

Zu alt für „New Work“?

Dr. Peter Spangehl

Wenn von der neuen Arbeitswelt, der „New Work“ gesprochen wird, drehen sich die Diskussionen um vier zentrale Themen: „Digitalisierung“, „Globalisierung“, „Wertewandel“ und „demografischer Wandel“. Letztlich ist mit der neuen Art des Arbeitens auch ein Wandel des gesellschaftlichen Miteinanders verbunden, der alle Lebensbereiche und auch nahezu alle Altersgruppen betrifft. In diesem Beitrag soll der Blick speziell auf diejenigen Menschen gelenkt werden, die sich am Übergang in das Rentenalter und in den ersten Jahren danach befinden. Es wird der Frage nachgegangen, in wieweit diese Menschen mit der Entwicklung der Lebens- und Arbeitsverhältnisse noch mithalten können, ob und inwieweit sie zur Produktivität und Verbesserung des Lebensstandards beitragen oder eigentlich nur soziale Versorgungsfälle darstellen. Es zeigt sich, dass sich auch in diesem Bereich ein Wandel vollzieht, denn die ältere Generation ist gegenüber früher heute deutlich gesünder und leistungsfähiger; teilweise muss sie, vor allem aber will sie auch immer häufiger länger als höchstens bis zum Renteneintritt arbeiten, wobei eine finanzielle Besserstellung nicht unbedingt das Schlüsselkriterium für ihre Leistungsbereitschaft bildet.

1 Arbeiten in heutiger Zeit

Nicht nur die moderne Informationstechnologie und die Globalisierung allen wirtschaftlichen und politischen Handelns, auch die Gleichstellung von Mann und Frau in der Gesellschaft, die Aufweichung der Geschlechterrollen, der gesamte hiermit und mit dem gestiegenen Wohlstand einhergehende kulturelle Wandel haben zu einem tiefgreifenden Umbruch in der Arbeitswelt geführt (Bundesministerium für Arbeit und Soziales, 2017; Botthof, 2015; Hartmann, 2015; Hackl et al., 2017; Rump u. Eilers, 2017a; Wörwag u. Cloots, 2018a), der aber keineswegs abgeschlossen ist, da insbesondere die technischen Möglichkeiten der Automatisierung von Arbeitsabläufen noch gar nicht ausgeschöpft sind. Die Bundesrepublik Deutschland hinkt der weltweiten Entwicklung in diesem Bereich ohnehin hinterher, da die strengen Datenschutzregelungen oftmals eine Realisierung effektiver Automatisierungsprojekte verzögern oder gar gänzlich behindern – exemplarisch sei hier das der breiten Öffentlichkeit bekannte jahrelange Ringen um die Einführung der elektronischen Gesundheitskarte genannt (Hornung, 2005, S. 85ff.). Durch das globale Agieren von Unternehmen gibt es keinen Stillstand in der Arbeit mehr, denn zu allen Tageszeiten ist irgendjemand auf der Welt für das Unternehmen oder für die internationalen Projekte tätig, was sehr flexible Arbeitszeiten auch hierzulande erfordert, weil Telefon- oder Videokonferenzen gemeinsam mit Partnern etwa in den USA und Japan spät am Abend stattfinden müssen, wenn es in diesen Ländern Nachmittag bzw. früher Morgen ist. Ein Austausch von Daten in Form von elektronischen Nachrichten und Dokumentdateien im weltumspannenden Internet findet dabei ununterbrochen statt und erfordert entsprechend leistungsfähige Netzwerkstrukturen. Nicht nur Menschen kommunizieren in elektronischer Form; auch Geräte und Maschinen sind untereinander vernetzt, arbeiten programmgesteuert zusammen und in Zukunft in ggf. länder- und sogar kontinentübergreifenden Produktionsprozessen

(Deuse et al., 2015). Größere Märkte bedeuten auch größeren Konkurrenz- und Preisdruck und erfordern deshalb eine kontinuierliche Erhaltung der Wettbewerbsfähigkeit. Die veränderten wirtschaftlichen und politischen Rahmenbedingungen haben neben dem Wandel der klassischen Geschlechterrollen zu einem partnerschaftlichen Rollenverständnis auch einen kulturellen Wandel herbeigeführt, da in einer Familie nicht mehr unbedingt allein der Mann für den Unterhalt sorgt, sondern die Frau wenigstens noch in Teilzeit oder sogar in Vollbeschäftigung mitverdient – dafür gibt es in der Familie aber auch höchstens ein oder zwei Kinder, die gegenüber früher häufig viel länger im Elternhaus leben und von dort finanziell unterstützt werden. Weniger Kinder auf der einen, Alterskrankheiten und ein damit einhergehendes Versterben in immer späteren Lebensjahren auf der anderen Seite – der demografische Wandel – lassen die Gesellschaft überaltern und erfordern eine immer stärkere Ausrichtung gesellschaftlicher und wirtschaftlicher Aktivität auch auf die Bedürfnisse der alten Bevölkerung, die früher lediglich eine Randgruppe darstellte (Ulrich, 2006). Die Gesellschaft definiert sich über die Arbeit: Durch die Erwerbsarbeit in einer starken Solidargemeinschaft will man sorgenfrei leben können, wobei den Menschen bewusst ist, dass heutzutage Wohlstand hart erarbeitet werden muss und ein frühes Zur-Ruhe-setzen nicht mehr möglich sein wird. Es ist notwendig, engagiert zu sein und kontinuierlich Höchstleistung zu erzielen, was auch ein lebenslanges Lernen erforderlich macht. Man will sich selbst verwirklichen, immer wieder neue, spannende Erfahrungen machen, ist in weltweite Netzwerke Gleichgesinnter eingebunden und hochflexibel, was Arbeitszeit und Arbeitsort anbelangt. Es soll aber auch eine gesunde Balance zwischen Arbeit und Freizeit- bzw. Familienleben geben und Lebenssinn auch außerhalb der Arbeitswelt gefunden werden.

„New Work“ ist nicht nur Synonym für den Wandel in der Arbeitswelt, sondern auch die Bezeichnung für eine in Gang gekommene Bewegung aus Veränderungsprozessen in der arbeitenden Gesellschaft, die bis heute fort dauert und auf unbestimmte Zeit anhalten wird. Dabei geht es nicht einfach nur darum, auf Veränderungen angemessen zu reagieren, sondern auch um die aktive Mitgestaltung des Veränderungsprozesses. Insofern ist „New Work“ keine reaktive, sondern eine proaktive Bewegung (Hackl et al., 2017, S. 44f.).

2 Demografischer Wandel

Daraus ergeben sich zwei fundamentale Probleme: Mit dem Sinken der Erwerbsbevölkerung sinkt auch die Zahl potenzieller Bewerber auf ausgeschriebene Arbeitsplätze, was gemeinhin als „Fachkräftemangel“ bekannt ist. Sehr viel gravierender ist aber die Tatsache, dass sich die Anzahl der Beitragszahler zur Rentenversicherung immer weiter verringert, die Zahl der Rentempfänger aber immer größer wird, so dass das umlagefinanzierte System der Altersvorsorge im Laufe der kommenden Jahrzehnte kippen wird – auch die bereits in Umsetzung befindliche schrittweise Anhebung des Rentenalters von exakt 65 Jahren für vor dem 1.1.1947 Geborene auf 67 Jahre für alle ab dem 1.1.1964 Geborenen wird an dieser Tatsache nichts ändern; es wird eine weitere Erhöhung des Renteneintrittsalters notwendig werden, wenn das umlagefinanzierte Rentensystem langfristig durchführbar bleiben soll; darüber hinaus muss aber auch die betriebliche und private Altersvorsorge angepasst werden (Benölken u. Bröhl, 2018, S. 5 - 10).

Die gestiegene Lebenserwartung und bessere Gesundheit älterer Menschen führt aber auch zu einer besseren mentalen Fitness – die alten Menschen fühlen sich jünger, wollen nicht zum „alten Eisen“ gehören. Dementsprechend möchten sie sich auch über das Renteneintrittsalter hinaus gesellschaftlich und produktiv einbringen – entweder in der Erwerbsarbeit oder im Ehrenamt (Scherger u. Vogel, 2018b, S. 7 - 13; siehe auch: Franke u. Wetzel, 2017, S. 59 - 61). Während im Jahr 1996 lediglich 5,1% der pensionierten Menschen in Deutschland noch erwerbstätig gewesen sind, waren es 2014 bereits 11,6%. Am auffälligsten ist dieser Trend bei den 66- bis 71-jährigen Personen zu erkennen, denn hier stieg der Anteil von 4,2% auf 17,2%. Dabei ist 2014 der Anteil der Männer mit 14,7% wesentlich höher als der Anteil der Frauen mit 8,6%, und auch der Anteil der höher gebildeten Erwerbstätigen liegt mit 15,9% mehr als doppelt so hoch wie bei den noch arbeitenden Personen mit niedriger Bildung; zudem sind es in den alten Bundesländern mit 12,2% um mehr als ein Viertel mehr als in den neuen Bundesländern mit 9,0%. Allerdings arbeiten nur etwas mehr als ein Viertel (26,4%) aller Erwerbstätigen im Ruhestand bei ihrem alten Arbeitgeber (Franke u. Wetzel, 2017, S. 59f.). Die durchschnittliche Wochenarbeitszeit liegt bei 15,5 Stunden, nur etwa 5% arbeiten 40 Stunden und mehr die Woche.

3 Globalisierung, Flexibilisierung und Digitalisierung

Wenn in früheren Zeiten von „Arbeit“ gesprochen wurde, war die „Erwerbsarbeit“ gemeint, die von den Erwerbstätigen an Werktagen tagsüber verrichtet worden ist. Nach Feierabend stand dann Freizeit und Familie auf dem Beschäftigungsprogramm. Wie bereits eingangs beschrieben, ist aber heute gar nicht mehr eindeutig festgelegt, wann, wie und wo gearbeitet wird, weil durch Globalisierung und damit einhergehendem, ständig steigendem Wettbewerbsdruck auch eine Flexibilisierung der Arbeit erforderlich wurde. Die hierzulande noch nahezu in Gänze anstehende Digitalisierung wird modernes Arbeiten, aber auch das Leben drum herum abermals nachhaltig beeinflussen und modifizieren. Der Mensch definiert sich zunehmend über seine Arbeit, weshalb der Begriff über die reine Erwerbsarbeit ausgedehnt wird, denn mit „Arbeit“ kann auch Arbeit in der Familie und ehrenamtliche Arbeit gemeint sein. Arbeit sichert die Produktions- wie auch Reproduktionsfähigkeit der Gesellschaft und ist zugleich das zentrale Aktionsfeld gesellschaftlicher Teilnahme und Teilhabe; sie stiftet gesellschaftliche Identität (Widuckel, 2015, S. 30). Unter dem Begriff „Arbeitskultur“ sind dann alle individuellen und gesellschaftlichen Handlungen zu verstehen, die Normen und Werte einer arbeitenden Gesellschaft einschließlich ihrer sozialen Beziehungen konstituieren.

Die Globalisierung als eine der zentralen Komponenten des strukturellen Wandels von Arbeitskultur führt zu einem enorm steigenden Leistungs-, Innovations-, aber auch Preisdruck, der sich letztlich auch auf die Arbeitskosten und in Folge auf Löhne und Gehälter niederschlägt. Mit Globalisierung ist aber nicht einfach Internationalisierung gemeint, also die Gewinnung von Marktanteilen in bestimmten Weltregionen, sondern vielmehr der kooperative Zusammenschluss von Unternehmen unterschiedlichster Nationalität als Allianzen und Konsortien, um Kompetenzen zu bündeln und zu stärken, was aber weder gesellschaftlich noch in den betroffenen Unternehmen kurzfristig realisierbar sein wird, sondern sich Jahre oder Jahrzehnte

hinziehen wird. Da aber der Erwerbspersonenanteil in der Bevölkerung immer weiter zurückgehen wird, muss einerseits auf Zuwanderung, andererseits aber auch darauf gesetzt werden, dass ältere Beschäftigte länger in den Unternehmen gehalten werden; Diversität in Alter, Herkunft, Kultur und Kompetenz wird das Gebot der Zeit sein (Widuckel, 2015, S. 32).

Ein zweiter Aspekt ist die Flexibilisierung hinsichtlich Zeit, Ort, Funktionen, Rollen, Kompetenzen, Beziehungen und Organisation (Widuckel, 2015, S. 33), die durch die weltweite Vernetzung ermöglicht wird. Die lebensweltliche Stabilität ist jedoch dadurch gefährdet, dass sich die gesamte Lebensführung auf die Erwerbsarbeit ausrichtet und somit eine „arbeitsweltliche Entgrenzung“ entsteht; dem soll durch eine gesunde „Work-Life-Balance“ entgegengewirkt werden. Der Begriff suggeriert allerdings eine Spaltung von Arbeit und Leben, wobei Arbeit mehr als nur Erwerbsarbeit ist, Erwerbsarbeit aber integraler Bestandteil von Leben. Deshalb gibt man heute dem Begriff der „Life-Domain-Balance“ als Ausgewogenheit aller Lebensbereiche den Vorzug (s. ebenda). Eine Herausforderung für die Arbeitskultur besteht darin, dass Flexibilisierung nicht allein im Sinne betrieblicher Anforderungen (etwa Befristungen oder permanente Verfügbarkeit), sondern vor allem auch hinsichtlich einer Gestaltbarkeit der Lebensbereiche und einer persönlichen Weiterentwicklung geschieht. Starre Schemata lebenslang gleicher Wochen- und Jahresarbeitszeiten und zementierte Altersgrenzen für berufliche Förderung oder gar Weiterbeschäftigung werden den Anforderungen von Flexibilisierung wohl nicht gerecht. Sie muss vielmehr ein „goldener Mittelweg“ zwischen Leistung, Lernen, Reflexion und Regeneration auf der einen und einer Ausgestaltung von Lebensbereichen nach Lebensphasen auf der anderen Seite werden (Widuckel, 2015, S. 36). Flexibilisierung muss es auch in der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer in Form einer „demografischen Öffnung“ des Personalmanagements geben (Widuckel, 2015, S. 38): Lern-, Leistungsfähigkeit und Kompetenz sowie Lern- und Leistungsbereitschaft müssen letztlich die Kriterien sein, die über die Weiterbeschäftigung eines älteren Arbeitnehmers entscheiden. Sofern allerdings körperliche Belastungen und Leistungsminderungen dem entgegenstehen, sollten Unternehmen Maßnahmen zum Einsatz solcher Mitarbeiter in minderbelastenden Positionen oder einer alternativen Arbeitsgestaltung ergreifen können.

Hinsichtlich der Digitalisierung geht es um weit mehr als eine reine Veränderung von Arbeitsmitteln und Arbeitsprozessen. Unbestritten führt die Automatisierung von Arbeitsprozessen zu einer Steigerung der Produktivität und des Handlungspotenzials ggf. weit über den eigenen Produktionsbereich oder sogar das eigene Unternehmen hinaus, wodurch auch die Innovationsfähigkeit im Sinne umfassender Nachhaltigkeit erhöht wird (Widuckel, 2015, S. 40). Allerdings birgt dies auch Risiken, die zumindest in Deutschland eine Umsetzung digitaler Möglichkeiten auf Grund der hohen Datenschutzanforderungen verhindert haben: In digitale Arbeitsprozesse werden auch Kontrolllogiken implementiert, die von den darin involvierten MitarbeiterInnen in der Hauptsache als Verlust von Autonomie wahrgenommen werden und damit zu Macht- und Herrschaftskonflikten führen können. Hinzu kommt, dass automatisierte Prozesse häufig die Komplexität der Realität nur zum Teil abbilden können. So können sich Standardisierungen, die eigentlich Prozesssicherheit garantieren sollen, häufig zu Hindernissen auswirken, denen die MitarbeiterInnen nur widerwillig folgen. Außerdem lassen sich oftmals Ziel- und Handlungs-

konflikte nicht durch einen Algorithmus auflösen, ein diesbezügliches Eingreifen in den automatisierten Prozess ist dann aber meist mit erhöhtem Aufwand verbunden, der nicht selten zu Frustrationen beim bedienenden Personal und/oder den Nutzern führt. Hierdurch wird der ursprünglich zur Problemlösung eingesetzte Automatisierungsprozess selbst zum Problem. Die mit der Digitalisierung einhergehende Beschleunigung von Arbeitsprozessen wird zu einer ständigen Verdichtung von Arbeit und damit zu stetig steigenden Leistungsanforderungen führen. Dann sind Konflikte um Erfüllbarkeit, Leistungsfähigkeit und Motivation vorprogrammiert. Es muss vermieden werden, dass involvierte MitarbeiterInnen als reine Ausführungsorgane von Handlungsvorgaben und Standardisierungen fungieren und ihnen gleichzeitig die Schließung von Systemlücken aufgebürdet wird, ohne sie darin ausreichend zu unterstützen. Dies gilt umso mehr, als auch in diesen Bereichen immer mehr ältere Menschen arbeiten und sich Lebensarbeitszeiten verlängern werden (Widuckel, 2015, S. 41).

4 Der alternde Mensch und die Arbeit

Die Dreiteilung des Lebens in die Phasen „Bildung“, „Arbeit“ und „Freizeit“ ist in unserem westlichen Kulturkreis tief verwurzelt (Herrmann, 2008, S. 12). Die Phase „Arbeit“ endete spätestens mit dem Erreichen der Regelaltersgrenze von 65 Jahren, dem Renteneintrittsalter, das noch zu Beginn des 20. Jahrhunderts kaum jemand erreichte. Oft schwanden die körperlichen und geistigen Kräfte schon relativ kurz danach, bevor der dann bereits „sehr alt“ gewordene Mensch verstarb. „Alt“ ist negativ und in Bezug auf Menschen abwertend konnotiert, was sich auch im gewöhnlichen Sprachgebrauch zeigt (Kramer, 2010); ein alter Mensch, so die Meinung der breiten Öffentlichkeit, ist eher eine Last als ein Nutzen für die Gesellschaft. Insbesondere in der Arbeitswelt herrscht die Defizithypothese, nach der ältere MitarbeiterInnen weniger produktiv sind, körperlich schwächer und geistig langsamer werden, geringere Bereitschaft zur Weiterbildung zeigen, zunehmende Fehlzeiten aufweisen, in Mobilität und Anpassungsfähigkeit nachlassen, selbstunsicherer werden, vor allem aber keine Innovationsfähigkeit mehr besitzen (Herrmann, 2008, S. 20). Dabei hängt die Schwere der Vorurteile vom Alter der urteilenden Person ab: Jüngere und im Umgang mit älteren MitarbeiterInnen Unerfahrene beurteilen diese defizitärer als ältere und im Umgang mit diesem Menschenkreis erfahrenere Kollegen. Allerdings ist es dringend geboten, diese Vorurteile abzubauen! Wenn man nämlich statt „alt“ das Attribut „gereift“ einsetzt, sieht die Sache ganz anders aus: „Reife“ beim Menschen wird mit Erfahrung in Verbindung gebracht, vielfach mit Weisheit und Kompetenz. Und so zeigt sich, dass ältere Menschen eine hervorragende Arbeitsmoral und Disziplin besitzen, qualitätsbewusst, zuverlässig und loyal sind. Sie verfügen über eine ausgezeichnete Urteilskraft und sind in der Lage, Verantwortung zu übernehmen – speziell auch für die nachfolgenden Generationen in der eigenen Familie, was mit dem Begriff der „Generativität“ umschrieben wird. Als MitarbeiterInnen in Unternehmen können sie im Sinne von Mentor-Mentee-Beziehungen neu eingestellte KollegInnen in ihren Arbeitsbereich und die Unternehmenskultur einführen und in den ersten Monaten beratend zur Seite stehen. Ein Teil der Zeit kann eventuell für die Betreuung von Kindern der Kinder aufgewendet werden, so dass damit eine Verbindung der Lebensbereiche Beruf und Familie gelingt. Vielfach sind sie zudem vermögend und können so auch durch finanzielle Unterstützung dazu beitragen, dass sich die nachfolgenden Gene-

rationen eine Existenz aufbauen können (Kruse u. Wahl, 2010, S. 4f.). Es war schon angesprochen worden, dass ältere Menschen heute gesundheitlich besser disponiert sind als jene früherer Generationen. So gibt es 70-Jährige mit einer hervorragenden körperlichen und geistigen Leistungsfähigkeit, genauso aber auch solche, die darin dann schon erhebliche Defizite aufweisen, weshalb bei verallgemeinernden Aussagen über „das Alter“ Vorsicht geboten ist! Insofern würde es auch Sinn machen, statt eines festen Renteneintrittsalters ein Zeitfenster zu definieren, in dem die beschäftigte Person für sich selbst entscheiden kann, wann sie in den Ruhestand geht. Sie soll aber auch im Rentenalter noch arbeiten können, wenn sie sich dazu in der Lage fühlt, und sich mit ihren Stärken – vor allem Überblick, Wissen, Erfahrung und Motivationsgabe in der Kommunikation mit anderen Menschen – einbringen, so dass altersbedingte Schwächen ausgeglichen werden können und keinen Hinderungsgrund für eine Neu- oder Weiterbeschäftigung darstellen. Überdies wäre es äußerst sinnvoll, die älteren Menschen in die Gestaltungsaufgaben des gesellschaftlichen Lebens einzubinden und ihre Leistungen dann auch entsprechend wertzuschätzen, damit Motivation auf breiter Front gelingt. Allerdings müsste eine sozialrechtliche Regulierung darauf achten, dass die alten Menschen nur soweit in die Pflicht genommen werden dürften, wie es ihren körperlichen und geistigen Fähigkeiten entspricht und der Wunsch nach Zur-Ruhe-Setzung zum frühestmöglichen Zeitpunkt zu respektieren ist (Kruse u. Wahl, 2010, S. 37 - 44).

Bedauerlicherweise wird das Arbeitskraftpotenzial des Alters in der Gesellschaft noch viel zu wenig wahrgenommen, denn in den Unternehmen herrscht nach wie vor die Mentalität, dass „Alte“ zu wenig zur Produktivität des Betriebes beitragen und man sich deshalb auch möglichst rechtzeitig von ihnen trennen müsse. Argumentiert wird hier in Deutschland häufig damit, „dass es besser sei, ältere Arbeitnehmer in den Ruhestand zu schicken, als dass die Jugendarbeitslosigkeit weiter zunehme“ (Herrmann, 2008, S. 16f.). An dieser Stelle sei angemerkt, dass Altersdiskriminierung nicht nur in der Arbeitswelt herrscht, sondern auch in anderen gesellschaftlichen Bereichen und natürlich nicht nur in Deutschland – der amerikanische Gerontologe Robert N. Butler prägte hierzu bereits 1969 den Begriff „Age-ism“ (Brauer, 2010, S. 24). Weder das im Jahre 2006 in Kraft getretene Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz, das auch die Rechte der älteren Bürgerschaft stärken soll, noch das Ende 2009 ausgelaufene Altersteilgesetz zum gleitenden Übergang in den Ruhestand haben hier entscheidende Veränderungen gebracht.

In den kommenden Jahren wird sich die Sicht der Gesellschaft auf das Alter und dessen Einbindung in das gesellschaftliche und wirtschaftliche Leben aber weiter verändern müssen, spricht der in Gang gekommene demografische Wandel doch eine klare Sprache, was seine Fakten angeht: Eigentlich ist es Zeit für eine Altersintegration, auch wenn sie derzeit noch eine „gesellschaftliche Utopie“ (Amrhein, 2010, S. 94) darstellt, nach der es einerseits notwendig wird, dass jüngere und ältere Menschen das Leben nicht *neben-* sondern *miteinander* als ein *Zusammenleben* in allen Bereichen gestalten, andererseits die oben genannte Dreiteilung der gesamten Lebensspanne auf jegliche Entwicklungs- und Veränderungsphasen des Menschen anzuwenden, die dann selbst aus Zeiten der (Weiter-)Bildung, der Arbeit und der Freizeit bestehen. So muss ein Kind in die Schule gehen, danach eine Ausbildung durchlaufen, der Erwerbstätige ist immer wieder gefordert, sein Wissen zu aktualisieren, während der ältere Mensch einerseits die Zeit nutzt, um sich geistig fit zu halten und sich deshalb auf eventuell

ganz unterschiedlichen Gebieten – z.B. im Rahmen eines Studiums Generale – weiterbildet, aber vielleicht auch ganz gezielt Schulungen durchläuft, um ein qualifiziertes Ehrenamt auszuüben. Und so stellt Arbeit nicht mehr nur die Erwerbsarbeit der Erwachsenen dar, sondern ist für Jugendliche ein Praktikum oder eine Lehre, während sie für den älteren und aus der Erwerbsarbeit ausgeschiedenen Menschen die Unterstützungsarbeit in Familie und Haushalt oder aber das ehrenamtliche Engagement in Vereinen und öffentlichen Institutionen bedeutet (Amrhein, 2010, S. 91ff.) – in diesem Zusammenhang ist von einer „Verflüssigung“ des Lebenslaufs die Rede, von den „jungen Alten“, die sich noch aktiv an der Lebensgestaltung beteiligen, und den „alten Alten“, die hierzu nicht mehr in der Lage sind (s. ebenda).

5 Umdenken in Unternehmen: „Age diversity“ statt „Age-ism“

Wenn immer mehr ältere Erwerbstätige in den Unternehmen verbleiben müssen und nicht mehr vorzeitig in den Ruhestand geschickt werden können, weil mittlerweile auch die gesetzlichen Regelungen dafür nicht mehr gegeben sind und die Betroffenen das auch gar nicht mehr unbedingt wollen, hat das selbstredend auch Auswirkungen auf die personalpolitischen Gegebenheiten und Maßnahmen innerhalb der Unternehmen, die mit dem neudeutschen Begriff „Age diversity“ überschrieben werden. Darunter sind zunächst einmal die Altersvielfalt des Personalstamms, aber auch alle Management-Konzepte zu verstehen, die Bedürfnisse und Potenziale der Beschäftigten unter diesen Gegebenheiten erkennen und die Voraussetzungen für eine wirtschaftliche Nutzung schaffen (Bender, 2010, S. 172). Allerdings gestaltet sich die Umsetzung insbesondere hier in Deutschland als noch sehr schwierig, haben sich die Maßnahmen doch am wirtschaftlichen Nutzen zu orientieren. Viele Unternehmensleitungen sind sich bereits darüber bewusst, dass die Potenziale älterer Arbeitnehmer, die eindeutig im Erfahrungswissen liegen, erkannt und anerkannt werden müssen; in der Praxis finden sich aber häufig alterssegmentierte Aufgabenzuweisungen und altersbedingte Ausschlüsse von Weiterbildungsmaßnahmen (Bender, 2010, S. 183f.). In den meisten Fällen muss allerdings ein Umdenkprozess, der sich über Jahre hinziehen wird, erst einmal einsetzen, um das in der Vergangenheit durch obligatorische Externalisierung an die Sozialsysteme entstandene stereotype Altersbild zu überwinden und eine neue Kultur der Altersintegration zu implementieren (Tenckhoff, 2010, S. 247 f.).

In einer Dissertation, die im Jahre 2011 von den beiden Dortmunder Gerontologen Gerhard Naegele und Frerich Frerichs angenommen und später als Monografie veröffentlicht wurde, untersucht der Verfasser Mirko Sporket nach betrieblichen Handlungsfeldern gegliedert eine Reihe hervorragender Beispiele altersintegrierender Beschäftigungspraxis, die für die Zukunft wegweisend sein könnten (Sporket, 2011). Für den Bereich „Rekrutierung“ betont er ausdrücklich, dass in den beschriebenen Fällen mit dem Rückgriff auf ältere Arbeitsplatzbewerber in diesen Fällen keine „zweite Wahl“ getroffen, sondern vielmehr in äußerst erfolgreicher Weise „aus der Not eine Tugend“ gemacht wurde (Sporket, 2011, S. 167 - 178): Nachdem in einem Ingenieurbüro auf die Ausschreibung von Führungspositionen keine geeigneten jungen Bewerber mehr gefunden wurden, überarbeitete man das Anforderungsprofil und stellte fest, dass es auf Kompetenzen abhob, die ideal zu über 50-Jährigen passen. Solche Bewerber wurden daraufhin gezielt gesucht, eingestellt und altersdiverse Teams gebildet, was zu einer

signifikanten Erhöhung der Produktivität geführt hat. Auch ein größeres Möbelhaus setzte auf ältere Arbeitslose im Verkauf, weil diese sich im Laufe ihres Lebens schon mehrfach eingerichtet hatten und so natürlich die Bedürfnisse der Kundschaft gut kannten; im Übrigen brachten sie die notwendige Flexibilität mit, um gerade die Stoßzeiten an Wochenenden und in Urlaubszeiten auszugleichen. Überdies hatte das Unternehmen eng mit der örtlichen Arbeitsagentur kooperiert, um gezielt entsprechende Bewerber zu rekrutieren; die notwendige Qualifizierungsmaßnahme wurde von der Arbeitsagentur vorbereitet und finanziell unterstützt. Ähnliches geschah in einer Supermarktkette, die durch eine Untersuchung ihres Anforderungsprofils erkannte, dass die idealen Bewerber auf die ausgeschriebenen Stellen über 45 Jahre alt sein und über eine kaufmännische Ausbildung verfügen müssten; die notwendige Qualifizierung wurde unternehmensintern von erfahrenen Mitarbeitern durchgeführt, wobei genügend Zeit für die Maßnahme eingeplant wurde, weil viele der neu eingestellten Beschäftigten lange nicht mehr in Lernprozesse involviert waren. Auch im Bereich des „betrieblichen Gesundheitsmanagements“ fand der Doktorand eindrucksvolle Beispiele zum Erhalt der Beschäftigung älterer Erwerbspersonen (Sporket, 2011, S. 178 - 194): In einem deutschen Produktionsbetrieb wurde zunächst zusammen mit einer Krankenkasse ein Gesundheitsförderungsprogramm ins Leben gerufen, in dem neben der Auswertung von Krankheitsstatistiken auch Arbeitssituationsanalysen durchgeführt wurden, was zu einem Umdenken in Richtung Prävention führte. In einem zweiten Schritt wurde über die Dimensionen der Mitarbeitermotivation und -zufriedenheit ein umfassendes betriebliches Gesundheitsmanagement implementiert, das den Kriterien der European Foundation for Quality Management (EFQM) folgt. Ziel war es, Gesundheit als Managementaufgabe in das Tagesgeschäft einzubringen und die betriebliche Gesundheitssituation stetig zu verbessern. Dazu wurde auch ein „Gesundheitszirkel“ ins Leben gerufen, in dem die Abteilungen regelmäßig Fragen zu arbeitsbezogenen Gesundheitsthemen diskutieren und entsprechende Maßnahmen vereinbaren. Außerdem wurde eine Job-Rotation eingeführt, um die Arbeitsbelastung für die in der Produktion Beschäftigten zu senken; bei der ergonomischen Gestaltung von Arbeitsplätzen hat die Sicherheitsfachkraft und der betriebsärztliche Dienst ein Vetorecht. Die Arbeitszeitgestaltung wurde durch entsprechende Organisation des Schichtbetriebs flexibilisiert, indem auch in Teilzeitschichten gearbeitet werden kann. Ein anderes Beispiel stellt das betriebliche Gesundheitsmanagement in einem Alten- und Pflegeheim dar, wo die physische aber auch seelische Belastung des Pflegepersonals besonders hoch und daher auch die Fluktuation im Gegensatz zu anderen Branchen überdurchschnittlich ist. Auch hier bildet die Arbeit eines Gesundheitszirkels den Kern des Förderprogramms. Im Vorfeld der Sitzungen werden aufgetretene Probleme und Mitarbeiterfragen gesammelt, im Gremium diskutiert und konkrete Maßnahmen mit Terminen und Verantwortlichen erarbeitet. Überdies finden regelmäßige Fortbildungen zu gesundheitsschonenden Arbeitstechniken statt; neben anderen pflegfachlichen Themen wird auch eine teambegleitende Supervision angeboten. Auch hier bildet die betriebliche Gesundheitsförderung ein Thema der Unternehmensleitung und findet in enger Kooperation mit der Krankenkasse statt.

Bemerkenswert sind die in der genannten Studie beschriebenen Praxisbeispiele von Unternehmensmaßnahmen zur „Weiterbildung und Qualifizierung“ älterer Arbeitnehmer (Sporket, 2011, S. 194 - 206), weil hiervon nicht eine einzige aus Deutschland stammt: In einem österreichischen Unternehmen wurde das Förderprogramm „Formel 33“ umgesetzt, bei dem jede

beschäftigte Person unabhängig von ihrem Alter und ihrer Qualifikation mindestens 33 Stunden im Jahr für Weiterbildungsmaßnahmen freigestellt werden muss. Das Weiterbildungsangebot umfasste Trainingsmaßnahmen „on the job“ (z.B. Einarbeiten, Gesundheitsprävention und Qualitätssicherung), „near the job“ (z.B. Projektarbeiten, Trainees, Rotationen und Mentorate) sowie „off the job“ (z.B. Fachtagungen, Fachmessen, Seminare und Lehrgänge). Das Programm wurde Gegenstand der Zielvereinbarungen für die Führungskräfte. Sie waren dafür verantwortlich, dass ihren Mitarbeitern das entsprechende Zeitkontingent zur Verfügung gestellt wird. Das Maßnahmenpaket kam vor allem den über 50-jährigen Beschäftigten zugute, wobei sich die arbeitsnahen Maßnahmen als besonders für diejenigen erfolgreich erwiesen, deren letzte Weiterbildungsaktivität bereits länger zurücklag. Auch das zweite Beispiel aus dem Weiterbildungsbereich stammt aus Österreich. Hier wurden ältere MitarbeiterInnen zu TrainerInnen weitergebildet und bei unternehmensinternen Schulungen vor allem für ältere KollegInnen eingesetzt. Das Qualifizierungsprogramm umfasste nicht nur Heranführung an die Dozententätigkeit hinsichtlich Pädagogik, Didaktik, Vortragstechnik und Moderation, sondern auch die zielgruppengerechte Entwicklung der zu verwendenden Schulungsunterlagen in einer Sprache, die von den Teilnehmern leicht verstanden wurde. Ein wesentliches Element der betrieblichen Weiterbildungsmaßnahmen war dort auch das Modul „Lernen lernen“, das lernentwöhnte Beschäftigte wieder an Lernprozesse und Lernstrategien heranzuführen sollte. Das dritte Beispiel stammt aus Dänemark, bei dem es darum ging, LehrerInnen der Schulen einer mittelgroßen Stadt in ihrem Beruf zu halten, weil dort ein großer Lehrkräftemangel herrscht, der u.a. auf Fluktuation in die freie Wirtschaft beruht. Außerdem sind viele Lehrkräfte mehr als 50 Jahre alt. Um die Situation zu verbessern, entstand ein Maßnahmenprogramm, bei dem die pädagogischen Kompetenzen der LehrerInnen in siebenwöchigen Weiterbildungskursen mit neuen Theorien und Erkenntnissen verknüpft und so auf den neuesten Stand gebracht wurden, was zu einer inhaltlichen Annäherung der älteren an die jüngeren KollegInnen führte, die zuvor teilweise von unterschiedlichen pädagogischen Paradigmen ausgingen. Zudem bestand die Möglichkeit, im Rahmen einer zweiwöchigen Schulung Kompetenzen im Umgang mit verhaltensauffälligen Kindern zu erwerben, dadurch Stress zu senken und so einem Burnout vorzubeugen. Das vierte und letzte Beispiel aus dem Bereich Kompetenzentwicklung stammt aus den Niederlanden und wurde in einem Chemiekonzern eingeführt. Hier ging es um den Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit über die gesamte Erwerbsarbeitslebenszeit hinweg, da auf Grund von frühzeitiger Ausgliederung der älteren Beschäftigten und einer sehr zurückhaltenden Einstellungspolitik des Unternehmens die Belegschaft überaltert war und ältere Beschäftigte weit weniger an Weiterbildungsmaßnahmen teilnahmen als jüngere. Zu diesem Zweck wurden leitfadengestützte Mitarbeitergespräche eingeführt, bei dem die Führungskräfte mit ihren MitarbeiterInnen vor dem Hintergrund der Arbeitsplatzanforderungen die weiteren Entwicklungsschritte vereinbarten. Erwähnenswert ist, dass sowohl die Führungskraft als auch die MitarbeiterInnen für die Durchführung solcher Mitarbeitergespräche geschult wurden, um eine gewisse Augenhöhe herzustellen.

Der Autor der besagten Monografie, Mirko Sporket, heute als Sozialwissenschaftler an der FH Münster lehrend, führt noch weitere Beispiele guter Praxis des betrieblichen Alternsmanagements an, und zwar aus den Bereichen „Wissensmanagement“, hier geht es speziell um die

Weitergabe von nirgendwo schriftlich fixiertem Erfahrungswissen in hochspezialisierten Produktionsbereichen, „Laufbahngestaltung“, dazu im nächsten Abschnitt mehr, „Arbeitszeitgestaltung“, also die Schaffung alters- und belastungsgerechter Arbeitszeitmodelle (auch im Schichtbetrieb) und vor allem Arbeitszeitverkürzung im Alter, „Arbeitsorganisation“, hier wesentlich die Schaffung von Gruppenarbeit, Job-Rotation und ressourcenorientierte Reintegration, sowie „Bewusstseins- und Einstellungswandel“, also die bewusste Fokussierung auf ältere Arbeitnehmer als wertzuschätzendes Produktionskapital, (Sporket, 2011, S. 206 - 270), deren eingehende Diskussion aber den Rahmen dieses Beitrags sprengen würden. Zusammenfassend kann festgestellt werden, dass es bereits eine beträchtliche Zahl unterschiedlicher Einzelmaßnahmen zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit älterer Beschäftigter gibt, wobei eine nachhaltige Implementierung auf breiter Basis aber insbesondere in Deutschland wohl noch in weiter Ferne liegt (Sporket, 2011, S. 295; siehe hierzu auch: Bäcker et al., 2009, S. 354 - 357). Die Beispiele zeigen aber auch, welche vielfältigen Möglichkeiten von Arbeitgeberseite bestehen, ältere Mitarbeiter (weiter) zu beschäftigen und dies zu intensivieren. Überdies existiert mittlerweile umfangreiche Literatur zu Konzepten des Generationenmanagements und des Umgangs mit dem demografischen Wandel im Unternehmen (so z.B. Bruch et al., 2010; Deller et al., 2008; Dorozalla, 2013; Holz u. Da-Cruz, 2007; Klaffke, 2014; Oertel, 2007; Schönwald et al., 2014; Schröder-Kunz, 2019; Rimser, 2006/2014; Veen, 2008). Wenn darin allerdings Beispiele zur Umsetzung eines Generationenmanagements vorgestellt werden, so meist aus größeren und (inter-)national agierenden Unternehmen. Von kleinen und mittleren Unternehmen ist hinsichtlich eines Umgangs mit dem demografischen Wandel kaum etwas bekannt. Dennoch gibt es Wirtschaftsverbände und Handelskammern, die durchaus daran interessiert sind, auch solche Unternehmen für das Problem zu sensibilisieren und Konzepte zu dessen Bewältigung anzubieten. So entstand für den östlichen Bodenseeraum länderübergreifend die Studie „Generationenmanagement“ (Fredersdorf et al., 2014), die anhand einer umfangreichen Datenerhebung auf politisch-gesellschaftlicher (Befragung von Verbänden und Kammern), unternehmensweiter (Befragung von Unternehmensleitungen) und personaler Ebene (Befragung von Belegschaften) nach Analyse ein Selbstevaluierungsinstrument vorschlägt, mit dem die Unternehmen ihre Ausrichtung und ihr Maßnahmen-Portfolio hinsichtlich des Generationenmanagements überprüfen können. Die Studie kommt allerdings zu dem Schluss, dass – obwohl sinnvoll und angezeigt – Maßnahmen nicht nur unternehmensweit und national, sondern sogar länderübergreifend gebündelt werden müssten, was aber wegen der unterschiedlichen nationalen Gegebenheiten vorerst nicht realisierbar sein wird.

6 Perspektiven der persönlichen Laufbahngestaltung

Während im vorangegangenen Abschnitt vor allem davon die Rede war, wie betriebliche Maßnahmen zur (Weiter-)Beschäftigung älterer MitarbeiterInnen ergriffen werden können, mit denen zum Teil auch eine betriebliche Laufbahngestaltung der Beschäftigten verbunden ist, soll im Folgenden die persönliche Gestaltung der Berufslaufbahn in den Blick kommen. Ausgangspunkt aller diesbezüglichen Überlegungen ist das Problem, dass eine erwerbstätige Person ihren einmal erlernten Beruf nicht bis zum Eintritt in den Ruhestand ausüben kann, wenn die damit verbundenen körperlichen, seelischen und gesundheitlichen Belastungen dies im fortgeschrittenen Alter nicht mehr zulassen.

Allerdings sind die Menschen heute vielfach wesentlich gründlicher ausgebildet als zu früheren Zeiten, haben gelernt, Tätigkeiten in ihrem Arbeitsumfeld selbstständig zu organisieren und durchzuführen. So sind sie oftmals in der Lage, auch Planungs- und Verwaltungstätigkeiten in ihrem jeweiligen Bereich zu übernehmen und können dadurch von körperlichen Anstrengungen entlastet werden. Dadurch lassen sich bei entsprechendem Management alters- und tätigkeitsgemischte Teams hoher Produktivität bilden (Jahn, 2016, S. 257ff.). Eine solche Maßnahme ist aber nicht in allen Berufszweigen möglich. Im Allgemeinen ist es sinnvoller, rechtzeitig die Tätigkeit oder gar den gesamten Beruf zu wechseln, um bis zum Renteneintritt in der Erwerbstätigkeit zu bleiben. Von den Erwerbstätigen erfordert dies allerdings stete Weiterentwicklungsaktivitäten über die gesamte Zeitspanne des Erwerbslebens hinweg. Dazu gehören neben Tätigkeits- und Unternehmenswechsel auch selbstgesteuertes Lernen und das Aufgreifen von Angeboten für die (weitere) Berufsqualifikation – ggf. in Eigeninitiative, wenn solch ein Programm durch den Arbeitgeber nicht angeboten wird (Jahn, 2016, S. 260). Im Übrigen ist es notwendig, rechtzeitig Anzeichen von Überlastung zu erkennen, die einen Wechsel angezeigt sein lassen: Allgemeines Unwohlsein, Schlafstörungen, Herz-Kreislauf-Beschwerden, Spannungszustände, Rückenbeschwerden, depressive Verstimmungen (Jahn, 2016, S. 261f.). Schließlich gilt es noch, den Mut aufzubringen, sich aus der Komfortzone herauszubewegen, unter Umständen das angestammte Umfeld zu verlassen und neue Wege zu beschreiten, eventuell auch mit dem Risiko, zu scheitern. Um dieses Risiko klein zu halten, ist es notwendig, sich der eigenen Kompetenzen und Talente sowie den daraus erwachsenden Möglichkeiten zunächst voll und ganz bewusst zu werden, bevor dann in einem zweiten Schritt die Realisierbarkeit eines angestrebten Karriereziels mittels dieser Fakten und aller sonstigen Bedingungen abgeschätzt wird. Idealerweise geschieht dies in entsprechenden Orientierungsworkshops (Herrmann, 2008, S. 163 - 178): Im ersten Schritt erfolgt eine Bestandsaufnahme des beruflich Erreichten, bevor die Gesundheit mit einem Check, einer Leistungsdiagnose und einem individuellen Fitnessprogramm in den Blick kommt. Anschließend werden Perspektiven entwickelt und Ziele konkretisiert, bevor im letzten Schritt damit begonnen wird, die eigenen Stärken noch bewusster einzusetzen, Kompetenzen zu erweitern und Veränderungspotenzial auszuschöpfen.

Die Mehrzahl der älteren Erwerbstätigen wird bestrebt sein, ihre Laufbahn in einem Angestelltenverhältnis fortzusetzen und beenden zu können, dennoch kommt den Existenz- und Unternehmensgründungen im Alter eine besondere Bedeutung zu (Franke, 2016; detaillierter: Franke, 2012). Der Gründungsprozess ist individuell verschieden, jedoch vorstrukturiert: Am Beginn steht immer erst einmal die Geschäftsidee und die Rechtsform des zu gründenden Unternehmens, die Analyse der persönlichen Kompetenzen als späterer Geschäftsführer und der zur Verfügung stehenden bzw. erschließbaren Ressourcen (im-)materieller und personaler Art, daran schließen sich die Überlegungen zur Wirtschaftlichkeit vor allem in der Aufbauphase an (Business-Plan). Zu berücksichtigen gilt es, dass unter Umständen erhebliche Kosten für Genehmigungen und Versicherungen entstehen und ggf. Steuervorauszahlungen erhoben werden. Allerdings gibt es auch eine Reihe von Beratungs-, Weiterbildungs- und Förderangeboten, unter letzteren den Gründungszuschuss, der in der Gründungsphase zur Existenzsicherung in Anspruch genommen werden kann (Franke, 2016, S. 330). Während in Deutschland der infrastrukturelle Rahmen für Existenzgründungen im Vergleich mit anderen Ländern gut ausgestaltet ist und wirkungsvolle Unterstützungsprogramme abgerufen werden können,

gibt es Defizite bei Finanzierung, Regulierung, Steuern und gesellschaftlicher Bewertung von Selbstständigkeit (s. ebenda). Wesentlich im Raum steht hierbei die Angst vor dem Scheitern, da die Rückkehr aus einer Vollzeitgründung zurück in die abhängige Vollzeitbeschäftigung, aber auch in die sozialen Sicherungssysteme, oftmals nicht mehr ohne weiteres möglich ist, vor allem, wenn mit der Existenzgründung das angestammte Tätigkeitsfeld verlassen wird (Franke, 2016, S. 331). Für die Gründung durch ältere Erwerbspersonen selbst spielt häufig die Erwerbsbiografie eine zentrale Rolle, liefert doch vielfach die ausgeübte Tätigkeit oder ein entsprechendes Hobby die Basis für eine Geschäftsidee. Die Mehrheit der Gründungen bilden Solo-Selbständigkeiten im wirtschaftsnahen oder wissensbasierten Dienstleistungsbereich (Franke, 2016, S. 334), während Gründungen im Handwerksbereich aufgrund der spezifisch ausgerichteten Karrierelaufbahnen seltener stattfinden (s. ebenda). Die späte Selbstständigkeit dient primär der Sicherung des Lebensstandards und ist kaum auf Expansion ausgerichtet. Vor allem für Frauen spielen oft Umbruchssituationen, wie etwa Schwierigkeiten mit dem Arbeitgeber, Trennung vom Partner oder Entlastung bei der Kinderbetreuung, aber auch eine ggf. zu befürchtende Altersarmut aufgrund von Ausfallzeiten in der Renteneinzahlung, eine wichtige Rolle bei der Entscheidung für den Weg in eine Selbstständigkeit.

7 Seniorencoaching und betriebliches Demografiemanagement: Innovation auf dem Beratungsmarkt?

Die vorangegangenen Ausführungen haben gezeigt, dass das Thema „Leben und Arbeiten von Menschen um das Renteneintrittsalter und in den Jahren danach“ sehr komplex ist und auf Grund des demografischen Wandels zunehmend an Bedeutung für unser wirtschaftliches und gesellschaftliches Leben gewinnt. Dementsprechend bedarf es eines entsprechend umfassenden Beratungskonzeptes für diese Zielgruppe. Allerdings gibt es in diesem Bereich noch kaum Beratungsangebote; auch deutschsprachige wissenschaftlich fundierte Literatur hierzu ist bisher sowohl für den Bereich Arbeit (Ertelt u. Scharpf, 2015, S. 5), als auch für den Bereich Leben kaum zu finden (Friedrich-Hett, 2007, S. 30). Letztere würden durch Psychotherapeuten angeboten werden, auf deren Seite – wie auch auf Seite der Krankenkassen – aber gerade negative Altersstereotypen ursächlich wirksam sind, weshalb Beratungen von älteren Menschen häufig abgelehnt werden (s. ebenda). Ist hingegen ein positiver Umgang mit dem Altern im Bewusstsein verankert, eröffnet sich Beratern für ältere Menschen, aber auch Beratern für Unternehmen, die das Produktivitätspotenzial der älteren Beschäftigten für sich als gewinnbringend erkannt haben, ein weitläufiges Beratungsfeld, das von Weiterbildungsaktivitäten nebst betrieblicher Gesundheitsförderung über die Gestaltung des persönlichen Berufsweges wie auch der Schaffung und Gestaltung altersgerechter Arbeitsplätze in den Betrieben, der sinnvollen Gestaltung des Ruhestands bis hin zu gerontopsychologischen Themen reicht.

Bei der Beratung älterer Menschen kommt es auf eine respektvolle, wertschätzende und neugierige Grundhaltung des Beraters und eine offene, gleichberechtigte sowie dialogische Gesprächsführung mit einer engagierten und selbstreflexiven Beziehungsgestaltung an. Die ratsuchende Person soll ein individuelles Verständnis für ihre aktuelle Lebens- und ggf. Arbeitssituation entwickeln und in die Lage versetzt werden, sich neue Perspektiven für die Gestal-

tung der weiteren Lebens- und Arbeitszeit zu erschließen. Ausgehend von einem klar definierten Beratungsauftrag soll das Vorgehen nachvollziehbar transparent und zielorientiert sein, ggf. sollen relevante Krisen und Konflikte aufgearbeitet, Selbstwerterleben und Selbstwertempfinden gefördert werden (Friedrich-Hett, 2007, S. 32f.). Oftmals beginnt ein Beratungsprozess bei eventuell schon längerem Bestehen gesundheitlicher Probleme bzw. Bewältigungsschwierigkeiten des (Arbeits-)Alltags der ratsuchenden Person. Sofern nicht schon in Eigeninitiative geschehen, wird man der Person anraten, sich eines umfassenden Gesundheitschecks zu unterziehen und ggf. therapeutische Maßnahmen zur Wiederherstellung der körperlichen Leistungsfähigkeit einzuleiten. Außerdem sollten die Belastungen durch die aktuell ausgeführte Erwerbstätigkeit, aber auch aus dem familiären und sozialen Umfeld analysiert werden. Grundlegender Schritt des Beratungsprozesses ist die Erstellung eines Kompetenz- und Entwicklungszielprofils (Jahn, 2016, S. 262). Mit den erhobenen Daten kann dann damit begonnen werden, ein zukünftiges Lebens- und Arbeitsszenario zu entwerfen, das den Möglichkeiten und Kompetenzen der ratsuchenden Person gerecht wird und mit dem sie sich auch identifizieren kann. Dabei ist ggf. zu berücksichtigen, dass ein Umstieg auf ein anderes Tätigkeitsfeld mit Ausbildung verbunden ist, die eventuell einen erheblichen finanziellen, vor allem aber zeitlichen Aufwand erfordert, der üblicherweise nur nebenberuflich erbracht werden kann. Daher wird es auf eine sorgfältige Planung des Entwicklungsweges ankommen (s. ebenda). Der Mannheimer Arbeitswissenschaftler Bernd-Joachim Ertelt und sein Team schlagen ein umfassendes Konzept zur Beratung von älteren Menschen ab 55 Jahren vor (Ertelt et al., 2018), das in mehreren Trainingsmodulen von Beratern erlernt werden kann und mit dem eine kompetente wie effiziente Begleitung ratsuchender Menschen möglich wird: Im ersten Modul geht es um die theoretischen Grundlagen, das zweite befasst sich mit der Beratung für Menschen am Übergang, das dritte mit Netzwerkarbeit und Marketing. Das vierte Modul ist entsprechend drei differenzierten Zielgruppen geteilt in die „Beratung für ältere Menschen auf dem Arbeitsmarkt“, die „Beratung für ältere (Langzeit-)Arbeitslose“ und die „Beratung zu Ehrenamt und Bildungsangeboten im Ruhestand“ (Ertelt et al., 2018, S. 14, wo sich eine Übersicht findet).

Unterstützung bei der Einführung eines betrieblichen Demografiemanagements ist typischerweise eine Aufgabe aus dem Bereich der Organisationsberatung. Das vom Lüneburger Wirtschaftspsychologen Jürgen Deller und dessen Team beschriebene Konzept führt das zu beratende Unternehmen durch den gesamten Veränderungsprozess (Deller et al., 2008): Zunächst ist im Unternehmen auch bei der Belegschaft ein Bewusstsein für die Personalprobleme zu schaffen, die mit dem demografischen Wandel verbunden sind, bevor die Ausgangssituation analysiert und der Umfang des Veränderungsbedarfs erkannt worden ist. In ggf. mehreren Umläufen werden Ziele für die Veränderung festgelegt, entsprechende Daten der Personalführung, Personalentwicklung und des Personalstamms der älteren Belegschaft erhoben und ausgewertet, Veränderungsmaßnahmen festgelegt, deren Umsetzung sichergestellt und gesamthaft evaluiert. Wichtig ist hierbei die Einbeziehung der Unternehmensleitung und der Belegschaft sowie eine transparente Kommunikation des Prozesses mit der Unternehmensleitung (Deller et al., 2008, S. 13). Zur Analyse der Ausgangssituation gehört eine Untersuchung der Altersstruktur, der momentanen Praxis der Personalbeschaffung, Mitarbeiterbindung und der Überführung von Beschäftigten in den Ruhestand. Außerdem ist die Frage nach der Arbeitsgestaltung und Arbeitsorganisation sowie der Erhaltung der Leistungsfähigkeit der

Mitarbeiterschaft von Bedeutung, die mit dem Gesundheitsmanagement des Unternehmens und der innerbetrieblichen Weiterbildung eng verknüpft ist (ebenda, S. 26 – 46, 67 – 90 u. 96 – 109). Kern dieses Konzeptes zum Demografiemanagement ist die nach Handlungsfeldern gegliederte Toolbox, die unterschiedlichste Verfahren zum Umgang mit den relevanten Themenkomplexen anbietet (ebenda, 122 – 217). Hier finden sich interessante Ansätze wie die „unternehmensinterne Arbeitsagentur“, „Neutralisierung des Alters“, „kontinuierliche und altersgerechte Weiterbildung“, „Workshops zur beruflichen Standortbestimmung“, „Seminar zur Gestaltung der dritten Lebensphase“ und vieles mehr, angereichert durch explizite Beispiele aus namhaften Unternehmen. Vergleicht man dieses Konzept mit anderen Beratungskonzepten zum Umgang eines Unternehmens mit dem demografischen Wandel, so finden sich keine grundlegenden Unterschiede: Es wird durchgängig an den großen Themenkomplexen „Personalführung“, „Gesundheits-“, und „Wissensmanagement“ angesetzt. Das speziell für jüngere Mitarbeiter so wichtige Thema des mobilen und ortsunabhängigen Arbeitens ist bei älteren MitarbeiterInnen nur hinsichtlich des „Home Office“ von Bedeutung, wo ohne Anfahrt und zu praktisch beliebig wählbaren Uhrzeiten gearbeitet werden kann. Arbeiten in lediglich kurzzeitig bestehenden Teams und Umgebungen mit vorwiegend informellem Charakter, wie etwa den „Coworking Spaces“ (z.B. Schürmann, 2013) lehnt die ältere Generation jedoch eher ab (Klaffke, 2014, S. 211).

Die vorstehenden Ausführungen machen deutlich, dass es sich beim Seniorencoaching und dem Demografiemanagement in Unternehmen um einen Wachstumssektor im Beratungsmarkt handelt. Es wird in Zukunft darauf ankommen, die Konzepte in intelligenter Weise weiterzuentwickeln, damit Unternehmen, aber insbesondere auch die Betroffenen dem sich zusehends verschärfenden Problem des demografischen Wandels adäquat begegnen können. Diesbezüglich haben die Beratungsansätze in diesem Bereich bereits innovativen Charakter; vor dem Hintergrund der rasanten Entwicklung ist das Innovationspotenzial aber wohl noch lange nicht ausgeschöpft.

8 Fazit

Eingangs wurde die Frage gestellt, ob die Menschen um das Renteneintrittsalter mit der modernen Lebens- und Arbeitswelt, die wesentlich von Globalisierung, Flexibilisierung und Wertewandel, Digitalisierung und demografischem Wandel geprägt wird, noch mithalten können oder lediglich eine Last für die Gesellschaft sind. Eine Analyse der derzeitigen Verhältnisse hat gezeigt, dass sich Menschen im Alter zwischen 55 und 74 Jahren, die „jungen Alten“, zum großen Teil einer ausgezeichneten Vitalität erfreuen können. Sie streben auch in der Zeit nach dem Vollzeiterwerb noch eine sinnvolle Beschäftigung an, wobei die alte Dreiteilung des Lebens in „Bildung“, „Arbeit“ und „Freizeit“ aufgehoben und vielmehr das ganze Leben immer wieder von Phasen dieser Dreiteilung durchzogen ist. Ein lebenslanges Lernen und Arbeiten – wenn auch nicht in jedem Fall zum Broterwerb – ist heute unerlässlich, um fit zu bleiben und das eigene Leben einst als „erfüllt“ bezeichnen zu können. Es wurde herausgestellt, dass ältere Menschen über Kompetenzen verfügen, die bei jüngeren Menschen auf Grund der fehlenden Lebenserfahrung so nicht vorhanden, aber für den Erhalt der Produktionsfähigkeit unserer Gesellschaft von besonderer Bedeutung sind. Unsere Gesellschaft schrumpft, da wesentlich

mehr Menschen versterben als Kinder geboren werden; sie überaltert, da die Lebenserwartung kontinuierlich steigt. Es herrscht mittlerweile akuter Fachkräftemangel, der auch durch Zuwanderung nicht ausgleichbar ist, so dass in den Unternehmen auf die Kompetenz der älteren Beschäftigten nicht verzichtet werden kann. Da außerdem das Rentenniveau kontinuierlich sinkt und das Eintrittsalter wohl auch in den kommenden Jahren weiter erhöht werden muss, wird es erforderlich sein, dass sich die Lebensarbeitszeit verlängert. Ältere Menschen müssen aber nicht nur, in immer größer werdender Zahl wollen sie auch länger arbeiten – oft sogar über den Renteneintritt hinaus, wobei der Verdienst nicht mehr das wichtigste Kriterium darstellt. Um aber alternde Belegschaften nachhaltig auf global wettbewerbsfähigem Leistungsniveau zu halten, sind sowohl betriebliche als auch sozialpolitische Maßnahmen im Bereich der kontinuierlichen Aus- und Weiterbildung, im Gesundheitswesen sowie in der Arbeitsplatz- und Arbeitszeitgestaltung erforderlich. Ältere Menschen sind durchaus in der Lage, sich neuen Anforderungen anzupassen und hinzuzulernen, wenn ihnen entsprechend Zeit eingeräumt wird; ihre Disziplin, ihr Überblick, ihr Qualitätsbewusstsein hinsichtlich ihrer eigenen Arbeitsergebnisse und letztlich ihr Einsatz an den für sie passenden Stellen machen etwaige Leistungsdefizite wieder wett. Arbeit und Leben müssen so aufeinander abgestimmt sein, dass keine Überforderung eintritt. Die Zeit um den Renteneintritt und danach will betrieblich wie persönlich gut geplant und vorbereitet sein – hier bedarf es eines fundierten Beratungsangebotes und der Entwicklung eines jeweils individuellen tragfähigen Gestaltungskonzeptes. Dessen Umsetzung lässt erwarten, dass die Phase, in der ein alter Mensch früher eher an den gesellschaftlichen Rand abgeschoben wurde, als gelungen und erfolgreich erfahren wird. Nein, ältere Menschen sind keineswegs zu alt für „New Work“!

9 Literaturverzeichnis

- AMRHEIN, Ludwig, 2010. Altersintegration als Rezept gegen Ageism? Anmerkungen zum Konzept der „Age Integration“ von Mathilda W. Riley. In: Kai BRAUER und Wolfgang CLEMENS, Hrsg. *Zu alt?: "Ageism" und Alterediskriminierung auf Arbeitsmärkten*. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2010, S. 81 - 96.
- BÄCKER, Gerhard, Martin BRUSSIG, Andreas JANSEN, Matthias KNUTH und Jürgen NORDHAUSE-JANZ, 2009. *Ältere Arbeitnehmer: Erwerbstätigkeit und soziale Sicherheit im Alter*. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- BENDER, Saskia-Fee, 2010. Age-Diversity: Wertschätzung statt Abwertung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer? In: Kai BRAUER und Wolfgang CLEMENS, Hrsg. *Zu alt?: "Ageism" und Alterediskriminierung auf Arbeitsmärkten*. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2010, S. 171 - 186.
- BENÖLKEN, Heinz und Nils BRÖHL, 2018. *Altersvorsorge am Scheideweg: Erfolgreiche Strategien gegen Altersarmut*. 2. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler | Springer Fachmedien.
- BOTTHOF, Alfons, 2015. Zukunft der Arbeit im Kontext von Autonomik und Industrie 4.0. In: Alfons BOTTHOF und Ernst Andreas HARTMANN, Hrsg. *Zukunft der Arbeit in Industrie 4.0*. Berlin/Heidelberg: Springer Vieweg | Springer Fachmedien, 2015, S. 3 - 8.

- BRAUER, Kai, 2010. Ageism: Fakt oder Fiktion? In: Kai BRAUER und Wolfgang CLEMENS, Hrsg. *Zu alt?: "Ageism" und Alterdiskriminierung auf Arbeitsmärkten*. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2010, S. 21 - 60.
- BRUCH, Heike, Florian KUNZE und Stefan BÖHM, 2010. *Generation erfolgreich führen: Konzepte und Praxiserfahrungen zum Management des demographischen Wandels*. 1. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler | Springer Fachmedien.
- BUNDESMINISTERIUM FÜR ARBEIT UND SOZIALES, Hrsg., 2017. *Weissbuch Arbeiten 4.0*. März 2017. Berlin: Publikationsversand der Bundesregierung.
- DELLER, Jürgen, Stefanie KERN, Ester HAUSMANN und Yvonne DIEDERICHS, 2008. *Personalmanagement im demografischen Wandel: Ein Handbuch für den Veränderungsprozess*. Heidelberg: Springer Medizin Verlag.
- DEUSE, Jochen, Kirsten WEISNER, André HENGSTEBECK und Felix BUSCH, 2015. Gestaltung von Produktionssystemen im Kontext von Industrie 4.0. In: Alfons BOTTHOF und Ernst Andreas HARTMANN, Hrsg. *Zukunft der Arbeit in Industrie 4.0*. Heidelberg: Springer Vieweg | Springer Fachmedien, 2015, S. 99 - 109.
- DOROZALLA, Florian, 2013. *Strategisches Personalmanagement und demografischer Wandel: Integration der Forschungsfelder und Erfolgsauswirkungen altersorientierter Konzepte*. Wiesbaden: Springer Gabler | Springer Fachmedien.
- ERTELT, Bernd-Joachim und Michael SCHARPF, 2015. Holistische Beratungsangebote für die Generation 55+. In: *Nationales Forum Beratung in Bildung, Beruf und Beschäftigung - Newsletter (02/2015)*, S. 5 - 7.
- ERTELT, Bernd-Joachim, Annika IMSANDE, Michael SCHARPF und Thorsten WALTHER, 2018. *Arbeit, Leben, Teilhabe ab 55: Trainingsmodule für Beratende*. Bielefeld: wbv Media.
- FRANKE, Annette, 2012. *Gründungsaktivitäten in der zweiten Lebenshälfte: Eine empirische Untersuchung im Kontext der Altersproduktivitätsdiskussion*. Wiesbaden: Springer VS | Springer Fachmedien.
- FRANKE, Annette, 2016. Gründungsaktivitäten in der späten Erwerbsphase – Herausforderungen und Chancen der Laufbahn- und Gründungsberatung. In: Frerich FRERICHS, Hrsg. *Altern in der Erwerbsarbeit: Perspektiven der Laufbahngestaltung*. Wiesbaden: Springer VS | Springer Fachmedien, 2016, S. 327 - 347.
- FRANKE, Janna und Martin WETZEL, 2017. Länger zufrieden arbeiten? Qualität und Ausgestaltung von Erwerbstätigkeit in der zweiten Lebenshälfte. In: Katharina MAHNE, Julia Katharina WOLFF, Julia SIMONSON und Clemens TESCH-RÖMER, Hrsg. *Altern im Wandel: Zwei Jahrzehnte Deutscher Alterssurvey (DEAS)*. Wiesbaden: Springer VS | Springer Fachmedien, 2017, S. 47 - 63.
- FREDERSDORF, Frederic, Markus JÜSTER, Sibylle OLBERT-BOCK und Ulrich OTTO, Hrsg., 2014. *Generationenmanagement: Unternehmen durch den demografischen Wandel begleiten*. Freiburg/Br.: Lambertus-Verlag.

- FRIEDRICH-HETT, Thomas, 2007. Das Alter schätzen lernen. Neue Perspektiven für Beratung und Therapie älterer Menschen. In: *Positives Altern*. Bielefeld: transcript Verlag, 2007, S. 32-39.
- HACKL, Benedikt, Marc WAGNER, Lars ATTMER und Dominik BAUMANN, 2017. *New Work: Auf dem Weg zur neuen Arbeitswelt: Management-Impulse, Praxisbeispiele, Studien*. Wiesbaden: Springer Gabler | Springer Fachmedien.
- HARTMANN, Ernst Andreas, 2015. Arbeitsgestaltung für Industrie 4.0: Alte Wahrheiten, neue Herausforderungen. In: Alfons BOTTHOF und Ernst Andreas HARTMANN, Hrsg. *Zukunft der Arbeit in Industrie 4.0*. Berlin/Heidelberg: Springer Vieweg | Springer Fachmedien, 2015, S. 9 - 20.
- HERRMANN, Norbert, 2008. *Erfolgspotenzial ältere Mitarbeiter: Den demografischen Wandel souverän meistern*. München: Carl Hanser Verlag.
- HOLZ, Melanie und Patrick DA-CRUZ, Hrsg., 2007. *Demografischer Wandel im Unternehmen: Herausforderung für die strategische Personalplanung*. 1. Aufl. Wiesbaden: Springer Gabler | Springer Fachmedien.
- HORNUNG, Gerrit, 2005. *Die digitale Identität*. Elektronische Version der vergriffenen Buchveröffentlichung. Baden-Baden: Nomos Verlagsgesellschaft.
- JAHN, Frauke, 2016. Mein nächster Beruf? – Neue Wege zum Erhalt der Beschäftigungsfähigkeit in Berufen mit begrenzter Tätigkeitsdauer. In: Frerich FRERICHS, Hrsg. *Altern in der Erwerbsarbeit: Perspektiven der Laufbahngestaltung*. Wiesbaden: Springer VS | Springer Fachmedien, 2016, S. 255 - 267.
- KLAFFKE, Martin, Hrsg., 2014. *Generationenmanagement*. Wiesbaden: Springer Gabler | Springer Fachmedien.
- KRAMER, Undine, 2010. Ageismus – Sprachliche Diskriminierung des Alters. In: Kai BRAUER und Wolfgang CLEMENS, Hrsg. *Zu Alt?: „Ageism“ und Altersdiskriminierung auf Arbeitsmärkten*. 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2010, S. 97 - 113.
- KRUSE, Andreas und Hans-Werner WAHL, 2010. *Zukunft Altern: Individuelle und gesellschaftliche Weichenstellungen*. Heidelberg: Spektrum Akademischer Verlag.
- OERTEL, Jutta, 2007. *Generationenmanagement im Unternehmen*. Wiesbaden: Springer Gabler | Springer Fachmedien.
- RIMSER, Markus, 2006/2014. *Generation Resource Management: Nachhaltige HR-Konzepte im demografischen Wandel*. Wiesbaden: Springer Gabler | Springer Fachmedien.
- RUMP, Jutta und Silke EILERS, 2017a. Arbeit 4.0 - Leben und Arbeiten unter neuen Vorzeichen. In: *Auf dem Weg zur Arbeit 4.0: Innovationen in HR*. Wiesbaden: Springer Gabler | Springer Fachmedien, 2017a, S. 3 - 77.
- SCHERGER, Simone und Claudia VOGEL, 2018b. Einleitung: Arbeit im Alter – zu Erwerbstätigkeit und freiwilligem Engagement im Ruhestand. In: *Arbeit im Alter: Zur Bedeutung bezahlter*

und unbezahlter Tätigkeiten in der Lebensphase Ruhestand. Wiesbaden: Springer VS | Springer Fachmedien, 2018b, S. 1 - 25.

SCHÖNWALD, Antje, Olaf KÜHNE, Corinna JENAL und Anna CURRIN, 2014. *Demographischer Wandel im Unternehmen: Altersgerechte Arbeitsbedingungen aus Mitarbeitersicht.* Wiesbaden: Springer VS | Springer Fachmedien.

SCHRÖDER-KUNZ, Sabine, 2019. *Generationen (gut) führen: Altersgerechte Arbeitsgestaltung für alle Mitarbeitergenerationen.* Wiesbaden: Springer Gabler | Springer Fachmedien.

SCHÜRMAN, Matthias, 2013. *Coworking Space: Geschäftsmodell für Entrepreneure und Wissensarbeiter.* Wiesbaden: Springer Gabler | Springer Fachmedien.

SPORKET, Mirko, 2011. *Organisationen im demographischen Wandel: Alternsmanagement in der betrieblichen Praxis.* 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften | Springer Fachmedien.

TENCKHOFF, Jürgen, 2010. Alter(n) und Altersakzeptanz in Unternehmen. In: Kai BRAUER und Wolfgang CLEMENS, Hrsg. *Zu alt?: "Ageism" und Altersdiskriminierung auf Arbeitsmärkten.* 1. Aufl. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften, 2010, S. 231 - 250.

ULRICH, Ralf E., 2006. Wirklichkeit und Perspektiven der demografischen Entwicklung in Deutschland. In: STIFTUNG NIEDERSACHSEN, Hrsg. *»älter - bunter - weniger«: Die demografische Herausforderung an die Kultur.* Bielefeld: transcript Verlag, 2006, S. 31 - 47.

VEEN, Stefan, 2008. *Demographischer Wandel, alternde Belegschaften und Betriebsproduktivität.* Mering: Rainer Hampp Verlag.

WIDUCKEL, Werner, 2015. Arbeitskultur 2020 – Herausforderungen für die Zukunft der Arbeit. In: Werner WIDUCKEL, Karl DE MOLINA, Max J. RINGLSTETTER und Dieter FREY, Hrsg. *Arbeitskultur 2020: Herausforderungen und Best Practices der Arbeitswelt der Zukunft.* Wiesbaden: Springer Gabler | Springer Fachmedien, 2015, S. 27 - 44.

WÖRWAG, Sebastian und Alexandra CLOOTS, 2018a. Gut zu wissen: Was uns in der New Work erwartet. In: *Zukunft der Arbeit – Perspektive Mensch: Aktuelle Forschungsergebnisse und Good Practices.* Wiesbaden: Springer Gabler | Springer Fachmedien, 2018a, S. 3 - 29.