

Perspektiven der ‚Generation 55plus‘ in der Entwicklungszusammenarbeit

Wolfgang E. Fischer
April 2009



Freunde und Förderer des Seminars für Ländliche Entwicklung e.V.

Perspektiven der ‚Generation 55plus‘ in der Entwicklungszusammenarbeit

Wolfgang E. Fischer

Verantwortung

Dem Auftraggeber der vorliegenden Untersuchung, dem Verein der Freunde und Förderer des Seminars für Ländliche Entwicklung (SLE) e. V. ist es gelungen, alle wichtigen Organisationen der deutschen Entwicklungszusammenarbeit für die Thematik der Studie zu interessieren. Auf diese Weise haben die Erhebungen von einem intensiven Austausch mit einer Vielzahl von Personen außerordentlich profitiert. Die Sichtweisen der Gesprächspartner sind in die Ergebnisse der Untersuchung eingeflossen, die Verantwortung für die Feststellungen und Empfehlungen verbleibt jedoch ausschließlich beim Verfasser der Studie.

Der Autor

Dr. Wolfgang E. Fischer

Jahrgang 1939 - Diplom-Volkswirt - Associate Research Fellow am Makerere University College Kampala/Uganda als Stipendiat des Ifo-Instituts München - Beamter im Bundesministerium für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung - mehrjährige Tätigkeit in Ost- und Westafrika als Regierungsberater bzw. Projektleiter im Auftrag von GAWI/GTZ - selbständiger Gutachter und Trainer u. a. für BMZ, GTZ, UNV, DSE/InWEnt, Welthungerhilfe und Misereor.

Danksagung

Der Verfasser dankt allen, die an der Untersuchung mitgewirkt haben für die Zeit, Offenheit und Unterstützung bei Vorbereitung und Durchführung der Studie. Ohne die gute Kooperation und die zahlreichen intensiven Gespräche in konstruktiver Atmosphäre, sowohl mit Angehörigen der „Zielgruppe“ wie mit Vertretern der einbezogenen Organisationen bzw. Unternehmen, wäre die vorliegende Arbeit nicht möglich gewesen.

Impressum

Eine Studie im Auftrag des Vereins der Freunde und Förderer des Seminars für Ländliche Entwicklung (SLE) e. V. an der Humboldt-Universität zu Berlin.

Hessische Str. 1-2, 10115 Berlin, slefreunde@agrار.hu-berlin.de, www.sle-freunde.de

Berlin, im April 2009

Verzeichnis der verwendeten Abkürzungen und Akronyme:

AGEG	AGEG International Consultants e. G.
AIDS	Acquired Immune Deficiency Syndrome
AMA	Auslandsmitarbeiter / Auslandsmitarbeiterin(nen)
AGG	Allgemeines Gleichstellungsgesetz
BMWi	Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie
BMZ	Bundesministerium für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung
CIM	Centrum für internationale Migration und Entwicklung
DAC	Development Assistance Committee der Organisation für wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung (OECD)
ddn	Das Demographie Netzwerk e.V.
DED	Deutscher Entwicklungsdienst gGmbH
EED	Evangelischer Entwicklungsdienst e.V.
EU	Europäische Union
EZ	Entwicklungszusammenarbeit
FK	Fachkraft / Fachkräfte
FZ	Finanzielle Zusammenarbeit
GFA	GFA-Consulting Group GmbH
GGRG	GTZ/Gawi Rückkehrergemeinschaft e.V.
GTZ	Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit mbH
HIV	Humanes Immundefizienz-Virus
InWEnt	Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH
IS	International Services (Drittmittelgeschäft der GTZ)
IT	Informationstechnologie
IZ	Internationale Zusammenarbeit
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau, Körperschaft des öffentlichen Rechts
KZE	Kurzzeitexperte(n)/Kurzzeitexpertin(nen)
MA	Mitarbeiter/Mitarbeiterin(nen)
NRO	Nichtregierungsorganisation(en)
PPP	Public Private Partnership
PRM	Personalressourcen-Management
SES	Senior Experten Service
SLE	Seminar für Ländliche Entwicklung der Humboldt-Universität zu Berlin
TZ	Technische Zusammenarbeit
UN	United Nations

Zusammenfassung

Wesentliche Ergebnisse

Die Anfang des Jahres 2009 im Auftrag des Vereins der Freunde und Förderer des Seminars für Ländliche Entwicklung e.V. an der Humboldt-Universität zu Berlin erstellte Studie beschäftigt sich mit der Frage nach den beruflichen Perspektiven der „Generation 55plus“ in der deutschen Entwicklungszusammenarbeit. Mitglieder des Vereins hatten den Vorstand auf Herausforderungen bzw. auch eine mögliche Benachteiligung dieser Generation aufmerksam gemacht.

Die Relevanz der Untersuchung wird abgeleitet zum einen aus dem seit der Jahrtausendwende verstärkt wahrgenommenen demografischen Wandel mit seinen weitreichenden Folgen für Wirtschaft und Gesellschaft, insbesondere den Arbeitsmarkt. Zum anderen hat ein seit den 1990er Jahren zu beobachtender Paradigmenwechsel in der deutschen und internationalen Entwicklungszusammenarbeit das „Berufsfeld EZ“ stark verändert. Die Neudefinition der inhaltlichen und regionalen Schwerpunkte sowie erheblich veränderte Strukturen und Verfahren im Rahmen der Internationalen Zusammenarbeit (IZ) haben gerade die älteren Fachkräfte dieses Berufsfeldes vor besondere Herausforderungen gestellt.

Auf der Grundlage einer systematischen Befragung von Angehörigen der „Generation 55plus“ in der EZ wird dargelegt, wie die Betroffenen selbst ihre eigene Situation und ihr Potenzial vor dem Hintergrund der veränderten Rahmenbedingungen einschätzen. Befragt wurden

- fest oder befristet Angestellte in den EZ-Institutionen;
- Bewerber/-innen für mehrjährige Verträge in Entwicklungsvorhaben im Ausland;
- freiberufliche Gutachter/-innen mit Honorarverträgen

62 Prozent der Befragten gehören der Altersgruppe 55-61 an, 38 Prozent sind 62 Jahre und älter.

Durch intensive Gespräche mit Vertretern der wichtigsten Organisationen der (deutschen) Entwicklungszusammenarbeit sowie einiger Unternehmen der Consultingwirtschaft sollte in Erfahrung gebracht werden, wie die potenziellen Arbeit- bzw. Auftraggeber mit dem Generationswechsel in der deutschen EZ/IZ umgehen.

EZ-Organisationen

Der Anteil der über 55-jährigen akademischen Fach- und Führungskräften in den untersuchten Organisationen/Unternehmen schwankt zwischen 0 und 44% aller Festangestellten. In der Regel beträgt der Anteil der über 55 Jahre alten Mitarbeiter mit Hochschulabschluss zwischen 15 bis 30 Prozent und das Durchschnittsalter der beschäftigten Fachkräfte liegt bei 45 Jahren.

Die Situation für die Organisationen der staatlichen EZ und der Consultingunternehmen stellt sich in wichtigen Teilaspekten anders dar als für die Organisationen der Zivilgesellschaft (NRO). Für NRO spielen traditionelle Partnerbindung und ethisch-weltanschauliche Leitbilder nach wie vor eine große Rolle bei der Ausgestaltung ihrer Projekte und Programme. Aber auch vor allem für die größeren NRO gilt, dass sich die Interventionsebene tendenziell von der Mikro- auf die Meso-Ebene verlagert hat. Die Organisationen der staatlichen EZ haben ihre Maßnahmen zunehmend auf die Veränderungen der Rahmenbedingungen auf nationaler, regionaler und globaler Ebene gerichtet, weniger auf die Mikro-Ebene. Neue prioritäre Handlungsfelder sind an die Stelle früherer Sektorschwerpunkte getreten (Klimawandel, nachhaltige Wirtschaftsentwicklung, „good governance“, Krisenprävention/Friedenssicherung, HIV/AIDS). Dieser Wandel hat entsprechende Konsequenzen für die Anforderungsprofile von

Mitarbeiter/-innen und Gutachter/-innen. Ähnlich wie im Bereich der staatlichen EZ ist auch bei den NRO eine zunehmende Einbindung lokaler Fachkräfte zu beobachten.

Generell kann gesagt werden, dass die angesprochenen Organisationen in der Regel (noch) kein strategisches Konzept dafür haben, wie sie den Folgen des demografischen Wandels mittel- bis langfristig begegnen können. Auch die im Zusammenhang mit dem Erfordernis der Wissenssicherung entstandenen Probleme werden nur unzureichend angegangen.

Generation 55plus

Die Angehörigen der „Generation 55plus“ sehen ihre selbst empfundene Stärken vor allem in ihrem im langen Berufsleben gewonnenen Erfahrungswissen sowie im Umgang mit fremden Kulturen. Die empfundene Defizite im Vergleich zu jüngeren Kolleg/-innen sehen die Älteren in mangelnden IT-Kenntnissen und nicht hinreichenden Kenntnissen bei der Entstehung neuer Arbeitsfelder, neuester Trends, Methoden. Die Zahl der selbst empfundenen „komparativen Defizite“ beträgt allerdings weniger als ein Drittel der genannten „Stärken“. Von den befragten Personen gab jede fünfte an, dass er/sie berechtigte Gründe habe anzunehmen, wegen des fortgeschrittenen Alters bisher mindestens ein Mal nicht in der erhofften Weise berücksichtigt worden zu sein. Auffallend hoch ist für die Befragten die Bedeutung persönlicher Kontakte für die Schaffung beruflicher Perspektiven in der EZ/IZ.

Die Auswertung „Berufserfahrung als Chance“ ergab eine eindeutige Tendenz, dass Angehörige der „Generation 55plus“ vor allem für komplexe Aufgaben, in der Regel auf hoher Interventionsebene gesucht werden, z. B. bei formalisierten Auswahlverfahren bei der EU, bei Consultingfirmen, die etwa die Teamleitung gern „senior experts“ anvertrauen. Seniorität ist auch dort gefragt, wo es um Öffentlichkeits- und Vertrauensarbeit geht in Ländern, in denen das kulturell von Bedeutung ist.

Allgemeine Schlussfolgerungen

Die Tatsache, dass das Durchschnittsalter der beschäftigten Fachkräfte bei 45 Jahren liegt, wird u. a. mit dem Hinweis gerechtfertigt, dass in den letzten Jahren besonders viele Mitarbeiter/-innen in den Ruhestand gegangen seien. „Die EZ wurde bisher mehr oder weniger von einer Generation getragen, die jetzt schlagartig in Rente geht oder schon gegangen ist“.

Es ist allerdings nicht zu übersehen, dass die verstärkte Ausdünnung der älteren Jahrgänge bei einigen Organisationen auch im Zusammenhang mit der Verlagerung des Regierungssitzes von Bonn nach Berlin steht. Dem ausgeprägten Trend zur „Frühverrentung“ und bewussten Verjüngung der Belegschaft um die Jahrtausendwende bei einigen Organisationen wird inzwischen gegengesteuert, nachdem offensichtlich erkannt wurde, dass ein radikaler Generationswechsel mit einem erheblichen Verlust wertvollen Erfahrungswissens verbunden ist.

Das seit August 2006 geltende Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz hat dazu geführt, dass Lebensaltersstufen in Gesetzen und Tarifverträgen zunehmend durch Erfahrungsstufen abgelöst werden. Die Absicht des Gesetzgebers hat sich somit positiv für die „Generation 55plus“ ausgewirkt. Es hat sich allerdings gezeigt, dass jede Vorschrift, die Ältere schützt, möglicherweise Jüngere diskriminiert. Die dadurch entstandene Rechtsunsicherheit erschwert es den Personalabteilungen, Regelungen und Vorschriften zugunsten Älterer zu entwickeln und in stärkerem Maße ältere Mitarbeiter einzustellen.

Wenn Angehörige der „Generation 55plus“ Schwierigkeiten haben, in gewünschter Weise Berücksichtigung durch Arbeit- bzw. Auftraggeber zu finden oder in einigen Organisationen diese Altersklasse (insbesondere auf der Führungsebene) unterrepräsentiert ist, sind neben den angeführten Ursachen auch die zunehmende Beschäftigung nationalen Personals aus den Partnerländern durch deutsche Organisationen/Unternehmen der EZ/IZ anzuführen, die Auswirkungen auf die Situation der „Generation 55plus“ hierzulande hat. Ein nicht unbedeutender Teil der in den letzten Jahren ausgeschiedenen Fachkräfte drängt nun auf den Teil-

Arbeitsmarkt für Honorarkräfte und Teilzeitstellen. Hierdurch wird das Angebot erhöht mit den üblichen Folgen wie erhöhter Konkurrenzdruck und sinkende Entgelte.

Andererseits begünstigt ein breites Spektrum möglicher Arbeitsverhältnisse (befristete und unbefristete Vollzeit- oder Teilzeitarbeit oder freiberufliche Tätigkeit auf Honorarbasis, jeweils im In- oder Ausland) und die Wahlmöglichkeit zwischen unterschiedlichen Betätigungsfeldern verschiedener Arbeit- bzw. Auftraggeber mit jeweils unterschiedlichen Anforderungsprofilen (SES, CIM, DED, GTZ, KfW, BMZ, InWEnt, NRO, Consulting-Unternehmen) die Fortführung beruflicher Tätigkeiten.

Eine Minderheit der von Beschäftigungsängsten betroffenen Angehörigen der „Generation 55plus“ war möglicherweise nicht willens und/oder fähig, sich konzeptionell, inhaltlich und methodisch der aktuellen EZ/IZ anzupassen

Die innerbetrieblichen Maßnahmen zur optimalen Nutzung des in den Organisationen und Unternehmen der EZ/IZ vorhandenen Erfahrungswissens der „Generation 55plus“ erscheinen - von Ausnahmen abgesehen - sowohl unter quantitativen wie qualitativen Gesichtspunkten verbesserungswürdig.

Wesentliche Empfehlungen

Empfehlungen an die Angehörigen der „Generation 55plus“ (Zielgruppen-Ebene)

- (1) Die Angehörigen der „Generation 55plus“ sollten ihre Anliegen und Vorstellungen artikulieren und zu gegebener Zeit in gebündelter Form in die entsprechenden Foren bzw. Gremien (insbesondere die jeweiligen Mitarbeiter-Vertretungen), aber auch in den öffentlichen Diskurs über den demografischen Wandel und seine Folgen einbringen.
- (2) Die im Berufsfeld EZ/IZ bereits existierenden Netzwerke der „Generation 55plus“ sollten sich abstimmen und ihre Aktionen nach Möglichkeit koordinieren, wobei sich das Rückkehrerforum GGRG e. V. als Kristallisationskern anbieten könnte. Eine stärkere Koordination würde die „Hebelwirkung“ und Breitenwirksamkeit der bisher vereinzelt vorgebrachten Anliegen zweifellos erhöhen.
- (3) Ältere Mitarbeiter/-innen der EZ sollten sich rechtzeitig, kontinuierlich und intensiv über neue Trends in der EZ/IZ informieren. Dies aus zwei Gründen: Zum einen, um den eigenen Fortbildungsbedarf zu ermitteln und zum anderen, um entscheiden zu können, ob nicht u. U. ein anderes berufliches Aufgabenfeld auch außerhalb der EZ/IZ gesucht werden sollte.
- (4) Die Angehörigen der „Generation 55plus“ sollten auch das ganze Spektrum verschiedener Arbeit- bzw. Auftraggeber im Berufsfeld EZ/IZ mit deren höchst unterschiedlichen Angeboten im Blick behalten.

Empfehlungen an den Verein „Freunde und Förderer des SLE“

- (1) Der Verein sollte die Ergebnisse dieser Studie den in die Untersuchung einbezogenen Organisationen und Unternehmen zugänglich machen und bei Interesse diese Ergebnisse – möglicherweise gemeinsam mit dem „Rückkehrerforum GGRG e. V.“ – mit diesen diskutieren.
- (2) Der Verein sollte das Ergebnis der Untersuchung einer breiteren Fachöffentlichkeit vorstellen und im weiteren Verlauf das „follow-up“ der gewonnenen Erkenntnisse im Auge behalten.

Empfehlungen an das Seminar für Ländliche Entwicklung (SLE)

- (1) Ausgewählte Module des aktuellen Postgraduiertenkurses des SLE sollten sowohl interessierten Mitgliedern des Vereins wie auch anderen (älteren) Fachkräften der EZ/IZ in 1-2-wöchigen „Refresher-Kursen“ angeboten werden, um sie mit neuen Strategien und Konzepten und den daraus abgeleiteten veränderten Anforderungsprofilen vertraut zu machen.
- (2) Das SLE sollte durch regelmäßige Befragung seiner Absolvent/-innen Erkenntnisse über die Nützlichkeit der in den SLE-Kursen vermittelten Kenntnisse für die Praxis gewinnen. Es sollte sich bemühen, durch Rückkopplung dieser Erkenntnisse – neben den „Nachfragern“ der Absolventen (BMZ, KfW, GTZ etc.) – einen stärkeren Einfluss auf die Gestaltung künftiger Kurse zu nehmen.
- (3) Das SLE könnte auch daran denken, eine in regelmäßigen Abständen aktualisierte Broschüre für seine (daran interessierten) Absolvent/-innen zu erstellen, die einen systematischen Überblick über die verschiedenen Einsatzmöglichkeiten (inkl. der jeweiligen Bedingungen und Verfahren) von Angehörigen der „Generation 55plus“ verschafft. Der Überblick sollte auch auf Betätigungsmöglichkeiten außerhalb der EZ/IZ hinweisen.
- (4) Eine weitere Aktivität des SLE könnte darin bestehen, seine (interessierten) Absolvent/-innen regelmäßig in geeignet erscheinender Form über relevante Fortbildungsveranstaltungen zu informieren, möglicherweise auch solche, die in keinem unmittelbaren Zusammenhang mit EZ/IZ stehen (wie z. B. die Kurse des Europäischen Zentrums für Arbeitnehmerfragen in Königswinter oder des Instituts für Systemische Beratung in Wiesloch), aber im Hinblick auf die Neuorientierung in einer fortgeschrittenen und/oder abschließenden Erwerbsphase u. U. neue Perspektiven aufzeigen können.

Empfehlungen an die Organisationen und Unternehmen der deutschen EZ/IZ (Durchführungsebene)

- (1) Die Organisationen und Unternehmen sollten damit beginnen, langfristige Strategien im Hinblick auf die Folgen des demografischen Wandels zu entwickeln und daraus verbindliche Leitlinien für ihre Personalpolitik ableiten. Dabei sollten die bereits vorliegenden Erfahrungen und Erkenntnisse etwa des „Demografie-Netzwerks“ oder der in Frage kommenden Einrichtungen im Bereich von Wissenschaft und Forschung berücksichtigt werden.
- (2) Die Organisationen bzw. Unternehmen sollten insbesondere erwägen, das ihnen zur Verfügung stehende (oder auch fehlende!) „intellektuelle Kapital“ systematisch mit Hilfe der Wissensbilanz-Methode zu analysieren und daraus ihre personalpolitischen Entscheidungen ableiten. Ziel sollte dabei eine lebensphasengerechte Personalentwicklung sein, die neben der stärkeren Berücksichtigung älterer Mitarbeiter/-innen u. a. auch die Überfrachtung (Leistungsverdichtung) mittlerer Jahrgänge in den Blick nimmt.
- (3) Organisationen und Unternehmen sollten ältere Mitarbeiter/-innen insbesondere für Aufgaben der Konzeptionsentwicklung und Qualitätssicherung berücksichtigen. Sie sollten verstärkt auch als „scouts“ und „Paten“ für Themen hoher Priorität eingesetzt werden, die losgelöst vom Alltagsgeschäft mit Augenmaß und Differenziertheit über einen längeren Zeitraum bearbeitet werden müssen.
- (4) Besonderes Augenmerk sollte der Frage gewidmet werden, wie altersspezifische Fähigkeiten und Schwächen durch entsprechende Organisationsstrukturen bzw. Arbeitsabläufe ausgeglichen werden können. Der Umgang mit den modernen Methoden der Beschaffung, Aufbereitung und Präsentation von Daten (also der IT-Bereich) kann hier als Beispiel genannt werden.

- (5) Es sollten weniger Anstrengungen auf die Pflege von Datenbanken (die in der Praxis häufig wenig genutzt werden) verwendet und stattdessen größerer Wert auf die Entwicklung von Modellen intergenerativen Lernens gelegt werden.

Empfehlungen an das BMZ (politische Ebene)

- (1) Das BMZ sollte ein übergeordnetes Interesse daran entwickeln, dass der deutschen EZ/IZ in ihrer Gesamtheit langfristig, d. h. auch in Zeiten des zu erwartenden Fachkräftemangels aufgrund einer abnehmenden Bevölkerung, ein ausreichendes und altersgemischtes Reservoir hoch qualifizierter Fachkräfte zur Verfügung steht. Nur so kann die Umsetzung anspruchsvoller entwicklungspolitischer Vorgaben auf Dauer gewährleistet werden. Neben der und analog zur schon jetzt vielfältig betriebenen Nachwuchsförderung durch das BMZ sollten daher Maßnahmen zur besseren (d. h. intensiveren und längeren) Nutzung der beachtlichen Potenziale älterer FK in der EZ ergriffen werden. Entsprechende Bemühungen wären auch als Beitrag des Ministeriums zur Erfüllung der mit der „Lissabon-Strategie der EU für Wachstum und Beschäftigung“ eingegangenen Verpflichtungen der Bundesregierung zu betrachten.
- (2) Das BMZ sollte Überlegungen anstellen, wie das große Erfahrungspotenzial älterer Fachkräfte der EZ bei der Formulierung seiner Entwicklungsstrategien und Konzepte stärker eingebunden werden kann. Die Rückkopplung mit dem jahrzehntelangen praktischen Erfahrungswissen dieser FK würde es ermöglichen, neue Ansätze in der EZ/IZ frühzeitig auf Sinnhaftigkeit und Realitätsgehalt hin zu überprüfen.
- (3) Zur Umsetzung der vorgenannten Empfehlungen könnte das BMZ u. a. im Kabinett die Novellierung bestimmter, den Arbeitsmarkt und die Verfassung der Betriebe regelnder Gesetze zur Sprache bringen, die gegenwärtig eine bessere Integration Älterer in den Arbeitsprozess erschweren oder gar verhindern. In ähnlicher Weise könnten Initiativen ergriffen werden, die auf eine Überarbeitung bzw. Ergänzung des Audits „berufundfamilie[®]“ abzielen.
- (4) Des Weiteren sollte das BMZ analog der „Gender-Debatte“ früherer Jahre in den entsprechenden Aufsichtsgremien mit den mit Umsetzung der deutschen EZ/IZ befassten Organisationen einen Diskurs darüber führen, wie das Potenzial der „Generation 55plus“ noch besser genutzt werden kann.

Inhaltsverzeichnis:

Verantwortung	II
Der Autor	II
Danksagung	II
Verzeichnis der verwendeten Abkürzungen und Acronyme:	III
Zusammenfassung („Abstract“).....	IV
1. Einführung	1
1.1 Anlass, Gegenstand und Zielsetzung der Untersuchung.....	1
1.2 Methodik und Durchführung der Untersuchung.....	2
2. Die Untersuchung im Kontext	2
2.1 Kennzeichen und Folgen des demografischen Wandels.....	2
2.2 Entwicklungspolitik im Wandel und die Konsequenzen für das Berufsfeld Entwicklungszusammenarbeit.....	4
2.2.1 Vorbemerkung	4
2.2.2 Neue Strategien, neue Ziele, neue Themen.....	4
2.2.3 Neue Handlungsfelder, neue Interventionsebenen und neue regionale Schwerpunkte.....	5
2.2.4 Veränderungen von Verfahren und Instrumenten	6
2.2.5 Schlussfolgerungen	7
3. Situation, Befindlichkeiten und Erwartungen der Zielgruppe	8
3.1. Vorbemerkung zur Bewertung der Befragungsergebnisse	8
3.2. Profil der befragten Zielgruppe.....	9
3.3. Selbsteinschätzung der Befragten	10
3.3.1 Selbstempfundene Stärken	10
3.3.2 Einschätzung „komparativer Defizite“ im Vergleich zu jüngeren Kolleginnen und Kollegen	10
3.4. Erfahrene bzw. vermutete Begrenzungen der beruflichen Perspektiven	12
3.5 Berufserfahrung als Chance – Rückmeldungen der „Generation 55plus“.....	15
3.6 Erwartungen an die Arbeit- bzw. Auftraggeber.....	16
3.7 Bevorzugte Beschäftigungsverhältnisse in der Zukunft	16
3.8 Bevorzugte Aufgabenfelder in der Zukunft	17
4. Die „Generation 55plus“ in der Wahrnehmung der angesprochenen Akteure der deutschen EZ	17
4.1 Vorbemerkung	17
4.2 Die Situation der „Generation 55plus“ in den Organisationen und Unternehmen der deutschen EZ/IZ	18

4.3	Der Umgang mit dem Phänomen des demografischen Wandels	20
4.3.1	Strategieüberlegungen im Kontext des demografischen Wandels.....	20
4.3.2	Personalpolitische Maßnahmen.....	21
4.4	Die Sicht der Organisationen auf die „Generation 55plus“ vor dem Hintergrund der Selbsteinschätzung der befragten Fachkräfte	22
4.4.1	Gründe, die aus Sicht der befragten Organisationen/Unternehmen für eine bevorzugte Berücksichtigung älterer Fachkräfte sprechen	23
4.4.2	Gründe, die aus Sicht der befragten Organisationen/Unternehmen eher gegen eine bevorzugte Berücksichtigung älterer Fachkräfte sprechen	25
4.5	Perspektiven für Angehörige der „Generation 55plus“ in den befragten Organisationen und Unternehmen	28
5.	Feststellungen und Schlussfolgerungen aus den Untersuchungsergebnissen ...	29
6.	Empfehlungen.....	30
6.1	Empfehlungen an die Angehörigen der „Generation 55plus“	30
6.2	Empfehlungen an den Verein „Freunde und Förderer des Seminars für Ländliche Entwicklung“	31
6.3	Empfehlungen an das Seminar für Ländliche Entwicklung.....	31
6.4	Empfehlungen an die Organisationen und Unternehmen der Deutschen EZ/IZ	32
6.5	Empfehlungen an das BMZ.....	33
7.	Verzeichnis der Anlagen	35
	<u>Anlage 1</u> Liste der Kontaktpersonen	
	<u>Anlage 2</u> Die Ausbildung am Seminar für Ländliche Entwicklung (SLE)	
	<u>Anlage 3</u> Fragebogen (Einbezogene Organisationen und Unternehmen der EZ/IZ)	
	<u>Anlage 4</u> Fragebogen (Angehörige der „Zielgruppe“)	
	<u>Anlage 5</u> Überblick über die einbezogenen Organisationen	
	<u>Anlage 6</u> Fachliche Schwerpunkte der GTZ (Stand: 31. 12. 2008)	
	<u>Anlage 7</u> Die Zehn Goldenen Regeln des Demografie-Netzwerks (ddn e. V.)	
	<u>Anlage 8</u> Das Management-Instrument „Wissensbilanz“	

Perspektiven der ‚Generation 55plus‘ in der Entwicklungszusammenarbeit

1. Einführung

1.1 Anlass, Gegenstand und Zielsetzung der Untersuchung

„Und plötzlich wird man als zu alt betrachtet“ – solche und ähnliche Rückmeldungen aus dem Kreis der älteren Absolvent/-innen des einjährigen Postgraduiertenstudiums am Seminar für Ländliche Entwicklung (SLE) der Humboldt-Universität zu Berlin können als Indiz dafür gewertet werden, dass es für ältere Fachkräfte im Berufsfeld Entwicklungszusammenarbeit (EZ) zunehmend schwieriger wird, ihr Wissen und ihre langjährige Erfahrung in befriedigender Weise einzubringen.¹

Der Vorstand des Vereins „Freunde und Förderer des SLE“² hat dies, in – Absprache mit dem SLE – zum Anlass genommen, den vorliegenden Einzelbefunden im Rahmen einer etwas systematischeren Untersuchung über die Situation der „Generation 55plus“ (also der Altersgruppe von 55 bis 67 Jahren) nachzugehen. In dieser „Zielgruppe“ sind – im Hinblick auf die berufliche Existenz – drei unterschiedliche Gruppen anzutreffen:

- fest- oder auch befristet Angestellte in den EZ-Institutionen;
- Bewerber/-innen für mehrjährige Verträge in Entwicklungsvorhaben im Ausland;
- freiberufliche Gutachter/-innen mit Honorarverträgen.

Hervorzuheben ist, dass es sich bei den Angehörigen der Zielgruppe in aller Regel um Personen handelt, die aktiv am Erwerbsleben teilnehmen wollen und aus finanziellen Gründen auch müssen. Die vorliegende Studie befasst sich demnach nicht mit den Möglichkeiten einer ehrenamtlichen Beschäftigung in der sog. „Nacherwerbsphase“ (etwa im Rahmen des Senior Experten Service).

Eine weitere Eingrenzung des Untersuchungsgegenstandes stellt die Beschränkung auf deutsche Institutionen der EZ dar. Eine Einbeziehung internationaler Akteure (wie etwa die Institutionen der Vereinten Nationen oder die EU) hätte den Rahmen der Untersuchung in mehrfacher Hinsicht gesprengt.

Schließlich ist zu bedenken, dass die Studie – wie erwähnt – auf eine Initiative der Absolvent/-innen der Postgraduiertenkurse des Seminars für Ländliche Entwicklung zurückgeht und daher vor allem diese spezielle „Zielgruppe“ im Blick hat. Generelle Aussagen zur Situation der „Generation 55plus“ in der EZ müssten ggf. durch breiter angelegte Untersuchungen verifiziert bzw. ergänzt werden.

Es geht demnach um eine erste Bestandsaufnahme und daraus abgeleitete vorläufige Schlussfolgerungen und Empfehlungen, die Angehörigen der ‚Generation 55plus‘ als Orientierung bei der Gestaltung ihres beruflichen Lebens dienen können – insbesondere auch mit Blick auf eine befriedigende „work-life-balance“, d. h. engagiert zu bleiben, ohne im „Geschirr“ bestimmter Organisationszwänge, kräfteaubender Arbeitsabläufe und in voller Verantwor-

¹ Informationen über das Ausbildungsprogramm des SLE finden sich in [Anlage 2](#).

² Der (gemeinnützige) Verein wurde gegen Ende der 1990er Jahre gegründet in der Absicht, sich für den seinerzeit gefährdeten Erhalt des SLE einzusetzen. Heute organisiert der Verein regelmäßig entwicklungspolitische Diskussionen, fördert fachliche und öffentlichkeitswirksame Aktivitäten des SLE und unterrichtet seine etwa 110 Mitglieder – u. a. über einen Rundbrief – über aktuelle Themen.

tung für bestimmte Arbeitsbereiche/Projekte bleiben zu müssen. Darüber hinaus zielt die Untersuchung darauf ab, mit interessierten Institutionen der deutschen EZ sowie einer interessierten Fachöffentlichkeit einen Diskurs über die gewonnenen Erkenntnisse zu führen.³

1.2 Methodik und Durchführung der Untersuchung

Die Erhebungen für die Studie wurden im Wesentlichen in der Zeit von Januar bis März 2009 durchgeführt. Sowohl an die Zielgruppe als auch an die wichtigsten Arbeit- bzw. Auftraggeber der deutschen EZ wurden Leitfragen in Form von Fragebögen (→ Anlagen 3 und 4) gerichtet, die – soweit es die zur Verfügung stehende begrenzte Zeit und die Umstände es erlaubten – durch Interviews (teilweise telefonisch) ergänzt bzw. vertieft wurden. Während so gut wie alle wichtigen staatlichen und auch die Mehrzahl der größeren nicht-staatlichen Organisationen in die Untersuchung einbezogen wurden, beschränkte sich die Berücksichtigung privater Consulting-Unternehmen notgedrungen auf einige wenige, wobei absichtlich sowohl große wie auch kleinere ausgewählt wurden.⁴

Die Befragung der „Zielgruppe“ erstreckte sich in erster Linie auf Absolvent/-innen des Postgraduiertenstudiums des SLE, in begrenztem Umfang wurden aber auch andere in der EZ tätige Fachkräfte der Altersgruppe 55+ einbezogen, insbesondere aus dem Kreis des „NETZWERKS entwicklungspolitischer Fachleute“. Kernstück der Zielgruppenbefragung war eine Einschätzung nach der **S**(trength) – **W**(eaknesses) – **O**(pportunities) – **T**(hreats) – Methode, also eine Selbstevaluierung der eigenen Stärken und Schwächen/Defizite einerseits sowie der sich aus dem Umfeld ergebenden Chancen und empfundenen externen Hindernisse andererseits. Wichtige Erkenntnisse wurden aus dem späteren Abgleich der Zielgruppenbefragung mit den Aussagen der Vertreter der verschiedenen Organisationen der EZ gewonnen.

Der Erfahrungsaustausch mit wissenschaftlichen Instituten bzw. Netzwerken sowie Einrichtungen der Erwachsenenbildung waren bei der kontextbezogenen Bewertung der Untersuchungsergebnisse außerordentlich nützlich.

2. Die Untersuchung im Kontext

2.1 Kennzeichen und Folgen des demografischen Wandels

Die vorliegende Untersuchung sollte nicht zuletzt vor dem Hintergrund der schon seit einigen Jahren zu beobachtenden demografischen Entwicklung gesehen werden. Bereits im Jahr 2020 wird nach Schätzungen des Instituts für Arbeitsforschung und Organisationsberatung jeder dritte Erwerbstätige älter als 50 Jahre alt sein. Gleichzeitig halten es Zukunftsforscher wie Horst Opaschowski für wahrscheinlich, dass zur gleichen Zeit nur noch ein Drittel aller Arbeitnehmer in den westlichen Ländern vollbeschäftigt sein wird.⁵ Derartige Prognosen haben nicht nur lebhaft Diskussionen in Politik, Wirtschaft und Gesellschaft ausgelöst, sondern auch bereits in konkreten politischen Maßnahmen und Gesetzen ihren Niederschlag gefunden. Erinnerung sei hier u. a. an die „Agenda 2010“, die Heraufsetzung des Rentenalters auf 67 Jahre, das Programm „Perspektive 50plus“⁶, die Lissabon-Strategie für Wachstum und Be-

³ Die kontaktierten Organisationen bzw. Unternehmen (siehe Anlage 1) haben durchweg großes Interesse an den Ergebnissen der Untersuchung gezeigt und in diesem Zusammenhang um Überlassung einer Kopie der Studie gebeten.

⁴ Ein Überblick über die einbezogenen Organisationen/Unternehmen findet sich in Anlage 5.

⁵ Vgl. hierzu: Horst W. Opaschowski, Deutschland 2030 – Wie wir in Zukunft leben. Gütersloh 2008.

⁶ In diesem Programm haben sich die verschiedenen Akteure des Arbeitsmarktes – wie etwa Unternehmen, Kammern, Kommunen, Verbände, Bildungseinrichtungen - in mehr als 60 regionalen „Beschäftigungspakten“ zusammengeschlossen.

schäftigung der EU⁷ oder das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG) aus dem Jahre 2006, das nicht zuletzt ein Umdenken und eine Sensibilisierung im Zusammenhang mit dem demografischen Wandel herbeiführen soll.

Die Wirtschaft hat ebenfalls auf die stattfindenden bzw. zu erwartenden demografischen Veränderungen – zumindest in Teilen – reagiert: Zu nennen ist in diesem Zusammenhang vor allem das im Jahre 2006 auf Initiative des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales und der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) gegründete „Demographie-Netzwerk“ (ddn)⁸, in dem sich bis heute etwa 150 große Konzerne, aber auch zahlreiche mittelständische Unternehmen zusammengeschlossen haben, u. a. um sich sowohl über Probleme, als auch die Chancen einer alternden Arbeitsbevölkerung auszutauschen. Renommierte Forschungsinstitute befassen sich seit Jahren nicht zuletzt mit den ökonomischen Aspekten des demografischen Wandels.⁹ Für die Unternehmen des produzierenden Gewerbes und Dienstleister geht es dabei allerdings nicht zuletzt auch um die Überwindung der negativen Folgen einer verfehlten Personalpolitik in den letzten 20 Jahren, unter denen sie heute leiden.

Die Diskussionen und Untersuchungen zu den Herausforderungen des demografischen Wandels für die Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik in der Gesellschaft sowie für die Personalpolitik in den Unternehmen haben inzwischen zu folgenden Erkenntnissen geführt:

- *„Jüngere qualifizierte Mitarbeiter werden Mangelware und neigen zu Unternehmen, die neben interessanten Tätigkeiten und Karrieremöglichkeiten, für gute Arbeitsbedingungen und eine akzeptable work-life-balance stehen.*
- *Ältere Professionelle werden länger und in wechselnden Funktionen flexibler arbeiten wollen (und/oder müssen).*
- *Immer weniger Mitarbeiter mittleren Alters werden immer mehr beansprucht (Leistungsverdichtung) und haben daher kaum Spielraum für Mitarbeiterentwicklung und Themen, die nicht zum aktuellen Kerngeschäft gehören.*
- *Geradezu paradox dazu stehen derzeit vielerorts Fragen des Personalabbaus (von Älteren) im Vordergrund. Dadurch gehen, oft unbemerkt, den Unternehmen Know-how und wertvolle Erfahrungen verloren. Für die Betroffenen können erhebliche Verunsicherungen bezüglich der weiteren Lebensgestaltung entstehen. Aber auch für die Aktiven kann das näher rückende zwangsweise Ende der Unternehmenszugehörigkeit zum unterschwellig belastenden Thema werden.*
- *Entgegen manchen Klischees gilt zumindest für viele anspruchsvolle Tätigkeiten, dass Ältere aus vielen Gründen besonders leistungsfähig sind und sein wollen, insbesondere wenn die Arbeitssituation ihrem sich ändernden Lebens-Rhythmus entspricht.“*

Zitat aus: Hohn, Klaus-Dieter u. Schmid, Bernd, Senior Experten und andere Antworten auf die demografische Entwicklung in der Rhein-Neckar-Region, In: Happe, Guido (Hrsg.): Demografischer Wandel in der unternehmerischen Praxis. Mit Best-Practice-Berichten. Wiesbaden 2007

Die vorstehenden Feststellungen beschreiben allerdings lediglich die generelle Ausgangssituation, sie können nicht ungeprüft für alle Berufsfelder gleichermaßen übernommen werden. So sind die IT- und Werbebranchen – um zwei extreme Beispiele zu nennen – von einem

⁷ Im Rahmen der Strategie haben sich die europäischen Regierungen zum Ziel gesetzt, eine europaweite Erwerbstätigenquote von über 50% für die 55-64-Jährigen zu erreichen.

⁸ www.demographie-netzwerk.de (siehe auch [Anlage 7](#)).

⁹ So etwa das Mannheimer Forschungsinstitut für Ökonomie und demografischen Wandel an der Universität Mannheim.

ausgesprochenen „Jugendwahn“ geprägt¹⁰ und insofern sicherlich nicht mit dem Berufsfeld Entwicklungszusammenarbeit zu vergleichen.

Wir haben daher den Zweck der Studie nicht zuletzt darin gesehen, die Perspektiven der in der EZ tätigen ‚Generation 55plus‘ vor dem Hintergrund des allgemeinen demografischen Wandels zu sehen und dabei die oben zitierten Hypothesen zur aktuellen Situation auf dem Arbeitsmarkt zu hinterfragen, zu verifizieren und möglicherweise zu modifizieren.

2.2 Entwicklungspolitik im Wandel und die Konsequenzen für das Berufsfeld Entwicklungszusammenarbeit

2.2.1 Vorbemerkung

Neben den arbeitsmarktpolitischen Begleiterscheinungen des demografischen Wandels bestimmen vor allem einschneidende Paradigmenwechsel in der deutschen und internationalen Entwicklungspolitik die beruflichen Perspektiven der heute über 55 Jahre alten Fachkräfte. Grob verkürzt könnte man den Wandel des Berufsfeldes – zumindest für den staatlichen Bereich - beschreiben mit dem Slogan: *„Von der EH („Entwicklungshilfe“ der 1960er und frühen 1970er Jahre) über die EZ („Entwicklungszusammenarbeit“ der 1980er und frühen 1990er Jahre) zur heutigen IZ („Internationale Zusammenarbeit“).“*

Es kann im Rahmen dieser Untersuchung nur darum gehen, diesen Wandel kurz insoweit zu skizzieren, dass deutlich wird, wie die Situation der „Generation 55plus“ vor dem Hintergrund der aktuellen Entwicklungspolitik einzuordnen ist.

2.2.2 Neue Strategien, neue Ziele, neue Themen

Grundlage der heutigen Entwicklungspolitik ist insbesondere die im Jahre 2000 verabschiedete **„Millenniums-Erklärung“** der Vereinten Nationen, deren Leitgedanke eine gerechte und menschenwürdige Gestaltung der Globalisierung ist. Die „Millenniums-Erklärung“ verpflichtet die 189 Unterzeichner-Staaten zu folgenden strategischen Zielen:

- Verwirklichung des Rechts aller Menschen auf Entwicklung
- Beseitigung extremer Armut
- Nachhaltige Nutzung der natürlichen Ressourcen
- Förderung der Demokratie
- Stärkung von Rechtsstaatlichkeit und international anerkannter Menschenrechte
- Friedenssicherung

Mit dem Ende des „Kalten Krieges“ Ende 1989 ergab sich eine neue Situation für die Entwicklungspolitik insofern, als geopolitisch motivierte Handlungsstrategien (Stichwort: Verteilung von „Entwicklungshilfe“ nach dem „Gießkannenprinzip“ zur Sicherung von weltweiten Einflussphären) ihre Bedeutung verloren.

¹⁰ Das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) hat ermittelt, dass nur 13 Prozent der Werbefachleute 50 Jahre und älter waren. In der IT-Branche gehört man bereits mit 35 Jahren „zum alten Eisen“ mit geringen Aussichten auf Beschäftigung.

Auch der politische und wirtschaftliche Aufstieg von sog. „Schwellenländern“ (wie China, Indien, Brasilien, Südafrika) zu wichtigen Akteuren auf der internationalen Bühne machte eine neue Ausrichtung der Entwicklungspolitik notwendig.

Die Erkenntnis, dass ein enger Zusammenhang zwischen instabilen politischen Verhältnissen und sozio-ökonomischer Entwicklung besteht (so etwa auf dem Balkan oder in Afghanistan), blieb ebenfalls nicht ohne Folgen für die bisherige EZ.

Die erwähnten Ereignisse führten dazu, dass Entwicklungspolitik zum „Baustein“ einer globalen Struktur- und Friedenspolitik und damit zu einer **Querschnittsaufgabe** wurde.

2.2.3 Neue Handlungsfelder, neue Interventionsebenen und neue regionale Schwerpunkte

Die Umsetzung der UN-Beschlüsse sowie die Berücksichtigung der erwähnten politischen Ereignisse hatten zwangsläufig weitreichende Veränderungen auf der operativen Ebene der deutschen EZ zur Folge.

Aus der „Millenniums-Erklärung“ wurden schon 2001 konkrete **„Millennium Development Goals“** (MDGs) abgeleitet, die wiederum im Laufe der Zeit zu 21 konkreten Zielvorgaben auf Handlungsebene präzisiert wurden. Für die deutsche Entwicklungspolitik sind so wichtige (neue) Handlungsfelder entstanden, und die „Interventionsebene“ hat sich im Verlauf des letzten Jahrzehnts in zunehmendem Maße von der Mikro- auf die Meso- und Makroebenen verlagert.

Zwar ist nach wie vor die Beseitigung der extremen Armut und des Hungers vordringliches Ziel der EZ/IZ, die Aufgabe ist nun jedoch eingebettet in eine umfassende Strategie der weltweiten Entwicklungspartnerschaft. Die entscheidenden Maßnahmen werden nicht mehr auf der Mikro-Ebene (also auf der Ebene dörflicher Zielgruppen) durchgeführt, sondern sind vordringlich auf die Veränderung der „Rahmenbedingungen“ auf nationaler, regionaler und globaler Ebene gerichtet. Außerdem sind **neue prioritäre Handlungsfelder** an die Stelle früherer Sektorschwerpunkte getreten, wie etwa „Bekämpfung des Klimawandels“, „Nachhaltige Wirtschaftsentwicklung“, „Good Governance“, „Bekämpfung von HIV/AIDS“, oder „Krisenprävention und Friedenssicherung“.

Die dramatischen Veränderungen dieser Entwicklungen auf das Berufsfeld EZ wird an einem Vergleich der fachlichen Ausrichtung des GTZ-Projektpersonals am Ende der Jahre 2001 und 2008 deutlich: Waren Ende 2001 noch 35,4 Prozent aller Projektmitarbeiter im Bereich „Agrar- und Ernährungswirtschaft“ tätig, war ihr Anteil zu Ende 2008 auf 10,5 Prozent gesunken, zugunsten neuer fachlicher Schwerpunkte wie „Demokratie, Rechtsstaat, Gender“ oder „Politik & Management der öffentlichen Finanzen, Staatsmodernisierung“. (Eine detaillierte Auflistung der fachlichen Schwerpunkte der GTZ im Jahr 2008 ist in [Anlage 6](#) wiedergegeben.) Veränderungen der Portfolios von Consulting-Unternehmen wie der GFA-Consulting-Group (die bis vor wenigen Jahren bezeichnender Weise als „Gesellschaft für Agrarentwicklung“ firmierte) zeigen ein ganz ähnliches Bild.

Eine Auflistung von CIM für das Jahr 2007 zeigt, dass auf den Sektor „Wirtschaftsförderung, Aufbau der Marktwirtschaft, Berufliche Bildung“ 45,7 Prozent aller entsandten FK entfielen; für den Bereich „Demokratie, öffentliche Verwaltung, Zivilgesellschaft, Friedenssicherung“ wurden 14,5 Prozent abgestellt, für das Aufgabenfeld „Ernährungssicherung, Landwirtschaft, ländliche Entwicklung“ aber nur 4,5 Prozent.

Auch hinsichtlich der regionalen Schwerpunkte haben sich bedeutende Veränderungen ergeben, die teils auf die erwähnten geopolitischen Entwicklungen, zum anderen auf die Umsetzung internationaler Absprachen bezüglich einer effizienteren EZ (→ Abschnitt 2.2.4) zu-

rückzuführen sind. Gleichzeitig ergaben sich Verschiebungen bei den Empfängerländern: Zentralasiatische und osteuropäische **Transformationsländer** oder Afghanistan beispielsweise rückten zu Lasten lateinamerikanischer Länder stärker ins Blickfeld. Darüber hinaus erfuhr die EZ/IZ regionalspezifisch und auf Länderebene eine stärkere Akzentuierung („Partnerländer“, „Schwerpunktländer“, „Ankerländer“). Stärkeres Gewicht als früher wird heute auch auf die Förderung regionaler Kooperationsansätze gelegt.

2.2.4 Veränderungen von Verfahren und Instrumenten

Die Strategie einer EZ/IZ als globaler Strukturpolitik erforderte weitreichende Veränderungen der Organisation (staatlicher) Maßnahmen in diesem Politikbereich, zumal auch hier internationale Vereinbarungen (wie etwa „Paris Declaration on Aid Effectiveness“, „Accra Agenda for Action“, „EU-Verhaltenskodex zu Komplementarität und Arbeitsteilung“) umgesetzt werden mussten.

Die wichtigsten Veränderungen sollen hier nur stichwortartig genannt werden:

„**Entwicklungshilfe aus einem Guss**“ soll die engere Koordinierung des entwicklungspolitischen Instrumentariums (also eine größtmögliche Kooperation von KfW, GTZ, DED, InWEnt usw.) sicher stellen in der Absicht, auf diese Weise Synergie-Effekte und eine verbesserte Transparenz zu erzielen. Dies wird auch als Beitrag zur angestrebten Wirkungsorientierung von EZ/betrachtet.

Bei der Bewältigung der sozialen, ökonomischen und ökologischen Herausforderungen in Entwicklungs-, Schwellen- und Transformationsländern müssen nach Auffassung des BMZ auch Akteure aus der Wirtschaft mitwirken. Sogenannte **Public-Private-Partnerships (PPP)** sollen neue innovative Allianzen mit Wirtschaftunternehmen begründen und werden zunehmend in Projekten der bilateralen staatlichen TZ und FZ verankert. Sowohl die KfW wie die GTZ, aber auch InWEnt, CIM und der DED realisieren inzwischen Vorhaben im Rahmen von Public-Private Partnerships. Erwähnenswert ist in diesem Zusammenhang zum Beispiel, dass der um Corporate Social Responsibility seiner Mitgliedsfirmen bemühte Bundesverband der Deutschen Industrie (BDI) auf seiner Internet-Seite die Erfahrungen der GTZ im Bereich von Evaluierungen darstellt und dafür wirbt, diese auch für die eigenen Belange anzuwenden.¹¹ Als weiteres Beispiel wäre die „Initiative Gesundheitsinfrastruktur in Entwicklungs- und Schwellenländern“ zu nennen, deren Pilotphase gemeinschaftlich von BDI-Mitgliedsfirmen und der KfW Entwicklungsbank bzw. dem BMZ finanziert wird. (Vgl. BDI-Drucksache Nr. 0036, Februar 2009). InWEnt schließlich bietet Unternehmen „maßgeschneiderte Dienstleistungen zur internationalen Qualifizierung ihrer Mitarbeiter...(sowie) interkulturelle Vorbereitungsprogramme speziell nach ihren Bedürfnissen und Anforderungen“ an.

Programmorientierte Gemeinschaftsfinanzierung (PGF) und Budgethilfe sollen ebenfalls größere Effizienz der Zusammenarbeit gewährleisten und außerdem die partnerschaftliche Mitwirkung der Empfängerländer bzw. -institutionen fördern.

Die vereinbarte **Arbeitsteilung der Geber** – insbesondere auf Ebene der EU – läuft auf eine Konzentration der deutschen EZ/IZ auf jene Handlungsfelder hinaus, in denen sie über komparative Vorteile verfügt. Die Arbeitsteilung kann auch bedeuten, dass u. U. die Durchführung von Maßnahmen auf andere Länder übertragen wird.¹²

¹¹ www.csr-weltweit.de/csr-praxis/evaluierung/evaluation-von-entwicklungsarbeit-bei-der-gtz/in.

¹² Ein typisches Beispiel für derartige internationale Kooperation und Arbeitsteilung ist das „Joint Donors' Competence Network“ (Train4dev.net), ein Forum, das aus derzeit 17 Geberländern und internationalen Organisationen (darunter BMZ, KfW, GTZ, InWEnt) besteht. Die Mitglieder dieses

Für die freiberuflich arbeitenden Gutachter/-innen sind auch die von der Bundesregierung mitgetragenen **Grundsätze und Leitlinien für Evaluierungen des DAC** von Bedeutung, da diese die - früher durchaus übliche - „freihändige“ Auftragsvergabe in der Regel ausschließen. Auch die Aufträge von Trainingsveranstaltungen müssen – oberhalb eines bestimmten finanziellen Volumens – heute ausgeschrieben werden und sind somit für freiberufliche Fachkräfte nur über den „Umweg“ über ein Consultingunternehmen zu erhalten.

Das Leitbild der modernen EZ/IZ könnte generell mit dem Begriff „**Strategische Partnerschaften auf Augenhöhe**“ zutreffend bezeichnet werden. Dieser Leitgedanke und die signifikante Anhebung des Bildungsniveaus in den Partnerländern haben zu einem beachtlichen Anstieg des im Rahmen der deutschen EZ/IZ beschäftigten Nationalen Personals geführt.¹³

2.2.5 Schlussfolgerungen

Die vorstehende Skizzierung des in den letzten Jahren erfolgten Wandels im „Berufsfeld EZ/IZ“ hat insbesondere Auswirkungen auf die im Rahmen der staatlichen Entwicklungspolitik tätigen Organisationen (in unserem Fall also BMZ, KfW, GTZ/CIM, InWEnt, DED) sowie die stark in die Durchführung staatlicher Maßnahmen eingebundenen Unternehmen der Consultingwirtschaft. Der Personalbericht für die Jahre 2005/2006 der GTZ führt hierzu aus: *„Die Rahmenbedingungen für die internationale Zusammenarbeit verändern sich. Welche Kompetenzen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter der GTZ benötigen, um die Wettbewerbsfähigkeit des Unternehmens zu sichern, müssen Führungskräfte in jedem Jahr im Mitarbeitergespräch thematisieren.“*¹⁴

Die Organisationen der Zivilgesellschaft (wie Welthungerhilfe, EED und Misereor) verfolgen ihre eigenen Strategien, und ihre Arbeit ist nur partiell von den dargestellten Paradigmenwechseln beeinflusst. Für sie spielen traditionelle Partnerbindungen und ethisch-weltanschauliche Leitbilder nach wie vor eine große Rolle bei der Ausgestaltung ihrer Projekte und Programme. Aber auch für die (größeren) NRO gilt, dass sich die Interventionsebene tendenziell von der Mikro- auf die Meso-Ebene verlagert hat und neue – zum Beispiel umweltpolitische – Themen aktuell geworden sind, mit entsprechenden Konsequenzen für die Anforderungsprofile von Mitarbeiter/-innen und Gutachter/-innen. Ähnlich wie im Bereich der staatlichen EZ ist auch im Bereich der NRO eine zunehmende Einbindung lokaler Fachkräfte (ins-besondere auch als Berater und Gutachter) zu beobachten.

Netzwerks teilen ihre Ressourcen, schulen gemeinsam Personal und arbeiten im Bereich e-learning zusammen.

¹³ Bei der GTZ lag Ende 2008 das Verhältnis von entsandtem (in der Regel deutschem) und Nationalem Personal bei über 1:7. Von den knapp 10.000 lokalen Fachkräften (eine Steigerung gegenüber 2004 von über 40 Prozent) waren rund ein Drittel mit Fach-, Management- und Führungsaufgaben betraut.

¹⁴ GTZ, Personalbericht 2005 / 2006, Seite 6.

3. Situation, Befindlichkeiten und Erwartungen der Zielgruppe

3.1. Vorbemerkung zur Bewertung der Befragungsergebnisse

Es wurde an anderer Stelle bereits darauf hingewiesen, dass im Rahmen dieser Untersuchung eine repräsentative, auf sämtliche in der EZ tätige Fachkräfte bezogene Umfrage nicht durchgeführt wurde. Die im folgenden Abschnitt enthaltenen Aussagen beruhen vielmehr auf den aus einer relativ kleinen Zahl ausgefüllter Fragebögen gewonnenen Erkenntnissen und den in Einzelfällen durchgeführten Interviews:

Der SLE-Förderverein hat dem Verfasser eine Liste mit insgesamt 160 Absolvent/-innen der Jahrgänge 1954 und älter zur Verfügung gestellt, von denen allerdings 48 als „unbekannt“ bzw. „verstorben“ gekennzeichnet waren. Weitere 34 Anschreiben kamen als unzustellbar an den Verfasser zurück, so dass davon ausgegangen werden kann, dass den Fragebogen allenfalls knapp die Hälfte der ehemaligen Absolvent/-innen der ‚Generation 55plus‘ erhalten haben. Von diesen hat sich ein knappes Drittel an der Befragungsaktion beteiligt. Zusätzlich haben 14 weitere in der EZ tätige Fachkräfte den Fragebogen ausgefüllt und sich (teilweise) für ein Interview zur Verfügung gestellt. Insgesamt konnten 37 Angehörige der ‚Generation 55plus‘ befragt werden.¹⁵

Hinzuweisen ist an dieser Stelle auf bestimmte Sachverhalte, die die Allgemeingültigkeit der Aussagen dieser Studie möglicherweise zusätzlich einschränken:

- Bedingt durch die seinerzeit gegebene Fokussierung auf den sog. „grünen Bereich“ der SLE-Kurse dürfte die große Zahl der Agrar- und Sozialwissenschaftler nicht dem Anteil dieser Fachrichtungen an der Gesamtzahl der in der EZ tätigen Fachkräfte entsprechen.¹⁶
- Es hat den Anschein, als wäre die Motivation, sich an der Befragungsaktion zu beteiligen, bei jenen Personen höher gewesen, die freiberuflich und oder mit befristeten Verträgen in einer ungesicherteren Situation leben, als bei Festangestellten oder Beamt/-innen. Insofern ist die erstgenannte Gruppe ebenfalls überrepräsentiert, was zu Verzerrungen des Gesamtbildes führen könnte.

Trotz dieser Einschränkungen ermöglicht die Befragung nach unserer Auffassung aufschlussreiche Einblicke in die Situation und die Befindlichkeit der ‚Generation 55plus‘ im Berufsfeld EZ. Die gewonnenen Erkenntnisse erlauben Schlussfolgerungen, die sowohl der Gruppe der in der EZ tätigen „Generation 55plus“ als auch den entsprechenden Arbeit- bzw. Auftraggebern von Nutzen sein können.

¹⁵ Die Rücklaufquote mag zunächst niedrig erscheinen, sie liegt jedoch durchaus im Rahmen derartiger Befragungen. So haben sich beispielsweise an der kürzlich durchgeführten Verbleibsanalyse der GTZ ebenfalls nur 28% der in den Jahren 2001 bis 2006 ausgeschiedenen MA beteiligt.

¹⁶ Mediziner, technische Berufe, Juristen und Bildungsexperten sind entweder gar nicht oder weit unterdurchschnittlich in unserer Stichprobe repräsentiert.

3.2. Profil der befragten Zielgruppe

Von den befragten 37 Personen sind 19 Prozent Frauen.¹⁷ Achtzehn der Befragten haben einen Hochschulabschluss als Sozialwissenschaftler (Volkswirte, Soziologen), vierzehn sind Agrarökonominnen bzw. Agraringenieure, die restlichen fünf haben Abschlüsse in anderen Fachrichtungen.

Wir haben die Befragten altersmäßig noch einmal unterteilt und zwar in eine Gruppe der 55 bis 61 Jahre alten (N=23) und eine Gruppe der 62 bis 67 Jahre alten Personen (N=14), weil wir glauben, dass sich für die Angehörigen der beiden Gruppen in mancherlei Hinsicht unterschiedliche Situationen ergeben. Nach dieser Unterteilung gehören 62 Prozent der Befragten der Altersgruppe 55-61 an; 38 Prozent zählen zu den über 62 Jahre alten Personen (darunter befindet sich nur eine Frau).

Die befragte Zielgruppe hat in den letzten 25 Jahren insgesamt 925 Jahre beruflich gearbeitet (N=925) und zwar zu 37 Prozent in einem festen Arbeitsverhältnis, während 24 Prozent der Berufsjahre im Rahmen befristeter Verträge verbracht wurden. Den größten Anteil stellen mit 39 Prozent die auf der Basis freiberuflicher/selbständiger Tätigkeit verbrachten Jahre dar.

Die Mehrzahl der Befragten (46 Prozent) hat die letzten 25 Jahre zu etwa gleichen Teilen im In- und Ausland gearbeitet, 35 Prozent haben die Berufsjahre vorwiegend im Ausland verbracht, während nur 19 Prozent die letzten 25 Jahre vorwiegend in Deutschland gearbeitet haben.

Die Frage nach dem Arbeitsverhältnis zum Zeitpunkt der Befragung hat ergeben, dass noch 32 Personen (= 87 Prozent) im Rahmen der EZ tätig sind. Zwei der Befragten befinden sich im (Vor-)Ruhestand, drei weitere sind außerhalb der EZ beschäftigt oder arbeitslos. Der Anteil der selbständig (auf Honorarbasis) arbeitenden Personen beträgt erstaunliche 51 Prozent, während der Anteil der in einem befristeten Arbeitsverhältnis befindlichen auf etwa 5 Prozent gesunken ist. Gleichgeblieben ist mit 37 Prozent der Anteil der Festangestellten.

Die Frage nach den Schwerpunkten der beruflichen Tätigkeit in den letzten 25 Jahren wurde – unter Berücksichtigung der Möglichkeit mehrere Antworten zu geben - wie folgt beantwortet (N=143):

Schwerpunkt der Tätigkeit:	Nennungen: N=143*
(Projekt)management, Projektdurchführung	33 (=23%)
Planung, M+E	30 (=21%)
Beratung in spezifischen Fachgebiet(en)	30 (=21%)
Ausbildung, Moderation / coaching	22 (≤15%)
Forschung, Konzeptionsentwicklung	19 (≤13%)
Sonstiges (u. a. „change management“, Koordination von Programmen, Konfliktmanagement, Büroleitung, Geschäftsführer)	9 (≤ 6%)

*) In dieser und allen folgenden Tabellen in diesem Kapitel wurden Kommastellen auf- oder abgerundet, was entsprechend (\geq bzw. \leq) kenntlich gemacht wird. Dies erklärt, warum die jeweilige Summe bisweilen nicht den Wert 100 ergibt.

¹⁷ Damit entsprach der Anteil der Frauen an unserer Stichprobe fast exakt dem Anteil der Absolvent/-innen der SLE-Kurse der angesprochenen Jahrgänge (= 18%).

Etwa zwei Drittel aller Nennungen entfallen demnach auf die Planung, Steuerung, Durchführung und Evaluierung von Projekten, also auf Kernkompetenzen der „klassischen“ EZ.

3.3. Selbsteinschätzung der Befragten

3.3.1 Selbstempfundene Stärken

Das im Laufe eines langen Berufslebens gewonnene **Erfahrungswissen** wird von den befragten Personen ausnahmslos als besondere Stärke betrachtet. In der Mehrzahl der Fälle wird erkennbar, dass sich dieses Wissen vor allem auf Implementierungserfahrungen auf (dörflicher) Zielgruppenebene sowie das breite Spektrum der ländlichen Entwicklung bezieht.

70 Prozent der Befragten stellen ihre Kenntnis im **Umgang mit fremden Kulturen** und ungewohnten Lebensbedingungen als eine ihrer Stärken heraus. Fragt man danach, wo diese Kenntnisse erworben wurden, ergibt sich folgendes Bild (N=62):

1. Afrika (südlich der Sahara) : 44%
2. Süd- und Südostasien : 29%
3. Lateinamerika : 14%
4. Maghreb/Nahost : 7%
5. Europa/Zentralasien/Fernost : 6%

Sprachkenntnisse wurden von 59% der Befragten als besondere Stärke empfunden, wobei relativ häufig auch regional oder lokal wichtige Verkehrssprachen wie Kiswahili, Bahasa Indonesia, Nepali oder Urdu genannt wurden.

An vierter Stelle der selbst empfundenen Stärken befand sich mit 51% die hohe **Flexibilität** im Hinblick auf verschiedene berufliche Einsatzmöglichkeiten, gefolgt von „gewachsenen“ **Kontakten und Netzwerken** im In- und Ausland (46 Prozent der Befragten).

Vereinzelt werden auch aus dem o. g. Rahmen fallende Fähigkeiten als besondere Stärken genannt, wie etwa „sehr gute IT-Kenntnisse“, „event management“, „Erstellung von Informationssystemen“, „Umweltkommunikation“, „Politikberatung“, „Finanzsystementwicklung“, „Planung/Durchführung von Fortbildungsprogrammen und Lehrveranstaltungen“, „Wissensmanagement“, „Organisation von Wasserverbänden“, „vertiefte OE- und Personenberatungsprozesse“, „Aushandeln von Interessenkonflikten“, „Begleiten von Veränderungsprozessen“, „langjährige Führungspraxis“, „Diversifizierung zwischen Wissenschaft und Praxis“, „Wahlbeobachtung“, „Demobilisierung und Konflikt-Nachsorge“, „systemische Organisations-Analyse“, „Verknüpfung verschiedener Handlungsebenen“.

3.3.2 Einschätzung „komparativer Defizite“ im Vergleich zu jüngeren Kolleginnen und Kollegen

Zunächst ist festzuhalten, dass die Zahl der selbst empfundenen „komparativen Defizite“, also möglicher Schwächen („weaknesses“), weniger als ein Drittel der genannten Stärken („strengths“) beträgt, obwohl bei der Befragung ausdrücklich Vertraulichkeit zugesichert wurde. Nicht wenige der Befragten haben keinerlei Angaben zu diesem Komplex gemacht. Dies könnte als geringe Bereitschaft bzw. Fähigkeit zu kritischer Selbsteinschätzung interpretiert werden, allerdings konnte in persönlichen Gesprächen die defensive Haltung vielfach aber überwunden werden.

Aus den eingegangenen Fragebögen ergibt sich zunächst folgendes Bild:

Empfundenes „Defizit“	Insgesamt	Altersgruppe 55-61	Altersgruppe 62-67
Nachlassende Leistungsfähigkeit	≥26%	=25%	≤27%
Mangelnde Kenntnis der neuesten Trends, methodischen Ansätze u. Konzepte	≥26%	≥29%	≤18%
Mangelnde IT-Kenntnisse	≤28%	=25%	≤36%
Entstehung neuer Arbeitsfelder, für die keine hinreichenden Kenntnisse vorliegen	≥21%	≤21%	≤18%

Interessant sind hier insbesondere Erkenntnisse, die sich aus der Unterscheidung nach Altersgruppen ergeben:

1. Eine nachlassende Leistungsfähigkeit wird in beiden Altersgruppen ähnlich empfunden: Man/frau ist offensichtlich so alt, wie man/frau sich fühlt.
2. Aufschlussreich ist der Unterschied bei der Frage nach den Kenntnissen der neuesten Trends und Methoden: Hier scheinen die Jüngeren einen stärkeren Druck zu empfinden. Aus den in diesem Zusammenhang abgegebenen Stellungnahmen ist zudem häufig eine gewisse Abwehr neuer Tendenzen und Konzepten zu entnehmen. Es wird argumentiert, in der Regel handele es sich doch nur um „alten Wein in neuen Schläuchen“. Möglicherweise haben die Älteren (soweit sie noch in der EZ/IZ aktiv sind!) eher erkannt, dass viele Veränderungen tatsächlich einen Paradigmenwechsel (und nicht etwa Modeerscheinungen) bedeuten und sich dementsprechend beruflich weiter entwickelt.
3. Deutlich sind auch die Unterschiede im Hinblick auf die Beschaffung, Aufbereitung, Sicherung und Präsentation von Daten mit Hilfe von IT-Kenntnissen: Hier empfindet die Gruppe der Älteren (noch) größere Defizite als die jüngere Teilgruppe. Dies ist nicht verwunderlich, hat doch ein heute 65-Jähriger einen wesentlichen Teil seines Berufslebens mit mechanischen Schreibmaschinen, Diktiergeräten und Karteikästen gearbeitet und wurde innerhalb kurzer Zeit mit Umwälzungen revolutionären Ausmaßes konfrontiert.

Aus der Fragebogenaktion und Gesprächen haben sich weitere Aspekte bzw. Einsichten ergeben, die es verdienen festgehalten zu werden, zumal sie in ähnlicher Form mehrfach zur Sprache kamen:

- „Ich habe auf ganz einfacher, praktischer Ebene gearbeitet. Da liegen meiner Meinung nach aber die entscheidendsten Probleme!“
- „Mein Defizit ist, dass ich mich jahrelang mit Ortskraftverträgen zufrieden gegeben habe.“
- „Ich habe rechtzeitig das Feld gewechselt und früh geschaut, fachlich nicht in der Sackgasse ‚nur EZ-verwendbar‘ zu landen“.
- „Ich verspüre nachlassenden Enthusiasmus und abnehmende Motivation.“
- „Makro-Ökonomie ist ‚in‘, wird aber von mir bewusst nicht angestrebt. Ich habe eine mangelnde Bereitschaft, alle Trends mitzumachen und wehre mich gegen die in Mode gekommene ‚Dinosaurier-Stigmatisierung‘.“
- „Die elektronische Erstellung von Berichten/Präsentationen bedeutet für mich einen unangemessen hohen Arbeitsaufwand.“
- „Ich habe manchmal Probleme, mit Jüngeren zu kommunizieren.“
- „Die EZ unterläuft gewissen Modetrends, wie z. Zt. Menschenrechte, Demokratisierung, Partizipation, Konfliktmanagement...“

3.4. Erfahrene bzw. vermutete Begrenzungen der beruflichen Perspektiven

In diesem Abschnitt geht es um die Identifizierung von Hemmnissen für die eigene berufliche Entfaltung, die aus dem Umfeld – in diesem Falle insbesondere aus dem Bereich der in die Untersuchung einbezogenen potenziellen Arbeit- bzw. Auftraggeber – wahrgenommen werden. Die Wahrnehmungen können einen realen Hintergrund haben, denkbar ist aber auch, dass sie auf Missverständnissen, mangelhafter Kommunikation oder falscher Einschätzung des/der Befragten beruhen. In jedem Falle ist es wichtig, diese Wahrnehmungen zur Kenntnis zu nehmen und sich mit ihnen zu beschäftigen.

Von den befragten Personen gaben jede fünfte an, dass er/sie berechtigte Gründe habe anzunehmen, wegen des fortgeschrittenen Alters bisher mindestens ein Mal nicht in der erhofften Weise berücksichtigt worden zu sein. Die anderen hatten hierfür keine konkreten Anhaltspunkte, oder machten hierzu keine Angaben.

Es wurde daher auch die Frage gestellt, welche konkret erfahrenen oder auch vermuteten Gründe auf Seiten der potenziellen Arbeits- bzw. Auftraggeber nach Auffassung der Betroffenen eine Rolle im Hinblick auf die Nichtberücksichtigung älterer Personen spielen könnten. Tatsächlich handelt es sich bei den meisten Antworten hierzu tatsächlich um Vermutungen, da erfahrungsgemäß schon aus rechtlichen Überlegungen die wahren Gründe nicht offen gelegt werden.

Die Rückmeldungen in den Fragebögen ergeben folgendes Bild:

Tatsächliche bzw. vermutete Gründe für Nichtberücksichtigung durch potenzielle Arbeit- bzw. Auftraggeber	Anteil der jeweiligen Nennungen N = 84
Nachlassende Leistungsfähigkeit	=6%
Mangelnde Kenntnis/Akzeptanz der neuesten Trends, methodischen Ansätze u. Konzepte	=6%
Entstehung neuer Arbeitsfelder, für die ältere FK nicht hinreichend qualifiziert erscheinen	=12%
Furcht vor zu großer Unabhängigkeit älterer „gestandener“ Mitarbeiter/Gutachter	≤14%
„Seilschaften“ jüngerer Kollegen//innen, „Wegbrechen“ persönlicher Beziehungen	=24%
Befürchtete Generationenkonflikte, Störung der hierarchischen Strukturen	≤8%
Personalpolitische Überlegungen („Jugendwahn“)	≥10%
Bemühungen um Kostenreduzierung	≥16%
Sonstige („gender-bias“, Ablehnung älterer FK durch die Partnerländer)	≤3%

Auffallend hoch ist für die Befragten offenbar die Bedeutung persönlicher Kontakte für die Schaffung beruflicher Perspektiven in der EZ/IZ: Die Klagen über „Seilschaften“ der Jüngeren und das gleichzeitige „Wegbrechen“ der eigenen persönlichen Beziehungen sind zwei Seiten derselben Medaille.

Der vermutete „Jugendwahn“ deutet in eine ähnliche Richtung. In einem gewissen Widerspruch hierzu steht allerdings, dass nur relativ selten nachlassende Leistungsfähigkeit und unzureichende Fachkenntnisse als Gründe für die Nichtberücksichtigung der „Generation 55plus“ vermutet werden; es stellt sich nämlich dem Betrachter dann die Frage, aus welchen Beweggründen Organisationen und Unternehmen – außer vielleicht vordergründigen Kostenüberlegungen – verstärkt Jüngere berücksichtigen sollten. An diesem Beispiel zeigt sich, dass für diesen Fragenbereich sicherlich auch psychologische Faktoren, Projektionen und Ressentiments eine gewisse Rolle spielen.

Die nachfolgenden Zitate aus den Fragebögen bzw. den geführten Gesprächen sollen die Zahlen illustrieren und ergänzen:

- *„Mir wurde von verschiedenen Stellen zu verschiedenen Zeiten immer wieder gesagt, dass ich nicht ausreichend qualifiziert sei, weil Landwirtschaft nicht mehr zu den geförderten Schwerpunkten zählt.“*
- *„Als Agrarexperte durch jahrzehntelange Missachtung der Agrarfrage durch die Entwicklungspolitik gezwungen, in anderen Bereichen der EZ zu arbeiten. Eine Rückkehr in dieses Fachfeld ist heute praktisch unmöglich. Man wird zum Dilettieren in anderen Berufsfeldern gezwungen, was nur deswegen nicht auffällt, weil es vielen so geht.“*
- *„Wenn ich im Geschäft bleiben will, muss ich die neuesten Trends und Konzepte – ob ich überzeugt bin oder nicht - auf jeden Fall akzeptieren.“*
- *„Ablehnungen erfolgen meistens wegen zu vieler Kinder, weil zu teuer.“*
- *„Wir werden den Auftraggebern allmählich zu teuer, insbesondere wenn jüngere Fachkräfte mit geringeren Honorarsätzen nachrücken.“*
- *„In der EZ ist es wichtiger, sich gut nach Oben zu ‚verkaufen‘, als echt gute Arbeit zu leisten.“*
- *„Der ‚gender-bias‘ ist deutlich (früher gegen Frauen, heute massiv gegen Männer), schon mehrfach erfahren.“*
- *„Da Frauen in Leitungspositionen insgesamt immer noch erheblich unterrepräsentiert sind und einen berechtigten Nachholbedarf haben, ist es für Männer z. Zt. erheblich schwerer, auf Leitungspositionen vorzurücken.“*
- *„Es ist offensichtlich, dass Ältere weder Aufstiegschancen bzw. Aussichten auf interessante Stellen haben. Dies gilt insbesondere für Frauen.“*
- *„Ältere Mitarbeiter werden abgebaut, um sich der kritischen Masse schneller zu entledigen. Leitende Mitarbeiter können sich auf diese Weise besser profilieren und dominieren.“*
- *„Ältere Mitarbeiter/-innen lassen sich nicht so schnell durch Mode-Themen beeindruckend. Sie bringen sich außerdem kritisch bei der Umsetzung von bestimmten Vorgaben ein. Statt kompetent damit umzugehen, nehmen jüngere Führungskräfte dies als Gefährdung ihrer Zielerreichung wahr.“*
- *Eigenständiges Denken und Kritik ist vielerorts nicht gefragt.“*
- *„Es gibt eine Furcht vor zu viel Erfahrung mit und Kenntnis über gescheiterte Konzepte.“*
- *„Die Erfahrung der Älteren wird durch jüngere Kolleg/-innen oft als unflexibel und ‚störrisch‘ empfunden.“*
- *„Es ist evident, dass Jüngere keine älteren Mitarbeiter in eine gehobene Position bringen.“*
- *„Mein Einsatz wurde abgelehnt, weil Konflikte mit dem jüngeren Teamleiter befürchtet wurden.“*

3.5 Berufserfahrung als Chance – Rückmeldungen der „Generation 55plus“

Auf die Frage, ob sie konkrete Hinweise dafür haben, dass sich langjährige berufliche Erfahrung vorteilhaft für sie ausgewirkt hat, haben mehr als 78 Prozent mit „Ja“ geantwortet, nur 8 Prozent verneinten, die restlichen 14 Prozent ließen die Frage offen.

In der folgenden Übersicht haben wir einige der von den Befragten genannten Beispiele aufgelistet. Sie machen deutlich, in welchen Fällen die Erfahrung älterer Mitarbeiter/-innen im Berufsfeld EZ/IZ geschätzt wird und auf welche Art von Erfahrung es ankommt:

- „Bei formalisierten Auswahlverfahren (etwa bei der EU) fallen Erfahrungsjahre sowie Länder- und Regionalerfahrung positiv ins Gewicht; ähnliches gilt bei Consultingfirmen, die etwa die Teamleitung gerne sog. „Senior Experts“ anvertrauen.“
- „Erfahrung wird insbesondere für Konzeptionsentwicklungs- und Trainingsaufgaben geschätzt.“
- „Berufserfahrung erscheint wichtig im Bereich Kompetenz- und Personalentwicklung sowie für Wissenssicherung/Wissensmanagement.“
- „Meinen letzten Langzeiteinsatz habe ich sicherlich auf Grund meiner Berufserfahrung und eines gewissen Bekanntheitsgrades bei GTZ und KfW erhalten.“
- „In den Bereichen Führung/Management ist die Berufserfahrung Älterer offenbar besonders wichtig.“
- „Gelegentlich ist Seniorität gefragt, wo es um Öffentlichkeits- und Vertrauensarbeit geht in Ländern, in denen das kulturell von Bedeutung ist.“
- „Analyse der Community-Based Forest Management Ansätze und Prozesse und die Erfahrungen der deutschen TZ in diesem Arbeitsfeld während der letzten 25 Jahre.“
- „Entwicklung von Naturwaldbewirtschaftungsansätzen für drei Provinzen (alpine, subtropische und tropische Regionen) in Zusammenarbeit mit Experten von lokalen und zentralen Forschungsinstitutionen des Partnerlandes.“
- „Nach erfolgter ‚Pensionierung‘ bekam ich einen Vertrag u. a. auf Grund der Tatsache, dass ich ein Netzwerk hochrangiger Entscheidungsträger betreue, eine Aufgabe, die nach Meinung jüngerer (asiatischer) Kollegen für sie nur schwer zu übernehmen sei.“
- „Ich kann vermuten, dass meine langjährige Erfahrung mit dazu beigetragen hat, die Kombifinanzierung der EU zu bekommen.“
- „Meine langjährige Berufserfahrung war gefragt, insbesondere bei komplexen Aufträgen als Teamleiter.“
- „Die Leitung eines bi-nationalen Projekts wie das, das ich z. Zt. leite, wird nicht an unerfahrene Leute vergeben.“
- „Meine Erfahrung wird gesucht bei komplexen Aufgaben und schwierigen Situationen, bei der Betreuung heterogener Gruppen, Berufsanfängern usw.“

Aus den vorstehenden Antworten ergibt sich die eindeutige Tendenz, dass Angehörige der „Generation 55plus“ vor allem für komplexe Aufgaben, in der Regel auf hoher Interventions-ebene, gesucht werden.

3.6 Erwartungen an die Arbeit- bzw. Auftraggeber

Im Rahmen unserer Befragung wurde auch danach gefragt, ob und auf welche Weise die Arbeit- bzw. Auftraggeber auf die Belange Älterer eingehen sollten.

Eine ausgeprägte Erwartungshaltung ist diesbezüglich nicht sichtbar geworden: Etwas mehr als die Hälfte der Befragten hält die Frage für nicht relevant und sieht keine Notwendigkeit, entsprechende Empfehlungen auszusprechen. Soweit Erwartungen geäußert werden, konzentrieren sie sich auf folgende Bereiche:

- Teambildung und verbessertes Mentoring, um eine gesunde „Mischung“ von „jung“ und „alt“, „drinnen“ und „draußen“ zu erreichen.
- Verbessertes Informationsfluss sowie sachbezogene Fort- und Weiterbildung.
- Größere Wertschätzung von Nachhaltigkeit und Erfahrungswissen.
- Thematisierung und realistische Einschätzung der Belastung durch Arbeitseinsätze, um notwendige Erleichterungen (z. B. auf Dienstreisen) zu schaffen.
- Rotation zwischen In- und Auslandseinsätzen und Durchlässigkeit zwischen deutschen und internationalen Organisationen/Unternehmen der EZ/IZ.

Vielfach wurde gleichzeitig betont, dass es nicht um eine „Sonderbehandlung“ von älteren Mitarbeiter/-innen gehe, sondern darum, durch verbesserte Arbeitsabläufe eine win-win-Situation für alle Beteiligten zu schaffen.

3.7 Bevorzugte Beschäftigungsverhältnisse in der Zukunft

Hinsichtlich der künftigen Tätigkeit bevorzugen rund 24 Prozent der Befragten eine Tätigkeit im Ausland, 16 Prozent würden lieber in Deutschland arbeiten, während 60 Prozent angeben, dass sie eine Beschäftigung sowohl im In- oder Ausland gleichermaßen akzeptieren würden. (Hierbei kann es sich in einigen Fällen auch um ehrenamtliche Tätigkeiten – etwa im Auftrag des SES – handeln.)

Bei der Frage nach der Art des bevorzugten Beschäftigungsverhältnisses ergibt sich folgendes Bild:

Von denen, die noch erwerbsmäßig arbeiten wollen bzw. müssen (N=35), haben etwa ein Viertel zu erkennen gegeben, dass sie diesbezüglich keine eindeutigen Präferenzen haben und zudem ihre Antworten „gewichtet“. Aus diesem Grund ist die Basis der Berechnungen unterschiedlich. Immerhin macht das Ergebnis der Befragung eine **Tendenz zur Teilzeitarbeit** als bevorzugtes Arbeitsmodell sichtbar, denn nur 29 Prozent der (gewichteten) Antworten lassen eine eindeutige Präferenz für die Vollzeitbeschäftigung erkennen. Gleichzeitig wird deutlich, dass etwa die Hälfte unserer „Zielgruppe“ künftig (bzw. weiterhin) am liebsten freiberuflich/selbständig arbeiten würde. Auf feste/unbefristete Arbeitsverhältnisse als Wunschvorstellung entfallen lediglich knapp 25 Prozentpunkte, befristete Anstellungsverträge erscheinen mit nur etwa 14 Prozentpunkten offenbar noch weniger erstrebenswert. (N=43).¹⁸

¹⁸ In der Tendenz bestätigt unsere Befragung das Ergebnis der internen GTZ-Mitarbeiter Verbleibsanalyse aus dem Jahre 2007, wo ebenfalls fest gestellt wird: „Auffallend ist...der hohe Anteil an Personen, die sich nach der GTZ-Zeit selbständig machen (30% der Befragten) – meist im EZ/IZ-Bereich.“

3.8 Bevorzugte Aufgabenfelder in der Zukunft

Die Frage nach den Aufgabenfeldern, in denen die Angehörigen „Zielgruppe“ künftig tätig sein wollen, sollte aufzeigen, wo die „Generation 55plus“ ihr Fach- und Erfahrungswissen bevorzugt einbringen möchte.

Auf der Basis von insgesamt 75 Nennungen ergibt sich keine eindeutige Präferenz, vielmehr verteilen sich die Antworten ziemlich gleichmäßig auf folgende vier Aufgabenfelder:

- Management im operativen Bereich : 23 %
- Planung, Evaluation, Beratung*), backstopping : 27 %
- Training, Moderation, coaching : 26 %
- Forschung, Konzeptionsentwicklung : 23 %

*) Besonders häufig werden hier die Bereiche Organisations-, Prozess- und Konfliktberatung genannt.

Unter der Rubrik „Sonstiges“ werden zudem Tätigkeiten wie „Niederschrift von EZ-Erfahrungen und Vorträge“, „Tutoren-Rolle für Nachwuchskräfte“ und „Ombudsperson/Arbeitnehmervertretung“ aufgeführt.

Ein Vergleich mit der gegenwärtig ausgeübten Tätigkeit zeigt, dass tendenziell die Absicht besteht, künftig nach Möglichkeit stärker in den Aufgabenfeldern „Training, Moderation, coaching“ und „Forschung, Konzeptionsentwicklung“ zu arbeiten.

4. Die „Generation 55plus“ in der Wahrnehmung der angesprochenen Akteure der deutschen EZ

4.1 Vorbemerkung

Die in die Untersuchung einbezogenen Akteure sind in vielfacher Hinsicht höchst unterschiedlich: Das Spektrum reicht vom Bundesministerium (BMZ) über die KfW als Körperschaft des öffentlichen Rechts und die im Besitz des Staates befindliche und unter seiner Aufsicht stehende, aber privatwirtschaftlich handelnde GTZ GmbH; es finden sich gemeinnützige Vereine oder GmbHs (wie DED und InWEnt), deren Wirtschaftspläne vom BMZ bestimmt werden, aber auch autonome gemeinnützige Vereine der Zivilgesellschaft wie die Deutsche Welthungerhilfe oder der EED. Schließlich weisen auch die befragten Consultingunternehmen, die vor allem den Gesetzen des Marktes unterworfen sind, Unterschiede auf bezüglich Größe, Entstehungszusammenhang, Selbstverständnis und Rechtsform (vgl. auch die Übersicht in [Anlage 5](#)). Die Spielräume und Handlungsparameter der verschiedenen Akteure stellen sich – auch und nicht zuletzt im Hinblick auf ihre Personalpolitik - dementsprechend jeweils unterschiedlich dar, was allgemeingültige Aussagen (insbesondere quantitativer Natur) erschwert und in vielen Fällen wenig sinnvoll erscheinen lässt.

Andererseits muss man sich bewusst sein, dass unternehmensbezogene Aussagen zur Personalpolitik möglicher Weise komplexe und sensible Aspekte berühren. Einige der kontaktierten Organisationen und Personen haben daher auch ausdrücklich um Vertraulichkeit der bereit gestellten Informationen gebeten. Es ist daher bisweilen nicht möglich, „Ross und Reiter“ zu nennen und es muss in diesen Fällen bei einer anonymisierten bzw. aggregierten Darstellung bleiben. Dort, wo auf einzelne Organisationen oder Unternehmen explizit Bezug genommen wird, handelt es sich um allgemein zugängliche oder dem Verfasser ohne Auflagen zur Verfügung gestellte Quellen.

Schließlich muss klar gestellt werden, dass es nicht Aufgabe dieser Untersuchung ist, die Personal- oder Vergabepolitik einzelner Arbeit- bzw. Auftraggeber auf den Prüfstand zu stellen und zu bewerten. Es geht in den folgenden Abschnitten ausschließlich darum, Einsichten in das allgemeine arbeitsmarktpolitische „Szenario“ zu gewinnen, in dem sich die „Generation 55plus“, bewegt.¹⁹

4.2 Die Situation der „Generation 55plus“ in den Organisationen und Unternehmen der deutschen EZ/IZ

Legt man die uns zur Verfügung gestellten Daten zugrunde, so schwankt der Anteil der über 55-jährigen akademischen Fach- und Führungskräfte in den untersuchten Organisationen/-Unternehmen zwischen 0 und 44 Prozent aller Festangestellten dieser Kategorie, wobei die Eckwerte durch besondere Umstände erklärbare Extremfälle darstellen. In der Regel beträgt der Anteil der über 55 Jahre alten MA mit Hochschulabschluss zwischen 15 und 30 Prozent und das Durchschnittsalter der beschäftigten FK liegt bei 45 Jahren. Verschiedentlich wurde darauf verwiesen, dass in den letzten Jahren besonders viele Mitarbeiter/-innen in den Ruhestand gegangen seien, die Anfang der 1970er Jahre – als die EZ stark an Bedeutung gewann – eingestellt worden waren. Ein Gesprächspartner drückte den Sachverhalt folgendermaßen aus: *„Im Grunde wurde die EZ bisher mehr oder weniger von einer Generation getragen, die jetzt schlagartig in Rente geht – oder schon gegangen ist.“*

Dort, wo eine recht jung erscheinende Belegschaft nicht zu übersehen ist (und dies sowohl von Außenstehenden wie „insidern“ kritisch gesehen wird)²⁰, betonen die Verantwortlichen heute allerdings, dass die starke Verjüngung der letzten Jahre auf unvermeidbare Umstände, nicht aber etwa auf „Jugendwahn“ der jeweiligen Führungsebene zurückzuführen sei.

Tatsächlich setzte eine verstärkte Ausdünnung der älteren Jahrgänge bei einigen Organisationen im Zusammenhang mit der Verlagerung des Regierungssitzes von Bonn nach Berlin (und dem gleichzeitigen Umzug von Behörden und Organisationen in umgekehrter Richtung) ein, da nicht wenige MA dies zum Anlass nahmen, vorzeitig in den Ruhestand zu gehen. Dem ausgeprägten Trend zur „Frühverrentung“ und bewussten Verjüngung der Belegschaft, der zweifellos um die Jahrtausendwende insbesondere auch beim BMZ und der GTZ zu beobachten war, versuchen die Organisationen inzwischen dem Vernehmen nach gegenzusteuern. Es wurde offenbar erkannt, dass ein radikaler Generationswechsel mit einem erheblichen Verlust wertvollen Erfahrungswissens verbunden ist.

¹⁹ Wenn trotz der aufgezeigten Problematik in der folgenden Darstellung des Öfteren auf die GTZ Bezug genommen wird, so deshalb, weil die GTZ für die Zielgruppe dieser Untersuchung von besonderer Relevanz ist. Die GTZ hat dem Verfasser im Übrigen dankenswerter Weise besonders aussagekräftige Kennziffern zur Verfügung gestellt.

²⁰ Ein Gesprächspartner merkte in diesem Zusammenhang sarkastisch an: *„In unsere Kantine fühle ich mich in die Mensa meiner Universität zurück versetzt.“*

Zum Ende 2008 stellte sich die Altersstruktur bei der GTZ beispielsweise wie folgt dar: *)

Altersgruppe 50plus		Altersgruppe 55plus		Altersgruppe 60plus	
2008	2007	2008	2007	2008	2007
36%	37,5%	20,5%	21,4%	7,8%	8,2%

*) Prozentangaben jeweils bezogen auf die Gesamtzahl der MA (3.086 / 2008 bzw. 2.674 / 2007)

Auch wenn festzustellen ist, dass der Anteil der älteren Mitarbeiter zumindest bei der GTZ im vergangenen Jahr wieder leicht abgenommen hat, kann die Situation hinsichtlich des Altersaufbaus der MA-Struktur im Bereich EZ insgesamt – jedenfalls im Vergleich zur Gesamtwirtschaft – nicht als dramatisch bezeichnet werden.²¹

Allerdings ist festzuhalten, dass der Anteil der Frauen – insbesondere in der Gruppe der über 60-jährigen – ganz allgemein sehr niedrig ist. (Bei der GTZ betrug dieser Anteil Ende 2008 nur etwas über 1% der Gesamtbelegschaft!) Dies aber ist ein Tatbestand, der heute nicht mehr zu korrigieren sein dürfte, da noch in den 1970er Jahren vergleichsweise wenige Frauen studierten bzw. auf Dauer in den Arbeitsprozess integriert wurden.

Interessant ist auch eine Aufschlüsselung der Beschäftigten bei der GTZ über 55 Jahre nach den verschiedenen Funktionen, aus der sich ergibt, dass der Anteil der „Generation 55plus“ an den jeweils im In- und Ausland insgesamt beschäftigten MA der GTZ mit 27,5% bzw. 26,3% ungefähr gleich hoch ist. (Selbst beim DED beträgt der Anteil der über 55-Jährigen am mit befristeten Verträgen entsandten Personal übrigens neuerdings bis zu 20 Prozent.)

Anteil der „Generation 55plus“ nach Funktionen innerhalb der GTZ*)

Auslandsfunktionen	Funktionen in der Zentrale	Projektfunktionen/Inland ²²
27,5 Prozent	17,7 Prozent	8,6 Prozent

*) Stand: 31. 12. 2008

Stärker als in vielen anderen Bereichen der Wirtschaft ist in der EZ/IZ offenbar das Element der Nachhaltigkeit und Kontinuität (implizit) verankert. Auch bieten die vielfältigen Möglichkeiten, relativ problemlos zwischen verschiedenen Beschäftigungsverhältnissen, zwischen In- und Ausland sowie zwischen verschiedenen in Frage kommenden Arbeit- bzw. Auftraggebern zu wechseln, auch älteren FK die Chance, beruflich tätig zu sein. Diese Durchlässigkeit innerhalb des Berufsfeldes EZ wird u. a. daran deutlich, dass bei der GTZ im langjährigen Durchschnitt 21 Prozent aller Einstellungen Wiedereintritte ehemaliger MA sind.

Die Zahlen auf der folgenden Seite, die wiederum die Situation bei der GTZ wiedergeben (aber in ähnlicher Weise zum Beispiel auch beim DED vorzufinden sind) sollen die Bedeutung von Umsetzungen im Berufsfeld EZ/IZ illustrieren:

²¹ In 60 Prozent (!) aller Unternehmen in Deutschland gab es im Jahre 2007 keine Arbeitnehmer über 50 Jahre. Quelle: Drucksache 16/10155 des Dt. Bundestages (16. Wahlperiode) vom 21. 08. 2008.

²² Hierbei handelt es sich um Beratungsaufgaben (sog. „Sektorvorhaben“) vor allem für das BMZ, aber auch andere Bundesministerien, die in Deutschland durchgeführt werden.

Umsetzungen im Jahre 2008 bei der GTZ

Von einer Auslandsfunktion (N=180)			Von einer Projektfunktion im Inland (N=118)			Von einer Zentralfunktion (N=193)		
→Auslandsfunktion	→Projektfunktion Inland	→Zentralfunktion	→Auslandsfunktion	→Projektfunktion Inland	→Zentralfunktion	→Auslandsfunktion	→Projektfunktion Inland	→Zentralfunktion
95	42	43	34	49	35	56	41	96

Bei der GTZ standen den 714 externen Einstellungen im Jahre 2008 somit 491 Umsetzungen gegenüber, die nicht zuletzt als Chance für eine Neuorientierung der bereits im Berufsfeld EZ/IZ tätigen Fachkräfte angesehen werden können.

Betrachtet man die (zumeist im Ausland) als Berater, Gutachter oder Trainer mit befristeten oder Honorarverträgen beschäftigten älteren Fachkräfte als eine eigene Gruppe, so ist deren Anteil allen Indizien zufolge deutlich höher als der der Festangestellten im Inland, welche die Kernkompetenzen in den jeweiligen Organisationen sicherstellen. Von einigen Gesprächspartnern wurde in diesem Zusammenhang darauf hingewiesen, dass in dieser Gruppe der Anteil der „Generation 55plus“ wohl um die 50 Prozent betragen dürfte. In nicht wenigen Fällen werden FK dieser Altersgruppe auch in einem Alter über 67 beschäftigt. Allerdings sind exakte Zahlen für die Gruppe der selbständigen Gutachter/-innen nicht verfügbar.

4.3 Der Umgang mit dem Phänomen des demografischen Wandels

4.3.1 Strategieüberlegungen im Kontext des demografischen Wandels

In kaum einer der in die Untersuchung einbezogenen Organisationen der EZ/IZ scheinen der demografische Wandel und seine Folgen für den Arbeitsmarkt bisher Gegenstand längerfristiger, strategischer Überlegungen zu sein. Lediglich das relativ kleine Consulting-Unternehmen Particip GmbH & Co.KG hat unter Anwendung des im Auftrag des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie entwickelten Instruments „Wissensbilanz“ eine systematische und längerfristige Analyse vorhandener und fehlender Kompetenzen vorgenommen mit dem Ergebnis, dass die zusätzliche Einstellung älterer Mitarbeiter wünschenswert wäre.²³ Ein besonderer „Problemlösungsdruck“ wird von den Akteuren im Berufsfeld EZ/IZ offenbar nicht empfunden²⁴. Im Allgemeinen gehen die kontaktierten Gesprächspartner davon aus, dass für das Berufsfeld EZ/IZ eine besondere „Marktnische“ existiert, dass die Durchlässigkeit zu anderen Bereichen des Arbeitsmarktes relativ gering²⁵ und die Attraktivität des Berufsfelds hoch ist.

²³ Zum Instrument „Wissensbilanz“ siehe näheres in Anlage 8.

²⁴ Am deutlichsten zeigte sich dies in der Haltung des Bischöflichen Werks Misereor, das kein Interesse an der Untersuchung zeigte mit der Begründung, die angesprochene Thematik sei allenfalls in Randbereichen (wie etwa dem Problem der Wissenssicherung) relevant.

²⁵ Diese These wird von der bereits an anderer Stelle erwähnten GTZ-Verbleibsanalyse des Jahres 2007 untermauert, aus der hervorgeht, dass nur 9% der nach Auslandseinsätzen ausgeschiedenen Mitarbeiter/-innen anschließend in der Privatwirtschaft arbeiten. (Hierbei wird es sich vermutlich häufig um Unternehmen der Consultingwirtschaft handeln.) Die übrigen Fachkräfte stehen in aller Regel ohnehin weiterhin der EZ/IZ zur Verfügung, sei es im öffentlichen Dienst, als Selbständige oder Mitarbeiter in anderen nationalen oder internationalen Organisationen.

Häufig anzutreffen ist auch die Auffassung, die EZ/IZ generiere die benötigten Fachkräfte selbst immer wieder aufs Neue. In diesem Zusammenhang wird u. a. auf das breite Spektrum der in der EZ tätigen Organisationen verwiesen, die sowohl Menschen in sehr jungen Jahren („Entwicklungspolitischer Friedensdienst weltwärts“) als auch in der Nacherwerbsphase (Senior Experten Service) interessante Betätigungsmöglichkeiten biete. Verwiesen wird auch auf die positiven Effekte der Rotation zwischen Inlands- und Auslandseinsätzen, die – wie bereits am Beispiel der GTZ gezeigt - im Berufsfeld EZ/IZ allgemein üblich ist. All dies erlaube ein pragmatisches, an kurz- bis mittelfristigen Zielen orientiertes Management menschlicher Ressourcen im Berufsfeld EZ/IZ.

In keiner der befragten Organisationen oder Unternehmen wurden nach eigenen Angaben *bisher verbindliche Leitlinien für den Umgang mit dem demografischen Wandel entwickelt*, was darauf hindeutet, dass die Thematik (noch?) nicht als strategische Führungsaufgabe gesehen wird.

Die KfW erklärte allerdings ihre Absicht, sich in Kürze mit Leitlinien zum Umgang mit älteren MA zu befassen und im 2007 erschienenen Personalbericht für die Jahre 2005/2006 der GTZ finden sich Formulierungen, die strategische Überlegungen andeuten: *„Sinkende Geburtenraten und kontinuierliche Steigerung der Lebensdauer führen langfristig zu einer erheblichen Veränderung der Bevölkerungsstruktur. Damit Leistungs- und Innovationsfähigkeit nicht gefährdet werden, gibt es eine Vielzahl von Empfehlungen, um den demografischen Veränderungen offensiv zu begegnen. Sie reichen von der Abkehr jugendzentrierter Leitbilder über präventive Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung bis zur Intensivierung der Weiterbildung.“*

Das seit 2005 eingeführte „Strategische Projekt Personalressourcenmanagement (PRM)“ der GTZ verfolgt erklärtermaßen das Ziel *„Personalentwicklung und Stellenbesetzung noch marktorientierter und wirtschaftlicher zu gestalten“*²⁶, und hat insofern mit den von uns an dieser Stelle angesprochenen Überlegungen wenig zu tun.

Der im Jahre 2007 bei InWEnt eingerichtete „Strategische Arbeitskreis Personalentwicklung“ hat sich bisher ebenfalls noch nicht explizit mit den Folgen des demografischen Wandel befasst.

Insgesamt ist somit festzuhalten, dass die entsprechenden Bemühungen zahlreicher Unternehmen der gewerblichen Wirtschaft, die sich im Rahmen des „Demografie Netzwerks“ (ddn) und in Zusammenarbeit mit Einrichtungen aus Wissenschaft und Forschung intensiv mit den langfristigen Folgen des demografischen Wandels beschäftigen, über das hinaus gehen, was im Bereich EZ/IZ bisher angedacht wurde. (Siehe hierzu auch die als Anlage 7 wiedergegebenen „Zehn Goldenen Regeln“ des ddn).

4.3.2 Personalpolitische Maßnahmen

Natürlich ergeben sich auch für die Organisationen im Berufsfeld EZ/IZ immer wieder schwierige Situationen im Personalbereich, insbesondere wenn es darum geht, den sich wandelnden Bedarfen Rechnung zu tragen, die von den Auftraggebern definiert werden oder darum, Wissen und Erfahrung der ausscheidenden älteren MA zu sichern.

In den in die Untersuchung einbezogenen Organisationen und Unternehmen der EZ/IZ findet sich – wenn auch in unterschiedlichem Maße - eine breite Palette von Maßnahmen, die darauf abzielen, das Potenzial der „Generation 55plus“ zu erhalten und zu nutzen.

²⁶ Siehe Personalbericht der GTZ 2005/2006, Seite 18.

Diese personalpolitischen Maßnahmen und Instrumente sollen im Rahmen dieser Studie lediglich aufgelistet, nicht aber im Einzelnen beschrieben und kommentiert werden:

- Fort- und Weiterbildung zur Vermittlung neuer entwicklungspolitischer Konzepte und Aufgabenfelder, Methoden und „Tools“ (etwa im IT-Bereich)
- Intensivierung der Gesundheitsvorsorge
- Bildung altersgemischter Teams, um „jugendlichen Aufbruch“ und „Seniorität der Erfahrung“ zusammenzubringen
- Coaching und Kollegiale Beratung
- Schaffung von „Wissensbrücken“, Bildung von formalen und informalen Foren zum Austausch bzw. Weitergabe von Erfahrungen
- Einrichtung von (zum Teil umfangreichen) elektronischen Datenbanken zur Sicherung von (meist „Produkt“-bezogener) Erfahrungen im Sinne von „best practices“.

Anzumerken ist in diesem Zusammenhang, dass für die große Gruppe der selbständigen FK die vorstehenden Maßnahmen gar nicht oder nur sehr eingeschränkt zur Verfügung stehen. In der Regel ist es den freiberuflich Tätigen überlassen, die jeweils als notwendig erachteten Maßnahmen zu ergreifen (und ggfs. zu finanzieren). Hierbei entstehen zum Teil erhebliche „Reibungsverluste“ insofern, als die Auftraggeber erwarteten, dass z. B. Gutachter stets auf der Höhe der aktuellen entwicklungspolitischen Diskussion sind und die entsprechenden Konzepte und Methoden beherrschen. Dieser Erwartung müssen die Auftragnehmer „nolens volens“ nachkommen, stellen aber nicht selten fest, dass es sich um Modetrends der EZ handelte (wie etwa „Ländliche Regionalentwicklung“ oder „Selbsthilfeförderung“), die nach kurzer Zeit von anderen (z. B. „Livelihood“ oder „Mikrofinanzierung“) abgelöst werden. Da diese Gruppe der Selbständigen selten in Maßnahmen der Organisationen zur Wissensvermittlung und einem verbesserten Erfahrungsaustausch eingebunden ist, hat sie sich zum Teil – dem „Selbsthilfe-Ansatz“ folgend – in Netzwerken zusammengeschlossen, um diesen Austausch (auch mit Vertretern der Organisationen der EZ/IZ) eigenständig zu organisieren.²⁷

Festzuhalten ist ferner, dass die genannten Maßnahmen nicht Elemente einer kohärenten personalpolitischen Strategie sind (→ Abschnitt 4.3.1), sondern eher „ad hoc“ und mit unterschiedlicher Intensität eingesetzt werden. Das Schwergewicht liegt in der Regel ganz offensichtlich auf formalen Methoden der Wissenssicherung und -vermittlung, das „organische“, interaktive Lernen wird demgegenüber in den meisten Organisationen vernachlässigt.

4.4 Die Sicht der Organisationen auf die „Generation 55plus“ vor dem Hintergrund der Selbsteinschätzung der befragten Fachkräfte

In Kapitel 3 wurde das Ergebnis der Befragung von Angehörigen der „Generation 55plus“ dargestellt. Im Folgenden geht es nun darum, die in den verschiedenen Organisationen und Unternehmen der EZ/IZ geäußerten Auffassungen zu den einzelnen Aspekten wiederzugeben.

In diesem Zusammenhang wird noch einmal betont, dass gerade zu diesem Aspekt verallgemeinernde Aussagen problematisch sind, weil einmal die Bedürfnisse und Erfahrungen der einzelnen Organisationen/Unternehmen stark voneinander abweichen (was bisweilen zu widersprüchlichen Aussagen führen kann), zum anderen, weil die Antworten oft unterschiedlich ausfallen (müssen), je nachdem, auf welche Personengruppe sie bezogen sind (zur Stammbeschäft zählende Mitarbeiter/-innen, befristet eingestellte AMA oder Honorarkräfte).

²⁷ Der Förderverein des SLE erfüllt u. a. eine derartige Funktion. Zu nennen ist in diesem Zusammenhang auch das seit 15 Jahren bestehende „Netzwerk entwicklungspolitischer Fachleute“.

Die Gründe, die für oder gegen eine Berücksichtigung der „Generation 55plus“ genannt wurden, werden trotz aller methodischer Bedenken in den folgenden Abschnitten einmal systematisch aufgelistet und gleichzeitig mit einem Ranking versehen.²⁸ Diese Vorgehensweise lässt immerhin gewisse Tendenzen erkennen und erlaubt vor allem einen näherungsweisen Abgleich mit den von Angehörigen der „Zielgruppe“ geäußerten Ansichten und Vermutungen (→ Abschnitte 3.3 und 3.4).

4.4.1 Gründe, die aus Sicht der befragten Organisationen/Unternehmen für eine bevorzugte Berücksichtigung älterer Fachkräfte sprechen

Die Fragen nach den Gründen, die aus Sicht der Organisationen und Unternehmen für (oder gegen) eine bevorzugte Berücksichtigung älterer MA sprechen könnten wurden – so weit möglich bzw. sinnvoll – so formuliert, dass sie den Fragen an die „Zielgruppe“ entsprechen.

Genannter Grund	Punktzahl/Ranking (Max. = 50)	Bemerkungen
Langjährige berufliche Erfahrung	46	→ nachfolgende Kommentierung
Fachliche Qualifikationen, über die jüngere MA nicht verfügen	45	Hier wird weniger an Fachwissen gedacht, als an präzise Vorgehens- bzw. Arbeitsweise, personale Kommunikationstechniken, vernetztes Denken, Intuition
Kenntnis fremder Kulturen	43	→ nachfolgende Kommentierung
Positive Referenzen aus der Vergangenheit	41	Gilt vor allem für Berater/Gutachter
Zahlreiche Kontakte im In- und Ausland (Netzwerke)	40	Wichtig insbesondere für Gutachter und Berater sowie im „Drittgeschäft“ (GTZ IS)
Hohe Flexibilität / Mobilität	32	Insgesamt wird Flexibilität sehr geschätzt. Das relativ niedrige Ranking ergibt sich daraus, dass Flexibilität als Voraussetzung bei Auftragsvergabe an Gutachter betrachtet wird.
Bevorzugung älterer Experten durch die Partner	32	→ nachfolgende Kommentierung

²⁸ Die Gewichtung ergibt sich daraus, dass die erhaltenen Antworten auf einer Skala von 1 – 5, der jeweils genannten Wichtigkeit/Relevanz entsprechend, zugeordnet wurden. Die höchste theoretisch erreichbare Punktzahl würde nach dieser Vorgehensweise 50 betragen. (10 Antworten x max. 5 Punkte)

Einige der in vorstehender Auflistung enthaltenen Aspekte erscheinen nach den geführten Diskussionen so komplex, dass sie weiterer Kommentierung bedürfen.

Diese Feststellung bezieht sich insbesondere auf die von fast allen Gesprächspartnern hervorgehobene Bedeutung der langjährigen Berufs- und Lebenserfahrung älterer Fachkräfte.

So haben die befragten Fachkräfte der „Zielgruppe“ ihren großen Erfahrungsschatz ausnahmslos als eine ihrer besonderen Stärken herausgestellt. Von vielen wurde gefordert, dass dieses Erfahrungswissen künftig stärker als bisher gewürdigt und genutzt wird.

Wie die Befragung ergab, wird auch von Seiten der befragten Organisationen und Unternehmen langjährige Berufserfahrung als ein Qualifikationsmerkmal durchaus geschätzt. In vielen Fällen ist die lange Berufserfahrung für ältere Fachkräfte darüber hinaus quasi „automatisch“ von Vorteil, etwa wenn es darum geht, in einem Ausschreibungs- und/oder „e-recruiting“-Verfahren möglichst viele „Felder zu besetzen“.

Im Übrigen wird betont, dass bestimmte Aufgaben (etwa Konzeptionsentwicklung, Koordinierung und Leitung komplexer Projekte bzw. Programme, Qualitätssicherung, Sektorevaluierungen) langjährige Erfahrung voraussetzen und dass häufig auch die Partnerländer erfahrene Fachkräfte anfordern.²⁹

Aus der Diskussion mit den Organisationen und Unternehmen der EZ/IZ ergibt sich allerdings auch, dass es ein Trugschluss ist zu glauben, Erfahrung „an sich“ (wie auch Alter „an sich“) sei in jedem Fall ein Grund, sich bei Stellenbesetzungen und/oder Ausschreibungen für eine ältere Person zu entscheiden. Es kommt darauf an, worin die Erfahrung besteht, wo sie erworben wurde und ob sie auch in einem möglicher Weise veränderten Umfeld eingebracht werden kann. Dies gilt ganz besonders angesichts des in Abschnitt 2.2 skizzierten Paradigmenwechsels der deutschen EZ. Gewonnene Erfahrungen etwa in den Subsektoren Tierproduktion, Pflanzenschutz oder „community development“ sind für eine in der staatliche EZ/IZ tätigen Organisation heutzutage allenfalls dann noch nützlich, wenn er/sie diese in einen größeren Zusammenhang stellen, bündeln, thematisieren und systematisch aufbereiten kann, sodass sie für die Politikberatung, Fortbildung oder Konzeptionsentwicklung verwendbar werden.

Verschiedentlich wurde dem Verfasser dieser Untersuchung gegenüber beklagt, dass ältere Fachkräfte oft nicht in der Lage seien, die altgewohnte Projektebene zu verlassen. Sie stehen dann u. U. tatsächlich vor der bitteren Erkenntnis, dass ihre vielfältige Erfahrung nicht (mehr) benötigt wird, während gleichzeitig für andere Aufgabenfelder (z. B. Klima, Öffentliche Finanzen, Energie oder Wirtschaftspolitik) dringend Fachkräfte gesucht werden.³⁰

Erfahrungen im Management eines der vor zwei oder drei Jahrzehnten üblichen TZ-Projekte sind möglicher Weise ebenfalls von geringem Nutzen, wenn es darum geht, im Rahmen der heute geforderten arbeitsteiligen Programmentwicklung im Dialog mit zahlreichen anderen nationalen und multinationalen Institutionen der EZ/IZ ein gemeinsames Konzept zu entwickeln und komplementäre Beiträge der jeweiligen Akteure zu verhandeln.

Ähnliches gilt im Hinblick auf die von der Zielgruppe ebenfalls hoch eingeschätzten Kenntnisse anderer Kulturen und lokaler Sprachen: Auch hier müssen diese Kenntnisse nicht un-

²⁹ Eine Ausnahme bilden hier dem Vernehmen nach einige Transformationsländer, die jüngere Personen bevorzugen. Als Grund hierfür wird vermutet, dass ältere Experten mit dem alten (kommunistischen) System assoziiert werden.

³⁰ In diesem Zusammenhang wurde berichtet, dass z. B. in der GTZ zunehmend MA ohne spezifischen EZ/IZ-Hintergrund eingestellt werden, weil die gesuchten Anforderungsprofile im Berufsfeld EZ nicht vorhanden sind. Diese Erfahrung widerspricht der in Abschnitt 4.3.1 zitierten optimistischen Einschätzung der Organisationen, dass im Berufsfeld EZ/IZ nicht mit Engpässen zu rechnen sei.

bedingt als ins Gewicht fallender Pluspunkt gewertet werden – etwa wenn sie in Afrika erworben wurden, aber nunmehr verstärkt Fachkräfte für China, Afghanistan oder ein Transformationsland Zentralasiens gesucht werden.

Generell wurde der Eindruck gewonnen, dass der Wert von spezifischen Landes- bzw. Regionalkenntnissen als mitentscheidendes Kriterium bei der Berücksichtigung durch die jeweiligen Arbeit- bzw. Auftraggeber von Seiten der älteren Fachkräfte eher überbewertet wird.

Aus der Sicht der meisten Gesprächspartner aus den EZ/IZ-Organisationen sprechen gute Kenntnisse in einer der modernen Fremdsprachen (englisch, französisch, spanisch) ebenfalls nicht a-priori zugunsten älterer Fachkräfte, da heutzutage Jüngere häufig bereits über bessere Kenntnisse in 2-3 Sprachen verfügen.

Für die Organisationen der Zivilgesellschaft gilt das bisher Gesagte nur partiell - entsprechen doch Ihre sektoralen und regionalen Schwerpunkte und auch ihre Durchführungsverfahren noch weitgehend einem unmittelbar an den Bedürfnissen der Menschen orientierten Leitbild der Entwicklungszusammenarbeit. Diese Feststellung ist in keiner Weise abwertend gemeint, im Gegenteil: Das „basisorientierte“ Engagement der NRO erscheint unverzichtbar – auch als Gegengewicht zur bisweilen „kopflastig“ und „abgehobenen“ wirkenden staatlichen Entwicklungspolitik. Insbesondere auf Seiten der kirchlichen Entwicklungsdienste haben daher „weiche Faktoren“ (wie Intuition, Fähigkeit zur inter-kulturellen Kommunikation, Kenntnis der Partner, Einfühlungsvermögen etc.), die oft nur durch lange Lebenserfahrung erworben werden können, einen besonders hohen Stellenwert.

Es ist zu beobachten, dass im Laufe der Jahre Themen und damit Aufgabenbereiche von der staatlichen EZ zu den NRO „gewandert“ sind – und mit ihnen nicht wenige Fachkräfte aus der „Generation 55plus“ mit langjähriger Erfahrung im Bereich der staatlichen EZ.³¹

Insbesondere die kleineren Consulting-Unternehmen arbeiten häufig auch im Auftrag von NRO und sind insofern am Fach- und Erfahrungswissen älterer Personen, vor allem in den Bereichen Land- und Forstwirtschaft, (ländliche) Infrastruktur, Bildung und Gesundheit prinzipiell stark interessiert.

Die Erfahrung der älteren Fachkräfte steht im Übrigen auch beim DED, bei CIM und dem SES hoch im Kurs.³²

4.4.2 Gründe, die aus Sicht der befragten Organisationen/Unternehmen eher gegen eine bevorzugte Berücksichtigung älterer Fachkräfte sprechen

Es muss davon ausgegangen werden, dass für alle Organisationen und Unternehmen Fragen nach Beweggründen für die Bevorzugung, insbesondere aber die Benachteiligung, bestimmter Personengruppen bei Stellenbesetzungen bzw. Auftragsvergaben ein extrem heikles Thema sind. Können doch bereits vermutete Diskriminierungen nicht nur rechtliche Konsequenzen haben, sondern auch den Betriebsfrieden empfindlich stören. Die folgende Auflistung muss daher mit besonderer Vorsicht interpretiert werden, ist aber dennoch vor allem im Hinblick auf den Abgleich mit den von der Zielgruppe geäußerten Vermutungen (→ Abschnitt 3.4) interessant.

Ein wichtiger Hinweis, der von mehreren Gesprächspartnern vorgebracht wurde, war, dass es für sie auf die „Mischung“ von älteren und jüngeren MA ankomme, die jeweiligen Stärken und Schwächen der Generationen könnten auf diese Weise ausgeglichen werden. Als Bei-

³¹ Für die Organisationen der Zivilgesellschaft gelten die Vergabevorschriften des DAC – schon aufgrund der vergleichsweise niedrigen finanziellen Auftragsvolumina – im Übrigen in aller Regel nicht, was die Beschäftigung freiberuflicher Einzelgutachter erleichtert.

³² Von Seiten des SES wird deshalb bedauert, dass von den 1300 im Jahre 2008 neu aufgenommenen Bewerbern, nur 26 (also lediglich 2 Prozent!) einen EZ-Hintergrund hatten.

spiele wurden hier der IT-Bereich oder auch die Kenntnis von neuen Konzepten einerseits und von „best practices“ andererseits genannt.

Es wurde in diesem Zusammenhang aber auch deutlich, dass die jeweiligen Arbeits- und Organisationsabläufe ein systematisches „in-house backstopping“ (etwa durch entsprechende Stellen- bzw. Arbeitsplatzbeschreibungen) so gut wie nie vorsehen.

Nachfolgend sind die Ergebnisse der durchgeführten Befragung zu den Gründen, die aus Sicht der Organisationen bzw. Unternehmen eher gegen eine Berücksichtigung älterer F sprechen, zusammengestellt.

Genannter Grund	Punktzahl/Ranking (Max. = 50)	Bemerkungen
Nachlassende Leistungs- und damit Einsatzfähigkeit	40	Hohe Leistungsbereitschaft und -fähigkeit (Reise- und Tropentauglichkeit!) werden für das Berufsfeld EZ/IZ als Grundvoraussetzung betrachtet. Dies wurde auch von relativ vielen FK selbst so gesehen
Mangelnde Kenntnis der neuesten Trends, methodischen Ansätze und Konzepte	35	→ Abschnitt 2.2
Mangelnde Kenntnis von IT	34	Entspricht in etwa der Selbsteinschätzung der befragten Fachkräfte
Entstehung neuer prioritärer Arbeitsfelder, für die ältere MA nicht ausgebildet wurden	34	→ Abschnitt 2.2
Personalpolitische Überlegungen	26	→ Abschnitte 4.2 und 4.3
Kosteneinsparungen	24	Dieser Aspekt scheint eine geringere Rolle zu spielen als von der Zielgruppe vermutet wird, zumal jüngere MA nicht immer „billiger“ sind (z. B. bei Familienausreise, schulpflichtigen Kindern usw.)
Befürchtete innerbetriebliche Konflikte, Widerstand durch Personal-/Mitarbeiter-Vertretung	17	Bei diesem Punkt dürften besonders große Bedenken bestehen, sich gegenüber einem Außenstehenden offen zu äußern. Verwiesen wurde vor allem auf arbeitsrechtliche Probleme. → nachfolgende Kommentierung
Ablehnung älterer Experten durch die Partner	11	Spielt nur in einigen Transformationsländern eine gewisse Rolle

Weitere Gründe, die im Verlauf der Gespräche - in Einzelfällen - genannt wurden, waren:

- „Weigerung sich auf schlechtere Konditionen einzulassen“
- „Unflexible und rechthaberische Haltung“³³
- Geistige Unbeweglichkeit oder auch
- „Unfähigkeit mit Jüngeren zu kommunizieren“.

Ein Problem, das zu Beginn der Untersuchung in seiner Relevanz nicht gesehen und daher bei der Formulierung der Leitfragen nicht berücksichtigt wurde, stellen offenbar die zahllosen Regelungen des Arbeitsrechts dar, die sich in der Praxis nicht zuletzt auch zu Lasten älterer Beschäftigter auswirken können. Neben den Besoldungsgesetzen des Bundes und der Länder sind hier etwa die Vorschriften bezüglich des Kündigungsschutzes, der Teilzeitarbeit oder der Scheinselbständigkeit zu nennen. Für die Mehrzahl der besuchten Organisationen und Unternehmen wird die Mitbestimmung der Belegschaft – je nach Rechtsform und Zahl der Mitarbeiter – in der Regel entweder durch das Bundespersonalvertretungsgesetz, das Betriebsverfassungsgesetz oder den Tarifvertrag Öffentlicher Dienst (früher Bundesangestellten-Tarif) geregelt, außerdem können die Regelungen des Bundesreisekostengesetzes (das zudem im Steuerrecht analog Anwendung findet) flexible Lösungen zugunsten älterer Mitarbeiter erschweren.

Von besonderer Relevanz ist in unserem Zusammenhang das seit August 2006 geltende Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz (AGG). Dieses Gesetz verbietet nicht nur, Menschen wegen ihres Geschlechts oder einer Behinderung zu diskriminieren, sondern auch wegen ihres Alters.³⁴ Als Folge des AGG werden Lebensalterstufen in Gesetzen und Tarifverträgen zunehmend durch Erfahrungsstufen abgelöst. Außerdem werden Altershöchstgrenzen für die Verbeamtung oder die Übernahme in unbefristete Arbeitsverhältnisse zunehmend abgebaut. Die Absicht des Gesetzgebers, Altersdiskriminierung zu beseitigen, wirkt sich also insoweit positiv für die „Generation 55plus“ aus. Es hat sich jedoch gezeigt, dass jede Vorschrift, die Ältere schützt, möglicher Weise Jüngere diskriminiert.³⁵ Dadurch ist eine Rechtsunsicherheit entstanden, die es den Personalabteilungen erschwert, z. B. Dienstreisevorschriften, Urlaubs- oder Arbeitszeitregelungen zugunsten älterer MA zu entwickeln oder in stärkerem Maße ältere MA einzustellen.

Während unserer Untersuchung wurde uns in zwei Fällen berichtet, dass Bemühungen, durch Einstellung Älterer die Belegschaft gezielt mit Erfahrungswissen „anzureichern“, auf Grund des AGG schließlich aufgegeben werden mussten. Es ist zu vermuten, dass Widerstände aus dem Personal- bzw. Betriebsrat und die Drohung mit dem AGG sich in diesen Fällen negativ für die Angehörigen der „Generation 55plus“ ausgewirkt hat. Eine konkrete Bestätigung dieser Vermutung ist für einen Außenstehenden verständlicher Weise nicht zu erhalten.

³³ Diese Feststellung korreliert mit dem Vorwurf von über 14 Prozent der befragten Angehörigen der Zielgruppe, es bestehe „Furcht vor zu großer Unabhängigkeit älterer „gestandener“ Mitarbeiter/Gutachter“. Auch hier werden möglicherweise zwei Seiten ein und derselben Medaille sichtbar - jeweils aus unterschiedlicher Sicht.

³⁴ Die Bundesagentur für Arbeit weist daher seitdem alle Stellenanzeigen zurück, die nach einem Bild oder dem Alter fragen.

³⁵ Etwa ein Viertel aller Eingaben bei der Antidiskriminierungsstelle des Bundes stammen von Jüngeren, die sich gegenüber Älteren diskriminiert fühlen.

4.5 Perspektiven für Angehörige der „Generation 55plus“ in den befragten Organisationen und Unternehmen

Die befragten Organisationen und Unternehmen betonten (erwartungsgemäß), dass sie durchaus ein großes Interesse an der Beschäftigung älterer MA haben.³⁶ Drei der befragten Organisationen erwarten, dass die Zahl älterer MA absolut und prozentual in Zukunft steigen wird, drei rechnen eher mit einem gleichbleibenden Anteil der über 55-Jährigen am Gesamtpersonal, während zwei diesen Anteil in Zukunft geringer als heute einschätzen.

Generell wurde betont, dass die Kriterien „alt“ oder „jung“ keine entscheidende Rolle bei der Personalauswahl spielen, sondern das jeweils vorgegebene Anforderungsprofil für die Entscheidung ausschlaggebend sei. Angestrebt werde aber auf jeden Fall ein „Mix“ der Generationen. Folgerichtig gaben daher auch mehrere Organisationen bzw. Unternehmen an, dass sie keine spezifischen Schwerpunkte oder Aufgabenfelder benennen könnten, für die Angehörige der „Generation 55plus“ besonders nachgefragt würden.

Sofern diese Frage jedoch beantwortet wurde, ergab sich ein Bild, das bereits aus der Rückmeldung aus dem Kreis der befragten FK in der Tendenz erkennbar war (→ Abschnitt 3.5).

Demnach werden ältere (erfahrene) Fachkräfte vor allem zur Bearbeitung folgender Aufgabenfelder bevorzugt:

- Transformationsprozesse
- (Globale) Governance-Prozesse
- Rechtsberatung
- Sektorevaluierungen aller Art
- Querschnittsanalysen
- Systemische Beratung
- Organisationsberatung
- Regierungsberatung / Politikberatung vor allem in den Bereichen Energie und Wasser, Entwicklung von Finanzsystemen, Gesundheitsökonomie, Klimaschutz
- Management komplexer Vorhaben (Projekte, Programme)
- Managementberatung
- Manager-Fortbildung
- Wahlbeobachtung

An dieser Stelle sei nochmals daran erinnert, dass beim DED, CIM und den NRO ältere FK durchaus auch für andere eher „traditionelle“ Aufgaben gesucht sind.

Bezüglich der aus Sicht der befragten Organisationen bevorzugten Arbeitsverhältnisse wird eine gewisse Abneigung gegen unbefristete und auch befristete Teilzeitverträge sichtbar. Es wird argumentiert, dass schon jetzt der Anteil der Teilzeit vergleichsweise hoch sei und dies die Organisation der Arbeitsabläufe bisweilen erheblich erschwere.³⁷ In der Tendenz werden befristeten Vollzeit-Arbeitsverhältnisse eindeutig der Vorzug gegeben, da sie nach Auffassung vieler Gesprächspartner aus den kontaktierten Organisationen bzw. Unternehmen den Erfordernissen des Berufsfeldes EZ/IZ am besten entsprechen. Dies gilt auch für die Vergabe von Aufgaben auf der Basis von Honorar/Werkverträgen, an denen ältere Fachkräfte häufig ein besonderes Interesse haben (→ Abschnitt 3.7).

³⁶ Nur in einem Fall wurde die Absicht zu erkennen gegeben, auf Grund der als abnorm alt empfundenen Altersstruktur eine bewusste Verjüngung anzustreben.

³⁷ Die im Rahmen dieser Untersuchung befragten Fachkräfte würden allerdings gerade Teilzeitarbeit bevorzugen. Hier bestehen demnach offenbar Interessengegensätze.

5. Feststellungen und Schlussfolgerungen aus den Untersuchungsergebnissen

- (1) Ein ausgeprägter „Jugendwahn“ – wie er in den vergangenen Jahren in anderen Bereichen des Arbeitsmarktes vorherrschend war – ist im Berufsfeld EZ/IZ nicht festzustellen. Wenn dennoch Angehörige der „Generation 55plus“ Schwierigkeiten haben, in gewünschter Weise Berücksichtigung durch Arbeit- bzw. Auftraggeber zu finden oder in einigen Organisationen diese Altersklasse (insbesondere auf der Führungsebene) unterrepräsentiert ist, so gibt es hierfür verschiedene Ursachen:
 - Eine wenig vorausschauende Personalpolitik in der Vergangenheit hat dazu geführt, dass innerhalb kürzester Zeit eine ganze Generation, die bis dahin die EZ „getragen“ hatte, in den Ruhestand ging bzw. gehen musste. Gleichzeitig wurde versäumt, sich über die Folgen dieses Ereignisses rechtzeitig Gedanken zu machen.
 - Die zunehmende Beschäftigung Nationalen Personals aus den Partnerländern durch deutsche Organisationen/Unternehmen der EZ/IZ hat ebenfalls Auswirkungen auf die Situation der „Generation 55plus“ hierzulande.
 - Ein nicht unbedeutender Teil der in den letzten Jahren ausgeschiedenen Fachkräfte drängt nun auf den Teil-Arbeitsmarkt für Honorarkräfte und Teilzeitstellen. Hierdurch wird das Angebot erhöht mit den üblichen Folgen wie erhöhter Konkurrenzdruck und sinkende Entgelte. Insgesamt gilt, dass ein überdurchschnittlich hoher Prozentsatz der Fachkräfte in der EZ/IZ auch noch in einem Alter einer Erwerbstätigkeit nachgehen möchte (bzw. z. T. auch muss), in dem in anderen Berufsfeldern auch heute noch gewöhnlich der Ruhestand genossen wird.
- (2) Andererseits begünstigt ein breites Spektrum möglicher Arbeitsverhältnisse (befristete und unbefristete Vollzeit- oder Teilzeitarbeit oder freiberufliche Tätigkeit auf Honorarbasis, jeweils im In- oder Ausland) und die Wahlmöglichkeit zwischen unterschiedlichen Betätigungsfeldern verschiedener Arbeit- bzw. Auftraggeber mit jeweils unterschiedlichen Anforderungsprofilen (SES, CIM, DED, GTZ, KfW, BMZ, InWEnt, NRO der Zivilgesellschaft, Consulting-Unternehmen) gerade im Berufsfeld EZ/IZ die Fortführung beruflicher Tätigkeit sogar nach Erreichung des Rentenalters und ermöglicht darüber hinaus die Herstellung einer befriedigenden „work-life-balance“.
- (3) Die inhaltliche und organisatorische Verknüpfung von (staatlicher) EZ/IZ mit der Wirtschaft im Zusammenhang mit dem PPP-Konzept mag einige Angehörige der „Generation 55plus“ befremden und möglicher Weise ausgrenzen. Auf der anderen Seite schafft PPP neue Durchlässigkeiten zwischen dem Berufsbild EZ/IZ und den dort tätigen Organisationen einerseits und Wirtschaftsunternehmen andererseits. Dies eröffnet nicht zuletzt für ältere, erfahrene FK der EZ/IZ neue *berufliche* Perspektiven, die vor einigen Jahrzehnten so noch nicht existierten.
- (4) Eine Minderheit der von Beschäftigungsängsten betroffenen Angehörigen der „Generation 55plus“ war sicherlich nicht willens und/oder fähig, sich konzeptionell, inhaltlich und methodisch der aktuellen EZ/IZ anzupassen. In einem von hohem persönlichem und bisweilen auch „ideologischem“ Engagement geprägten Berufsfeld wie der EZ, ist nicht überraschend, dass einige Fachkräfte nicht bereit sind, von ihnen als Irrwege empfundene Paradigmenwechsel mitzumachen. Der Preis hierfür ist u. U., sich aus dem Berufsfeld EZ/IZ verabschieden zu müssen.

- (5) Die „Generation 55plus“ im Berufsfeld EZ/IZ hat ihre Anliegen bisher allenfalls im Teilbereich GTZ in Ansätzen für eine interessierte Öffentlichkeit erkennbar artikuliert und thematisiert.³⁸
- (6) Arbeitsrechtliche und bürokratische Hemmnisse verhindern oder erschweren kreative und flexible Lösungen, die die vermehrte Beschäftigung älterer MA fördern könnten.
- (7) Die Organisationen und Unternehmen der deutschen EZ/IZ haben offenbar strategisch noch nicht in angemessener Weise auf den demografischen Wandel reagiert, der in seiner gesellschaftlichen und arbeitsmarktpolitischen Bedeutung durchaus mit der „gender-Frage“ der letzten Dekaden vergleichbar ist. Dies ist nicht nur aus übergeordneter gesellschaftspolitischer Sicht zu bedauern, sondern könnte sich langfristig auch für die personalpolitische Situation der Organisationen in der EZ/IZ selbst negativ auswirken. Dies um so mehr, als sich die Anforderungsprofile – zumindest in der staatlichen EZ/IZ – immer mehr denjenigen in anderen Wirtschaftssektoren (etwa der Unternehmens- und Finanzberatung, der Energie- und Wasserwirtschaft usw.) annähern, was nach den Beobachtungen des Verfassers schon jetzt zu einem verstärkten Wettbewerb um die besten Köpfe führt.³⁹
- (8) Die innerbetrieblichen Maßnahmen zur optimalen Nutzung des in den Organisationen und Unternehmen der EZ/IZ vorhandenen Erfahrungswissens der „Generation 55plus“ erscheinen – von Ausnahmen abgesehen – sowohl unter quantitativen wie qualitativen Gesichtspunkten verbesserungswürdig. Ein effektives (nicht nur auf die Anlage von Datenbanken beschränktes) Wissensmanagement innerhalb des Berufsfeldes EZ/IZ, das den Austausch zwischen befristet (im Ausland) Angestellten sowie Honorarkräften/Gutachtern einerseits und dem im Inland beschäftigten Kernpersonal andererseits gewährleistet, findet nach unseren Beobachtungen kaum statt.⁴⁰ Dies erschwert u. E. „state-of-the-art“-Lösungen bei der Konzeptionsentwicklung und auch der Planung und Durchführungen von Projekten und Programmen.

6. Empfehlungen

6.1 Empfehlungen an die Angehörigen der „Generation 55plus“ - (Die Zielgruppen-Ebene) -

- (1) Die Angehörigen der „Generation 55plus“ sollten ihre Anliegen und Vorstellungen artikulieren und zu gegebener Zeit in gebündelter Form in die entsprechenden Foren bzw. Gremien (insbesondere die jeweiligen MA-Vertretungen), aber auch in den öffentlichen Diskurs über den demografischen Wandel und seine Folgen einbringen.⁴¹

³⁸ Das Rückkehrerforum GGRG e.V. – das im Übrigen nicht nur GTZ- CIM- und Fachkräften anderer staatlicher und nicht-staatlicher Organisationen, sondern auch Freischaffenden mit vergleichbaren Erfahrungen in der EZ offen steht – hat beispielsweise für den Monat Mai 2009 erstmals zu einem Seminar mit dem Thema „*Human Resources in der IZ – Berufliche Perspektiven*“ eingeladen.

³⁹ So umwarb etwa das bekannte Beratungsunternehmen Ernst & Young im März 2009 junge Akademiker auf großen Werbeflächen in deutschen Bahnhöfen mit dem Slogan: „*Mehr von der Welt erleben – von Anfang an!*“ Im Hintergrund waren symbolträchtige Bilder fremder Länder zu sehen, wie etwa das Taj Mahal, die Chinesische Mauer oder der Corcovado.

⁴⁰ Vereinzelte Initiativen wie die in der GTZ von der früheren Abteilung 424 eingeführten regelmäßigen „jours fixes“, an denen grundsätzlich sowohl die jeweiligen MA der Zentrale, als auch zurückgekehrte oder auf Urlaub befindliche AMA und freiberufliche Gutachter/-innen teilnehmen konnten, stellen lobenswerte Ausnahmen dar.

⁴¹ Die vorliegende Untersuchung wird als ein Schritt in diese Richtung verstanden.

- (2) Die im Berufsfeld EZ/IZ bereits existierenden Netzwerke der „Generation 55plus“ sollten sich abstimmen und ihre Aktionen nach Möglichkeit koordinieren, wobei sich das Rückkehrerforum GGRG e. V. als Kristallisationskern anbieten könnte. Eine stärkere Koordinierung würde die „Hebelwirkung“ und Breitenwirksamkeit der bisher vereinzelt vorgebrachten Anliegen zweifellos erhöhen.
- (3) Älteren MA der EZ wird dringend empfohlen, sich rechtzeitig, kontinuierlich und intensiv über neue Trends in der EZ/IZ zu informieren. Dies aus zwei Gründen: Zum einen, um den eigenen Fortbildungsbedarf zu ermitteln und zum anderen, um entscheiden zu können, ob nicht u. U. ein anderes berufliches Aufgabenfeld auch außerhalb der EZ/IZ gesucht werden sollte.
- (4) Die Angehörigen der „Generation 55plus“ sollten auch das ganze Spektrum verschiedener Arbeit- bzw. Auftraggeber im Berufsfeld EZ/IZ mit deren höchst unterschiedlichen Angeboten im Blick behalten: BMZ/Evaluierungsreferat, KfW, GTZ (Kerngeschäft,/IS/CIM)⁴², DED, InWEn (ebenfalls Kern- und Drittgeschäft), Hilfswerke der Zivilgesellschaft und private Consulting-Wirtschaft. (Hinzu kommen natürlich noch EU und UN-Organisationen.) In Fällen, in denen es nicht mehr um eine Erwerbstätigkeit geht, ist auch eine Tätigkeit im Rahmen des SES denkbar.

6.2 Empfehlungen an den Verein „Freunde und Förderer des Seminars für Ländliche Entwicklung“

- (1) Es wird empfohlen, die Ergebnisse dieser Studie den in die Untersuchung einbezogenen Organisationen und Unternehmen zugänglich zu machen und bei Interesse diese Ergebnisse - möglicher Weise gemeinsam mit dem „Rückkehrerforum GGRG e.V. – mit diesen zu diskutieren.
- (2) Der Förderverein sollte das Ergebnis der Untersuchung einer breiteren Fachöffentlichkeit vorstellen und im weiteren Verlauf das „follow-up“ der gewonnenen Erkenntnisse im Auge behalten.
- (3) Sofern die in dieser Studie empfohlenen Maßnahmen kostenträchtig sind, sollte der Förderverein bemüht sein, die notwendigen Mittel bei den infrage kommenden öffentlichen (BMZ, GTZ, Bundesanstalt für Arbeit?) oder auch privaten (Verband Beratender Ingenieure und Consultants?) Stellen einzuwerben.

6.3 Empfehlungen an das Seminar für Ländliche Entwicklung

- (1) Ausgewählte Module des aktuellen Postgraduiertenkurses des Seminars für Ländliche Entwicklung (SLE) sollten sowohl interessierten Mitgliedern des Vereins wie auch anderen (älteren) FK der EZ/IZ in 1-2-wöchigen „Refresher-Kursen“ angeboten werden, um sie mit neuen Strategien und Konzepten und den daraus abgeleiteten veränderten Anforderungsprofilen vertraut zu machen.
- (2) Das SLE sollte durch regelmäßige Befragung seiner Absolvent/-innen Erkenntnisse über die Nützlichkeit der in den SLE-Kursen vermittelten Kenntnisse für die Praxis gewinnen. Er sollte sich bemühen, durch Rückkopplung dieser Erkenntnisse – neben

⁴² Offene Stellen werden aus einem zentralen Ressourcenpool besetzt, in dem die Kompetenzen aller GTZ (A)MA dokumentiert sind. Der Pool steht auch den integrierten Fachkräften bei CIM offen. Ergänzt wird er durch externe Personen, die sich bei Interesse an einer zukünftigen Mitarbeit mittels eines e-recruiting-Systems registrieren lassen können.

den „Nachfragern“ der Absolvent/-innen (BMZ, KfW, GTZ etc.) – einen stärkeren Einfluss auf die Gestaltung künftiger Kurse zu nehmen.

- (3) Das SLE könnte auch daran denken, eine in regelmäßigen Abständen aktualisierte Broschüre für seine (daran interessierten) Absolvent/-innen zu erstellen, die einen systematischen Überblick über die verschiedenen Einsatzmöglichkeiten (inkl. der jeweiligen Bedingungen und Verfahren) von Angehörigen der „Generation 55plus“ verschafft. Der Überblick sollte auch auf Betätigungsmöglichkeiten außerhalb der EZ/IZ (etwa in der Erwachsenenbildung oder Öffentlichkeitsarbeit) hinweisen. Die Information sollte sich allerdings jeweils auf Eckdaten beschränken und nicht ins Detail gehen.
- (4) Eine weitere Aktivität des SLE könnte darin bestehen, seine (interessierten) Absolvent/-innen regelmäßig in geeignet erscheinender Form über relevante Fortbildungsveranstaltungen zu informieren, möglicherweise auch solche, die in keinem unmittelbaren Zusammenhang mit EZ/IZ stehen (wie z. B. die Kurse des Europäischen Zentrums für Arbeitnehmerfragen/EZA in Königswinter oder des Instituts für Systemische Beratung/IsB in Wiesloch), aber im Hinblick auf die Neuorientierung in einer fortgeschrittenen und/oder abschließenden Erwerbsphase u. U. neue Perspektiven aufzeigen können.

6.4 Empfehlungen an die Organisationen und Unternehmen der Deutschen EZ/IZ (Durchführungsebene)

- (1) Die Organisationen und Unternehmen sollten damit beginnen, langfristige Strategien im Hinblick auf die Folgen des demografischen Wandels zu entwickeln und daraus verbindliche Leitlinien für ihre Personalpolitik ableiten. Dabei sollten die bereits vorliegenden Erfahrungen und Erkenntnisse etwa des „Demografie-Netzwerks“ oder der in Frage kommenden Einrichtungen im Bereich von Wissenschaft und Forschung berücksichtigt werden.
- (2) Die Organisationen bzw. Unternehmen sollten insbesondere erwägen, das ihnen zur Verfügung stehende (oder auch fehlende!) „intellektuelle Kapital“ systematisch mit Hilfe der Wissensbilanz-Methode (Anlage 8) zu analysieren und daraus ihre personalpolitischen Entscheidungen ableiten. Ziel sollte dabei eine lebensphasengerechte Personalentwicklung sein, die neben der stärkeren Berücksichtigung älterer MA u. a. auch die Überfrachtung (Leistungsverdichtung) mittlerer Jahrgänge in den Blick nimmt.
- (3) Organisationen und Unternehmen sollten ältere MA insbesondere für Aufgaben der Konzeptionsentwicklung und Qualitätssicherung berücksichtigen. Sie sollten verstärkt auch als „scouts“ und „Paten“ für Themen hoher Priorität eingesetzt werden, die losgelöst vom Alltagsgeschäft mit Augenmaß und Differenziertheit über einen längeren Zeitraum bearbeitet werden müssen.⁴³
- (4) Besonderes Augenmerk sollte der Frage gewidmet werden, wie altersspezifische Fähigkeiten und Schwächen durch entsprechende Organisationsstrukturen bzw. Arbeitsabläufe ausgeglichen werden können. Der Umgang mit den modernen Methoden der Beschaffung, Aufbereitung und Präsentation von Daten (also der IT-Bereich) kann hier als Beispiel genannt werden. Die Metapher von der „Eier legenden Wollmilchsau“ in der EZ spiegelt ein Leitbild wider, das man seit den Erkenntnissen eines Adam

⁴³ Häufig werden in diesem Zusammenhang „ad hoc“ erhebliche Ressourcen für fragwürdige und teure Expertisen aufgewendet. Diese könnten von Älteren mit mehr Zeit, weniger persönlichen finanziellen Verwertungsinteressen, mit Abstand zur Organisation und doch in Verbundenheit und einem guten Gefühl für das, was „passt“ erstellt werden.

Smith (1723 – 1790) über die effizienzsteigernden Wirkungen der Arbeitsteilung eigentlich für überwunden halten müsste.

- (5) Wir empfehlen, Arbeitssituationen zu schaffen, die der Lebensphase älterer MA entspricht. Diese Lebensphase ist häufig u. a. geprägt von dem Wunsch, eine befriedigende „work-life-balance“ zu finden. Es wäre in diesem Zusammenhang daran zu denken, die Gleichbehandlungsbeauftragten mit dem Mandat auszustatten, sich auch um die Stellung älterer MA im jeweiligen Betrieb zu kümmern. Des Weiteren könnte daran gedacht werden, das Audit „berufundfamilie®“ (dem sich die meisten von uns befragten Organisationen und Unternehmen bereits unterziehen) um den Aspekt „Beruf und Alter“ zu ergänzen.⁴⁴
- (6) Es wird empfohlen, weniger Anstrengungen auf die Pflege von Datenbanken (die in der Praxis häufig wenig genutzt werden) zu verwenden und stattdessen größeren Wert auf die Entwicklung von Modellen intergenerativen Lernens zu legen. Wissenssicherung und Wissenstransfer sollten „organisch“ in der jeweiligen Organisation verankert werden, was am besten durch geeignete Formen des in den Arbeitsprozess integrierten „expertise-sharing“, „mentoring“, „coaching“, der kollegialen Beratung und Bildung altersgemischter Teams gewährleistet werden kann. Das individuelle Erfahrungswissen der von langjährigen Auslandsaufenthalten zurückkehrenden MA sollte innerbetrieblich durch geeignete „de-briefing“-Methoden in die jeweiligen Organisationen und Unternehmen besser verwertet werden.

6.5 Empfehlungen an das BMZ (politische Ebene)

- (1) Das BMZ sollte ein übergeordnetes Interesse daran entwickeln, dass der deutschen EZ/IZ in ihrer Gesamtheit langfristig, d.h. auch in Zeiten des zu erwartenden Fachkräftemangels aufgrund einer abnehmenden Bevölkerung, ein ausreichendes und altersgemischtes Reservoir hoch qualifizierter Fachkräfte zur Verfügung steht. Nur so kann die Umsetzung anspruchsvoller entwicklungspolitischer Vorgaben auf Dauer gewährleistet werden. Neben der und analog zur schon jetzt vielfältig betriebenen Nachwuchsförderung durch das BMZ sollten daher Maßnahmen zur besseren (d. h. intensiveren und längeren) Nutzung der beachtlichen Potenziale älterer FK in der EZ ergriffen werden. Entsprechende Bemühungen wären auch als Beitrag des Ministeriums zur Erfüllung der mit der „Lissabon-Strategie der EU für Wachstum und Beschäftigung“ eingegangenen Verpflichtungen der Bundesregierung zu betrachten.
- (2) Das BMZ sollte Überlegungen anstellen, wie das große Erfahrungspotenzial älterer Fachkräfte der EZ bei der Formulierung seiner Entwicklungsstrategien und Konzepte stärker eingebunden werden kann. Die Rückkopplung mit dem jahrzehntelangen praktischen Erfahrungswissen dieser FK würde es ermöglichen, neue Ansätze in der EZ/IZ frühzeitig auf Sinnhaftigkeit und Realitätsgehalt hin zu überprüfen.⁴⁵

⁴⁴ Das Audit berufundfamilie® wurde 1995 von der Gemeinnützigen Hertie-Stiftung im Rahmen des Projekts „Familienorientierte Personalpolitik“ entwickelt und steht unter der Schirmherrschaft der Bundesministerien für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSJ) und Wirtschaft und Technologie (BMWi).

⁴⁵ Die von Ministerialdirektor Winfried Böll (BMZ) in den 1970er und 1980er Jahren einberufenen und der Deutschen Stiftung für Internationale Entwicklung (heute InWEnt) organisierten „Sommerseminare“ in der Villa Borsig (Berlin) stellten seinerzeit ein hervorragendes Forum für die hier angesprochenen Rückkopplungseffekte zwischen Praxis und Politik dar. Zu den einwöchigen Veranstaltungen wurden einmal im Jahr sowohl Beamte des Ministeriums als auch MA der verschiedensten staatlichen und nichtstaatlichen Organisationen eingeladen. (Das Spektrum reichte von Abteilungsleitern der KfW bis zu Auslandsmitarbeiter/-innen etwa des Weltfriedensdienstes e. V.).

- (3) Zur Umsetzung der vorgenannten Empfehlungen könnte das BMZ u. a. im Kabinett die Novellierung bestimmter, den Arbeitsmarkt und die Verfassung der Betriebe regelnder Gesetze zur Sprache bringen, die gegenwärtig eine bessere Integration Älterer in den Arbeitsprozess erschweren oder gar verhindern. In ähnlicher Weise könnten Initiativen ergriffen werden, die auf eine Überarbeitung bzw. Ergänzung des Audits „berufundfamilie®“ abzielen.
- (4) Des Weiteren sollte das BMZ - analog der „gender-Debatte“ früherer Jahre - in den entsprechenden Aufsichtsgremien mit den mit Umsetzung der deutschen EZ/IZ befassten Organisationen einen Diskurs darüber führen, wie das Potenzial der „Generation 55plus“ noch besser genutzt werden kann.

7. Verzeichnis der Anlagen:

- Anlage 1** Liste der Kontaktpersonen
- Anlage 2** Die Ausbildung am Seminar für Ländliche Entwicklung (SLE)
- Anlage 3** Fragebogen (Einbezogene Organisationen und Unternehmen der EZ/IZ)
- Anlage 4** Fragebogen (Angehörige der „Zielgruppe“)
- Anlage 5** Überblick über die einbezogenen Organisationen und Unternehmen
- Anlage 6** Fachliche Schwerpunkte der GTZ (Stand: 31. 12. 2008)
- Anlage 7** Die Zehn Goldenen Regeln des Demografie-Netzwerks (ddn e.V.)
- Anlage 8** Das Management-Instrument „Wissensbilanz“

Liste der Kontaktpersonen:

Bundesministerium für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung, Bonn

Dorothee Fiedler, Leiterin der Unterabteilung 22 „Grundsätze und Qualitätssicherung der Zusammenarbeit mit Ländern und Regionen“

Susanne Dorasil, Leiterin des Referats 300, „Wirtschaftspolitik, Finanzsektor“

Kordula Mehlhart, Leiterin des Referats 101 „Allgemeine Personalangelegenheiten und Personalentwicklung“ (Telefon-Interview)

Michaela Zintl, Leiterin des Referats 120 „Evaluierung der Entwicklungszusammenarbeit/Außenrevision“ (Telefon-Interview)

Deutsche Welthungerhilfe e.V., Bonn

Annette Ptassek, Leiterin der Fachgruppe Personal

Senior Experten Service (SES), Bonn

Dr. Susanne Nonnen, Geschäftsführerin

Deutscher Entwicklungsdienst gGmbH (DED), Bonn

Fred Kastenholz, Leiter des Referats „Personalwesen hauptamtliche Mitarbeiter“

Suzanne Gentges, Leiterin der Gruppe „Anwerbung und Auswahl der Entwicklungshilfe“

Internationale Weiterbildung und Entwicklung gGmbH (InWEnt), Bonn

Claudia Debusmann, Teamleitung Personalreferenten, stellv. Abteilungsleiterin

Evangelischer Entwicklungsdienst e.V. (EED), Bonn

Jörg Schwieger, Referatsleiter „Programmqualifizierung und Service“,

Frank Rissmann, Referatsleiter „Beratungsdienste“

Bischöfliches Hilfswerk Misereor e.V., Aachen

Herr Michael Kaufung, Personalabteilung (Telefon-Interview)

Kreditanstalt für Wiederaufbau (KfW), Frankfurt

Susanne Schäfer (MA), Prokuristin, Konzern-Personalentwicklung & Führungskräftebetreuung

Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit (GTZ) GmbH, Eschborn

Paul Soemer, Abteilungsleiter „Grundlagen der Personalarbeit“

Marie-Antoinette Bour, Koordinatorin „Personalressourcen-Management (PRM)“, Bereich Afrika

Joelle Fengler, Leiterin des Kontaktbüros Rückkehrerforum GGRG e. V. in der GTZ

Particip GmbH & Co. KG, Freiburg

Florence Vogtmann, Assistentin der Geschäftsführung

AGEG Consultants eG, Kirchheim / Teck

Dr. Reinhard Koppenleitner, Geschäftsführer a.i. (Telefon-Interview)

GFA Consulting Group GmbH, Hamburg

Dr. H.-Christoph Schaefer-Kehnert, CEO

Dr. Edda Meinheit, Head of Recruiting Department

Institut für Systemische Beratung, Wiesloch

Rebecca Wingels, Wiss. Mitarbeiterin (Telefon-Interview)

Freunde und Förderer des Seminars für Ländliche Entwicklung e.V., Humboldt-Universität, Berlin

Dr. Hannelore Börgel, Vorstandsvorsitzende

Christian Berg, Geschäftsführer

Jürgen Hopp, Stellvertretender Vorstandsvorsitzender

Dr. Gerald Rathert, Schatzmeister

Dr. Theo Rauch, von 1988 bis 1993 hauptamtlicher wiss. Mitarbeiter am, seit 1994 ständiger externer Dozent am SLE

Seminar für Ländliche Entwicklung (SLE), Berlin

Dr. Alexander Proehl, wissenschaftlicher Mitarbeiter (Telefon-Interview)

Die Ausbildung am Seminar für Ländliche Entwicklung (SLE)

Das SLE ist eine Einrichtung der Landwirtschaftlich-Gärtnerischen Fakultät (LGF) der Humboldt-Universität zu Berlin, an dem seit über 45 Jahren Universitätsabsolvent/-innen im Rahmen eines einjährigen Postgraduiertenstudiums für anspruchsvolle Aufgaben in der internationalen Entwicklungszusammenarbeit (EZ) qualifiziert werden.

Gegründet wurde das SLE 1962 als „Seminar für Landwirtschaftliche Entwicklung“. Mit seinem damaligen fachlichen Schwerpunkt auf tropischer und subtropischer Landwirtschaft gehörte das Seminar zum Fachbereich „Internationale Agrarentwicklung“ der Technischen Universität Berlin. Im Zuge der Neuorganisation der Berliner Universitäten nach der deutschen Wiedervereinigung wurde das SLE 1992 der LGF angegliedert. Der Fokus der interdisziplinären Ausbildung blieb auf der Entwicklung des ländlichen Raums, allerdings traten politische neben agrarwirtschaftliche Fragestellungen und es wurden methodische, planerische und Managementkompetenzen zunehmend wichtiger. So wurde das Seminar 1994 in „Seminar für Ländliche Entwicklung“ umbenannt. Seit geraumer Zeit haben weniger als die Hälfte (40%) der jährlich bis zu 20 Seminarteilnehmer/-innen ein agrar- oder naturwissenschaftliches Studium abgeschlossen, die Mehrzahl (60%) hat einen wirtschafts- oder sozialwissenschaftlichen oder anderen fachlichen Hintergrund (z. B. Jura, Verwaltungswissenschaften, Psychologie).

Das 12-monatige Postgraduiertenstudium bietet den Teilnehmer/-innen neben einem Kursprogramm, welches kontinuierlich den sich wandelnden Anforderungen des Berufsfelds internationale EZ angepasst wird, mit einem 3-monatigen Auslandsprojekt die Möglichkeit, im Auftrag einer EZ-Organisation (GTZ, KfW, FAO, DED, Welthungerhilfe usw.) ihre fachlichen und methodischen Kenntnisse und Fähigkeiten für die Lösung eines Problems der Organisation bzw. die Bearbeitung eines aktuellen entwicklungspolitischen Themas an einem konkreten Fall einzusetzen.

Die Ausbildung am SLE ist eng an die entwicklungspolitische Praxis angebunden und legt heute, anders als während der ersten 1-2 Dekaden seiner Geschichte, den Schwerpunkt sehr viel weniger auf die fachliche Wissensvermittlung als vielmehr auf die Stärkung kommunikativer, analytischer und methodischer Kompetenzen, legt dabei das Konzept des „Erfahrungslernens“ zugrunde und vermittelt seine Lehrinhalte handlungs- und problemorientiert. Die Absolvent/-innen des SLE (inzwischen rund 800 in aus 46 Jahrgängen) nehmen zu über 90% eine Tätigkeit als EZ-Fachkraft auf. Zahlreiche ‚SLEler/-innen‘ früherer Jahrgänge bekleiden heute verantwortungsvolle Positionen in der Fach- und Führungsebene entwicklungspolitischer Organisationen.

Quelle: Verein der Freunde und Förderer des Seminars für Ländliche Entwicklung e. V.

SLE-Studie „Perspektiven der ‚Generation 55+‘ in der EZ“

- Leitfragen an Organisationen / Consultingunternehmen -

1. Name der Organisation:

2. Zahl der Mitarbeiter/-innen mit Hochschul- oder vergleichbarem Abschluss:

Insgesamt: weiblich: männlich:

davon

- **Fest angestellt:** weiblich männlich:

- **Mit befristeten Verträgen:** weiblich: männlich:

- **Inland:** weiblich: männlich:

- **Ausland:** weiblich: männlich:

3. Zahl der Mitarbeiter/-innen in verschiedenen Altersstufen

	< 40 Jahre		41-54 Jahre		55 - 60 Jahre		61 - 67 Jahre	
	Weiblich	Männlich	Weiblich	Männlich	Weiblich	Männlich	Weiblich	männlich
Insgesamt								
davon:								
Fest angestellt								
Mit befristeten Verträgen								
Inland								
Ausland								

4. Gründe, die für eine Beschäftigung älterer Mitarbeiter/-innen sprechen^{*)}

- Langjährige berufliche Erfahrung

völlig unwichtiger Grund

--	--	--	--	--

 sehr wichtiger Grund

- Kenntnis fremder Kulturen, Lebensbedingungen etc.

völlig unwichtiger Grund

--	--	--	--	--

 sehr wichtiger Grund

- Sprachkenntnisse

völlig unwichtiger Grund

--	--	--	--	--

 sehr wichtiger Grund

- Zahlreiche Kontakte im In- und Ausland (Netzwerke)

völlig unwichtiger Grund

--	--	--	--	--

 sehr wichtiger Grund

- Hohe Flexibilität (etwa aufgrund der familiären Situation)

völlig unwichtiger Grund

--	--	--	--	--

 sehr wichtiger Grund

- Fachliche Qualifikationen, über die jüngere Mitarbeiter/-innen u. U. nicht verfügen

völlig unwichtiger Grund

--	--	--	--	--

 sehr wichtiger Grund

- Positive Referenzen aus der Zusammenarbeit in der Vergangenheit

völlig unwichtiger Grund

--	--	--	--	--

 sehr wichtiger Grund

- Bevorzugung älterer Experten durch die Partnerländer (bei Auslandsmitarbeiter/-innen und Gutachter/-innen)

völlig unwichtiger Grund

--	--	--	--	--

 sehr wichtiger Grund

- Sonstige: (bitte kurz erläutern)

-

^{*)} Zutreffende Antworten zu den Ziffern (4) bis (9) bitte jeweils durch Häkchen (✓) kenntlich machen.

5. Gründe, die eher gegen einen Einsatz älterer Mitarbeiter/-innen sprechen

- Eingeschränkte Einsatzmöglichkeit aufgrund nachlassender Leistungsfähigkeit (z. B. Tropentauglichkeit)

völlig unwichtiger Grund

--	--	--	--	--

 sehr wichtiger Grund

- Mangelnde Kenntnis der neuesten Trends, methodischen Ansätze und Konzepte

völlig unwichtiger Grund

--	--	--	--	--

 sehr wichtiger Grund

- Mangelnde Kenntnis im Bereich EDV, Internet, Präsentation etc.

völlig unwichtiger Grund

--	--	--	--	--

 sehr wichtiger Grund

- Entstehung neuer prioritärer Arbeitsfelder, für die ältere Fachkräfte oft nicht hinreichend qualifiziert sind

völlig unwichtiger Grund

--	--	--	--	--

 sehr wichtiger Grund

- Personalpolitische Überlegungen (wie z. B. bewusste Verlagerung von Verantwortung auf jüngere Mitarbeiter/-innen)

völlig unwichtiger Grund

--	--	--	--	--

 sehr wichtiger Grund

- Befürchtete Generationenkonflikte innerhalb der Organisation, Störung der hierarchischen Strukturen (evtl. auch Widerstände durch Mitarbeitervertretung)

völlig unwichtiger Grund

--	--	--	--	--

 sehr wichtiger Grund

- Ablehnung älterer Experten durch die Partnerländer (bei Auslandsmitarbeiter/-innen und Gutachter/-innen)

völlig unwichtiger Grund

--	--	--	--	--

 sehr wichtiger Grund

- Kosteneinsparungen

völlig unwichtiger Grund

--	--	--	--	--

 sehr wichtiger Grund

- Sonstige (bitte erläutern):

6. Aufgabenfelder, in denen der Einsatz älterer vis-à-vis jüngerer Mitarbeiter/-innen besonders sinnvoll erscheint

- Sektorale Schwerpunkte: (z. B. Agrarförderung, Organisationsentwicklung...)
- Durchführungsaufgaben im operativen Bereich (Projektmanagement und – durchführung)

unwichtiges Aufgabenfeld

--	--	--	--	--

 sehr wichtiges Aufgabenfeld

- Planung, Evaluation, Beratung, backstopping

unwichtiges Aufgabenfeld-

--	--	--	--	--

 sehr wichtiges Aufgabenfeld

- Training, Moderation, Coaching

unwichtiges Aufgabenfeld-

--	--	--	--	--

 sehr wichtiges Aufgabenfeld

- Forschung, Konzeptionsentwicklung

unwichtiges Aufgabenfeld

--	--	--	--	--

 sehr wichtiges Aufgabenfeld

- Sonstiges (bitte erläutern):

7. Bevorzugte Arbeitsverhältnisse für ältere Mitarbeiter/-innen

- Vollzeit

Weitgehend irrelevant

--	--	--	--	--

 Besonders bevorzugt

- Teilzeit

Weitgehend irrelevant

--	--	--	--	--

 Besonders bevorzugt

- Unbefristete Verträge

Weitgehend irrelevant

--	--	--	--	--

Besonders bevorzugt

- Zeitverträge

Weitgehend irrelevant

--	--	--	--	--

Besonders bevorzugt

- Honorarverträge

Weitgehend irrelevant

--	--	--	--	--

Besonders bevorzugt

- Bemerkungen:

- 8. Haben Sie in Ihrer Organisation / Ihrem Unternehmen verbindliche Leitlinien entwickelt im Hinblick auf die Beschäftigung älterer Fachkräfte (ggf. bitte erläutern)**

Ja

Nein

- 9. Welche Maßnahmen führen Sie bereits durch oder planen Sie für die Zukunft, um das Potenzial älterer Mitarbeiter optimal zu nutzen?**

- 10. Wird die Zahl älterer Mitarbeiter/-innen in der Organisation im Vergleich zur gegenwärtigen Situation tendenziell künftig**

- eher zunehmen?
oder
- eher abnehmen?
 - oder
 - in etwa gleich bleiben?

Hinweis: Es ist geplant, die vorstehenden Fragen in einem Gespräch mit dem Gutachter weiter abzuklären und zu vertiefen.

DER FRAGEBOGEN WIRD NAMENTLICH NICHT KENNTLICH GEMACHT UND NICHT AN DRITTE WEITER GEGEBEN!

SLE-Studie zu „Perspektiven der ‚Generation 55+‘ in der Entwicklungszusammenarbeit“

- Leitfragen an „Zielgruppe“ -¹⁾

- 1. Alter:**
- 2. Geschlecht:** männlich / weiblich
- 3. (Hoch)schulabschluss als:**
- 4. Beruflich tätig als (Fachbereich):**
- 5. In den letzten 25 Jahren vorwiegend tätig**
 - im Inland
 - im (außereuropäischen) Ausland
 - etwa zu gleichen Teilen im In- und Ausland
- 6. Art der Arbeitsverhältnisse in den letzten 25 Jahren:**
 - Fest angestellt (Zahl der Jahre:)davon bei
 - Staatlichen Institutionen (Zahl der Jahre:)
 - Nicht-Regierungsorganisationen (Zahl der Jahre:)
 - (Consulting)firmen (Zahl der Jahre:)

¹⁾ Bei alternativen Möglichkeiten zutreffende Antwort bitte jeweils durch Häkchen (√) kenntlich machen.

- befristet angestellt (Zahl der Jahre:)
- Staatlichen Institutionen (Zahl der Jahre:)
- Nicht-Regierungsorganisationen (Zahl der Jahre:)
- (Consulting)firmen (Zahl der Jahre:)
- freiberuflich (Zahl der Jahre:)

7. Art der Tätigkeit (Mehrfachnennung möglich):

- (Projekt)management, Projektdurchführung
- Planung, M+E
- Beratung in spezifischen Fachgebiet(en)
- Forschung, Konzeptionsentwicklung
- Ausbildung, Moderation / coaching
- Sonstiges (bitte erläutern):

8. Zur Zeit bin ich

Im Rahmen der EZ tätig

Ohne Bezug zur EZ tätig

Und zwar

- fest angestellt
- befristet angestellt
- selbständig / auf Honorarbasis

Bemerkung:

9. Als meine persönlichen Stärken sehe ich an: (Mehrfachnennungen möglich)

- Berufliche Erfahrung (nach Möglichkeit spezifizieren)²⁾
- Kenntnis fremder Kulturen, Lebensbedingungen etc. (Bitte Länder/Region angeben, in denen diese Kenntnisse erworben wurden)
- Sprachkenntnisse (bitte erläutern)
- Zahlreiche („gewachsene“) Kontakte / Netzwerke im In- und Ausland
- Flexibilität (etwa aufgrund der familiären Situation)
- Sonstige (bitte ggfs. erläutern):

10 Ihrer eigenen Einschätzung nach: Haben Sie möglicherweise eines oder mehrere der folgenden „komparativen Defizite“ im Vergleich mit Ihren jüngeren Kolleginnen und Kollegen?

- Eingeschränkte Einsatzmöglichkeit aufgrund nachlassender Leistungsfähigkeit (z. B. Tropentauglichkeit)?
- Mangelnde Kenntnis der neuesten Trends, methodischen Ansätze und Konzepte?
- Mangelnde Kenntnis neuerer Techniken der elektronischen Datenverarbeitung, Kommunikation, Präsentation etc.?
- Entstehung neuer Arbeitsfelder, für die Sie nicht hinreichend ausgebildet wurden ?
- Sonstige (bitte ggfs. erläutern)?

11. Welche Maßnahmen erwarten Sie von Ihren (potentiellen) Arbeit- bzw. Auftraggebern, um der spezifischen Situation älterer Mitarbeiter gerecht zu werden und deren Potenzial optimal zu nutzen? (Bitte stichwortartig erläutern)

12. Haben Sie konkrete Beispiele dafür, dass in der Vergangenheit Ihre Mitarbeit von Arbeit- bzw. Auftraggebern explizit aufgrund Ihrer langjährigen Berufserfahrung gefragt war? (Nach Möglichkeit erläutern)

JA

NEIN

²⁾ Gedacht wird hier z. B. an praktische Erfahrungen in der Anwendung von Methoden und Konzepten, Überblick über „best practices“, Kommunikation und Teambildung, Kenntnisse von Institutionen und Organisationen etc.

13. Haben Sie Hinweise darauf, dass in der Vergangenheit Ihre Mitarbeit von Arbeit- bzw. Auftraggebern aufgrund Ihres fortgeschrittenen Alters abgelehnt wurde?

JA

NEIN

14. Konkret erfahrene bzw. vermutete Gründe (auf Seiten der Arbeit- bzw. Auftraggeber) für einen Verzicht auf Ihre (künftige) Beschäftigung im EZ-Bereich³⁾ (Mehrfachnennungen möglich)

- Eingeschränkte Einsatzmöglichkeit aufgrund nachlassender körperlicher und / oder geistiger Leistungsfähigkeit (z. B. Tropentauglichkeit)
- Mangelnde Kenntnis der neuesten Trends, methodischen Ansätze und Konzepte
- Entstehung neuer prioritärer Arbeitsfelder, für die ältere Fachkräfte nicht hinreichend qualifiziert erscheinen
- „Seilschaften“ jüngerer Kollegen, „Wegbrechen“ persönlicher Beziehungen zu früheren Kollegen, Ansprechpartnern, Auftraggebern etc.
- Bemühungen um Kostenreduzierung, Einsparungen
- Furcht vor zu großer (finanzieller, mentaler) Unabhängigkeit älterer („gestandener“) Mitarbeiter
- Generationenkonflikte und sonstige Widerstände innerhalb der Organisationen, Störung der hierarchischen Strukturen
- Personalpolitische Überlegungen der Geschäftsführungen (z. B. „Jugendwahn“)
- Ablehnung älterer Experten durch die Partnerländer
- Sonstige (bitte erläutern):

15. Bevorzugte Tätigkeit(en) in der Zukunft

- Inland / Ausland / Beides
- Vollzeit / Teilzeit
- Fest angestellt / befristet angestellt / freiberuflich

³⁾ Hier wäre jeweils fest zuhalten, ob es sich um tatsächlich erfahrene oder vielmehr erwartete Schwierigkeiten handelt. (Ggfs. konkrete Beispiele erfassen.)

- Bevorzugte Aufgabenfelder (Mehrfachnennungen möglich)
 - Management im operativen Bereich
 - Planung, Evaluation, Beratung, backstopping
 - Training, Moderation, coaching
 - Forschung, Konzeptionsentwicklung

Sonstiges (bitte erläutern):

Ich bin grundsätzlich bereit und in der Lage, ein vertiefendes Gespräch über die Thematik zu führen und zwar

in (Ort): an folgenden Terminen:⁴⁾

⁴⁾ Im Zeitraum 12. Januar. bis 30. März 2009

Überblick über die in die Untersuchung einbezogenen Organisationen und Unternehmen*)

NAME	RECHTSFORM und Hauptsitz	MANDAT / Kernaufgaben
Bundesministerium für Wirtschaftliche Zusammenarbeit und Entwicklung	Bundesministerium, Körperschaft des öffentlichen Rechts, Berlin (Bonn)	Zuständig für alle Aufgaben der Entwicklungspolitik
Kreditanstalt für Wiederaufbau Entwicklungsbank der KfW-Bankengruppe	Körperschaft des öffentlichen Rechts (zu 80% im Besitz des Bundes), Frankfurt/Main	Weltweit tätige Entwicklungsbank zur Finanzierung von FZ-Projekten im Auftrag des BMZ
Deutsche Gesellschaft für Technische Zusammenarbeit	Gemeinnützige GMBH (zu 100% im Besitz des Bundes), Eschborn	Weltweit tätiges Unternehmen der EZ/IZ. Durchführung von Projekten der TZ im Auftrag des BMZ (Gemeinnütziger Bereich) und Dritter (International Services). In Arbeitsgemeinschaft mit der Bundesagentur für Arbeit Träger von CIM
Deutscher Entwicklungsdienst	Gemeinnützige GmbH im Besitz des Bundes, Bonn	Entsendung von EH und jungen Freiwilligen im Rahmen des entwicklungspolitischen Freiwilligendienstes weltweit. Führt außerdem Aufgaben im Rahmen des Zivilen Friedensdienstes durch.
InWEnt	Gemeinnützige GmbH im Besitz des Bundes, Bonn	Weltweit tätig in den Bereichen Personalentwicklung, Weiterbildung u. Dialog. Zielgruppe sind Fach- und Führungskräfte aus Politik, Wirtschaft, Verwaltung und Zivilgesellschaft. Hauptauftraggeber BMZ u. andere Ministerien, EU sowie Wirtschaftsunternehmen und Verbände
Deutsche Welthungerhilfe	Gemeinnütziger Verein, Bonn	Private Organisation der Zivilgesellschaft, die mit Spendengeldern sowohl Not- u. Katastrophenhilfe als auch langfristige Projekte mit einheimischen Partnern durchführt
Evangelischer Entwicklungsdienst	Gemeinnütziger Verein, Bonn	Entwicklungswerk der evangelischen Kirchen. Arbeitet mit eigenen Mitteln und Projekt- bzw. Programmgebundenen Zuschüssen des BMZ

NAME	RECHTSFORM und Hauptsitz	MANDAT / Kernaufgaben
GFA Consulting Group	GmbH, Hamburg	Privatwirtschaftliches Consultingunternehmen mit deutschen und internationalen Auftraggebern (Beratung, Projektdurchführung, Training)
AGEG International Consultants	Eingetragene Genossenschaft, Kirchheim / Teck	Privatwirtschaftliches Consultingunternehmen mit deutschen und internationalen Auftraggebern (Beratung, Projektdurchführung, Training)
Particip Consultants	GmbH & Co KG, Freiburg	Privatwirtschaftliches Consultingunternehmen mit deutschen und internationalen Auftraggebern (Beratung, Projektdurchführung)

*) Ohne das Bischöfliche Hilfswerk Misereor, das sich an der Untersuchung nicht interessiert zeigte.

Fachliche Schwerpunkte der GTZ (Stand: 31. 12. 2008)

Fachliche Schwerpunkte (Gemeinnütziger Bereich + International Services)	Anteil der Mitarbeiter//innen
Agrar- und Ernährungswirtschaft	10,5%
Organisations- u. Managementberatung	1,3%
Wirtschaftspolitik	4,7%
Privatwirtschaftsförderung	8,2%
Berufliche Bildung und Arbeitsmarkt	5,9%
Finanzsystementwicklung & Kreditwesen	2,2%
Politik u. Management d. öffentl. Finanzen, Staatsmodernisierung	6,1%
Krisen, Konflikte, Katastrophen	7,2%
Demokratie, Rechtsstaat, Gender	7,0%
Regionalisierung, Dezentralisierung, Kommunal- u. Stadtentwicklung	9,0%
Stärkung v. Bildungssystemen, Wissensorganisation, Jugendpolitiken	4,6%
Gesundheitssystem und -förderung	6,7%
Nachhaltige soziale Sicherung	1,3%
Transport und Mobilität	1,3%
Wasserpolitik, Wasserressourcen, Siedlungswasserwirtschaft	5,1%
Nachhaltige Energiesysteme	5,0%
Management von Küstenzonen u. aquatischen Ressourcen	0,2%
Zusammenarbeit mit der Wirtschaft	1,7%
Umweltpolitik, nachhaltiges Wirtschaften, Abfallmanagement	6,8%
Ressourcenmanagement	5,2%
GESAMT	100,0%

Quelle: Personalabteilung der GTZ

(Altersverteilung_Fachlichkeiten_GTZ_SLE_Anfrage_2009_03_30.doc)

10 Goldene Regeln der im Verein „Das Demografie-Netzwerk“ (ddn) zusammengeschlossenen Unternehmen

Präambel ...

Die ddn Mitglieder sehen

- den Rückgang des Erwerbspersonenpotentials,
- die Alterung der Erwerbsbevölkerung sowie
- die zunehmende Migration und Vielfalt der Erwerbsbevölkerung

als die zentralen Herausforderungen des demographischen Wandels für die Arbeitsmarkt- und Beschäftigungspolitik in der Gesellschaft sowie für die Personalpolitik in ihren Unternehmen.

Die ddn Mitglieder begreifen

diese Herausforderungen nicht nur als Risiko, sondern vielmehr als eine Chance zur Erhöhung der Wertschöpfung in ihren Unternehmen durch den produktiven Einsatz und die Entwicklung von bislang ungenutzten Humanressourcen.

1 Wir betrachten die Unternehmenskultur als Chefsache und ermöglichen durch eine wertschätzende Führung, dass unterschiedliche Mitarbeitergruppen und Generationen produktiv und respektvoll zusammenarbeiten.

2 Wir treten für eine nicht diskriminierende, alters-, geschlechts- und herkunftsneutrale Personalauswahl, Personalgewinnung und Personalentwicklung ein.

3 Wir betreiben eine vorausschauende, Demografie-gerechte Personalplanung und bemühen uns um eine vielfältige, ausgewogene Altersstruktur in unserer Belegschaft.

4 Wir streben in unseren Unternehmen eine angemessene Repräsentanz auch der Generation 50plus an.

5 Wir sorgen durch die Gestaltung der Arbeitsbedingungen dafür, dass alle Mitarbeiter im Unternehmen gesund altern und ihre Beschäftigungsfähigkeit nachhaltig, mindestens bis zum Erreichen der gesetzlichen Altersgrenze erhalten können.

6 Wir unterstützen alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch ein konsequentes betriebliches Gesundheitsmanagement bei Aufbau und Pflege persönlicher Ressourcen und fördern die Selbstverantwortung des Einzelnen, gesund zu leben und zu arbeiten.

7 Wir entwickeln Arbeitszeit- und Vergütungsmodelle, die geeignet sind, die Beschäftigung unterschiedlicher Generationen und Mitarbeitergruppen zu fördern.

8 Wir richten altersgemischte Teams ein, um den Wissenstransfer zwischen den Generationen zu fördern. Wir wollen in unseren Unternehmen sowohl das Erfahrungswissen als auch das aktuelle Fachwissen, innovative Ideen und soziale Kompetenzen in vollem Umfang nutzen.

9 Wir sind überzeugt, dass ein arbeitsbegleitendes, lebenslanges Lernen wesentlich zum Erhalt der Beschäftigungs- und Leistungsfähigkeit unserer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter beiträgt. Deshalb bieten wir Lern- und Weiterentwicklungsmöglichkeiten in unseren Unternehmen für alle Mitarbeiter an. Wir setzen auf die Selbstverantwortung des Einzelnen, Lernmöglichkeiten wahrzunehmen und sich beruflich weiterzuentwickeln, und entwickeln miteinander die dafür nötige Methodenkompetenz.

10 Wir zeigen Wege auf, wie eine berufliche Karriere altersgerecht über viele Jahre hinweg verlaufen kann. Dadurch wollen wir auch älteren Mitarbeitern neue berufliche Perspektiven eröffnen. Wir streben in unseren Unternehmen flexible Übergänge zwischen Arbeit

und Ruhestand an und entwickeln tragfähige Alternativen zu Frühverrentung und Vorruhestand.

Das Management-Instrument „Wissensbilanz“ in Sichworten

Hintergrund

Das Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (BMWi) hat zur Unterstützung kleinerer und mittlerer Unternehmen (KMU) die Initiativen „WissensMedia Wissensmanagement in mittelständischen Unternehmen und öffentlicher Verwaltung“ und „Fit für den Wissenswettbewerb“ gestartet. „WissensMedia“ fördert in sechs Vorhaben die Entwicklung und Erprobung von neuen Technologien zum Thema Wissensmanagement (www.wissensmedia.de). Die Initiative „Fit für den Wissenswettbewerb“ will vorhandene Konzepte und Methoden des Wissensmanagements in die Praxis transferieren, um für dieses Thema im Mittelstand Nachhaltigkeit zu erzeugen. „Wissensbilanz – Made in Germany“ ist ein Projekt im Rahmen dieser Initiative. Inzwischen wird dieses Instrument nicht nur von zahlreichen KMU eingesetzt, sondern auch von Organisationen (wie etwa dem Deutschen Caritasverband). Auch das in unsere Untersuchung einbezogene Consulting-Unternehmen Particip GmbH & Co KG hat bereits die „Wissensbilanz“ verwendet.

Das Projekt „Wissensbilanz – Made in Germany“

Die Motivation hinter der BMWi-Initiative „Wissensbilanz– Made in Germany“ ist die zunehmende Bedeutung des intellektuellen Kapitals und immaterieller Ressourcen in einer wissensbasierten Wirtschaft. Unternehmen, aber auch Organisationen sind zunehmend darauf angewiesen, interne Führungsstrukturen und externe Beziehungen, aber vor allem auch das Wissen und die Fähigkeiten ihrer Mitarbeiter systematisch zu managen. Die Wissensbilanz hilft dabei, diese immer wichtiger werdenden weichen Erfolgsfaktoren messbar zu machen und daraus Maßnahmen zu ihrer gezielten Entwicklung abzuleiten.

Was ist eine Wissensbilanz?

Eine Wissensbilanz erfasst und bewertet die immateriellen Vermögenswerte einer Organisation oder eines Unternehmens und weist diese in strukturierter Form aus. Diese immateriellen Vermögenswerte sind nicht greifbare, aber für den Erfolg bedeutende Faktoren, wie der Erfahrungsschatz der Mitarbeiter, Produktinnovationen oder gute Beziehungen zu Kunden. Das strategische Instrument der Wissensbilanz ermöglicht das messbare, systematische Management der wichtigsten „weichen“ Erfolgsfaktoren. Das Einsatzgebiet reicht von der Erfassung der immateriellen Vermögenswerte über deren Priorisierung bis zum Controlling von Veränderungsmaßnahmen. Das Instrumentarium der Wissensbilanz ermöglicht nicht zuletzt eine klare strategische Ausrichtung der Organisation bzw. des Unternehmens, im Hinblick auf die Durchsetzung notwendiger Veränderungen und die Weitergabe von implizitem Wissen beispielsweise beim altersbedingten Ausscheiden von wichtigen Fach- und Führungskräften.

Nähere Bestimmung des intellektuellen Kapitals

Die Bewertung des intellektuellen Kapitals erfolgt über drei Bestimmungsfaktoren, die Human-, Struktur- und Beziehungskapital genannt werden.

Humankapital: Faktoren, die die Mitarbeiter näher beschreiben, z.B. Fachkompetenz (Qualifikation und Erfahrung), Führungskompetenz, soziale Kompetenz und Motivation.

Strukturkapital: geht auf Faktoren ein, die in Organisationsstrukturen oder -prozessen festgehalten sind, wie Unternehmenskultur, Kommunikation und Organisation, Produkt- und Verfahrensinnovation.

Beziehungskapital: Kapital, das aus der Beziehung zu den verschiedenen „Stakeholdern“ – Geschäftspartnern, Investoren, Kunden, Lieferanten u. a. – generiert wird.

Interne und externe Zielgruppen einer Wissensbilanz

Für Wissensbilanzen gibt es ganz unterschiedliche Einsatzmöglichkeiten je nach Ausgangssituation oder strategischer Zielsetzung der jeweiligen Organisation bzw. des jeweiligen Unternehmens. In unserem Zusammenhang ist sie insbesondere als internes Steuerungsinstrument interessant.

Als internes Steuerungsinstrument ermöglicht die Wissensbilanz eine umfassende und ganzheitliche Unternehmensanalyse und dient als strategisches Frühwarnsystem. Durch die intensive Auseinandersetzung mit Mitarbeitern, Unternehmensstruktur und externen Beziehungen, die allesamt das intellektuelle Kapital eines Unternehmens bilden, kann ein Unternehmen bzw. eine Organisation strategische Ziele für die Förderung des intellektuellen Kapitals festlegen und Maßnahmen zur Verbesserung einleiten. Durch die Analyse der Stärken und Schwächen der Wissensentwicklung kann die interne Transparenz gesteigert und eine klare Standortbestimmung durchgeführt werden. Durch die Wissensbilanz können Rückschlüsse auf die adäquate Strategie gezogen und gegenüber Mitarbeitern, der Führungsebene des Unternehmens und auch gegenüber externen Zielgruppen visualisiert werden.

„Wissensbilanz- Toolbox“

Um die Anwendung der Wissensbilanz zu vereinfachen, hat der Arbeitskreis Wissensbilanz unter fachlicher Leitung des Fraunhofer-Instituts für Produktionsanlagen und Konstruktionstechnik (IPK) die Microsoft Windows basierte Softwareanwendung „Wissensbilanz- Toolbox“ entwickelt. Die Software wird durch die Unterstützung des Bundesministeriums für Wirtschaft und Technologie kostenlos angeboten und kombiniert die strukturierte Dateneingabe mit kontextbezogenen Lerninhalten.

Die Wissensbilanz-Toolbox enthält ein einfaches und verständliches Lernmodul, das dem Benutzer Hilfestellungen, Erklärungen und zusätzliche Informationen vermittelt. Das Lernmodul erklärt dem Anwender neben den Grundlagen und Hintergründen dieser Software auch das methodische Vorgehen der Wissensbilanz. Darüber hinaus verfügt die Software über eine fundierte Hilfe-Funktion, die den Anwender Schritt für Schritt durch den unternehmensspezifischen Wissensbilanzierungsprozess begleitet. Somit wird die Wissensbilanz für jedes kleine und mittelständische Unternehmen auch ohne externe Hilfe und mit überschaubarem Aufwand nutzbar.

Die Wissensbilanz-Toolbox kann beim **Bundesministerium für Wirtschaft und Technologie (Referat Öffentlichkeitsarbeit, Postfach 30 02 65, 53182 Bonn)** bestellt oder von der Homepage des Arbeitskreis Wissensbilanz heruntergeladen werden:

www.akwissensbilanz.org/toolbox.htm