

Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen in kleinen und mittleren Unternehmen  
des Einzelhandels

Master Thesis zur Erlangung des akademischen Grades

Master of Business Administration (MBA)  
im Universitätslehrgang  
MBA in General Management Competences  
der Donau-Universität Krems

Department für Wirtschafts- und Managementwissenschaften

Danube Business School

eingereicht von

Steffen Peter

ErstgutachterIn: Dr. Slim Ben-Hassine, MBA

ZweitgutachterIn: Dr. Werner Kienast, MBA

Breitenbach, 17.05.2015

## Eidesstattliche Erklärung

Ich, Steffen Peter, geboren am 28.12.1969, in Erfurt, erkläre,

1. dass ich meine Master Thesis selbständig verfasst, andere als die angegebenen Quellen und Hilfsmittel nicht benutzt und mich auch sonst keiner unerlaubten Hilfen bedient habe,
2. dass ich meine Master Thesis bisher weder im In- noch im Ausland in irgendeiner Form als Prüfungsarbeit vorgelegt habe,
3. dass ich, falls die Arbeit meine/n ArbeitgeberIn oder eine/n andere/n externe/n KooperationspartnerIn betrifft, diese/n über Titel, Form und Inhalt der Master Thesis unterrichtet und sein/ihr Einverständnis eingeholt habe, erhobene Daten und Informationen in die schriftliche Arbeit einfließen zu lassen.

Breitenbach, 17.05.2015

## Abstract

Welche Maßnahmen zum Erhalt der beruflichen Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen sollten aus Sicht höchstmöglicher Effektivität und Effizienz in den KMU des Einzelhandels zum Einsatz kommen?

Dieser Frage geht der Autor in der vorliegenden Arbeit nach und versucht, nach einer Darstellung der Umwelteinflüsse der Problematik entsprechende Kriterien mit Hilfe einer qualitativen schriftlichen Befragung von ExpertInnen und einer anschließenden qualitativen Inhaltsanalyse zu ermitteln.

Die befragten ExpertInnen bestehen aus InhaberInnen, Führungskräften mit Personalverantwortung, BildungsmanagerInnen und aus DozentInnen der beruflichen Bildung. Der Autor weist in seiner Arbeit auf die gewonnen Kriterien hoher Effektivität und Effizienz und mögliche Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen hin und gibt erste Umsetzungshinweise.

## Stichworte:

Einzelhandel

Fachkompetenz

Demographischer Wandel

Ältere MitarbeiterInnen

Effektivität

Effizienz

Beruf

Arbeit

Handlungskompetenz

Qualifikation

## Abstract

What measures should be considered to maintain the professional competence of older employees from the perspective of maximum effectiveness and efficiency in the SME (small and medium-sized enterprises) retailers?

This research work considers to define, under consideration of external influence factors, appropriate criteria. A qualitative approach, Mayring analyses scheme and inductive philosophy haven been chosen and realized.

The surveyed experts are entrepreneurs, executives with personnel responsibility, Education managers and teachers of the vocational education and training.

The author define possible measures to keep and support the expertise of older employee's high effectiveness and efficiency criteria and give some advices how to use in practice.

## Keywords:

Retail

Leadership skills

Demographic change

Older employees

Effectiveness

Efficiency

Labor

Qualification

Action competence

Work

## Inhalt

|  |    |
|--|----|
| Abstract .....   | 1  |
| Inhaltsverzeichnis.....  | 3  |
| Verzeichnis für Abbildungen und Tabellen .....                                       | 5  |
| Abkürzungsverzeichnis .....  | 6  |
| Executive Summary .....  | 7  |
| 1. Einleitung.....   | 8  |
| 2. Forschungsfrage und Ziel der Arbeit .....   | 12 |
| 3. Problemstellung .....   | 13 |
| 3.1 Wissenschaftliche Relevanz.....  | 14 |
| 3.2 Nutzen und Eingrenzung .....   | 15 |
| 3.3 Zielgruppe .....   | 16 |
| 3.4 Perspektiven .....   | 17 |
| 4. Analyse der Ausgangssituation.....  | 17 |
| 4.1 Die zentrale Bedeutung des Themas .....  | 17 |
| 4.2 Der Stand der Forschung.....   | 19 |
| 5. Strukturierung des Problems.....  | 22 |
| 6. Methode – Aufbau der Arbeit und methodische Vorgehensweise .....                  | 24 |
| 6.1 Aufbau der Arbeit.....   | 24 |
| 6.2 Methode.....   | 26 |
| 6.2.1 Quantitative und qualitative Methoden .....                                    | 27 |
| 6.2.1.1 Quantitative Methoden.....   | 27 |
| 6.2.1.2 Qualitative Methoden.....  | 28 |
| 6.2.1.3 Auswahl zwischen quantitativer und qualitativer Methode.....                 | 28 |
| 6.2.2 Induktive und deduktive Vorgehensweise.....                                    | 29 |
| 6.2.3 Deduktive Vorgehensweise .....   | 29 |
| 6.2.4 Induktive Vorgehensweise .....   | 29 |
| 6.2.5 Auswahl zwischen deduktiver und induktiver Vorgehensweise .....                | 30 |
| 6.2.6 Methode der Inhaltsanalyse .....   | 31 |
| 6.2.6.1 Grounded – Theorie – Methodologie.....                                       | 31 |
| 6.2.6.2 „Qualitative Inhaltsanalyse“ nach Mayring.....                               | 32 |
| 6.2.6.3 Auswahl der Analysemethode .....   | 34 |
| 6.2.7 Erhebungsmethode .....   | 36 |
| 6.2.7.1 Darstellung möglicher Methoden zur Erhebung des Materials .....              | 36 |
| 6.2.7.2 Problemzentriertes leitfadengestütztes ExpertInneninterview.....             | 38 |
| 6.2.7.3 Schriftliche qualitative Befragung .....                                     | 38 |
| 6.2.7.4 Auswahl der Erhebungsmethode .....   | 39 |
| 6.3 Untersuchungsdesign .....  | 40 |
| 6.3.1.1 Überblick über die grundsätzliche Struktur der Untersuchung.....             | 40 |
| 6.3.1.2 Darstellung des Ablaufprozesses der schriftlichen ExpertInnenbefragung ..... | 42 |
| 6.3.2 Beschreibung des Ausgangsmaterials .....                                       | 43 |
| 6.3.3 Formale Charakteristik des Materials.....                                      | 44 |
| 6.3.4 Gütekriterien des Materials .....  | 44 |

|           |   |     |
|-----------|---|-----|
| 6.3.4.1   | Validität der befragten ExpertInnen.....                                    | 46  |
| 6.3.4.2   | Umfang der Stichprobe .....   | 47  |
| 6.3.5     | Richtung der Analyse .....  | 48  |
| 6.3.6     | Ablaufmodell der Analyse.....   | 49  |
| 6.4       | Zusammenfassung der Methode.....  | 53  |
| 7.        | Hauptteil.....  | 54  |
| 7.1       | Theorieteil .....   | 54  |
| 7.1.1     | Definition, Aufgaben, Funktionen und Struktur des Einzelhandels.....        | 55  |
| 7.1.1.1   | Kleine und mittlere Unternehmen im Einzelhandel.....                        | 57  |
| 7.1.1.2   | Die Struktur des Einzelhandels in Deutschland.....                          | 58  |
| 7.1.2     | Darstellung der untersuchten MitarbeiterInnengruppe.....                    | 59  |
| 7.1.3     | Bedeutung der MitarbeiterInnen für die Leistungserstellung.....             | 60  |
| 7.1.3.1   | Klassifizierung der MitarbeiterInnen nach ihrem Alter.....                  | 63  |
| 7.1.3.2   | Altersabhängige Veränderungen der MitarbeiterInnen .....                    | 65  |
| 7.1.3.3   | Veränderungen der körperlichen Leistungsfähigkeit.....                      | 65  |
| 7.1.4     | Veränderungen der geistigen Leistungsfähigkeit und der Lernfähigkeit .....  | 68  |
| 7.1.5     | Demographische Veränderungen im deutschen Bundesland Sachsen – Anhalt ..... | 70  |
| 7.1.6     | Berufliche Fachkompetenz .....  | 71  |
| 7.1.6.1   | Definition und Abgrenzung .....   | 72  |
| 7.1.6.2   | Fachkompetenz .....   | 73  |
| 7.1.6.3   | Soziale Kompetenz .....   | 74  |
| 7.1.6.4   | Selbstkompetenz .....   | 75  |
| 7.1.6.5   | Methodenkompetenz.....  | 75  |
| 7.1.6.6   | Kommunikative Kompetenz .....   | 76  |
| 7.1.6.7   | Lernkompetenz .....   | 76  |
| 7.1.6.8   | Körperliche Leistungsfähigkeit.....   | 77  |
| 7.1.6.9   | Maßnahmen zum Erhalt der beruflichen Fachkompetenz .....                    | 77  |
| 7.1.6.9.1 | Lerntheoretische Grundlagen.....  | 77  |
| 7.1.6.9.2 | Darstellung von Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz.....                 | 79  |
| 7.1.6.10  | Einführung von Maßnahmen zur MitarbeiterInnenqualifizierung.....            | 83  |
| 7.1.7     | Zusammenfassung Theorieteil.....  | 87  |
| 7.2       | Praktischer Teil .....  | 90  |
| 7.2.1     | Darstellung der schriftlichen ExpertInnenbefragung .....                    | 90  |
| 7.2.2     | Ergebnisse der Befragung.....   | 92  |
| 7.2.3     | Analyse und Ergebnisse.....   | 93  |
| 7.2.4     | Zusammenfassung praktischer Teil .....                                      | 96  |
| 7.3       | Handlungsempfehlung .....   | 97  |
| 7.4       | Ausblick .....  | 105 |
| 8.        | Zusammenfassung.....  | 106 |
|           | Literaturverzeichnis.....   | 112 |
|           | Anhang .....  | 114 |

## Verzeichnis für Abbildungen und Tabellen

|   |    |
|---|----|
| Abbildung 1: Inhaltsanalytisches Prozessmodell                              | 34 |
| Abbildung 2: Prozessmodell der zusammenfassenden Inhaltsanalyse             | 50 |
| Abbildung 3: Trichtermodell der Zusammenfassung                             | 50 |
| Abbildung 4: Deutungsvorschrift der zusammenfassenden Analyse des Materials | 51 |

## Abkürzungsverzeichnis

|       |   |
|-------|---|
| KMU   | Kleine und mittlere Unternehmen                       |
| OECD  | Organisation for Economic Cooperation and Development |
| PDCA  | Plan – Do – Check - Act                               |
| VERDI | Vereinigte Dienstleistungsgewerkschaft                |



## Executive Summary

Im Zeichen des demographischen Wandels sehen sich die KMU des Einzelhandels bisher nicht gekannten Herausforderungen gegenübergestellt. Alternde Belegschaften, ein Mangel an ausbildungsfähigen jungen Menschen und ein bevorstehender oder schon spürbarer Fachkräftemangel zwingen die Unternehmen zu neuen Lösungsansätzen.

Zu den neuen Lösungsansätzen gehört der Versuch die berufliche Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen möglichst lange auf einem hohen Niveau zu erhalten, um die demographischen Herausforderungen zumindest abzumildern.

Die zentrale Forschungsfrage der Arbeit lautet: „Welche Maßnahmen eignen sich zur Erhaltung der Fachkompetenz von älteren MitarbeiterInnen in den KMU des Einzelhandels?“

Um diese Fragestellung lösen zu können, werden im Theorieteil der Arbeit die Umwelteinflüsse demographischer Wandel, altersabhängige Veränderungen der MitarbeiterInnen, Besonderheiten der Branche Einzelhandel, Besonderheiten der KMU, lerntheoretische Grundlagen und die Einführung von Maßnahmen zur Mitarbeiterqualifizierung untersucht.

Der praktische Teil der Arbeit besteht aus einer qualitativen schriftlichen ExpertInnenbefragung und der qualitativen Inhaltsanalyse des gewonnenen Materials, mit der Methode der inhaltlichen Zusammenfassung nach Mayring.

Aus den Ergebnissen des theoretischen und praktischen Teils seiner Arbeit entwickelt der Autor eine Handlungsempfehlung, welche die Maßnahmen Job - Rotation, Job Enrichement, Web Based Training, Seminare bei Bildungsanbietern und Qualitätszirkel als geeignete Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz der älteren MitarbeiterInnen vorschlägt. Die planmäßige Unterweisung am Arbeitsplatz, zum Beispiel mit der Vier – Stufen – Methode, ist Teil der Handlungsempfehlung.

Es wird auch auf die unterdurchschnittliche Wirksamkeit der Kriterien aus lerntheoretischer Sicht hingewiesen.

Im abschließenden Teil der Arbeit zeigt der Autor die praktische Umsetzung der ausgewählten Maßnahmen in den KMU des Einzelhandels und gibt einen Ausblick auf zukünftige mögliche Untersuchungen zur Weiterentwicklung der Thematik.

## 1. Einleitung

Handel ist Wandel – dieses alte Sprichwort scheint gerade aktueller denn je. Kaum eine Branche steht so großen Herausforderungen gegenüber wie der Einzelhandel. Der Siegeszug neuer Distributionskanäle, wie dem Internetshopping oder dem Teleshopping, sich immer schneller verändernde Kundenwünsche oder auch technologische Neuerungen, wie der Einsatz der RFID – Technik (Radio Frequenz Identifikation) erfordern immer neue Konzepte und größere Ressourcen. Zusätzlich wirken gesetzliche Veränderungen, wie zum Beispiel die Einführung des Mindestlohns in Deutschland zum 1.1.2015 und den Markteintritt neuer internationaler Wettbewerber, wie zum Beispiel den Unternehmen PRIMARK (PRIMARK Limited, Dublin/ Irland, Textil – Discounter) oder dem Marktführer im polnischen Schuheinzelhandel CCC (CCC SA., Polkowice/ Polen, Schuh – Discounter).

Während sich der Einzelhandel gerade noch mit den externen Herausforderungen aus dem politisch/ rechtlichen Bereich, dem ökonomischen Bereich und dem technologischen Bereich auseinandersetzt droht dem Einzelhandel von einer weiteren Seite eine Verschärfung der Situation.

Deutschland befindet sich mitten in bedeutenden demographischen Veränderungen.

Der Rückgang der Geburten, die fortschreitende Alterung der Bevölkerung und der Rückgang der deutschen Bevölkerung sind keine zukünftigen Perspektiven, welche in weiter Ferne liegen. Der demographische Wandel ist da und zeigt in allen Lebensbereichen erste negative Folgen.

Die statistischen Ämter des Bundes und der Länder Deutschlands beschreiben die Entwicklung wie folgt:

- Rückgang der Bevölkerung bis zum Jahr 2030 um zirka fünf Millionen Menschen<sup>1</sup>
- Rückgang von 17 % bei den Personen bis zum 20. Lebensjahr und Zunahme der Personen über 65 Jahren um 33 %<sup>2</sup>
- Verstärkung der Wirkungen in Ostdeutschland durch Wanderung in Richtung Westdeutschland<sup>3</sup>

---

<sup>1</sup> Vgl. Statistische Ämter des Bundes und der Länder 2001: 19 <[http://www.statistikportal.de/statistik-portal/demografischer\\_wandel\\_heft1.pdf](http://www.statistikportal.de/statistik-portal/demografischer_wandel_heft1.pdf)> 23.02.2015

<sup>2</sup> Ebd.

<sup>3</sup> Ebd.

Die Folgen der demographischen Veränderungen sind für die Unternehmen des Einzelhandels von vielfältiger Art. Auf die Absatzmärkte bezogen bedeutet der demographische Wandel einen Rückgang des Marktpotentials, eine ansteigende Wettbewerbsintensität und auch umfassende Veränderungen in den jeweiligen Zielgruppen.

Ein weiterer wichtiger Wirkungsbereich der demographischen Veränderungen ist die Verfügbarkeit und die Qualität der MitarbeiterInnen im Einzelhandel. Während die Schlagwörter „Fachkräftemangel“, „Bildungserosion“ oder der Mangel an ausbildungsfähigen jungen Menschen vor einigen Jahren noch belächelt wurden, sind diese Auswirkungen nun erstmalig spürbar.

„Die am häufigsten genannten personalpolitischen Probleme der Einzelhandelsbetriebe, welche Personalprobleme erwarten, bilden die Items „hohe Belastung durch Lohnkosten“ (54 %) und „Schwierigkeiten, geeignete Fachkräfte zu bekommen“ (51 %), gefolgt von „mangelnder Arbeitsmotivation“ (23 %).“<sup>4</sup>

Nun könnten die Folgen der dargestellten demographischen Veränderungen auf die Belegschaften der Einzelhandelsunternehmen sicherlich durch eine systematische Ausbildung junger Menschen in den Berufen des Einzelhandels, durch Fortbildungsangebote, zur Sicherung des Bedarfs an Nachwuchsführungskräften und umfassende Konzepte zur Erhaltung der älteren MitarbeiterInnen in den Einzelhandelsunternehmen, sowie deren umfassende und fortlaufende Qualifizierung abgemildert werden.

Doch während bisher der Fokus der gängigen Betrachtungen und Untersuchungen zu den demographischen Herausforderungen im Einzelhandel auf die Branchenstruktur, der Erschließung zusätzlicher Distributionskanäle, dem Trend zur Erlebnisökonomie, Fragen zur Dynamik von Betriebsformen und Standorten und die Aus- und Fortbildung junger Menschen gerichtet war, wurde bisher die Thematik der Sicherung der Fachkompetenz der älteren MitarbeiterInnen weniger betrachtet.

Aus der heutigen Sicht des Einzelhandels scheint dies auf den ersten Blick auch nicht notwendig zu sein, da das aktuelle Bild in den Filialen- und Ladengeschäften durchschnittlich junge Belegschaften zeigt. Die heutige Altersverteilung in den Belegschaften zeigt 31 % MitarbeiterInnen unter 30 Jahren, 55 % zwischen 30 – 55 Jahre und 20 % über 50 Jahre.<sup>5</sup>

---

<sup>4</sup> IAB – Betriebspanel 2010: 30 <<http://doku.iab.de/forschungsbericht/2013/fb0213.pdf>> 25.02.2015

<sup>5</sup> Vgl. IAB – Betriebspanel 2010: 30 <<http://doku.iab.de/forschungsbericht/2013/fb0213.pdf>> 25.02.2015

Da überrascht es kaum, dass der Anteil der ausbildenden Unternehmen fortlaufend zurückgeht (1999: 23,6 %, 2013: 21,7 %) <sup>6</sup> und die systematische Qualifizierung von MitarbeiterInnen als wirksames Instrument gegen die Folgen des demographischen Wandels in den Unternehmen unterschätzt wird. Lediglich 13 % der befragten Unternehmen (IAB – Betriebspanel 2010) rechnen mit einem höheren Qualifikationsbedarf. <sup>7</sup>

Die Herausforderung für den Einzelhandel wird darin bestehen, dass in 15 Jahren überdurchschnittlich viele MitarbeiterInnen ein Alter zwischen 45 – 65 Jahren erreicht haben werden. Dies wäre sicherlich unproblematisch, wenn der Arbeitsmarkt nicht vom allgemeinen demographischen Wandel betroffen wäre und junge MitarbeiterInnen in der notwendigen Anzahl verfügbar wären.

Die Unternehmen verstärken die dargestellte Gefahr zusätzlich dadurch, dass sie, entgegen dem demographischen Trend, zusätzlich intensiv versuchen den Altersdurchschnitt der MitarbeiterInnen zu senken. Ein Anteil von 34 % befragter Einzelhandelsunternehmen versuchen den Belegschaftsanteil der bis 30 Jahre alten MitarbeiterInnen, zu Ungunsten der älteren MitarbeiterInnen auszubauen. <sup>8</sup>

Die dargestellte Situation, deren Folgen für die Mitarbeiterstruktur der Zukunft und die Ziele der Unternehmen des Einzelhandels widersprechen damit der tatsächlichen demographischen Entwicklung in Deutschland.

Die Unternehmen des Einzelhandels werden sich also in einem mittelfristigen Zeitraum mit einem hohen Anteil älterer MitarbeiterInnen, bei gleichzeitiger Nichtverfügbarkeit jüngerer MitarbeiterInnen am Arbeitsmarkt auseinandersetzen müssen. Sie sehen diesen Umstand nur heute überwiegend nicht.

Ziel der Unternehmen des Einzelhandels müsste es sein, die Fachkompetenz der heute vorhandenen MitarbeiterInnen möglichst lange auf dem, für die Leistungserstellung, notwendigem hohen Niveau zu halten.

---

<sup>6</sup> Bundesministerium für Bildung und Forschung 2013: 34 <[http://www.bmbf.de/pub/bbb\\_2013.pdf](http://www.bmbf.de/pub/bbb_2013.pdf) > 24.02.2015

<sup>7</sup> IAB – Betriebspanel 2010: 30 <<http://doku.iab.de/forschungsbericht/2013/fb0213.pdf>> 25.02.2015

<sup>8</sup> Vgl. Commerzbank 2009: 20 <[https://www.unternehmerperspektiven.de/media/up/studien/7studie/up7\\_einzelhandel.pdf](https://www.unternehmerperspektiven.de/media/up/studien/7studie/up7_einzelhandel.pdf) > 07.05.2015

Nur so könnte sichergestellt werden, dass die heute 30 – 50 Jahre alten MitarbeiterInnen in 15 Jahren noch das erforderliche Leistungsniveau haben. Doch die tatsächliche Situation sieht anders aus.

So geben zwar 93 % der befragten Unternehmen an, dass sie die Weiterbildung junger MitarbeiterInnen als Maßnahme gegen den demographischen Wandel einsetzen, jedoch geben nur 51 % der befragten Unternehmen an, dass sie auf die Weiterbildung älterer MitarbeiterInnen setzen.<sup>9</sup>

Laufbahnmodelle für ältere MitarbeiterInnen entwickeln nur 14 % der befragten Unternehmen, altersgemischte Teams oder Arbeitsgruppen werden nur in 37 % der Unternehmen angewendet und die Einbindung von Ruheständlern findet lediglich in 40 % der befragten Unternehmen des Einzelhandels statt.<sup>10</sup>

Wenn nun die immensen Anstrengungen der Handelsunternehmen im Bereich der Erstausbildung und der Fortbildung junger Nachwuchsführungskräfte betrachtet werden, ergibt sich ein noch stärkerer Kontrast zu den nicht- oder wenig stattfindenden Bemühungen um die älteren MitarbeiterInnen.

So wurden im Jahr 2013 in Deutschland 63791 Berufsausbildungsverträge zum/ zur Kaufmann/ Kauffrau im Einzelhandel abgeschlossen, was diesen Beruf zum stärksten Ausbildungsberuf in der Berufsausbildungsstatistik 2013 der deutschen Industrie- und Handelskammern macht.<sup>11</sup>

Im selben Jahr stellten sich außerdem 5653 PrüfungsteilnehmerInnen der Fortbildungsprüfung zum Geprüften Handelsfachwirt (IHK) und 658 PrüfungsteilnehmerInnen der Fortbildungsprüfung zum Geprüften Handelsassistenten (IHK).<sup>12</sup>

Nach einer Umfrage der Industrie- und Handelskammer (IHK) Hannover aus dem Jahr 2014 waren die Teilnehmer der Fortbildungslehrgänge durchschnittlich 26 Jahre alt und gaben zu 57 % an, dass die Fortbildung komplett vom Unternehmen bezahlt wurde.<sup>13</sup>

Zusammenfassend kann an dieser Stelle gesagt werden, dass der deutsche Einzelhandel vor den umfangreichsten Veränderungen seit Jahrzehnten steht und bisher sein Hauptaugenmerk auf Handlungsbereiche gelegt hat, die eher den marktbezogenen Herausforderungen Rechnung tragen.

---

<sup>9</sup> Vgl. Commerzbank 2009:

22 <[https://www.unternehmerperspektiven.de/media/up/studien/7studie/up7\\_einzelhandel.pdf](https://www.unternehmerperspektiven.de/media/up/studien/7studie/up7_einzelhandel.pdf)> 07.05.2015

10 Ebd.

11 <[http://www.dihk.de/ressourcen/downloads/statistik-ausbildung-13/at\\_download/file?mdate=1393945874048](http://www.dihk.de/ressourcen/downloads/statistik-ausbildung-13/at_download/file?mdate=1393945874048)> 07.02.2015

12 Vgl. DIHK Fortbildungsstatistik 2013: 6 <[www.dihk.de/ressourcen/downloads/fortbildung-2013](http://www.dihk.de/ressourcen/downloads/fortbildung-2013)> 07.02.2015

13 Vgl. IHK Hannover 2014: 7 <[http://www.hannover.ihk.de/fileadmin/data/Dokumente/Themen/Aus-\\_und\\_Weiterbildung/140424\\_AuswertungBefragungFortbildungsabsolventen\\_fin\\_.pdf](http://www.hannover.ihk.de/fileadmin/data/Dokumente/Themen/Aus-_und_Weiterbildung/140424_AuswertungBefragungFortbildungsabsolventen_fin_.pdf)> 07.02.2015

Die wahrnehmbaren Bemühungen zur Vorbereitung auf die Folgen des demographischen Wandels betreffen derzeit fast ausschließlich die jungen MitarbeiterInnen im deutschen Einzelhandel.

Konzepte zum Erhalt der beruflichen Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen im Einzelhandel fehlen dagegen nahezu vollständig.

Wenn nun die Unternehmen des Einzelhandels die Notwendigkeit zur systematischen positiven Beeinflussung der Fachkompetenz der MitarbeiterInnen erkennen, werden diese nach effektiven und effizienten Maßnahmen suchen.

Die vorliegende Arbeit untersucht daher die dargestellte Situation und versucht Hinweise für die Unternehmen des Einzelhandels, zu effektiven und effizienten Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen, zu geben.

## 2. Forschungsfrage und Ziel der Arbeit

Nach der einleitenden Darstellung der Situation, der Herausforderungen im Einzelhandel und der grundsätzlichen Problemstellung, stellt der Autor nachfolgend die Forschungsfrage und deren Unterfragen vor und erläutert das Ziel seiner Arbeit.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen in kleinen und mittleren Unternehmen des Einzelhandels soll die folgende Forschungsfrage bearbeitet werden.

Welche Maßnahmen eignen sich zur Erhaltung der Fachkompetenz von älteren MitarbeiterInnen in den KMU des Einzelhandels?

Aus der Forschungsfrage sollen folgende Unterfragen abgeleitet und untersucht werden:

Welche Kriterien ziehen ExpertInnen aus dem Einzelhandel zur Bewertung der Effektivität und Effizienz von Maßnahmen zur Erhaltung der Fachkompetenz heran?

Welche Anforderungen werden an die Fachkompetenz der MitarbeiterInnen im Einzelhandel gestellt?

Welche Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen werden in den KMU des Einzelhandels bereits angewendet?

Welche Kriterien müssen Maßnahmen zur Erhaltung der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen in den KMU des Einzelhandels zwingend erfüllen?

Die Ergebnisse der Forschung sollen in eine Handlungsempfehlung mit Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen in den KMU des Einzelhandels einfließen.

### 3. Problemstellung

KMU des Einzelhandels in Deutschland sind in den nächsten Jahren dazu gezwungen die Fachkompetenz ihrer älteren MitarbeiterInnen systematisch zu erhalten und auszubauen. Die, in der Einleitung dieser Arbeit, dargestellten Herausforderungen zwingen die Unternehmen proaktiv mit dem demographischen Wandel und seinen Folgen umzugehen.

Aus dieser Situation ergibt sich nun die folgende Problemstellung.

Wenn die KMU des Einzelhandels die Notwendigkeit zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen erkannt haben und entsprechende Maßnahmen anwenden wollen, werden die Unternehmen nach Maßnahmen Fragen, die der speziellen Situation der Unternehmen im Einzelhandel und der Zielgruppe der älteren MitarbeiterInnen gerecht werden und effektiv sowie effizient sind.

Es stellt sich also in der Praxis für den Inhaber, Berater, Berufspädagogen, Personalverantwortlichen oder auch Bildungsmanager die Frage wie er unter den vielen möglichen Auswahlmöglichkeiten auswählen soll. Wie in der Einleitung dargestellt wurde, fehlen bisher in der überwiegenden Zahl der Unternehmen im Einzelhandel erprobte Konzepte zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen. Die EntscheiderInnen in den Unternehmen können also nicht auf ihre Erfahrungen zurückgreifen und ein einfaches Übertragen von Erfahrungen aus anderen Unternehmen, anderen Branchen und anderen Altersgruppen wäre unzulässig, da diese Auswahl nicht begründbar wäre.

Dabei geht es nicht um Handlungsvorschläge und Entscheidungshilfen die auf der allgemeinen Zielrichtung und den allgemeinen Anwendungsgebieten der Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz basieren. Es müssen vielmehr Handlungsempfehlungen ausgesprochen werden die speziell auf die Situation der KMU des Einzelhandels und den älteren MitarbeiterInnen in den Unternehmen ausgerichtet sind. Um den KMU des Einzelhandels eine begründete Handlungsempfehlung zu geeigneten Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen geben zu können, muss die Effektivität und Effizienz der möglichen Maßnahmen, in der speziellen Situation, erforscht werden.

Nach der Untersuchung der Effektivität und Effizienz können dann, unter den vielfältigen Auswahlmöglichkeiten an Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz, wissenschaftlich begründet die Maßnahmen ausgewählt werden, die die höchste Effektivität, das heißt Ausmaß an Erfolg und Effizienz, das heißt ein optimales Verhältnis von Kosten und Nutzen, erwarten lassen.

### 3.1 Wissenschaftliche Relevanz

Es gibt aktuell keine geeigneten Maßnahmen zur Weiterbildung älterer MitarbeiterInnen aus KMU des Einzelhandels. Dies ergibt sich aus der intensiven Recherche des Autors in den Bildungsangeboten von Bildungszentren der Industrie- und Handelskammern (IHK).

Die auffindbaren Informationen beziehen sich regelmäßig auf Unternehmen der Industrie, beschäftigen sich mit der Ausbildung junger Menschen oder dienen der Aufstiegsfortbildung mit anschließender Prüfung vor der Industrie- und Handelskammer (IHK).

„Wie können wir die Fachkompetenz unserer älteren MitarbeiterInnen möglichst effektiv erhalten?“

„Gibt es vielleicht praktische Handlungsempfehlungen, die zu unserer Situation passen – nämlich die Qualifizierung unserer älteren MitarbeiterInnen?“

„Welche Maßnahmen eignen sich speziell für unsere älteren MitarbeiterInnen?“

Diese Fragen der InhaberInnen stellen die praktische Relevanz der bearbeiteten Thematik dar.

Bei genauer Betrachtung der oben dargestellten Situation wird sichtbar, dass eine Handlungsempfehlung zu möglichen Maßnahmen zur Qualifizierung der MitarbeiterInnen in den Unternehmen des Einzelhandels geschaffen werden muss. Dazu ist es nicht möglich einfach Lösungen aus einem anderen wirtschaftlichen Umfeld zu übernehmen.

Vielmehr muss zuerst die Effektivität und Effizienz der Maßnahmen bei einer Anwendung im Einzelhandel zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen erforscht werden.

Durch die Untersuchung der Effektivität und Effizienz aus Sicht von ExpertInnen wird eine Forschungslücke geschlossen und es können anschließend Handlungsempfehlungen gegeben werden.



### 3.2 Nutzen und Eingrenzung

Die vorliegende Arbeit widmet sich der Erarbeitung einer Handlungsempfehlung zu Maßnahmen, die den Erhalt der Fachkompetenz in KMU des Einzelhandels ermöglichen. Damit wird es den Unternehmen ermöglicht, unter der Vielzahl der zur Verfügung stehenden Maßnahmen die wahrscheinlich effektivsten und effizientesten auszuwählen und in der betrieblichen Praxis anzuwenden.

Die bisherigen Auswahlentscheidungen werden eher intuitiv oder aufgrund der Empfehlungen von Bildungsdienstleistern getroffen.

Es ist die Erkenntnis gewachsen, dass die bisherige Praxis der Orientierung an anderen Branchen, der Orientierung an den Empfehlungen von Bildungsanbietern und der Auswahl von Maßnahmen aufgrund von Moden und Trends durch eine systematische, auf Effektivität und Effizienz ausgerichtete Auswahl abgelöst werden muss.

Um die angestrebte begründete Auswahlentscheidung treffen zu können, wird im Rahmen dieser Arbeit die Effektivität und Effizienz von Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen untersucht.

Die Handlungsempfehlung dient jedoch nicht nur der Einführung von Maßnahmen zur Mitarbeiterqualifizierung. Vielmehr erhalten die Anbieter beruflicher Bildungsmaßnahmen auch Hinweise über den erwarteten Nutzen von Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen.

Die Ergebnisse der Arbeit können damit auch in die Gestaltung der Bildungsangebote von Bildungsträgern einfließen, um diese strikt an den Bedürfnissen der Kunden auszurichten.

Die dargestellte Problemstellung und die möglichen Handlungsfelder zur Lösung werden durch vielfältigste Determinanten beeinflusst.

Auch die möglichen Lösungsansätze sind unterschiedlichster Art und so ergibt sich die Notwendigkeit zu einer Eingrenzung der vorliegenden Arbeit.

Nur so können spezielle Erkenntnisse gewonnen werden, die dann in eine Handlungsempfehlung einfließen können.

Daher sollen folgende Eingrenzungen vorgenommen werden:

- die Arbeit beschränkt sich auf Unternehmen des Einzelhandels, das heißt, dass die Anforderungen der Unternehmen der Industrie, der öffentlichen Verwaltung, der Dienstleistungsbranche und anderer Wirtschaftszweige nicht betrachtet werden
- es werden KMU betrachtet, da diese den größten Anteil an den Unternehmen im deutschen Einzelhandel haben (Nur 1 % der Unternehmen erwirtschafteten 2012 mehr als 10 Millionen Euro Umsatz)<sup>14</sup>
- es werden ältere MitarbeiterInnen untersucht, das heißt der Bedarf in Hinsicht der Entwicklung und Erhaltung der Fachkompetenz jüngerer MitarbeiterInnen fließt nicht in die Arbeit ein
- es werden Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz untersucht, das heißt, dass die Kompetenzfelder soziale Kompetenz, Selbstkompetenz, Methodenkompetenz, kommunikative Kompetenz, Lernkompetenz und körperliche Leistungsfähigkeit, die Bestandteile des Modells der beruflichen Handlungskompetenz sind, nicht betrachtet werden
- zur Sicherung einer größtmöglichen Aussagekraft der Ergebnisse der Untersuchung soll diese regional auf das deutsche Bundesland Sachsen – Anhalt eingegrenzt werden

### 3.3 Zielgruppe

Die Kernzielgruppe der Arbeit besteht aus den Führungskräften in den KMU des Einzelhandels, welche Entscheidungen in Bezug auf die Qualifizierung der MitarbeiterInnen zu treffen haben. Dazu zählen die InhaberInnen von Unternehmen des Einzelhandels, die ManagerInnen mit Personalverantwortung, zum Beispiel FilialleiterInnen, BezirksleiterInnen, Area – ManagerInnen und die Spezialisten in den Personalabteilungen der Einzelhandelsunternehmen.

Weitere Adressaten der Arbeit sind die MitarbeiterInnen in Unternehmen der Bildungsbranche die sich auf die Zielgruppe der Einzelhandelsunternehmen konzentrieren. Dazu zählen, neben den Führungskräften, im Schwerpunkt die Produktentwickler, MitarbeiterInnen im Bildungsmarketing und die MitarbeiterInnen im Seminarmanagement.

---

<sup>14</sup> Vgl. HWWI 2013: 13  
<[http://www.hwwi.org/fileadmin/hwwi/Publikationen/Partnerpublikationen/HSH/2013\\_05\\_23\\_HSH\\_HWWI\\_Einzelhandel.pdf](http://www.hwwi.org/fileadmin/hwwi/Publikationen/Partnerpublikationen/HSH/2013_05_23_HSH_HWWI_Einzelhandel.pdf)> 10.02.2015

### 3.4 Perspektiven

Anknüpfend an die vorliegende Arbeit könnten weitere Betrachtungsperspektiven untersucht werden.

So wäre die Untersuchung von anderen Teilbereichen der Wirtschaft möglich. Eine sehr interessante Perspektive könnte die Untersuchung von Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen im Bildungswesen oder auch im Gesundheitswesen darstellen.

Eine Ausweitung der vorliegenden Untersuchung auf weitere Kompetenzfelder der beruflichen Handlungskompetenz stellt ebenfalls eine mögliche Perspektive dar. So könnten Maßnahmen zur Entwicklung oder dem Erhalt der sozialen Kompetenz oder auch der Selbstkompetenz untersucht werden.

Weiterhin stellt die Einnahme einer anderen geographischen Sichtweise eine mögliche Perspektive dar. So könnten die Anforderungen der Unternehmen im europäischen Ausland oder auch der deutschen Unternehmen mit ausländischen Niederlassungen untersucht werden, um daraus Handlungsempfehlungen für die ausländischen Standorte abzuleiten.

## 4. Analyse der Ausgangssituation

Im folgenden Teil der Arbeit soll die Ausgangssituation der Arbeit näher untersucht werden. Neben der zentralen Bedeutung des Themas soll der Stand der Forschung und der Theoriebezug dargestellt werden.

### 4.1 Die zentrale Bedeutung des Themas

Die MitarbeiterInnen sind der Schlüssel für den Erfolg eines Einzelhandelsunternehmens. Sie stehen im direkten Kontakt mit den KundInnen der Einzelhandelsunternehmen und ermitteln dabei die Wünsche und den Bedarf der KundInnen, führen Beratungsgespräche, erleichtern die Produktauswahl, regieren auf die Einwände der KundInnen und führen die Verkaufsgespräche letztlich zum Erfolg.

Zusätzlich ist die überwiegende Anzahl der MitarbeiterInnen im Einzelhandel mit der Warendisposition, Bestellabwicklung, Warenannahme und der Warenverräumung beschäftigt.

Hinzu kommen noch besondere Aufgaben, wie zum Beispiel die Warenplatzierung und Warenpräsentation oder die Durchführung von Verkaufsförderungsmaßnahmen. Eine Vielzahl der MitarbeiterInnen im Einzelhandel übernimmt zusätzlich im Verlauf ihrer Tätigkeit im Einzelhandel Führungsaufgaben als SubstitutIn, AbteilungsleiterIn, FilialleiterIn oder im Management von Verkaufsbezirken als BezirksleiterIn und VerkaufsleiterIn.

Trotz der intensiven Bemühungen der Einzelhandelsunternehmen in Bezug auf die Einführung von Technologien zur Reduzierung des Personalbedarfs, zum Beispiel die Einführung von Self – Scanning – Systemen, zur Automatisierung des Kassierung, liegt die Hauptlast der Leistungserstellung im Einzelhandel auf den Schultern der MitarbeiterInnen.

Um die dargestellten Aufgaben erfüllen zu können, müssen die MitarbeiterInnen in den KMU des Einzelhandels über eine hohe berufliche Handlungskompetenz verfügen. Darunter versteht man die „Bereitschaft und Befähigung des Einzelnen, sich in beruflichen, gesellschaftlichen und privaten Situationen sachgerecht durchdacht sowie individuell und sozial verantwortlich zu verhalten.“<sup>15</sup>

Hierzu ist es notwendig, dass die MitarbeiterInnen über eine hoch entwickelte Fachkompetenz, soziale Kompetenz, Selbstkompetenz, Methodenkompetenz, kommunikative Kompetenz, Lernkompetenz und körperliche Leistungsfähigkeit verfügen.

Wird nun die berufliche Handlungskompetenz der MitarbeiterInnen nicht systematisch entwickelt, angepasst und erhalten, so gefährdet dies die weitere positive Entwicklung der Unternehmen des Einzelhandels oder sogar deren Existenz.

Die Fachkompetenz ist ein wesentlicher Teilbereich der beruflichen Handlungskompetenz.

Daraus leitet sich die zentrale Bedeutung des Themas dieser Arbeit ab.

Die Erhaltung der Fachkompetenz der älteren MitarbeiterInnen trägt zur Sicherung der Existenz der KMU im Einzelhandel bei.

Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen in den KMU des Einzelhandels sind das Thema der vorliegenden Arbeit.

---

<sup>15</sup> Sekretariat der Kultusministerkonferenz 2007: 10  
<[http://www.kmk.org/fileadmin/veroeffentlichungen\\_beschluesse/2007/2007\\_09\\_01-Handreich-Rlpl-Berufsschule.pdf](http://www.kmk.org/fileadmin/veroeffentlichungen_beschluesse/2007/2007_09_01-Handreich-Rlpl-Berufsschule.pdf)> 03.02.2015

## 4.2 Der Stand der Forschung

In der wissenschaftlichen Literatur, in Statistiken und in sonstigen Veröffentlichungen werden die gesellschaftlichen Folgen des demographischen Wandels und die resultierenden Herausforderungen für den Einzelhandel untersucht.

Der Stand der Forschung soll zuerst aus der Sicht der Publikationen zur allgemeinen demographischen Entwicklung dargestellt werden. In einer Publikation des Bundesinstitutes für Bevölkerungsforschung (Deutschland), aus dem Jahr 2013, zum Thema „Daten, Fakten, Trends zum demographischen Wandel“ werden detailliert der aktuelle Stand der Demographie und die erwarteten demographischen Entwicklungen untersucht und dargestellt.

Es werden dort folgenden Fakten gezeigt:

- Rückgang der Bevölkerung bis 2060 um 12 bis 17 Millionen Einwohnern (Ausgangsjahr 2011)<sup>16</sup>
- im Jahr 1871 Anteil der unter zwanzig Jahre alten zirka 43 %, 2010 zirka 19 %, 2020 zirka 17 %<sup>17</sup>
- im Jahr 1871 Anteil der über 65 Jahre alten 5 %, 2010 zirka 20,5 %, 2020 zirka 23 %<sup>18</sup>

Das ifo Institut für Wirtschaftsforschung Dresden weißt auf folgende Aspekte des demographischen Wandels hin:

- ältere MitarbeiterInnen kündigen weniger häufig<sup>19</sup>
- eine positive Einstellung zur Weiterbildung führt zu mehr Beschäftigungsangeboten<sup>20</sup>

---

<sup>16</sup> Vgl. Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung 2013: 9 <[http://www.bib-demografie.de/SharedDocs/Publikationen/DE/Broschueren/bevoelkerung\\_2013.pdf?\\_\\_blob=publicationFile&v=12](http://www.bib-demografie.de/SharedDocs/Publikationen/DE/Broschueren/bevoelkerung_2013.pdf?__blob=publicationFile&v=12)> 25.02.2015

<sup>17</sup> Ebd.

<sup>18</sup> Ebd.

<sup>19</sup> Vgl. ifo Institut für Wirtschaftsforschung Dresden 2007: 135 <[http://tu-dresden.de/subdomain/ivk/die\\_tu\\_dresden/fakultaeten/fakultaet\\_wirtschaftswissenschaften/cepe/dateien/publications/thum/ifo\\_studie\\_41.pdf](http://tu-dresden.de/subdomain/ivk/die_tu_dresden/fakultaeten/fakultaet_wirtschaftswissenschaften/cepe/dateien/publications/thum/ifo_studie_41.pdf)> 11.04.2015

<sup>20</sup> Vgl. ifo Institut für Wirtschaftsforschung Dresden 2007: 141 <[http://tu-dresden.de/subdomain/ivk/die\\_tu\\_dresden/fakultaeten/fakultaet\\_wirtschaftswissenschaften/cepe/dateien/publications/thum/ifo\\_studie\\_41.pdf](http://tu-dresden.de/subdomain/ivk/die_tu_dresden/fakultaeten/fakultaet_wirtschaftswissenschaften/cepe/dateien/publications/thum/ifo_studie_41.pdf)> 11.04.2015

Büchel und Pannenberg zeigen:

- ältere MitarbeiterInnen schrecken auch durch finanzielle oder zeitliche Hindernisse vor einer Weiterbildung nicht zurück<sup>21</sup>
- ältere MitarbeiterInnen investieren weniger in ihre Weiterbildung als jüngere MitarbeiterInnen<sup>22</sup>
- in Ostdeutschland zahlt sich Weiterbildung unabhängig vom Lebensalter aus<sup>23</sup>

Der Stand der Forschung, in Bezug auf die Folgen für den deutschen Einzelhandel, wird in der Inauguraldissertation von Carolin Eitner, mit dem Titel „Die Reaktionsfähigkeit des deutschen Einzelhandels auf den demographischen Wandel - Eine qualitative und quantitative Analyse unter zielgruppen- und netzwerkspezifischen Gesichtspunkten“ untersucht.

Dort kommt die Autorin zu folgenden Ergebnissen:

- veränderte Bedeutung der einzelnen Betriebsformen  
(1980: 55,4 % Marktanteil der Betriebsform Fachgeschäft gegenüber 24 % 2005, Discounter 1980: keine Angaben, 2008: 11.7 % Marktanteil)<sup>24</sup>
- neue Technologien werden zuerst im Handel mit Waren des täglichen Bedarfs eingesetzt<sup>25</sup>
- Beratung und Service werden weiterhin im Einzelhandel mit hochwertigen Produkten im Vordergrund stehen<sup>26</sup>
- Kooperationen sind zum proaktiven Umgang der Unternehmen mit dem demographischen Wandel geeignet<sup>27</sup>

Der Stand der Forschung in Bezug auf die Thematik Alter, Alterung und Folgen des Alters macht in erster Linie deutlich, dass die Kategorisierung von MitarbeiterInnen nach dem Lebensalter extrem schwierig ist.

---

<sup>21</sup> Vgl. Büchel 2004: 73-126 <[doku.iab.de/zaf/2004/2004\\_2\\_zaf\\_buechel\\_pannenberg.pdf](http://doku.iab.de/zaf/2004/2004_2_zaf_buechel_pannenberg.pdf)> 12.04.2015

<sup>22</sup> Ebd.

<sup>23</sup> Ebd.

<sup>24</sup> Vgl. Eitner 2008: 53 <[http://www.sowi.ruhr-uni-bochum.de/mam/content/heinze/weitere/dissertation\\_carolineitner.pdf](http://www.sowi.ruhr-uni-bochum.de/mam/content/heinze/weitere/dissertation_carolineitner.pdf)> 26.02.2015

<sup>25</sup> Ebd.

<sup>26</sup> Vgl. Eitner 2008: 61 <[http://www.sowi.ruhr-uni-bochum.de/mam/content/heinze/weitere/dissertation\\_carolineitner.pdf](http://www.sowi.ruhr-uni-bochum.de/mam/content/heinze/weitere/dissertation_carolineitner.pdf)> 26.02.2015

<sup>27</sup> Vgl. Eitner 2008: 326 <[http://www.sowi.ruhr-uni-bochum.de/mam/content/heinze/weitere/dissertation\\_carolineitner.pdf](http://www.sowi.ruhr-uni-bochum.de/mam/content/heinze/weitere/dissertation_carolineitner.pdf)> 26.02.2015

In seiner Dissertation zum Thema „Kompetenzentwicklung und Weiterbildung bei Mitarbeitern in der zweiten Berufslebenshälfte“ untersucht der Autor Christian Werner die Möglichkeiten zur Typisierung von MitarbeiterInnen nach ihrem Lebensalter.

In seiner Arbeit kommt er zu folgenden Ergebnissen:

- eine allgemeingültige Definition von Alter und eine scharfe Unterscheidung von MitarbeiterInnen nach Lebensalter ist nicht möglich<sup>28</sup>
- ältere MitarbeiterInnen können Leistungsträger im Unternehmen darstellen, wenn diese qualifiziert werden<sup>29</sup>

Der Stellenwert der betrieblichen Weiterbildung in den Unternehmen ist ein Forschungsthema des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), Deutschland. So untersucht das Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB), im Rahmen seines Betriebspanels, fortlaufend die Weiterbildungsaktivität in den befragten Unternehmen und die Weiterbildungsquote in den Belegschaften.

Im IAB – Forschungsbericht 1/15 kommt das Institut zu folgenden Erkenntnissen:

- externe Maßnahmen (Seminare, Lehrgänge, Kurse) nutzen 85 % und interne Maßnahmen (Seminare, Lehrgänge, Kurse) 53 % der Unternehmen<sup>30</sup>
- Weiterbildung am Arbeitsplatz nutzen 52 % der Unternehmen und externe Tagungen und Vorträge 52 % der Unternehmen<sup>31</sup>
- selbstgesteuertes Lernen nutzen 21 % der Unternehmen<sup>32</sup>
- Qualitätszirkel nutzen 9 % der Unternehmen und Job - Rotation und Werkstattzirkel 5 % der Unternehmen<sup>33</sup>

Wichtig ist hier der Hinweis auf die überragende praktische Bedeutung der externen Kurse, Lehrgänge und Seminare.

---

<sup>28</sup> Vgl. Werner 2005: 40 <[http://edoc.ub.uni-muenchen.de/3839/1/Werner\\_Christian.pdf](http://edoc.ub.uni-muenchen.de/3839/1/Werner_Christian.pdf)> 13.02.2015

<sup>29</sup> Vgl. Werner 2005: 293 <[http://edoc.ub.uni-muenchen.de/3839/1/Werner\\_Christian.pdf](http://edoc.ub.uni-muenchen.de/3839/1/Werner_Christian.pdf)> 13.02.2015

<sup>30</sup> Vgl. Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) 2015: 41 <<http://doku.iab.de/forschungsbericht/2015/fb0115.pdf>> 27.05.2015

<sup>31</sup> Ebd.

<sup>32</sup> Ebd.

<sup>33</sup> Ebd.

Der Stand der Forschung in Bezug auf die Erforschung von allgemeinen Wirksamkeitskriterien für Qualifizierungsmaßnahmen soll anhand der Dissertation von Stephan Müller mit dem Titel „Wirksamkeit betrieblicher Weiterbildung in klein- und mittelständischen Unternehmen – die Entwicklung eines praxistauglichen Mess- und Beurteilungsansatzes“ verdeutlicht werden.

Stephan Müller kommt in seiner Arbeit zu folgenden Erkenntnissen:

- Untersuchungen der Wirksamkeit erfordern die Definition von Faktoren und Zielen, welche vor und nach der Maßnahme bewertet werden
- bei Wirksamkeitsuntersuchungen müssen die unterschiedlichen Zielintentionen und Fokuse berücksichtigt werden<sup>34</sup>

Die alterskorrelierten Veränderungen von Menschen werden in der Arbeit von Lidloff „Erkrankungen des alten Menschen: Kurzgefasstes Lehrbuch für die Altenpflegeausbildung“ untersucht.

Der Autor kommt in seiner Arbeit zu folgenden Erkenntnissen:

- Alterung ist immer ein individueller Prozess<sup>35</sup>
- es müssen immer die einzelnen MitarbeiterInnen betrachtet werden<sup>36</sup>

## 5. Strukturierung des Problems

Die Problemstellung dieser wissenschaftlichen Arbeit besteht darin, Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz von älteren MitarbeiterInnen in KMU des Einzelhandels auszuwählen.

Dieses Problem wird durch den Autor nach Gesamtproblem, Unterproblem, Determinanten, Auswirkungen und Operatoren strukturiert. Die Lösungen der Unterprobleme tragen dabei zur Lösung des Oberproblems bei.<sup>37</sup>

---

<sup>34</sup> Vgl. Müller 2008: 114 <<http://www.db-thueringen.de/servlets/DerivateServlet/Derivate-18399/mueller.pdf>> 27.02.2015

<sup>35</sup> Vgl. Lindloff 2005:11

<sup>36</sup> Vgl. Lindloff 2005:11

<sup>37</sup> Vgl. Rössl 2008: 126



Gesamtproblem:

Auswahl von Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen in KMU des Einzelhandels.

Unterprobleme:

- Erforschung der Bewertungskriterien die von ExpertInnen zur Bewertung der Effektivität und Effizienz von Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz herangezogen werden
- Identifikation zur Auswahl stehender Maßnahmen zur Weiterbildung von MitarbeiterInnen
- Beurteilung der Handlungsalternativen aus Sicht der Forschungsergebnisse zur begründeten Auswahl zwischen den Alternativen

Determinanten:

- demographischer Wandel in Deutschland
- altersabhängige Veränderungen der MitarbeiterInnen
- Besonderheiten der Branche Einzelhandel
- Besonderheiten KMU
- unterschiedliche, vielschichtige Ziele der Beteiligten

Auswirkungen, bei optimaler Auswahlentscheidung:

- hohe Fachkompetenz der älteren MitarbeiterInnen
- hohe Wirksamkeit der Weiterbildungsmaßnahmen
- optimiertes Kosten – Nutzen Verhältnis
- Erhalt der Wettbewerbsfähigkeit des Einzelhandelsunternehmens

Auswirkungen bei nicht optimaler Auswahlentscheidung:

- keine Veränderung der Fachkompetenz der älteren MitarbeiterInnen
- geringe Wirksamkeit der Weiterbildungsmaßnahmen
- geringer oder kein Nutzen für die Einzelhandelsunternehmen
- Verlust der Wettbewerbsfähigkeit des Einzelhandelsunternehmens

Lösungsoperatoren:

Auswahl aus verschiedenen Maßnahmen die zum Erhalt der Fachkompetenz beitragen können<sup>38</sup>:

- Training on the job: Job - Rotation, Job Enlargement, Job Enrichment, Stellvertreteraufgaben, Assistentenfunktion, Traineeprogramme, planmäßige Unterweisung am Arbeitsplatz
- Mitarbeiterunterweisung, Coaching, Mentoring, Supervision
- Training off the job: Seminare bei externen Bildungsanbietern, Computer Based Training, Web Based Training, klassisches Fernlernen, Tagungen
- Training near the job: Qualitätszirkel, Lernstatt, Ausbildungswerkstatt, Lernbüros, Projektarbeit

## 6. Methode – Aufbau der Arbeit und methodische Vorgehensweise

Im folgenden Kapitel der Arbeit zeigt der Autor die grundsätzliche Struktur seiner Arbeit und erläutert die methodische Vorgehensweise. Zu besserer Verständlichkeit wird die methodische Vorgehensweise um ergänzende Informationen zur wissenschaftlichen Methodik ergänzt.

### 6.1 Aufbau der Arbeit

Um dem Leser einen Überblick über die Inhalte und Gestaltung der vorliegenden Arbeit zu ermöglichen, soll nachfolgend deren Aufbau erläutert werden.

Im ersten Kapitel seiner Arbeit, im Kapitel „Forschungsfrage und Ziel der Arbeit“ und im darauf folgenden Kapitel „Problemstellung“ erläutert der Autor die grundsätzliche Thematik seiner Arbeit und zeigt die Notwendigkeit zur Auseinandersetzung mit der Thematik des Erhalts der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen in den KMU des Einzelhandels.

In den darauf folgenden Kapiteln „Wissenschaftliche Relevanz“ und „Nutzen und Eingrenzung“ wird durch den Autor die Notwendigkeit für einen Erkenntnisgewinn aus wissenschaftlicher Sicht dargestellt und eine Notwendige Eingrenzung vorgenommen.

---

<sup>38</sup> Vgl. Rössl 2008: 126

Zur Einordnung der Arbeit in das Forschungsumfeld und zur weiteren Darstellung der Handlungsrichtung zeigt der Autor in dem Kapitel „Zielgruppe“, „Perspektive“ und „Analyse der Ausgangssituation“, mit der Darstellung der zentralen Bedeutung des Themas, dem Stand der Forschung, der Strukturierung des Problems, für wen die Arbeit gedacht ist, an welche theoretischen Grundlagen der Autor anknüpft und wie die Problemstellung aufgebrochen und strukturiert wird.

Im Rahmen der vorliegenden qualitativen Arbeit ist es, zur Sicherung der wissenschaftlichen Gütekriterien, notwendig die angewendeten Methoden darzustellen und deren Auswahl zu begründen.

Daher erläutert der Autor in Kapitel „Methode“ die wissenschaftliche Vorgehensweise, die Art der Forschung, die Methode der Erhebung und die Methode der Analyse des erhobenen Materials. Wichtiger Bestandteil des Methodenteils der Arbeit ist die lückenlose Darstellung des Untersuchungsdesigns und der Validität des Materials.

Im Hauptteil seiner Arbeit untersucht, erläutert und definiert der Autor zuerst die Umweltwelteinflüsse, welche auf die betrachtete Thematik wirken.

Dazu gehören die Klassifizierung und Erläuterung der betrachteten Unternehmenskategorie, die Beschreibung der betrachteten MitarbeiterInnen, die vertiefende Darstellung der demographischen Entwicklung (basierend auf dem Kapitel „Einleitung“), die Erläuterung des Konzepts der beruflichen Fachkompetenz, Maßnahmen zur Erhaltung der Fachkompetenz, lerntheoretische Grundlagen und Umsetzungsmöglichkeiten aus theoretischer Sicht.

Im praktischen Teil der Arbeit stellt der Autor die schriftliche ExpertInnenbefragung dar und zeigt die Ergebnisse der Befragung. Die Ergebnisse der Befragung werden dann der Analyse unterzogen und die Ergebnisse aufgeführt.

Zum Abschluss der Arbeit verbindet der Autor die theoretischen und praktischen Erkenntnisse seiner Arbeit und formuliert seine Handlungsempfehlung.

## 6.2 Methode

Im folgenden Kapitel zeigt der Autor die methodischen Grundlagen seiner Arbeit. Hierzu werden die jeweiligen Grundlagen eingehend untersucht und jeweils einer abschließenden Bewertung unterzogen, auf der der Autor dann jeweils seine Entscheidung für eine Methode aufbaut.

Den Rahmen der Methoden bildet die Zuordnung der Arbeit zur empirischen Sozialforschung. Empirische Sozialforschung hat dabei folgende Merkmale:

- es werden strukturiert soziale Sachlagen untersucht und erklärt<sup>39</sup>
- sie basiert auf Erfahrungen und es wird eine Materie untersucht in der es möglich ist theoretische Aussagen an echten Erfahrungen zu überprüfen<sup>40</sup>
- das Material wird durch Beobachtung, Bewertung von Handlungsergebnissen und Befragung erhoben<sup>41</sup>
- der Ablauf der Forschung muss geplant und verifizierbar sein<sup>42</sup>

Die vorliegende Arbeit untersucht die persönlichen Erfahrungen, Haltungen, Wertgefüge und Intentionen in Bezug auf Maßnahmen zum Erhalt der beruflichen Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen in den KMU des Einzelhandels, um daraus Hypothesen zu bilden, die dann folgend Bestandteil einer Handlungsempfehlung werden.

Nachdem nun die grundsätzliche Zuordnung der Arbeit zur empirischen Sozialforschung erfolgt ist, definiert der Autor im folgenden Kapitel die qualitativen und quantitativen Methoden, die induktive und deduktive Vorgehensweise, die „Grounded – Theorie“ und die „Qualitative Inhaltsanalyse“ um dann seine Auswahl aus den dargestellten Methoden zu treffen.

---

<sup>39</sup> Vgl. Attensländer 2003: 4

<sup>40</sup> Ebd.

<sup>41</sup> Ebd.

<sup>42</sup> Ebd.

## 6.2.1 Quantitative und qualitative Methoden

In der empirischen Forschung werden Aussagen über die Realität durch Befragungen und Interviews, Beobachtungen, Experimente oder auch durch die Analyse von Daten, die im Verlauf eines Prozesses entstehen, getroffen. Der empirischen Forschung stehen dabei grundsätzlich quantitative Methoden und qualitative Methoden zur Verfügung.

Quantitativen Methoden können wie folgt definiert werden. „Sobald Zahlbegriffe und deren In – Beziehung – Setzen durch mathematische Operationen bei der Erhebung und Auswertung verwendet werden, sei von quantitativer Analyse zu sprechen, in allen anderen Fällen von qualitativer Analyse.“<sup>43</sup>

### 6.2.1.1 Quantitative Methoden

Bei den quantitativen Methoden werden die Ergebnisse numerisch dargestellt. Die Ergebnisse sind dabei das Resultat der Stichprobenauswahl, Datenerhebung, Datenaufbereitung, Datenanalyse und Dateninterpretation.<sup>44</sup> Die zu erhebenden Ausgangsdaten werden durch Interviews, Fragebögen, Beobachtungen oder zum Beispiel auch durch Daten aus Warenwirtschaftssystemen, aus dem Controlling von Unternehmen oder auch aus den Melderegistern von Behörden gewonnen.

Werden Daten erstmalig und direkt erhoben handelt es sich um primäre Forschung.

Bei der Nutzung von bereits vorliegenden Daten wird von sekundärer Forschung gesprochen.

Die quantitativen Methoden können mit den Attributen systematisch, strukturiert, hypothesentestend, Repräsentativitätsanspruch beschrieben werden und untersuchen regelmäßig größere Stichproben unter Nutzung der Statistik, wobei numerisches Material zur mengenmäßigen Einordnung genutzt wird.<sup>45</sup>

---

<sup>43</sup> Vgl. Mayring 2010: 17

<sup>44</sup> Vgl. Hagl 2008: 19

<sup>45</sup> Vgl. Lederer 2015: 2 <[http://www.uibk.ac.at/iezw/mitarbeiterinnen/senior-lecturer/bernd\\_lederer/downloads/quantitativdatenerhebungsmethoden.pdf](http://www.uibk.ac.at/iezw/mitarbeiterinnen/senior-lecturer/bernd_lederer/downloads/quantitativdatenerhebungsmethoden.pdf)> 16.03.2015

### 6.2.1.2 Qualitative Methoden

Die qualitativen Methoden der empirischen Forschung stellen Aussagen in Form von verbalen Aussagen zur Verfügung.

„Typische qualitative Erhebungsmethoden sind die ethnografische Feldforschung, diverse Befragungs- und Interviewformen, Methoden der Gruppendiskussion und Methoden der Analyse sprachlicher und bildhafter Dokumente.“<sup>46</sup>

Die qualitativen Methoden versuchen die untersuchten Dinge möglichst tiefgründig und umfangreich zu ergründen.<sup>47</sup> Sie dienen so auch der Ableitung neuer Hypothesen.<sup>48</sup>

Weiterhin können die qualitativen Methoden mit den Attributen ergebnisoffen, anpassungsfähig und tiefgründig beschrieben werden, wobei auch kleinere Stichproben untersucht werden und, da es sich nicht um numerisches Material handelt, überwiegend keine Auswertung mit Statistik durchgeführt wird.<sup>49</sup>

### 6.2.1.3 Auswahl zwischen quantitativer und qualitativer Methode

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit hat sich der Autor für die Anwendung qualitativer Forschungsmethoden entschieden, um so die vielfältigen Meinungen und Haltungen zur Effektivität und Effizienz von Maßnahmen zur Erhaltung der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen in den KMU des Einzelhandels feiner erfassen zu können, das heißt, es soll sichergestellt werden, dass neue Trends, Entwicklungen und höchstpersönliche Ansichten der Befragten in das Ergebnis mit einfließen. Weiterhin ist es nicht Ziel der vorliegenden Arbeit zahlenmäßige Zusammenhänge oder Häufigkeiten zu Ermitteln und dann statistisch zu untersuchen, um damit aufgestellte Hypothesen zu bestätigen oder als falsch zu erkennen. Vielmehr ist es Ziel der Arbeit die Merkmale aufzudecken, die dazu führen, dass Maßnahmen zur Erhaltung der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen in den KMU des Einzelhandels, aus Sicht der Experten, als effektiv und effizient betrachtet werden. Dabei soll mit möglichst größter Offenheit und Flexibilität vorgegangen werden, um auch unerwartete Ergebnisse entdecken zu können. Ein weiterer Aspekt der Entscheidung für qualitative Methoden ist die hypothesengenerierende Zielstellung der vorliegenden Arbeit.

---

<sup>46</sup> Vgl. Lederer 2015: 2 <[http://www.uibk.ac.at/iezw/mitarbeiterinnen/senior-lecturer/bernd\\_lederer/downloads/quantitativdatenerhebungsmethoden.pdf](http://www.uibk.ac.at/iezw/mitarbeiterinnen/senior-lecturer/bernd_lederer/downloads/quantitativdatenerhebungsmethoden.pdf)> 16.03.2015

<sup>47</sup> Vgl. Mayring 2010: 19

<sup>48</sup> Vgl. Lederer 2015: 2 <[http://www.uibk.ac.at/iezw/mitarbeiterinnen/senior-lecturer/bernd\\_lederer/downloads/quantitativdatenerhebungsmethoden.pdf](http://www.uibk.ac.at/iezw/mitarbeiterinnen/senior-lecturer/bernd_lederer/downloads/quantitativdatenerhebungsmethoden.pdf)> 16.03.2015

<sup>49</sup> Vgl. Legewie 2003: 2 <[www.ztg.tu-berlin.de/download/legewie/Dokumente/Vorlesung\\_11.pdf](http://www.ztg.tu-berlin.de/download/legewie/Dokumente/Vorlesung_11.pdf)> 06.03.2015

## 6.2.2 Induktive und deduktive Vorgehensweise

Nachdem im vorherigen Kapitel die quantitativen und qualitativen Methoden der empirischen Forschung sowie deren Hauptaufgaben und Zielrichtungen dargestellt wurden und darauf aufbauend die Entscheidung zugunsten der qualitativen Methoden getroffen wurde, sollen nun die grundsätzlichen Wege zum Erkenntnisgewinn, die induktive und die deduktive Vorgehensweise, dargestellt werden und auch hier eine begründete Entscheidung für den gewählten Weg des Erkenntnisgewinns getroffen werden.

## 6.2.3 Deduktive Vorgehensweise

Bei der deduktiven Vorgehensweise wird aus allgemeingültigen Gesetzmäßigkeiten auf einzelne und spezielle Sachverhalte geschlossen.<sup>50</sup> Der Prozess der deduktiven Vorgehensweise kann folgendermaßen skizziert werden. 1. Suche der allgemeingültigen Gesetzmäßigkeit, 2. Hypothesenbildung, 3. Bestätigung oder Verwerfung der Hypothese.<sup>51</sup>

Voraussetzung für die deduktive Vorgehensweise sind also bereits vorhandene, wissenschaftlich anerkannte Theorien und Gesetzmäßigkeiten, denen dann der Einzelfall unterworfen werden kann.

## 6.2.4 Induktive Vorgehensweise

Bei der induktiven Vorgehensweise wird aus Einzelfällen auf allgemeingültige Gesetzmäßigkeiten geschlossen.<sup>52</sup>

„Beim induktiven Vorgehen versucht man, ausgehend von wiederholten Einzelbeobachtungen oder einer Einzelfallanalyse, auf eine generelle Regel zu verallgemeinern.“<sup>53</sup>

Da bei der induktiven Vorgehensweise nicht von allgemeingültigen, und damit schon bekannten Gesetzmäßigkeiten, ausgegangen wird, besteht die Möglichkeit, dass neue Gesetzmäßigkeiten entdeckt werden.<sup>54</sup>

---

<sup>50</sup> Vgl. Hussy et al. 2013: 8

<sup>51</sup> Ebd.

<sup>52</sup> Ebd.

<sup>53</sup> Hussy et al. 2013: 8

<sup>54</sup> Vgl. Hussy et al. 2013: 8

### 6.2.5 Auswahl zwischen deduktiver und induktiver Vorgehensweise

Nachdem die grundsätzlichen Wege zum Erkenntnisgewinn, die deduktive und die induktive Vorgehensweise, dargestellt wurden, soll nun aus den dargestellten Einsatzgebieten und den Zielen der vorliegenden Arbeit eine Entscheidung für die geeignete Vorgehensweise getroffen werden.

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit sollen effektive und effiziente Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen in den KMU des Einzelhandels, aus Sicht von ExpertInnen, ausgewählt werden.

Für diese Auswahl stehen keine allgemeingültigen Theorien, Gesetzmäßigkeiten oder Regeln zur Verfügung, durch die deduktiv auf die Wirksamkeit von Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen in den KMU des Einzelhandels geschlossen werden könnte.

Weiterhin ist es ein Ziel der Arbeit, durch eine möglichst offene und flexible Vorgehensweise, auch unerwartete Ergebnisse zu gewinnen, das heißt, aus den einzelnen Meinungen der befragten ExpertInnen sollen auch neue, unerwartete Hinweise gefunden werden, welche Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz diese für effektiv und effizient halten.

Um dieses Ziel realisieren zu können, wird die Untersuchung mit qualitativen Methoden (siehe Kapitel 6.2.1.3) realisiert.

Zusammenfassend kann also gesagt werden, dass keine allgemeingültigen Theorien vorliegen, denen der Einzelfall (KMU, Erhalt der Fachkompetenz, ältere MitarbeiterInnen) unterworfen werden könnte.

Weiterhin soll möglichst ergebnisoffen geforscht werden, um auch neue, unerwartete Erkenntnisse zu gewinnen und es werden qualitative Methoden eingesetzt.

Daraus ergibt sich, dass für die vorliegende Arbeit die induktive Vorgehensweise als geeignet ausgewählt wird, was auch durch Hussy et al., in ihrem Werk „Forschungsmethoden in Psychologie- und Sozialwissenschaften“ im folgenden Zitat unterstrichen wird.



„Qualitative Verfahren werden meist eingesetzt, um neue Forschungsfragen zu generieren und neue Themengebiete zu erschließen. Sie sind weniger zum Testen von Hypothesen geeignet und sind deshalb eng verbunden mit der induktiven Vorgehensweise.“<sup>55</sup>

#### 6.2.6 Methode der Inhaltsanalyse

Zur Analyse des gewonnenen Materials stehen unterschiedliche Methoden zur Auswahl. Im folgenden Kapitel wird der Autor darstellen, was unter der Inhaltsanalyse verstanden wird. Zusätzlich wird eine exemplarische Darstellung möglicher Methoden zur Inhaltsanalyse erfolgen. Abschließend erfolgt die begründete Auswahl der geeigneten Analyseverfahren.

Unter Inhaltsanalyse soll folgend die Prüfung von kommunikativen Material verstanden werden, wobei der Inhalt der Kommunikation und äußerliche Punkte (Verbesserungen, Streichungen) ausgewertet werden.<sup>56</sup> Die Inhaltsanalyse kann mit folgenden Attributen beschrieben werden. Sie ist systematisch, folgt festgelegten Regeln, ist theoriegeleitet und sie wird mit festgehaltener Kommunikation durchgeführt.<sup>57</sup>

Zur inhaltlichen Analyse stehen die inhaltsanalytischen Verfahren Häufigkeitsanalyse, Hermeneutik, die „Grounded – Theorie – Methodologie“ nach Glaser und Strauss und die „Qualitative Inhaltsanalyse“ nach Mayring zur Verfügung.<sup>58</sup>

Die Vielzahl der verschiedenen Methoden der qualitativen Inhaltsanalyse verlangt eine Eingrenzung. Daher sollen lediglich die „Grounded – Theorie – Methodologie“ nach Glaser und Strauss und die „Qualitative Inhaltsanalyse“ nach Mayring untersucht werden.

##### 6.2.6.1 Grounded – Theorie – Methodologie

Die „Grounded – Theorie – Methodologie“ wurde um 1965 von Glaser und Strauss entwickelt und stellt heute ein bedeutendes Verfahren der interpretativen Sozialforschung dar.<sup>59</sup>

Die „Grounded – Theorie – Methodologie“ ist kein festgefügtes Verfahren, sondern stellt eher eine Zusammenstellung von wirksamen Vorgehensweisen dar.<sup>60</sup>

---

<sup>55</sup> Hyssy et al. 2013: 10

<sup>56</sup> Vgl. Mayring (2010): 11

<sup>57</sup> Vgl. Mayring (2010): 13

<sup>58</sup> Ebd.

<sup>59</sup> Vgl. Strübing 2014: Pos. 134

<sup>60</sup> Vgl. Strübing 2014: Pos. 134

Kern der „Grounded – Theorie – Methodology“ ist ein mehrstufiges Auswertungsverfahren, welches Glaser und Strauss als „Kodieren“ bezeichnen.<sup>61</sup> Der Kodier Prozess ist ein fortlaufendes Vergleichen, bei dem die vorliegenden Daten auf Unterschiede und Ähnlichkeiten hin untersucht werden, um so Typologien zu erkennen.<sup>62</sup>

Weiterhin stellt das „Theoretical Sampling“ ein Grundprinzip der „Grounded – Theorie – Methodology“ dar. Dabei werden im Verlauf der Analyse bei Bedarf zusätzliche Datenquellen erschlossen und in die Analyse eingebunden, wodurch es möglich ist zusätzliche Erkenntnisse zu gewinnen.<sup>63</sup>

Das Kodier Verfahren gliedert sich in die drei Kodier Phasen: offenes Kodieren, axiales Kodieren und selektives Kodieren.<sup>64</sup>

In der Phase des offenen Kodierens „wird das Material Zeile für Zeile durchgearbeitet und es werden zentrale Konzepte in der Begrifflichkeit der Befragten festgehalten, die sogenannten Codes.“<sup>65</sup>

In der Phase des axialen Kodierens werden die gefundenen offenen Codes abstrahiert und zur Generierung theoretischer Konzepte genutzt, um dann zu Kategorien zusammengefasst zu werden.<sup>66</sup>

In der Phase des selektiven Kodierens werden die axialen Codes in Beziehung zueinander gesetzt und zu einer Theorie zusammengefasst.<sup>67</sup>

Die dargestellte Vorgehensweise wird fortgesetzt bis es zur sogenannten „theoretischen Sättigung“ kommt, das heißt, dass ein Punkt erreicht ist bei dem durch eine Fortsetzung der Analyse keine neuen Erkenntnisse mehr gewonnen werden.

#### 6.2.6.2 „Qualitative Inhaltsanalyse“ nach Mayring

Die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring stellt eine systematische Methodik zur Interpretation von Kommunikation dar, die auf Analyseschritten und Analyseregeln basiert.<sup>68</sup>

---

<sup>61</sup> Vgl. Strübing 2014: Pos. 371

<sup>62</sup> Vgl. Strübing 2014: Pos. 381

<sup>63</sup> Vgl. Strübing 2014: Pos. 616

<sup>64</sup> Vgl. Strübing 2014: Pos. 412

<sup>65</sup> Hyssy et al. 2013: 202

<sup>66</sup> Vgl. Hyssy et al. 2013: 202

<sup>67</sup> Ebd.

<sup>68</sup> Vgl. Mayring 2010: 48

Mayring unterscheidet folgende drei Grundformen der qualitativen Inhaltsanalyse:

„*Zusammenfassung*: Ziel der Analyse ist es, das Material so zu reduzieren, dass die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben, durch Abstraktion einen überschaubaren Corpus zu schaffen, der immer noch Abbild des Grundmaterials ist.“<sup>69</sup>

„*Explikation*: Ziel der Analyse ist es, zu einzelnen fraglichen Textteilen (Begriffen, Sätzen, ...) zusätzliches Material heranzutragen, das das Verständnis erweitert, das die Textstelle erläutert, erklärt, ausdeutet.“<sup>70</sup>

„*Strukturierung*: Ziel der Analyse ist es, bestimmte Aspekte aus dem Material herauszufiltern, unter vorher festgelegten Ordnungskriterien einen Querschnitt durch das Material zu legen oder das Material aufgrund bestimmter Kriterien einzuschätzen.“<sup>71</sup>

Als Erweiterung differenziert Mayring dann die Grundformen weiter und bietet die folgenden Techniken an.

|  |     |   |
|--|-----|---|
| „Zusammenfassung                                       | (1) | Zusammenfassung                           |
|  | (2) | Induktive Kategorienbildung               |
| Explikation  | (3) | enge Kontextanalyse                       |
|  | (4) | weite Kontextanalyse                      |
| Strukturierung<br>(deduktive Kategorien-<br>anwendung) | (5) | formale Strukturierung                    |
|  | (6) | inhaltliche Strukturierung                |
|  | (7) | typisierende Strukturierung               |
|  | (8) | skalierende Strukturierung“ <sup>72</sup> |

---

<sup>69</sup> Mayring 2010: 65

<sup>70</sup> Ebd.

<sup>71</sup> Ebd.

<sup>72</sup> Mayring 2010: 66

Die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring folgt folgendem Prozessmodell:

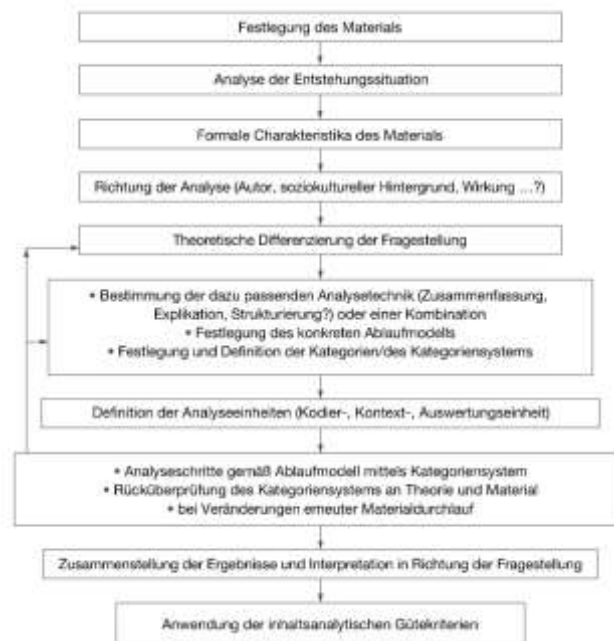


Abbildung 1 Inhaltsanalytisches Prozessmodell<sup>73</sup>

### 6.2.6.3 Auswahl der Analysemethode

Nach der exemplarischen Darstellung der zwei Analysemethoden „Grounded – Theorie – Methodology“ nach Glaser und Strauss und der „Qualitativen Inhaltsanalyse“ nach Mayring soll nun eine geeignete Methode für die Analyse des Materials der vorliegenden Arbeit ausgewählt werden.

Der Autor hat sich für die „Qualitative Inhaltsanalyse“ nach Mayring entschieden, weil diese:

- eine Methode zur qualitativen Untersuchung von Kommunikation darstellt<sup>74</sup>
- eine starke Strukturierung aufweist<sup>75</sup>
- auf den Stärken der quantitativen Inhaltsanalyse aufbaut<sup>76</sup>
- nachvollziehbar, logisch und erprobt ist<sup>77</sup>

<sup>73</sup> Mayring 2010: 60

<sup>74</sup> Vgl. Mayring 2010: 48

<sup>75</sup> Ebd.

<sup>76</sup> Ebd.

<sup>77</sup> Ebd.

Für den Autor waren zwei weitere Punkte treibend in Richtung der Entscheidung zugunsten der Technik der qualitativen Inhaltsanalyse. Bei der Erhebung des Materials wird die Erhebungsmethode der schriftlichen Befragung angewendet. Nach Abschluss der Erhebung werden die schriftlich befragten ExpertInnen regelmäßig nicht mehr zur Verfügung stehen. Dies macht einen wichtigen Teil der Vorgehensweise der „Grounded – Theorie – Methodology“ unmöglich, nämlich die Parallelität der Arbeitsschritte im Verfahren der Grounded Theorie. Dabei werden die Arbeitsschritte Datenerhebung, Datenanalyse und Theoriebildung parallel durchgeführt und stoßen einander an. Das heißt es wäre eine Nacherhebung von Material notwendig, was nicht möglich ist.<sup>78</sup>

Der zweite weitere Punkt ist die verständliche und nachvollziehbare Struktur, die es dem Autor ermöglicht, seine Vorgehensweise in der Tiefe kritiksicher zu verstehen und anzuwenden.

An dieser Stelle soll ein Zitat aus dem Lehrbuch „Grounded Theorie: Zur sozialtheoretischen und epistemologischen Fundierung eines pragmatistischen Forschungsstils“ von Jörg Strübing die Entscheidung des Autors der vorliegenden Arbeit unterstreichen.

„Leider beschleicht den Leser und die Leserin solcher Forschungsberichte nicht selten der Verdacht, dass man auch dann gerne nach dem Gütesiegel der „Grounded – Theorie“ greift, wenn man selbst nicht so recht weiß, wie man zu Ergebnissen gekommen und welchem Verfahren man dabei gefolgt ist.“<sup>79</sup>

Innerhalb der Techniken zur qualitativen Inhaltsanalyse hat sich der Autor für die zusammenfassende Inhaltsanalyse entschieden, da diese Technik nach ihrem Wesen am besten geeignet erscheint, weil bei dieser gilt: „Ziel der Analyse ist es, das Material so zu reduzieren, dass die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben, durch Abstraktion einen überschaubaren Corpus zu schaffen, der immer noch Abbild des Grundmaterials ist.“<sup>80</sup>

Genau dies entspricht der Intention des Autors auch neue unerwartete Aspekte zu erkennen und von vornherein keine Eingrenzungen vornehmen zu wollen.

---

<sup>78</sup> Vgl. Strübing 2014: Pos. 329

<sup>79</sup> Strübing 2014: Pos. 329

<sup>80</sup> Mayring 2010: 65

Im folgenden Kapitel wird sich der Autor nun der gewählten Methode der Erhebung des Materials zuwenden und auch an dieser Stelle seine Entscheidung wieder begründen.

### 6.2.7 Erhebungsmethode

Nachdem in den vorangegangenen Kapiteln der Arbeit die grundsätzliche Zuordnung der Arbeit zur empirischen Sozialforschung erfolgt ist, die quantitativen Methoden begründet ausgewählt wurden, eine induktive Vorgehensweise als grundsätzlicher Weg des Erkenntnisgewinns dargestellt wurde und die angewendete Analysetechnik zur Analyse des Materials ausgewählt und erläutert wurde, soll nun dargestellt werden wie das benötigte Material beschafft, besser erhoben werden soll.

#### 6.2.7.1 Darstellung möglicher Methoden zur Erhebung des Materials

Zur Erhebung des Materials stehen verschiedene Methoden zur Verfügung, welche die benötigten qualitativen Materialien bereitstellen.

Wie in Kapitel 6.2 „Methode“ gezeigt wurde, ist die vorliegende Arbeit der empirischen Sozialforschung zuzuordnen und damit stehen grundsätzlich die Beobachtung, die Befragung, das Interview, der Test und das Experiment zur Erhebung zur Verfügung.

Zur Eingrenzung konzentriert sich der Autor auf die Darstellung der beiden Alternativen Interview (problemzentrierte Experteninterview) und schriftliche qualitative ExpertInnenbefragung, da diese am ehesten dem Wesen der vorliegenden Arbeit entsprechen.

Bei den möglichen Auswahlalternativen gemeinsam ist die Erhebung von Material unter Einbeziehung von ExpertInnen.

Deshalb soll vorab geklärt werden, welche Kriterien eine Person der Gruppe der ExpertInnen zuzuordnen ist.

Bei ExpertInneninterviews und bei schriftlichen ExpertInnenbefragungen steht die besondere Rolle der befragten Personen als ExpertInnen in dem untersuchten Gebiet im Fokus.<sup>81</sup>

---

<sup>81</sup> Vgl. Mayer 2013: Pos. 337

Bei der Auswahl der zu interviewenden Personen muss daher deren Status als „ExpertIn“ oder „Experte“ sichergestellt werden.

Daher erfolgt die Auswahl der ExpertInnen systematisch nach den folgenden Kriterien:

- die ExpertInnen sind dem Management oder der Unternehmensführung zuzurechnen und haben Zugang zu speziellen Informationen, Prozessen und Personengruppen<sup>82</sup>
- die InterviewpartnerInnen müssen in der Lage sein, fundierte Aussagen zu treffen<sup>83</sup>
- die InterviewpartnerInnen verfügen über mehrjährige, einschlägige Berufserfahrung

Ein weiteres Gestaltungskriterium für die Instrumente der Materialerhebung ist die Anonymität.

Wie in den einleitenden Kapiteln 1 „Einleitung“ und Kapitel 3 „Problemstellung“ gezeigt wurde, ist die Thematik älterer MitarbeiterInnen, deren Fachkompetenz, der demographische Wandel insgesamt und die Auswirkungen von vielfältigen Sichtweisen der einzelnen Prozessbeteiligten gekennzeichnet.

Dadurch könnten die Antworten der ExpertInnen soweit beeinflusst werden, dass diese nicht mehr die tatsächliche Meinung der ExpertInnen darstellen, weil die ExpertInnen die Gefahr sehen, dass ihre Meinungen anderen Personen bekannt gegeben werden.<sup>84</sup>

Es muss den ExpertInnen also konsequente Anonymität zugesichert werden.

Nachdem nun gemeinsame Aspekte des leitfadengestützten problemzentrierten ExpertInneninterviews und der schriftlichen qualitativen ExpertInnenbefragung dargestellt wurden, sollen nachfolgend die speziellen Aspekte der Auswahlmöglichkeiten dargestellt werden und eine begründete Auswahl getroffen werden.

---

<sup>82</sup> Vgl. Meuser/ Nagel 1991, zitiert nach Fiedler 2007: 173 <[https://opus.uni-hohenheim.de/volltexte/2007/205/pdf/Dissertation\\_Katja\\_Fiedler.pdf](https://opus.uni-hohenheim.de/volltexte/2007/205/pdf/Dissertation_Katja_Fiedler.pdf)> 07.03.2015

<sup>83</sup> Vgl. Schütz 1972, zitiert nach Fiedler 2007: 173 <[https://opus.uni-hohenheim.de/volltexte/2007/205/pdf/Dissertation\\_Katja\\_Fiedler.pdf](https://opus.uni-hohenheim.de/volltexte/2007/205/pdf/Dissertation_Katja_Fiedler.pdf)> 07.03.2015

<sup>84</sup> Vgl. Mayer 2013: Pos. 816

### 6.2.7.2 Problemzentriertes leitfadengestütztes ExpertInneninterview

Das problemzentrierte leitfadengestützte ExpertInneninterview gehört zu den explorativen Interviewformen in der empirischen Forschung. Kernziel der problemzentrierten Interviews ist die größtmögliche Freiheit in den Aussagen des Interviewten, bei gleichzeitiger Steuerung des Interviews durch einen Interviewleitfaden.<sup>85</sup>

Für die leitfadengestützten ExpertInneninterviews ist der Einsatz von geschulten InterviewerInnen von herausragender Bedeutung. Diese müssen fachlich geschult sein, um Dialoge mit den InterviewpartnerInnen führen zu können.

Zusätzlich müssen die InterviewerInnen in der Interviewtechnik geschult sein, um zum Beispiel eine unbeabsichtigte Beeinflussung der ExpertInnen auszuschließen.

Schon eine erklärende Erläuterung einer Fragestellung kann die Sichtweise der ExpertInnen beeinflussen oder aus Sicht der ExpertInnen die Notwendigkeit einer sozial erwünschten Antwort erscheinen lassen.

Nach der Auswahl der ExpertInnen und der Gestaltung des Interviewleitfadens werden die Interviews durchgeführt, wobei die Dialoge in der Regel durch ein Aufnahmegerät erfasst werden, um abschließend transkribiert zu werden. Das dann vorliegende Material wird der weiteren Analyse (siehe Kapitel 6.2.6 „Methode der Inhaltsanalyse“) unterzogen.

### 6.2.7.3 Schriftliche qualitative Befragung

Schriftliche qualitative Befragungen können durchgeführt werden, indem eine Gruppe von Personen (unter Anwesenheit einer Aufsicht) einen Fragebogen ausfüllt oder indem der Fragebogen den Personen durch die Post oder per E-Mail zugesendet wird.<sup>86</sup>

Im Rahmen einer Arbeit mit qualitativer Zielrichtung und einer induktiven Vorgehensweise kommen offene Fragen zum Einsatz. Diese sind von den befragten ExpertInnen frei zu beantworten.

---

<sup>85</sup> Vgl. Mayer 2013: Pos. 326

<sup>86</sup> Vgl. Mayer 2013: Pos. 856



Die Fragen haben zum einem die Aufgabe den notwendigen Rahmen der Befragung sicher zu stellen (die Fragen führen durch die Fragebereiche und richten die ExpertInnen auf die grundsätzliche Thematik aus) und zum anderen muss die Art der Fragestellungen sicher stellen, dass die ExpertInnen offen, frei und möglichst ohne eine vorhergehende Eingrenzung Antworten formulieren können, um so auch neue unerwartete Denkweisen und Haltungen sichtbar zu machen.

Bei der Beantwortung der schriftlichen Fragen stehen den befragten ExpertInnen regelmäßig entweder keine unterstützenden Personen zur Verfügung oder eine Erläuterung der Fragestellungen durch die Aufsichtsperson ist unerwünscht, um so sozial erwünschte Antworten oder die sonstige Beeinflussung der befragten Personen zu verhindern.

Bei der Formulierung der Fragen steht die Verständlichkeit und Klarheit im Vordergrund und es sollte beachtet werden, dass die Fragen zielgruppengerecht formuliert sind (der Sprache der Interviewten entsprechen), die Interviewten nicht in eine bestimmte Richtung drängen und die Interviewten weder zeitlich noch inhaltlich zu sehr strapazieren.<sup>87</sup>

Nach dem Rücklauf der beantworteten Fragebögen werden diese der gewählten Methode der Inhaltsanalyse, im Rahmen dieser Arbeit der „Qualitativen Inhaltsanalyse“ nach Mayring unterzogen.

#### 6.2.7.4 Auswahl der Erhebungsmethode

Nach der Darstellung der Gemeinsamkeiten und individuellen Merkmale der beiden Erhebungsmethoden „Leitfadengestütztes problemzentriertes ExpertInneninterview“ und „Schriftliche qualitative ExpertInnenbefragung“ soll nun eine begründete Auswahlentscheidung getroffen werden.

Der Autor hat sich nach der Abwägung der Besonderheiten der beiden Auswahlmöglichkeiten für die Anwendung der schriftlichen qualitativen ExpertInnenbefragung, als postalische Befragung (alternativ Übergabe der Befragungsbögen an die ExpertInnen oder Zusendung per E-Mail) entschieden.

---

<sup>87</sup> Vgl. Mayer 2013: Pos. 786

Die Entscheidung baut auf den folgenden Kriterien auf:

- kostengünstige Durchführung, da kein Interviewer benötigt wird
- es können mehr ExpertInnen in kürzerer Zeit angesprochen werden
- es wird eine größere Menge Material gewonnen
- durch die Abwesenheit eines Interviewers und die Anonymität der schriftlichen Befragung kann die Gefahr sozial erwünschter Antworten gemindert werden
- vor der weiteren Analyse muss das Material nicht transkribiert werden, da es bereits in Schriftform zur weiteren Bearbeitung vorliegt

### 6.3 Untersuchungsdesign

Nachdem in den vorherigen Kapiteln die grundsätzlichen Eckpunkte der Untersuchung (qualitative Forschung, induktive Vorgehensweise, Analyse des Materials mit der qualitativen Inhaltsanalyse und Erhebung des Materials durch schriftliche qualitative ExpertInnenbefragung) gezeigt wurden, wird der Autor im Kapitel „Untersuchungsdesign“ den Prozess der Untersuchung darstellen und dabei zeigen wie die Forschungsfrage bearbeitet wird.

Mit der Darstellung der Ablaufschritte 1 – 4 soll zuerst ein Überblick über die grundsätzliche Struktur der Untersuchung gegeben werden, um dann den Ablauf der durchzuführenden schriftlichen ExpertInnenbefragung und deren Auswertung darzustellen.

#### 6.3.1.1 Überblick über die grundsätzliche Struktur der Untersuchung

Schritt 1: Einleitung, Ausgangssituation, Fragestellung, Methoden

Im ersten Schritt der Untersuchung stellt der Autor die Forschungsfrage, erläutert die Problemstellung, führt eine notwendige Eingrenzung der Forschungsarbeit durch und untersucht die Ausgangssituation, mit dem Stand der Forschung.

Zum Ende des ersten Schritts der Untersuchung wählt der Autor die Forschungsmethode aus und erläutert diese zur Sicherstellung der notwendigen Transparenz.

Inhaltliche Punkte:

Forschungsfrage

Problemstellung

Eingrenzung

Analyse der Ausgangssituation mit Stand der Forschung

Auswahl der Forschungsmethode

Schritt 2: Theoretische Grundlagen (Theorieteil)

Im Schritt zwei der Untersuchung untersucht der Autor die Umwelteinflüsse und die zur Auswahl stehenden Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen und stellt diese ausführlich dar.

Dabei werden die folgenden Punkte erläutert:

Die Branche Einzelhandel

KMU

Klassifizierung der MitarbeiterInnen nach ihrem Alter

Altersdeterminierte Veränderungen der MitarbeiterInnen

Demographischer Wandel

Modell der Handlungskompetenz und Fachkompetenz

Maßnahmen zur Erhaltung der Fachkompetenz

Mögliche Vorgehensweisen zur Einführung neuer Maßnahmen

Schritt 3: Empirische Untersuchung (praktischer Teil)

Im dritten Schritt der Untersuchung erhebt der Autor das Material, wertet dieses mit Hilfe der qualitativen Inhaltsanalyse aus und stellt die Ergebnisse der Analyse vor.

Schritt 4: Transfer

Im letzten Schritt der Untersuchung fließen die Ergebnisse des theoretischen Teils der Arbeit und die Ergebnisse der Analyse des erhobenen Materials zusammen und münden in einer Handlungsempfehlung.

### 6.3.1.2 Darstellung des Ablaufprozesses der schriftlichen ExpertInnenbefragung

Nach der Darstellung der grundlegenden Struktur der vorliegenden Untersuchung stellt der Autor nun den Ablaufprozess der schriftlichen ExpertInnenbefragung vor. Zur Wahrung einer optimierten Übersichtlichkeit und zur Vermeidung von Redundanzen bezieht der Autor dabei die Methoden beschreibenden Kapitel seiner Arbeit mit ein und verweist auf deren detaillierten Darstellungen.

#### Schritt 1: Entwicklung des Fragebogens

Aufbauend auf der Forschungsfrage und den Unterfragen entwickelte der Autor die Fragestellungen für die qualitative schriftliche ExpertInnenbefragung.

Bei der Entwicklung der Fragestellungen beachtete der Autor die im Kapitel 6.2.7.3 „Schriftliche qualitative Befragung“ dargestellten Gestaltungsregeln und formulierte dabei ausschließlich offene Fragestellungen, da diese dem qualitativen Charakter der Arbeit entsprechen und gleichzeitig die Möglichkeiten der qualitativen Forschung in Bezug auf neue Erkenntnisse nutzen.

Eine schriftliche qualitative ExpertInnenbefragung erfordert von den befragten ExpertInnen ein Höchstmaß an Konzentration und Motivation, da die Beantwortung der Fragestellungen schriftlich, in Sätzen oder Stichpunkten erfolgt. Um einen frühen Abbruch der Bearbeitung und eine oberflächliche Bearbeitung der Fragen zu verhindern, hat der Autor die Anzahl der Fragen bewusst begrenzt und konnte so die gemessene Bearbeitungszeit auf zirka 45 Minuten begrenzen.

Die Struktur des Befragungsbogens orientiert sich an einem Gespräch zwischen Personen, das heißt nach einer Begrüßung und der positiven Gestaltung der Beziehungsebene (Dank für die Teilnahme, Hinweis auf die Rolle als Experte) erfolgt die Erläuterung der Untersuchung und deren Zielsetzung.

Darauf folgen eine Erläuterung der Regeln bei der Beantwortung des Fragebogens und der eigentliche Fragenteil.

#### Schritt 2: Auswahl und Gewinnung der ExpertInnen

Die Auswahl der ExpertInnen folgt der Darstellung zur Validität der befragten ExpertInnen im Kapitel 6.3.4.1 und der Erläuterung des Umfangs der Stichprobe im Kapitel 6.3.4.2.

Die praktische Durchführung der Auswahl und Gewinnung der ExpertInnen erfolgte in folgenden Teilschritten:

- Gestaltung und Aushang/ Zusendung des Informationsschreibens zur geplanten Untersuchung, mit der Beschreibung der geplanten Untersuchung, deren Zielsetzung und der Darstellung der Teilnahme Kriterien
- Auswertung der zurückgesendeten Teilnahmeerklärungen und Aussortierung der nicht geeigneten Personen, mit Hilfe der im Kapitel 6.3.4.1 dargestellten Kriterien

Schritt 3: Durchführung der Erhebung

- Zusendung der gestalteten Fragebögen an die geeigneten TeilnehmerInnen in Form einer E – Mail, welche direkt bearbeitet werden konnte
- Zurücksendung der bearbeiteten Fragebögen an den Autor

Schritt 4: „Qualitative Inhaltsanalyse“ nach Mayring

Die Analyse der eingegangenen Antwortschreiben wurde mit Hilfe einer qualitativen Zusammenfassung nach Mayring durchgeführt.

An dieser Stelle soll ein Verweis auf die Kapitel 6.2.6.3 „Qualitative Inhaltsanalyse“ nach Mayring, 6.2.6.3 „Auswahl der Analyseverfahren“ und 6.3.6 „Ablaufmodell der Analyse“ erfolgen, da die Darstellung an dieser Stelle zu Redundanzen führen würde.

### 6.3.2 Beschreibung des Ausgangsmaterials

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit werden die schriftlichen Antworten der ExpertInnen analysiert, wobei alle Antworten der InterviewpartnerInnen in der Analyse untersucht werden. Die InterviewpartnerInnen beantworten die Fragestellungen freiwillig und in ihrer gewohnten Umgebung am Arbeitsplatz oder in ihrer privaten Umgebung.

Die schriftlichen Befragungen finden nach freier Zeiteinteilung der ExpertInnen statt, wodurch die ExpertInnen die Möglichkeit zur Vorbereitung haben und ohne zeitlichen Druck und ohne Einflussnahme durch den Autor an die Beantwortung der Fragen gehen.

### 6.3.3 Formale Charakteristik des Materials

Im Rahmen der vorliegenden wissenschaftlichen Arbeit kommt als Erhebungsmethode die schriftliche Befragung von ExpertInnen zum Einsatz. Hierzu werden ExpertInnen, unter Nutzung eines Fragebogens, mit ausschließlich offenen Fragen, befragt.

Das Ausgangsmaterial für die Auswertungsmethode „Qualitative Inhaltsanalyse“ nach Mayring steht nach der Befragung entweder in Textform zur Verfügung oder besteht aus dem Ausdruck einer E-Mail mit den beantworteten offenen Fragen.

### 6.3.4 Gütekriterien des Materials

Im folgenden Kapitel „Gütekriterien des Materials“ stellt der Autor zuerst die grundsätzliche Zielrichtung von Gütekriterien der wissenschaftlichen Forschung dar, um dann folgend zentrale Gütekriterien der qualitativen Forschung zu erläutern und deren Einbeziehung in die Planung und Durchführung der vorliegenden Arbeit zu zeigen.

Im nachfolgenden Kapitel stellt der Autor die Validität/ Validierung der befragten ExpertInnen dar, da deren Erfüllung herausragend für die Einschätzung der Validität der Arbeit ist.

Mit Hilfe von Gütekriterien wird die Fähigkeit von Forschungsmethoden in Bezug auf ihre Gültigkeit (Validität) und Zuverlässigkeit (Reliabilität) untersucht.<sup>88</sup>

„Die Gültigkeit betrifft die Frage, ob das gemessen wird, was gemessen werden sollte, ob beispielsweise ein Intelligenztest tatsächlich Intelligenz misst und nicht lediglich mathematische Fähigkeiten“<sup>89</sup>

„Die Zuverlässigkeit bezieht sich auf die Stabilität und Genauigkeit. Sie gibt an, inwieweit bei einer wiederholten Messung unter gleichen Bedingungen das gleiche Ergebnis erzielt wird.“<sup>90</sup>

---

<sup>88</sup> Vgl. Mayer 2013: Pos. 500

<sup>89</sup> Mayer 2013: Pos. 500

<sup>90</sup> Ebd.

Als wissenschaftliche Gütekriterien sollen nachfolgend die Transparenz (das Vorgehen und die Analyse müssen offen gelegt werden), die ökologische Validierung (es muss bei der Erhebung des Materials auf die Alltagsnähe und Natürlichkeit der Daten geachtet werden), die kommunikative Validierung (die Befragten müssen den Ergebnissen und Interpretationen zustimmen) und, im nachfolgenden Kapitel, die Validität der befragten ExpertInnen dargestellt werden.<sup>91</sup>

Um das Gütekriterium Transparenz zu erfüllen, wurde der gesamte Ablauf der Forschung dokumentiert und dargelegt. Ausgehend von der Forschungsfrage wurden alle Überlegungen zur Erhebungsmethode, zur Auswertungsmethode, zum Forschungsdesign und der Umsetzung der Forschung dokumentiert und dargelegt.

Das Gütekriterium der ökologischen Validierung fließt in die Durchführung der schriftlichen qualitativen ExpertInnenbefragung dadurch ein, dass die Erhebung der Daten im Rahmen der schriftlichen qualitativen Befragung im direkten beruflichen Umfeld der befragten ExpertInnen durchgeführt wird.

Hierzu werden den InterviewpartnerInnen die Befragungsbögen an ihren Arbeitsplatz gesendet oder zu Bearbeitung übergeben.

Das Gütekriterium kommunikative Validierung wird durch die Übermittlung der Ergebnisse an die befragten ExpertInnen sichergestellt. Die ExpertInnen erhalten die Möglichkeit zur anschließenden Reaktion.

Neben den dargestellten Gütekriterien qualitativer wissenschaftlicher Erkenntnisgewinnung kommt im Rahmen der vorliegenden Arbeit der Validität der befragten ExpertInnen eine herausragende Rolle zu.

Im folgenden Kapitel stellt der Autor die Auswahl der befragten ExpertInnen vor, um so die Validität der Arbeit zu zeigen.

---

<sup>91</sup> Vgl. Mayer 2013: Pos. 510

#### 6.3.4.1 Validität der befragten ExpertInnen

Für die vorliegende Arbeit musste der Autor sicherstellen, dass die Auswahl der befragten ExpertInnen auf Kriterien beruht und nicht etwa willkürlich durchgeführt wird, da ansonsten die Gefahr besteht, dass ExpertInnen nicht befragt werden, die für neue Erkenntnisse unverzichtbar gewesen wären.<sup>92</sup>

Zur validen Auswahl der befragten ExpertInnen soll zuerst gezeigt werden, dass das Konzept der Varianzmaximierung bei der Auswahlentscheidung beachtet wird.

Varianzmaximierung ist als Konzept zu verstehen durch das die Stichprobe der befragten ExpertInnen möglichst unähnlich wird, wodurch erreicht werden soll, dass herausragende Informationen erhoben werden.<sup>93</sup>

Je stärker die Varianz der befragten ExpertInnen ist, desto größer ist die Chance Aussagen von typischen Fällen zu erhalten.<sup>94</sup>

Durch die Varianzmaximierung, also möglichst uneinheitliche Stichproben, werden wesentliche Ziele der vorliegenden Arbeit erreicht, die Entdeckung neuer, bisher nicht im Fokus stehender Aspekte und die Entdeckung von Aussagen die typisch für die Grundgesamtheit sind. Für die vorliegende Arbeit soll die Varianzmaximierung dadurch sichergestellt werden, dass die Auswahl der befragten ExpertInnen aus verschiedenen Bereichen erfolgt.

Diese Bereiche sind:

- ExpertInnen aus den KMU des Einzelhandels: InhaberInnen, Führungskräfte mit Verantwortung für MitarbeiterInnen, AusbilderInnen aus der beruflichen Bildung
- ExpertInnen aus der beruflichen Bildung: BildungsmanagerInnen
- ExpertInnen aus der beruflichen Bildung: DozentInnen für Inhalte aus dem Einzelhandel

---

<sup>92</sup> Vgl. Reinders 2012: 114

<sup>93</sup> Vgl. Reinders 2012: 115

<sup>94</sup> Ebd.



Die Identifikation der befragten Personen als ExpertInnen folgt der Darstellung im Kapitel 6.2.7.1 „Darstellung möglicher Methoden zur Erhebung des Materials“ und wird durch die Erfüllung der folgenden Kriterien sichergestellt:

- die ExpertInnen sind dem Management oder der Unternehmensführung zuzurechnen (Kriterium: InhaberInnen, Führungskräfte mit Personalverantwortung BildungsmanagerInnen mit Leitungsverantwortung)
- Zugang zu speziellen Informationen, Prozessen und Personengruppen<sup>95</sup> (Kriterium: BildungsmanagerInnen mit Leitungsverantwortung, DozentInnen aus der Erwachsenenbildung, InhaberInnen, Führungskräfte mit Personalverantwortung)
- die InterviewpartnerInnen müssen in der Lage sein verbindliche und begründete Aussagen zu treffen<sup>96</sup> (Die ExpertInnen werden im Anschreiben zur Abfrage der Bereitschaft darum gebeten, sich nicht an der Befragung zu beteiligen, wenn sie keine begründbaren Aussagen treffen können.)
- die InterviewpartnerInnen verfügen über mehrjährige, einschlägige Berufserfahrung (Als Kriterium wurde eine fünfjährige Berufserfahrung festgelegt)

Nachdem die Sicherung der Validität der befragten ExpertInnen dargestellt wurde, wird im folgenden Kapitel dargestellt, wie die befragte Stichprobe ausgewählt wurde.

#### 6.3.4.2 Umfang der Stichprobe

Nachdem die Maßnahmen zur Sicherung der Gütekriterien des Materials, die Maßnahmen zur Sicherung der Validität der befragten ExpertInnen und die Technik der Stichprobenziehung dargestellt wurde, zeigt der Autor nun den Umfang der Stichprobe und erläutert diese.

Der zahlenmäßige Umfang der Stichprobe, also die Anzahl der befragten ExpertInnen, ist nicht ausschlaggebend für die Qualität der Untersuchung.<sup>97</sup>

---

<sup>95</sup> Vgl. Meuser/ Nagel 1991, zitiert nach Fiedler 2007: 173 <[https://opus.uni-hohenheim.de/volltexte/2007/205/pdf/Dissertation\\_Katja\\_Fiedler.pdf](https://opus.uni-hohenheim.de/volltexte/2007/205/pdf/Dissertation_Katja_Fiedler.pdf) > 07.03.2015

<sup>96</sup> Vgl. Schütz 1972, zitiert nach Fiedler 2007: 173 < [https://opus.uni-hohenheim.de/volltexte/2007/205/pdf/Dissertation\\_Katja\\_Fiedler.pdf](https://opus.uni-hohenheim.de/volltexte/2007/205/pdf/Dissertation_Katja_Fiedler.pdf)> 07.03.2015

<sup>97</sup> Vgl. Reinders 2012: 125

Sicherlich steigt mit einer zahlenmäßig großen Stichprobe die Anzahl der gewonnenen Informationen, jedoch ist eine große Stichprobe noch keine Garantie für die angestrebte Varianzmaximierung, wie sie im Kapitel 6.3.4.1 „Validität der befragten ExpertInnen“, als wichtiges Kriterium zur Sicherung der Validität dargestellt wurde.<sup>98</sup>

Der Autor hat daher sein Hauptaugenmerk auf die Sicherung der Varianzmaximierung gerichtet.

Für die vorliegende Arbeit hat der Autor zwanzig ExpertInnen schriftlich befragt. Durch diese Anzahl war es möglich ein ausgewogenes Verhältnis der ExpertInnen sicherzustellen (vier Gruppen, mit je fünf ExpertInnen) und gleichzeitig innerhalb der Gruppen eine große Varianz herzustellen. So wurde vermieden, dass zum Beispiel nur junge Nachwuchsführungskräfte mit Personalverantwortung oder nur männliche BildungsmanagerInnen befragt wurden. Die Anzahl der schriftlich befragten ExpertInnen stellte außerdem sicher, dass ausreichend Material, in ausreichender Varianz für die qualitative Inhaltsanalyse gewonnen werden konnte.

Zusätzlich zur Sicherung einer Stichprobe mit großer Varianz hat sich der Autor zu einer Eingrenzung der Arbeit in Bezug auf die Branche (Einzelhandel), die betrachteten Unternehmen KMU und in Bezug auf die untersuchte Region (Deutschland, Bundesland Sachsen – Anhalt) entschlossen, um so eine Arbeit mit höchstmöglicher Aussagekraft und Validität zu sichern.

### 6.3.5 Richtung der Analyse

Die vorliegende Arbeit ermöglicht es den Führungskräften und Entscheidern in den KMU des Einzelhandels, aus der Vielzahl der möglichen Auswahlmöglichkeiten, Instrumente zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen auszuwählen. Das angestrebte Ergebnis ist eine Handlungsempfehlung. Die Analyse des vorliegenden Materials legt deshalb ihren Hauptinterpretationsfokus auf die kognitiven Inhalte des Materials. Es werden so Hinweise zu effektiven und effizienten Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz gewonnen. Ein weiterer Interpretationsfokus liegt in den Intentionen der ExpertInnen, da deren innere Haltungen wesentlichen Einfluss auf die Zustimmung oder Ablehnung von einzelnen Auswahlalternativen haben. Der Interpretationsfokus der Analyse liegt also zum einem in der Suche nach dem „Was?“ (Welche Maßnahmen sind effektiv und effizient?) und zum anderen in dem „Warum?“ (Welche inneren Haltungen bewegen die ExpertInnen zu ihren Auswahlentscheidungen?)

---

<sup>98</sup> Vgl. Reinders 2012: 125

### 6.3.6 Ablaufmodell der Analyse

Wie im Kapitel 6.2.6.2 „Qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring“ und im Kapitel 6.2.6.3 „Auswahl der Analyseverfahren“ gezeigt wurde, kommt für die Analyse des erhobenen Materials der vorliegenden Arbeit die qualitative Inhaltsanalyse nach Mayring zum Einsatz.

Die zusammenfassende Inhaltsanalyse wurde als spezielle Technik durch den Autor ausgewählt.

Nachfolgend stellt der Autor das Prozessmodell der zusammenfassenden Inhaltsanalyse und das Trichtermodell der Zusammenfassung dar.

Um den Ablauf der Paraphrasierung, der Generalisierung auf das Abstraktionsniveau, die erste Reduktion und die zweite Reduktion transparent zu machen, zeigt der Autor anschließend die Deutungsvorschriften der zusammenfassenden Analyse des Materials, welche gleichzeitig die Darstellung des Prozessmodells der zusammenfassenden Inhaltsanalyse ergänzen.<sup>99</sup>

Bei den folgenden Darstellungen greift der Autor auf Bildmaterial von Mayring zurück, um die dort dargestellten Abläufe und Strukturen unverändert zeigen zu können.

---

<sup>99</sup> Vgl. Mayring 2010: 70

Prozessmodell der zusammenfassenden Inhaltsanalyse:

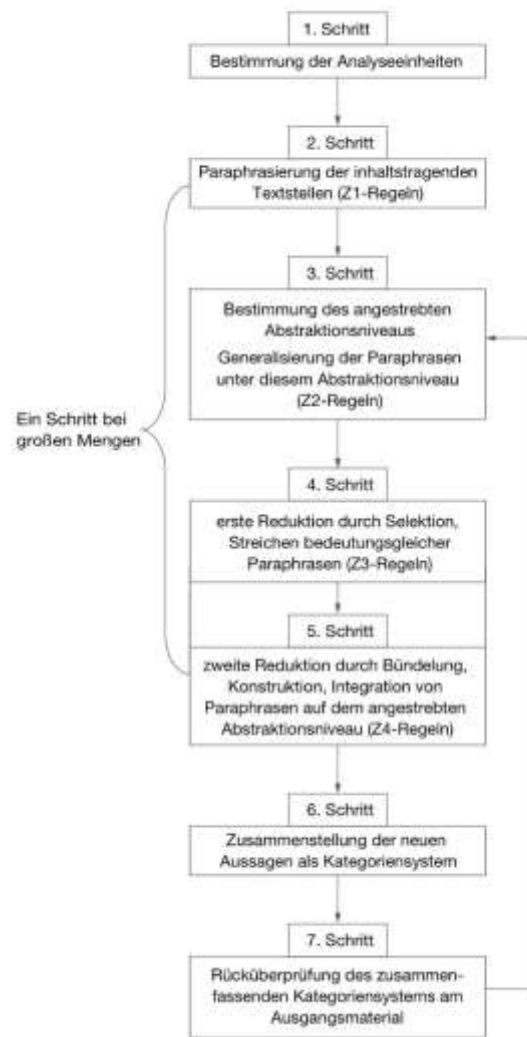


Abbildung 2 Prozessmodell der zusammenfassenden Inhaltsanalyse<sup>100</sup>

Trichtermodell der Zusammenfassung:

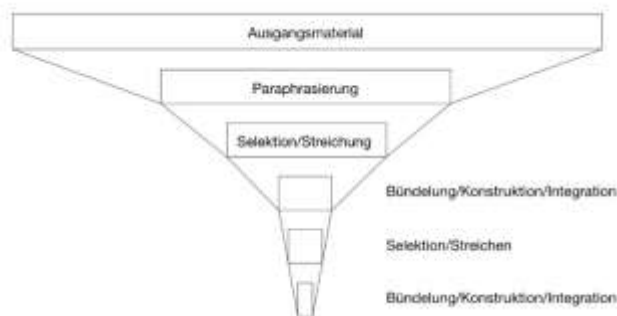


Abbildung 3 Trichtermodell der Zusammenfassung<sup>101</sup>

<sup>100</sup> Mayring 2010: 68

<sup>101</sup> Mayring 2010: 83

## Deutungsvorschrift der zusammenfassenden Analyse des Materials:

### **Z1: Paraphrasierung**

- Z1.1: Streiche alle nicht (oder wenig) inhaltstragenden Textbestandteile wie ausschmückende, wiederholende, verdeutlichende Wendungen!
- Z1.2: Übersetze die inhaltstragenden Textstellen auf eine einheitliche Sprachebene!
- Z1.3: Transformiere sie auf eine grammatikalische Kurzform!

### **Z2: Generalisierung auf das Abstraktionsniveau**

- Z2.1: Generalisiere die Gegenstände der Paraphrasen auf die definierte Abstraktionsebene, sodass die alten Gegenstände in den neu formulierten impliziert sind!
- Z2.2: Generalisiere die Satzaussagen (Prädikate) auf die gleiche Weise!
- Z2.3: Belasse die Paraphrasen, die über dem angestrebten Abstraktionsniveau liegen!
- Z2.4: Nimm theoretische Vorannahmen bei Zweifelsfällen zu Hilfe!

### **Z3: Erste Reduktion**

- Z3.1: Streiche bedeutungsgleiche Paraphrasen innerhalb der Auswertungseinheiten!
- Z3.2: Streiche Paraphrasen, die auf dem neuen Abstraktionsniveau nicht als wesentlich inhaltstragend erachtet werden!
- Z3.3: Übernehme die Paraphrasen, die weiterhin als zentral inhaltstragend erachtet werden (Selektion)!
- Z3.4: Nimm theoretische Vorannahmen bei Zweifelsfällen zu Hilfe!

### **Z4: Zweite Reduktion**

- Z4.1: Fasse Paraphrasen mit gleichem (ähnlichem) Gegenstand und ähnlicher Aussage zu einer Paraphrase (Bündelung) zusammen!
- Z4.2: Fasse Paraphrasen mit mehreren Aussagen zu einem Gegenstand zusammen (Konstruktion/Integration)!
- Z4.3: Fasse Paraphrasen mit gleichem (ähnlichem) Gegenstand und verschiedener Aussage zu einer Paraphrase zusammen (Konstruktion/Integration)!
- Z4.4: Nimm theoretische Vorannahmen bei Zweifelsfällen zu Hilfe!

*Abbildung 4 Deutungsvorschrift der zusammenfassenden Analyse des Materials<sup>102</sup>*

Nachfolgend zeigt der Autor, wie er das gezeigte Ablaufmodell auf das gewonnene Material angewendet und dabei die Deutungsvorschrift der zusammenfassenden Analyse des Materials umgesetzt hat. Im ersten Schritt der zusammenfassenden Inhaltsanalyse wurden die beantworteten schriftlichen Fragebögen und die beantworteten Fragebögen in Textform (E-Mail Antworten) in der Textverarbeitung Word erfasst. So konnte der Autor mit Material in gleicher Form arbeiten und Textpassagen entsprechend Markieren, Paraphrasieren, Generalisieren und Reduzieren. Als Kodiereinheit wurde vom Autor jeder vollständige Hinweis einer ExpertIn festgelegt, der inhaltlich zu der Beantwortung der jeweiligen Frage beiträgt.<sup>103</sup>

Anschließend wurde das Material formell aufbereitet, wodurch eine einheitliche Schriftart und ein einheitlicher Zeilenabstand erzeugt wurden. Sonderzeichen und Rechtschreibfehler wurden in den Antworten belassen. „Dabei werden bereits nicht inhaltstragende (ausschmückende) Textbestandteile fallen gelassen.“<sup>104</sup>

---

<sup>102</sup> Mayring 2010: 70

<sup>103</sup> Vgl. Mayring 2010: 71

<sup>104</sup> Mayring 2010: 69

Anschließend wurden die Textbestandteile paraphrasiert, wobei die Paraphrasen jeweils unter den Originalantworten eingefügt wurden, um die Bearbeitung nachvollziehbar zu machen.

Zur weiteren Bearbeitung nutzte der Autor eine Tabelle mit den Spalten „Paraphrase“, „Generalisierung“ und „Reduktion“.<sup>105</sup>

In die Spalten der Tabelle wurden dann die Paraphrasen aus den jeweiligen Befragungsbögen der ExpertInnen fortlaufend und nach der jeweiligen Fragestellung gruppiert übertragen.

Im nächsten Schritt wurden die formulierten Paraphrasen so generalisiert, dass es sich um allgemeine Aussagen der einzelnen ExpertInnen handelte. Nach diesem Schritt der inhaltlichen Zusammenfassung wurden durch den Autor mehrfache Äußerungen in der Spalte „Generalisierung“ markiert.<sup>106</sup>

Anschließend wurden durch den Autor in der Spalte „Reduktion“ die noch aktiven Paraphrasen aus der Spalte „Generalisierung“ zusammengefasst und miteinander verknüpft, um so für jeden Experten und jede ExpertIn getrennt neue Kategorien daraus zu gewinnen. Diese neuen Kategorien stellten das Ergebnis der ersten inhaltlichen Reduktion dar und wurden dann in der zweiten inhaltlichen Reduktion weiterbearbeitet.

In der zweiten Reduktion wurden nun die gefundenen Kategorien, die ja bisher jeweils nur aus den Antworten der einzelnen Experten und der einzelnen ExpertIn entwickelt wurden, ExpertInnen übergreifend generalisiert, damit diese nun nicht nur mehr die Meinung der einzelnen ExpertInnen darstellten, sondern den Meinungen aller befragten ExpertInnen entsprechen.<sup>107</sup>

Dazu wurden die Kategorien der ersten Reduktion, ExpertInnen übergreifend, in einer Tabelle nach den jeweiligen Fragestellungen angeordnet und der Autor fasste dann die Kategorien zu Paraphrasen zusammen.

Zum Abschluss der zusammenfassenden Inhaltsanalyse ordnete der Autor die gefundenen Kategorien zu einem Kategoriensystem. Die Rücküberprüfung der gefundenen Kategorien, durch Vergleich mit den ursprünglichen Antwortbögen der ExpertInnen, wurde anschließend vorgenommen.

---

<sup>105</sup> Vgl. Mayring 2010: 72

<sup>106</sup> Ebd.

<sup>107</sup> Vgl. Mayring 2010: 81

Das Ergebnis der zusammenfassenden Inhaltsanalyse wird dann zur Auswahl von Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen in den KMU des Einzelhandels und zur Formulierung der Handlungsempfehlung weiter verwendet.

#### 6.4 Zusammenfassung der Methode

Die vorliegende Arbeit untersucht Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen in KMU des Einzelhandels hinsichtlich ihrer Effektivität und Effizienz, um die Ergebnisse der Untersuchung in eine Handlungsempfehlung münden zu lassen.

Hierfür werden induktiv und qualitativ schriftliche ExpertInnenbefragungen durchgeführt und das erhobene Material der zusammenfassenden Inhaltsanalyse nach Mayring unterzogen.

Die Fragen der schriftlichen ExpertInnenbefragung basieren auf der Forschungsfrage und den Unterfragen.

Das so geschaffene Ausgangsmaterial wird mit der qualitativen Inhaltsanalyse und deren speziellen Technik der zusammenfassenden Inhaltsanalyse untersucht und im Verlauf des vorgegebenen systematischen Analyseprozesses entstehen Kriterien, die die Anforderungen an Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen in den KMU des Einzelhandels zeigen. Zur Sicherung der wissenschaftlichen Güte des Materials und der Untersuchung folgt die Arbeit den Gütekriterien Validität, Reliabilität, Transparenz, Intersubjektivität und Nähe zum Gegenstand.

Da der Autor die Validität des erhobenen Materials, und damit die Auswahl der schriftlich befragten ExpertInnen, als herausragend wichtig für die Aussagekraft seiner Arbeit betrachtet, wurde der Sicherung des Konzepts der Varianzmaximierung und der Sicherung des ExpertInnenstatus der befragten Personen besondere Aufmerksamkeit gewidmet.

Nachdem in den ersten Kapiteln der Arbeit eine einleitende Einführung in die Thematik gegeben wurde, die Forschungsfrage und das Ziel der Arbeit dargestellt wurde, und dann neben der wissenschaftlichen Relevanz, der Zielgruppe, der Nutzen, die Perspektiven und die Analyse der Ausgangssituation vorgestellt wurde, folgte im weiteren Verlauf der Arbeit die umfangreiche Darstellung der verwendeten Forschungsmethoden.

Um dem Leser dabei die Nachvollziehbarkeit der Entscheidungen des Autors zu erleichtern und gleichzeitig ein Maximum an Transparenz zu ermöglichen, wurden die ausgewählten Methoden jeweils erläutert und alternativen Methoden gegenüber gestellt. In den folgenden Kapiteln der Arbeit untersucht der Autor zuerst die Umwelteinflüsse die Problemstellung determinieren.

Nach der Untersuchung der Umwelteinflüsse, welche auf der Analyse der Problemstellung im Kapitel 5 „Strukturierung des Problems“ basieren, wird der Autor die Ergebnisse seiner Untersuchung vorstellen und daraus eine Handlungsempfehlung ableiten.

## 7. Hauptteil

Nach der vorangegangenen Darstellung der verwendeten Forschungsmethoden sollen nun im Hauptteil der Arbeit zuerst die Umwelteinflüsse untersucht werden, welche die Problemstellung determinieren. Anschließend werden die Ergebnisse der Untersuchung und die Handlungsempfehlung dargestellt.

Im folgenden Theorieteil werden zuerst der Charakter der betrachteten Unternehmen des Einzelhandels, die Merkmale der KMU, die Besonderheiten und altersdeterminierten Veränderungen der betrachteten MitarbeiterInnen, der demographische Wandel und das Konzept der beruflichen Fachkompetenz dargestellt.

Zum Abschluss des Hauptteils der Arbeit zeigt der Autor Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen, lerntheoretische Grundlagen und Vorgehensweisen zur Einführung von Qualifikationsmaßnahmen.

### 7.1 Theorieteil

Im Folgenden theoretischen Teil der Arbeit werden die, für das umfassende Verständnis der Thematik, notwendigen fachlichen Grundlagen dargestellt. Dabei behandelt dieses Kapitel zuerst die Definition, Aufgaben, Funktionen und Strukturen des Einzelhandels. Folgend werden die betrachteten Mitarbeiter und ihre Besonderheiten, in Bezug auf die körperlichen und geistigen Fähigkeiten dargestellt. Anschließend wird die aktuelle demographische Entwicklung, in Bezug auf Deutschland, den deutschen Arbeitsmarkt und die Unternehmen im Einzelhandel betrachtet. Nachfolgend wird die berufliche Handlungskompetenz, mit den Kompetenzfeldern Fachkompetenz, soziale Kompetenz, Selbstkompetenz, Methodenkompetenz, Lernkompetenz und körperliche Leistungsfähigkeit erläutert. Schwerpunkt stellt dabei die Betrachtung der Fachkompetenz dar. Zum Abschluss des Theorieteils zeigt der Autor Maßnahmen zum Erhalt der beruflichen Fachkompetenz, stellt die lerntheoretischen Grundlagen dar und widmet sich der Einführung von Maßnahmen zur Mitarbeiterqualifizierung in den KMU des Einzelhandels.



### 7.1.1 Definition, Aufgaben, Funktionen und Struktur des Einzelhandels

Unternehmen wie Amazon, Zalando, KiK, Aldi (Hofer) oder auch Karstadt und Kaufhof wirken auf den Betrachter so unterschiedlich in ihren Konzepten, Sortimenten und der Art und Weise wie sie kommunizieren, dass es notwendig ist den Einzelhandel als Branche, bezüglich seiner Funktionen, Aufgaben und Struktur exakt zu beschreiben.

Dabei erscheint die Abgrenzung auf den ersten Blick leicht und doch kommt es in der Praxis diesbezüglich immer wieder zu unterschiedlichen Meinungen. Aktuelles Beispiel ist hier der anhaltende Konflikt zwischen der deutschen Gewerkschaft VERDI (Vereinigte Dienstleistungsgewerkschaft) und dem Online-Versandhändler Amazon um die tarifrechtliche Zuordnung der Amazon Mitarbeiter. Während VERDI die Mitarbeiter in den deutschen Amazon - Logistikzentren dem jeweils geltenden Tarifvertrag des Einzelhandels unterwerfen will, versucht Amazon dies konsequent mit der Begründung zu verhindern, dass die arbeitsvertraglichen Konditionen der Mitarbeiter am oberen Ende der Konditionen der Logistikbranche liegen und daher der Abschluss eines Tarifvertrags unnötig ist.<sup>108</sup> VERDI ordnet das Unternehmen also dem Einzelhandel zu, während Amazon es der Logistikbranche zuordnet.

Im Kern kann der Einzelhandel durch seine Funktionen und Institutionen von anderen Branchen abgegrenzt werden. Hauptfunktion des Einzelhandels ist der „Absatz von Waren und sonstigen Dienstleistungen an Letztverbraucher, zum Beispiel direkter Vertrieb landwirtschaftlicher Erzeuger, industrieller Hersteller, Groß- oder Einzelhändler an Konsumenten.“<sup>109</sup>

Bei dieser funktionalen Interpretation zählen jegliche Unternehmungen die Waren oder sonstige Dienstleistungen an Letztverbraucher verkaufen zum Einzelhandel.

Dazu würden also auch die Strukturen des Direktvertriebs großer Konsumgüterhersteller oder auch die Großhandelsunternehmen zählen, die direkt an Letztverbraucher verkaufen.

Für seine Arbeit beschränkt der Autor den Einzelhandel auf den „Absatz von Waren an Letztverbraucher durch Einzelhandelsunternehmungen.“<sup>110</sup>

---

<sup>108</sup> Vgl. <<http://www.spiegel.de/wirtschaft/unternehmen/amazon-neue-streiks-beim-versandhaendler-a-903392.html>> 05.02.2015

<sup>109</sup> <<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/56427/einzelhandel-v4.html>> 05.02.2015

<sup>110</sup> Ebd.

Die zu entwickelnde Handlungsempfehlung zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen soll sich auf Unternehmen konzentrieren, die dieser institutionellen Interpretation des Einzelhandels zuzuordnen sind, also deren wirtschaftlicher Schwerpunkt im Verkauf von Handelswaren an Letztverbraucher liegt.<sup>111</sup>

Folgend sollen nun die Aufgaben und Funktionen des Einzelhandels dargestellt werden, da sich aus diesen Schlussfolgerungen auf die Anforderungen und Belastungen der MitarbeiterInnen ziehen lassen.

Die Aufgaben des Einzelhandels bestehen aus der Versorgungs- und Verteilungsfunktion, das heißt der Einzelhandel erwirbt Waren und verkauft diese an Letztverbraucher.

Er stellt damit das Bindeglied zwischen Hersteller, Großhändler und Letztverbraucher dar. Außerdem übernimmt er die Sortimentsbildung, das heißt der Einzelhandel wählt aus dem Angebot der Hersteller und Großhändler bedarfsgerechte Sortimente für seine Zielgruppe aus. Neue Konzepte der Sortimentsbildung orientieren sich dabei am sogenannten Hinkunftsprinzip. Die Sortimente werden dabei nach dem Verwendungszweck aus Sicht des Letztverbrauchers gebildet. Unter der Beratungs- und Servicefunktion des Einzelhandels wird verstanden, dass der Einzelhandel die Letztverbraucher mit Informationen über die gehandelten Produkte versorgt, deren Nutzen darstellt und deren Handhabung erläutert.

Ziel ist es dem Kunden die Übersicht über das Angebot und dessen Merkmale zu ermöglichen und eine Kaufentscheidung herbei zu führen.

Zu den Serviceleistungen gehören produktbezogene Serviceleistungen, wie zum Beispiel Geschenkverpackungen, Änderungsservice oder Lieferservice und Serviceleistungen die nichtproduktbezogene Serviceleistungen darstellen, wie zum Beispiel Bezahlssysteme, Kundenkarten und Absatzfinanzierungen.

Die Raumüberbrückungsfunktion des Einzelhandels beinhaltet die Aufgabe die räumliche Entfernung zwischen Produktionsort und Nachfrageort zu überbrücken. Teil dieser Funktion sind vielfältige logistische Prozesse zum Transport und Lagerung der Handelswaren.

---

<sup>111</sup> <<http://wirtschaftslexikon.gabler.de/Archiv/56427/einzelhandel-v4.html>> 05.02.2015

Die Zeitüberbrückungsfunktion bezieht sich auf die Überbrückung der Zeit zwischen Produktionszeitpunkt und Nachfragezeitpunkt. Schwerpunktaufgabe sind hier logistische Prozesse zum Transport und Lagerung der Handelswaren.

#### 7.1.1.1 Kleine und mittlere Unternehmen im Einzelhandel

Im Rahmen dieser Arbeit sollen kleine und mittlere Unternehmen des Einzelhandels betrachtet werden. Daher ist es notwendig zuerst die entsprechenden Unternehmen abzugrenzen.

Die KMU werden im Detail untergliedert in Kleinstunternehmen, kleine Unternehmen und mittlere Unternehmen.

Die Unterscheidung erfolgt dabei über die Anzahl der im Unternehmen tätigen Mitarbeiter, den Jahresumsatz und die Jahresbilanzsumme.

Definition Kleinstunternehmen:

„Kleinstunternehmen sind Unternehmen, die weniger als 10 Mitarbeiter und einen Jahresumsatz oder eine Jahresbilanzsumme von höchstens 2 Mio. Euro haben.“<sup>112</sup>

Definition kleine Unternehmen:

„Kleine Unternehmen sind Unternehmen, die weniger als 50 Mitarbeiter und einen Jahresumsatz oder eine Jahresbilanzsumme von höchstens 10 Mio. Euro haben.“<sup>113</sup>

Definition mittlere Unternehmen:

„Mittlere Unternehmen sind Unternehmen, die weniger als 250 Mitarbeiter und einen Jahresumsatz von höchstens 50 Mio. Euro oder eine Jahresbilanzsumme von höchstens 43 Mio. Euro haben.“<sup>114</sup>

Die zu entwickelnde Konzeption zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen in Unternehmen des Einzelhandels bezieht sich nach den gezeigten Kriterien auf Unternehmen des Einzelhandels mit einer Beschäftigtenzahl bis 240 Mitarbeiter, einem Jahresumsatz im Geschäftsjahr von höchstens 50 Mio. Euro und einer Bilanzsumme von maximal 43 Mio. Euro.

---

<sup>112</sup> Europäische Kommission 2005: 14

<[http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme\\_definition/sme\\_user\\_guide\\_de.pdf](http://ec.europa.eu/enterprise/policies/sme/files/sme_definition/sme_user_guide_de.pdf)> 29.04.2015

<sup>113</sup> Ebd.

<sup>114</sup> Ebd.

### 7.1.1.2 Die Struktur des Einzelhandels in Deutschland

Im Folgenden soll nun die Struktur des Einzelhandels und der KMU im Einzelhandel in Deutschland dargestellt werden, um so ein Bild von der Bedeutung des Einzelhandels insgesamt zu gewinnen.

Die zirka 400 000 Unternehmen des deutschen Einzelhandels beschäftigten im Jahr 2013 zirka drei Millionen Mitarbeiter und erwirtschafteten 450 Milliarden Euro Umsatz.<sup>115</sup>

Der Anteil der Einzelhandelsumsätze am Bruttoinlandsprodukt betrug laut dem Hauptverband des deutschen Einzelhandels im Jahr 2013: 16,4 %.<sup>116</sup>

Bei der Abgrenzung der KMU über die Anzahl der Beschäftigten hatten diese Unternehmen im Jahr 2013, mit einer Beschäftigtenzahl von bis zu 249 Mitarbeitern, einen Anteil von 28 % am gesamten Einzelhandelsumsatz.<sup>117</sup>

Um die innere Struktur des Einzelhandels darzustellen eignet sich die Unterscheidung nach den schwerpunktmäßig verkauften Produkten, den sogenannten Branchen, die Unterscheidung nach den Betriebsformen des Einzelhandels und die Unterscheidung nach den Vertriebsformen.

Das deutsche Statistische Bundesamt unterteilt den Einzelhandel in insgesamt elf Branchen. Dazu gehören beispielsweise der Einzelhandel mit Lebensmitteln, der Kraftstoffeinzelnhandel, der Haushaltswareneinzelnhandel und auch der Sportartikeleinzelnhandel.<sup>118</sup>

Bei der Unterscheidung der Einzelhandelsunternehmen nach der Betriebsform werden die Unternehmen des Einzelhandels nach Kriterien kategorisiert. Zu den genutzten Kriterien gehören der Standort, die Fläche, die Bedienungsform, der Service, die Sortimentsstruktur, die Preispolitik, die Geschäftsausstattung und die Kommunikationspolitik.

---

<sup>115</sup> Vgl. Handelsverband Deutschland 2014:  
<<http://www.einzelhandel.de/index.php/presse/zahlenfaktengrafiken/item/110176-beschaefigteimeinzelhandel>> 10.02.2015

<sup>116</sup> Ebd.

<sup>117</sup> Ebd.

<sup>118</sup> Vgl. Statistisches Bundesamt, Statistisches Jahrbuch 2014: 573  
<[https://www.destatis.de/DE/Publikationen/StatistischesJahrbuch/Binnenhandel.pdf?\\_\\_blob=publicationFile](https://www.destatis.de/DE/Publikationen/StatistischesJahrbuch/Binnenhandel.pdf?__blob=publicationFile)> 10.02.2015

Die verschiedenen Betriebsformen des Einzelhandels sind zum Beispiel Fachgeschäfte, Discounter im Lebensmitteleinzelhandel, Nonfood – Discounter, Fachmärkte, Warenhäuser, SB – Warenhäuser, Verbrauchermärkte, Factory – Outlet – Center, Supermärkte oder Nachbarschaftsläden und Postenmärkte.

Unter der Vertriebsform wird im Einzelhandel der grundsätzliche Weg verstanden auf dem die Handelswaren zum Letztverbraucher gelangen. Es wird zwischen den vier Vertriebsformen stationärer Einzelhandel, Versandhandel, ambulanter Handel und Automatenhandel unterschieden.

Die einzelnen Vertriebsformen hatten im Jahr 2013 folgende Umsatzanteile am Gesamtumsatz des Einzelhandels:

- stationärer Einzelhandel 91.3 % (inklusive Einzelhandel des Handwerks)<sup>119</sup>
- Versandhandel 6 % (Versandhandel und Onlinehandel)<sup>120</sup>
- ambulanter Einzelhandel und Automatenhandel 2.6 % (zusammen)<sup>121</sup>

#### 7.1.2 Darstellung der untersuchten MitarbeiterInnengruppe

Nachdem im vorangegangenen Kapitel der Arbeit die Aufgaben und Funktionen des Einzelhandels und dessen Struktur erläutert wurden, sowie eine Abgrenzung der KMU erfolgte, stellt der Autor im folgenden Kapitel die Besonderheiten der betrachteten Mitarbeitergruppe der älteren MitarbeiterInnen dar.

Dabei geht der Autor, ausgehend von der Bedeutung der MitarbeiterInnen für die Einzelhandelsunternehmen, auf die Klassifizierung der MitarbeiterInnen nach dem Alter, die altersdeterminierten Veränderungen und die besonderen Potenziale der älteren MitarbeiterInnen ein.

---

<sup>119</sup> Vgl. Handelsverband Deutschland 2014: 9  
<<http://www.einzelhandel.de/images/presse/Graphiken/DerEinzelhandelJan2014.pdf>> 11.02.2015

<sup>120</sup> Ebd.

<sup>121</sup> Ebd.

### 7.1.3 Bedeutung der MitarbeiterInnen für die Leistungserstellung

Nachstehend soll die Bedeutung der MitarbeiterInnen für die Leistungserstellung im Einzelhandel, anhand der Mitarbeiteranzahl, Mitarbeiterstruktur und Beschäftigungsart, den Hauptaufgaben der MitarbeiterInnen im Einzelhandel und den sonstigen Auswirkungen auf den Unternehmenserfolg, untersucht werden.

So kann die herausragende Bedeutung von MitarbeiterInnen mit hoher Fachkompetenz für den Erfolg von Unternehmen des Einzelhandels und damit die Notwendigkeit einer Erhaltung der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen in KMU des Einzelhandels nachgewiesen werden.

Im deutschen Einzelhandel waren zum 30.03.2014 insgesamt 2925843 MitarbeiterInnen beschäftigt.<sup>122</sup> Von diesen MitarbeiterInnen waren 1126199 in Vollzeit, 944637 in Teilzeit und 855007 als geringfügig Beschäftigte MitarbeiterInnen im Einsatz.<sup>123</sup> Der Vergleich mit dem Stand zum 30.9.2009 (MitarbeiterInnen insgesamt: 2731024, Vollzeit: 1270740, Teilzeit: 635404, geringfügig Beschäftigte: 824780) zeigt einen nur unwesentlichen Anstieg der Anzahl der MitarbeiterInnen in dem betrachteten Zeitraum von 194819 MitarbeiterInnen.<sup>124</sup>

Die genauere Untersuchung der Daten macht jedoch einen deutlichen Trend zugunsten der Teilzeitbeschäftigung und der geringfügigen Beschäftigung deutlich. Unter dem Einschluss dieses Trends, von der Vollzeitbeschäftigung hin zu atypischen Arbeitsverhältnissen, ergibt sich eine nahezu unveränderte Anzahl von Beschäftigten im Zeitraum vom 30.09.2009 bis 31.03.2014.

Zum 30.03.2014 waren damit 38.49 % (30.09.2009: 46.53 %) der MitarbeiterInnen vollzeitbeschäftigt, 32.29 % (30.09.2009: 23.27 %) der MitarbeiterInnen teilzeitbeschäftigt und 29.22 % (30.09.2009: 30.2 %) der MitarbeiterInnen geringfügig beschäftigt.

Die Hauptaufgaben der im Einzelhandel beschäftigten MitarbeiterInnen variieren je nach der vorliegenden Branche, Betriebsform, Vertriebsform, Unternehmensgröße, Unternehmensstrategie und Organisationsstruktur. Die folgende Übersicht zeigt die typischen Aufgaben der MitarbeiterInnen im Einzelhandel.

---

<sup>122</sup> Handelsverband Deutschland 2015: 6

<<http://www.einzelhandel.de/images/presse/Graphiken/DerEinzelhandelJan2014.pdf>> 29.04.2015

<sup>123</sup> Ebd.

<sup>124</sup> Ebd.

Die Darstellung der Hauptaufgaben folgt zur Sicherstellung der Systematik dem Prozess der Leistungserstellung eines typischen Unternehmens des Einzelhandels, ohne dass dabei jede denkbare Aufgabe der MitarbeiterInnen, in allen möglichen Erscheinungsformen von Einzelhandelsunternehmen, dargestellt werden kann.

#### Handlungsbereich „Sortiment“

Typische Aufgaben der MitarbeiterInnen im Handlungsbereich „Sortiment“ ist die Mitarbeit bei der Gestaltung des Sortiments des Einzelhandelsunternehmens. Neben Entscheidungen zur Sortimentsstruktur, Auswahl möglicher Handelswaren für das Sortiment, Analyse der Kundenbedürfnisse und Kundenwünsche, Beobachtung der Wettbewerbssortimente gehören auch sortimentspflegende Tätigkeiten zu den Aufgaben der MitarbeiterInnen im Einzelhandel.

#### Handlungsbereich „Warenbeschaffung und Logistik“

Zu Aufgaben im Handlungsbereich „Warenbeschaffung und Logistik“ gehören die Ermittlung des quantitativen und qualitativen Bedarfs an Handelswaren, die Erfassung und Pflege der Bestandsdaten, die Mitwirkung bei der Ermittlung und Auswahl von möglichen Lieferanten, die Mitwirkung bei Vertragsverhandlungen und der Vertragsgestaltung, die Verfolgung von Warenbestellungen, die Durchführung der Warenannahme und Wareneinlagerung, die Durchführung der innerbetrieblichen Logistik, die Mitwirkung bei der Führung von Bestandsstatistiken, die Durchführung von Inventuren und die Abwicklung der Warenausgangslogistik.

#### Handlungsbereich „Visuelles Marketing, Werbung und Verkaufsförderung“

Zu den gängigen Aufgaben der MitarbeiterInnen im Handlungsbereich „Visuelles Marketing, Werbung und Verkaufsförderung“ gehören die Warenplatzierung und Warenpräsentation, die Mitwirkung bei der Gestaltung der Verkaufsräume, die Mitwirkung bei der Planung und Durchführung von Werbemaßnahmen sowie die Durchführung von Maßnahmen zur Verkaufsförderung.

#### Handlungsbereich „Kundenberatung und Warenverkauf“

Zu den typischen Aufgaben im Handlungsbereich „Kundenberatung und Warenverkauf“ gehören das Führen von Verkaufsgesprächen, Beratung der Kunden, die Bearbeitung von Reklamationen, der Umtausch von Waren, die Durchführung der Preisauszeichnung, die Präsentation der Handelswaren, die Pflege der Ordnung und Sauberkeit und die Durchführung von Dienstleistungen.

Weiterhin gehören die Kassierung, die Berechnung von Kundenrabatten und Kundenskonto, die Zwischen- und Endabrechnung der Ladenkassen, die Erstellung von Kaufbelegen für die KundInnen sowie das Führen von Verkaufsstatistiken zu den Aufgaben der MitarbeiterInnen.

Handlungsbereich „Organisation und kaufmännische Verwaltung“

Die Aufgaben der MitarbeiterInnen im Handlungsbereich „Organisation und Verwaltung“ erstreckt sich über die Mitwirkung am Rechnungswesen, der Kosten- und Leistungsrechnung, der Entgeltabrechnung, die Durchführung des kaufmännischen Schriftverkehrs, die Abwicklung des Zahlungsverkehrs und typische Aufgaben der Personalwirtschaft.

Wenn nun die dargestellten typischen Aufgaben der MitarbeiterInnen im Einzelhandel den oben dargestellten Aufgaben und Funktionen des Einzelhandels zugeordnet werden, wird erkennbar, dass die MitarbeiterInnen an jeder Stelle des betrieblichen Leistungsprozesses über den Erfolg oder Misserfolg der Leistungserstellung entscheiden.

Die Bedeutung der MitarbeiterInnen für die Unternehmen im Einzelhandel soll folgend anhand der, durch den Personaleinsatz verursachten, Personalaufwendungen dargestellt werden. Der Anteil der Personalaufwendungen relativ zum erwirtschafteten Bruttoumsatz variiert je nach Einzelhandelsbranche zwischen 12.4 % (Lebensmitteleinzelhandel, inhabergeführt) und 22.1 % (Schuhfachgeschäft).<sup>125</sup>

Durch die Gegenüberstellung mit dem Anteil der Personalaufwendungen in der Industrie wird deutlich, dass die MitarbeiterInnen auch im Einzelhandel zu den wertvollsten Ressourcen gehören und dieser Umstand Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz bei älteren MitarbeiterInnen rechtfertigt.

Die Personalaufwendungen im Verhältnis zum Umsatz betragen zum Beispiel in der Getränkeherstellung 16 %, in der Metallerzeugung- und Bearbeitung 13 %, im Fahrzeugbau 14.7 % oder zum Beispiel in der Herstellung Glaswaren und Porzellan 21.7 %.<sup>126</sup>

---

<sup>125</sup> Vgl. IHK Coburg 2015: 7 <[http://www.ihk-coburg.de/br/pdf/Handel/Praesentation\\_WilfriedWeisenberger.pdf](http://www.ihk-coburg.de/br/pdf/Handel/Praesentation_WilfriedWeisenberger.pdf)> 29.04.2015

<sup>126</sup> Vgl. <<https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Wirtschaftsbereiche/IndustrieVerarbeitendesGewerbe/Tabelle/n/KennzahlenVerarbeitendesGewerbe.html>> 29.04.2015



Diese Werte zeigen, dass ein Konzept zum Erhalt der beruflichen Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen in KMU des Einzelhandels die gleiche Berechtigung hat, wie in den Unternehmen der Industrie, in denen dies schon länger als wichtige Aufgabe wahrgenommen wird.

Neben den bereits dargestellten Fakten, die die Bedeutung der MitarbeiterInnen für die Unternehmen des Einzelhandels auf Basis der Beschäftigungszahlen, der Struktur der Beschäftigungsverhältnisse, der zu verrichteten typischen Tätigkeiten und dem verursachten Personalaufwand belegen, soll nun gezeigt werden, welchen weiteren Einfluss die Mitarbeiter und deren Fachkompetenz auf den Unternehmenserfolg im Einzelhandel haben.

Wichtig ist dabei der Umstand, dass nahezu alle MitarbeiterInnen im Einzelhandel Kontakt mit den Kunden des Unternehmens haben. Daraus folgt, dass das Verhalten, die Kommunikation, die Art und Weise der Beratung, die Gestaltung der Beziehungsebene zum Kunden oder die sonstige Interaktion mit den KundInnen sofort und direkt Wirkung entfaltet.

Dies hat nicht nur Auswirkungen auf den direkten Verkaufserfolg in der jeweiligen Situation, sondern beeinflusst auch das Image des Handelsunternehmens, das Vertrauen der KundInnen in das Handelsunternehmen und in seine Produkte, den Markenwert des Handelsunternehmens, die positive Emotionalisierung der KundInnen und den Erfolg des Handelsunternehmens in dem Versuch sich vom Wettbewerb zu differenzieren.

#### 7.1.3.1 Klassifizierung der MitarbeiterInnen nach ihrem Alter

Im Mittelpunkt der vorliegenden Arbeit stehen Maßnahmen zum Erhalt der beruflichen Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen. Zunächst muss daher untersucht werden, was unter dem Begriff „ältere Mitarbeiterin“ oder „älterer Mitarbeiter“ verstanden wird.

Die OECD (englisch Organisation for Economic Cooperation and Development) grenzt ältere MitarbeiterInnen wie folgt ab:

- MitarbeiterInnen in der zweiten Hälfte des Arbeitslebens<sup>127</sup>
- MitarbeiterInnen die noch nicht das Pensionsalter erreicht haben<sup>128</sup>
- MitarbeiterInnen die arbeitsfähig sind<sup>129</sup>

---

<sup>127</sup> Vgl. Stapf 2014: 9 <<http://www.acli.de/wp-content/uploads/acli-uni-pia-workshop-31may2010-stapf-folien.pdf>> 30.04.2015

<sup>128</sup> Ebd.

<sup>129</sup> Ebd.

Die deutsche Bundesagentur für Arbeit ordnet ältere MitarbeiterInnen der Altersgruppe zwischen dem 45. und 55. Lebensjahr zu.<sup>130</sup>

Die Weltgesundheitsorganisation (WHO) klassifiziert Menschen wie folgt nach ihrem Alter:

- Alter von 51 – 60 Jahre: „alternde Menschen“<sup>131</sup>
- Alter von 61 – 75 Jahre: „ältere Menschen“<sup>132</sup>
- Alter von 76 – 90 Jahre: „alte Menschen“<sup>133</sup>
- Alter von 91 – 100 Jahre: „sehr alte Menschen“<sup>134</sup>

Die Darstellung der verschiedenen Ansätze zeigt, dass es keine eindeutige Abgrenzung zwischen verschiedenen Altersklassen im wissenschaftlichen Sinne gibt.

Der Autor hat sich aus diesem Grund für eine zweckdienliche Festlegung der Alterskategorien entschieden.

Entsprechend der dargestellten Quellen soll folgend von folgenden Alterskategorien bei der weiteren Betrachtung ausgegangen werden:

- alternde MitarbeiterInnen: 50 – 60 Jahre
- ältere MitarbeiterInnen: 61 – 75 Jahre

Die Zuordnung orientiert sich an den vorliegenden Grenzen der Weltgesundheitsorganisation (WHO), da diese allgemein anerkannt sind und an den Grenzen der deutschen Arbeitsagentur, da diese durch die Förderinstrumente für alternde und ältere MitarbeiterInnen von praktischen Interesse für das Personalmanagement sind.

Die vorliegende Arbeit soll sich somit auf den Erhalt der Fachkompetenz von MitarbeiterInnen im Alter von 50 – 75 Jahren in KMU des Einzelhandels konzentrieren.

---

<sup>130</sup> Vgl.

<<https://www.destatis.de/DE/ZahlenFakten/Wirtschaftsbereiche/IndustrieVerarbeitendesGewerbe/Tabelle/n/KennzahlenVerarbeitendesGewerbe.html>> 29.04.2015

<sup>131</sup> Vgl. <<http://www.gesundheit.de/wissen/haetten-sie-es-gewusst/allgemeinwissen/wann-wird-ein-mensch-als-aelter-bezeichnet>> 05.02.2015

<sup>132</sup> Ebd.

<sup>133</sup> Ebd.

<sup>134</sup> Ebd.

### 7.1.3.2 Altersabhängige Veränderungen der MitarbeiterInnen

Jegliche Bemühungen um den Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen müssen auf der Kenntnis der gegebenen physischen und psychischen Leistungsfähigkeit älterer MitarbeiterInnen basieren.<sup>135</sup> Nur so kann, innerhalb einer Handlungsempfehlung zum Erhalt der Fachkompetenz, die Ausgangssituation bewertet werden und geeignete Maßnahmen ausgewählt werden.

### 7.1.3.3 Veränderungen der körperlichen Leistungsfähigkeit

Nahezu jede der, unter 7.1.1, dargestellten Aufgaben und Funktionen des Einzelhandels, sowie die dargestellten typischen Tätigkeiten im Einzelhandel erfordern von den MitarbeiterInnen den Einsatz ihrer körperlichen Leistungsfähigkeit. Die speziellen körperlichen Anforderungen an die MitarbeiterInnen werden durch die Branche, Betriebsform, Vertriebsform und das Vertriebskonzept (Erläuterung der Begriffe unter 7.1.1) des jeweiligen Einzelhandelsunternehmens bestimmt.

So werden an die MitarbeiterInnen in den Filialen eines Discounters im Lebensmitteleinzelhandel höhere körperliche Anforderungen gestellt, da diese überwiegend mit der Warenannahme, Warenverräumung und Warenpflege beschäftigt sind. In einem Fachgeschäft der Haushaltswarenbranche sind die mit der Warenlogistik verbundenen typischen Tätigkeiten von geringerer Bedeutung.

Hier werden jedoch höhere Anforderungen an die Feinmotorik, Wahrnehmung und Reaktionsfähigkeit gestellt, da die aktive Verkaufsberatung in diesen Unternehmen den höheren Anteil an den Aufgaben der MitarbeiterInnen hat.

Daraus folgt, dass die nachfolgend dargestellten Besonderheiten bezüglich der altersabhängigen körperlichen Fähigkeiten der MitarbeiterInnen in jeder beruflichen Situation andere Auswirkungen haben. Die Notwendigkeit zur individuellen Betrachtung wird noch dadurch verschärft, dass Menschen mit verschiedener Geschwindigkeit biologisch altern und damit selbst gleichaltrige MitarbeiterInnen in der gleichen beruflichen Situation unterschiedlich von den folgend dargestellten Veränderungen betroffen sein werden.<sup>136</sup>

Im Folgenden betrachtet der Autor das Sehvermögen, das Hörvermögen und den Bewegungsapparat älterer MitarbeiterInnen und stellt die Herausforderungen dar, die sich aus den altersdeterminierten Veränderungen ergeben können.

---

<sup>135</sup> Vgl. Werner 2005: 130 <[http://edoc.ub.uni-muenchen.de/3839/1/Werner\\_Christian.pdf](http://edoc.ub.uni-muenchen.de/3839/1/Werner_Christian.pdf)> 13.02.2015

<sup>136</sup> Vgl. Lindloff 2005:11

Die Sehfähigkeit des Menschen kann ab dem 35. Lebensjahr von folgenden Veränderungen betroffen sein:

- schlechtere Wahrnehmung bei Lichtmangel und ab dem 40. Lebensjahr eine reduzierte Erkennung von Tiefen sowie ein Anstieg der Blendempfindlichkeit<sup>137</sup>
- ab dem 50. Lebensjahrs Verschlechterung des scharfen Sehens<sup>138</sup>
- nach dem 55. Lebensjahr Verengung des Gesichtsfeldes, verlangsamte Anpassung an veränderte Lichtverhältnisse und verzögerte Schärfenanpassung<sup>139</sup>

Die häufigsten Erkrankungen der Augen im Alter sind der Graue Star, altersbedingte Makuladegeneration, Grüner Star, diabetischen Retinopathie und das diabetische Makulaödem.<sup>140</sup> Die nähere Analyse dieser häufigsten Augenerkrankungen hinsichtlich der altersabhängigen Auftretenshäufigkeit zeigt jedoch, dass es sich um Erkrankungen handelt, die erst ab einem Alter von deutlich über 65 Jahren für eine größere Anzahl von Menschen von Bedeutung sind. Lediglich der Katarakt (Grauer Star) tritt bereits bei zirka 50 % der Menschen im Alter ab 52 Jahren auf, ohne jedoch bemerkt zu werden.<sup>141</sup>

Die tatsächlichen Auswirkungen der gezeigten Veränderungen der Sehfähigkeit auf die praktische Aufgabenerfüllung im Einzelhandelsunternehmen sind jedoch zurückhaltend einzuschätzen. So verfügen lediglich 1 % der Personen unter 65 Jahren über eine Sehfähigkeit von weniger als 50 %.<sup>142</sup> Selbst bei der, hier nur zur Verdeutlichung erwähnten, Personengruppe über 75 Jahren beträgt die Sehfähigkeit durchschnittlich noch 50 %.<sup>143</sup>

Hinzu kommt, dass sich die meisten altersbedingten Veränderungen der Sehfähigkeit älterer MitarbeiterInnen durch Sehhilfen (Brille, Kontaktlinse) korrigieren lassen und die verbreitetsten Erkrankungen der Augen erst im höheren Alter auftreten und sich dann mit Erfolg medizinisch versorgen lassen.

---

<sup>137</sup> Vgl. Weissmantel 2005: 162 <<http://www.emk.tu-darmstadt.de/~weissmantel/sensi/kap4.pdf>> 12.02.2015

<sup>138</sup> Ebd.

<sup>139</sup> Ebd.

<sup>140</sup> Vgl. <<http://www.sehenimalter.org/daten-fakten/augenerkrankungen>> 12.02.2015

<sup>141</sup> Vgl. <<http://www.sehenimalter.org/daten-fakten/augenerkrankungen>> 12.02.2015

<sup>142</sup> Vgl. <<http://sehenimalter.org/daten-fakten/publikationen-von-experten/38-alter-und-sehen>> 12.02.2015

<sup>143</sup> Ebd.

Die Veränderungen der Hörfähigkeit älterer MitarbeiterInnen können wie folgt in Erscheinung treten:

- bei männlichen Mitarbeitern ab dem 32. Lebensjahr und bei Frauen ab dem 37. Lebensjahr nachlassende Hörleistung<sup>144</sup>
- Abnahme der Hörleistung in höheren Frequenzbereichen<sup>145</sup>

Als praktisches Beispiel für die Folgen nachlassender Hörleistung im Alter und deren Auswirkungen im Einzelhandel soll an dieser Stelle das Nichthören von Bestätigungstönen der Kassenscanner nach erfolgter Erfassung von Produkten genannt werden. Während der Tätigkeit des Autors im filialisierten Einzelhandel konnte dieser mehrfach beobachten, dass ältere MitarbeiterInnen Produkte doppelt erfassten, weil sie den Bestätigungston des Handscanners nicht hörten.

Die Veränderungen der körperlichen Beweglichkeit, Schnelligkeit und Kraft älterer MitarbeiterInnen können wie folgt sichtbar werden:

- ab dem 40. Lebensjahr kann es zur Abnahme der Beweglichkeit, Gewandtheit und Geschicklichkeit kommen<sup>146</sup>
- Schwierigkeiten bei der Ausführung verschiedener paralleler Aufgaben<sup>147</sup>
- Abnahme der Körperkraft, Schnellkraft und Abnahme der feinmotorischen Fähigkeiten<sup>148</sup>

Nachdem hier ein exemplarischer Überblick über die altersdeterminierten Veränderungen der körperlichen Leistungsfähigkeit älterer MitarbeiterInnen gegeben wurde, soll abschließend darauf hingewiesen werden, dass die Thematik Alterung, Alter und körperliche Leistungsfähigkeit an dieser Stelle nicht abschließend betrachtet werden kann, da dies den Rahmen der vorliegenden Arbeit verlassen würde.

---

<sup>144</sup> Vgl. Weissmantel 2005: 162 <<http://www.emk.tu-darmstadt.de/~weissmantel/sensi/kap4.pdf>>  
12.02.2015

<sup>145</sup> Ebd.

<sup>146</sup> Vgl. Hüneke et al. 2002 : 39

<sup>147</sup> Ebd.

<sup>148</sup> Ebd.

Es sollte vielmehr ein erster Überblick geschaffen werden, der das Verständnis dafür herstellen kann, dass sich die körperliche Leistungsfähigkeit der MitarbeiterInnen im Prozess der Alterung verändert und in Bezug auf die Aufgaben in den Einzelhandelsunternehmen eher mit einer Verschlechterung des beobachtbaren Leistungsverhaltens älterer MitarbeiterInnen, bei Tätigkeiten die körperliche Anstrengungen erfordern, zu beobachten sein wird. Ausdrücklich sollte nicht gezeigt werden, dass dies für alle älteren MitarbeiterInnen gleichartig zutrifft, da deren verschiedene Ausgangssituationen und individuellen Aktivitäten zur Abmilderung der körperlichen Folgen des Alterung hier nicht betrachtet wurden.

Im folgenden Kapitel zeigt der Autor die altersdeterminierten Veränderungen der geistigen Leistungsfähigkeit älterer MitarbeiterInnen.

#### 7.1.4 Veränderungen der geistigen Leistungsfähigkeit und der Lernfähigkeit

Nachdem im Kapitel 7.1.2.4 die altersdeterminierten körperlichen Veränderungen der Leistungsfähigkeit gezeigt wurden, geht der Autor im folgenden Kapitel auf die geistige Leistungsfähigkeit älterer MitarbeiterInnen ein und stellt die Lernfähigkeit älterer MitarbeiterInnen dar.

Die geistigen Fähigkeiten älterer MitarbeiterInnen können wie folgt beschrieben werden:

- ein Abnehmen der geistigen Leistungsfähigkeit bei älteren Menschen ist nicht feststellbar<sup>149</sup>
- die Erfassungsgeschwindigkeit von Situationen und Fakten kann verringert sein,<sup>150</sup>
- wenn Erfahrung und Übersicht gefragt sind, finden ältere bessere Lösungen<sup>151</sup>
- nicht genutzte Fähigkeiten schwinden und können zur Erhaltung trainiert werden<sup>152</sup>

Bei der Gestaltung von Lernszenarien und der Auswahl geeigneter Maßnahmen, zur Erhaltung der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen, müssen die Besonderheiten im Lernprozess der betrachteten MitarbeiterInnengruppe beachtet werden.

---

<sup>149</sup> Vgl. Reimann/ Reimann 2012: 212

<sup>150</sup> Ebd.

<sup>151</sup> Ebd.

<sup>152</sup> Ebd.

Die Besonderheiten im Lernprozess älterer Menschen betreffen folgende Besonderheiten:

- Störanfälligkeit (Unterbrechungen hemmen den Lernprozess)<sup>153</sup>
- Unsicherheit verringert die Reproduzierung des Gelernten im Gehirn<sup>154</sup>
- Forderung nach Strukturierung der Lerninhalte<sup>155</sup>
- starke Auswirkung der intrinsischen Motivation und Gesundheit der einzelnen MitarbeiterInnen auf den Lernerfolg<sup>156</sup>

Zusammenfassend kann zu den altersdeterminierten Veränderungen der körperlichen und geistigen Fähigkeiten älterer MitarbeiterInnen gesagt werden, dass Auswirkungen des Alters auf die Leistungsfähigkeit älterer MitarbeiterInnen in den betrachteten Unternehmen des Einzelhandels nicht zu erwarten sind, sondern es sogar durch die Erfahrungen der MitarbeiterInnen und durch fortlaufenden Abfordern der geistigen Fähigkeiten zu einer lang anhaltend hohen geistigen Fähigkeit der MitarbeiterInnen kommen kann.

Die dargestellten Besonderheiten im Lernverhalten lassen sich in den durchgeführten Maßnahmen berücksichtigen und stellen kein Kriterium zur Verweigerung von Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen dar.

Lediglich im Bereich der körperlichen Leistungsfähigkeit ist mit Beginn des Alterungsprozesses mit Defiziten zu rechnen, die jedoch wiederum von den individuellen Voraussetzungen und vom Training der körperlichen Leistungsfähigkeit abhängen.

Eine Vielzahl der mit der Alterung in Verbindung gebrachten Erkrankungen, zum Beispiel der Augen, treten erst ab einem Alter auf, welches jenseits der derzeitigen Verrentungsgrenzen liegt.

Es kann also gesagt werden, dass ein Verweis auf die körperliche und geistige Leistungsfähigkeit älterer MitarbeiterInnen, zur Begründung einer Vernachlässigung dieser MitarbeiterInnengruppe in Bezug auf Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz, nicht zulässig ist.

---

<sup>153</sup> Vgl. Reimann/ Reimann 2012: 214

<sup>154</sup> Ebd.

<sup>155</sup> Ebd.

<sup>156</sup> Ebd.

### 7.1.5 Demographische Veränderungen im deutschen Bundesland Sachsen – Anhalt

Nachfolgend auf die Darstellung der körperlichen und geistigen Besonderheiten älterer MitarbeiterInnen wird der Autor nun die demographische Situation im deutschen Bundesland Sachsen – Anhalt darstellen.

Dabei soll die Stärke der Herausforderungen durch die demographischen Veränderungen herausgearbeitet werden, um so die Notwendigkeit von Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen begründen zu können.

Das folgende Kapitel knüpft an die Erläuterungen zur demographischen Entwicklung in Kapitel 1 „Einleitung“ an und richtet den Fokus entsprechend der Eingrenzung in Kapitel 3.2 „Nutzen und Eingrenzung“ aus. Es soll also gezeigt werden, dass die, im Kapitel 1 „Einleitung“ gezeigten Entwicklungen auch im deutschen Bundesland Sachsen – Anhalt wirken.

Die Basis der Darstellung bildet der Demographiebericht „Den demographischen Wandel gestalten“, Berichterstattung an den Landtag Sachsen – Anhalt (2013), da hier zum einem hochaktuelle Daten bereitgestellt werden und zum anderen von einer eher konservativen, wenig reißerischen Darstellung, ohne interessenmotivierte Überhöhungen ausgegangen werden kann.

Die demographische Entwicklung in Sachsen – Anhalt hat folgende Merkmale:

- mehr Sterbefälle als Geburten, mehr Wegzug als Zuzug, mehr Auswanderung als Zuwanderung,<sup>157</sup>
- pro Jahr schrumpft die Bevölkerung um zirka 27000 Personen<sup>158</sup>
- seit dem 3.10.1990 ist die Bevölkerung um 550000 Personen geschrumpft<sup>159</sup>
- von 2000 bis 2008 Abnahme der Personengruppe unter 20 Jahren um 30 % und eine Zunahme der Personengruppe über 65 Jahren um 25 % im gleichen Zeitraum<sup>160</sup>

---

<sup>157</sup> Vgl. Demographiebericht Sachsen – Anhalt 2013: 7 <[http://www.demografie.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Politik\\_und\\_Verwaltung/MLV/Demografieportal/Dokumente/Demografiebericht.pdf](http://www.demografie.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Politik_und_Verwaltung/MLV/Demografieportal/Dokumente/Demografiebericht.pdf)> 30.03.2015

<sup>158</sup> Ebd.

<sup>159</sup> Ebd.

<sup>160</sup> Vgl. Demographiebericht Sachsen – Anhalt 2013: 4 <[http://www.demografie.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Politik\\_und\\_Verwaltung/MLV/Demografieportal/Dokumente/Demografiebericht.pdf](http://www.demografie.sachsen-anhalt.de/fileadmin/Bibliothek/Politik_und_Verwaltung/MLV/Demografieportal/Dokumente/Demografiebericht.pdf)> 30.03.2015



Durch die dargestellte Überalterung und dem gleichzeitigen Rückgang des Anteils der jüngeren Personen an der Gesamtbevölkerung Sachsen – Anhalts kommt es zu den, im Kapitel 1 „Einleitung“ bereits erwähnten folgenden Folgen des demographischen Wandels:

- Mangel an ausbildungsfähigen jungen Menschen
- Überalterung der Belegschaften und damit eine Zunahme der Bedeutung älterer MitarbeiterInnen für die Leistungserstellung in den Unternehmen
- vorhersehbarer Mangel in der Versorgung mit Fach- und Führungskräften und zukünftig ein Mangel an Arbeitskräften

Aus den gezeigten Daten wird ersichtlich, dass der Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen in den KMU des Einzelhandels notwendig, ja sogar zwingend ist, um in den nächsten Jahren die Erstellung von Handelsleistungen abzusichern.

Nach dem in den vorangegangenen Kapiteln die betrachteten Unternehmen des Einzelhandels, die älteren MitarbeiterInnen und deren altersdeterminierten Besonderheiten und spezielle demographische Entwicklung im deutschen Bundesland Sachsen – Anhalt dargestellt wurden, soll nachfolgend das Konzept der beruflichen Fachkompetenz erläutert werden.

#### 7.1.6 Berufliche Fachkompetenz

Ziel der vorliegenden Arbeit ist die Erarbeitung einer Handlungsempfehlung zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen. Die Fachkompetenz soll dabei als Bestandteil der beruflichen Handlungskompetenz verstanden werden.

Das Ziel der beruflichen Handlungskompetenz hat die Berufsbildung in den vergangenen Jahren stark verändert. Exemplarisch sollen hier nur die Überarbeitung des deutschen Berufsbildungsgesetzes (BBiG) im Jahr 2005 oder auch eine Vielzahl neuer Fortbildungsverordnungen im Bereich der hoheitlichen Prüfungen vor den deutschen Industrie- und Handelskammern (IHK) oder auch Handwerkskammern (HWK) genannt werden.

Im deutschen Berufsbildungsgesetz (BBiG) ist die berufliche Handlungskompetenz seit dem 23.03.2005 als Hauptziel der beruflichen Bildung definiert.

### 7.1.6.1 Definition und Abgrenzung

Die deutsche Kultusministerkonferenz (KMK) definiert 2011 berufliche Handlungskompetenz als „die Bereitschaft und Befähigung des Einzelnen, sich in beruflichen, gesellschaftlichen und privaten Situationen sachgerecht durchdacht sowie individuell und sozial verantwortlich zu verhalten“<sup>161</sup>

Die berufliche Handlungskompetenz unterscheidet die Kultusministerkonferenz (KMK) in die Dimensionen Fachkompetenz, Selbstkompetenz und Sozialkompetenz.

„Bestandteil sowohl von Fachkompetenz als auch von Humankompetenz als auch von Sozialkompetenz sind Methodenkompetenz, kommunikative Kompetenz und Lernkompetenz.“<sup>162</sup>

Ergänzend zu der dargestellten Definition der beruflichen Handlungskompetenz kann die folgende Definition von Frey genutzt werden, um die Dimensionen der Handlungskompetenz zu erweitern.

„Somit kann man Kompetenz als ein Bündel von körperlichen und geistigen Fähigkeiten bezeichnen, die jemand benötigt, um anstehende Aufgaben oder Probleme zielorientiert und verantwortungsvoll zu lösen, die Lösungen zu bewerten und das eigene Repertoire an Handlungsmustern weiterzuentwickeln. Hierzu werden von einer Person eine Reihe fachlicher, methodischer, sozialer und personaler Kompetenzen benötigt.“<sup>163</sup>

Frey schließt also ergänzend die körperlichen Fähigkeiten in die Betrachtung der Handlungskompetenz begründenden Faktoren mit ein.

Die wissenschaftlichen Grundlagen für den Begriff und Inhalt des Konzepts der beruflichen Handlungskompetenz legte zum Beispiel John Erpenbeck. Erpenbeck definiert Handlungskompetenz wie folgt: „Mit Handlungskompetenz sind (hier: J.E) die Fähigkeit und die Bereitschaft gemeint, Probleme der Berufs- und Lebenssituation zielorientiert auf der Basis methodisch geeigneter Handlungsschemata selbstständig zu lösen, die gefundenen Lösungen zu bewerten und das Repertoire der Handlungsfähigkeiten zu erweitern.“<sup>164</sup>

Der Unterschied zu den älteren Handlungsansätzen bei der Entwicklung und Erhaltung beruflicher Qualifikationen wird durch folgenden Auszug aus der Begründung der Einzelvorschriften zum 2005 in Deutschland neu erlassenen Berufsbildungsgesetz (BBiG) deutlich.

---

<sup>161</sup> Sekretariat der Kultusministerkonferenz 2007: 10 <  
[http://www.kmk.org/fileadmin/veroeffentlichungen\\_beschluesse/2007/2007\\_09\\_01-Handreich-Rlpl-Berufsschule.pdf](http://www.kmk.org/fileadmin/veroeffentlichungen_beschluesse/2007/2007_09_01-Handreich-Rlpl-Berufsschule.pdf)> 05.02.2015

<sup>162</sup> Ebd.

<sup>163</sup> Frey 2004: 904

<sup>164</sup> Erpenbeck 2010: 14

„Ziel einer modernen Berufsbildung ist die Entwicklung der individuellen beruflichen Handlungsfähigkeit. Dabei geht der Begriff der beruflichen Handlungsfähigkeit von einer ganzheitlichen Sichtweise menschlicher Arbeits- und Lerntätigkeit aus. Durch ihren Erwerb soll jeder Mensch über ein Handlungsrepertoire verfügen, das ihn befähigt, die zunehmende Komplexität der beruflichen Umwelt zu begreifen und durch ziel- und selbstbewusstes, flexibles und verantwortliches Handeln zu gestalten.“<sup>165</sup>

Ziel aktueller beruflicher Bildung und jedes schlüssigen Konzeptes zum Ausbau oder Erhalt der beruflichen Handlungskompetenz soll also eine ganzheitliche Herangehensweise an die, die Handlungskompetenz bestimmenden Bereiche sein. Ziel ist es nicht einzelne Wissensbausteine zu vermitteln oder die Mitarbeiter durch losgelöste Seminarbausteine kurzfristig extrinsisch zu motivieren. Ziel ist es ebenfalls nicht die kommunikativen Fähigkeiten der Mitarbeiter allein zu entwickeln. Jegliche Bemühungen zum Erhalt der beruflichen Handlungskompetenz müssen konzeptionell alle Dimensionen der beruflichen Handlungskompetenz umfassen. Am praktischen Beispiel erläutert reicht es also nicht den älteren MitarbeiterInnen in Verkaufsseminaren die Stufen eines Verkaufsgesprächs zu vermitteln und am Ende des Seminars diese Stufen abzufragen. Vielmehr ist es das Ziel der vorliegenden Arbeit ein ganzheitliches Konzept zu entwickeln welches Fachkompetenz, Selbstkompetenz, Sozialkompetenz, Methodenkompetenz, kommunikative Kompetenz, Lernkompetenz und körperliche Leistungsfähigkeit umfasst.

#### 7.1.6.2 Fachkompetenz

Durch die Eingrenzungen dieser Arbeit liegt der Schwerpunkt bei der Betrachtung der beruflichen Handlungskompetenz auf Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen in den KMU des Einzelhandels. Daher wird im Folgenden vorrangig auf die Fachkompetenz, als Teil der beruflichen Handlungskompetenz eingegangen, ohne dabei die anderen Kompetenzfelder zu vernachlässigen.

„Fachkompetenz bezeichnet die Bereitschaft und Befähigung, auf der Grundlage fachlichen Wissens und Könnens Aufgaben und Probleme zielorientiert, sachgerecht, methodengeleitet und selbstständig zu lösen und das Ergebnis zu beurteilen.“<sup>166</sup>

---

<sup>165</sup> Bundesministerium für Bildung und Forschung 2005: 2  
<[www.bmbf.de/pubRD/begruendung\\_BBIG\\_einzelvorschriften.pdf](http://www.bmbf.de/pubRD/begruendung_BBIG_einzelvorschriften.pdf)> 05.02.2015

<sup>166</sup> Sekretariat der Kultusministerkonferenz 2007: 11  
<[http://www.kmk.org/fileadmin/veroeffentlichungen\\_beschluesse/2007/2007\\_09\\_01-Handreich-Rlpl-Berufsschule.pdf](http://www.kmk.org/fileadmin/veroeffentlichungen_beschluesse/2007/2007_09_01-Handreich-Rlpl-Berufsschule.pdf)> 05.02.2015

„Im angloamerikanischen Sprachraum werden Kompetenzkonzepte vor allem von in der Managementpraxis tätigen Personalentwicklern verwendet. Kenntnisse, Fertigkeiten, und Fähigkeiten, die der Bewältigung bekannter beruflicher Problemsituationen dienen, werden dort auch unter dem Begriff der Fachkompetenz zusammengefasst.“<sup>167</sup>

Wichtiges Ziel ist dabei nicht nur die fachlich richtige Lösung der eigentlichen Aufgabe, sondern die Sichtbarkeit einer systematischen Vorgehensweise. Eine mögliche systematische Vorgehensweise folgt den klassischen Schritten des Managementregelkreises.

Eine systematische Vorgehensweise sollte daher den Schritten Zielsetzung, Planung, Organisation, Durchführung und Kontrolle folgen.

Zur Fachkompetenz gehören neben der systematischen Vorgehensweise zum Beispiel fachspezifische Formulierungen, Sachkunde des entsprechenden Aufgabengebietes, Wissen über die Rahmenbedingungen, Wissen über die notwendigen Methoden, Arbeitsmittel, Werkstoffe und die geforderte Anwendungskompetenz. Praktische Beispiele für die Notwendigkeit der Fachkompetenz für MitarbeiterInnen im Einzelhandel sind die Anforderungen im Umgang mit modernen RFID (Radio Frequenz Identifikation) Lesegeräten bei der Erfassung von Waren im Wareneingang. Nur durch die Sachgerechte und motivierte Handhabung der modernen RFID Technik werden deren Nutzenaspekte voll ausgeschöpft.

#### 7.1.6.3 Soziale Kompetenz

„Sozialkompetenz bezeichnet die Bereitschaft und Befähigung, soziale Beziehungen zu leben und zu gestalten, Zuwendungen und Spannungen zu erfassen und zu verstehen, sowie sich mit Anderen rational und verantwortungsbewusst auseinander zu setzen und zu verständigen. Hierzu gehört insbesondere auch die Entwicklung sozialer Verantwortung und Solidarität.“<sup>168</sup>

Sozialkompetente MitarbeiterInnen verfügen über die Fähigkeit zum Umgang mit verschiedenen MitarbeiterInnen und darüber hinaus zum teamorientierten Verhalten.<sup>169</sup>

Die Sozialkompetenz beschreibt also die Bereitschaft und die Befähigung zur positiven und zielgerichteten Interaktion mit anderen Menschen.

---

<sup>167</sup> Nerdinger et al. 2014: Pos. 491

<sup>168</sup> Sekretariat der Kultusministerkonferenz 2007: 11  
<[http://www.kmk.org/fileadmin/veroeffentlichungen\\_beschluesse/2007/2007\\_09\\_01-Handreich-Rlpl-Berufsschule.pdf](http://www.kmk.org/fileadmin/veroeffentlichungen_beschluesse/2007/2007_09_01-Handreich-Rlpl-Berufsschule.pdf)> 05.02.2015

<sup>169</sup> Vgl. Schelten 2009: 46

Dazu zählen im Einzelnen zum Beispiel die Fähigkeit zu kommunizieren, die Empathie, die Teamfähigkeit, soziale Verantwortung, intra- und interkulturelle Kompetenz, Konfliktkompetenz oder auch die Fähigkeit andere Menschen zu motivieren. Praktische Beispiele für die Notwendigkeit sozialer Kompetenz für MitarbeiterInnen im Einzelhandel stellen zum Beispiel Reklamationsgespräche mit Kundinnen und Kunden dar. Neben der Fähigkeit deutlich und überzeugend zu kommunizieren wird in dieser beruflichen Situation die Fähigkeit sich in die reklamierenden Kundinnen und Kunden hinein zu versetzen (Empathie) und die Konfliktkompetenz gefördert.

#### 7.1.6.4 Selbstkompetenz

Die Selbstkompetenz ist gekennzeichnet als Kompetenz einer Person „als individuelle Persönlichkeit die Entwicklungschancen, Anforderungen und Einschränkungen in Familie, Beruf und öffentlichen Leben zu klären, zu durchdenken und zu beurteilen, eigene Begabungen zu entfalten sowie Lebenspläne zu fassen und fortzuentwickeln.“<sup>170</sup>

Zur Selbstkompetenz gehören zum Beispiel die Kreativität, Selbstständigkeit, intrinsische Motivation, Zuverlässigkeit oder auch Verantwortungsbewusstsein.

Praktisches Beispiel für die Notwendigkeit der gezeigten Eigenschaften im Einzelhandel stellt zum Beispiel der verantwortungsbewusste Umgang mit Geldbeständen oder auch den Handelswaren oder auch die bei einer durchzuführenden Warenpräsentation erforderliche Kreativität dar.

#### 7.1.6.5 Methodenkompetenz

Unter Methodenkompetenz versteht man die Kompetenz zur zielgerichteten und systematischen Anwendung von Standardverfahren zur Informationsbeschaffung und Informationsbearbeitung, zur Verwendung von Problemlösungstechniken oder auch zur Anwendung anderer Standardverfahren wie dem Projektmanagement oder systematischen Konfliktmanagement.<sup>171</sup> Methodenkompetenz verschafft dem Mitarbeiter unabhängig vom beruflichen Umfeld und den gestellten Aufgaben die Fähigkeit adäquat und zielgerichtet zu handeln.

So kann eine Führungskraft die Moderationsmethode in verschiedenen Unternehmen und Branchen einsetzen.

---

<sup>170</sup> Vgl. Sekretariat der Kultusministerkonferenz 2007: 11 <  
[http://www.kmk.org/fileadmin/veroeffentlichungen\\_beschluesse/2007/2007\\_09\\_01-Handreich-Rlpl-Berufsschule.pdf](http://www.kmk.org/fileadmin/veroeffentlichungen_beschluesse/2007/2007_09_01-Handreich-Rlpl-Berufsschule.pdf)> 05.02.2015

<sup>171</sup> Vgl. Sekretariat der Kultusministerkonferenz 2007: 11 <  
[http://www.kmk.org/fileadmin/veroeffentlichungen\\_beschluesse/2007/2007\\_09\\_01-Handreich-Rlpl-Berufsschule.pdf](http://www.kmk.org/fileadmin/veroeffentlichungen_beschluesse/2007/2007_09_01-Handreich-Rlpl-Berufsschule.pdf)> 05.02.2015

Zu den möglichen Standardverfahren gehören zum Beispiel die Moderationsmethode, Konfliktmanagementmethoden, Kreativitätstechniken, wie die 6-3-5 Methode, und auch Techniken des Selbst- und Zeitmanagement. Durch die sich verändernden Bedingungen im Einzelhandel gewinnt auch die Methodenkompetenz an immer größerer Bedeutung. Sie versetzt zum Beispiel die MitarbeiterInnen in die Lage selbstständig neue Warenkundekenntnisse zu erwerben.

#### 7.1.6.6 Kommunikative Kompetenz

Kommunikative Kompetenz umfasst die Kompetenz einer Person zur Übermittlung von sprachlichen und nichtsprachlichen Reizen von der Mitarbeiterin oder dem Mitarbeiter zum zielgerichteten Austausch von Informationen.<sup>172</sup> Durch die kommunikative Kompetenz sind die MitarbeiterInnen in der Lage ihre Wünsche, Bedürfnisse und Ziele den KommunikationspartnerInnen zu übermitteln und deren Kommunikation wahrzunehmen und zu verstehen.<sup>173</sup>

Zu der kommunikativen Kompetenz gehört die verbale, nonverbale und averbale Kommunikation. Die kommunikative Kompetenz stellt eine Kernkompetenz von MitarbeiterInnen im Einzelhandel dar. In den vielfältigsten beruflichen Situationen ist es notwendig adäquat kommunizieren zu können.

Neben der klassischen Kundenberatung im Verkauf von Geschäften mit Vollbedienung oder Vorwahl stellen gerade die kurzen Momente mit Möglichkeit zur Kundenkommunikation im Selbstbedienungsverkauf eine große Herausforderung für die MitarbeiterInnen im Einzelhandel dar.

#### 7.1.6.7 Lernkompetenz

Unter Lernkompetenz versteht man die Fähigkeit die eigenen Lernbemühungen zu organisieren und zu steuern.<sup>174</sup> Wichtiger Aspekt der Lernkompetenz ist Fähigkeit zum selbstgesteuerten Lernen, da gerade in den Unternehmen des Einzelhandels eine Vielzahl von neuen Wissen individuell erworben werden muss.

---

<sup>172</sup> Vgl. Sekretariat der Kultusministerkonferenz 2007: 11 <  
[http://www.kmk.org/fileadmin/veroeffentlichungen\\_beschluesse/2007/2007\\_09\\_01-Handreich-Rlpl-Berufsschule.pdf](http://www.kmk.org/fileadmin/veroeffentlichungen_beschluesse/2007/2007_09_01-Handreich-Rlpl-Berufsschule.pdf)> 05.02.2015

<sup>173</sup> Ebd.

<sup>174</sup> Ebd.

Zur Lernkompetenz gehört das Setzen von Lernzielen, Entwickeln von Lernstrategien, das Überwinden von Lernhemmungen, die Strukturierung der Informationen und das realistische Einschätzen des eigenen Lernfortschritts.

#### 7.1.6.8 Körperliche Leistungsfähigkeit

Die körperliche Leistungsfähigkeit als Teil der Handlungskompetenz von MitarbeiterInnen wird zum einem durch das Leistungsvermögen der MitarbeiterInnen und zum anderen von deren Leistungsbereitschaft beeinflusst.

Wichtig in Bezug auf die körperliche Leistungsfähigkeit von MitarbeiterInnen ist die Möglichkeit diese durch Training positiv zu beeinflussen. Die Notwendigkeit körperlicher Leistungsfähigkeit im Einzelhandel ergibt sich aus den vielfältigen körperlich anspruchsvollen Aufgaben im Einzelhandel. Die Warenannahme, Warenverräumung, Warenpräsentation, vielfältige Lager- und Transportaufgaben, langes Stehen oder Sitzen und das Einwirken von Umwelteinflüssen wie Kälte oder Hitze stellen hohe Anforderungen an die körperliche Leistungsfähigkeit von MitarbeiterInnen im Einzelhandel.

#### 7.1.6.9 Maßnahmen zum Erhalt der beruflichen Fachkompetenz

Neben den lerntheoretischen Grundlagen werden im nachfolgenden Kapitel Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz untersucht.

##### 7.1.6.9.1 Lerntheoretische Grundlagen

Im folgenden Kapitel stellt der Autor die lerntheoretischen Grundlagen zum Erwerb von Handlungskompetenz und speziell der Fachkompetenz, als deren Bestandteil, dar, um dann folgend einen exemplarischen Überblick über die Maßnahmen zum Erhalt der beruflichen Fachkompetenz zu geben.

Bevor nachfolgend spezielle Maßnahmen zum Erhalt der beruflichen Fachkompetenz zur Auswahl gestellt werden, soll dargestellt werden, welche grundsätzlichen Anforderungen diese Maßnahmen aus lerntheoretischer Sicht erfüllen müssen.

Die folgende Darstellung basiert dabei auf Betrachtungen zur beruflichen Handlungskompetenz, deren fester Bestandteil die Fachkompetenz ist. Maßnahmen die die berufliche Handlungskompetenz von MitarbeiterInnen Stärken erfüllen, also gleichzeitig Kriterien die notwendig zur Entwicklung von Fachkompetenz sind.

Der Autor stellt also nachfolgend dar, wie Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz grundsätzlich aufgebaut sein sollten, um aus Sicht der vorhandenen Theorie wirksam zu sein. Dabei erfolgt kein Vorgriff auf die empirische Untersuchung dieser Arbeit und auch keine Eingrenzung der befragten ExpertInnen, sehr wohl soll aber ein weiterer Maßstab geschaffen werden.

Die zur Auswahl gestellten Maßnahmen müssen lernendenzentriert sein und dem, aus der beruflichen Bildung bekannten, Modell der vollständigen Handlung (Ist-Analyse, Zielsetzung, Planung, Entscheidung, Durchführung, Kontrolle) folgen.<sup>175</sup>

Ein weiterer wichtiger Aspekt bei der Auswahl von geeigneten Maßnahmen zum Erhalt der beruflichen Fachkompetenz entstammt der Handlungsregulationstheorie und wird von Nerdinger wie folgt gezeigt.

„Das Ausführen von Handlungen bedarf somit am Anfang des Lernens strukturierter und massiver Anleitungen von außen (zum Beispiel indem ein Ausbilder bei der Ausführung einer Aufgabe beobachtet wird und dieser sein Tun erläutert).“<sup>176</sup>

Auch mit der Zielsetzung des selbstgesteuerten Lernens kann also nicht auf die Anleitung durch Ausbilder, Trainer oder Dozenten verzichtet werden, da diese die Basis für das weitere Lernen schaffen.

---

<sup>175</sup> Vgl. Nerdinger et al. 2014: Pos. 1050

<sup>176</sup> Nerdinger et al. 2014: Pos. 1051



Aus den gezeigten Annahmen zum handlungsorientierten Lernen ergeben sich folgende grundsätzlichen Schlussfolgerungen für die Gestaltung der Lernprozesse und damit für die Auswahl geeigneter Maßnahmen:

- die Maßnahme entwickelt fachliche Fertigkeiten und Fähigkeiten<sup>177</sup>
- die Maßnahme ermöglicht die selbst initiierte gedankliche Lösung von theoretischen oder praktischen Aufgaben und folgt dem Modell der vollständigen Handlung (Ziele, Planung, Durchführung, Kontrolle)<sup>178</sup>
- die MitarbeiterInnen werden durch Anleitung und Training auf die zu lösenden Aufgaben vorbereitet<sup>179</sup>

Nach der Darstellung der lerntheoretischen Grundlagen stellt der Autor im folgenden Kapitel ausgewählte Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen dar, die damit Teil der Auswahlmöglichkeiten werden.

#### 7.1.6.9.2 Darstellung von Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz

Nachdem im vorangegangenen Kapitel die lerntheoretischen Grundlagen dargestellt wurden, zeigt der Autor nun mögliche Maßnahmen zur Erhaltung der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen.

Dabei konzentriert sich der Autor auf Maßnahmen, die als bekannt und in der betrieblichen Praxis eingeführt betrachtet werden können.

Diese Eingrenzung soll die Akzeptanz in der betrieblichen Praxis fördern und einer Überforderung der EntscheiderInnen mit unbekanntem, als kompliziert empfundenen Maßnahmen verhindern.

---

<sup>177</sup> Vgl. Nerdinger et al. 2014: Pos. 491

<sup>178</sup> Vgl. Nerdinger et al. 2014: Pos. 1050

<sup>179</sup> Vgl. Nerdinger et al. 2014: Pos. 1051

Der Autor folgt bei der Darstellung der zur Auswahl stehenden Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz außerdem der „Strukturierung des Problems“ im Kapitel 5.

Es wurden die folgenden Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz identifiziert:

- Training on the job:  
Job - Rotation, Job Enlargement, Job Enrichement, Stellvertreteraufgaben, Assistentenfunktion, Traineeprogramme, Mitarbeiterunterweisung, Coaching, Mentoring, Supervision, planmäßige Unterweisung am Arbeitsplatz
- Training off the job:  
Seminare bei externen Bildungsanbietern, Computer Based Training, Web Based Training, klassisches Fernlernen, Tagungen
- Training near the job:  
Qualitätszirkel, Lernstatt, Ausbildungswerkstatt, Lernbüros, Projektarbeit

Eine vollständige Darstellung der aufgeführten Maßnahmen, mit deren Eigenschaften, Vorteilen, Nachteilen, ist im Rahmen der vorliegenden Arbeit nicht möglich und in Anbetracht der Zielsetzung auch nicht notwendig.

Daher beschränkt sich der Autor auf die exemplarische Vorstellung der Maßnahmen Job Enrichement, Job - Rotation, Coaching, planmäßige Unterweisung am Arbeitsplatz (alle Training on the job) sowie Seminare bei externen Bildungsanbietern, Web Based Training (jeweils Training of the job) und Qualitätszirkel. (Training near the job).

Die, durch die schriftlichen ExpertInnenbefragungen, gewonnenen Erkenntnisse können so auf eine umfangreiche Auswahl möglicher Maßnahmen zur Erhaltung der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen in den KMU des Einzelhandels exemplarisch angewendet werden.

Bei Job Enrichement werden den MitarbeiterInnen zum einem anspruchsvollere Aufgaben übertragen und zum anderen kommt es zur Anreicherung der Verantwortung.<sup>180</sup>

Ein praktisches Beispiel könnte die Übertragung der Kassenabrechnung an die MitarbeiterInnen sein. Im Rahmen dieser erwerben die MitarbeiterInnen zusätzliche kaufmännische Fachkenntnisse und wenden diese an.

---

<sup>180</sup> Nerdinger et al. 2014: Pos. 862

Job - Rotation ist eine Maßnahme, bei der die MitarbeiterInnen geplant zwischen verschiedenen Arbeitsstationen oder Aufgabenbereichen wechseln.<sup>181</sup>

Durch Job - Rotation wird Monotonie vermindert und es entsteht ein ganzheitlicher Blick auf die Zusammenhänge.<sup>182</sup>

Ein Beispiel ist der Wechsel von MitarbeiterInnen zwischen den Verkaufsabteilungen und dem Lagerbereich eines Einzelhandelsunternehmens sein, wodurch die MitarbeiterInnen die Fachkompetenzen erwerben, um in beiden Abteilungen Aufgaben übernehmen zu können und zusätzlich einen abteilungsübergreifenden Blick auf die Prozesse gewinnen.

Coaching ist eine systematische Vorgehensweise mit folgenden Merkmalen:

- MitarbeiterInnen werden einzeln und systematisch Beraten<sup>183</sup>
- Coach kann ein Vorgesetzter, Mitarbeiter oder ein externer Berater sein<sup>184</sup>
- Coaching findet als Einzelcoaching oder Gruppencoaching statt<sup>185</sup>
- es werden psychologische Methoden und Techniken angewendet<sup>186</sup>

Ein praktisches Beispiel könnte die Einführung eines neuen Kassensystems in einem Einzelhandelsunternehmen sein, in dessen Vorfeld eine Führungskraft die MitarbeiterInnen einzeln berät und ihnen die notwendigen Fertigkeiten, Kenntnisse vermittelt, wobei die speziellen Befürchtungen und Ängste der älteren MitarbeiterInnen durch die coachende Führungskraft berücksichtigt werden.

Bei einer planmäßigen Unterweisung werden den MitarbeiterInnen berufliche Fertigkeiten und Fähigkeiten direkt am Arbeitsplatz vermittelt.<sup>187</sup>

Als Unterweisungsmethoden kommt dabei das Lehrgespräch, Lernen durch Versuch und Irrtum und zum Beispiel die Vier – Stufen – Methoden zum Einsatz.<sup>188</sup>

---

<sup>181</sup> Vgl. Nerdinger et al. 2014: Pos. 863

<sup>182</sup> Ebd.

<sup>183</sup> Vgl. Nerdinger et al. 2014: Pos. 714

<sup>184</sup> Ebd.

<sup>185</sup> Vgl. Nerdinger et al. 2014: Pos: 715

<sup>186</sup> Ebd.

<sup>187</sup> Vgl. Mentzel 2005: 184

<sup>188</sup> Ebd.

Nach einer Planung der Unterweisung, mit den Planungsschritten Adressatenanalyse, Analyse der Ausgangssituation, Festlegung der Lernziele, Methoden, Lernzielkontrolle und der Zergliederung in einzelne Handlungsschritte erfolgt die eigentliche Unterweisung der MitarbeiterInnen nach den Stufen Vorbereitung, Vormachen, Nachmachen und Üben.

Die Vier – Stufen – Methode eignet sich für Unterweisungsthemen mit einem hohen Anteil psychomotorischer Lernziele und eher geringen Umfang kognitiver und affektiver Ziele.

Seminare sind Veranstaltungen in den Unterrichtsräumen eines Bildungsanbieters oder in den Unterrichtsräumen des Einzelhandelsunternehmens. Als Lehrpersonen kommen DozentInnen und TrainerInnen aus der Erwachsenenbildung oder auch die Führungskräfte des Einzelhandelsunternehmens zum Einsatz. Als Unterrichtsmethoden werden der klassische Frontalunterricht, Projektlernen in Gruppen von MitarbeiterInnen, Fallstudienarbeit oder auch andere Methoden, wie das Brainstorming oder die Moderationsmethode eingesetzt.

Als Beispiel wäre eine Schulung zum richtigen Umgang mit Gewährleistungsansprüchen oder auch ein Warenkundeseminar zu nennen.

Bei einem Web Based Training werden Lerninhalte, in Form von programmierten Trainings, Webinaren, Videocasts, Micro - Learning – Einheiten, Lehrvideos und Seminarunterlagen zum Download vermittelt, wobei der Zugriff auf die Inhalte online über das Internet erfolgt. Besonderheit des Web Based Training ist die zeitlich und örtlich flexible Verfügbarkeit, das selbstbestimmte Lerntempo und überwiegend die Möglichkeit Lerneinheiten nach individuellen Bedarf zu wiederholen.

Bei einem Qualitätszirkel versuchen moderierte Kleingruppen von freiwilligen MitarbeiterInnen Qualitätsprobleme und Optimierungspotentiale selbstständig zu bearbeiten, das heißt die MitarbeiterInnen ermitteln die Probleme, entwickeln Lösungen, setzen die Lösungen um und führen eine Wirksamkeitskontrolle durch.<sup>189</sup>

Während der Mitarbeit in den Qualitätszirkeln beschäftigen sich die MitarbeiterInnen mit den Problemen im Einzelhandelsunternehmen und erarbeiten gemeinsam Lösungen.

Dabei erwerben die MitarbeiterInnen Fachkompetenzen und trainieren gleichzeitig deren praktische Anwendung.

---

<sup>189</sup> Vgl. Nerdinger et al. 2014: Pos: 902

Ein einzelhandelsbezogenes Beispiel sind Qualitätszirkel, zur Verbesserung der Kundenzufriedenheit, in deren Rahmen die aufgelaufenen Kundenbeschwerden besprochen werden und gemeinsame Lösungen entwickelt und umgesetzt werden.

Nachdem im aktuellen Kapitel eine Auswahl von Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen gezeigt und erläutert wurden, werden im folgenden Kapitel Hinweise zur Einführung von Maßnahmen zur Mitarbeiterqualifizierung gegeben.

#### 7.1.6.10 Einführung von Maßnahmen zur MitarbeiterInnenqualifizierung

Nachdem im vorangegangenen Kapitel die lerntheoretischen Grundlagen und Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen gezeigt wurden, wird der Autor nun untersuchen wie Qualifikationsmaßnahmen in den KMU des Einzelhandels eingeführt werden können.

Dabei geht der Autor auf die grundsätzliche Vorgehensweise, die Planungsschritte, die Wirksamkeitskontrolle, Möglichkeiten zur Nutzung von Fördermitteln und das deutsche Betriebsverfassungsgesetz ein.

Als grundsätzliche Struktur bei der Umsetzung der Handlungsempfehlung scheint das klassische PDCA (Plan – Do – Check – Act) Modell nach Shewhart zur Einführung von Qualifikationsmaßnahmen in den Unternehmen des Einzelhandels geeignet zu sein, weil es sich dabei um eine systematische Methode handelt, die Shewhart entwickelte um optimierte Prozesse, Regeln und sonstige Maßnahmen zur Verbesserung des Nutzen zu implementieren, und zum anderen werden Planungsschritte für die eigentliche Qualifizierungsmaßnahme gezeigt.<sup>190</sup>

Walter Shewhart stellte mit seinem PDCA – Modell ein Phasenmodell vor, in dem jede der dargestellten Phasen bei der Neueinführung von Verbesserungen und neuen Maßnahmen durchlaufen werden muss.

Das PDCA – Modell besteht aus den Phasen Plan, Do, Check, Act.

In der Phase „Plan“ werden die möglichen Veränderungen geplant, das heißt es werden die Ursachen, Ziele, Maßnahmen, Umsetzungsmöglichkeiten und die Maßnahmen zur Kontrolle der Wirksamkeit entwickelt. In der Phase „Do“ werden die Ergebnisse der Planungsphase dann in kleinen Umfang, zum Beispiel in nur einer Betriebsstätte eines Handelsunternehmens eingeführt, um dann in der folgenden Phase „Check“ auf ihre Wirksamkeit überprüft zu werden.

---

<sup>190</sup> Vgl. McGrath 2013: 203

Nach der abschließenden positiven Beurteilung der geplanten Vorgehensweise und der neu eingeführten Maßnahme erfolgt in der Phase „Act“ die Umsetzung in allen Betriebsstätten des Handelsunternehmens.

Diese Vorgehensweise erscheint auch deshalb als geeignet, weil durch sie Risiken verringert werden und das Scheitern von neuen Maßnahmen verhindert werden kann<sup>191</sup>

In der Phase „Plan“ sollten die Einzelhandelsunternehmen zuerst den Qualifikationsbedarf feststellen, die anzuwendende Maßnahme auswählen und diese planen.

Zur Feststellung des Qualifikationsbedarfs eignen sich die Instrumente systematische Personalbeurteilung, die MitarbeiterInnenbefragung, die Auswertung von Kundenbefragungen, Testverfahren oder, wo angemessen, auch Assessmentcenter. Aus der Differenz zwischen den Soll – Vorgaben des Einzelhandelsunternehmens, zum Beispiel zu notwendigen Warenkundekenntnissen, und den gemessenen tatsächlichen Ist – Fachkompetenzen, ergibt sich der Qualifikationsbedarf (Qualifikationslücke).

Nachfolgend wählt das Einzelhandelsunternehmen die durchzuführende Maßnahme aus und beginnt mit deren Planung.

In der Phase „Do“ wird das Einzelhandelsunternehmen nun die geplante Maßnahme in eher kleinen Umfang testen, um dann, in der dritten Phase „Check“ zu prüfen, ob diese zu den angestrebten Veränderungen der Fachkompetenz führt.<sup>192</sup>

In der Phase „Act“ wird nun die vorab getestete Maßnahme im Unternehmen in vollen Umfang eingeführt und kann dann ihre Wirkung für alle älteren MitarbeiterInnen entfalten.

Bei der Planung der Qualifikationsmaßnahmen können die folgenden Teilschritte abgearbeitet werden, die aus der Planung betrieblicher Seminare und sonstiger Ausbildungsveranstaltungen bekannt sind.

Im ersten Schritt werden die Qualifikationsziele, die zu vermittelnden Inhalte der Maßnahme und der Mitarbeiter/ die Mitarbeiterin festgelegt die qualifiziert werden sollen.

Nach der Planung der Lernorte (zum Beispiel Arbeitsplatz, Seminarraum, Bildungsträger) werden die Durchführungszeiten festgelegt. Nach der folgenden Planung der einzusetzenden Methoden und den zur Realisierung notwendigen Medien erfolgt die Planung der Kosten der geplanten Maßnahme.

---

<sup>191</sup> Vgl. McGrath 2013: 205

<sup>192</sup> Vgl. McGrath 2013: 204

Mit der Planung der einzusetzenden DozentInnen, TrainerInnen oder anderen SpezialistInnen, der Planung der Lernerfolgskontrolle und der Planung des Transfers in die Praxis, wird die Planung der durchzuführenden Maßnahme beendet.

In der dritten Phase des PDCA – Modell „Check“ und nach jeder weiteren Durchführung der gewählten Maßnahme ist deren Wirksamkeit durch das Einzelhandelsunternehmen zu kontrollieren.

Eine mögliche Vorgehensweise soll folgend an dem Evaluationsansatz nach Kirkpatrick gezeigt werden. Das Evaluationsmodell von Kirkpatrick umfasst vier Ebenen und stellt sicher, dass die Wirksamkeit der durchgeführten Maßnahme aus Sicht der MitarbeiterInnen, aus Sicht der Lernziele, aus Sicht des MitarbeiterInnenverhaltens und in Hinsicht auch Auswirkungen auf betriebliche Kennzahlen durchgeführt wird.<sup>193</sup>

Zur Erfassung der MitarbeiterInnenzufriedenheit eignen sich schriftliche Befragungen und MitarbeiterInnengespräche. Dabei bewerten die MitarbeiterInnen ihre Zufriedenheit anhand von definierten Merkmalen und legen den entsprechenden Ausprägungsgrad fest. Als Kriterien eignen sich zum Beispiel bei Schulungen in Bildungszentren der Zustand der Unterrichtsräume, die Qualifikation der DozentInnen, die angewendeten Methoden, die Qualität der Seminarunterlagen, die Übereinstimmung des unterrichteten Inhalts mit den geplanten Inhalten, die Einhaltung von Terminen und Seminarzeiten, die Verpflegung, die Praxisrelevanz der Inhalte und die Möglichkeit zur aktiven Beteiligung der MitarbeiterInnen am Unterrichtsverlauf.

Die Erreichung der Lernziele und die Feststellung von Verhaltensänderungen können zum Beispiel durch Berufs- und Kenntnistests, MitarbeiterInnengespräche, Rollenspiele, Präsentationsaufträge, die Auswertung von Material aus Kundenbefragungen oder auch durch die Ergebnisse von Personalbeurteilungen überprüft werden.

Wesentlich zur Beurteilung des Lernerfolges ist die Erfassung der Fachkompetenzen und des Verhaltens vor und nach der Maßnahme, um entsprechende Veränderungen, zum Beispiel einen Zuwachs an Fachkompetenz, identifizieren zu können.

---

<sup>193</sup> Vgl. Kirkpatrick 2006, zitiert nach Ridder 2009: 146

Daten aus dem Qualitätsmanagement, aus Warenwirtschaftssystemen, dem Controlling und Informationen aus der Personalstatistik können zur Darstellung der Wirksamkeit der Maßnahme in Bezug auf die Produktivität, Kosten, Fluktuationsquote und Fehlzeiten genutzt werden. Ein fortlaufendes Monitoring der untersuchten Werte und die Wiederholung der dargestellten Testverfahren, Beurteilungen und Befragungen zu einem späteren Zeitpunkt ermöglicht dem Einzelhandelsunternehmen die Beurteilung der Nachhaltigkeit der durchgeführten Maßnahmen.

Die vollständige Darstellung der Förderprogramme zur Förderung älterer MitarbeiterInnen ist, aufgrund der erheblichen Vielfalt, im Rahmen dieser Arbeit nicht möglich.

Der Autor stellt daher nachfolgend exemplarisch die Förderung von Weiterbildungskosten im Rahmen der deutschen Initiative „INQA – Initiative neue Qualität in der Arbeit“ dar.

Im Rahmen der „INQA – Initiative neue Qualität in der Arbeit“ arbeiten die deutsche Bundesregierung, die einzelnen Bundesländer, die Sozialpartner und die Unternehmen zusammen, um praxismgerechte Maßnahmen zu entwickeln, die die Arbeitsbedingungen älterer MitarbeiterInnen verbessern.<sup>194</sup>

Ein Baustein des Förderprogramms „INQA – Initiative neue Qualität in der Arbeit“ ist die Übernahme von Weiterbildungskosten. Es werden MitarbeiterInnen unter der Voraussetzung gefördert, dass diese das 45. Lebensjahr vollendet haben, im Rahmen eines Arbeitsverhältnisses Anspruch auf Arbeitslosengeld besteht (für die Teilnahmedauer), das Unternehmen weniger als 250 MitarbeiterInnen hat (betrachtete KMU im Rahmen der vorliegenden Arbeit), Maßnahmen außerhalb des Unternehmens stattfinden, die Inhalte über kurzfristige Anpassungen hinaus gehen und die Maßnahme sowie der Bildungsträger zertifiziert sind.<sup>195</sup>

Die vorliegende Arbeit untersucht Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen in den KMU des Einzelhandels in Deutschland, weshalb der Autor an dieser Stelle auf die Mitwirkungsrechte eines eventuell vorhandenen Betriebsrates hinweist. Im deutschen Betriebsverfassungsgesetz sind in den §§ 96 ff die Rechte des Betriebsrates in Bezug auf Maßnahmen der betrieblichen Bildung dargelegt.

---

<sup>194</sup> Vgl. <[http://www.einfach-teilhaben.de/DE/StdS/Alter/Arbeit\\_Alter/Besch\\_Foerderung/besch\\_foerderung\\_node.html](http://www.einfach-teilhaben.de/DE/StdS/Alter/Arbeit_Alter/Besch_Foerderung/besch_foerderung_node.html)> 13.04.2015

<sup>195</sup> Vgl. <[http://www.einfach-teilhaben.de/DE/StdS/Alter/Arbeit\\_Alter/Besch\\_Foerderung/besch\\_foerderung\\_inhalt.html;jsessionid=F0E9E079D9DDC6DAEF5F744028EEB9AC.1\\_cid369?nn=402620&notFirst=true&docId=402634](http://www.einfach-teilhaben.de/DE/StdS/Alter/Arbeit_Alter/Besch_Foerderung/besch_foerderung_inhalt.html;jsessionid=F0E9E079D9DDC6DAEF5F744028EEB9AC.1_cid369?nn=402620&notFirst=true&docId=402634)> 15.04.2015



Neben Vorschlags- und Beratungsrechten hat der Betriebsrat gegebenenfalls Mitbestimmungsrechte bei Bildungsmaßnahmen. Exemplarisch soll an dieser Stelle auf den § 98 Absatz 6 des deutschen Betriebsverfassungsgesetzes hingewiesen werden, der die Mitbestimmungsrechte auch bei sonstigen Bildungsmaßnahmen im Betrieb regelt.

#### 7.1.7 Zusammenfassung Theorieteil

Im Theorieteil der vorliegenden Arbeit wurden die theoretischen Grundlagen gelegt, die im abschließenden Teil der Arbeit mit den praktischen Ergebnissen zusammen fließen werden, um so zu der angestrebten Handlungsempfehlung zu kommen.

Ausgehend von der Struktur des Problems, welche im Kapitel 5 „Strukturierung des Problems“, dargestellt wurde, untersuchte der Autor die Determinanten der Problemstellung. Neben der Darstellung der Aufgaben und der Struktur des Einzelhandels, wurden die Besonderheiten der Unternehmenskategorie KMU, die Besonderheiten der älteren MitarbeiterInnen, einschließlich der altersdeterminierten Veränderungen der körperlichen und geistigen Leistungsfähigkeit und die demographischen Herausforderungen dargestellt. Im darauf folgenden Teil des Theorieteils untersuchte der Autor den Themenbereich berufliche Fachkompetenz, Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz und die lerntheoretischen Grundlagen.

Zusammenfassend ergeben sich aus dem Theorieteil der Arbeit die folgenden Ergebnisse.

Der Einzelhandel unterliegt starken Veränderungen und steht vor großen Herausforderungen. So verändern sich, zum Beispiel, fortlaufend die Bedeutung der einzelnen Betriebsformen, die Bedeutung der Vertriebskanäle, die Anforderungen der KundInnen, die technologischen Rahmenbedingungen und damit insgesamt die Anforderungen an die MitarbeiterInnen im Einzelhandel. Die Dynamik der Veränderungen geht dabei so weit, dass es mitunter schwer fällt einzelne Unternehmen dem Einzelhandel zuzuordnen (Kapitel 7.1.1 „Definition, Aufgaben, Funktionen und Struktur des Einzelhandels“). Wichtig für die vorliegende Arbeit war die Abgrenzung der einzelnen Unternehmen nach ihrem Umsatz und der Mitarbeiterzahl, weil so die Gruppe der KMU im Einzelhandel herausgearbeitet werden konnte. Die umfasst nach Kapitel 7.1.1.1 „Kleine und mittlere Unternehmen die Gruppe der Unternehmen mit weniger als 250 MitarbeiterInnen, einem Jahresumsatz von maximal 50 Millionen Euro und einer Bilanzsumme von maximal 43 Millionen Euro. Wichtig war dem Autor auch die Abgrenzung der betroffenen Gruppe der älteren MitarbeiterInnen.

Wie im Kapitel 7.1.2.2 „Klassifizierung der MitarbeiterInnen ihrem Alter“ gezeigt wurde, ist eine einfache Zuordnung der einzelnen MitarbeiterInnen zu der Gruppe der älteren MitarbeiterInnen kaum möglich.

Um dennoch eine Abgrenzung vornehmen zu können, folgte der Autor den Kriterien der Weltgesundheitsorganisation und der deutschen Bundesagentur für Arbeit. Als ältere MitarbeiterInnen sollen in der vorliegenden Arbeit MitarbeiterInnen im Alter von 50 bis 75 Lebensjahren betrachtet werden.

Die altersdeterminierten Veränderungen der älteren MitarbeiterInnen, dargestellt im Kapitel 7.1.2.3 ff „Altersabhängige Veränderungen der MitarbeiterInnen“ stellen im Ergebnis der Untersuchung eine eher geringe Herausforderung für die Erhaltung der Fachkompetenz der MitarbeiterInnen dar. Die tatsächlich feststellbaren Veränderungen der körperlichen und geistigen Leistungsfähigkeit treten entweder erst nach dem Renteneintritt ein, oder wirken sich auf die Aufgabenerfüllung in den Einzelhandelsunternehmen kaum aus (Kapitel 7.1.2.3 ff „Altersabhängige Veränderungen der MitarbeiterInnen“).

Die Darstellung der Fachkompetenz, als Teil der beruflichen Handlungskompetenz, erfolgte im Kapitel 7.1.4 „Berufliche Fachkompetenz“. Der Autor zeigte dort, dass die Fachkompetenz ein Bestandteil des Konzeptes der beruflichen Handlungskompetenz ist. Neben der Fachkompetenz gehören hierzu auch die soziale Kompetenz, die Selbstkompetenz, die Methodenkompetenz, die kommunikative Kompetenz, die Lernkompetenz und die körperliche Leistungsfähigkeit.

Als Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen identifizierte der Autor verschiedene Auswahlmöglichkeiten und stellte Job Enrichment, Job - Rotation, Coaching, die planmäßige Unterweisung am Arbeitsplatz, Seminare bei Bildungsanbietern, Web Based Training und Qualitätszirkel näher dar (Kapitel 7.1.4.9.2 „Darstellung von Maßnahmen zum Erhalt der beruflichen Fachkompetenz“).

Zum Abschluss des Theorieteils der Arbeit untersuchte der Autor lerntheoretische Grundlagen, und die Einführung von Maßnahmen zur MitarbeiterInnenqualifikation in den KMU des Einzelhandels.

Die gefundenen Kriterien zur Auswahl von Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen aus lerntheoretischer Sicht können wie folgt zusammengefasst dargestellt werden.

Eine Maßnahme zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen ist dann geeignet, wenn diese die folgenden Kriterien erfüllt:

- die Maßnahme entwickelt fachliche Fertigkeiten und Fähigkeiten<sup>196</sup>
- die Maßnahme ermöglicht die selbst initiierte gedankliche Lösung von theoretischen oder praktischen Aufgaben<sup>197</sup>
- die Maßnahme folgt dem Modell der vollständigen Handlung (Ziele, Planung, Durchführung, Kontrolle)<sup>198</sup>
- die MitarbeiterInnen werden durch Anleitung und Training auf die zu lösenden Aufgaben vorbereitet<sup>199</sup>

Als eine mögliche Vorgehensweise bei der Einführung von Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen identifizierte der Autor das PDCA – Modell nach Walter Shewhart, Planungsschritte aus dem Bereich der beruflichen Bildung und zeigte das Evaluationsmodell nach Kirkpatrick zur Messung der Wirksamkeit.

Nachdem im bisherigen Teil der Arbeit die Ziele, Methoden und die theoretischen Grundlagen dargestellt wurden, werden nachfolgend im praktischen Teil der Arbeit die schriftliche ExpertInnenbefragung, die Ergebnisse der Befragung, die Analyse und deren Ergebnisse und die Umsetzungsmöglichkeiten gezeigt.

---

<sup>196</sup> Vgl. Nerdinger et al. 2014: Pos. 491

<sup>197</sup> Vgl. Nerdinger et al. 2014: Pos. 1050

<sup>198</sup> Ebd.

<sup>199</sup> Vgl. Nerdinger et al. 2014: Pos. 1051

## 7.2 Praktischer Teil

Im folgenden praktischen Teil seiner Arbeit stellt der Autor den Ablauf der schriftlichen ExpertInnenbefragung dar, erläutert die durchgeführte Analyse und deren Ergebnisse und wird dann zum Abschluss dieses Teils der Arbeit eine Zusammenfassung des praktischen Teils der Arbeit zeigen.

### 7.2.1 Darstellung der schriftlichen ExpertInnenbefragung

Folgend soll nun der Ablauf der schriftlichen ExpertInnenbefragung dargestellt werden. Diese bestand aus den Phasen Vorbereitung, Information der zu befragenden Zielgruppe, Erfassung der Bereitschaft zur Teilnahme, Auswahl der teilnahmeberechtigten ExpertInnen, Zusendung der Fragebögen und Sammlung der Antworten.

Bei der Formulierung der Fragestellungen orientierte sich der Autor daran, dass diese zur Lösung der Forschungsfrage und der Unterfragen dienlich waren (Kapitel 2 „Forschungsfrage und Ziel der Arbeit“). Es wurde sechs Fragen formuliert und vorab deren Beantwortung innerhalb von 45 Minuten erprobt, da dieser Zeitrahmen als Höchstbearbeitungsdauer festgelegt war (Kapitel 6.3.2.1 „Darstellung des Ablaufprozesses der schriftlichen ExpertInnenbefragung“).

Dadurch sollten die ExpertInnen nicht zu sehr belastet werden, was auch die Bereitschaft zur Teilnahme erhöhen sollte.

Es wurden folgende Fragen in den Fragebogen aufgenommen:

#### Frage 1

Welche Anforderungen ergeben sich nach Ihrer Meinung aus den altersabhängigen Veränderungen der körperlichen und geistigen Fähigkeiten der älteren MitarbeiterInnen für die Gestaltung von Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz?

#### Frage 2

Welche Maßnahmen eignen sich nach Ihrer Meinung zur Erhaltung der Fachkompetenz von älteren MitarbeiterInnen in den KMU (kleinen und mittleren Unternehmen) des Einzelhandels?

### Frage 3

Welche Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen haben Sie bereits durchgeführt und wie bewerten Sie deren Erfolg?

### Frage 4

Wie sollte eine Maßnahme zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen gestaltet sein, damit Sie diese Ihrem besten Freund/ Ihrer besten Freundin empfehlen?

(Durchführungsort, die Durchführungsdauer, angewendete Methoden, Anforderungsniveau, Kosten pro TeilnehmerIn, Nutzen für das Unternehmen)

### Frage 5

Welche Defizite müssen Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen verringern, d.h. welche Qualifikationen sollten vermittelt werden?

### Frage 6

Anhand welcher Kriterien würden Sie die Wirksamkeit einer Maßnahme zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen bewerten, d.h. was macht eine Maßnahme aus Ihrer Sicht wirksam oder unwirksam?

Die Auswahlkriterien und der Umfang der Stichprobe ergaben sich aus den in den Kapiteln 6.3.4 bis 6.3.4.2 gezeigten Kriterien. Für die Ziehung der Stichprobe wurde die deduktive Stichprobenziehung ausgewählt. Dabei wurden die TeilnehmerInnen der Erhebung aufgrund bekannter Merkmale (Branchenzugehörigkeit, Zuordnung zum Management, Zugang zu speziellen Informationen, Aussagefähigkeit) ausgewählt, da bereits Informationen darüber bereitstehen, dass Personen, die diese Merkmale erfüllen, zum Erkenntnisgewinn beitragen können, das heißt die Auswahl der Personen erfolgte aus dem Vorwissen heraus (deduktiv). Vorteilhaft an der deduktiven Stichprobenziehung war, dass die befragten Personen gezielt ausgewählt werden konnten.

Um sicherzustellen, dass die befragten ExpertInnen nicht willkürlich (zum Beispiel persönlichen Präferenzen des Autors) ausgewählt wurden und das Konzept der Varianzmaximierung gesichert war, entschied sich der Autor zur Technik der Selbstaktivierung für die Stichprobenziehung. Für die vorliegende Arbeit wurden Aushänge und Informationsflyer genutzt, auf denen die Arbeit vorgestellt wurde und die verbindlichen Kriterien zur Teilnahme an der schriftlichen Befragung vermerkt waren.

Um die Einhaltung der Auswahlkriterien sicherzustellen, erfolgte in der Meldung zur Teilnahmebereitschaft die Abfrage von persönlichen Informationen zur beruflichen Tätigkeit. Die ExpertInnen hatten zusätzlich die Möglichkeit zur telefonischen und persönlichen Übermittlung ihrer Teilnahmebereitschaft.

Der eigentliche Befragungsbogen wurde dann folgend ausschließlich Personen zugesendet, die nachvollziehbar dem festgelegten Bereich der ExpertInnen zuzuordnen waren. (Anhang: Fragebogen zur schriftlichen ExpertInnenbefragung)

Im Verlauf der Erhebung des Materials wurde es notwendig, die ausgewählten ExpertInnen zur Teilnahme an der Erhebung erinnernd zu aktivieren, da ansonsten der geplante Umfang der Stichprobe nicht erreicht worden wäre. Dazu wurden die ExpertInnen in per E – Mail an die laufende Befragung erinnert.

Nach Eingang der Antworten der befragten ExpertInnen wurden diese in Microsoft - Word fortlaufend erfasst. Dabei wurden der Absender und weitere Hinweise auf die ExpertInnen vom Autor entfernt, da den ExpertInnen absolute Anonymität zugesichert war.

Nach dieser Erfassung stand das Material zur weiteren Analyse zur Verfügung.

Nachfolgend sollen nun die Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse dargestellt werden.

### 7.2.2 Ergebnisse der Befragung

Im Rahmen der vorliegenden Arbeit führte der Autor eine schriftliche ExpertInnenbefragung mit einer anschließenden qualitativen Inhaltsanalyse durch. Ziel der qualitativen Befragung war es zum einen, dass sich die ExpertInnen möglichst umfangreich äußern konnten und zum anderen sollte durch die offen formulierten Fragen ein Rahmen geschaffen werden, der sicherstellt, dass die gegebenen Antworten zur Lösung der Forschungsfrage beitragen.

An der schriftlichen Befragung nahmen 20 ExpertInnen aus dem Einzelhandel und dem Bereich der Berufsbildung teil. Nachdem insgesamt 20 ExpertInnen ihre anfängliche Bereitschaft zur Teilnahme an der schriftlichen ExpertInnenbefragung erklärt hatten, reagierten 14 ExpertInnen tatsächlich sofort und sendeten den Fragebogen kurzfristig beantwortet zurück. Nach einer Erinnerung per E – Mail antworteten weitere ExpertInnen und so konnte der angestrebte Umfang der Stichprobe von 20 ExpertInnen erreicht werden.

Aus der unterschiedlichen Art der Beantwortung der Fragestellungen wird ersichtlich, dass das Prinzip der Varianzmaximierung umgesetzt werden konnte. Neben eher kurzen und auf die betriebliche Praxis ausgerichteten Antworten, konnten auch sehr detaillierte Antworten in die Analyse des Materials einfließen, was sicherlich dem unterschiedlichen beruflichen Hintergrund der befragten ExpertInnen entspricht.

Unter den Antworten befand sich keine ungültige Antwort, das heißt jeder befragte Experte und jede Expertin hatte die Fragen verstanden und beantwortete diese im abgesteckten Rahmen der Fragestellungen.

Die ungekürzten Antworten der ExpertInnen befinden sich im Anhang der Arbeit und werden dort ohne Veränderungen der Rechtschreibung und Grammatik dargestellt (Anhang: Antwortbögen). Zur Verbesserung der Übersichtlichkeit wurden die Antwortbögen lediglich auf ein einheitliches Textformat gebracht.

Nachdem der Autor die Ergebnisse der Befragung dargestellt hat, sollen im nachfolgenden Kapitel die Analyse des Materials und die Ergebnisse der Analyse dargestellt werden.

### 7.2.3 Analyse und Ergebnisse

Die Analyse des erhobenen Materials folgte der Darstellung im Kapitel 6.3.6 „Ablaufmodell der Analyse“. Die gezeigte systematische Vorgehensweise einer qualitativen, zusammenfassenden Inhaltsanalyse nach Mayring wurde strikt umgesetzt und soll daher nachfolgend nur in ihren praktischen, umsetzungsbezogenen Aspekten dargestellt werden.

Die eingesendeten Antworten der ExpertInnen wurden vom Autor zuerst in einem Microsoft Word Dokument gesammelt und dann auf ein einheitliches Textformat gebracht.

Anschließend wurden durch den Autor die einzelnen Sätze aus den Antwortbögen jeweils in eine neue Zeile gebracht, um die Übersichtlichkeit zu erhöhen und die einzelnen Kodiereinheiten (Kapitel 6.3.6 „Ablaufmodell der Analyse“) zu gewinnen. Im nächsten Schritt wurden Antwortbestandteile ohne inhaltliche Bedeutung für die Analyse markiert und entfernt.

Nachdem nun das erhobene Material in einer übersichtlichen Form zur Verfügung gestanden hatte, wurden die einzelnen Kodiereinheiten paraphrasiert und die Paraphrase jeweils unter die originale Kodiereinheit eingetragen.

Inhaltlich gleiche Aussagen konnten nun durch den Autor gestrichen werden. Die Paraphrasen wurden nun zu Kategorien zusammengefasst und stellten danach das Ergebnis der ersten inhaltlichen Reduktion dar. Dieser Vorgang wurde für jeden Antwortbogen der ExpertInnen wiederholt. Im vorletzten Schritt der zusammenfassenden Inhaltsanalyse wurden nun die gefundenen Kategorien über alle ExpertInnen generalisiert.

Als Ergebnisse der qualitativen Inhaltsanalyse wurden folgende Kategorien gefunden:

#### Kategorie K'1 „Zeit“

Eine Maßnahme ist im Zeitumfang geeignet, wenn diese pro Thematik:

- einen Umfang von maximal acht Stunden Umfang hat,
- in einem längeren Zeitraum aus mehreren kurzen Veranstaltungen besteht.

#### Kategorie K'2 „Thema“

Eine Maßnahme ist thematisch geeignet, wenn:

- spezielle, aktuelle Themen behandelt werden und diese, auch aus Sicht der MitarbeiterInnen, hohe praktische Relevanz haben,
- die Inhalte die vorhandenen Vorkenntnissen und individuelle Lebenserfahrung berücksichtigen und diese erweitern,
- wenn die Inhalte Teil eines Konzepts von aufeinander aufbauenden Inhalten sind.

#### Kategorie K'3 „Lernort“

Eine Maßnahme ist bezogen auf den Lernort geeignet, wenn:

- es sich um den Lernort Arbeitsplatz handelt oder die Maßnahme in den Räumen eines Bildungsanbieters stattfindet,
- der Lernort einen unmittelbaren Wissenstransfer zulässt.

#### Kategorie K`4 „Kosten“

Eine Maßnahme ist bezogen auf die Kosten geeignet, wenn:

- diese als gering wahrgenommen werden (keine Angaben zur genauen Höhe enthalten),
- diese durch öffentliche Fördermittel reduziert werden,
- wenn den Kosten ein wahrgenommener Nutzen gegenübersteht.



#### Kategorie K`5 „Erfolg“

Eine Maßnahme ist bezogen auf deren wahrgenommenen Erfolg wirksam, wenn:

- die MitarbeiterInnen diese positiv bewerten und schnell positive Effekte eintreten,
- die Umsätze gesteigert werden und weniger Kundenbeschwerden auftreten,
- die Maßnahme die Mitarbeitermotivation erhöht,
- die Maßnahme zur Teambildung beiträgt,
- die Maßnahme keine Störungen der Betriebsabläufe verursacht und ein geringes, wirtschaftliches Risiko beinhaltet.

#### Kategorie K`6 „Methoden“

Eine Maßnahme ist dann bezogen auf die Methoden wirksam, wenn:

- die MitarbeiterInnen die Möglichkeit zur aktiven Beteiligung haben,
- MitarbeiterInnen in den Kontakt zu DozentInnen, TrainerInnen und anderen TeilnehmerInnen treten können,
- die MitarbeiterInnen selbstständig Lösungen finden können, wenn sie vorab vorbereitet werden.

Die dargestellten Aussagen sind das Ergebnis der in Kapitel 6.3.6 „Ablaufmodell der Analyse“ dargestellten Vorgehensweise der Analyse, in deren Abschluss die gefundenen neuen Aussagen als Kategoriensystem geordnet und das Kategoriensystem, anhand des Ausgangsmaterials, rücküberprüft wurde.

Im letzten Schritt wurde den TeilnehmerInnen der schriftlichen ExpertInnenbefragung das Ergebnis der Analyse per E-Mail zugesendet, um die im Kapitel 6.3.4 „Gütekriterien“, speziell der kommunikativen Gütekriterien, gerecht zu werden.

Sieben der befragten ExpertInnen reagierten auf die Zusendung und äußerten sich zu den Ergebnissen positiv und gaben an, dass diese ihre Meinung repräsentiert.

Mit dem Abschluss der Analyse des Materials können nun geeignete Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen beschrieben werden.

Die gefundenen Kriterien stehen somit zur Auswahl möglicher Maßnahmen zur Verfügung.

Zur besseren Übersicht über die Auswahlkriterien sollen diese zusammenhängend dargestellt werden.

Eine Maßnahme zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen ist aus Sicht der befragten ExpertInnen geeignet, wenn sie die folgenden Kriterien erfüllt:

- maximale Dauer von acht Stunden pro Thematik
- mehrere Seminare innerhalb eines längeren Zeitraums
- spezielle, aktuelle und praxisrelevante Themen
- individuelle Vorkenntnisse und Erfahrungen der Mitarbeiter werden berücksichtigt
- es handelt sich um aufeinander aufbauende Inhalte
- Lernort ist der Arbeitsplatz oder Seminarräume bei Bildungsanbietern
- es besteht die Möglichkeit öffentlicher Förderung
- niedrige Kosten und wahrnehmbarer wirtschaftlicher Nutzen
- die MitarbeiterInnen bewerten die Maßnahme positiv
- die Maßnahme stört die betrieblichen Abläufe nicht
- geringes wahrnehmbares Risiko
- die Maßnahme verursacht Umsatzsteigerungen oder weniger Reklamationen als Wirkung
- die Maßnahme ermöglicht selbstständiges Lernen nach einer Vorbereitung
- die Maßnahme ermöglicht soziale Kontakte zu anderen Lernenden und DozentInnen

Zum Abschluss des praktischen Teils der Arbeit fasst der Autor diesen nachstehend zusammen.

#### 7.2.4 Zusammenfassung praktischer Teil

Nach der Planung und Vorbereitung einer schriftlichen ExpertInnenbefragung erklärten 20 ExpertInnen ihre grundsätzliche Bereitschaft zur Teilnahme an der Befragung, nachdem der Autor einen Informationsflyer zur Befragung ausgehängt und versendet hatte.

Diese ExpertInnen wurden per E – Mail angeschrieben und erhielten so den erarbeiteten Fragebogen.

Insgesamt beantworteten danach 20 ExpertInnen aus dem Bereich der KMU des Einzelhandels und der beruflichen Bildung, die formulierten offenen Fragen.

Die beantworteten Fragebögen wurden anschließend einer qualitativen inhaltlichen Zusammenfassung nach Mayring unterzogen und es konnten insgesamt sechs Kategorien mit Kriterien gefunden werden.

Der Autor sendete die gefundenen Kategorien und Kriterien den teilnehmenden ExpertInnen zur Bewertung zu. Sieben der ExpertInnen erklärten ihr Einverständnis mit dem Ergebnis.

Als Ergebnis der Analyse des Materials ergaben sich so Kriterien, die Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen, aus Sicht der ExpertInnen, beschreiben. Diese Kriterien stehen nun zur Bewertung möglicher Maßnahmen zur Verfügung.

Um Redundanzen zu vermeiden, verweist der Autor an dieser Stelle auf das Kapitel 7.2.3 „Analyse und Ergebnisse“, in dem die Ergebnisse der Analyse umfangreich dargestellt sind. Die Ergebnisse des praktischen Teils der Arbeit werden nun im folgenden Kapitel mit den Erkenntnissen aus dem Theorieteil der Arbeit zusammenfließen und in einer Handlungsempfehlung münden.

### 7.3 Handlungsempfehlung

Nachfolgend wird der Autor nun die Erkenntnisse aus dem Theorieteil der Arbeit und dem praktischen Teil der Arbeit zusammenführen, um daraus die Handlungsempfehlung zu formulieren.

Wenn sich die KMU des Einzelhandels thematisch der Erhaltung der Fachkompetenz ihrer älteren MitarbeiterInnen nähern, werden sie nach geeigneten Vorgehensweisen und Maßnahmen fragen. Der nachfolgende Teil der Arbeit soll als praktische Handlungsempfehlung und damit als Anleitung für die Umsetzung im Einzelhandelsunternehmen dienen.

Den Handlungsrahmen der Umsetzung soll das PDCA – Modell nach Walter Shewhart und die Vorgehensweise bei der Planung betrieblicher Bildungsmaßnahmen bilden (Kapitel 7.1.4.10 „Einführung von Maßnahmen zur MitarbeiterInnenqualifikation“).

Vor der eigentlichen Planung von Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen müssen die verantwortlichen Führungskräfte für die Thematik sensibilisiert werden. Wie in den einleitenden Kapiteln gezeigt wurde, erkennen die Unternehmen des Einzelhandels die Notwendigkeit solcher Maßnahmen bisher nicht.

Zur Gewinnung der Führungskräfte in den Unternehmen eignen sich Hinweise auf die gezeigten demographischen Veränderungen (Kapitel 7.1.3 „Demographische Veränderungen im deutschen Bundesland Sachsen – Anhalt“) und eine Analyse der speziellen betrieblichen Situation.

Wie dargestellt wurde, sind die ersten Folgen des demographischen Wandels bereits heute spürbar und lassen sich gegenüber der Unternehmensführung gut darstellen.

Dazu zählen der Fachkräftemangel oder auch der Mangel an ausbildungsfähigen jungen Menschen. Sollte diese Argumentationslinie nicht ausreichen, kann eine gedankliche Fortschreibung der heutigen MitarbeiterInnenstruktur für die nächsten zehn Jahre wirksame Argumente liefern. (Kapitel 3. „Problemstellung“)

Wie in den Ergebnissen der Befragung (Kapitel 7.2.2) ersichtlich wurde, besteht ebenfalls die Notwendigkeit zur umfangreichen Einbindung der MitarbeiterInnen in die Umsetzung von Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz. So ist zum Beispiel bezüglich der Themenwahl zu beachten, dass Maßnahmen als wirksam betrachtet werden können, wenn diese aus Sicht der MitarbeiterInnen eine hohe praktische Relevanz haben und an die vorhandenen Vorkenntnisse der MitarbeiterInnen anknüpfen. Weiterhin ist vor Beginn der Umsetzung der Kontakt mit dem Betriebsrat zu suchen, da dieser nach deutschem Betriebsverfassungsgesetz (§§ 96, 98 ff) weitreichende Mitbestimmungsrechte im Bereich der Aus- und Weiterbildung hat. (Kapitel 7.1.4.10 „Einführung von Maßnahmen zur Mitarbeiterqualifikation“)

Nach der Gewinnung der Unternehmensführung, der Einbeziehung der MitarbeiterInnen und der Beteiligung eines vorhandenen Betriebsrats, kann mit der eigentlichen Planung und Umsetzung begonnen werden.

Durch systematische Personalbeurteilungen, MitarbeiterInnenbefragungen, die Auswertung von KundInnenbefragungen, Testverfahren oder auch die Durchführung von Assessmentcentern sind zuerst die vorhandenen Fachkompetenzen zu ermitteln. Aus der Differenz der vorhandenen Fachkompetenzen und den SOLL – Vorgaben des Einzelhandelsunternehmens ergibt sich der Qualifikationsbedarf. (Kapitel 7.1.4.10 „Einführung von Maßnahmen zur MitarbeiterInnenqualifikation“)

Bei der Durchführung der IST – Analyse sind die möglichen altersdeterminierten Veränderungen der körperlichen und geistigen Leistungsfähigkeit der älteren MitarbeiterInnen zu beachten und in die Verfahren zur IST – Analyse einzubinden (Kapitel 7.1.2.3 „Altersabhängige Veränderungen der MitarbeiterInnen“).

Hierbei muss das Unternehmen beachten, dass das Themenfeld „Alterung und altersdeterminierte Veränderungen der MitarbeiterInnen“ keine allgemeingültigen Aussagen zur individuellen Leistungsfähigkeit der einzelnen MitarbeiterInnen möglich macht und daher bei der Analyse immer von der einzelnen Person ausgegangen werden sollte.

Jede Verallgemeinerung birgt die Gefahr in sich, dass die tatsächliche Leistungsfähigkeit der MitarbeiterInnen nicht korrekt eingeschätzt wird. Gerade in Bezug auf die körperliche Leistungsfähigkeit kann davon ausgegangen werden, dass in den meisten betrieblichen Situationen im Einzelhandel überhaupt keine Defizite erkennbar werden. (Kapitel 7.1.2.4 „Veränderungen der körperlichen Leistungsfähigkeit“) Im Bereich der geistigen Fähigkeiten, sowie der Lernkompetenz ist von leichten Vorteilen der älteren MitarbeiterInnen auszugehen. (Kapitel 7.1.4.7 „Lernkompetenz“).

Nach der Feststellung des Qualifikationsbedarfs, steht das Unternehmen vor der Auswahl von geeigneten Maßnahmen zur Erhaltung der Fachkompetenzen der älteren MitarbeiterInnen.

Die folgende Auswahl der Maßnahmen zur Erhaltung der Fachkompetenz basiert zum einem auf den lerntheoretischen Grundlagen (Kapitel 7.1.4.9.1 „Lerntheoretische Grundlagen“) und zum anderen auf den Auswahlkriterien, welche durch die Analyse der ExpertInnenantworten entstanden sind. (Kapitel 7.2.3 „Analyse und Ergebnisse“)

Nach der zusammenfassenden Bewertung, der einzelnen Maßnahmen, erfolgt die detaillierte Darstellung der Pro- und Contra Argumente.

Die Maßnahmen Job - Rotation, Job Enrichement und Qualitätszirkel werden vom Autor uneingeschränkt in die Handlungsempfehlung aufgenommen. Diese Maßnahmen erfüllen einen Großteil der Anforderungen, die sich aus den Erkenntnissen der ExpertInnenbefragung und den lerntheoretischen Grundlagen ergeben.

Job - Rotation und Job Enrichement erscheinen geeignet, weil die individuellen Vorkenntnisse und Erfahrungen der MitarbeiterInnen beachtet werden, der Lernort Arbeitsplatz genutzt wird, eher niedrige Kosten zu erwarten sind, schnell ein wirtschaftlicher Nutzen sichtbar wird, ein eher geringes Risiko und die Möglichkeit zu sozialen Kontakten besteht. Bei der Anwendung von Job - Rotation und Job Enrichement werden die MitarbeiterInnen am Arbeitsplatz mit neuen, zusätzlichen und verantwortungsvolleren (Job Enrichement) Aufgaben konfrontiert.

Zusätzlich ergibt sich auch aus lerntheoretischer Sicht die Eignung von Job - Rotation und Job Enrichement, weil spezielle, aktuelle und praxisrelevante Themen bearbeitet werden.<sup>200</sup>

---

<sup>200</sup> Vgl. Nerdinger et al. 2014: Pos. 491

Nachteile von Job - Rotation und Job Enrichement sind die lange Dauer, keine aufeinander aufbauenden Inhalte, sondern Orientierung an Prozessen, keine öffentliche Fördermöglichkeit, mögliche Störungen der betrieblichen Abläufe durch die Einarbeitung und die geringe MitarbeiterInnenzentrierung. Bei den Maßnahmen Job - Rotation und Job Enrichement werden die MitarbeiterInnen überwiegend in vorhandene Aufgabensituationen und abzuarbeitende Arbeitspakete eingebunden und haben dadurch weniger die Möglichkeit selbstständig zu lernen. Aus lerntheoretischer Sicht spricht damit gegen Job - Rotation und Job Enrichement, dass die MitarbeiterInnen die Phasen Zielsetzung, Ist – Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle nicht durchlaufen.<sup>201</sup>

Qualitätszirkel erscheinen geeignet, weil diese eher kurz sind, mehrere Qualitätszirkel innerhalb eines längeren Zeitraums stattfinden, spezielle, aktuelle, praxisrelevante Themen behandelt werden, sowie niedrige Kosten und hoher wirtschaftlicher Nutzen zu erwarten sind. Zusätzlich bergen Qualitätszirkel ein eher geringes Risiko in sich, können zu höheren Umsätzen und weniger Reklamationen führen und bieten soziale Kontakte. Bei aktiver Teilnahme an Qualitätszirkeln ermitteln die MitarbeiterInnen selbstständig aktuelle Qualitätsprobleme oder Verbesserungspotentiale, entwickeln geeignete Maßnahmen, setzen die Maßnahmen um und kontrollieren den Erfolg. Aus lerntheoretischer Sicht können damit Qualitätszirkel in die Handlungsempfehlung aufgenommen werden, weil die MitarbeiterInnen die Phasen Zielsetzung, Ist – Analyse, Planung, Ausführung und Kontrolle durchlaufen.<sup>202</sup> Für Qualitätszirkel spricht auch, dass fachliche Fertigkeiten und Fähigkeiten vermittelt werden.<sup>203</sup> Gegen Qualitätszirkel spricht, dass diese oft nicht am Lernort Arbeitsplatz stattfinden und keine Möglichkeit zur öffentlichen Förderung besteht.

Coaching als Maßnahme zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen wird vom Autor nicht in die Handlungsempfehlung aufgenommen, da wesentliche Anforderungen nicht erfüllt werden, die sich aus der ExpertInnenbefragung und den lerntheoretischen Grundlagen ergeben.

Coaching wurde in die Handlungsempfehlung nicht aufgenommen, weil hohe Kosten entstehen, der wahrnehmbare wirtschaftliche Nutzen eher gering ist, Umsatzsteigerungen erst nach längeren Coaching zu erwarten sind und weil selbstständiges Lernen nicht möglich ist.

---

<sup>201</sup> Vgl. Nerdinger et al. 2014: Pos. 1050

<sup>202</sup> Ebd.

<sup>203</sup> Vgl. Nerdinger et al. 2014: Pos. 491

Der Einsatzschwerpunkt von Coaching liegt in der anlassbezogenen Optimierung des Führungsverhaltens, der Kommunikationsfähigkeiten, der Entwicklung von Schlüsselqualifikationen und der allgemeinen Leistungsfähigkeit. Aus lerntheoretischer Sicht spricht damit gegen Coaching, dass oft keine fachlichen Fertigkeiten und Fähigkeiten vermittelt werden und keine Auseinandersetzung mit den Aufgaben bei deren Lösung möglich ist.<sup>204</sup> Obwohl Coaching Sitzungen eher kurz sind, spezielle, aktuelle, praxisrelevante Themen behandelt werden, individuelle Vorkenntnisse der MitarbeiterInnen berücksichtigt werden und der Lernort oft der Arbeitsplatz ist, überwiegen aus Sicht des Autors Gegenargumente.

Web Based Training wird vom Autor bedingt in die Handlungsempfehlung aufgenommen. Voraussetzung für die Anwendbarkeit von Web Based Training ist die Schulung der MitarbeiterInnen im Umgang mit modernen Lernplattformen, die Schaffung der IT – Infrastruktur in den KMU des Einzelhandels und ein aktivierender Methodenmix innerhalb der angewendeten Lernszenarien. Für Web Based Training spricht die mögliche kurze Dauer der Lernsequenzen, spezielle, aktuelle, praxisrelevante Themen, aufeinander aufbauende Inhalte, die Möglichkeit mehrere Seminare in einem längeren Zeitraum zu absolvieren und die Möglichkeit öffentlicher Förderung.

Aus lerntheoretischer Sicht spricht für Web Based Training außerdem, dass die MitarbeiterInnen vorab strukturierte und umfassende Anleitungen bekommen.<sup>205</sup> Gegen Web Based Training spricht oft die Durchführung in EDV Räumen von Bildungsanbietern, Störungen durch notwendige Freistellungen der MitarbeiterInnen, hohes Risiko (neu) und das messbare Umsatzsteigerungen oder weniger Reklamationen als Wirkung möglich, jedoch vom Transfer abhängig sind. Web Based Trainings sind regelmäßig stark strukturiert und laufen in vorbereiteten Lernszenarien ab. Lediglich das Lerntempo und die Möglichkeit zum individuellen Wiederholen stellen Einflussmöglichkeiten des lernenden Mitarbeiters dar.

Aus lerntheoretischer Sicht erscheint Web Based Training daher eher ungeeignet, weil eine aktive Bearbeitung während der Lösung von Aufgaben nicht möglich ist.<sup>206</sup>

Auch das fehlende Durchlaufen der Phasen Zielsetzung, IST – Analyse, Planung, Durchführung und Kontrolle spricht gegen Web Based Training.<sup>207</sup>

---

<sup>204</sup> Vgl. Nerdinger et al. 2014: Pos. 491

<sup>205</sup> Vgl. Nerdinger et al. 2014: Pos. 1051

<sup>206</sup> Vgl. Nerdinger et al. 2014: Pos. 1050

<sup>207</sup> Ebd.

Seminare bei Bildungsanbietern werden vom Autor ebenfalls in die Handlungsempfehlung aufgenommen, jedoch müssen auch hier ergänzende Hinweise gegeben werden. Seminare bei Bildungsanbietern erfüllen dann eine größere Anzahl der geforderten Kriterien, wenn diese sorgfältig geplant und organisiert werden. Hierzu zählen eine begrenzte Dauer, moderne Lehrmethoden innerhalb der Seminare und die Möglichkeit zur praktischen Anwendung.

Für Seminare bei Bildungsanbietern sprechen die mögliche kurze Dauer, mögliche spezielle, aktuelle, praxisrelevante Themen, die Möglichkeit aufeinander aufbauender Inhalte, der Lernort Seminarraum bei einem Bildungsträger, die Möglichkeit öffentlicher Förderung und die Möglichkeit mehrere Seminare innerhalb längerer Zeiträume durchzuführen. Aus lerntheoretischer Sicht eignen sich Seminare, weil fachliche Inhalte vermittelt werden können.<sup>208</sup>

Gegen Seminare bei Bildungsanbietern spricht, dass eher theoretische Inhalte vermittelt werden, individuelle Vorkenntnisse kaum beachtet werden, Störungen der Betriebsabläufe durch die Freistellung der MitarbeiterInnen auftreten können und selbstständiges Lernen nur möglich ist, wenn die eingesetzten TrainerInnen mit modernen Unterrichtsmethoden arbeiten.

Die planmäßige Unterweisung am Arbeitsplatz kann in die Handlungsempfehlung mit dem Hinweis aufgenommen werden, dass diese lediglich die Kriterien der befragten ExpertInnen erfüllt, aus Sicht der lerntheoretischen Grundlagen, durch die fehlende Orientierung am Modell der vollständigen Handlung und der geringen Teilnehmerzentrierung, eher weniger geeignet ist.

Für die planmäßige Unterweisung am Arbeitsplatz spricht, dass eine geringe Durchführungsdauer möglich ist, spezielle, aktuelle, praxisrelevante Themen behandelt werden können, der Lernort Arbeitsplatz genutzt wird, mehrere Unterweisungen innerhalb eines längeren Zeitraums möglich sind, niedrige Kosten entstehen und das wahrgenommene Risiko eher gering ist.

Aus lerntheoretischer Sicht eignet sich die planmäßige Unterweisung am Arbeitsplatz, weil den MitarbeiterInnen zum Beginn der Unterweisung die theoretischen Grundlagen vermittelt werden.<sup>209</sup> Gegen die planmäßige Unterweisung am Arbeitsplatz spricht, dass keine Möglichkeit zur öffentlichen Förderung besteht, Störungen der Betriebsabläufe möglich sind und selbstständiges Lernen nicht möglich ist.

Weil bei der planmäßigen Unterweisung am Arbeitsplatz, zum Beispiel mit der Vier – Stufen – Methode, die Methode und die Lehrenden den Ablauf vorgeben, erscheint auch aus lerntheoretischer Sicht die planmäßige Unterweisung am Arbeitsplatz als ungeeignet, weil die Phasen der vollständigen Handlung (Ziele, Planung, Durchführung, Kontrolle) nicht durchlaufen werden.<sup>210</sup>

---

<sup>208</sup> Vgl. Nerdinger et al. 2014: Pos. 491

<sup>209</sup> Vgl. Nerdinger et al. 2014: Pos. 1051

<sup>210</sup> Vgl. Nerdinger et al. 2014: Pos. 1050



Nachdem der Autor die geeigneten Maßnahmen zum Erhalt der beruflichen Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen in den KMU des Einzelhandels vorgestellt hat, sollen nun Empfehlungen zur Gestaltung der Maßnahmen gegeben werden. Als Ergebnis der Analyse der schriftlichen ExpertInnenbefragung stehen Gestaltungskriterien für Qualifikationsmaßnahmen zur Verfügung (Kapitel 7.2.3 „Analyse und Ergebnisse“).

Wie im Kapitel „Einführung von Maßnahmen zur MitarbeiterInnenqualifizierung“ (Kapitel 7.1.4.10) gezeigt wurde, ist es möglich, dass sich die Unternehmen bei der Planung der ausgewählten Maßnahmen an den Planungsschritten betrieblicher Seminare oder betrieblicher Ausbildungsmaßnahmen orientieren.

Im Detail sind damit die Qualifikationsziele, die zu vermittelnden Inhalte der Maßnahme, die zu qualifizierenden MitarbeiterInnen, die Lernorte, die Durchführungszeiten, die Methoden, die notwendigen Medien, die Kosten der Maßnahme, die DozentInnen und TrainerInnen, die Lernerfolgskontrolle und die Art und Weise des Transfers in die Praxis zu planen.

Für die Formulierung der Qualifikationsziele und die zu vermittelnden Inhalte ergibt sich aus den Ergebnissen der Analyse, dass die Themen stets aktuell und aus Sicht der MitarbeiterInnen von hoher praktischer Relevanz sein müssen. Optimal wäre es, wenn die Qualifikationsziele die individuellen Vorkenntnisse der MitarbeiterInnen berücksichtigen würden und Konzepte aus aufeinander aufbauenden Inhaltsmodulen geschaffen würden. Für die Auswahl der zu qualifizierenden MitarbeiterInnen ergibt sich aus den Ergebnissen der Analyse, dass diese aufgrund einer systematischen IST – Analyse und unter Einbeziehung der MitarbeiterInnen erfolgen sollte. Aus Sicht der befragten ExpertInnen scheinen die Lernorte Arbeitsplatz und Seminarräume bei Bildungsanbietern besonders geeignet zu sein. Der Lernort Arbeitsplatz ermöglicht geringe Störungen der Betriebsabläufe, unmittelbaren Transfer in die Praxis und Nähe zur Praxis. Der Lernort Seminarraum bei Bildungsanbietern wiederum verfügt über die notwendige Ausstattung für die Durchführung von Maßnahmen. (Klassenraumausstattung, Fläche, Visualisierungsmöglichkeiten, Internetzugang, Moderationsmaterialien)

Für die zeitliche Planung der Maßnahmen zum Erhalt der MitarbeiterInnenqualifikation ergibt sich aus den Analyseergebnissen die Empfehlung, dass die Maßnahmen kurz gestaltet werden sollten (maximal acht Stunden pro Thematik) und über einen längeren Zeitraum aus mehreren kurzen Veranstaltungen bestehen sollten.

Die ExpertInnenbefragung gibt deutliche Hinweise darauf, dass bei der Planung der Methoden beachtet werden muss, dass die MitarbeiterInnen die Möglichkeit zur aktiven Beteiligung haben müssen, als Sozialformen die Gruppen- und Paararbeit zu bevorzugen sind und selbstgesteuerte Lernprozesse am geeignetsten erscheinen.

Diese Anforderungen an die Methoden wirken sich umfassend auf die Planung der einzusetzenden DozentInnen und TrainerInnen aus, da nunmehr, neben der Fachkompetenz der Lehrenden, die Methodenkompetenz ein wichtiges Auswahlkriterium darstellt.

Aus der Analyse der ExpertInnenbefragung ergeben sich für die Kostenplanung der Maßnahmen Hinweise darauf, dass die Fortbildungskosten einen eher ungeordneten Gestaltungsaspekt darstellen und die ExpertInnen eher ein ausgewogenes Verhältnis von Kosten und Nutzen als wichtig betrachten. Insgesamt ergibt sich aus den Ergebnissen der Analyse jedoch die Empfehlung, für die Maßnahmen zur Erhaltung der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen, öffentliche Fördermittel zu nutzen. Eine umfassende Empfehlung zu geeigneten Fördermitteln kann an dieser Stelle nicht erfolgen, da dies den Rahmen der vorliegenden Arbeit überschreiten würde. Es kann jedoch auf das Kapitel 7.1.4.10 „Einführung von Maßnahmen zur MitarbeiterInnenqualifizierung“ hingewiesen werden, da dort Hinweise zu öffentlichen Fördermitteln gegeben werden.

Wesentlicher Bestandteil jeder Planung von Maßnahmen zur Erhaltung der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen ist die Planung der Wirksamkeitskontrolle. An dieser Stelle soll auf das Evaluierungskonzept nach Kirkpatrick (Kapitel 7.1.4.9.2 „Einführung von Maßnahmen zur Mitarbeiterqualifikation“) hingewiesen werden. In Verbindung mit den Ergebnissen der Analyse der ExpertInnenbefragung (Kategorie K`4 „Kosten“ und K`5 „Erfolg“ – Kapitel 7.2.3 „Analyse und Ergebnisse“) ergibt sich folgende Handlungsempfehlung. Bei der Untersuchung der Wirksamkeit ist eine systematische und regelgeleitete Vorgehensweise zu empfehlen. Aus dem Evaluationsansatz von Kirkpatrick (Kapitel 7.2.3 „Analyse und Ergebnisse“) ergibt sich, dass eine Wirksamkeitskontrolle aus Sicht der MitarbeiterInnen, aus Sicht der Lernziele, aus Sicht des MitarbeiterInnenverhaltens und in Hinsicht auch Auswirkungen auf betriebliche Kennzahlen durchgeführt werden muss.<sup>211</sup>

Aus der Analyse des erhobenen Materials ergeben sich Hinweise darauf, dass bei der Bewertung der Wirksamkeit der Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen insbesondere auf die positive Bewertung der Maßnahme durch die MitarbeiterInnen, auf schnelle positive Effekte (zum Beispiel schneller Umsatzanstieg), auf geringe Störungen der Betriebsabläufe und messbare positive Veränderungen der Umsätze und Reklamationshäufigkeiten geachtet werden muss. Neben der Auswertung von Umsatzstatistiken, Informationen aus dem Kundenbeschwerdemanagement, können zur Bewertung der gezeigten Wirksamkeitskriterien MitarbeiterInnenbefragungen, Testverfahren, die systematische Personalbeurteilung und die Erfassung der TeilnehmerInnenzufriedenheit durch Befragungsbögen eingesetzt werden.

---

<sup>211</sup> Vgl. Kirkpatrick 2006, zitiert nach Ridder 2009: 146

Die dargestellte Handlungsempfehlung stellt das Ergebnis der theoretischen und praktischen Erkenntnisse aus dem Hauptteil der vorliegenden Arbeit dar und gibt damit Hinweise auf die Auswahl von geeigneten Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz der älteren MitarbeiterInnen in den betrachteten KMU des Einzelhandels und zu deren praktischen Umsetzung.

#### 7.4 Ausblick

Nachdem im vorangegangenen Kapitel Hinweise zur praktischen Umsetzung gegeben wurden, wird der Autor im Folgenden Perspektiven seiner Arbeit zeigen, um so Anhaltspunkte für mögliche zukünftige Recherchen zu geben.

Im Verlauf der Analyse, des gewonnenen Materials, wurden durch die befragten ExpertInnen vereinzelt Hinweise und Meinungen geäußert, die zwar nicht generalisierbar waren, jedoch Hinweise auf weitere Perspektiven gaben. Dazu gehören die Einführung eines Unternehmensbeauftragten für ältere MitarbeiterInnen, altersgemischte Lerngruppen, die Nutzung des Internets zur Vermittlung von Fachkompetenzen oder auch Hinweise zur Notwendigkeit im Unternehmen einen grundsätzlichen Einstellungswandel gegenüber älteren MitarbeiterInnen zu initiieren. Auch die direkten Ergebnisse der Analyse zeigen mögliche zukünftige Fragestellungen. So wurde die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen als Kriterium zur Bewertung des Erfolgs von Maßnahmen zur Erhaltung der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen festgestellt. An dieser Stelle wäre zu Fragen, wie die Zufriedenheit der MitarbeiterInnen bisher gemessen wurde und wie dies in Zukunft erfolgen sollte. Auch durch die Segmentierung der Gruppe der älteren MitarbeiterInnen lassen sich weitere Perspektiven der Forschung entwickeln. So könnte untersucht werden, welche speziellen Maßnahmen zur Qualifizierung älterer MigrantInnen angewendet werden können und wie diese gestaltet werden sollten.

In der derzeitigen politischen Diskussion wird die Zuwanderung qualifizierter Personen nach Deutschland als möglicher Lösungsansatz für die Lösung der demographischen Herausforderungen der nächsten Jahre dargestellt. Hier wären die Auswirkungen dieses „Brain-Drain“ auf die Herkunftsländer zu untersuchen. Gerade die Abwanderung hochqualifizierter MitarbeiterInnen dürfte in den Herkunftsländern zu untersuchende Auswirkungen haben. Neben den gezeigten Ansätzen zu möglichen zukünftigen Recherchen möchte der Autor nachfolgend einen speziellen Ausblick geben.

Im Verlauf der Arbeit zeigte der Autor, dass die KMU des Einzelhandels die Notwendigkeit von Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen derzeit kaum erkennen.

Daraus ergibt sich ein weiterer Ausblick auf zukünftige Forschungen.

Wenn die gezeigten demographischen Veränderungen die KMU des Einzelhandels in voller Härte treffen, wird es zu einem massiven Verlust von Wissen der MitarbeiterInnen kommen.

Die in vielen Jahren der Berufstätigkeit erworbenen Fachkenntnisse, Erfahrungen und auch das implizite Wissen werden schlichtweg „verrentet“.

Es sollten also Maßnahmen erforscht werden, durch die es den KMU des Einzelhandels gelingen könnte, den drohenden Verlust an Wissen der MitarbeiterInnen zu verhindern. Hierzu müssten Instrumente erforscht werden, durch die die Fachkenntnisse, Erfahrungen und das implizite Wissen der älteren MitarbeiterInnen sichtbar gemacht werden und diese Teil der Wissensbasis der Unternehmen werden.

Wie kann es gelingen, dass die ausscheidenden MitarbeiterInnen ihre Fachkenntnisse, Erfahrungen und ihr implizites Wissen preisgeben und dieses den jüngeren MitarbeiterInnen zur Verfügung gestellt wird?

Nachdem die KMU des Einzelhandels Maßnahmen zur Erhaltung der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen ausgewählt und umgesetzt haben, werden sie also vor weiteren Aufgaben stehen, um die Herausforderungen des demographischen Wandels bewältigen zu können.

Nachdem im aktuellen Kapitel 7.4 „Ausblick“ Anhaltspunkte zu möglichen zukünftigen Recherchen gegeben wurden, wird der Autor im nachfolgenden Kapitel die Arbeit zusammenfassen.

## 8. Zusammenfassung

Die vorliegende Arbeit hatte das Ziel eine Handlungsempfehlung zu Maßnahmen zu schaffen, die geeignet sind um die Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen in den KMU des Einzelhandels zu erhalten.

Die zentrale Forschungsfrage „Welche Maßnahmen eignen sich zur Erhaltung der Fachkompetenz von älteren MitarbeiterInnen in den KMU des Einzelhandels?“ (Kapitel 2. „Forschungsfrage und Ziel der Arbeit“) wurde durch den Autor mithilfe einer qualitativen schriftlichen Befragung von ExpertInnen und der anschließenden Analyse des gewonnenen Materials mit der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring untersucht, beantwortet und abschließend in einer Handlungsempfehlung praktische Umsetzungsmöglichkeiten gezeigt.

In den einführenden Kapiteln wurde durch den Autor die Notwendigkeit zur Untersuchung der Thematik, anhand der aktuellen und zukünftigen demographischen Entwicklung in Deutschland und deren Auswirkungen auf die KMU des Einzelhandels und deren MitarbeiterInnen, dargestellt. (Kapitel 1. „Einleitung“ und Kapitel 3. „Problemstellung“)

Zusammenfassend soll an dieser Stelle auf die gezeigte schrumpfende Bevölkerung, die Überalterung der Bevölkerung, den deutlich zu geringen Anteil junger Menschen an der Gesamtbevölkerung und die daraus folgenden Herausforderungen wie Fachkräftemangel, Mangel an ausbildungsfähigen jungen Menschen oder auch die Gefahr durch alternde Belegschaften hingewiesen werden.

Wie im Kapitel „Einleitung“ dargestellt wurde, besteht für die KMU des deutschen Einzelhandels die reale Gefahr, dass diese ihre Handlungsfähigkeit einbüßen oder zumindest teilweise verlieren, wenn keine geeigneten Gegenmaßnahmen getroffen werden.

Der bisherige Umgang mit den erkannten demographischen Herausforderungen zeigt einen fast ausschließlichen Fokus auf die Nachwuchssicherung in den Unternehmen des Einzelhandels.

Die angewendeten Maßnahmen richten sich somit auf die Gewinnung und Ausbildung junger Menschen, einer Bevölkerungsgruppe die zukünftig nicht mehr in ausreichender Quantität verfügbar sein wird. Der Fokus müsste deshalb eher auf die älteren MitarbeiterInnen gerichtet sein, um deren Verbleib in den Unternehmen, als wirksame Bestandteile der Teams zu sichern.

Wenn die KMU des deutschen Einzelhandels nun die Notwendigkeit zur Erhaltung der Fachkompetenz der älteren MitarbeiterInnen erkennen, werden sie nach geeigneten Maßnahmen Fragen, mit deren Hilfe sie diese erreichen können.

Im Methodenteil (Kapitel 6.2 „Methode“) wurde durch den Autor die Vorgehensweise bei der Bearbeitung der Forschungsfrage dargestellt und begründet. Der Autor zeigte in diesem Teil der Arbeit die Zuordnung seiner Arbeit zur empirischen Sozialforschung, zu den qualitativen Methoden und erläutert, dass es sich bei seiner Vorgehensweise um eine deduktive Vorgehensweise handelt. Als Methode zur Erhebung des Materials wurde durch den Autor die qualitative schriftliche ExpertInnenbefragung ausgewählt und begründet. Zur Analyse des erhobenen Materials zeigte der Autor die inhaltliche Zusammenfassung nach Mayring.

Beide gezeigten Methoden eignen sich für die Erhebung und anschließende Analyse qualitativen Materials und es wird sichergestellt, dass sich die befragten ExpertInnen umfassend äußern konnten und die einzelnen Antworten in das Ergebnis einfließen (Kapitel 6.2.6.3 „Auswahl der Analyseverfahren“).

Um die Forschungsfrage beantworten zu können untersuchte der Autor zuerst die Struktur und Aufgaben des Einzelhandels, die Besonderheiten der KMU im Einzelhandel, die Bedeutung der MitarbeiterInnen, die altersdeterminierten Veränderungen der MitarbeiterInnen, die spezifischen demographischen Veränderungen, die Fachkompetenz als Teil der beruflichen Handlungskompetenz, lerntheoretische Grundlagen, Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen und mögliche Vorgehensweisen bei der Einführung neuer Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz.

Wichtige Erkenntnisse in diesem Teil der Arbeit, sind zum Beispiel die wissenschaftlich noch diskutierte exakte Zuordnung der MitarbeiterInnen zu einer Altersgruppe, die Erkenntnis, dass eine einfache Einschätzung der körperlichen und geistigen Fähigkeiten der MitarbeiterInnen nach deren Lebensalter nicht möglich ist und stark vom Trainingszustand der MitarbeiterInnen beeinflusst wird. (Kapitel 7.1.2.2 „Klassifizierung der MitarbeiterInnen nach ihrem Alter“ und 7.1.2.3 „Altersabhängige Veränderungen der MitarbeiterInnen“)

Weiterhin ist die Erkenntnis, dass sich der deutsche Einzelhandel mitten in einem umfangreichen Veränderungsprozess befindet, welcher zu einer Verschiebung der Bedeutung der Vertriebsformen, der Betriebsformen und zu starken Konzentrationsprozessen führt, ein Ergebnis des theoretischen Teils der Arbeit.

Neue Technologien (RFID), verschärfter Wettbewerb durch den Markteintritt internationaler Wettbewerber und die veränderten Anforderungen der KundInnen, dürften wie ein Katalysator auf die gezeigten Entwicklungen und die Auswirkungen des demographischen Wandels wirken.

Weiterhin zeigte der Autor, dass die Fachkompetenz als Teil der beruflichen Handlungskompetenz zu verstehen ist und zu dieser nur einen Teil beiträgt. Fachkompetenz wird im Ergebnis folgendermaßen definiert. „Fachkompetenz bezeichnet die Bereitschaft und Befähigung, auf der Grundlage fachlichen Wissens und Könnens Aufgaben und Probleme zielorientiert, sachgerecht, methodengeleitet und selbstständig zu lösen und das Ergebnis zu beurteilen“<sup>212</sup>

(Kapitel 7.1.4 „Berufliche Fachkompetenz“).

---

<sup>212</sup> Sekretariat der Kultusministerkonferenz 2007: 11  
<[http://www.kmk.org/fileadmin/veroeffentlichungen\\_beschluesse/2007/2007\\_09\\_01-Handreich-Rlpl-Berufsschule.pdf](http://www.kmk.org/fileadmin/veroeffentlichungen_beschluesse/2007/2007_09_01-Handreich-Rlpl-Berufsschule.pdf)> 05.02.2015

Zum Abschluss des theoretischen Teils der Arbeit zeigt der Autor die lerntheoretischen Grundlagen, mögliche Maßnahmen zum Erhalt der beruflichen Fachkompetenz und Möglichkeiten zur Einführung von neuen Maßnahmen in den Einzelhandelsunternehmen. Im Ergebnis wurden so Kriterien geschaffen die grundsätzlich zu beachten sind, wenn berufliche Fachkompetenz geschaffen werden soll (Kapitel 7.1.4.9.1 „Lerntheoretische Grundlagen“).

Als Maßnahmen zum Erhalt der beruflichen Handlungskompetenz identifizierte und erläuterte der Autor Job Enrichment, Job - Rotation, Coaching, planmäßige Unterweisung am Arbeitsplatz (alle Training on the job) sowie Seminare bei externen Bildungsanbietern, Web Based Training (jeweils Training of the job) und Qualitätszirkel. (Training near the job). (Kapitel 7.1.4.9.2 „Darstellung von Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz“)

Für die Einführung von Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz zeigte der Autor als mögliche Vorgehensweisen das PDCA – Modell nach Shewhart, die Planungsschritte für berufliche Bildungsmaßnahmen und die Vorgehensweise zur Evaluierung nach Kirkpatrick. Wichtige Erkenntnis ist in diesem Teil der Arbeit der Hinweis auf die systematischen, geplanten und regelgeleiteten Umsetzungsschritte durch die eine erfolgreiche Einführung der Maßnahmen sichergestellt werden kann. (Kapitel 7.1.4.10 „Einführung von Maßnahmen zur MitarbeiterInnenqualifizierung“)

Im Rahmen der Untersuchung wurden zwanzig ExpertInnen (InhaberInnen, Führungskräfte, AusbilderInnen, BildungsmanagerInnen und DozentInnen) schriftlich befragt. (Kapitel 7.2.1 „Darstellung der schriftlichen ExpertInnenbefragung“)

Dabei hatten die ExpertInnen die Möglichkeit auf die gestellten offenen Fragen umfänglich und ohne Einschränkungen, durch vorgefertigte Auswahlmöglichkeiten, zu antworten (Kapitel 7.2.1 „Darstellung der schriftlichen ExpertInnenbefragung“ und Kapitel 7.2.2 „Ergebnisse der Befragung“).

Als Ergebnis der Analyse des erhobenen Materials entstanden Kriterien zur Bewertung von Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen.

Als wesentliche Kriterien wurden identifiziert: kurze Dauer der Maßnahme (maximal acht Stunden), spezielle Inhalte mit engen Fokus, Lehrgangskonzept mit mehreren aufeinander inhaltlich aufbauenden Terminen, Einbeziehung der MitarbeiterInnen bei der Themenauswahl und lernendenzentrierte Methoden.

Die Auswahl der Lernorte sollte themenabhängig erfolgen, wobei die Lernorte Arbeitsplatz und externer Seminarraum bevorzugt werden. Ein weiteres Kriterium ist die Möglichkeit zur Interaktion mit anderen TeilnehmerInnen und DozentInnen oder TrainerInnen.

Die Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz wurden als kostenintensiv beschrieben und die Durchführung von Möglichkeiten zur Förderung der Maßnahmen abhängig gemacht.

Als Kriterium ist deshalb die Fördermöglichkeit zu nennen, auch wenn dies auf die eigentliche Eignung der Maßnahme keine Rückschlüsse zulässt.

Der zu erreichende Nutzen, der durchgeführten Maßnahmen, stellt ein weiteres Kriterium dar. Aus der Analyse ergaben sich Hinweise auf die Erwartung an einen schnell sichtbaren Nutzen und schnellen Transfer in die Praxis des Unternehmens. Daher ist ein weiteres Auswahlkriterium ein schneller Nutzen, schneller Transfer in die betriebliche Praxis und damit eine schnelle positive Veränderung der Fachkompetenz. (Kapitel 7.2.3 „Analyse und Ergebnis“)

Die Ergebnisse des theoretischen und praktischen Teils der Arbeit mündeten abschließend in einer Handlungsempfehlung. In der Handlungsempfehlung wurden geeignete Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz ausgewählt und deren Umsetzung in den KMU des Einzelhandels dargestellt. Als geeignete Maßnahmen wurden in die Handlungsempfehlung Job – Rotation, Job Enrichment und Qualitätszirkel uneingeschränkt aufgenommen. Diese Maßnahmen erfüllen einen Großteil der lerntheoretischen Anforderungen und der Anforderungen der befragten ExpertInnen.

Die Maßnahmen Seminare bei Bildungsanbietern, Web Based Training sowie die planmäßige Unterweisung am Arbeitsplatz erfüllen die gefundenen Kriterien nur teilweise und wurden vom Autor mit Einschränkungen in die Handlungsempfehlung aufgenommen. Wesentliche Defizite sind die unterdurchschnittliche Möglichkeit zum selbstgesteuerten Lernen, die fehlende Orientierung an den Phasen der vollständigen Handlung (Ziele, Planung, Durchführung, Kontrolle) oder auch die Unmöglichkeit der Nutzung öffentlicher Fördermittel.<sup>213</sup>

Die Maßnahme Coaching nahm der Autor nicht in seine Handlungsempfehlung auf, da diese hohe Kosten verursacht und dabei der direkte wirtschaftliche Nutzen eher gering ist. Ein weiteres wichtiges Kriterium zur Ablehnung von Coaching war, dass oft keine fachlichen Fertigkeiten und Fähigkeiten vermittelt werden.

Wichtiger Bestandteil der Handlungsempfehlung des Autors ist die Darstellung der praktischen Umsetzung in den KMU des Einzelhandels. Auch bei der Darstellung der Umsetzung flossen die Ergebnisse des theoretischen und praktischen Teils der Arbeit zusammen.

---

<sup>213</sup> Vgl. Nerdinger et al. 2014: Pos. 1050



Wichtig erschien dem Autor eine systematische und regelgeleitete Umsetzung, da sich aus den Ergebnissen der ExpertInnenbefragung die Forderung nach einem geringen Risiko, geringen Störungen der betrieblichen Abläufe und positiven wirtschaftlichen Auswirkungen ergab. Die Umsetzungsempfehlung folgte daher dem PDCA – Modell (nach Walter Shewhart), praxiserprobten Planungsschritten aus der betrieblichen Ausbildung und zeigte die Möglichkeit zur Evaluierung nach dem Modell von Kirkpatrick.

Zum Abschluss seiner Arbeit zeigte der Autor einen Ausblick auf zukünftige Recherchen. Neben der Untersuchung von weiteren Teilaspekten der gewählten Thematik, zum Beispiel den Einsatz eines Unternehmensbeauftragten für ältere MitarbeiterInnen, internetbasiertes Erhalten von Fachkenntnissen, der Untersuchung der Wirksamkeit aus Sicht der MitarbeiterInnen und den Auswirkungen des „Brain Drain“ auf die Herkunftsländer der zugewanderten Fachkräfte, wurde durch den Autor die Verhinderung des Verlustes von Fachkenntnissen, Erfahrungen und impliziten Wissen, durch das Ausscheiden der älteren MitarbeiterInnen aus den KMU des Einzelhandels als möglicher Ausblick dargestellt.

Die vorliegende Arbeit hatte die Aufgabe die Frage nach geeigneten Maßnahmen zur Erhaltung der Fachkompetenz von älteren MitarbeiterInnen in den KMU des Einzelhandels zu beantworten. Nach der Betrachtung der Einflussfaktoren und der Analyse einer schriftlichen ExpertInnenbefragung wurden geeignete Maßnahmen identifiziert und deren systematische Einführung in den KMU des Einzelhandels dargestellt.

Damit konnte die Arbeit einen Beitrag zur Bewältigung der demographischen Herausforderungen in den KMU des Einzelhandels leisten.

## Literaturverzeichnis

Attensländer, P. (2003): *Methoden der empirischen Sozialforschung*. 10. Auflage. Berlin: Walter de Gruyter.

Erpenbeck, J. (2010): *Kompetenzen – eine schriftliche Erklärung*. In: Heyse, V. (Hg.), *Grundstrukturen menschlicher Kompetenzen: Praxiserprobte Konzepte und Instrumente*. Münster: Waxmann. 13–21.

FREY, A. (2004): Die Kompetenzstruktur von Studierenden des Lehrerberufs – Eine internationale Studie, in *Zeitschrift für Pädagogik* 50/6, 903-925.

Hagl, S. (2008): *Schnelleinstieg Statistik*. München: Haufe Verlag.

Helfferich, C. (2011): *Die Qualität quantitativer Daten: Manual für die Durchführung qualitativer Interviews*. 4. Auflage. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.

Hussy, W.; Schreier, M.; Echterhoff, G. (2013): *Forschungsmethoden in Psychologie und Sozialwissenschaften*. 2. Auflage. Berlin/ Heidelberg: Springer Verlag.

Lindloff, H. (2005): *Erkrankungen des alten Menschen: Kurzgefasstes Lehrbuch für die Altenpflegeausbildung*. 5. Auflage. Hannover: Schlüterische Verlagsgesellschaft.

Mayring, P. (2010): *Qualitative Inhaltsanalyse: Grundlagen und Techniken*. 11. Auflage. Weinheim und Basel: Beltz Verlag.

Mayer, H. (2013): *Interview und schriftliche Befragung: Grundlagen und Methoden empirischer Sozialforschung*. 6. Auflage. München: Oldenbourg Verlag.

McGrath, J.; Bates, B. (2013): *Der 5 Minuten Manager: Die wichtigsten Management-Theorien auf den Punkt*. Kulmbach: Börsenmedien AG

Mentzel, W. (2005): *Personalentwicklung: Erfolgreich motivieren, fördern und weiterbilden*. 2. Auflage. München: Deutscher Taschenbuchverlag.

Nerdinger, F.; Blickle, G.; Scharper, N. (2014): *Arbeits-und Organisationspsychologie*. 3. Auflage. Berlin und Heidelberg: Springer Verlag

Reimann, H.; Reimann, H. (1994): *Das Alter: Einführung in die Gerontologie*. 3. Auflage. Stuttgart: Ferdinand Enke Verlag

Reinders, H. (2012): *Qualitative Interviews mit Jugendlichen führen: Ein Leitfaden*. München: Oldenbourg Wissenschaftsverlag.

Ridder, H. (2009): *Personalwirtschaftslehre*. 3. Auflage. Stuttgart: W. Kohlhammer.

Rössl, R. (2008): *Die Diplomarbeit in der Betriebswirtschaftslehre*. 4. Auflage. Wien: Facultas.

Schelten, A. (2009): *Begriffe und Konzepte der berufspädagogischen Fachsprache: Eine Auswahl*. 2. Auflage, Stuttgart: Franz Steiner Verlag.

Strübing, J. (2014): *Grounded Theorie: Zur sozialtheoretischen und epistemologischen Fundierung eines pragmatistischen Forschungsstils*. 3. Auflage, Wiesbaden: Springer Fachmedien.

Anhang

Anschreiben an die ExpertInnen

Steffen Peter  
Lämmertriebe 9  
06722 Wetterzeube OT Breitenbach

Sehr geehrte Expertinnen, sehr geehrte Experten,

Sie erhalten heute den Fragenbogen zur qualitativen schriftlichen ExpertInnenbefragung zum Forschungsthema: „Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen in kleinen und mittleren Unternehmen des Einzelhandels“.

Ich bedanke mich recht herzlich für Ihre Bereitschaft zur Teilnahme an der schriftlichen Befragung und möchte Sie zu Beginn mit dem Ablauf vertraut machen.

Bei der vorliegenden Befragung handelt es sich um eine qualitative Befragung, das heißt, dass Sie die gestellten Fragen frei beantworten werden und nicht durch Skalierungen oder vorgefertigte Auswahlkriterien in Ihrer Meinungsäußerung beschränkt sind.

Ihr Status als ExpertIn ergibt sich aus folgenden Kriterien:

- Managementverantwortung, das heißt die ExpertInnen Entwickeln und Integrieren in ihrem beruflichen Umfeld Problemlösungen und kontrollieren deren Wirksamkeit
- Zugang zu speziellen Informationen, Prozessen und Personengruppen
- Die InterviewpartnerInnen müssen in der Lage sein verbindliche, begründete Aussagen zu treffen, also nicht zu „Raten“ oder zu „Mutmaßen“
- Die InterviewpartnerInnen verfügen über mehrjährige, einschlägige Berufserfahrung

Für die vorliegende Befragung werden zu gleichen Teilen ExpertInnen aus folgenden Bereichen befragt:

- ExpertInnen aus den KMU des Einzelhandels, InhaberInnen
- ExpertInnen aus den KMU des Einzelhandels, Führungskräfte mit Personalverantwortung
- ExpertInnen aus den KMU des Einzelhandels, AusbilderInnen aus der beruflichen Bildung
- ExpertInnen aus dem Bereich der beruflichen Bildung, BildungsmanagerInnen
- ExpertInnen aus dem Bereich der beruflichen Bildung, DozentInnen für einzelhandelsrelevante Inhalte

Ihre schriftlichen Antworten werden der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring unterzogen um nachfolgend eine begründete Handlungsempfehlung über geeigneten Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen in den KMU (kleinen und mittleren Unternehmen) des Einzelhandels geben zu können.

Die vorliegende Befragung ist anonym und durch das Verfahren ist sichergestellt, dass Meinungsäußerungen keiner bestimmten Person zugeordnet werden können.

Die Bearbeitungsdauer beträgt zirka 45 Minuten.

Bitte bearbeiten Sie den Fragebogen kurzfristig und möglichst innerhalb der nächsten zwei Wochen.

Ihre Antworten können Sie sehr gern direkt in der E-Mail erfassen und nach der Bearbeitung zurücksenden.

Nach Zugang der E – Mail wird der Antwortbereich von der E – Mail getrennt, um die Anonymität herzustellen.

Nach Abschluss der Forschungsarbeit werden Sie die Ergebnisse erhalten und ich würde mich sehr über Ihr abschließendes Feedback zu den Ergebnissen freuen.

Für Ihre Nachfragen stehe ich Ihnen sehr gern zur Verfügung.

Sie können sich jederzeit per E-Mail unter folgender Adresse an mich wenden:

[speter@topbildung.jetzt](mailto:speter@topbildung.jetzt)

Ich bedanke mich nochmals recht herzlich für Ihrer Bereitschaft zur Mitarbeit an der ExpertInnenbefragung und verbleibe

Mit freundlichen Grüßen

Steffen Peter

## Fragebogen

### Frage 1

Welche Anforderungen ergeben sich nach Ihrer Meinung aus den altersabhängigen Veränderungen der körperlichen und geistigen Fähigkeiten der älteren MitarbeiterInnen für die Gestaltung von Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz?

### Frage 2

Welche Maßnahmen eignen sich nach Ihrer Meinung zur Erhaltung der Fachkompetenz von älteren MitarbeiterInnen in den KMU (kleinen und mittleren Unternehmen) des Einzelhandels?

### Frage 3

Welche Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen haben Sie bereits durchgeführt und wie bewerten Sie deren Erfolg?

### Frage 4

Wie sollte eine Maßnahme zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen gestaltet sein, damit Sie diese Ihrem besten Freund/ Ihrer besten Freundin empfehlen?  
(Durchführungsort, die Durchführungsdauer, angewendete Methoden, Anforderungsniveau, Kosten pro TeilnehmerIn, Nutzen für das Unternehmen)

### Frage 5

Welche Defizite müssen Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen verringern, d.h. welche Qualifikationen sollten vermittelt werden?

### Frage 6

Anhand welcher Kriterien würden Sie die Wirksamkeit einer Maßnahme zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen bewerten, d.h. was macht eine Maßnahme aus Ihrer Sicht wirksam oder unwirksam?

Antwortschreiben der ExpertInnen:

Antwortbogen 1

Frage 1

Welche Anforderungen ergeben sich nach Ihrer Meinung aus den altersabhängigen Veränderungen der körperlichen und geistigen Fähigkeiten der älteren MitarbeiterInnen für die Gestaltung von Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz?

*Solche Maßnahmen sollten unabhängig vom Alter, regelmäßig durchgeführt werden. Für ältere MitarbeiterInnen zusätzlich gezielt für jene Bereiche, in die jüngere MA praktisch als sogen. "Natives" hineingewachsen sind. In solchen Bereichen kürzere und häufigere Angebote.*

Frage 2

Welche Maßnahmen eignen sich nach Ihrer Meinung zur Erhaltung der Fachkompetenz von älteren MitarbeiterInnen in den KMU (kleinen und mittleren Unternehmen) des Einzelhandels?

*Keine Erfahrung im Einzelhandel.*

Frage 3

Welche Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen haben Sie bereits durchgeführt und wie bewerten Sie deren Erfolg?

*Gezielte EDV- Aufbauschulungen. Der Erfolg ist dann besonders groß gewesen, wenn auf die konkreten Arbeitsaufgaben der TN Bezug genommen wurde. "Allgemeine" Themen kamen bei dieser TN- Gruppe nicht an.*

Frage 4

Wie sollte eine Maßnahme zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen gestaltet sein, damit Sie diese Ihrem besten Freund/ Ihrer besten Freundin empfehlen?

*(Durchführungsort, die Durchführungsdauer, angewendete Methoden, Anforderungsniveau, Kosten pro TeilnehmerIn, Nutzen für das Unternehmen)*

*Kurz (max. 8 Ustd.), außerhalb des Unternehmens, anwendungsorientierte Gestaltung. Die Kosten sind stark abhängig vom Gegenstand der Schulung. Das Unternehmen erhält so die Fachkompetenz und Motivation der älteren AN.*

#### Frage 5

Welche Defizite müssen Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen verringern, d.h. welche Qualifikationen sollten vermittelt werden?

*Produkt- und Verfahrenkenntnisse. Zielgruppenbezogene Vertriebsschulungen.*

#### Frage 6

Anhand welcher Kriterien würden Sie die Wirksamkeit einer Maßnahme zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen bewerten, d.h. was macht eine Maßnahme aus Ihrer Sicht wirksam oder unwirksam?

*Hohe Teilnahmequote bei Freiwilligkeit der Teilnahme. Ergebnisse der Abschlussbefragung*

#### Antwortbogen 2

##### Frage 1

Welche Anforderungen ergeben sich nach Ihrer Meinung aus den altersabhängigen Veränderungen der körperlichen und geistigen Fähigkeiten der älteren MitarbeiterInnen für die Gestaltung von Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz?

*Unser älteres Personal sind im Schnitt körperlich und auch geistig genauso fit wie die jungen Leute. Nur bei längerem Stehen oder Sitzen ist Abwechslung angebracht. Ich bin der Meinung, dass die Älteren vielleicht überfordert sind, wenn mehrere Dinge gleichzeitig zu bearbeiten sind. Gut wären also kurze Trainings mit Abwechslung und immer nur ein Thema. Besser Inhalte nacheinander durchführen.*

##### Frage 2

Welche Maßnahmen eignen sich nach Ihrer Meinung zur Erhaltung der Fachkompetenz von älteren MitarbeiterInnen in den KMU (kleinen und mittleren Unternehmen) des Einzelhandels?

*Wegen der Ablenkung im Geschäft sind Seminare außer Haus sicherlich besser geeignet. Andererseits fehlen die Leute dann im Laden. Gut wären Seminare durch Bildungsfirmen im Geschäft. Weniger gut ist alles was mit Internetseminaren zu tun hat.*



### Frage 3

Welche Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen haben Sie bereits durchgeführt und wie bewerten Sie deren Erfolg?

*Wir haben unseren Ausbilder mit einem Internetseminar ausgebildet. Das wäre beinahe schief gegangen. Er kam mit der Technik nicht zurecht und es war ohne Struktur. Viel mit selbst um die Inhalte kümmern. Eher schlechter Erfolg. Unsere Lieferanten führen Schulungen zu den Produkten durch. Kurz und knackig. Das kommt an und gefällt den Leuten.*

### Frage 4

Wie sollte eine Maßnahme zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen gestaltet sein, damit Sie diese Ihrem besten Freund/ Ihrer besten Freundin empfehlen?

(Durchführungsort, die Durchführungsdauer, angewendete Methoden, Anforderungsniveau, Kosten pro TeilnehmerIn, Nutzen für das Unternehmen)

*Im Unternehmen oder in der Nähe. Kurze Seminare, keine Wochenseminare. Immer ein Thema. Am besten kostenlos, oder gefördert. Hatten wir bereits einmal mit gutem Erfolg.*

### Frage 5

Welche Defizite müssen Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen verringern, d.h. welche Qualifikationen sollten vermittelt werden?

*Warenkunde, Umgang mit neuer Kasse, Umgang mit jungen Leuten und Kollegen*

### Frage 6

Anhand welcher Kriterien würden Sie die Wirksamkeit einer Maßnahme zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen bewerten, d.h. was macht eine Maßnahme aus Ihrer Sicht wirksam oder unwirksam?

*Mehr Umsatz pro Kollege, Kollegen müssen zufrieden sein, weniger Kundenbeschwerden, wichtig ist, dass die Kollegen finden, dass es was gebracht hat.*

### Antwortbogen 3

#### Frage 1

Welche Anforderungen ergeben sich nach Ihrer Meinung aus den altersabhängigen Veränderungen der körperlichen und geistigen Fähigkeiten der älteren MitarbeiterInnen für die Gestaltung von Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz?

*Nach meiner Meinung ist es derzeit nicht notwendig auf die abgefragten Veränderungen in Weiterbildungen Rücksicht zu nehmen. Im Durchschnitt sind die heutigen Seminarteilnehmer noch nicht in einem Alter in dem sich diese Veränderungen auswirken. Auch unsere Dozenten liefern hierzu keine Hinweise aus den Seminargruppen.*

#### Frage 2

Welche Maßnahmen eignen sich nach Ihrer Meinung zur Erhaltung der Fachkompetenz von älteren MitarbeiterInnen in den KMU (kleinen und mittleren Unternehmen) des Einzelhandels?

*Ich bin der Meinung, dass es sich um einen sinnvollen Mix aus verschiedenen Maßnahmen handeln sollte. Neben Warenkunde- und Verkaufsseminaren kommen für mich kleine Trainingseinheiten direkt in den Unternehmen in Frage.*

#### Frage 3

Welche Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen haben Sie bereits durchgeführt und wie bewerten Sie deren Erfolg?

*Warenkundeseminare, Verkaufstrainings, Kommunikationstraining, Vorbereitungsseminare auf Sachkunde (OTC usw.) Der Erfolg hängt stark vom einzelnen eingesetzten Trainer ab. Laut Befragungsbögen sind die Seminarteilnehmer zufrieden.*

#### Frage 4

Wie sollte eine Maßnahme zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen gestaltet sein, damit Sie diese Ihrem besten Freund/ Ihrer besten Freundin empfehlen?

(Durchführungsort, die Durchführungsdauer, angewendete Methoden, Anforderungsniveau, Kosten pro TeilnehmerIn, Nutzen für das Unternehmen)

*In unseren Seminarräumen, da diese optimal ausgestattet sind, Durchführungsdauer entsprechend der angefragten Themen. Das Niveau sollte sich an den Seminarteilnehmern und den Forderungen der Unternehmen orientieren. Die Methoden obliegen den Dozenten.*

#### Frage 5

Welche Defizite müssen Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen verringern, d.h. welche Qualifikationen sollten vermittelt werden?

*Soft skills, Rechtliche Themen, kaufmännisches Spezialwissen (z.B. Speditionsbedingungen), Anti Diebstahlseminare*

#### Frage 6

Anhand welcher Kriterien würden Sie die Wirksamkeit einer Maßnahme zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen bewerten, d.h. was macht eine Maßnahme aus Ihrer Sicht wirksam oder unwirksam?

*Zufriedenheit der Seminarteilnehmer und Dozenten  
Erneuter Auftrag durch die Firmen*

## Antwortbogen 4

### Frage 1

Welche Anforderungen ergeben sich nach Ihrer Meinung aus den altersabhängigen Veränderungen der körperlichen und geistigen Fähigkeiten der älteren MitarbeiterInnen für die Gestaltung von Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz?

*Ich betreue seit 1991 Maßnahmen der Arbeitsagentur in denen es um die Bildung von erwerbslosen Menschen geht. Interessanterweise sind in den Gruppen der Arbeitsagentur häufiger Menschen, die aus Handelsberufen stammen. Gerade nach der Insolvenz der Firma Schlecker waren in den Gruppen häufig ältere Frauen. In den durchgeführten Maßnahmen wurde keine besondere Rücksicht auf das Alter der Arbeitslosen genommen. Ich hatte sogar den Eindruck, dass es diesen unangenehm gewesen wäre, wenn es irgendwelche Sonderbehandlungen gegeben hätte. Wenn mal die Luft raus war, dann haben wir extra Pausen gemacht, was gerade nachmittags vorgekommen ist.*

### Frage 2

Welche Maßnahmen eignen sich nach Ihrer Meinung zur Erhaltung der Fachkompetenz von älteren MitarbeiterInnen in den KMU (kleinen und mittleren Unternehmen) des Einzelhandels? *Ausbildungseinheiten wie in der Erstausbildung (in der Filiale), Seminare bei Bildungsträgern, weil es weniger Störungen gibt, Es wäre gut, wenn Maßnahmen mehr in den Betrieben stattfinden würden, weil man dort in der Praxis üben kann.*

### Frage 3

Welche Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen haben Sie bereits durchgeführt und wie bewerten Sie deren Erfolg?

*Seminare für die Arbeitsagentur, Verkaufstraining, Motivationstraining, Einzelhandelsgrundlagen*

#### Frage 4

Wie sollte eine Maßnahme zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen gestaltet sein, damit Sie diese Ihrem besten Freund/ Ihrer besten Freundin empfehlen?

(Durchführungsort, die Durchführungsdauer, angewendete Methoden, Anforderungsniveau, Kosten pro TeilnehmerIn, Nutzen für das Unternehmen)

*Arbeitsplatz, nicht zu lange oder häufige Pausen, nicht zu viel auf einmal, Gruppenarbeit, Niveau wie vom Einzelhandel gefordert, Ergebnisse sollten in der Filiale möglichst sofort spürbar werden (Motivation), Optimal wäre ein direkter monetärer Nutzen, das würde die Unternehmen überzeugen.*

#### Frage 5

Welche Defizite müssen Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen verringern, d.h. welche Qualifikationen sollten vermittelt werden?

*Verhalten in speziellen Situationen, EDV, alles was neu ist im Einzelhandel*

#### Frage 6

Anhand welcher Kriterien würden Sie die Wirksamkeit einer Maßnahme zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen bewerten, d.h. was macht eine Maßnahme aus Ihrer Sicht wirksam oder unwirksam?

*Wirksamkeit bedeutet für mich Lernerfolg und zwar dauerhaft. Gut wäre es, wenn die Teilnehmer nach einer längeren Zeit noch gute Antworten geben könnten.*

*Die Teilnehmer müssen zufrieden sein und das Gefühl haben es hat etwas genutzt.*

#### Antwortbogen 5

##### Frage 1

Welche Anforderungen ergeben sich nach Ihrer Meinung aus den altersabhängigen Veränderungen der körperlichen und geistigen Fähigkeiten der älteren MitarbeiterInnen für die Gestaltung von Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz?

*-kurze Seminare, kleine Gruppen, Mitarbeiter aus einer Altersgruppe, keine Vorgesetzten anwesend, wichtig ist ein Handout zu nachlesen (was die Mitarbeiter nicht mitbekommen haben), Wiederholungen*

## Frage 2

Welche Maßnahmen eignen sich nach Ihrer Meinung zur Erhaltung der Fachkompetenz von älteren MitarbeiterInnen in den KMU (kleinen und mittleren Unternehmen) des Einzelhandels?

*-Seminare wie in der Schule früher*

## Frage 3

Welche Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen haben Sie bereits durchgeführt und wie bewerten Sie deren Erfolg?

*-Verkaufstraining von Markenherstellern und durch die Zentrale*

*-Erfolg ist schwer zu bewerten, leider werden viele Dinge schnell wieder vergessen*

## Frage 4

Wie sollte eine Maßnahme zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen gestaltet sein, damit Sie diese Ihrem besten Freund/ Ihrer besten Freundin empfehlen?

(Durchführungsort, die Durchführungsdauer, angewendete Methoden, Anforderungsniveau, Kosten pro TeilnehmerIn, Nutzen für das Unternehmen)

*-Durchführung in den Filialen, kurze Dauer (auch vor der Öffnungszeit), Unterweisungen und Vorträge, Kosten sind abhängig von den Themen (je spezieller umso höhere Kosten werden akzeptiert), Nutzen sollte in Beurteilungen, Verkaufsstatistik bemerkbar sein*

## Frage 5

Welche Defizite müssen Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen verringern, d.h. welche Qualifikationen sollten vermittelt werden?

*-Verkaufstechniken, Rhetorik, Kassenschulungen, Kundenorientierung*

## Frage 6

Anhand welcher Kriterien würden Sie die Wirksamkeit einer Maßnahme zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen bewerten, d.h. was macht eine Maßnahme aus Ihrer Sicht wirksam oder unwirksam?

*-Einhaltung der Vereinbarungen*

*-hohe Zufriedenheit der Mitarbeiter*

*-positive Ergebnisse im Abschlusstest*

*-positive Ergebnisse der Vorgesetztenbefragung*

## Antwortbogen 6

### Frage 1

Welche Anforderungen ergeben sich nach Ihrer Meinung aus den altersabhängigen Veränderungen der körperlichen und geistigen Fähigkeiten der älteren MitarbeiterInnen für die Gestaltung von Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz?

*Man muss den älteren Mitarbeitern zur Bewältigung von Aufgaben ein größeres Zeitfenster schaffen.*

*Außerdem muss man Aufgaben und Maßnahmen Schritt für Schritt übermitteln, d.h. man sollte nicht zu viele Infos auf einmal geben. Anforderung an das restliche Personal besteht größten Teils in der Motivation und Übermittlung, das ältere Mitarbeiter noch sehr Wichtig für die Unternehmen sind. Sie dienen auch als Vorbildfunktion.*

### Frage 2

Welche Maßnahmen eignen sich nach Ihrer Meinung zur Erhaltung der Fachkompetenz von älteren MitarbeiterInnen in den KMU (kleinen und mittleren Unternehmen) des Einzelhandels?

*Ein Unternehmen muss mit älteren Mitarbeitern regelmäßige interne Schulungen durchführen.*

*Außerdem sollte für einen guten kommunikativen Austausch in den Unternehmen gesorgt werden.*

*Erfahrungsaustausch innerhalb der älteren Mitarbeitern sorgt für Sicherheit und*

*Problembekämpfung. Probleme und Unsicherheiten sollten zeitnah angesprochen werden. Aber*

*diese Mitarbeiter sollten auch weiterhin Verantwortung im Unternehmen übernehmen, um halt die Kompetenz beizubehalten.*

### Frage 3

Welche Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen haben Sie bereits durchgeführt und wie bewerten Sie deren Erfolg?

*Ich selber setze ältere Mitarbeiter in meinem Unternehmen als Paten für neue oder junge Mitarbeiter ein.*

*Somit sind sie eine Vorbildfunktion und haben einen klaren Verantwortungsbereich. Durch diese Maßnahme bleiben Sie im Stoff und eignen sich automatisch alle Neuigkeiten selbstständig an. Dies wirkt sich gut auf den Unternehmenserfolg aus.*

### Frage 4

Wie sollte eine Maßnahme zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen gestaltet sein, damit Sie diese Ihrem besten Freund/ Ihrer besten Freundin empfehlen?

(Durchführungsort, die Durchführungsdauer, angewendete Methoden, Anforderungsniveau, Kosten pro TeilnehmerIn, Nutzen für das Unternehmen)

*Eine Maßnahme sollte immer gut geplant werden, außerdem müssen die Mitarbeiter rechtzeitig darüber informiert werden. Ihnen muss die Wichtigkeit und der Nutzen nahe gebracht werden. Diese sollten dann von dem Praxisort nicht zu weit entfernt sein, am besten ist es Praxisnah. Den Mitarbeitern muss eine ausreichende Zeit gewährleistet werden. Man sollte auch zum festigen immer wieder üben lassen. Anforderung müssen individuell gestaltet werden, da jeder Mitarbeiter anders reagiert.*

### Frage 5

Welche Defizite müssen Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen verringern, d.h. welche Qualifikationen sollten vermittelt werden?

*Bei älteren Mitarbeitern sollte gerade das Zeitmanagement geschult werden. Da im Alter viele Aufgaben länger dauern. Aber auch durch regelmäßige fachliche Tests wird das Wissen gehalten und aufgefrischt.*



## Frage 6

Anhand welcher Kriterien würden Sie die Wirksamkeit einer Maßnahme zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen bewerten, d.h. was macht eine Maßnahme aus Ihrer Sicht wirksam oder unwirksam?

*Anhand der Motivation und der Arbeitsfreude würde ich die Wirksamkeit beurteilen. Aber auch der Unternehmenserfolg anhand von Kennzahlen ist ausschlaggebend. Desweiteren sind positive oder negative Feedbacks immer hilfreich.*

## Antwortbogen 7

### Frage 1

Welche Anforderungen ergeben sich nach Ihrer Meinung aus den altersabhängigen Veränderungen der körperlichen und geistigen Fähigkeiten der älteren MitarbeiterInnen für die Gestaltung von Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz?

*In meinem Erfahrungsbereich ergeben sich aus den veränderten geistigen Fähigkeiten am ehesten Konsequenzen für die Gestaltung von Maßnahmen zur Erhaltung der Fachkompetenz. Mit zunehmenden Alter steigt in der Regel die Lebenserfahrung, die Fähigkeit neues zu erlernen nimmt hingegen ab bzw. wird dafür mehr Zeit benötigt.*

*Fachkompetenz speist sich zu einem großen Teil aus Erfahrung. Die größere Lebenserfahrung älterer MitarbeiterInnen bietet ein erhöhtes Maß an Anknüpfungspunkten für die Wissenserweiterung. Um dieses Potential zu erschließen, muss neues möglichst praxisnah an Erfahrungen anknüpfen.*

### Frage 2

Welche Maßnahmen eignen sich nach Ihrer Meinung zur Erhaltung der Fachkompetenz von älteren MitarbeiterInnen in den KMU (kleinen und mittleren Unternehmen) des Einzelhandels? *Aufgrund meiner Tätigkeit fehlen mir hier konkrete Erfahrungen, so dass ich diese Frage nicht beantworten kann.*

### Frage 3

Welche Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen haben Sie bereits durchgeführt und wie bewerten Sie deren Erfolg?

*Für ältere Mitarbeiter wurden für Auftraggeber bereits Schulungen organisiert, welche sich im Rahmen nur marginal von anderen Schulungen unterschieden. Hierbei handelte es sich im Wesentlichen um Anpassungsqualifizierungen.*

#### Frage 4

Wie sollte eine Maßnahme zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen gestaltet sein, damit Sie diese Ihrem besten Freund/ Ihrer besten Freundin empfehlen?

(Durchführungsort, die Durchführungsdauer, angewendete Methoden, Anforderungsniveau, Kosten pro TeilnehmerIn, Nutzen für das Unternehmen)

*Bezogen auf den Durchführungsort, sollte eine solche Maßnahme für die Mitarbeiter gut und stressfrei erreichbar sein. Dem Mitarbeiter sollten diesbezüglich keine besonderen logistischen und zeitlichen Aufwendungen entstehen. Sollten längere Reisen oder Aufenthalte notwendig sein, sollten diesbezüglich alle organisatorischen Dinge geregelt sein. Die Durchführungsdauer sollte dem Inhalt entsprechend möglichst kompakt gestaltet sein und sich bestenfalls in mehrere Phasen aufteilen (z.B. Schulung, Praxis bzw. Alltagsgeschäft, Reflexion und Schulung, Praxis...). Ideal ist ein großes Maß an Selbstbestimmtheit beim Arbeitstempo um Zeit- und Leistungsdruck zu vermeiden.*

*Das Niveau muss sich erkennbar an den Vorerfahrungen und den Zielen orientieren. Beim Kosten- Nutzenabgleich muss der Nutzen ganz klar erkennbar und benennbar sein. Dieser Nutzen muss sowohl für Mitarbeiter- als auch Unternehmerseite klar sein. Dem Positiven Nutzen können entsprechend negative Kosten gegenüberstehen.*

*Dabei sind neben direkt bezifferbaren Kosten auch Motivation, Wohlbefinden, Betriebsklima etc. mit zu beachten.*

#### Frage 5

Welche Defizite müssen Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen verringern, d.h. welche Qualifikationen sollten vermittelt werden?

*Hier sollte der Fokus auf den Stärken älterer Mitarbeiter liegen, welche bei einer Qualifikation unterstützt werden sollten (Stärken stärken). Erfahrungsschatz, Sozialkompetenz, strategisches Denken und Handeln, Qualitäts- und Sicherheitsbewusstsein sind Punkte welche durch Qualifikationen zielgerichtet unterstützt werden sollten.*

## Frage 6

Anhand welcher Kriterien würden Sie die Wirksamkeit einer Maßnahme zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen bewerten, d.h. was macht eine Maßnahme aus Ihrer Sicht wirksam oder unwirksam?

*Eine Maßnahme sollte Lernanregungen geschaffen haben, motivierend, das heißt nicht Defizit- sondern Kompetenzorientiert sein. Für anstehenden Problembewältigung sollte an Erfahrungswissen angeknüpft werden. Mitarbeiter sollten nach einer Maßnahme Ihre Stärken gezielter und bewusster einsetzen können.*

## Antwortbogen 8

### Frage 1

Welche Anforderungen ergeben sich nach Ihrer Meinung aus den altersabhängigen Veränderungen der körperlichen und geistigen Fähigkeiten der älteren MitarbeiterInnen für die Gestaltung von Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz?

- *Auf alle Fälle Einbeziehung der Berufs- und Lebenserfahrungen älterer Mitarbeiter*
- *Nach unserer Erfahrung wollen ältere Mitarbeiter gern dazulernen und sind in den Seminaren oftmals motivierter, interessierter und engagierter als junge Mitarbeiter*
- *Deshalb ist für uns die wichtigste Anforderung, dass die Lebens- und Berufserfahrungen älterer Mitarbeiter in Maßnahmen/Seminaren respektiert und anerkannt wird – das ist ein großer Schwerpunkt der Motivation!*

### Frage 2

Welche Maßnahmen eignen sich nach Ihrer Meinung zur Erhaltung der Fachkompetenz von älteren MitarbeiterInnen in den KMU (kleinen und mittleren Unternehmen) des Einzelhandels?

- *Aus unserer Sicht sollten unabhängig vom Alter in den Unternehmen regelmäßige Mitarbeiterschulungen stattfinden*
- *Auch ältere Mitarbeiter sollten in die betriebsinternen E-Learning-Programme eingewiesen werden*
- *die Motivation dazu gibt es in den Unternehmen sicherlich auf unterschiedliche Möglichkeiten (z.B. Umsatzprovision, Gratifikationen, Übertragung von verantwortungsvollen Aufgaben...)*

### Frage 3

Welche Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen haben Sie bereits durchgeführt und wie bewerten Sie deren Erfolg?

- *Vereinzelte Maßnahmen für die Agentur für Arbeit bzw. Jobcenter*
- *Hier Erfolg abhängig von der bisherigen Dauer der Arbeitslosigkeit; Langzeitarbeitslose bekommt man auch nicht mit einem Seminar sofort wieder in Arbeit, Kurzeitarbeitslose konnten mit Bildungsmaßnahme vermittelt werden (Dies betrifft aber nicht nur Ältere, sondern trifft auch auf Jüngere zu!)*

### Frage 4

Wie sollte eine Maßnahme zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen gestaltet sein, damit Sie diese Ihrem besten Freund/ Ihrer besten Freundin empfehlen?

(Durchführungsort, die Durchführungsdauer, angewendete Methoden, Anforderungsniveau, Kosten pro TeilnehmerIn, Nutzen für das Unternehmen)

- *Durchführungsort: Wohnortnähe*
- *Durchführungsdauer: kurze Sequenzen (z.B. 2 UE), die aber über fünf bis sechs Wochen gehen können.*
- *Alle Methoden, die Älteren in das Unterrichtsgeschehen von der ersten bis zur letzten Minute einbeziehen – keine Vorträge!*
- *Anforderungsniveau: keine Einschränkungen gegenüber Jüngeren*
- *Kosten für Selbstzahler auf VHS-Niveau; Kosten für Unternehmen auf Verhandlungsbasis*
- *Sieht der Mitarbeiter aufgrund der Lehrgänge erhöhte Ein- und Aufstiegschancen, ist er gern bereit Selbstinvestitionen vorzunehmen*
- *Unternehmen finanzieren dann gern in Weiterbildungen, wenn sie in der Vergangenheit schon damit positive Erfahrungen (Umsatzsteigerung, Imagegewinn...) gemacht haben*

## Frage 5

Welche Defizite müssen Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen verringern, d.h. welche Qualifikationen sollten vermittelt werden?

- *Umgang mit moderner Technik, z.B. Computerlehrgänge, Umgang mit neuen Kassensystemen*
- *Ältere Mitarbeiter lehnen Lehrgänge, wie z.B. Bewerbungstraining etc. ab*
- *Bei älteren Mitarbeitern muß die Blockade abgebaut werden, dass trotz großer Berufs- und Lebenserfahrung immer wieder etwas Neues hinzugelernt werden kann und muß*
- *Vorrangig Qualifikation Medien- und Selbstlernkompetenz*

## Frage 6

Anhand welcher Kriterien würden Sie die Wirksamkeit einer Maßnahme zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen bewerten, d.h. was macht eine Maßnahme aus Ihrer Sicht wirksam oder unwirksam?

- *Wiedereinstieg bzw. Erhalt des Arbeitsplatzes*
- *Am Arbeitsplatz, z.B. Erlangen höherer Umsätze*
- *Herangehensweise an alle Aufgaben, vor allem neue Aufgaben, erfolgt mit mehr Motivation, Eigeninitiative und Sicherheit*

## Antwortbogen 9

### Frage 1

Welche Anforderungen ergeben sich nach Ihrer Meinung aus den altersabhängigen Veränderungen der körperlichen und geistigen Fähigkeiten der älteren MitarbeiterInnen für die Gestaltung von Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz?

*Im Grunde genommen braucht man ab ein mittleren Unternehmen einen Beauftragten der sich um die Förderung und die daraus entstehenden Belange der Älteren Belegschaft kümmert und koordiniert.*

## Frage 2

Welche Maßnahmen eignen sich nach Ihrer Meinung zur Erhaltung der Fachkompetenz von älteren MitarbeiterInnen in den KMU (kleinen und mittleren Unternehmen) des Einzelhandels?

*Man sollte den Wissensaustausch zwischen den verschiedenen Generationen fördern. Dies hat mehrere Vorteile! 1. Die jüngere Generation kann von den Wissen der älteren Generation profitieren.*

*2. Die ältere Generation merkt das Sie gebraucht wird und ist deutlich motivierter.*

*3. Durch den Austausch der keine Einbahnstraße sein sollte, wird die geistige Frischeheit der älteren Generation gefördert.*

## Frage 3

Welche Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen haben Sie bereits durchgeführt und wie bewerten Sie deren Erfolg?

*Junge Mitarbeiter an die Seite älterer Stellen um den Prozeß in Gang zu setzen und eine gewisse Eigendynamik in Gang zu setzen. Ausserdem schwere Arbeiten besser verteilen.*

## Frage 4

Wie sollte eine Maßnahme zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen gestaltet sein, damit Sie diese Ihrem besten Freund/ Ihrer besten Freundin empfehlen?

(Durchführungsort, die Durchführungsdauer, angewendete Methoden, Anforderungsniveau, Kosten pro TeilnehmerIn, Nutzen für das Unternehmen)

*Nicht beantwortet.*

## Frage 5

Welche Defizite müssen Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen verringern, d.h. welche Qualifikationen sollten vermittelt werden?

*Teamfindungsseminar , Inhalt muss haben die Vorteile des Wissensaustausch zwischen den Generationen.*

## Frage 6

Anhand welcher Kriterien würden Sie die Wirksamkeit einer Maßnahme zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen bewerten, d.h. was macht eine Maßnahme aus Ihrer Sicht wirksam oder unwirksam?

*Zustand des Team Geist ist ein Gradmesser, wie ist das Miteinander.*

## Antwortbogen 10

### Frage 1

Welche Anforderungen ergeben sich nach Ihrer Meinung aus den altersabhängigen Veränderungen der körperlichen und geistigen Fähigkeiten der älteren MitarbeiterInnen für die Gestaltung von Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz?

*Der ältere Mitarbeiter darf nicht das Gefühl bekommen das man ihn Aufgrund von eventuell auftretenden körperlichen und geistigen Nachteilen abwertet, ausgrenzt oder ihn anderweitig benachteiligt. Genau so wie junge Mitarbeiter von älteren Mitarbeitern lernen, können ältere Mitarbeiter ihre Fähigkeiten durch junge Menschen verbessern und wieder auffrischen bzw. erhalten. Die Führungsperson muss dafür sorgen das sich junge und ältere Mitarbeiter auf gleicher Augenhöhe begegnen und tolerieren. Wenn dies gelingt und eine Art Beziehungsebene gebildet werden kann, dann sind die Mitarbeiter untereinander eher bereit die Schwächen der anderen Mitarbeiter durch Ihre Stärken auszugleichen.*

### Frage 2

Welche Maßnahmen eignen sich nach Ihrer Meinung zur Erhaltung der Fachkompetenz von älteren MitarbeiterInnen in den KMU (kleinen und mittleren Unternehmen) des Einzelhandels? *Bevor eine geeignete Maßnahme erfolgen kann muss man den Mitarbeiter bewerten und an seinen Stärken und Schwächen beurteilen. Dazu eignen sich persönliche Mitarbeitergespräche in denen die Ziele mit den Mitarbeitern vereinbart und die Ergebnisse ausgewertet werden. Wenn diese Ziele allerdings mit den erreichten Ergebnissen nicht mehr übereinstimmen, dann ist das Mitarbeitergespräch eine ideale Form seinen Unmut über eine Sache anzusprechen und darauf zu reagieren. Eine weitere Möglichkeit ist eine direkte oder indirekte Beobachtung des Mitarbeiters bei seiner täglichen Tätigkeit am Arbeitsplatz. In einer direkten Form weiß der Mitarbeiter das er gerade beobachtet und getestet wird z.B. Verkaufsgespräch durch Testkäufer mit gleichzeitiger Protokollierung durch eine dritte Person. In einer indirekten Form würde man den Mitarbeiter nicht sofort informieren und ihn zuerst im Stillen ohne sein Wissen bewerten. Eine Auswertung erfolgt hierbei im Nachhinein in einem Gespräch im Beisein des Mitarbeiters.*

*Sind die Schwächen ausgemacht dann kann man die Mitarbeiter durch eine Hilfsperson den so genannten Coach in seiner Tätigkeit unterstützen (durch Coaching) und seine Schwächen zu Stärken Formen. Man kann den Mitarbeiter aber auch an Seminaren teilnehmen lassen um seine Kompetenzen zu bilden.*

### Frage 3

Welche Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen haben Sie bereits durchgeführt und wie bewerten Sie deren Erfolg?

*Die Mitarbeiter besuchten Seminare in denen Sie Ihr Wissen erhalten und erweitern konnten. Ich halte dies für sehr effektiv da man dort mit verschiedenen Leuten in Kontakt kommt und sich gegenseitig über Sachverhalte austauscht. Man macht sich schriftliche Aufzeichnungen und denkt über diese Thematik intensiver nach. Anschließend versucht man das Gelernte in die Praxis umzusetzen. Auch das Coaching ist sehr effektiv da hier direkt an der Praxis Fehler erkannt und beseitigt werden. Des weiteren sind Webinare weniger effektiv, da hier viele Informationen auf die Person einwirken. Es wird keine Rücksicht genommen ob ein Mitarbeiter etwas nicht verstanden hat oder etwas Gehörtes hinterfragt bzw. genauer erklärt haben möchte. Denn hier wird für die große Masse an Mitarbeiter ein vorgeplantes Programm vorgetragen. Gerade bei älteren Mitarbeitern könnte diese Form der neuen Art der Wissensvermittlung zu Abneigung führen. Des weiteren sind ältere Mitarbeiter durch die geballte Form der schnellen Wissensvermittlung eventuell schneller unkonzentriert und werden schneller müde.*

### Frage 4

Wie sollte eine Maßnahme zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen gestaltet sein, damit Sie diese Ihrem besten Freund/ Ihrer besten Freundin empfehlen?

(Durchführungsort, die Durchführungsdauer, angewendete Methoden, Anforderungsniveau, Kosten pro TeilnehmerIn, Nutzen für das Unternehmen)

*Ältere Mitarbeiter haben in der Regel viel Erfahrung in ihrem bisherigen Berufsleben gemacht. Deshalb kann es auch sein das die älteren Mitarbeiter der Meinung sind das Sie keine Maßnahmen zu Erhaltung der Fachkompetenz mehr benötigen. Doch egal wie alt man ist man lernt nie aus. Um den älteren Mitarbeitern das auch klar zu machen ist es wichtig den Mitarbeiter nicht mit Basicwissen zu unterfordern, sondern ihm mit fortgeschrittenen Wissen zu fördern. Damit dies dem Mitarbeiter auch lange und positiv in Erinnerung bleibt eignet sich ein geplantes Event außerhalb des normales Arbeitsumfeld.*



*Dabei halte ich es für förderlich wenn diese Veranstaltung über einen längeren Zeitraum stattfindet um zu Vermitteln das der Mitarbeiter im Mittelpunkt steht und er sich voll und ganz auf die Anforderungen einstellen kann. Am besten wären 2- 3 Tage um dem ganzen einen eindeutig abgrenzenden Charakter als ein besonderes Ereignis zu verleihen das somit auch besser in Erinnerung bleibt. Ein gutes Beispiel wäre eine Werksbesichtigung mit parallel dazu verlaufenden Schulungen um das Gesehene gleichzeitig theoretisch zu vermitteln.*

Damit die Mitarbeiter auch Ihren Teil dazu beitragen kann man die teilnehmenden Mitarbeiter zu Gruppenarbeiten anstiften. Die Mitarbeiter befassen sich eigenständig mit der Materie und reden darüber um Lösungen zu finden. Damit das Ereignis auch positiv angenommen wird kann man den Mitarbeiter durch eine lockere Atmosphäre, überdurchschnittliche gute Verpflegung, sowie Unterbringung in einem guten Hotel positiv beeinflussen und somit ein wertschätzendes Gefühl gegenüber dem Mitarbeiter vermitteln. Dabei können auch schnell ca. 500 € pro Mitarbeiter anfallen. Allerdings können diese Maßnahmen auch langfristig Früchte tragen wenn man den Mitarbeiter dadurch erreicht hat. Empfehlenswert wäre auch am Ende dieses Events dem Mitarbeiter eine Anerkennung in Form eines Teilnahmezertifikates auszustellen. Dazu eignet sich zum Schluss auch ein kleines Geschenk. Dies ist auch wieder eine Form der Anerkennung. Ein Geschenk löst in der Regel fröhliche Gefühle in einem Menschen aus und positive Gefühle prägen sich ein und werden auch gerne weitererzählt.

#### Frage 5

Welche Defizite müssen Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen verringern, d.h. welche Qualifikationen sollten vermittelt werden?

*Defizite bei älteren Mitarbeitern können ein verpasster Anschluss am Verständnis und den Umgang technischer Neuheiten sein. Im Zusammenhang dazu stehen auch neu auftretende Wörter und Bezeichnungen die in Form dieser Technologien auftreten können z.B. Bluetooth. Darum sollte man den Mitarbeiter in diesem Fall mit Seminaren über technische Neuheiten aufklären oder spezielle Kurse z.B. Computerkurse im Umgang der Technologie durchführen. Natürlich kann auch ganz allgemein gesagt eine sprachliche Barriere vorliegen z.B. keine Englischkenntnisse zu haben. Auch hier bieten sich Kurse zur sprachlichen Entwicklung an. Ein weiteres Defizit ist das eventuelle Auftreten von mangelnden Erinnerungsvermögen. Man sollte ältere Mitarbeiter öfter mit Wiederholungen von Fachwissen konfrontieren. Auch die Belastbarkeit und die Ausführung vieler paralleler Aufgaben können Defizite aufweisen.*

*Hier bieten sich Wettbewerbe zwischen einzelnen Abteilungen an um einerseits die Konzentration durch die gestellten Aufgaben zu fördern und andererseits die Teamfähigkeit durch die Verbundenheit der gemeinsam gestellten Aufgaben zu fördern.*

#### Frage 6

Anhand welcher Kriterien würden Sie die Wirksamkeit einer Maßnahme zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen bewerten, d.h. was macht eine Maßnahme aus Ihrer Sicht wirksam oder unwirksam?

*Anhand von Zeit, also wie schnell kann die Anforderung durchgeführt werden z.B. ein Verkaufsgespräch mit positiven Abschluss. Anhand der Menge, es wird als eine Einheit in ihrer Anzahl innerhalb eines festgelegten Zeitraum gezählt und mit anderen Mitarbeiter verglichen. z.B. die Anzahl von Abschlüssen einer Versicherung innerhalb eines Monats. Anhand von Souveränität also den Umgang mit Menschen jeder Art und / oder der Abwicklung von schwierigen Situationen, Problemen die in positive Lösungen umgesetzt werden müssen. Die Auswertung erfolgt über eine deutliche Senkung von Kundenbeschwerden bzw. allgemein weniger Kundenunzufriedenheit und Schaffung eines positiven Kundenfeedbacks und somit am Ende ein positives Image des Unternehmens. Wirksam werden diese Maßnahmen wenn der Mitarbeiter aus eigenen Antrieb und Motivation bereit ist ein Ziel qualitativ und quantitativ sehr gut durchzuführen. Die Unwirksamkeit aus einer Maßnahme spiegelt sich entweder durch schlechtere oder gleich bleibende Leistungen eines Mitarbeiters wieder. Dies könnte allerdings auch gleichzeitig mit psychologischen und physiologischen Problemen im Zusammenhang stehen*

#### Antwortbogen 11

##### Frage 1

Welche Anforderungen ergeben sich nach Ihrer Meinung aus den altersabhängigen Veränderungen der körperlichen und geistigen Fähigkeiten der älteren MitarbeiterInnen für die Gestaltung von Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz?

*Die älteren Mitarbeiter von heute entsprechen in ihren Merkmalen nicht mehr unseren Großeltern. Sie sind ähnlich leistungsfähig wie den jüngeren Mitarbeiter, wobei es natürlich auf den Zustand des Einzelnen ankommt. Ein weiterer Aspekt ist die Art der Aufgaben im Unternehmen. Während Verkaufskräfte kaum Veränderungen zeigen, ist die bei unseren Lagerkräften und bei den Monteuren im Außendienst anders. Dort macht sich die jahrelange schwere körperliche Arbeit bemerkbar.*

*Wenn es also notwendig ist Rücksicht zu nehmen, dann bezieht sich die auf unserer Lagerkräfte und Monteure. Da sich deren Themen von den Kräften im Verkauf unterscheiden gibt es kauf Probleme die Seminare entsprechend zu gestalten. Weniger lange Seminare, häufige Pausen, Kurzpausen mit Snack und Smalltalk. So überstehen alle Mitarbeiter auch schwierige Seminare.*

#### Frage 2

Welche Maßnahmen eignen sich nach Ihrer Meinung zur Erhaltung der Fachkompetenz von älteren MitarbeiterInnen in den KMU (kleinen und mittleren Unternehmen) des Einzelhandels?  
*Kurze Seminare, Workshops, Training im Shop, zukünftig vielleicht Onlinelernen vor Ort im Geschäft*

#### Frage 3

Welche Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen haben Sie bereits durchgeführt und wie bewerten Sie deren Erfolg?

*Regelmäßig führen wir Verkäuferschulungen durch in denen Themen für unsere Älteren angeboten werden. Diese werden sehr gern angenommen, wenn die Frage „Was nützt mir das?“ für den Mitarbeiter zu beantworten ist.*

#### Frage 4

Wie sollte eine Maßnahme zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen gestaltet sein, damit Sie diese Ihrem besten Freund/ Ihrer besten Freundin empfehlen?

(Durchführungsort, die Durchführungsdauer, angewendete Methoden, Anforderungsniveau, Kosten pro TeilnehmerIn, Nutzen für das Unternehmen)

*Wenn es eine Gestaltungsmöglichkeit gebe würde ich folgende Vorstellungen haben: Seminare im Umfang von einer Stunde, Onlinetraining am PC im Geschäft, wechselnde praxisrelevante Themen, Lehrvideos, abschließende Onlinetest, Geringe Kosten pro Einheit oder kostenlos*

#### Frage 5

Welche Defizite müssen Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen verringern, d.h. welche Qualifikationen sollten vermittelt werden?

*Anwendung neuer Produkte, da oft die Kenntnisse aus Verkaufsprospekten sitzen die praktische Anwendung jedoch fremd ist. Spezialwissen auf dem Niveau von Kunden die absolute Fans der Produkte sind.*

## Frage 6

Anhand welcher Kriterien würden Sie die Wirksamkeit einer Maßnahme zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen bewerten, d.h. was macht eine Maßnahme aus Ihrer Sicht wirksam oder unwirksam?

*Erfolgreiche Lehrgangstests, Positive Einschätzung in Mitarbeitergesprächen, Durchführung nach Maßgabe des Vertrags, Verbesserung der Ergebnisse der Kundenbefragungen nach Großkäufen, weniger schlechte Ergebnisse bei Testdiebstählen und Testkunden*

## Antwortbogen 12

### Frage 1

Welche Anforderungen ergeben sich nach Ihrer Meinung aus den altersabhängigen Veränderungen der körperlichen und geistigen Fähigkeiten der älteren MitarbeiterInnen für die Gestaltung von Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz?

*Unsere älteren Mitarbeiter sind nicht weniger leistungsfähig wie sie vor einigen Jahren als junge Mitarbeiter waren. Durch die Lebenserfahrung scheinen sie jedoch mit mehr Respekt oder Angst an neue Dinge heranzugehen. Die älteren sind weniger risikofreudig als die jungen Mitarbeiter. Unabhängig von den Maßnahmen ist es wichtig den Mitarbeiter die Angst vor dem Neuen zu nehmen.*

### Frage 2

Welche Maßnahmen eignen sich nach Ihrer Meinung zur Erhaltung der Fachkompetenz von älteren MitarbeiterInnen in den KMU (kleinen und mittleren Unternehmen) des Einzelhandels?

*Lehrgänge, Einweisungen vor Ort, Selbstlernkurse der Hersteller*

### Frage 3

Welche Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen haben Sie bereits durchgeführt und wie bewerten Sie deren Erfolg?

*Kurze Lerneinheiten der Hersteller im Internet (Filme)*

*Seminare mit Verkaufstrainern*

*Gesundheitsseminare mit Betriebsarzt*

#### Frage 4

Wie sollte eine Maßnahme zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen gestaltet sein, damit Sie diese Ihrem besten Freund/ Ihrer besten Freundin empfehlen?

(Durchführungsort, die Durchführungsdauer, angewendete Methoden, Anforderungsniveau, Kosten pro TeilnehmerIn, Nutzen für das Unternehmen)

*Gerne sehr kurz, auch über das Internet, jederzeit durchführbar und wiederholbar. Lerntempo an den Teilnehmern orientiert. Die Kosten haben uns noch nie von einem Seminar abgehalten.*

#### Frage 5

Welche Defizite müssen Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen verringern, d.h. welche Qualifikationen sollten vermittelt werden?

*Verkaufstraining, neue Techniken im Verkauf, Zusatzverkäufe, Kundenorientierung, Serviceleistungen, Motivation*

#### Frage 6

Anhand welcher Kriterien würden Sie die Wirksamkeit einer Maßnahme zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen bewerten, d.h. was macht eine Maßnahme aus Ihrer Sicht wirksam oder unwirksam?

*Umsatzziele, Einhaltung der vereinbarten Kosten, geringer Arbeitsausfall, weniger Probleme bei Testkundeneinkäufen*

#### Antwortbogen 13

##### Frage 1

Welche Anforderungen ergeben sich nach Ihrer Meinung aus den altersabhängigen Veränderungen der körperlichen und geistigen Fähigkeiten der älteren MitarbeiterInnen für die Gestaltung von Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz?

*Aus meiner Sicht als Unternehmerin keine.*

## Frage 2

Welche Maßnahmen eignen sich nach Ihrer Meinung zur Erhaltung der Fachkompetenz von älteren MitarbeiterInnen in den KMU (kleinen und mittleren Unternehmen) des Einzelhandels?

*Ich würde mir wünschen, dass die Bildungsträger und unsere Lieferanten die Seminare in unseren Filialen durchführen würden. Sicherlich ist die Anschaulichkeit im Herstellerwerk größer, jedoch fehlen die Mitarbeiter so für längere Zeit im Geschäft.*

*Neben Seminare haben wir sehr gute Erfahrungen mit unserem KVP gemacht. Gerade die älteren Mitarbeiter beteiligen sich rege und in den Auswertungsworkshops lernen dann alle etwas.*

## Frage 3

Welche Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen haben Sie bereits durchgeführt und wie bewerten Sie deren Erfolg?

*Seminare, Ausbildung im Kassenschulungsraum, Kooperationen mit Kunden (Anwendungsdemonstration)*

## Frage 4

Wie sollte eine Maßnahme zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen gestaltet sein, damit Sie diese Ihrem besten Freund/ Ihrer besten Freundin empfehlen?

(Durchführungsort, die Durchführungsdauer, angewendete Methoden, Anforderungsniveau, Kosten pro TeilnehmerIn, Nutzen für das Unternehmen)

*Sehr gern kurz, wechselnde Themen (Workshops über den Tag verteilt), bei mehrtägigen Veranstaltungen kombiniert mit Freizeitaktivitäten, die Themen erben sich aus unseren Anforderungen.*

## Frage 5

Welche Defizite müssen Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen verringern, d.h. welche Qualifikationen sollten vermittelt werden?

*Ich vermisse aktuelles Fachwissen. Gerade im Baustoffbereich gibt es sehr häufig neue Materialien. Wissen zu speziellen Bauphysikthemen (Schimmel, Wärmedämmung)*

## Frage 6

Anhand welcher Kriterien würden Sie die Wirksamkeit einer Maßnahme zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen bewerten, d.h. was macht eine Maßnahme aus Ihrer Sicht wirksam oder unwirksam?

*Veränderungen im Alltag, Weniger Hilfslosigkeit bei speziellen Themen*

## Antwortbogen 14

### Frage 1

Welche Anforderungen ergeben sich nach Ihrer Meinung aus den altersabhängigen Veränderungen der körperlichen und geistigen Fähigkeiten der älteren MitarbeiterInnen für die Gestaltung von Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz?

*Mir fällt besonders auf, das ältere Teilnehmer in meinen Seminaren oft mehr Durchhaltewillen haben als die jüngeren Teilnehmer. Eventuell scheint dies daran zu liegen, dass die älteren in ihrer Schulzeit noch gelernt haben, dass es eben manchmal notwendig ist einem Lehrer oder eben Dozenten zu folgen. Ich gestalte daher lediglich Tafelbilder, Overheadfolien usw. lediglich etwas besser wahrnehmbar oder teile Themen in kleinere Unterthemen auf. Ich verzichte sehr oft auf theoretisches Basiswissen und beginne gleich bei der praktischen Anwendbarkeit.*

*Auf Internetrecherche kann ich sehr gern in älteren Gruppen verzichten. Sehr oft ist es dann notwendig erst mal die eigentliche Recherche zu erklären. Besser ist oft ein gutes Buch als Seminarunterlagen oder ein Handout.*

### Frage 2

Welche Maßnahmen eignen sich nach Ihrer Meinung zur Erhaltung der Fachkompetenz von älteren MitarbeiterInnen in den KMU (kleinen und mittleren Unternehmen) des Einzelhandels?

*Sehr häufig erlebe ich, dass Seminare in Unternehmen an eher banalen Dingen wie einem fehlenden Moderationskoffer zu scheitern drohen. Ich bin daher der Meinung, dass sich klassische Seminare in den Unterrichtsräumen von Bildungsfirmen am besten eignen.*

### Frage 3

Welche Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen haben Sie bereits durchgeführt und wie bewerten Sie deren Erfolg?

*Warenverkaufskunde für ältere Mitarbeiter*

#### Frage 4

Wie sollte eine Maßnahme zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen gestaltet sein, damit Sie diese Ihrem besten Freund/ Ihrer besten Freundin empfehlen?

(Durchführungsort, die Durchführungsdauer, angewendete Methoden, Anforderungsniveau, Kosten pro TeilnehmerIn, Nutzen für das Unternehmen)

*Dozent mit Gespür für die Zielgruppe. Durchführung in professionellen Seminarräumen, Möglichkeit zur Übernachtung, wenn mehrtägig, „Mache niemals Geschäfte auf der Basis des niedrigsten Preises“*

#### Frage 5

Welche Defizite müssen Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen verringern, d.h. welche Qualifikationen sollten vermittelt werden?

*Aktuelle Rechtsthemen, Fallstudien zu Reklamationen, Kommunikation, Rhetorik, Spezielle Warenkunde (Anwendung nicht technische Besonderheiten)*

#### Frage 6

Anhand welcher Kriterien würden Sie die Wirksamkeit einer Maßnahme zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen bewerten, d.h. was macht eine Maßnahme aus Ihrer Sicht wirksam oder unwirksam?

*Akzeptanz durch die Teilnehmer, erneute Beauftragung durch das Unternehmen, positive Bewertung durch die Teilnehmer*

#### Antwortbogen 15

##### Frage 1

Welche Anforderungen ergeben sich nach Ihrer Meinung aus den altersabhängigen Veränderungen der körperlichen und geistigen Fähigkeiten der älteren MitarbeiterInnen für die Gestaltung von Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz?

*Kurze Dauer, häufige Wiederholungen, wenig Computereinsatz, Praxisbezug, Arbeit in Gruppen, Wechsel der Lernorte, Exkursionen statt Seminare*



## Frage 2

Welche Maßnahmen eignen sich nach Ihrer Meinung zur Erhaltung der Fachkompetenz von älteren MitarbeiterInnen in den KMU (kleinen und mittleren Unternehmen) des Einzelhandels?

- *Exkursionen zu Partnerunternehmen*
- *Gruppengespräche mit Lieferanten und Kunden*
- *Wechsel der Arbeitsaufgaben*
- *Gespräche am Arbeitsplatz (Kasse, Lager usw)*

## Frage 3

Welche Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen haben Sie bereits durchgeführt und wie bewerten Sie deren Erfolg?

*Wir haben in unserem Unternehmen sehr gute Erfahrungen mit unserem „Club der erfahrenen Verkäufer“ gemacht. Dort treffen sich die Mitarbeiter und erzählen über die Erlebnisse im Kontakt mit Kunden, Lieferanten, Management.*

*Die dort teilnehmenden Mitarbeiter lernen viel durch die Gespräche miteinander. Die Mitarbeiter können sich Führungskräfte (auch den Chef) einladen und spezielle Themen anfordern.*

## Frage 4

Wie sollte eine Maßnahme zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen gestaltet sein, damit Sie diese Ihrem besten Freund/ Ihrer besten Freundin empfehlen?

(Durchführungsort, die Durchführungsdauer, angewendete Methoden, Anforderungsniveau, Kosten pro TeilnehmerIn, Nutzen für das Unternehmen)

*Ich würde sehr gern Maßnahmen angeboten bekommen die eine Mischung aus den neuen Teamseminaren, Kommunikationsseminaren und den klassischen Verkaufstrainings sind. Also neue und frische Trainer mit tollen Ideen und die wichtigen Alltagsthemen. Leider sind die besonders wirksamen Trainer aus dem Kommunikationsbereich eher schlecht in harten Bereichen wie Technik und die EDV Spezialisten sind eher lang und weilig.*

*Also ich würde Seminare empfehlen die frisch, unterhaltsam und kurzweilig sind.*

#### Frage 5

Welche Defizite müssen Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen verringern, d.h. welche Qualifikationen sollten vermittelt werden?

*Kommunikation, Konfliktmanagement, Verhalten in besonderen Situationen, Stressmanagement*

#### Frage 6

Anhand welcher Kriterien würden Sie die Wirksamkeit einer Maßnahme zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen bewerten, d.h. was macht eine Maßnahme aus Ihrer Sicht wirksam oder unwirksam?

*Zufriedenheit der Mitarbeiter, da diese genau wissen, was wichtig ist.*

#### Antwortbogen 16

##### Frage 1

Welche Anforderungen ergeben sich nach Ihrer Meinung aus den altersabhängigen Veränderungen der körperlichen und geistigen Fähigkeiten der älteren MitarbeiterInnen für die Gestaltung von Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz?

*Ich gehöre ja selbst zu den betroffenen Mitarbeitern und bin daher folgender Meinung. Wir ältere werden generell unterschätzt. Allein die Fragestellung suggeriert, dass es automatisch Nachteilig ist, wenn man älter ist. Sicherlich ist es mitunter schwierig langen Präsentationen mit Power Point zu folgen, aber das ist sicherlich kein Problem des Alters.*

*Generell möchte ich keine besondere Behandlung und bin der Meinung, dass ich mit den jungen Mitarbeitern auch in Seminaren mithalten kann.*

##### Frage 2

Welche Maßnahmen eignen sich nach Ihrer Meinung zur Erhaltung der Fachkompetenz von älteren MitarbeiterInnen in den KMU (kleinen und mittleren Unternehmen) des Einzelhandels?

*Ich bin der Meinung, dass Seminare zu den Produkten, zu den aktuellen Zielgruppen wichtig sind. Mir selbst fehlt manchmal das Verständnis für ganz junge Kunden und deren speziellen Wünsche. Ich würde sehr gern etwas über die neusten Trends hören, auch wenn wir diesen vielleicht noch nicht folgen.*

### Frage 3

Welche Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen haben Sie bereits durchgeführt und wie bewerten Sie deren Erfolg?

*Gespräche mit den Mitarbeitern, Gruppensitzungen zu Problemen, Seminare zum Gesundheitsmanagement*

### Frage 4

Wie sollte eine Maßnahme zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen gestaltet sein, damit Sie diese Ihrem besten Freund/ Ihrer besten Freundin empfehlen?

(Durchführungsort, die Durchführungsdauer, angewendete Methoden, Anforderungsniveau, Kosten pro TeilnehmerIn, Nutzen für das Unternehmen)

*Ich bin der Meinung, dass es wichtig ist immer altersgemischte Seminare anzubieten. Die Älteren lernen so von den Jüngeren und natürlich auch umgekehrt. Die Maßnahme sollte sich im Tagesbereich bewegen und möglichst die Praxis mit einbeziehen (z.B. Besuch einer Produktionsstätte). Die Dozenten sollten weniger dozieren, sondern es wäre besser, wenn in Gruppenarbeiten selbst Probleme gelöst werden. Die Kosten spielen eine untergeordnete Rolle. Wir haben bereits Seminare durchgeführt die im Tagesbereich 2000 Euro Kosten verursacht haben und nichts gebracht haben und Seminare die von Studenten gehalten wurden, brachten dann den Durchbruch.*

### Frage 5

Welche Defizite müssen Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen verringern, d.h. welche Qualifikationen sollten vermittelt werden?

*Alles was man sich nicht selbst anlesen kann. Konflikte, Kundengruppen, neue (internationale) Entwicklungen), Umgang mit fremden Kulturen usw.*

### Frage 6

Anhand welcher Kriterien würden Sie die Wirksamkeit einer Maßnahme zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen bewerten, d.h. was macht eine Maßnahme aus Ihrer Sicht wirksam oder unwirksam?

*Termingerechte, exakte Durchführung, Materialien für die Mitarbeiter, Testverfahren am Ende, hohe Mitarbeiterzufriedenheit, weniger Fehler bei der Auftragsbearbeitung*

## Antwortbogen 17

### Frage 1

Welche Anforderungen ergeben sich nach Ihrer Meinung aus den altersabhängigen Veränderungen der körperlichen und geistigen Fähigkeiten der älteren MitarbeiterInnen für die Gestaltung von Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz?

*Keine Besonderheiten gegenüber den jungen Mitarbeitern*

### Frage 2

Welche Maßnahmen eignen sich nach Ihrer Meinung zur Erhaltung der Fachkompetenz von älteren MitarbeiterInnen in den KMU (kleinen und mittleren Unternehmen) des Einzelhandels?

- *Firmenseminare durch Industriepartner*
- *Coaching durch Führungskräfte*

### Frage 3

Welche Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen haben Sie bereits durchgeführt und wie bewerten Sie deren Erfolg?

- *Regelmäßige firmeninterne Seminare zu Verkaufstechniken und Warenkunde*
- *Schriftliche Informationsschreiben mit Abschlusstest*

### Frage 4

Wie sollte eine Maßnahme zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen gestaltet sein, damit Sie diese Ihrem besten Freund/ Ihrer besten Freundin empfehlen?

(Durchführungsort, die Durchführungsdauer, angewendete Methoden, Anforderungsniveau, Kosten pro TeilnehmerIn, Nutzen für das Unternehmen)

- *Viel Praxis, aktuelle Entwicklungen, Vermittlung neuer Themen, Trainings durch echte, praxiserprobte Spezialisten*

## Frage 5

Welche Defizite müssen Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen verringern, d.h. welche Qualifikationen sollten vermittelt werden?

- *Immer wieder Verkaufstechniken*
- *Training zur den benutzten Systemen (MDE usw.) damit es reibungslos klappt, wenn es notwendig ist*

## Frage 6

Anhand welcher Kriterien würden Sie die Wirksamkeit einer Maßnahme zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen bewerten, d.h. was macht eine Maßnahme aus Ihrer Sicht wirksam oder unwirksam?

- *Umsatz / pro Mitarbeiter*
- *Mitarbeiterzufriedenheit*
- *Weniger Fehlzeiten, geringe Fluktuation*
- *Mitarbeiter können ihre Aufgaben besser bewältigen*

## Antwortbogen 18

### Frage 1

Welche Anforderungen ergeben sich nach Ihrer Meinung aus den altersabhängigen Veränderungen der körperlichen und geistigen Fähigkeiten der älteren MitarbeiterInnen für die Gestaltung von Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz?

*In unserem Unternehmen werden an die Mitarbeiter hohe Anforderungen an die körperliche Leistungsfähigkeit gesetzt. Wir bemerken, dass es gerade in der Kommissionierung zu Problemen kommt, weil die Mitarbeiter dort regelmäßig schwere Umverpackungen heben müssen. Ich denke, dass sich dies auch in Seminaren zeigen wird. Langes Sitzen im Seminarraum dürfte Probleme machen. In unserem Kommissionierbereich arbeiten die Mitarbeiter mit elektronischen Systemen deren Einführung erhebliche Probleme verursachte. Ich denke daher, dass jeglicher EDV Einsatz im Unterricht den Erfolg eher negativ beeinflusst.*

#### Frage 2

Welche Maßnahmen eignen sich nach Ihrer Meinung zur Erhaltung der Fachkompetenz von älteren MitarbeiterInnen in den KMU (kleinen und mittleren Unternehmen) des Einzelhandels?

*Lehrgänge zum Arbeitsschutz, Seminare zum Erhalt der körperlichen Leistungsfähigkeit, Einzelunterweisungen, Job Rotation, um die körperlichen Belastungen besser zu verteilen.*

#### Frage 3

Welche Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen haben Sie bereits durchgeführt und wie bewerten Sie deren Erfolg?

*Gesundheitscoaching durch Betriebsarzt, EDV Nachhilfe, Seminare für unser Pick by voice .*

#### Frage 4

Wie sollte eine Maßnahme zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen gestaltet sein, damit Sie diese Ihrem besten Freund/ Ihrer besten Freundin empfehlen?

(Durchführungsort, die Durchführungsdauer, angewendete Methoden, Anforderungsniveau, Kosten pro TeilnehmerIn, Nutzen für das Unternehmen)

*Für uns ist wichtig, dass die Ziele der Firma erfüllt werden. Wenn es dadurch notwendig ist, dass die Seminare länger dauern, dann ist das notwendig. Gut wären dann aber Unterbrechungen, Catering, eventuell auch Gruppengespräche*

#### Frage 5

Welche Defizite müssen Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen verringern, d.h. welche Qualifikationen sollten vermittelt werden?

*Techniken zum schonenden Transport von Lagergut, Gesundheitsseminare, Logistik EDV*

#### Frage 6

Anhand welcher Kriterien würden Sie die Wirksamkeit einer Maßnahme zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen bewerten, d.h. was macht eine Maßnahme aus Ihrer Sicht wirksam oder unwirksam?

*Wir messen den Erfolg über Befragungsbögen die die Mitarbeiter beantworten müssen. Werden dort Defizite erkennbar greifen wir ein. Wir messen bisher leider eher den Misserfolg als den Erfolg.*

## Antwortbogen 19

### Frage 1

Welche Anforderungen ergeben sich nach Ihrer Meinung aus den altersabhängigen Veränderungen der körperlichen und geistigen Fähigkeiten der älteren MitarbeiterInnen für die Gestaltung von Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz?

*Das potentiell höhere Maß an Erfahrung führt auch dazu, dass die MitarbeiterInnen eher einschätzen können, wo es Bedarfe zur Erhaltung bzw. den Ausbau von Fachkompetenz gibt. Bei gänzlich neuen Anforderungen fehlen oftmals Anknüpfungspunkte. Daher sind längere Zeiträume zur Anpassung an die Veränderungen einzuplanen.*

### Frage 2

Welche Maßnahmen eignen sich nach Ihrer Meinung zur Erhaltung der Fachkompetenz von älteren MitarbeiterInnen in den KMU (kleinen und mittleren Unternehmen) des Einzelhandels?

*Ich vermute, dass sich wie in anderen Branchen kurze, konkrete und regelmäßige Schulungen, Unterweisungen, Trainings anbieten.*

### Frage 3

Welche Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen haben Sie bereits durchgeführt und wie bewerten Sie deren Erfolg?

*Wir haben bisher Maßnahmen durchgeführt, die das Fachwissen der Mitarbeiter auf ein aktuelles Niveau anheben sollten, speziell im technischen Bereich.*

*Bemisst man den Erfolg an der Zufriedenheit der Teilnehmenden, so war dieser umso größer, je konkreter der Schulungsgegenstand mit dem täglichen Arbeitsaufgaben verknüpft werden konnte.*

#### Frage 4

Wie sollte eine Maßnahme zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen gestaltet sein, damit Sie diese Ihrem besten Freund/ Ihrer besten Freundin empfehlen?

(Durchführungsort, die Durchführungsdauer, angewendete Methoden, Anforderungsniveau, Kosten pro TeilnehmerIn, Nutzen für das Unternehmen)

*Wenn der Durchführungsort nicht in der Nähe der Betriebsstätten liegt, wurde bisher immer verlangt, dass wir für die Teilnehmenden jegliche organisatorischen Aufgaben abnehmen.*

*Es sollte vor dem eigentlichen Start immer eine IST Analyse durchgeführt werden, um das Anforderungsniveau zu erkennen.*

#### Frage 5

Welche Defizite müssen Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen verringern, d.h. welche Qualifikationen sollten vermittelt werden?

*Kenntnisse zur besseren Bewältigung des Lebensalltags, weil die Teilnehmenden sich danach umso mehr um betriebliche Belange kümmern können. Es scheint wichtig, dass die Teilnehmenden das Lernen wieder lernen.*

#### Frage 6

Anhand welcher Kriterien würden Sie die Wirksamkeit einer Maßnahme zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen bewerten, d.h. was macht eine Maßnahme aus Ihrer Sicht wirksam oder unwirksam?

*Kurze Dauer, erfolgreicher Abschlusstest, positive Auswirkungen im Unternehmen, Zufriedenheit der Teilnehmenden*



## Antwortbogen 20

### Frage 1

Welche Anforderungen ergeben sich nach Ihrer Meinung aus den altersabhängigen Veränderungen der körperlichen und geistigen Fähigkeiten der älteren MitarbeiterInnen für die Gestaltung von Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz?

*Man muss diesen Mitarbeitern mehr Pausen, Freizeit und Urlaub gewährleisten und auch durch monetäre Reize motivieren. Wichtig ist, dass erkannt wird, wenn die Mitarbeiter keine Kraft mehr haben und dann muss unterbrochen werden.*

### Frage 2

Welche Maßnahmen eignen sich nach Ihrer Meinung zur Erhaltung der Fachkompetenz von älteren MitarbeiterInnen in den KMU (kleinen und mittleren Unternehmen) des Einzelhandels?

- *Seminare vor Ort*
- *Individuelle Trainings durch Filialleiter*
- *Seminarreihen mit Auffrischungsphasen*

### Frage 3

Welche Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen haben Sie bereits durchgeführt und wie bewerten Sie deren Erfolg?

- *Bisher keine speziellen Maßnahmen*

### Frage 4

Wie sollte eine Maßnahme zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen gestaltet sein, damit Sie diese Ihrem besten Freund/ Ihrer besten Freundin empfehlen?

(Durchführungsort, die Durchführungsdauer, angewendete Methoden, Anforderungsniveau, Kosten pro TeilnehmerIn, Nutzen für das Unternehmen)

- *Ohne lange Anreise vor Ort*
- *Maximal Tagesseminar, eher etwas kürzer*
- *Moderne Methoden, eher keine langen Vorträge*

#### Frage 5

Welche Defizite müssen Maßnahmen zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen verringern, d.h. welche Qualifikationen sollten vermittelt werden?

- *EDV Kenntnisse*
- *Auffrischung kaufmännische Grundlagen*
- *Sprachen für unsere fremdsprachigen Kunden*

#### Frage 6

Anhand welcher Kriterien würden Sie die Wirksamkeit einer Maßnahme zum Erhalt der Fachkompetenz älterer MitarbeiterInnen bewerten, d.h. was macht eine Maßnahme aus Ihrer Sicht wirksam oder unwirksam?

- *Zufriedenheit der Mitarbeiter*
- *Feedback der Trainer über die Ergebnisse*
- *Wichtig wäre, dass die Mitarbeiter die gelernten Dinge im Verkauf umsetzen können*