle Karriere des hierarchischen Aufstiegs bei den interviewten Personen im schweizerischen Kontext nach wie vor hat. Es ist offensichtlich die von ausser am besten erkennbare Karriere mit Status- und Einkommenszuwachs.

## **4.2 Mögliche Handlungsfelder für die Entwicklung älterer Erwerbspersonen**

Nach diesen Einblicken in die reale Arbeitswelt will der Verfasser im nachfolgenden Text Möglichkeiten aufzeigen, das Potenzial älterer Personen besser zu nutzen. Das Basispostulat lautet: Es soll eine *neue Alterskultur* verankert werden. Ältere Personen sind nicht bloss als «Kostenfaktor» (bei in der Tat höherem Lohn und grösseren Sozialversicherungsbeiträgen) zu betrachten, sondern als förderungswürdige Gruppe der Arbeitnehmenden zu behandeln. Die betrieblichen Entscheidungsträger müssen alle zumutbaren Anstrengungen unternehmen, die individuelle Entwicklung eines alternden Beschäftigten besser einzuschätzen und wertzuschätzen. Konkret heisst dies: Durch spezielle Standortgespräche, Personalumfragen, regelmässige Mitarbeiter- und Mitarbeiterinnengespräche haben die Führungskräfte und Personalverantwortlichen ihre Erkenntnisse über die vorrangigen Bedürfnisse und die Potenziale der Älteren zu verbessern. Die Karriereförderung ab der Lebensmitte kann als *komplexe Managementaufgabe* bezeichnet werden, die letztlich von der obersten Führungsebene getragen werden soll (vgl. ausführlicher Klossner 2015).

### **4.2.1 Ansatzpunkte für neue Karrieremodelle: ein Paradigmawechsel**

Der Ausgangspunkt für die nachstehenden Überlegungen ist folgende Annahme: Zukünftig soll es zu einer Abkehr von rein traditionellen Karriereformen kommen, welche allzu stark den ranghierarchischen Aufstieg sowie einen starren (linearen, schnurgeraden) Verlauf der Berufstätigkeit betonen.

Eine Alternative sind *altersdifferenzierte Karrieren*. Hierbei erfolgt die Arbeitsgestaltung gemäss den individuellen Anliegen und Kompetenzen der älteren Person, was ihre Produktivität und Leistung steigern kann. Die weiter unten noch zu konkretisierenden Standardmodelle wie Führungs-, Fach- und Projektlaufbahnen passen in ihrer Reinform nicht für alle Arbeitnehmenden. Daher ist eine individuelle Gestaltung von Karrieren zu fordern (vgl. u. a. Kluge 2009), auch wenn dies mit einigem Aufwand verbunden ist. Die Mischformen und individuellen Pfade können sich jedoch positiv auf das Engagement der Mitarbeitenden auswirken und deshalb die Aufwendungen rechtfertigen.

Eine zweite Alternative kann man als *altersdynamische Karrieren* bezeichnen. Dabei unterstellen wir, dass der schon erwähnte klassische psychologische Vertrag (siehe oben) weitgehend ausgedient hat. Zu fordern ist nun eine Verlängerung der mittleren Karrierephase mit neuen «Vorkommnissen» (vgl. ähnlich Baetson 2005). Dies können z. B. Herausforderungen in Projektaufgaben, Sondereinsätzen oder ein Stellenwechsel sein. Dabei ist auch die Eigeninitiative der Beschäftigten einzufordern. Sie sollen aktiv und konstruktiv mitdenken, welche neuen Konstellationen sie aus einer gleichförmigen Plateauwanderung bis zum Pensionsbeginn herausbringen und anregende Impulse vermitteln können.

### **4.2.2 Drei generelle Konzepte für eine Neuausrichtung**

Im Weiteren werden flexible Arbeitszeitmodelle, differenzierte Karrieremodelle sowie die Möglichkeiten der Weiterbildung näher betrachtet.

Das erste Konzept sind die *flexiblen Arbeitszeitmodelle* der komplexeren Entwicklungsstufe. Hier ist z. B. an Lebensarbeitszeitsysteme zu denken. Über ihr ganzes Arbeitsleben verteilt, haben die Arbeitnehmenden Wahlmöglichkeiten zwischen Bildung (Aus- und



Weiterbildung), Erwerbstätigkeit und Freizeit. Kritisch zu fragen ist, welche Arbeitgeber solche Verträge abschliessen. Unmöglich ist dies nicht. Die privilegierte Berufsgruppe der Hochschullehrer kann diese Wahlfreiheit schon heute erleben. So hatte der Verfasser in seiner hauptamtlichen Berufsphase vier Sabbaticals (Freisemester, die mit Forschung, Gastprofessuren und Praxisexplorationen verbracht wurden). Die meisten Arbeitgebenden bieten heute allenfalls Jahresarbeitsmodelle (z. B. Gartmann 2017) und für einige Personengruppen Sabbaticals, die zeitlich angespart und zum Teil selbst finanziert werden müssen.

Ein weiteres Modell ist die gleitende Pensionierung. Es handelt sich um die Abkehr vom zeitpunktbezogenen abrupten Ausscheiden aus dem Erwerbsleben. Neu einzuführen ist der sukzessive Übergang in den Ruhestand. Er vollzieht sich über einen längeren Zeitraum und kann auch die landesüblichen ordentlichen Pensionsaltersgrenzen überschreiten. Die älteren Arbeitnehmenden reichen den «Stab» gleitend an die jüngeren Nachfolger weiter (Staffettenmodell), springen ein, wenn die Nachfolger krank oder in Ferien sind (Springermodell), stellen sich als Praxisausbilder für jüngere Kollegen oder als Trainer für Kunden zur Verfügung, übernehmen als Sonderbeauftragte bestimmte Spezialaufgaben oder wechseln in eine Beraterrolle (vgl. ein konkretes Senior Consulting Modell bei Oertig / Zölch 2017).

Das zweite Konzept sind die *differenzierten Karrieremodelle*. Die Führungslaufbahn wird es immer geben. Sie ist gekennzeichnet durch einen Aufstieg im Organigramm (höhere Hierarchiestufen). Die Führungskraft hat Führungsverantwortung (vgl. Thom 2015) für die ihr zugeordneten (unterstellten) Personen. Eine in jüngerer Zeit entwickelte Alternative ist die Fachlaufbahn (auch Expertenlaufbahn genannt). Der «Aufstieg» basiert auf einer Zunahme von Expertenwissen (z. B.: Experte, Seniorexperte, internationaler Experte) und nicht in einer Zunahme von unterstellten Personen bzw. Organisationseinheiten. Gut realisierbar ist die Fachlaufbahn beispielsweise in folgenden Fachbereichen: Forschung und Entwicklung, bei Funktionen im Rahmen der Informationstechnologie, in Rechts- und Steuerabteilungen. Bei der Variante der Projektlaufbahn übernimmt der Beschäftigte zeitlich befristete Fach- oder Führungsfunktionen in komplexen sowie neuartigen Aufgabenbündeln (Projekten). Angesichts vieler Innovations- und Wandlungsprojekte in der Arbeitswelt nehmen die Gelegenheiten für derartige temporäre Projektkarrieren zu.

Noch relativ wenig verbreitet sind Bogenlaufbahnen. Wir gehen in diesem Modell davon aus, dass der berufliche Höhepunkt (rang- und salärmässig) in einer erweiterten Lebensmitte erreicht wird. In der Schlussphase der Berufslaufbahn erfolgt ein bewusster und freiwilliger «Rückschritt» wie beispielsweise das Verlassen einer sehr fordernden Führungsposition zugunsten einer internen Berater- oder Coachfunktion ohne Liniverantwortung. In manchen Kreisen unserer Gesellschaft wird dies noch als eine Degradierung betrachtet. Die gesellschaftliche und innerbetriebliche Akzeptanz der neuen Karrieremodelle ist in der Tat eine beachtliche Herausforderung. Hier bedarf es eines Wertewandels, der sicherlich nicht von heute auf morgen vollzogen werden kann.

Das dritte Konzept ist die *Weiterbildung*. Eine gezielte Auswahl der Weiterbildungsmaßnahmen vorausgesetzt, ist hiermit eine Möglichkeit zur Aufrechterhaltung der Arbeitsmarktfähigkeit gegeben.

Gewisse Defizite des Älterwerdens (siehe oben) können durch Weiterbildung kompensiert werden (z. B. Erhaltung der Lernfähigkeit) und neue Stärken (z. B. konzeptionelles Denken) lassen sich durch Weiterbildungsaktivitäten ausbauen. Die Weiterbildungsformen sind ausserordentlich vielfältig (am und ausserhalb des Arbeitsplatzes, inner- und ausserbetrieblich, formell und informell etc.). Die Hochschulen haben in den letzten beiden Jahrzehnten die Weiterbildung als eine Kernaufgabe (vgl. Thom 2016) erkannt und ein grosses Angebot entwickelt. Aus der Sicht des Verfassers sind sie am besten dazu in der Lage, die in diesem Beitrag angedeuteten Erkenntnisse der Alters-, Lern- und Karriereforschung in ihren Weiterbildungsangeboten umzusetzen (glaubwürdiger Transfer der Forschungsimplicationen). Eine Erkenntnis ist z. B.: Ältere Erwachsene lernen besser durch aktiven Erfahrungsaustausch und gegenseitige Beratung. Die Teilnehmenden vernetzen sich untereinander und vermitteln sich gegenseitig Wissen und Kompetenzen.

Die Hochschulen sollten bei der Weiterbildungsprogrammgestaltung Kooperationen mit fortschrittlichen privaten und öffentlichen Arbeitgebern anstreben. Damit kommt es zu einer fruchtbaren Koppelung zwischen Bildungs- und Beschäftigungssystem. Die Chancen

der Hochschulen auf dem Weiterbildungsmarkt sind besonders bei Personen mit höherem Bildungsabschluss gut. Tendenziell gilt: Je höher der primäre Bildungsabschluss ist, desto reger die Weiterbildungsbeteiligung (vgl. den statistischen Beleg bei Campiche / Kuzeawu 2017).

Oft zögern traditionelle Arbeitgeber, Personen über 50 Jahre noch Weiterbildungsmaßnahmen mitzufinanzieren. Aus der Generationenforschung wissen wir, dass Angehörige jüngerer Personengruppen (z. B. die Generation Y, ab 1980 bis etwa zur Jahrtausendwende geboren) viel häufiger einen Arbeitgeberwechsel ins Auge fassen (vgl. Thom / Hub Schmid 2012). Auch die Einsichten aus der oben erwähnten Berner Dissertation (Klossner 2015) zeigen eher das Beharrungsvermögen der älteren Beschäftigten. Nach einer Weiterbildungsmaßnahme kann generell bei den über 50-Jährigen mit einer beachtlichen Verweildauer beim bisherigen Arbeitgeber gerechnet werden. Die vom Arbeitgeber – zumindest teilweise – finanzierte Weiterbildungsmaßnahme wird sich daher lohnen. Sie ist eine Investition ins Humanvermögen, die gute Rückflüsse in Form von Engagement und produktiver Leistungserbringung haben wird.

Sogar formelle Weiterbildungsabschlüsse können für Personen, die das 50. Lebensjahr schon vollendet haben, sehr sinnvoll sein. Der Verfasser plädiert besonders in diesem Fall dafür, die Weiterbildung in ein Dreisäulen-Modell der Personalentwicklung (Thom 2007) einzubetten. Die Säule «Bildung» (Ausbildung, Weiterbildung, Umschulung) ist mit der Säule «stellenbezogene Massnahmen» (z. B. Laufbahngestaltung, siehe oben) und der Säule «informativische Grundlagen» (z. B. Leistungs- und Potenzialbeurteilungen) sehr gut abzustimmen. Ein aktuelles Beispiel ist das Certificate of Advanced Studies (CAS) für General Management auf Stufe Verwaltungsratsmitglieder, das die Universitäten Bern und Rochester (USA) gemeinsam anbieten. Die Kernkompetenzen von Verwaltungsräten werden mit Fokus auf die spezifischen Bedürfnisse von kleinen und mittelgrossen Unternehmen (KMU) vermittelt (vgl. [www.certifiedboardmember.ch](http://www.certifiedboardmember.ch) [Zugriff: 21.03.2017]).

## 5 Fazit

- Die Erkenntnisse der interdisziplinären Forschung im Bereich der Alterung sind in der Praxis noch nicht hinreichend zur Kenntnis genommen, geschweige denn real umgesetzt worden. Hier besteht noch grosser Aufklärungsbedarf. Die Forscher sollten neben den hochstehenden Beiträgen in Fachzeitschriften (vgl. z. B. Hertzog / Dunlosky 2011) vermehrt auch transferorientierte Aufsätze verfassen, die von Praktikern gelesen werden.
- Der Druck, ältere Personen eignungsgerecht (z. B. mit verringertem körperlichen Belastungsprofil und den veränderten kognitiven Fähigkeiten angepasst) länger im Erwerbsprozess zu behalten, wird in der schweizerischen Arbeitswelt wachsen. Die Argumente (Demographie, Politik) wurden bereits einleitend erwähnt.
- Arbeitgeber, die das Potenzial der älteren Beschäftigten besser nutzen, werden auf dem Arbeitsmarkt Wettbewerbsvorteile haben. Als attraktive Arbeitsplatzanbieter gewinnen und erhalten sie qualifizierte und motivierte Personen über die ganze Berufslebensspanne.
- Die Hochschulen sollten angesichts dieser Ausgangslage und Zukunftsszenarien ihr Weiterbildungsangebot für ältere Personen ausbauen. In Abgrenzung zu rein kommerziellen Konkurrenten müssen sie ihre eigene Forschungssubstanz optimal nutzen. Dann haben besonders Volluniversitäten (wie z. B. Bern und Zürich) hervorragende Chancen, hohe Qualitätsstandards zu setzen. Dies wird die Arbeitsmarktfähigkeit der älteren Beschäftigten fördern, die Reputation der seriösen Anbieter steigern und den Universitäten auch wertvolle Erkenntnisse über diese Zielgruppe (Weiterzubildende über 50 Jahre) für die weitere Forschung zurückbringen.



## Literatur

---

- Baetson, M. C. (2005): Zu viel Routine lähmt. In: *Harvard Business Manager*, 2, S. 48–49.
- Brinkmann, R. (2009): Berufsbezogene Leistungsmotivation älterer Arbeitnehmender. Schriften der Fakultät für Sozial- und Verhaltenswissenschaften an der SRH Hochschule Heidelberg. Band 1, Berlin: Logos-Verlag.
- Bruch, H. / Kunze, F. / Böhm, S. (2010): Generationen erfolgreich führen. Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels. Wiesbaden: Gabler Verlag.
- Campiche, R. J. / Kuzeawu, A. S. (2017): Die jungen Alten: vom Bildungssystem vergessen. Zürich: Seismo Verlag.
- Gartmann, M. C. (2017): Fallbeispiel PwC Schweiz. In: Zölch, M. / Oertig, M. / Calabrò, V. (Hrsg.): *Flexible Workforce – Fit für die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt?*. Bern: Haupt Verlag, S. 253–264.
- Grote, G. / Staffelbach, B. (2006): Schweizer HR-Barometer 2006. Psychologischer Vertrag und Karriereorientierung. Zürich: Verlag Neue Zürcher Zeitung.
- Hertzog, C. / Dunlosky, J. (2011): Metacognition in Later Adulthood: Spared Monitoring Can Benefit Older Adults' Self-Regulation. In: *Current Directions in Psychological Science*, 20 (3), S. 167–173.
- Höpflinger, F. (2009): Demographische Entwicklung und Generationenwechsel. Ein Blick auf die späten Erwerbsjahre. In: Zölch, M. / Mücke, A. / Graf, A. / Schilling, A. (Hrsg.): *Fit für den demographischen Wandel?*. Ergebnisse, Instrumente, Ansätze guter Praxis. Bern: Haupt Verlag.
- Hübner, W. / Kühl, A. / Putzig, M. (2003): Kompetenzerhaltung und Kompetenzentwicklung älterer Mitarbeiter in Unternehmen. Schriften zur beruflichen Weiterbildung. Berlin: QUEM-report No. 84.
- Klossner, C. (2015): Karrieren in der Lebensmitte. Beitrag zur Theorieentwicklung anhand einer qualitativen Analyse. Hamburg: Verlag Dr. Kovač.
- Kluge, A. (2009): Motivation und Leistung im Alter. Organisationspsychologische Gestaltungsansätze. In: Universität St. Gallen (Hrsg.): *Konferenzpapier «Chancen aus dem demographischen Wandel. Handlungsfelder für Führungskräfte»*. St. Gallen.
- Lehr, U. (2007): *Psychologie des Alterns*. (11. Auflage). Wiesbelsheim: UTB Quelle & Meyer.
- Moser, R. / Egger, M. / Thom, N. (2008): Arbeitsfähigkeit und Integration von älteren Arbeitskräften in der Schweiz. In: *Die Volkswirtschaft*, 81(1/2), S. 67–70.
- Oertig, M. / Zölch, M. (2017): HR Strategien zur Flexibilisierung der Personalressourcen. In: Zölch, M. / Oertig, M. / Calabrò, V. (Hrsg.): *Flexible Workforce – Fit für die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt?*, Bern: Haupt Verlag, S. 78–124.
- Raeder, S. (2017): Bindung von Mitarbeitenden in flexiblen Beschäftigungsverhältnissen. In: Zölch, M. / Oertig, M. / Calabrò, V. (Hrsg.): *Flexible Workforce – Fit für die Herausforderungen der modernen Arbeitswelt?*, Bern: Haupt Verlag, S. 153–171.
- Thom, N. (2007): Personalentwicklung. In: Köhler, R. / Küpper, H. / Pfingsten, A. (Hrsg.): *Handwörterbuch der Betriebswirtschaft*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, Sp. 1354–1363.
- Thom, N. (2015): Erfolgreiche Führungskräfte – Generelles und Spezifisches. In: *Verbands-Management*, 41(3), S. 37–43.
- Thom, N. (2016): Exzellenz in der universitären Management-Weiterbildung. Zwei Praxisbeispiele. In: Zimmermann, T. E. / Jütte, W. / Horváth, F. (Hrsg.): *Arenen der Weiterbildung*. Bern: hep Verlag, S. 143–151.
- Thom, N. / Hubschmid, E. (2012): Intergenerationeller Wissenstransfer: Besonderheiten jüngerer und älterer Mitarbeitenden. In: Perrig-Chiello, P. / Dubach, M. (Hrsg.): *Brüchiger Generationenkitt. Generationenbeziehungen im Umbau*. Zürich: vdf Hochschulverlag AG, S. 81–93.