

## Der ältere Arbeitnehmer - ein vernachlässigtes Subjekt in der Personalentwicklung: der demographische Wandel und seine Herausforderungen für eine zeitgemäße Mitarbeiterführung

Laschalt, Margarete; Möller, Heidi

Veröffentlichungsversion / Published Version  
Zeitschriftenartikel / journal article

### Empfohlene Zitierung / Suggested Citation:

Laschalt, M., & Möller, H. (2005). Der ältere Arbeitnehmer - ein vernachlässigtes Subjekt in der Personalentwicklung: der demographische Wandel und seine Herausforderungen für eine zeitgemäße Mitarbeiterführung. *Journal für Psychologie*, 13(1-2), 127-146. <https://nbn-resolving.org/urn:nbn:de:0168-ssoar-17194>

### Nutzungsbedingungen:

Dieser Text wird unter einer Deposit-Lizenz (Keine Weiterverbreitung - keine Bearbeitung) zur Verfügung gestellt. Gewährt wird ein nicht exklusives, nicht übertragbares, persönliches und beschränktes Recht auf Nutzung dieses Dokuments. Dieses Dokument ist ausschließlich für den persönlichen, nicht-kommerziellen Gebrauch bestimmt. Auf sämtlichen Kopien dieses Dokuments müssen alle Urheberrechtshinweise und sonstigen Hinweise auf gesetzlichen Schutz beibehalten werden. Sie dürfen dieses Dokument nicht in irgendeiner Weise abändern, noch dürfen Sie dieses Dokument für öffentliche oder kommerzielle Zwecke vervielfältigen, öffentlich ausstellen, aufführen, vertreiben oder anderweitig nutzen.

Mit der Verwendung dieses Dokuments erkennen Sie die Nutzungsbedingungen an.

### Terms of use:

This document is made available under Deposit Licence (No Redistribution - no modifications). We grant a non-exclusive, non-transferable, individual and limited right to using this document. This document is solely intended for your personal, non-commercial use. All of the copies of this documents must retain all copyright information and other information regarding legal protection. You are not allowed to alter this document in any way, to copy it for public or commercial purposes, to exhibit the document in public, to perform, distribute or otherwise use the document in public.

By using this particular document, you accept the above-stated conditions of use.

# **Der ältere Arbeitnehmer – ein vernachlässigtes Subjekt in der Personalentwicklung**

## **Der demographische Wandel und seine Herausforderungen für eine zeitgemäße Mitarbeiterführung**

Margarete Laschalt und Heidi Möller

### **Zusammenfassung**

Experten sind sich einig, dass die Zukunft gesellschaftlicher Arbeitseffizienz in der längeren Beschäftigung älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter liegt. Davon ausgehend, dass die Geburtenrate in den nächsten Jahren nicht drastisch steigen wird und die Zuwanderung ebenfalls begrenzt bleibt, kommt es in den nächsten Jahren zu einer Veränderung der Altersstruktur in der Berufswelt zugunsten älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Ziel dieses Beitrags ist es, die Problematik älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in den Betrieben auszuleuchten, die Vorurteilsstruktur aufzuzeigen, die dem Verbleib älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in den Betrieben entgegensteht, und Vorschläge für eine spezifische Personalentwicklungskonzeption zu machen.

### **Schlagwörter**

Demografische Entwicklung, ältere Mitarbeiter, Personalentwicklungskonzepte.

### **Summary**

*The elder employee – a neglected subject in personnel development.  
The demographic change and its challenges for modern leadership*

It is widely acknowledged by experts that keeping our productivity and work efficiency high will result in a longer stay in active working life for employees. Based on the fact that neither the fertility rate nor migration is expected to rise dramatically in the next couple of years, the age structures in the professional world will change towards older workforces. This article focuses on the difficulties of older employees in companies, discusses prejudices they have to face, and suggests concepts for personnel development that aim at older workforce.

**Key words**

Demographic change, older workforce, personnel development.

„Im Vergleich zur demographischen Katastrophe ist der Zusammenbruch des Kommunismus unwichtig.“  
*Claude Lévi-Strauss*

**D**ominierte in den 90er Jahren in der Arbeitswelt ein Jugendlichkeitswahn, der sich u. a. darin auswirkte, dass sich in Coaching-Prozessen schon 35jährige mit Midlife-Crisis Fragen beraten ließen, so orientiert sich die Arbeitswelt heute (notgedrungen) um. Pensionsreformen legen einen weitaus längeren Verbleib im Erwerbsleben nahe. In Deutschland wird das 67. Lebensjahr als Ausscheidungszeitpunkt gesetzlich verankert, auch über das 70. Lebensjahr als Limit des beruflichen Ausstiegs wird laut nachgedacht. Aufgrund des starken Geburtenrückgangs und des gescheiterten Anwerbens von Arbeitskräften aus dem Ausland (so wurden z. B. von den 20 000 bewilligten Green-cards in Deutschland nur 5 000 in Anspruch genommen) ist ein Arbeitskräftemangel in Deutschland und noch eher in Österreich abzusehen. Schätzungen zufolge wird die Bevölkerung in Österreich noch bis zum Jahr 2030 wachsen und danach schrumpfen (Statistik Austria 2002). Der Anteil der über 60jährigen an der Gesamtbevölkerung wird gleichzeitig kontinuierlich ansteigen, von derzeit ca. 20 Prozent auf mehr als ein Drittel im Jahr 2050. Während sich die Lebenserwartung in den letzten Jahrzehnten erheblich erhöht hat, kam es gleichzeitig zu einer kontinuierlichen Senkung des Pensionsantrittsalters. In Österreich sind derzeit lediglich 29 Prozent der über 55jährigen noch beruflich tätig, in Deutschland sind es 39 Prozent (Volkmer 2004). Es wird zunehmend auf ältere Arbeitskräfte zurückgegriffen werden müssen, weil weniger jüngere zur Verfügung stehen. Die Zuwanderung ist nicht ausreichend groß und die Erwerbstätigenquote von Frauen wird ebenfalls nicht wesentlich ansteigen, insbesondere solange keine geeigneten Rahmenbedingungen, z. B. in Form von ganztägigen Kinderbetreuungsangeboten geschaffen werden.

Fakt ist, dass der zu erwartende Arbeitskräftemangel, der bereits in den nächsten Jahren spürbar werden wird (vgl. Engelbrech 2002, Fuchs u. Thon 2001), vor allem durch die Längerbeschäftigung einheimischer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer wird zu beheben sein. Ein Vorteil dieser Entwicklung ist, dass dadurch der Entwertung der Menschen in Arbeit über 45 Jahren (vgl. Keppelmüller 2004, Lehr 2000) ein Ende bereitet werden muss und die speziellen persönlichen und fachlichen Ressourcen, die ältere Arbeitnehmerinnen

und Arbeitnehmer in den Produktions- und Dienstleistungsbereich einzubringen in der Lage sind, eine andere Wertschätzung erfahren werden. Wir gehen dabei davon aus, dass in erster Linie die Not die Agentin des Umdenkprozesses ist, nicht etwa die Einsicht auf Seiten der Betriebe. Um die gesellschaftliche Leistung weiterhin aufrechterhalten zu können, muss zukünftig die gleiche Produktivität mit weniger und älteren Arbeitskräften erzielt werden. Der Wirtschaft und der öffentlichen Hand muss es gelingen, die Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer weitaus länger als bislang im Arbeitsleben zu halten und ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter stärker als bisher in ihrer Arbeit zu fördern, um das Arbeitskräftepotenzial dieser Mitarbeitergruppe zu nutzen und mit einer älteren Belegschaft leistungsfähig und innovativ zu bleiben.

Dafür stehen aber keinerlei Personalentwicklungskonzepte zur Verfügung. Die Arbeits- und Organisationspsychologie und die Beratungsliteratur legten ihren Schwerpunkt auf Themen der Nachwuchsförderung und der Auswahl neuer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter. Im so genannten „War for Talents“ übertreffen sich Unternehmen gegenseitig mit attraktiven Angeboten für „junge, qualifizierte und engagierte“ Nachwuchstalente. Mit den Herausforderungen der Integration, Förderung und Weiterbildung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer beschäftigte man sich nur wenig. Wenngleich sich aufgrund der aktuellen Relevanz des Themas der „demografischen Veränderungen“ und damit zusammenhängend der „Veränderung der Altersstrukturen in Unternehmen“ bereits immer mehr Forschungsaktivitäten im Bereich „Alter und Erwerbsarbeit“ ausmachen lassen (vgl. Gravalas 1999), gibt es in vielen Bereichen noch erheblichen Forschungsbedarf (siehe z. B. Frerichs u. Maier 2000). Für Wissenschaft und Praxis stellt sich dieses neue Feld somit als gemeinsame Aufgabe.

## Zur Lebenslage älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer

Ältere Arbeitskräfte haben am Arbeitsmarkt bislang größtenteils noch eine nachteilige Stellung gegenüber ihren jüngeren Kollegen. Die Benachteiligung älterer Personen in der Arbeitswelt basiert auf den Annahmen des Defizitmodells und der Gleichsetzung von Alternsprozessen mit nachlassender Leistungsfähigkeit, Flexibilität und Dynamik. Dieses negative Bild des Alterns lässt sich auf verschiedene methodische Fehler in der Durchführung von Untersuchungen zurückführen (vgl. Lehr 2000). Die geistige Leistungsfähigkeit kann z. B. nicht, wie im Defizitmodell postuliert, im Sinne einer allgemeinen Intelligenz gemessen werden. Die unterschiedlichen psychischen Funktionen und Fähigkeiten entwickeln sich im Lebenslauf auf unterschiedliche Weise

und erreichen zu unterschiedlichen Zeitpunkten ihren Höhepunkt. Dies zeigt sich z. B. in der Unterscheidung zwischen „fluider“ und „kristalliner“ Intelligenz (Horn u. Catell 1966). Schaie (1996) stellte in seiner Seattle-Längsschnittuntersuchung fest, dass die wichtigsten mentalen Fähigkeiten bis zur Mitte des achten Lebensjahrzehnts stabil bleiben. Wesentlichere Veränderungen im hohen Alter wurden nur in nicht-alltagsrelevanten Bereichen festgestellt, die weniger Bedeutung für die betreffende Person hatten und während des Lebenslaufs weniger geübt wurden. Schaie fasst die wichtigsten Erkenntnisse aus seiner Längsschnittstudie zur Entwicklung der Intelligenz in folgenden Punkten zusammen (vgl. Faltermaier et al. 2002, 188 f.):

1. Eine allgemeine Verminderung verschiedener intellektueller Funktionsbereiche scheint ab dem 8. Lebensjahrzehnt einzusetzen.
2. Im hohen Alter sind Leistungsvermindernungen insbesondere in geschwindigkeitsgebundenen und wahrnehmungsabhängigen Fähigkeiten beobachtbar.
3. Unabhängig vom Lebensalter scheint eine Verminderung der Intelligenz stark mit Herz- und Kreislauferkrankungen sowie mit ungünstigen Bedingungen in der räumlich-sozialen Umwelt zusammenzuhängen.
4. Das methodische Vorgehen des Vergleichs verschiedener Altersgruppen beeinflusst das Bild der Altersveränderungen maßgeblich. Querschnittsuntersuchungen zeigen eher ein ungünstigeres Bild für ältere Menschen, da Unterschiede in den Rahmenbedingungen wie bspw. geringere Schulbildung nicht berücksichtigt werden. In Folge von Längsschnittuntersuchungen wird dagegen eher ein günstiges Bild von den Intelligenzleistungen im Alter gezeigt, da die Längsschnittstichprobe durch die hohe Zahl der drop outs mit niedrigen IQ zunehmend positiv selektiert wird.
5. Die Umweltbedingungen und deren Stimulierungsgehalt spielen bei der Intelligenzentwicklung bis weit in das sechste Lebensjahrzehnt eine wichtige Rolle.
6. Die Einflüsse verschiedener Alterskohorten sind für die Unterschiede in den Intelligenzleistungen bedeutender als die Alterseffekte.

Diese Ergebnisse zeigen, dass während des gesamten Berufslebens Entwicklungspotenziale vorhanden sind und dass eine Diskriminierung aufgrund des Alters unzulässig ist. Ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer sind aber im Verlaufe ihres Berufslebens verschiedenen Risiken ausgesetzt, die zu einer Abnahme ihrer Leistungsfähigkeiten führen können und somit eine Schlechterstellung dieser Arbeitnehmergruppe am Arbeitsmarkt zur Folge haben. Die Hauptrisiken älterer Arbeitskräfte sind nach Naegele (1992) das Gesundheits- und das Dequalifikationsrisiko. Das Gesundheitsrisiko ist je nach Arbeitsbereich und Arbeitssituation unterschiedlich auf verschiedene Gruppen von Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern verteilt und kommt besonders im Bereich körperlicher Tätigkeit zum Tragen. Durch eine Beanspruchung der Arbeitskraft im Laufe des Berufslebens wird die Arbeitskraft „vernutzt“ und ist im Alter einem höheren Gesundheitsrisiko ausgesetzt. Die Risiken sind allerdings je nach Produktionsregime (Rosenow u. Naschold 1994) unterschied-

lich. Besonders „tayloristische Regimes“ führen zu einem hohen körperlichen Verschleißrisiko der Arbeitskräfte. Ebenso kommt es auch in der „diversifizierten Qualitätsproduktion bzw. Dienstleistung“ zu einem langfristigen körperlichen Abbauprozess und zu psychischer Überforderung. In „innovationsorientierten Regimes“ bestehen die berufsbedingten Risiken in erster Linie in einem psychischen Verschleißrisiko und in der Überforderung der Arbeitskräfte. In der Arbeitswelt hat in den vergangenen Jahrzehnten eine Entwicklung weg von der körperlichen Arbeit eingesetzt. Diese Verschiebung zugunsten geistiger Tätigkeit wird sich noch weiter fortsetzen und so das Gesundheitsrisiko im Sinne eines Verschleißrisikos zumindest in einzelnen Bereichen verringern. Ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer haben jedoch häufig einen Qualifikationsnachteil gegenüber jüngeren. Die Gründe hierfür liegen u. a. in einem einseitigen Einsatz der Arbeitskraft während der Berufslaufbahn, so dass sich die Arbeitskraft sehr stark auf einen Fachbereich spezialisiert und kaum mehr für andere Arbeitsgebiete eingesetzt werden kann. Die Beteiligung an der beruflichen Weiterbildung nimmt im Regelfall mit zunehmendem Alter ab, ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sind gegen Ende ihres Berufslebens kaum mehr an Weiterbildungen beteiligt. Dies lässt sich teilweise auf eine mangelnde Motivation der älteren Arbeitskräfte selbst, teilweise aber auch auf Kostenkalküle der Unternehmen zurückführen. Es liegt aber in der Verantwortung der Unternehmen, rechtzeitig dafür zu sorgen, dass alle Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter durch eine kontinuierliche Beteiligung an der Weiterbildung mit einem Wissens- und Qualifikationsstand ausgestattet sind, der eine entsprechende Arbeitsleistung ermöglicht, so dass das Unternehmen mit seiner (u. U. auch älteren) Belegschaft wettbewerbsfähig bleibt.

Auer (1996) stellt in seiner Untersuchung zur Beschäftigungsproblematik älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in Tirol fest, dass „ältere“ Menschen bereits ab dem 40. bis 45. Lebensjahr Probleme haben, am Arbeitsmarkt eine Anstellung zu finden. Als Hauptgründe für diese Anstellungsschwierigkeiten nannten die befragten Personalleiter die zu erwartende geringe Anpassungsfähigkeit bzw. Flexibilität, die zu hohen kollektivvertraglichen Löhnen und Gehältern sowie ein erhöhtes Krankheitsrisiko und eine erwartete geringere Belastbarkeit.

Ähnlich liegen auch die Ergebnisse unserer Untersuchung. In einer Expertenbefragung<sup>1</sup> (Laschalt, in Vorb.) haben wir Tiroler Personalverantwortliche zu den Auswirkungen der demografischen Veränderungen auf ihr Unternehmen und den sich daraus ergebenden Herausforderungen für die Personalarbeit befragt. Hier werden als wichtigste Problembereiche älterer Arbeits-

---

<sup>1</sup> In einer Untersuchung wurden Personalverantwortliche als Expertinnen und Experten der betrieblichen Auseinandersetzung mit demografischen Veränderungen interviewt (Meuser u. Nagel 1991). Die Datenerhebung erfolgte mittels teilstrukturierter Interviews (vgl. Hopf 1991, Witzel 1985), ausgewertet wurde nach der Globalauswertung (vgl. Legewie 1994).

kräfte ebenfalls die vergleichsweise hohen kollektivvertraglichen Kosten sowie allgemein die Regelungen zum Arbeitnehmerschutz genannt, die dem Unternehmen weniger Flexibilität und Gestaltungsspielraum erlauben als bei jüngeren Arbeitskräften. Regelungen, die eigentlich dazu gedacht waren, ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu schützen, erweisen sich mitunter als Bumerang und wirken sich nachteilig für diese aus. Als weitere Problembereiche bei älteren Arbeitskräften werden eine abnehmende Flexibilität und eine geringere körperliche Belastbarkeit gesehen. Diese Faktoren hängen aber sehr stark vom Einsatzbereich der Arbeitskraft während der Berufslaufbahn ab und kommen dort zu Tragen, wo hauptsächlich körperlich belastende Tätigkeiten und Routinetätigkeiten ausgeführt werden. Teilweise wird darauf hingewiesen, dass sich ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer in ihrer Arbeitssituation stärker überfordert fühlen. Mehrfach wird in der Befragung die Gefahr einer geringeren Flexibilität im Alter genannt. Neben einer verminderten „geistigen“ Flexibilität und Veränderungsbereitschaft wird dabei auch eine geringere geografische Flexibilität gesehen, da ältere Menschen stärker in gefestigte Lebens- und Familienstrukturen eingebunden seien. Qualifikationsdefizite bei älteren Arbeitskräften werden jedoch kaum angesprochen. Das Thema der Weiterbildung im Alter wird von den Befragten insgesamt als wichtig erachtet, wobei jedoch eine aktive Förderung der Weiterbildung seitens des Betriebs kaum erkennbar ist.

Das große Potenzial älterer Arbeitskräfte wird von den befragten Personalverantwortlichen neben dem fachlichen Wissen und der langen Berufserfahrung vor allem in einer allgemeinen höheren Lebenserfahrung gesehen, die sie inner- und außerhalb ihres Berufslebens gesammelt haben. Nach Ansicht einzelner Personalverantwortlicher zeichnet ältere Arbeitskräfte aus, dass sie beständiger und verlässlicher sind und unter Stress weniger impulsiv, sondern eher „bedächtig“ und „abgeklärt“ reagieren. Generell erachten die befragten Personalverantwortlichen ältere Arbeitskräfte als wertvoll für das Unternehmen. Mögliche Nachteile in der physischen Qualifikation und Geschwindigkeit gegenüber jüngeren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern würden nach ihrer Ansicht durch die größere Routine und Erfahrung aufgewogen. Eine Antworttendenz in Richtung sozialer Erwünschtheit ist allerdings bei einem methodischen Vorgehen dieser Art nicht vollständig auszuschließen, insbesondere wenn man die Daten zur Beschäftigungssituation älterer Arbeitskräfte (so z. B. Auer 1996) betrachtet.

## Was haben die Unternehmen von der Längerbeschäftigung älterer Arbeitskräfte?

Längst ist die Zeit vorbei, in der Älterwerden nur in einem Defizitmodell gedacht wurde, unter der Perspektive von Leistungs- und Intelligenzabbau, sozialer Vereinsamung und körperlichem Verfall. Die vielfältigen Prozesse des Alters und Alterns werden heute als individueller Selbstentwurf und kreativer Schöpfungsakt begriffen. In diesem Zusammenhang ist es auch notwendig zu thematisieren, wie diese Veränderungen für Unternehmen nutzbar gemacht werden können. Dieser Aspekt wird umso wichtiger, wenn man bedenkt, dass die Löhne und Gehälter im Verlaufe des Berufslebens ansteigen und ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter für das Unternehmen teurer sind. An dieser Stelle soll der Benefit fokussiert werden, den die Unternehmensseite durch die Beschäftigung Älterer verbuchen könnte. Wir gehen davon aus, dass, basierend auf den Erkenntnissen der Alternsforschung, Entwicklungs- und Leistungspotenziale bis ins höhere Alter hinein vorhanden sind. Wenn diese Potenziale während des gesamten Berufslebens genutzt und weiterentwickelt werden können und mögliche Veränderungen in der Leistungsfähigkeit bei der Gestaltung der Arbeitsaufgabe und des Arbeitsplatzes berücksichtigt werden, kann das Unternehmen die Arbeitskraft seiner Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter während des gesamten Berufslebens gewinnbringend nutzen und zudem auf spezifische Stärken Älterer zurückgreifen. Die Stärken im Alter lassen sich nach Heuft, Kruse und Radebold (2000) mit den Begriffen „Fachkompetenz“ und „Daseinskompetenz“ fassen.

*Fachkompetenz* wird hier gefasst als Fähigkeiten und Fertigkeiten zum effektiven Umgang mit beruflichen Herausforderungen. Hier sind z. B. die bereichsspezifischen Fachkompetenzen zu nennen. Dass hier einiges „Gold zu schöpfen“ ist, lässt sich daran ablesen, dass das Expertenwissen älterer Menschen in Programmen wie „Kompanie des guten Willens“, „Senioren-Experten-Service“ für den Aufbau Ost, Senior-Consulting-Programme in der Entwicklungshilfe, in der EU-Osterweiterung, in Partnerschaftsstiftungen zwischen Existenzgründern und Unternehmern im Ruhestand (IHK-Programm) systematisch abgerufen wird. Fachkompetenzen, die im Laufe eines langen Berufslebens erworben wurden, sollen in diesen Arrangements sozial nutzbar gemacht werden, individuelle Potenziale fließen somit in den produktiven gesellschaftlichen Potenzialaufbau ein. Auch einzelne Unternehmen holen von Zeit zu Zeit leitende Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die bereits berentet sind, zur Unterstützung für spezifische Aufträge oder für „Spezialaufgaben“ für einen begrenzten Zeitraum zurück. Hintergrund dieser Unternehmensstrategie sind die breit angelegten beruflichen Erfahrungen und vor allem die Schlüsselqualifikationen, über die ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer verfü-



gen. Sie sind qualifiziert, beratend bei der Neuorganisation betrieblicher Abläufe, bei der Verbesserung innerbetrieblicher Kommunikation sowie bei der Einarbeitung junger Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter tätig zu sein.

Klemp und McClelland (1986) filterten in ihrer Untersuchung der Expertise älterer Manager acht Bereiche beruflicher Fachkompetenzen heraus, die auch allgemein als Stärken älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter interpretiert werden können (zitiert nach Heuft, Kruse u. Radebold 2000, 51):

1. Planung, kausales Denken (z. B. Entwicklung von Strategien zum effektiven Umgang mit neuen beruflichen Anforderungen sowie Personalentwicklung)
2. Synthetisches und konzeptuelles Denken (z. B. Identifikation der wichtigen Merkmale eines Arbeitsablaufs)
3. Aktive Informationssuche zum besseren Verständnis möglicher Probleme bei einzelnen Arbeitsabläufen und möglicher Ursachen dieser Probleme
4. Bedürfnis nach Einflussnahme
5. Direkte Einflussnahme (z. B. problem- und ergebnisorientierte Gespräche mit Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter)
6. Kooperations- und Teamfähigkeit (z. B. Delegation spezifischer Aufgaben und Entscheidungen an Mitarbeiter sowie systematisches Abrufen der erzielten Ergebnisse)
7. Symbolische Einflussnahme durch Vorbild-Funktion
8. Selbstvertrauen und hohe berufliche Motivation

Ein zweiter Aspekt ist der Stellenwert der so genannten *Daseinskompetenzen*. Damit sind Fähigkeiten und Fertigkeiten gemeint, die zur Bewältigung von Aufgaben, Anforderungen, Belastungen und Konflikten dienen, sowie die kreative Nutzung von Lebensmöglichkeiten. Daseinskompetenz meint Lebenswissen, das wiederum in *Faktenwissen* und *Strategiewissen* unterteilt werden kann. Faktenwissen beinhaltet auch das Wissen über die jeweiligen unterschiedlichen Entwicklungsaufgaben in den unterschiedlichen Lebensphasen. Strategiewissen stellt eher den Wissenspool über Daseinstechniken, wie der Selbstreflexivität, der bewussten und reflektierten Auseinandersetzung mit Entwicklungsaufgaben, dar. Diese Techniken bilden die Grundlage für die sogenannte psychische Widerstandskraft, die Resilienz (Nutzung sowohl externaler als auch internaler Ressourcen, vgl. Werner u. Smith 1982), die sich im Aufrechterhalten oder Wiederherstellen der psychischen Anpassung bei hohen Belastungen widerspiegelt. Diese Widerstandsfähigkeit, die sich ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer im Laufe ihrer Berufstätigkeit erworben haben, kann ebenfalls im Sinne der unternehmerischen Produktivität interpretiert werden. Gelassenheit im Alter (Jaeggi 2003) prädestiniert z. B. zur Vorbildfunktion im Betrieb. Selbstreflexivität ist unstrittig *die* Kompetenz in Zeiten entgrenzter Arbeitswelt und sich rasch wandelnder Systemumwelten. Die Reife der Persönlichkeit eines älteren Arbeitnehmers kann auch als Ausdruck dafür betrachtet werden, wie Versagungen, Fehlschläge und Enttäuschungen im Laufe einer beruflichen Karriere produktiv gewendet wurden. Die

nicht eingetretene Beförderung, die Bewältigung des Karriereplateaus (vgl. Möller u. Volkmer, im Druck), kann mit Gefasstheit und Abgeklärtheit statt mit Protest und Verhärtung verarbeitet werden. Die Art der psychischen Auseinandersetzung mit Krisen und Stolpersteinen beruflicher Karrieren kann in Betrieben durchaus unterstützende „Vaterfunktion“ haben, an der es oftmals fehlt. Voraussetzung dafür ist aber sowohl die Änderung der kollektiven Repräsentationen des Alters, der diesbezüglichen Einstellungen und der gesellschaftlichen Altersbilder (Walter, in Vorb.), zu dem auch die Betriebe beitragen müssen, damit aus einer Alterskurve auch eine Reifungskurve wird.

Die Weisheitsforschung des Berliner Max-Planck-Instituts (Baltes u. Smith 1990) zeigt die Bedeutsamkeit der Weitergabe des erworbenen Wissens an die nachfolgenden Generationen. Das gilt insbesondere für die Arbeitswelt, die von dieser Ressource – vielleicht auch aus Mangel an Problembewusstsein – bisher viel zu wenig Gebrauch macht. Wissen über zeitliche und lebensweltliche Kontexte, in die Lebensprobleme von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eingebettet sind, Wissen um die Relativität von Werten und Zielen, die Fähigkeiten, mit Unsicherheiten und Ungewissem umzugehen, unterliegen keinem altersbedingtem Abbau, sondern weisen – wie o. g. Studie zeigt – ein hohes Maß an Stabilität auf, welche mit dem Alter sogar teilweise zunimmt.

Das Ausscheiden älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bedeutet einen Abfluss des Know-hows für das Unternehmen; informelles aber auch anderes nicht dokumentiertes oder dokumentierbares Wissen ist nicht mehr greifbar und muss oft aufwendig rekonstruiert werden. Das gilt insbesondere für das so genannte „tacit knowledge“, das man sich so „nebenbei“ im Arbeitsprozess aneignet und das oft wichtiger ist als die formale Qualifikation. Ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer verfügen oft über sehr gut organisierte, bereichsspezifische Wissenssysteme (neben dem Faktenwissen auch das unverzichtbare Handlungswissen, vgl. Heuft, Kruse u. Radebold 2000, 66). Dem kommt in Zeiten des Transformationsprozesses von einer Industrie- zu einer Wissens- bzw. Dienstleistungsgesellschaft besondere Bedeutung zu. Neben dem Erfahrungswissen verliert ein Unternehmen unter Umständen auch lang gepflegte Kundenbeziehungen, die an die Person des ausscheidenden Mitarbeiters gebunden waren. Aber auch ihre effektiven Problemlöse-, Lern- und Gedächtnisstrategien sind bestens geeignet für die Lösung komplexer, kognitiver Probleme.

Dem gegenüber steht aus Sicht der Personalverantwortlichen die bereits erwähnte erwartete Verringerung der Flexibilität im Alter. Neue Technologien machen oft Angst, und an dieser Stelle zeigen ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer auch objektiv eine verminderte Anpassungsfähigkeit (vgl. Auer 1996). Es ist jedoch weniger die Anzahl der Lebensjahre, die als Indikator für ein mangelndes Interesse an technischen Herausforderungen gesehen werden kann. Vielmehr ist dieser Unterschied auf das Bildungsniveau und die zur Verfügung stehenden Qualifizierungsmöglichkeiten zurückzuführen. An der

Stelle haben viele Unternehmen einen blinden Fleck, da sie vor allem in die Fort- und Weiterbildung jüngerer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer investieren.

Kompetenz speist sich nicht nur aus der personenorientierten, selbstverantwortlichen Perspektive, sondern ist auch Resultat einer mehr oder weniger stimulierenden Umwelt. Stellt die Umwelt keinerlei Anforderungen mehr, da z. B. die mentalen Modelle der Personalverantwortlichen folgende Inhalte haben: „Ältere können das nicht mehr lernen. Mit 40 Jahren ist Schluss“, wird nichts für den Erhalt und die Förderung der Kompetenzen älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer getan, dann folgt dieses gesellschaftliche Stereotyp dem Prinzip einer sich selbst erfüllenden Prophezeiung. Obwohl in der Altersforschung die negativen Altersstereotype widerlegt werden konnten, sind sie im Berufsalltag bis heute noch weit verbreitet, wenngleich auch ein leichter Trend zur Revision erkennbar ist (vgl. Heckhausen 1990). Wir beobachten in der Arbeitswelt auf der einen Seite einen Jugendwahn in Betrieben, der dazu führt, dass Menschen Ende Dreißig im Sinne einer „freiwilligen“ Selbstbegrenzung schon das Ende jedweder Entwicklung antizipieren. Auch objektiv wird in vielen Betrieben massiv Druck ausgeübt, in die frühzeitige Pensionierung zu gehen. Auf der anderen Seite finden wir die Wertschätzung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer, wie sie in o. g. Projekten wie dem Senior-Consulting sichtbar wird. In einigen Firmen werden spezifische Angebote für die „Generation 50 plus“ unterbreitet, die im Grunde der Stereotypenbildung entgegensteuern könnten. Die Unternehmensrealität zeigt jedoch oft einen – möglicherweise ungewollten – Negativeffekt. Diese oft hochqualifizierten Angebote der Personalentwicklungs-Abteilung anzunehmen, führt u. U. zur sekundären Stigmatisierung der Teilnehmerinnen und Teilnehmer, pervertiert sich zum internen Label als „Loser“. Hier bleibt nur zu hoffen, dass sich die oben gekennzeichnete Not, sich älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zu bedienen, zu einer anderen Akzeptanz der jetzt bestehenden und noch zu entwickelnden Angebote wendet.

Es lässt sich zeigen, dass die Bekämpfung des Defizitmodells des Alters auf der bewussten Ebene, im Bereich der Einstellungen (das Unbewusste erreichen wir ja bekanntermaßen nur schwerlich) von hochgradig praktischer Relevanz für die Unternehmen ist. Es sind Bewertungsfragen, die anstehen, das Überdenken von Vorurteilen gegenüber älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmern, um zu einer vorausschauenden Personalplanung zu gelangen. Auch ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer brauchen immer wieder neue Herausforderungen, um ihre Leistungsfähigkeit und Leistungspotenziale zu spüren. Nur dann kann auch das Unternehmen auf der anderen Seite die Vorzüge Älterer, ihre hohe Zuverlässigkeit und berufliche Erfahrung, ihre hohe Arbeitsmoral für sich nutzen.

Die Erwartung vom Entwicklungsgewinn im Alter zeigt sich bei den Betroffenen abhängig vom Erwerbstätigenstatus. Das berufliche Engagement bei

Angehörigen höherer sozialer Schichten ist weitaus deutlicher ausgeprägt. Bekanntermaßen dominieren in unteren Statusgruppen auch andere Denkstile: „Ich kann nichts verändern. Ich kann nichts gestalten“, hier herrscht eine geringe Kontrollüberzeugung vor. Die Bedeutung der berufsbezogenen Statusbiographie zeigt u. a. die Tatsache, dass die Entscheidung für eine Frühberentung nach einer Krankheit bei Arbeiterinnen und Arbeitern höher ausgeprägt ist. Beamte/Selbständige/Angestellte in besserer sozialer Statuslage wählen eher die Berufsrückkehr z. B. nach einer Bypassoperation (Gerhardt 1998). So definieren leitend tätige Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter Arbeit eher als Teil ihrer Selbstverwirklichung, verfügen über ein höheres Maß an Arbeitszufriedenheit durch erkämpfte oder zugewiesene Freiräume. Daraus leitet sich ab: Wenn auch für viele der älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer innerhalb des Unternehmens kein Hierarchieaufstieg möglich ist, so ist es dennoch im Rahmen der Gestaltungsfreiräume von Unternehmen eine Option, neue Arbeitsformen und neue Rahmenbedingungen anzubieten, um die Motivation älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer aufrechtzuerhalten, zu unterstützen und zu fördern. Arbeitszufriedenheit korreliert mit den gegebenen Handlungsspielräumen und dem Wegfall tayloristischer Trennung von Planungs-, Fertigungs- und Kontrollmaßnahmen (vgl. Sichler 2005). Diese Tendenz der Dezentralisierung und Divisionalisierung unternehmerähnlicher Tätigkeiten fügt sich in die Veränderungen der modernen Arbeitswelt und in das Konzept des Arbeitskraftunternehmers (Pongratz u. Voß 2003) ein.

Daraus folgt, dass die Betrachtung älterer Arbeitskräfte differenziert nach unterschiedlichen „Altersmilieus“ erfolgen muss. Je nach Lebenssituation, beruflichem Eingebundensein, Arbeitstätigkeit und -umfeld, beruflicher Stellung, etc. ergeben sich für älter werdende Arbeitskräfte jeweils unterschiedliche Wahrnehmungen und spezifische Probleme in der Arbeitssituation. So ist es auch nicht verwunderlich, dass Untersuchungen zur Leistungsfähigkeit im Alter zu keinem eindeutigen Ergebnis kommen. Je nach Betriebs- und Arbeitssituation können keine Leistungsunterschiede zwischen älteren und jüngeren Arbeitskräften, eine Zunahme der Leistungsfähigkeit im Alter oder auch eine Abnahme der Leistungsfähigkeit festgestellt werden (vgl. Lehr 2000).

### **Erste Ansatzpunkte zur Etablierung einer spezifischen Personalentwicklungskonzeption für ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer**

**A**ngesichts der demografischen Entwicklungen und der damit zusammenhängenden Veränderung der Altersstrukturen der Belegschaften

sind die derzeit verbreiteten Personalentwicklungskonzepte in Unternehmen zu überdenken. Aufgabe der Personalentwicklung ist es, das vorhandene Mitarbeiterpotenzial für das Unternehmen zu formen und optimal nutzbar zu machen und für die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter entsprechende Rahmenbedingungen für eine zufriedenstellende und motivierende Arbeitsituation zur Verfügung zu stellen. Personalentwicklung darf dabei nicht nur auf die Ebene der Entwicklung der einzelnen Person z. B. in Form von Weiterbildung reduziert werden, sondern muss auf verschiedenen Ebenen erfolgen. Das bedeutet, neben Konzepten, die die Entwicklung der einzelnen Person fokussieren, sollte Personalentwicklung auch auf Gruppen- (interpersonaler) sowie auf gesamtorganisationaler (apersonaler) Ebene stattfinden (Neuberger 1994).

Um momentanen und zukünftigen Anforderungen gerecht zu werden, muss auch bei älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verstärkt in die Qualifikation und die Gesundheit investiert werden. Die betriebliche Gesundheitsförderung ist u. a. ein wichtiger Stellhebel, um die (körperliche) Leistungsfähigkeit bis ins Alter hinein zu erhalten und zu fördern. Auf die unterschiedlichen arbeitspsychologischen Ansatzpunkte (vgl. z. B. Heckhausen 2000) im Rahmen der Personalentwicklung sei hier aber nur am Rande hingewiesen. Da das Wissen immer schneller veraltet, ist die berufliche Weiterbildung besonders für ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer immer wichtiger, um auch eine gewisse Mobilität und Flexibilität während der gesamten Berufslaufbahn erhalten zu können. Die Bildungskurve vieler Arbeitskräfte verläuft derzeit degressiv, d. h. mit zunehmendem Alter sinkt die Teilnahme an Weiterbildungsangeboten. Für die Personalentwicklung in Unternehmen stellt sich dabei nicht nur die Herausforderung, die in Zukunft benötigten Qualifikationen rechtzeitig zu bestimmen, sondern auch Lernbereitschaft, Motivation und Flexibilität während der gesamten Berufslaufbahn zu fördern. Das Unternehmen sowie die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter müssen gleichermaßen bereit sein, auch in späteren Jahren Maßnahmen der Qualifizierung und Weiterbildung zu ergreifen bzw. anzubieten. Bei der Weiterbildung ist darauf zu achten, dass Lernsituation und Lernumgebung gegebenenfalls den älteren Menschen angepasst werden sollten. Daneben müssen auch die Arbeitsplätze so gestaltet werden, dass durch die Tätigkeitsanforderungen verschiedene Qualifikationen regelmäßig angewandt werden und das Lernvermögen kontinuierlich aktiviert wird. Vor allem für ältere Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter kann beispielsweise durch einen *systematischen Tätigkeitswechsel* (Keppelmüller 2004) eine zu hohe Spezialisierung oder eine Stagnation des Wissens vermieden werden. Zudem kann durch einen systematischen Tätigkeitswechsel auch einseitigen (körperlichen oder psychischen) Belastungen vorgebeugt werden.

Der Wechsel von Arbeitsplätzen im Sinne einer *Job Rotation* hilft präventiv gegen die Etablierung defensiver Routinen (Argyris u. Schön 1999) innerhalb des Unternehmens. Zudem stellt die Job Rotation eine Art „internes Bench-

marking“ dar. Anregungen und Ideen fließen später in den „Stammarbeitsplatz“ ein. Die berühmten (und berüchtigten) „Fünf-Jahrespläne“ haben sich dabei als eine sinnvolle Taktung gegen Routinen erwiesen. Gerade in Hinblick auf eine alternde Belegschaft kann auf diese Weise eine zu hohe Spezialisierung frühzeitig vermieden und einseitige körperliche Beanspruchung reduziert werden (vgl. Keppelmüller 2004). Durch *Job Enlargement* werden mehrere gleiche oder ähnliche Arbeitsaufgaben aneinandergereiht und damit der Aufgabenumfang vergrößert. Die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wechseln hierbei nicht ihren Arbeitsplatz, vielmehr werden verschiedene Tätigkeiten zusammengefasst und damit der Entscheidungs- und Kontrollspielraum erweitert. Ähnlich das Konzept des *Job Enrichment*, wobei diese Maßnahme einen qualitativen, nicht nur quantitativen Sprung im Hinblick auf mehr Verantwortung und Handlungsspielraum bei der Erledigung von Arbeitsaufgaben bedeutet. Insbesondere macht es Sinn, die Arbeitsrolle in Hinblick auf eine Lehr- oder Mentorenfunktion zu erweitern, die als definierter Teil der Arbeitsaufgabe zu hoher Zufriedenheit älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter führt und den Wissenstransfer zwischen den Generationen fördert, der wiederum dem Unternehmen zu Gute kommt. Die Erweiterung der Arbeitsrolle älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer führt zur Erhaltung der „employability“ (Beschäftigungsfähigkeit), für die Unternehmen sowie Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer gleichermaßen Verantwortung tragen (vgl. Kieselbach u. Mader in diesem Heft). Mitverantwortliches Leben im Betrieb kann auch bedeuten, sozial anerkannte und sozial produktive neue Rollen zu finden. Hier sehen sich Betriebe vor der Lösung der Aufgabe eines tragfähigen gegenseitigen Befruchtungsverhältnisses mehrerer Generationen in einem Unternehmen (vgl. Keppelmüller 2004).

Umfassendere Vollzüge (Hacker 1998) in der Arbeitstätigkeit bietet auch die Übertragung einer *Projektleitung* als Führungsfunktion auf Zeit. Hier geht es um eine Aufgabe, die intellektuelles Erfassen und Bewältigen komplexer Probleme erfordert, die jeweils auch sehr persönlich gestaltet werden muss. Eigene Interpretationswege sind gefragt und persönlich geprägte Lösungswege werden wichtig. Im Anschluss daran, nach Abschluss des Projekts, geht der Mitarbeiter wieder zurück „ins Glied“. Eine Anreicherung und Varianz des Arbeitsprofils auf Zeit mag Stimulanz genug sein, um die Motivation aufrechtzuerhalten, da eine erhöhte Flexibilität, einhergehend mit höheren Entscheidungs-, Gestaltungs- und Handlungsspielräumen gefordert und auch gewährt wird. Dabei ist darauf zu achten, dass die sozialen und technischen Aspekte des veränderten Produktionsprozesses auch durchschaubar und geistig nachvollziehbar sind, soll heißen, die Potenziale der in Frage kommenden älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sorgsam berücksichtigt werden (demands-control-model, vgl. Karasek 1979). Auf die besondere psychische Anforderung, die Gestaltung der Fremdheit in einem Projektteam, die nach Abschluss der Aufgabe anstehende Trennungsarbeit sei hier nur kurz verwiesen. „Hohe

Anforderungen führen nicht zu gesundheitskritischen Beanspruchungen, solange Tätigkeitsspielräume eingeräumt werden“, konnte Hacker (1998, 132) zeigen. Aus der Stressforschung weiß man, dass eher chronische Unterforderung psychosomatisch krank macht, oder aber hohe Anforderungen einhergehend mit wenig Tätigkeitsspielraum.

Auf der Teamebene kann eine Bereicherung der Arbeitssituation und eine stimulierende Arbeitsumgebung beispielsweise durch die Einführung *teilautonomer Arbeitsgruppen*, die die soziale Dimension des erweiterten Interaktionsspielraums berücksichtigen und für mehr kommunikative Selbstbestimmung sorgen (Ulich, Großkurt u. Brüggemann 1973), erreicht werden. Teilautonome Arbeitsgruppen gehen einher mit horizontaler Vielfalt und einer Erweiterung von Arbeitstätigkeiten, sowie einem höheren Ausmaß sozialer Beziehungsmöglichkeiten. So ist es auf interpersonaler Ebene auch wichtig, eine Kooperation der Generationen zu fördern. Als wichtiges Kapital älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer werden immer wieder das Erfahrungs- und das Fachwissen genannt (siehe z. B. Auer 1996, Laschalt, in Vorb.). Durch *altersgemischte Arbeitsgruppen* (Keppelmüller 2004) kann einerseits das Erfahrungswissen älterer Arbeitskräfte und andererseits aktuelles Wissen jüngerer, z. B. aus der Berufsausbildung, koordiniert und weitergegeben werden. Wenn das Wissen und die Erfahrung älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter wertgeschätzt werden, sind diese in der Regel gerne bereit, dieses Wissen dem Unternehmen und ihren jüngeren Kollegen bereitzustellen, so dass bei einem Ausscheiden im Zuge der Pensionierung dieses Wissen nicht verloren geht. Wenn diese Wertschätzung nicht vorhanden ist, wenn keine Zusammenarbeit zwischen den Generationen besteht, sondern sich die Älteren eher auf dem Abstellgleis des Unternehmens fühlen, ist es schwierig, dieses Wissen nutzbar zu machen und ins Unternehmen zu transferieren. Durch die Zusammenarbeit von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern verschiedener Altersgruppen mit unterschiedlichen Fähigkeiten können auch mögliche körperliche Einschränkungen Älterer durch andere Eigenschaften wie Erfahrung oder Problemlösungskompetenz kompensiert werden. So wird zur Zeit bei Volkswagen experimentiert, indem man Führungstandems „alter Hase und Novize“ als Spezialform des Mentoring von Nachwuchsführungskräften schafft und auf diese Weise auch Synergien im intergenerativen Wissensmanagement unterstützt. Vorzug dieses Modells ist, dass das Unternehmen die bestehenden kommunikativen Barrieren intergenerativen Wissenstransfers damit quasi „natürlich“ unterläuft.

Um eine Zusammenarbeit zwischen den Generationen zu fördern und einen Austausch des Wissens zu ermöglichen, ist es notwendig, auch auf gesamtorganisationaler Ebene die dafür erforderlichen Rahmenbedingungen zu schaffen. Wenn in der Unternehmenskultur nicht die entsprechenden Werte verankert sind, die einen Austausch von Wissen fördern und eine Zusammenarbeit der verschiedenen Altersgruppen ermöglichen, werden diese Ansätze scheitern. Die Einleitung kultureller Wandlungsprozesse in Richtung einer offenen,

kommunikativen, kreativen und vertrauensvollen Unternehmenskultur ist notwendig, um eine intergenerative Kommunikation und Zusammenarbeit zu ermöglichen. In der Frage der intergenerativen Kommunikation in der Arbeitswelt gibt es noch einen großen Forschungsbedarf. Die Überlegungen müssen soweit gehen, auch eine Neugestaltung der *hierarchischen Konfigurationen* in den Unternehmen zu überdenken, um die Zusammenarbeit altersgemischter Gruppen zu fördern, neue Möglichkeiten der *Laufbahngestaltung und Karriereplanung* bereitzustellen und um zu vermeiden, dass Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter bereits relativ früh Karriereplateaus erreichen und kaum mehr Perspektiven für eine weitere berufliche Herausforderung im Unternehmen haben.

Durch das Überdenken der üblichen *Lebensarbeitszeitmodelle* und das Anbieten flexibler Verteilungsmuster von Arbeits- und Freizeit, Familien- und Weiterbildungsphasen während der gesamten Berufslaufbahn ist es möglich, lebenszyklisch Zeitbedürfnisse und -präferenzen sowie Lebenslagenorientierungen der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter zu berücksichtigen. Im Sinne einer Burnout-Prophylaxe ist es das Ziel, dass die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter nach einer Phase der Arbeitsunterbrechung oder der Weiterbildung gestärkt und erneut engagiert ins Unternehmen zurückkehren. Der Ausstieg für ein Jahr, das so genannte *Sabbatical*, oder die kleinere Ausführung davon, der *Monat der Besinnung*, bieten den Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern eine Möglichkeit der Abwechslung, ohne die Arbeitsstelle aufgeben oder wechseln zu müssen, um Zeit für Weltreisen, Hobbys, Kinder und Enkelkinder, Weiterbildung oder Hausbau zu haben. Auch angesparte Überstunden in Stoßzeiten können als Weiterbildungsurlaube in ruhigeren Zeiten genutzt werden. Es bieten sich auch Tätigkeiten im Sinne des Gemeinwohls an, wie Public Private Partnerships (PPP), die von staatlicher Entwicklungspolitik subventioniert werden und sich gerade im Aufbau befinden. Das Know-how der älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer wird weltweit in Projekten gebraucht und zukünftig gefördert, ohne dass jemand die Entscheidung treffen muss, ganz seinen Arbeitsplatz aufzugeben und das Heimatland für Jahre zu verlassen. PPPs stellen eine Idee für ganze Betriebe dar, Partnerschaften mit branchenähnlichen Betrieben in der dritten Welt aufzunehmen. Da Konsens darüber herrscht, dass Normalarbeitsverhältnisse beruflichen „Patchwork-Biographien“ zunehmend weichen, lassen sich hier zahllose kreative Ideen generieren. Auf weitere Ansätze zur Integration und Förderung älter werdender Arbeitskräfte sei hier nur kurz verweisen (z. B. Arbeitszeitmodelle wie Altersteilzeit oder das Modell 2/3 Gehalt und Auszeit jeweils für ein Jahr, neue Entlohnungssysteme weg vom Senioritätsprinzip hin zu einer variablen, leistungsabhängigen Entlohnung oder die Einführung von Lebensarbeitszeitkonten, etc.).

Auf oben skizzierte Weisen schaffen Unternehmen Raum für mehr Individualisierung von Beschäftigungsformen, eine Erhöhung des Anteils selbstständiger Tätigkeit und Freiheitsgrade, die zuvor nur Entwicklern, Angehörigen



gen des oberen Managements und Unternehmern vorbehalten waren. Damit tragen Unternehmen zur Persönlichkeitsentwicklung ihrer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer bei, die – wie man gottlob zur Kenntnis genommen hat – nicht mit dem Erwachsenenalter abgeschlossen ist, sondern sich über das gesamte Kontinuum des Lebenslaufs erstreckt. Der individuellen Auseinandersetzung mit der Arbeitstätigkeit kommt dabei eine besondere Rolle zu. Hackers (1998) Kriterien persönlichkeitsförderlicher Arbeitsgestaltung lauten:

- Ausreichende Aktivität und die Möglichkeit der Anwendung
- Erhaltung und Weiterentwicklung erworbener individueller Leistungspotenziale
- Schöpferische Veränderungsmöglichkeiten bei den Arbeitsverfahren
- Selbständigkeit bei der Festlegung von Zielen und beim Treffen von Entscheidungen
- Sinn für das Gesamtprodukt der Firma oder Gesellschaft
- Anerkennung, Bestätigung des eigenen Persönlichkeitswertes.

Oben genannte Faktoren stellen Entwicklungsanreize dar, die – neben der individuellen Leistungsbereitschaft – Voraussetzung für die Gestaltung einer förderlichen Lernumgebung des Betriebs sind. Wichtig scheint anzumerken, dass die Nutzung des Handlungsspielraums nicht notwendigerweise mit größerer Belastung einhergeht. Vielfältige Arbeitsinhalte und die Selbstorganisation der eigenen Arbeitstätigkeit erhöhen die Arbeitszufriedenheit der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie die Effizienz für das Unternehmen (Hacker 1998, 81).

Ähnlich den vorgestellten Ansätzen lassen sich, je nach den Bedürfnissen der betroffenen Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter sowie den Anforderungen des Unternehmens, zahlreiche Wege finden, für Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter auch im höheren Alter eine motivierende und sinnstiftende Arbeitsumgebung zu schaffen. So ist es möglich, die Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter länger und zufriedener im Unternehmen zu halten und gleichzeitig ein hohes Qualifikationsniveau und eine breite Wissensbasis bis zur Pensionierung zu erhalten. Voraussetzung dafür ist allerdings, dass die Maßnahmen, die die Beschäftigungsfähigkeit und Leistung älter werdender Arbeitskräfte sicherstellen sollen, bereits während der gesamten Erwerbsbiografie zum Einsatz kommen.

Die ExpterInneninterviews haben gezeigt, dass sich die Betriebe bisher erst wenig mit den zu erwartenden Veränderungen in den Belegschaftsstrukturen auseinandersetzen (Laschalt, in Vorb.). Über konkrete Maßnahmen zur Förderung der Gruppe der älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer wird erst vereinzelt nachgedacht. Da die verschiedenen Maßnahmen in der Personalentwicklung eines längeren Planungshorizonts bedürfen, müssen diese frühzeitig einsetzen, um ihre Wirksamkeit entfalten zu können. Es muss auch gleichzeitig ein Umdenkprozess weg von einer sehr stark jugendzentrierten in Richtung einer intergenerativen Personalpolitik erfolgen.

Für das psychische Wohlergehen der/des Einzelnen spielt die individuelle Entwicklung im Beruf eine große Rolle. Damit einhergehende Kognitionen sind u. a. auch abhängig vom Lebensalter. Um eine anregende, motivierende und fördernde Arbeitsumwelt für ältere Arbeitskräfte gestalten zu können, muss Wissen darüber vorhanden sein, wie die Arbeitssituation von den Betroffenen selbst wahrgenommen wird oder welche Erwartungen sie an ihre berufliche Entwicklung stellen. Von Unternehmensseite oktroyierte Konzepte der Personalentwicklung führen nicht zum gewünschten Ergebnis, wenn sie von den Betroffenen selbst nicht angenommen werden oder deren Bedürfnissen nicht entsprechen. In unserer Forschung (Laschalt, in Vorb.) stellen wir die Situation aus Sicht der älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter dar. Ziel ist es, durch Interviews die subjektive Perspektive der Betroffenen selbst auszuleuchten und zu erfahren, was sie als wichtig erachten, um ihre Arbeitszufriedenheit und Leistungsfähigkeit zu erhalten oder zu verbessern. Eine effektive Förderung älterer Arbeitskräfte ist nur dann möglich, wenn die Bedürfnisse der Betroffenen genauer bekannt sind. Das Erleben der Arbeitssituation aus Sicht der älteren Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer muss den Ausgangspunkt der Frage darstellen, welche Maßnahmen die Personalentwicklung in Unternehmen ergreifen kann, um für das ältere Arbeitskräftepotenzial eine leistungsfördernde und motivierende Arbeitssituation schaffen zu können.

Die Idee des „differentiellen Alterns“ (Thomae 1983) betont, dass mit zunehmendem Alter auch die interindividuellen Unterschiede in der Entwicklung des Menschen größer werden. Je nach situativen, biografischen, sozialen oder historischen Bedingungen werden der Prozess des Älterwerdens und die Lebensphase des Alters unterschiedlich erlebt. Neben diesen interindividuellen Unterschieden des Älterwerdens lassen sich auch intraindividuelle Unterschiede feststellen. Die Entwicklung eines Menschen im Alter lässt sich nicht einförmig beschreiben, sondern Entwicklung findet in verschiedenen Merkmalsbereichen statt. Aufgrund dieser zunehmenden Variabilität im Alter muss darauf geachtet werden, dass nicht nur uniforme Konzepte zur Förderung und Motivation älter werdender Arbeitskräfte entwickelt werden, die sozusagen nach dem Gießkannenprinzip auf die betroffenen Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer angewendet werden. Das Unternehmen muss eine Vorstellung davon bekommen, welche Bedürfnisse ihre Arbeitskräfte haben, um entsprechend flexibel verschiedene Maßnahmen ergreifen und anwenden zu können.

## Schlussbemerkung

**U**m die gesellschaftliche Produktivität auch weiterhin aufrechterhalten zu können, ist es notwendig, vermehrt ältere Arbeitnehmerinnen und

Arbeitnehmer einzusetzen und länger als bisher im Unternehmen zu behalten. Um mit den veränderten Altersstrukturen auch weiterhin produktiv bleiben zu können, dürfen ältere Arbeitskräfte nicht als Auslaufposten betrachtet werden, sondern müssen in eine aktive Personalpolitik einbezogen und gefördert werden. Dafür sind umfassende Umdenk- und Entwicklungsprozesse im Unternehmen, in der Geschäftsleitung, in den Personalabteilungen, bei den Führungskräften sowie bei den betroffenen älteren Arbeitskräften und auch ihren jüngeren Kollegen erforderlich. Darüber hinaus ist auch ein Umdenken in der Gesellschaft notwendig, so dass eine Flexibilität in den Rollen und Einsatzgebieten älterer Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter gemäß ihren Wünschen einerseits und ihren Möglichkeiten andererseits gesellschaftlich akzeptiert sind und die Einführung neuer Gehaltsstrukturen im Lebenslauf möglich ist. Die Entwicklung weg von einer sehr stark jugendzentrierten Personalpolitik hin zu einer intergenerativen, alle Altersgruppen umfassenden Sichtweise stellt einen längerfristigen Prozess dar. Es ist an der Zeit, diesen Prozess einzuleiten.

## Literatur

- Argyris, Chris u. Schön, Donald A. (1999): *Die lernende Organisation. Grundlagen, Methode, Praxis*. Stuttgart: Klett-Cotta.
- Auer, Manfred (1996): Die Beschäftigungsproblematik älterer Arbeitnehmer aus betrieblicher Sicht. *Arbeit*, 5 (4), 438–454.
- Baltes, Paul B. u. Jacqui Smith (1990): Weisheit und Weisheitsentwicklung. Prolegomena zu einer psychologischen Weisheitstheorie. *Zeitschrift für Entwicklungspsychologie und Pädagogische Psychologie*, 22 (2), 95–135.
- Engelbrech, Gerhard (2002): Harte Zeiten für die Rekrutierung in Sicht. *Personalführung*, 10, 50–60.
- Faltermaier, Toni, Philipp Mayring, Winfried Saup u. Petra Strehmel (2002): *Entwicklungspsychologie des Erwachsenenalters*. Stuttgart, Berlin, Köln: Kohlhammer (2. überarbeitete und erweiterte Aufl.).
- Frerichs, Frerich u. Gabriele Maier (2000): Alter und Erwerbsarbeit. *Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie*, 33, 247–250.
- Fuchs, Johann u. Manfred Thon (2001): Wie viel Potenzial steckt in den heimischen Personalreserven? IAB Kurzbericht Nr. 15.
- Gerhardt, Uta (1998): „Und dass ich Rente kriege“. Zur Dynamik des gesellschaftlichen Alterns. In Andreas Kruse (Hg.), *Psychosoziale Gerontologie*, Bd. 1, Grundlagen (253–275). Göttingen: Hogrefe.
- Gravalas, Brigitte (1999): *Ältere Arbeitnehmer: eine Dokumentation*. Bielefeld: Bertelsmann.
- Hacker, Winfried (1998): *Allgemeine Arbeitspsychologie. Psychische Regulation von Arbeitstätigkeiten*. Bern u. a.: Huber.
- Heckhausen, Dorothee (2000): Einflussfaktoren auf Fehlzeiten und Maßnahmen dagegen. *Organisationsberatung – Supervision – Coaching*, 2(7), 109–121.

- Heckhausen, Jutta (1990): Die Entwicklung im Erwachsenenalter aus Sicht junger, mittelalter und alter Erwachsener. *Zeitschrift für Entwicklungspsychologie und Pädagogische Psychologie*, 22, 1–21.
- Heuft, Gereon, Andreas Kruse u. Hartmut Radebold (2000): *Lehrbuch der Gerontopsychosomatik und Alterspsychotherapie*. München: Reinhardt.
- Hopf, Christel (1991): *Qualitative Interviews in der Sozialforschung: Ein Überblick*. In Uwe Flick, Ernst von Kardorff, Heiner Keupp, Lutz von Rosenstiel u. Stephan Wolff (Hg.), *Handbuch Qualitative Sozialforschung: Grundlagen, Konzepte, Methoden und Anwendungen (177–182)*. München: PVU.
- Horn, John L. u. Raymond B. Cattell (1966): Age differences in primary mental ability factors. *Journal of Gerontology*, 21, 210–220.
- Jaeggi, Eva (2003): Viel zu jung, um alt zu sein. Vortrag, ORF Vorarlberg am 27.10.2003.
- Karasek, Robert A. (1979): Job demands, job decision latitude and mental strain: Implications for job redesign. *Administrative Science Quarterly*, 24, 285–308.
- Keppelmüller, Peter (2004): Intergenerative Personalentwicklung. In Karlheinz A. Geißler, Stephan Laske u. Astrid Orthey (Hg.), *Handbuch Personalentwicklung. Loseblattsammlung*. Deutscher Wirtschaftsdienst.
- Klemp, G. O. u. David C. McClelland (1986): What characterizes intelligent functioning among senior manager? In Robert J. Sternberg u. Richard K. Wagner (Hg.), *Practical intelligence in an everyday world (31–50)*. New York: Cambridge University Press.
- Laschalt, Margarete (in Vorb.): *Personalentwicklung für ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer*.
- Legewie, Heiner (1994): Globalauswertung von Texten. In Andreas Böhm, Andreas Mengel u. Thomas Muhr (Hg.), *Texte verstehen – Konzepte, Methoden, Werkzeuge (177–182)*. Konstanz: Universitätsverlag.
- Lehr, Ursula (2000): *Psychologie des Alterns*. Wiebelsheim: Quelle und Meyer (9. neu bearbeitete Aufl.).
- Meuser, Michael u. Ulrike Nagel (1991): ExpertInneninterviews – vielfach erprobt, wenig bedacht. Ein Beitrag zur qualitativen Methodendiskussion. In Detlef Garz u. Klaus Kraimer (Hg.), *Qualitativ-empirische Sozialforschung, Konzepte, Methoden, Analysen (441–471)*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Möller, Heidi u. Uwe Volkmer (2005): Das Karriereplateau – Herausforderungen für Unternehmen, Mitarbeiter/innen und Berater/innen. *Organisationsberatung – Supervision – Coaching*, 12 (1), 5–20.
- Naegele, Gerhard (1992): *Zwischen Arbeit und Rente. Gesellschaftliche Chancen und Risiken älterer Arbeitnehmer*. Augsburg: Maro.
- Neuberger, Oswald (1994): *Personalentwicklung*. Stuttgart: Enke (2. durchgesehene Aufl.).
- Pongratz, Hans J. u. G. Günter Voß (2003): *Arbeitskraftunternehmer. Erwerbsorientierungen in entgrenzten Unternehmen*. Berlin: Ed. Sigma.
- Rosenow, Joachim u. Frieder Naschold (1994): *Die Regulierung von Altersgrenzen. Strategien von Unternehmen und die Politik des Staates*. Berlin: Ed. Sigma.
- Schaie, K. Warner (1996): Intellectual development in adulthood. In James E. Birren u. K. Warner Schaie (Hg.), *Handbook of the psychology of aging (266–286)*. San Diego: Academic Press (4th ed.).

- Sichler, Ralph (2005): *Autonomie in der Arbeitswelt*. Göttingen: Vandenhoeck & Ruprecht.
- Statistik Austria (Hg.) (2002): *Statistisches Jahrbuch 2003*. Wien.
- Thomae, Hans (1983): *Altersstile und Altersschicksale. Ein Beitrag zur Differentiellen Gerontologie*. Bern, Stuttgart, Wien: Huber.
- Ulich, Eberhard, Peter Groskurth u. Agnes Bruggemann (1973): *Neue Formen der Arbeitsgestaltung: Möglichkeiten und Probleme einer Verbesserung der Qualität des Arbeitslebens*. Frankfurt/Main: Europäische Verlagsanstalt.
- Volkmer, Uwe (2004): *Lebensspanne und Berufskarriere*. Vortrag in der Reihe „Kommunikation-Management-Organisation“ an der Leopold-Franzens-Universität Innsbruck, 13. Mai 2004.
- Walter, H. J. (in Vorb.): *Altersbilder*. *Journal für Psychologie*.
- Werner, Emmy E. u. Ruth S. Smith (1989): *Vulnerable but invincible: A longitudinal study of resilient children and youth*. New York: McGraw Hill.
- Witzel, Andreas (1985): *Das problemzentrierte Interview*. In Gerd Jüttemann (Hg.), *Qualitative Forschung in der Psychologie (227–255)*. Weinheim, Basel: Beltz.

Mag. rer. soc. oec. Margarete Laschalt, Leopold-Franzens-Universität Innsbruck, Institut für Kommunikation im Berufsleben und Psychotherapie, Schöpfstraße 3, A-6020 Innsbruck.  
E-Mail: Margarete.Laschalt@uibk.ac.at

Wissenschaftliche Mitarbeiterin i. A. am Institut für Kommunikation im Berufsleben und Psychotherapie der Leopold-Franzens-Universität Innsbruck.

Prof. Dr. Heidi Möller, Dipl.-Psych., Leopold-Franzens-Universität Innsbruck, Institut für Kommunikation im Berufsleben und Psychotherapie, Schöpfstraße 3, A-6020 Innsbruck.  
E-Mail: Heidi.Moeller@uibk.ac.at

Psychoanalytikerin, Organisationsberaterin und Supervisorin, Professorin für Kommunikationspsychologie und Psychotherapie, Leopold-Franzens-Universität, Innsbruck.

Manuskriptendfassung eingegangen am 24. Februar 2005.