

Personalmanagement in Zeiten des Demographischen Wandels.

**Zukünftige Herausforderungen
für groß- und mittelständische Unternehmen
mit Fokus auf die Zielgruppe der älteren Arbeitnehmer.**

Inaugural-Dissertation
zur Erlangung der Doktorwürde
der
Philosophischen Fakultät
der
Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität
zu Bonn

vorgelegt von
Maïke Benz

aus
Köln

Bonn 2010

Gedruckt mit der Genehmigung der Philosophischen Fakultät
der Rheinischen Friedrich-Wilhelms-Universität Bonn

Zusammensetzung der Prüfungskommission:

Prof. Dr. Tilman Mayer
(Vorsitzende/Vorsitzender)

Prof. Dr. Georg Rudinger
(Betreuerin/Betreuer und Gutachterin/Gutachter)

Prof. Dr. Reinhold Bergler
(Gutachterin/Gutachter)

Prof. Dr. Michael-Burkhard Piorkowsky
(weiteres prüfungsberechtigtes Mitglied)

Tag der mündlichen Prüfung: 09. April 2010

Widmung

Ich widme diese Arbeit meinen Eltern Irmgard und Werner Schulze. Sie haben mich neugierig auf das Leben gemacht und in mir die Lust am Lernen geweckt. Sie haben mir Mut gegeben Fragen zu stellen und das Selbstvertrauen, das man braucht, um sich eigene Gedanken zu machen. Ich hoffe, dass ich diese Gaben an meine Kinder Coco und Silas weitergeben kann.

Danksagung

Mein Dank gilt all den Personen, die mich und meine Arbeit tagtäglich getragen und vor allem ertragen haben.

An erster Stelle möchte ich meinem Doktorvater Prof. Dr. Georg Rudinger danken, der stets ein aufmerksamer Zuhörer, anregender Diskussionspartner und wertvoller Ratgeber war. Sein Wissen hat maßgeblich zum Entstehen dieser Arbeit beigetragen.

Ebenfalls danke ich dem zweiten Gutachter Prof. Dr. Reinhold Bergler für sein Interesse an meiner Arbeit und seine fortwährende Hilfsbereitschaft und Inspiration.

Dr. Uwe Kleinemas danke ich dafür, dass er immer ein offenes Ohr hatte und mich mit vielen nützlichen Hinweisen und konstruktiver Kritik bei der Auseinandersetzung mit der Thematik und durch den Forschungsprozess begleitet hat.

Den Teilnehmern an der Studie bin ich zu allergrößtem Dank verpflichtet, ohne sie wäre diese Arbeit nicht möglich gewesen. Auch dem Zentrum für Evaluation und Methoden (ZEM) in Bonn möchte ich für die professionelle Durchführung der telefonischen Interviews danken.

In jedem Fall wäre diese Arbeit nicht ohne die liebevolle und geduldige Unterstützung meiner Familie möglich gewesen. Mein Ehemann Dirk hat mich emotional unterstützt und mir stets mit einem aufmunternden Wort zur Seite gestanden. Meine Mutter war immer eine wichtige Ansprechpartnerin für mich und die beste Korrekturleserin. Mein Vater, meine Schwestern und meine Schwiegereltern haben mir in vielerlei Hinsicht geholfen und waren in dieser Zeit jederzeit für mich und insbesondere meine Kinder da. Ich danke euch dafür.

Inhaltsüberblick

ZUSAMMENFASSUNG	20
EINLEITUNG	22
A. BEGRIFFLICHE GRUNDLEGUNGEN UND THEORETISCHE BEZUGSPUNKTE	29
1. Der Demographische Wandel und seine Auswirkung auf das Erwerbsleben	29
2. Alter und Altern	55
3. Die Entwicklung der beruflichen Leistungsfähigkeit im Prozess des Alterns	83
B. DIE SITUATION ÄLTERER ARBEITNEHMER AUF DEM ARBEITSMARKT	130
4. Rechtlich-institutionelle Besonderheiten älterer Arbeitnehmer	130
5. Personalmanagement im Demographischen Wandel	151
C. EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG	208
6. Grundannahmen und methodische Vorüberlegungen der empirischen Untersuchung	208
7. Qualitative Voruntersuchung	224
8. Quantitative Hauptuntersuchung	258
9. Zusammenfassung und Diskussion	335
LITERATURVERZEICHNIS	368
ANHANG	415

Inhaltsverzeichnis

ABBILDUNGSVERZEICHNIS	10
TABELLENVERZEICHNIS	13
ABKÜRZUNGSVERZEICHNIS	16
ZUSAMMENFASSUNG	20
EINLEITUNG	22
Gegenstand der Arbeit	22
Stand der Forschung	23
Zielsetzung und Fragestellungen der Arbeit	25
Wissenschaftliche Einordnung der Arbeit	26
Aufbau der Arbeit	27
A. BEGRIFFLICHE GRUNDLEGUNGEN UND THEORETISCHE BEZUGSPUNKTE	29
1. Der Demographische Wandel und seine Auswirkung auf das Erwerbsleben	29
1.1 Begriffliche Grundlagen	29
1.2 Die Entwicklung der Bevölkerungszahlen in Deutschland bis 2050	32
1.3 Die Veränderung der Altersstruktur	35
1.4 Hauptelemente der demographischen Entwicklung	39
1.4.1 Geburtenrate	39
1.4.2 Lebenserwartung	42
1.4.3 Migration	44
1.5 Auswirkungen des Demographischen Wandels auf den Arbeitsmarkt	46
1.6 Konsequenzen für die Unternehmen	52
1.7 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen	54
2. Alter und Altern	55
2.1 Begriffliche Grundlagen	55
2.2 Theorien des Alterns	58
2.2.1 Das Defizitmodell des Alterns	60
2.2.2 Die Aktivitätstheorie	61

2.2.3 Die Disengagementtheorie	62
2.2.4 Die Kontinuitätstheorie	64
2.2.5 Die kognitive Theorie der Anpassung an das Alter	65
2.2.6 Das Kompetenzmodell des Alters	66
2.3 Alternsforschung	66
2.3.1 Die Bonner Längsschnittstudie des Alterns (BOLSA)	68
2.3.2 Der Alterssurvey (AS)	69
2.3.3 Die Interdisziplinäre Längsschnittstudie des Erwachsenenalters (ILSE)	70
2.3.4 The Survey of Health, Ageing and Retirement in Europe (SHARE)	72
2.4 Altersbilder und Altersstereotype	73
2.4.1 Die Entwicklung des Alterbildes vom Mittelalter bis heute	74
2.4.2 Entstehung von Altersstereotypen	75
2.4.3 Inhalte von Altersstereotypen	76
2.4.4 Wirksamkeit von Altersstereotypen	79
2.5 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen	82
3. Die Entwicklung der beruflichen Leistungsfähigkeit im Prozess des Alterns	83
3.1 Erwartungen und Vorurteile in Bezug auf die Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer	83
3.2 Die Entwicklung der geistigen Fähigkeiten	88
3.2.1 Intelligenz	90
3.2.2 Informationsverarbeitung	93
3.2.3 Lernen	95
3.2.4 Gedächtnis	97
3.3 Die Entwicklung der körperlichen Fähigkeiten	101
3.3.1 Sehen	101
3.3.2 Hören	103
3.3.3 Motorik	104
3.4 Die Entwicklung der emotionalen und motivationalen Fähigkeiten	110
3.5 Die Entwicklung der sozialen Kompetenz	116
3.6 Die Entwicklung der Persönlichkeit	119
3.7 Gesundheits- und Unfallrisiko älterer Arbeitnehmer	122
3.9 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen	128

B. DIE SITUATION ÄLTERER ARBEITNEHMER AUF DEM ARBEITSMARKT	130
4. Rechtlich-institutionelle Besonderheiten älterer Arbeitnehmer	130
4.1 Gesetzliche und tarifliche Regelungen	131
4.1.1 Kündigungsschutz	131
4.1.2 Senioritätsentlohnung	132
4.1.3 Regelungen des Rentenzugangs	133
4.1.4 58er-Regelung und Dauer des Arbeitslosengeldbezuges	134
4.1.5 Steuerfreibetrag bei Abfindungen	136
4.1.6 Altersteilzeit	136
4.1.7 Erleichterte befristete Tätigkeit	138
4.1.8 Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz	139
4.2 Beschäftigungsfördernde bzw. -erhaltende Maßnahmen der Bundesagentur für Arbeit	139
4.2.1 Entgeltsicherung (§ 421j SGB III)	140
4.2.2 Eingliederungszuschuss für Ältere (§ 421f SGB III)	141
4.2.3 Eingliederungsgutschein (§ 223 SGB III)	142
4.2.4 Förderung der Weiterbildungsmaßnahmen im Betrieb (§ 417 Abs. 1 SGB III)	142
4.3 Sonstige aktuelle Initiativen und Modellprojekte zur Bewältigung der demographischen Herausforderungen	144
4.3.1 Perspektive 50plus – Beschäftigungspakte für Ältere in den Regionen	145
4.3.2 Erfahrung ist Zukunft	146
4.3.3 Initiative Neue Qualität der Arbeit	147
4.3.4 mature@eu	148
4.3.5 Betriebsinitiative Demografischer Wandel Region Köln (bdw)	148
4.3.6 KEB40plus	149
4.4 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen	150
5. Personalmanagement im Demographischen Wandel	151
5.1 Definitionsansätze und Arbeitsdefinition für ältere Mitarbeiter	151
5.2 Bedeutung und Rolle älterer Mitarbeiter in den Unternehmen	153
5.3 Demographieorientiertes Personalmanagement – Grundlegende Überlegungen	155
5.4 Betriebliche Gesundheitsförderung	160
5.4.1 Definition und Zielsetzung	160

5.4.2 Maßnahmen für eine demographieorientierte Gesundheitsförderung	161
5.4.2.1 Ergonomische Arbeitsgestaltung	165
5.4.2.2 Betriebsärztliche Betreuung und Beratung	165
5.4.2.3 Förderung von Bewegung und sportlichen Aktivitäten	166
5.4.2.4 Förderung eines angemessenen Ernährungsverhaltens	168
5.4.2.5 Durchführung von stressreduzierenden Interventionen	169
5.4.2.6 Bereitstellung von allgemeinen Informationsmaterialien und Beratungsangeboten zu gesundheitsrelevanten Themen	171
5.4.2.7 Durchführung regelmäßiger Gesundheitszirkel	171
5.4.2.8 Betriebliches Wiedereingliederungsmanagement	173
5.5 Arbeitsgestaltung	174
5.5.1 Definition und Zielsetzung	174
5.5.2 Maßnahmen für eine demographieorientierte Arbeitsgestaltung	174
5.5.2.1 Job Rotation	176
5.5.2.2 Job Enlargement	177
5.5.2.3 Job Enrichment	178
5.5.2.4 Altersgemischte Gruppenarbeit	178
5.5.2.5 Einsatz älterer Arbeitnehmer als Berater	180
5.5.2.6 Flexible Arbeitszeitgestaltung	181
5.6 Personalentwicklung	184
5.6.1 Definition und Zielsetzung	184
5.6.2 Maßnahmen für eine demographieorientierte Personalentwicklung	185
5.6.2.1 Altersgerechte Weiterbildungsangebote	186
5.6.2.2 Altersgerechte Laufbahngestaltung und Karriereplanung	189
5.6.2.3 Systematische Nachfolgeplanung	191
5.7 Unternehmenskultur und Mitarbeiterführung	192
5.7.1 Definition und Zielsetzung	192
5.7.2 Maßnahmen für eine demographieorientierte Unternehmenskultur und Mitarbeiterführung	194
5.7.2.1 Demographieorientierte Unternehmensphilosophie	195
5.7.2.2 Schulung der Führungskräfte	196
5.7.2.3 Informations-/Sensibilisierungsmaßnahmen für die Belegschaft	198
5.8 Personalbeschaffung	198
5.8.1 Definition und Zielsetzung	199

5.8.2 Maßnahmen für eine demographieorientierte Personalbeschaffung	200
5.8.2.1 Demographieorientiertes Arbeitgeberimage	200
5.8.2.2 Demographieorientierte Personalsuche und Bewerberauswahl	203
5.8.2.3 Information und Sensibilisierung der Personalverantwortlichen	204
5.9 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen	204
C. EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG	208
6. Grundannahmen und methodische Vorüberlegungen der empirischen Untersuchung	208
6.1 Kernfragestellung und heuristisches Modell	208
6.2 Arbeitshypothesen	212
6.2.1 Welche Zusammenhänge bestehen zwischen den Variablen des Wirkmodells?	212
6.2.2 Welchen Einfluss besitzt die Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer aus Sicht der Personalverantwortlichen auf die Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement?	218
6.2.3 Welche Wirkung haben allgemeine Merkmale des Unternehmens und Personalverantwortlichen auf den Zusammenhang zwischen der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer aus Sicht der Personalverantwortlichen und den Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement im Unternehmen?	219
6.3 Allgemeines Vorgehen und Design der empirischen Untersuchung	222
7. Qualitative Voruntersuchung	224
7.1 Zielsetzung	224
7.2 Methodisches Vorgehen	224
7.2.1 Erhebungsmethode	224
7.2.2 Stichprobe	226
7.2.3 Inhaltliche Schwerpunkte	228
7.2.4 Durchführung	235
7.2.5 Auswertung	236
7.3 Ergebnisse	237
7.3.1 Beschreibung der Interviewpartner	238
7.3.2 Themenblock 1: Bedeutung Demographischer Wandel	241
7.3.3 Themenblock 2: Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer	242

7.3.4 Themenblock 3: Demographieorientiertes Personalmanagement	249
7.4 Schlussfolgerungen für das weitere empirische Vorgehen	255
8. Quantitative Hauptuntersuchung	258
8.1 Zielsetzung	258
8.2 Methodisches Vorgehen	259
8.2.1 Erhebungsmethode	259
8.2.2 Stichprobe	260
8.2.3 Inhalte des Fragebogens	262
8.2.3.1 Themenbereich 1: Demographischer Wandel	263
8.2.3.2 Themenbereich 2: Leistungsfähigkeit jüngerer vs. älterer Arbeitnehmer	264
8.2.3.3 Themenbereich 3: Demographieorientiertes Personalmanagement	265
8.2.3.4 Themenbereich 4: Allgemeine Angaben zum Unternehmen und Personalverantwortlichen	267
8.2.4 Durchführung und Datenaufbereitung	267
8.2.5 Auswertungsverfahren	269
8.2.5.2 Überprüfung der Güte der eingesetzten Skala zur Beurteilung der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer	270
8.2.5.3 Univariate Datenanalysen	274
8.2.5.4 Bivariate Datenanalysen	275
8.2.5.5 Multivariate Datenanalysen	275
8.3 Deskriptive Ergebnisse	276
8.3.1 Beschreibung der Stichprobe	277
8.3.3 Die Einschätzung der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer durch die Personalverantwortlichen	288
8.3.4 Demographieorientierte Maßnahmen im Personalmanagement der Unternehmen	295
8.4 Ergebnisse zu den Zusammenhängen zwischen den Variablen	302
8.4.1 Zusammenhang zwischen der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer aus Sicht des Personalverantwortlichen und den Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement im Unternehmen	308
8.4.2 Zusammenhang zwischen allgemeinen Merkmalen des Unternehmens und des Personalverantwortlichen und den Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement im Unternehmen	310
8.4.3 Zusammenhang zwischen allgemeinen Merkmalen des Unternehmens und des Personalverantwortlichen und der	

Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer aus Sicht des Personalverantwortlichen	315
8.4.4 Die Rolle der Leistungsfähigkeitseinschätzung älterer Arbeitnehmer durch den Personalverantwortlichen bei der Vorhersage der Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement	320
8.4.5 Der Einfluß allgemeiner Merkmale des Unternehmens und des Personalverantwortlichen auf den Zusammenhang zwischen der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer aus Sicht des Personalverantwortlichen und den Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement im Unternehmen	327
9. Zusammenfassung und Diskussion	335
9.1 Erkenntnisgewinn der empirischen Studie	335
9.1.1 Die Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer aus Sicht von Personalverantwortlichen	336
9.1.2 Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement in den Unternehmen	337
9.1.3 Einflussfaktoren auf die Umsetzung und Planung von Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement	339
9.1.4 Allgemeine Merkmale des Unternehmens und Personalverantwortlichen als Moderatorvariablen	345
9.1.5 Fazit	346
9.2 Kritische Überlegungen zur Untersuchungsmethodik	347
9.3 Implikationen für die Praxis	352
9.4 Perspektiven für die weitere Forschung	360
LITERATURVERZEICHNIS	368
ANHANG	415
ANHANG A: Erhebungsinstrumente	416
ANHANG B: Weitere statistische Berechnungen	431

Abbildungsverzeichnis

Abbildung 1.1	5-Phasen Modell des Demographischen Übergangs	30
Abbildung 1.2	Entwicklung der Bevölkerungszahl in Deutschland	34
Abbildung 1.3	Prognostizierte Entwicklung der Altersstruktur in Deutschland bis 2050	36
Abbildung 1.4	Altersaufbau der Bevölkerung in Deutschland	38
Abbildung 1.5	Bevölkerung im Erwerbsalter nach Altersgruppen	48
Abbildung 2.1	Stufen- und Phasenlehren der menschlichen Entwicklung nach W. Sulzberger	57
Abbildung 3.1	Vergleich der erwarteten Eigenschaften von jüngeren und älteren Arbeitnehmern	85
Abbildung 3.2	Vergleich der angenommenen Fähigkeiten und Eigenschaften von jüngeren und älteren Arbeitnehmern	86
Abbildung 5.1	Handlungspyramide zum Umgang mit einer älter werdenden Belegschaft	158
Abbildung 5.2	Handlungsfelder zur erfolgreichen Bewältigung des Demographischen Wandels	159
Abbildung 5.3	Motivatoren bei der Wahl eines neuen Arbeitgebers	202
Abbildung 5.4	Handlungsfelder und Maßnahmen für ein demographieorientiertes Personalmanagement	206
Abbildung 6.1	Heuristisches Modell zur Erklärung des Einflusses der beruflichen Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer aus Sicht der Personalverantwortlichen sowie allgemeiner Merkmale des Unternehmens und des Personalverantwortlichen auf die Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement im Unternehmen	210
Abbildung 6.2	Hypothese zum Zusammenhang zwischen der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer aus Sicht des Personalverantwortlichen mit den Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement im Unternehmen	213
Abbildung 6.3	Hypothesen zum Zusammenhang zwischen allgemeinen Merkmalen des Unternehmens und des Personalverantwortlichen mit den Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement im Unternehmen	214
Abbildung 6.4	Hypothesen zum Zusammenhang zwischen allgemeinen Merkmalen des Unternehmens und des Personalverantwortlichen und der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer aus Sicht der Personalverantwortlichen	217

Abbildung 6.5	Hypothesen zum Zusammenhang zwischen allgemeinen Merkmalen des Unternehmens und des Personalverantwortlichen und der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer aus Sicht des Personalverantwortlichen	220
Abbildung 6.6	Überblick über den Ablauf und die Inhalte der empirischen Arbeit	223
Abbildung 7.1	Wichtige berufliche Fähigkeiten und Eigenschaften	243
Abbildung 7.2	Stärken älterer Arbeitnehmer	244
Abbildung 7.3	Schwächen älterer Arbeitnehmer	245
Abbildung 7.4	Graphische Darstellung der Leistungsfähigkeit älterer vs. Jüngerer Mitarbeiter aus Sicht der Personalverantwortlichen	248
Abbildung 7.5	Graphische Darstellung der Geeignetheit von Maßnahmen zur Sicherstellung und Förderung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Mitarbeiter	251
Abbildung 7.6	Graphische Darstellung der in Unternehmen bereits vorhandenen bzw. geplanten Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement	253
Abbildung 7.7	Graphische Darstellung der Beurteilung des Personalmanagements aus Sicht der Personalverantwortlichen	255
Abbildung 8.1	Anteil an Beschäftigten bis zum Rentenantritt in regulären Jobs nach Regionen	262
Abbildung 8.2	Mitarbeiterzahl der Unternehmen	277
Abbildung 8.3	Branchenzugehörigkeit der Unternehmen	278
Abbildung 8.4	Regionale Verteilung der Unternehmen	278
Abbildung 8.5	Altersstruktur der Unternehmen	279
Abbildung 8.6	Durchschnittlicher Anteil älterer Mitarbeiter im Unternehmen getrennt nach Unternehmensgröße	280
Abbildung 8.7	Altersverteilung der Personalverantwortlichen	281
Abbildung 8.8	Altersverteilung der Personalverantwortlichen getrennt nach Unternehmensgröße	281
Abbildung 8.9	Beurteilung der Wichtigkeit des Demographischen Wandels	284
Abbildung 8.10	Einschätzung der künftigen Herausforderungen für das Personalmanagement im Unternehmen bedingt durch den Demographischen Wandel	285
Abbildung 8.11	Einschätzung der Wichtigkeit des Themas „Demographischer Wandel“ sowie der künftigen Herausforderungen für das Personalmanagement im Unternehmen in Abhängigkeit des Durchschnittsalters der Mitarbeiter im Unternehmen	286
Abbildung 8.12	Bereitschaft der Unternehmen, Mitarbeiter unterschiedlicher Altersgruppen einzustellen	287
Abbildung 8.13	Untere Altersgrenze für die Definition „älterer Arbeitnehmer“	288

Abbildung 8.14	Einschätzung der Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter insgesamt im Vergleich zu jüngeren	289
Abbildung 8.15	Einschätzung der Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter im Vergleich zu jüngeren	291
Abbildung 8.16	Durchschnittlicher Anteil an bereits vorhanden bzw. geplanten Maßnahmen je Handlungsfeld und insgesamt	295
Abbildung 8.17	Graphische Darstellung der in Unternehmen bereits vorhandenen bzw. geplanten Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement: A. Gesundheitsförderung	296
Abbildung 8.18	Graphische Darstellung der in Unternehmen bereits vorhandenen bzw. geplanten Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement: B. Arbeitsgestaltung	297
Abbildung 8.19	Graphische Darstellung der in Unternehmen bereits vorhandenen bzw. geplanten Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement: C. Personalentwicklung	298
Abbildung 8.20	Graphische Darstellung der in Unternehmen bereits vorhandenen bzw. geplanten Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement: D. Unternehmenskultur & Führung	299
Abbildung 8.21	Graphische Darstellung der in Unternehmen bereits vorhandenen bzw. geplanten Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement: E. Personalbeschaffung	300
Abbildung 8.22	Beurteilung des Personalmanagements im Hinblick auf die Sicherung und Förderung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Mitarbeiter	302
Abbildung 8.23	Graphische Darstellung der Verteilung des Gesamtwertes Leistungsfähigkeit	304
Abbildung 8.24	Graphische Darstellung der Verteilung des Gesamtwertes Maßnahmen	305
Abbildung 8.25	Ergebnisse der Zusammenhangsanalysen (Korrelationen) zwischen den Modellvariablen	319

Tabellenverzeichnis

Tabelle 7.1	Abgrenzungskriterien für Mittelstand der Europäischen Kommission	227
Tabelle 7.2	Abgrenzungskriterien für Mittelstand des IFM	228
Tabelle 7.3	Beispielhafte Eigenschaften zur Erfassung der Leistungsfähigkeit mit Antwortformat	231
Tabelle 7.4	Beispielhafte Maßnahmen für ein demographieorientiertes Personalmanagement mit Antwortformat	233
Tabelle 7.5	Allgemeine Merkmale der befragten Unternehmen und Personalverantwortlichen	240
Tabelle 8.1	Beispielhafte Eigenschaften zur Erfassung der Leistungsfähigkeit mit Antwortformat	265
Tabelle 8.2	Beispielhafte Maßnahmen zur Sicherung und Förderung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Mitarbeiter mit Antwortformat	266
Tabelle 8.3	Zusammensetzung der Datenbasis nach allgemeinen Merkmalen der befragten Unternehmen und Personalverantwortlichen	283
Tabelle 8.4	Kennwerte der Faktoren und des Gesamtwertes zur Erfassung der Leistungsfähigkeit älterer vs. jüngerer Arbeitnehmer aus Sicht der Personalverantwortlichen	294
Tabelle 8.5	Skalenniveau der Untersuchungsvariablen	303
Tabelle 8.6	Irrtumswahrscheinlichkeit und Signifikanz	308
Tabelle 8.7	Korrelationen zwischen den Faktoren der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer aus Sicht der Personalverantwortlichen und den Handlungsfeldern zum demographieorientierten Personalmanagement	308
Tabelle 8.8	Korrelationen zwischen allgemeinen Merkmalen des Unternehmens und Personalverantwortlichen und den Handlungsfeldern zum demographie-orientierten Personalmanagement	310
Tabelle 8.9	Anzahl an vorhandenen bzw. geplanten Maßnahmen je Handlungsfeld und Gesamt: Mittelwerte getrennt nach Branche	311
Tabelle 8.10	Anzahl an vorhandenen oder geplanten Maßnahmen je Handlungsfeld und Gesamt: Mittelwerte getrennt nach Größe des Unternehmens	312
Tabelle 8.11	Anzahl an vorhandenen oder geplanten Maßnahmen je Handlungsfeld und Gesamt: Mittelwerte getrennt nach Durchschnittsalter der Mitarbeiter	313
Tabelle 8.12	Anzahl an vorhandenen oder geplanten Maßnahmen je Handlungsfeld und Gesamt: Mittelwerte getrennt nach Anteil älterer Mitarbeiter: über 60 Jahre	314

Tabelle 8.13	Korrelationen zwischen allgemeinen Merkmalen des Unternehmens und Personalverantwortlichen und den Faktoren der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer aus Sicht der Personalverantwortlichen	315
Tabelle 8.14	Beurteilung der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer: Mittelwerte getrennt nach Mittelstand und Großunternehmen	316
Tabelle 8.15	Beurteilung der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer: Mittelwerte getrennt nach Alter des Personalverantwortlichen	317
Tabelle 8.16	Regressionen der Leistungsfähigkeits-Faktoren auf den Gesamtwert Maßnahmen und die fünf Handlungsfelder zum demographieorientierten Personalmanagement	323
Tabelle 8.17	Moderierte Regressionen der Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement auf die Faktoren der Leistungsfähigkeit als Prädiktorvariablen und allgemeinen Merkmale des Unternehmens und Personalverantwortlichen als Moderatorvariablen	330
Tabelle B.1	Die Interkorrelationen der Merkmale zur Beurteilung der Leistungsfähigkeit älterer vs. jüngerer Arbeitnehmer	432
Tabelle B.2	Rotierte Faktorladungsmatrix der Merkmale zur Beurteilung der Leistungsfähigkeit älterer vs. jüngerer Arbeitnehmer	434
Tabelle B.3	Kommunalitäten der 21 Merkmale zur Beurteilung der Leistungsfähigkeit nach der Hauptkomponentenanalyse	435
Tabelle B.4	Reliabilität der Leistungsfähigkeits-Merkmale	436
Tabelle B.5	Trennschärfe der Leistungsfähigkeits-Merkmale	437
Tabelle B.6	Kolmogorov-Smirnov-Test zur Überprüfung der Verteilung der intervallskalierten Variablen der Untersuchung	438
Tabelle B.7	Statistische Kennwerte der Merkmale zur Beurteilung der Leistungsfähigkeit älterer vs. jüngerer Arbeitnehmer	440
Tabelle B.8	Statistische Kennwerte der Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement (1=„vorhanden“, 2=„geplant“, 3=„weder vorhanden noch geplant“)	441
Tabelle B.9	Statistische Kennwerte der Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement (1=„vorhanden/geplant“, 2=„weder vorhanden noch geplant“)	443
Tabelle B.10	Korrelationen der Leistungsmerkmale mit den Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement	445
Tabelle B.11	Korrelationen der allgemeinen Merkmale des Unternehmens und Personalverantwortlichen mit den Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement	447
Tabelle B.12	Korrelationen der allgemeinen Merkmale des Unternehmens und Personalverantwortlichen mit den Leistungsmerkmalen	449
Tabelle B.13	Moderierte Regressionen der Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement auf die Faktoren der Leistungsfähigkeit als Prädiktorvariablen und allgemeinen	

Merkmale des Unternehmens und Personalverantwortlichen als Moderatorvariablen	451
Tabelle B.14 Übersicht verwendeter Abkürzungen	460

Abkürzungsverzeichnis

Abb.	Abbildung
Abs.	Absatz
ALG	Arbeitslosengeld
AQ	Altenquotient
Aufl.	Auflage
Bd.	Band
BGB	Bürgerlichen Gesetzbuch
bspw.	beispielsweise
bzw.	beziehungsweise
ca.	circa
CAPI	Computer added personal interview
d.h.	das heisst
DIHK	Deutschen Industrie- und Handelskammertags
Dr.	Doktor
DZA	Deutsches Zentrum für Altersforschung
ebd.	ebenda
engl.	englisch
et al.	et alii, und andere
etc.	et cetera
erw.	erweiterte
EU	Europäischen Union
f.	folgende
ff.	fortfolgende
ggf.	gegebenenfalls
Hrsg.	Herausgeber
http	hypertext transfer protocol
IAB	Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung
IHK	Industrie- und Handelskammer
insb.	insbesondere
k.A.	keine Angabe
Kap.	Kapitel
lat.	lateinisch
LF	Leistungsfähigkeit
M	Mittelwert

MA	Mitarbeiter
Mio.	Millionen
Mrd.	Milliarden
N, n	Anzahl
Nr.	Nummer
o. D.	ohne Datum
o. J.	ohne Jahr
o. S.	ohne Seite(nangabe)
o. V.	ohne Verfasser
o.g.	oben genannte(n)
p.a.	per annum
PM	Personalmanagement
ppt.	Powerpoint
Prof.	Professor
S.	Seite
s.o.	siehe oben
s.u.	siehe unten
SD	Standardabweichung
SGB	Sozialgesetzbuch
sign.	signifikant(e)
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
Tab.	Tabelle
u.a.	und andere/unter anderem
usw.	und so weiter
überarb.	überarbeitete
vgl.	vergleiche
vs.	versus
vollst.	vollständig
www	world wide web
z.B.	zum Beispiel
ZEM	Zentrum für Evaluation und Methoden
zit. n.	zitiert nach

Abkürzungen, die nur an einer Stelle der Arbeit benutzt werden, sind jeweils direkt im Text dargestellt.

*Der eine wartet, dass die Zeit sich wandelt,
der andere packt sie an und handelt.
(Dante Alighieri)*

Zusammenfassung

Der Demographische Wandel stellt für das Personalmanagement von mittelständischen und großen Unternehmen in Deutschland eine zentrale Herausforderung dar. Den Personalverantwortlichen ist bewusst, dass sie zukünftig stärker auf ältere Arbeitnehmer angewiesen und entsprechende Maßnahmen zum Management dieser Humanressource zu ergreifen sind. Das Ziel dieser Arbeit besteht darin, zu untersuchen, unter welchen Bedingungen in Unternehmen derzeit bereits Maßnahmen zur Sicherstellung und Förderung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer eingesetzt bzw. geplant werden. Da in Veröffentlichungen oftmals postuliert wird, dass das in der Gesellschaft vorherrschende negative Bild vom Altern ein wesentlicher Grund für Benachteiligungen älterer Arbeitnehmer ist, wird die Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer aus Sicht von Personalverantwortlichen als mögliche Bedingungsvariable auf das Personalmanagement analysiert. Zusätzlich wird untersucht, ob allgemeine Merkmale des Unternehmens und Personalverantwortlichen, wie die Größe oder Branche des Unternehmens oder der Altersdurchschnitt der Mitarbeiter, zu systematischen Unterschieden in den Aktivitäten des Personalmanagements führen. Die erwarteten Zusammenhänge dieser Variablen wurden in ein heuristisches Modell überführt und mit Hilfe von multivariaten Methoden untersucht. Die Basis für die empirische Untersuchung bildet eine Stichprobe von 291 Personalverantwortlichen aus groß- und mittelständischen Unternehmen unterschiedlicher Branchen in Deutschland.

Insgesamt konnten nur wenige signifikante Effekte nachgewiesen werden. Es hat den Anschein, dass das Personalmanagement der Unternehmen in Deutschland bislang wenig differenziert gestaltet und systematisch auf die individuellen Bedürfnisse im Unternehmen ausgerichtet ist. Zwar können die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit zeigen, dass in den Unternehmen oftmals bereits eine Vielzahl an Maßnahmen vorhanden ist, die zur Sicherstellung und Förderung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer beitragen können. Es scheint jedoch, dass diese Maßnahmen bis dato nur unzureichend den spezifischen Bedürfnissen der Älteren angepasst sind. Spezielle Maßnahmen für die ältere Beschäftigten, wie altersspezifische Weiterbildungen, alter(n)sgerechte Karrieremodelle oder die gezielte Suche potenzieller älterer Mitarbeiter, sind bislang selten zu finden.

Obwohl die empirischen Ergebnisse belegen, dass die Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer im Vergleich zu jüngeren aus Sicht der Personalverantwortlichen durchaus differenziert wahrgenommen wird, scheint es dennoch, dass die Beurteilung stark von stereotypen Vorstellungen geleitet wird. Beispielsweise kann gezeigt werden, dass zwischen der Einschätzung der Leistungsfähigkeit Älterer und der tatsächlichen Leistungsfähigkeit im Alter deutliche Diskrepanzen liegen. Auch die Erkenntnis, dass die Älteren zwar insgesamt als genauso leistungsfähig eingeschätzt werden wie ihre jüngeren Kollegen, die Bereitschaft, ältere Arbeitnehmer neu einzustellen, jedoch deutlich geringer ausfällt, deutet auf das Vorherrschen eines oftmals undifferenzierten, pauschalen Urteils bzgl. der Leistungsfähigkeit im Alter und einem Festhalten an einer eher jugendzentrierten Personalpolitik hin.

All diese Befunde lassen vermuten, dass den Unternehmen zwar die zukünftigen Herausforderungen der demographischen Entwicklung bewusst sind, die derzeitige Personal- und Einstellungspolitik jedoch noch sehr stark jugendorientiert gestaltet ist und das gezielte Ausschöpfen der Leistungspotenziale älterer Arbeitnehmer noch eine relativ geringe Bedeutung hat.

Da jedoch unbestritten ist, dass die Gruppe der älteren Arbeitnehmer zukünftig eine zentrale Rolle zur Sicherung der Produktivität im Unternehmen spielen wird, scheint Handlungsbedarf dringend notwendig. Ein wichtiger Schritt wäre, dass Maßnahmen zur gezielten Stärkung einer realistischen, positiven Einschätzung der Leistungsfähigkeit im Alter initiiert werden. Hierzu werden in der vorliegenden Arbeit eine Reihe an Ansatzpunkten und praktischen Möglichkeiten dargestellt. Zusätzlich werden die Grundlagen und Hebel für eine systematische Um- und Neuorientierung der Personalpolitik hin zu einer konsequenten Integration aller Altersklassen und Orientierung an den individuellen Bedürfnissen und Fähigkeiten der Mitarbeiter diskutiert.

Aufgrund der Aktualität und Komplexität des Themas sollten die Ergebnisse der Arbeit als eine Anregung zu weiteren wissenschaftlichen und praktischen Diskussionen verstanden werden.

Einleitung

Der *Demographische Wandel* stellt für Unternehmen in der heutigen Zeit eine große Herausforderung dar. Die Schrumpfung und Alterung des Erwerbspersonenpotenzials sorgt in den Unternehmen für eine kontinuierliche Erhöhung des Altersdurchschnitts der Belegschaften, was dazu führt, dass die Unternehmen ihre Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit zukünftig stärker mit älteren Mitarbeitern bestreiten müssen. Ins Zentrum der Betrachtung rückt dabei zunehmend die Forderung nach konkreten Maßnahmen im Rahmen des Personalmanagements, um den veränderten demographischen Rahmenbedingungen zu begegnen.

Gegenstand der Arbeit

Welche Bedeutung messen Unternehmen den zukünftigen demographischen Veränderungen und der Alterung des Erwerbspersonenpotenzials bei? Wie beurteilen Personalverantwortliche die Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer im Vergleich zu jüngeren? Welche Maßnahmen ergreifen groß- und mittelständische Unternehmen im Personalmanagement, um die Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer nachhaltig zu sichern und zu fördern? Inwiefern lassen sich dabei systematische Unterschiede zwischen den Unternehmen erkennen? All dies sind Fragen, mit denen sich die vorliegende Arbeit auseinandersetzt.

Zwar hat die Mehrheit der Unternehmen die Bedeutung der demographischen Entwicklung und die Notwendigkeit zu einem veränderten Umgang mit der immer älter werdenden Belegschaft erkannt. Hinsichtlich der Umsetzung geeigneter Maßnahmen zur Sicherung und Förderung der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer scheinen jedoch deutliche Unterschiede zwischen den Unternehmen zu existieren. Als Grund hierfür wird oftmals das in der Gesellschaft vorherrschende negative Altersbild genannt, welches mit einem generellen körperlichen und geistigen Abfall gleichzusetzen ist. Eine wissenschaftlich fundierte Untersuchung zum Zusammenhang zwischen der im Unternehmen vorherrschenden Einstellung zur Leistungsfähigkeit im Alter und dem tatsächlichen Verhalten gegenüber den Älteren hat jedoch bislang noch nicht stattgefunden.

Die vorliegende Arbeit analysiert Unterschiede im demographieorientierten Personalmanagement von Unternehmen und sucht Antworten auf die Frage, welche Bedingungen ein solches Personalmanagement im Unternehmen unterstützen und fördern und wie eine bislang eher jugendzentrierten Personalpolitik im Hinblick auf die altersstrukturellen Veränderungen angepasst werden kann. Insbesondere interessiert dabei, welche Rolle die Einschätzung der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer durch die Personalverantwortlichen im Unternehmen spielt. Zusätzlich werden allgemeine Merkmale des Unternehmens und Personalverantwortlichen wie die Größe und Branche des Unternehmens oder der Anteil älterer Mitarbeiter im Unternehmen als mögliche Einflussfaktoren auf die Aktivitäten im Personalmanagement berücksichtigt.

Stand der Forschung

Die durch den demographischen Wandel bedingten Veränderungen in der Arbeitswelt werden oftmals volkswirtschaftlich und unter finanziellen Gesichtspunkten diskutiert. Es findet sich jedoch auch eine Reihe an aktuellen Studien, die sich mit den *Auswirkungen der demographischen Veränderungen* auf die Unternehmen und Beschäftigten selbst beschäftigen (vgl. z.B. Roth et al. 2007; Bellmann 2007; Iller/Rathgeb 2006; DIHK 2007, Adecco Institute 2008). Sie analysieren, welche Maßnahmen seitens der Unternehmen zu ergreifen sind, um die Produktivität, Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit des Unternehmens nachhaltig zu stärken (z.B. Gesundheitsförderung, Work-Life-Balance, individuelle Weiterbildung). Auch wird nachgewiesen, welche Anforderungen durch den Wandel an die Arbeitnehmer gestellt werden (z.B. zunehmende Flexibilität und Mobilität, lebenslanges Lernen, erhöhte psychische Belastbarkeit).

Betrachtet man den Stand der wissenschaftlichen Literatur in Bezug auf die *(berufliche) Leistungsfähigkeit im Alter*, so wird zunächst deutlich, dass es bislang an einer einheitlichen Definition fehlt, mit wieviel Jahren ein Mensch im Allgemeinen und in Bezug auf das Arbeitsleben als „alt“ gilt. In der gerontologischen Grundlagenforschung werden Entwicklungsverläufe oftmals in biologisch-physiologischen, psychologischen oder soziologischen Parametern objektiv mittels quer- und längsschnittlicher (Labor-)Untersuchungen analysiert. Dabei wird gezeigt, dass Alternsprozesse in den verschiedenen

Funktionsbereichen stattfinden, aber durch ein hohes Ausmaß an intra-individueller Variabilität und große inter-individuelle Unterschiede gekennzeichnet sind (vgl. Baltes/Mayer 1999; Mroczek/Spiro 2003; Schaie 2005; Sliwinski/Buschke 2004; Helson/Kwan 2000; Hultsch et al. 1998). Die Befunde diverser Interventionsstudien weisen darauf hin, wie bestimmte Alterungsprozesse durch gezielte Maßnahmen verlangsamt oder sogar für eine gewisse Zeit rückgängig gemacht werden können. Wissenschaftliche Veröffentlichungen, in denen altersbezogene Veränderungen in Bezug zu beruflichen Anforderungen gesetzt wurden, verdeutlichen, dass Leistungsdefizite in der beruflichen Praxis zumeist gut kompensiert werden können, sodass insgesamt keine altersbedingten Einbußen in der Arbeitsproduktivität stattfinden (vgl. z.B. Oswald 2006, Raz 2006, Charles 2005).

In den letzten Jahren ist eine große Zahl an wissenschaftlichen Publikationen entstanden, die sich nicht mit der tatsächlichen Leistungsfähigkeit, sondern mit der (stereotypen) Einschätzung der beruflichen Leistungsfähigkeit und -bereitschaft Älterer beschäftigen – sowohl aus Sicht betrieblicher Entscheidungsträger als auch aus Sicht der älteren Arbeitnehmer selbst (vgl. u.a. Ng/Feldmann 2008, Münstermann 2006, S. 40ff.). Darin wird ersichtlich, dass eine enorme Bandbreite an Vorurteilen gegenüber älteren Arbeitnehmern existiert und zwischen der tatsächlichen und vermeintlichen Leistungsfähigkeit oftmals gravierende Differenzen liegen. Auch sind deutliche Unterschiede in der Wahrnehmung und Bewertung der Leistungen älterer Arbeitnehmer erkennbar, so z.B. in Abhängigkeit der Berufsgruppe, des Status oder des Alters des Betrachters (vgl. Domres 2006, S. 43ff., Roscigno et al. 2007; Chasteen 2005). Die Vergleichbarkeit der empirischen Befunde ist allerdings erschwert, da es bislang keine einheitliche Konzeptionalisierung und Operationalisierung des Konstruktes „berufliche Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer“ gibt. Hinzu kommen Unterschiede in der methodischen Herangehensweise der Studien (z.B. Selbst- vs. Fremdeinschätzung, qualitative vs. quantitative Befragungen).

Dass Altersstereotype sich negativ auf das subjektive Erleben der älteren Arbeitnehmer auswirken können, konnte bereits mehrfach nachgewiesen werden (vgl. Levy, Ashman & Dror, 1999; Levy & Langer, 1994; Levy et al., 2002). Die Auswirkungen auf das Personalmanagement in Unternehmen sind dagegen bislang unbekannt.

In vielen aktuellen wissenschaftlichen Beiträgen wird die Notwendigkeit einer personalpolitischen Reaktion auf den demographischen Wandel betont und damit eine *Anpassung des Personalmanagements* an ältere Mitarbeitende gefordert. Es überwiegen Beiträge über Angebote und Maßnahmen, die bereits in den Unternehmen zu finden sind und Untersuchungen über das Teilnahmeverhalten der (älteren) Mitarbeiter (vgl. z.B. Voelpel et al. 2007, Holleder 2007, Rump 2004). Es wurde allerdings bislang noch nicht zielgerichtet überprüft, von welchen allgemeinen Rahmenbedingungen die Planung und Umsetzung von Maßnahmen zur Sicherung und Förderung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer beeinflusst werden. So ist unklar, welche Rolle dabei die Einschätzung der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer durch den Personalverantwortlichen spielt. Zwar wird oftmals vermutet, dass ein negatives Bild vom Altern zu Benachteiligungen der älteren Arbeitnehmer führt, wissenschaftliche Beweise hierzu fehlen jedoch weitestgehend. Auch existieren nur wenige Anhaltspunkte, inwiefern allgemeine Merkmale des Unternehmens wie Branche, regionale Lage oder Altersdurchschnitt der Mitarbeiter zu systematischen Unterschieden im demographieorientierten Personalmanagement führen. Es fehlt eine Spezifizierung des demographieorientierten Personalmanagements in den Unternehmen hinsichtlich möglicher Wirkmechanismen und Abhängigkeiten von allgemeinen Rahmenbedingungen. Die zentrale Fragestellung der vorliegenden Arbeit lautet daher: *Unter welchen Bedingungen nutzen welche Unternehmen welche Maßnahmen zur Sicherung und Förderung der Berufsfähigkeit älterer Arbeitnehmer?*

Zielsetzung und Fragestellungen der Arbeit

Angesichts der aktuellen Diskussion der demographischen Veränderungen, die die enorme Wichtigkeit der Leistungsfähigkeit und -bereitschaft älterer Arbeitnehmer betont, erscheint es sinnvoll zu untersuchen, welche Faktoren dazu beitragen, dass ein Unternehmen Maßnahmen zur Sicherung und Förderung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer plant und umsetzt. Als Kernziel der vorliegenden Arbeit sollen daher die zentralen Bestimmungselemente eines *demographieorientierten Personalmanagements* herausgearbeitet werden. Der (stereotypen) Einschätzung der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer durch die

Personalverantwortlichen als mögliche Einflussgröße wird in diesem Zusammenhang besondere Beachtung geschenkt. Zusätzlich soll die Bedeutung weiterer allgemeiner Merkmale des Unternehmens und Personalverantwortlichen wie die Größe des Unternehmens oder der Altersdurchschnitt der Mitarbeiter für die Planung und Umsetzung von Maßnahmen zur Sicherung und Förderung der Beschäftigungsfähigkeit Älterer dargelegt werden.

Aufbauend auf dem bisherigen theoretischen und empirischen Forschungsstand gilt es, ein heuristisches Modell zu entwickeln, welches die Einschätzung der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer und die Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement in ein Wirkungsgefüge von weiteren allgemeinen Merkmalen des Unternehmens und Personalverantwortlichen einbettet. Mit der empirischen Untersuchung im Rahmen dieser Arbeit wird das Ziel verfolgt, eben diese vermuteten Zusammenhänge zu beleuchten und messbar zu machen.

Insgesamt trägt die Arbeit auf theoretischer Ebene zu einem besseren Verständnis der Aktivitäten im Personalmanagement unter den sich verändernden demographischen Gegebenheiten bei. Auf empirischer Ebene verfolgt sie das Ziel, zu diesem komplexen Thema Daten zu erheben, diese auszuwerten, um neue Erkenntnisse über mögliche Wirkzusammenhänge und Abhängigkeiten zu gewinnen. Aus diesen Befunden lassen sich Schlüsse ziehen und konkrete Handlungsbedarfe ableiten, die vor allem für die betriebliche Praxis genutzt werden können. Auch sollen Anhaltspunkte für weitere Forschungsaktivitäten und vertiefte Analysen aufgezeigt werden

Wissenschaftliche Einordnung der Arbeit

Die vorliegende Arbeit greift zum einen die wissenschaftliche Diskussion zum Thema *Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer* auf. Der Fokus liegt dabei weniger auf der Ebene der tatsächlichen Leistungsfähigkeit Älterer oder der subjektiven Einschätzung der Älteren sondern vielmehr auf der Ebene der (stereotypen) Einschätzung der Leistungsfähigkeit Älterer durch die Personalverantwortlichen im Unternehmen. Für einen umfassenden Überblick zum Thema werden vorrangig wissenschaftliche Befunde aus der psychologischen und sozialwissenschaftlichen

Altersforschung herangezogen, es werden aber auch die biologische und die medizinische Perspektive berücksichtigt.

Zum anderen werden im Rahmen der Arbeit Fragestellungen des *Personalmanagements* untersucht. Von besonderem Interesse ist, wie Unternehmen auf den *Demographischen Wandel* reagieren und welche Maßnahmen sie ergreifen, um die Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer zu sichern und zu fördern. Zur Darstellung der demographischen Entwicklung und altersstrukturellen Veränderungen wird auf empirische Studien aus der Bevölkerungs- und Wirtschaftsforschung zurückgegriffen. Anhaltspunkte zum Umgang mit älteren Mitarbeitern und einer zunehmend altersdifferenzierten Personalstruktur im Unternehmen liefert insbesondere das Forschungsfeld der Arbeits- und Organisationspsychologie als Teil der angewandten Psychologie. Zusätzlich werden Informationen aus der Betriebswirtschaftslehre und Personalwirtschaft integriert.

Zwar wird als zentrale Bezugsdisziplin der vorliegenden Arbeit die *Psychologie* verstanden. Aufgrund der umfassenden Thematik ist sie jedoch stark interdisziplinär ausgerichtet und greift auf Ansätze und Erkenntnisse aus zahlreichen Nachbarwissenschaften wie der Soziologie, der Wirtschaftswissenschaften und der Bevölkerungswissenschaften zurück und versucht, die verschiedenen Aspekte kompetent zu bearbeiten und zu einem schlüssigen Ganzen zu verbinden. Die eigene empirische Arbeit zielt darauf ab, die genannten Grundlagen zum Thema zu erforschen, neue wissenschaftliche Erkenntnisse zu gewinnen, um daraus praktische und grundsätzliche Handlungsempfehlungen für die betriebliche Praxis ableiten zu können.

Aufbau der Arbeit

Die Arbeit gliedert sich in drei übergeordnete Teile mit insgesamt 9 Kapiteln:

In **Teil A** werden die begrifflichen Grundlegungen und theoretischen Bezugspunkte der Arbeit dargestellt: Der Demographische Wandel (**Kapitel 1**), Alter und Altern (**Kapitel 2**) sowie die Entwicklung der beruflichen Leistungsfähigkeit im Prozess des Alterns (**Kapitel 3**).

Teil B der vorliegenden Arbeit beschäftigt sich mit der Situation älterer Arbeitnehmer auf dem Arbeitsmarkt. Zum besseren Verständnis der rechtlichen Situation älterer Arbeitnehmer in Deutschland sowie von personalpolitischen Entscheidungen seitens der Unternehmen werden in **Kapitel 4** die arbeitsmarktpolitischen Besonderheiten älterer Arbeitnehmer dargestellt. **Kapitel 5** liefert einen umfassenden Überblick über die Grundlagen und Möglichkeiten zum demographieorientierten Personalmanagement im Unternehmen selbst.

Die empirische Untersuchung wird im dritten Teil der Arbeit (**Teil C**) präsentiert. Dazu werden zunächst in **Kapitel 6** das aus den theoretischen Ausführungen abgeleitete heuristische Modell sowie die entsprechenden Hypothesen und Fragestellungen der empirischen Untersuchung dargestellt. **Kapitel 7** umfasst den ersten Teil der empirischen Arbeit, die qualitative Voruntersuchung. In **Kapitel 8** die quantitative Hauptuntersuchung behandelt. **Kapitel 9** schließlich diskutiert und bewertet die zentralen Ergebnisse dieser Arbeit in Bezug auf ihre Zielsetzung. Es werden der Erkenntnisgewinn der empirischen Studie erörtert, Implikationen für die Praxis gegeben sowie Überlegungen zu weiterführender Forschung aufgeführt.

Aus Gründen der Lesefreundlichkeit wird in den weiteren Ausführungen auf die weibliche Ausdrucksform stets verzichtet. Die Begriffe Unternehmen, Betrieb und Organisation werden synonym verwendet, gleichwie die Begriffe Mitarbeiter, Arbeitnehmer und Beschäftigte.

A. Begriffliche Grundlegungen und theoretische Bezugspunkte

1. Der Demographische Wandel und seine Auswirkung auf das Erwerbsleben

Im Mittelpunkt dieser Arbeit steht der Begriff *Demographischer Wandel*, der in diesem Kapitel definiert und näher erläutert wird. Basierend auf den Ergebnissen aktueller Studien und Untersuchungen wird die Bedeutung der demographischen Veränderung für den Arbeitsmarkt dokumentiert sowie die Herausforderungen für Unternehmen abgeleitet.

1.1 Begriffliche Grundlagen

Der griechische Begriff *Demographie* (δημογραφία, auch Demografie geschrieben) bedeutet im Deutschen „Volks beschreiben“ (vgl. Arnold/Krancioch 2007, S. 8). In der Bevölkerungswissenschaft wird unter Demographie die Beschreibung und Analyse der Größe, Verteilung, Struktur und Veränderung von Populationen verstanden (vgl. Dinkel 1989, S. 1; Schimany 2003, S. 15). Mit dem Begriff *Demographischer Wandel* soll zum Ausdruck gebracht werden, dass sich die Bevölkerung in einem Land, Staat oder einer Gesellschaft im Zeitverlauf in Bezug auf Umfang und Struktur aufgrund einfließender politischer, kultureller oder sozialer Faktoren ändert. Der Begriff ist zunächst weder positiv noch negativ behaftet und kann sowohl eine Bevölkerungszunahme als auch eine Bevölkerungsabnahme implizieren (ebenda). Das *Modell des Demographischen Übergangs* (Warren S. Thompson, 1929; Frank W. Notestein, 1945) – in der angelsächsischen Fachwelt „demographic transition“ genannt – beschreibt das Zusammenspiel von Geburten- und Sterberaten bei ihrer Transition von einem sehr hohen zu einem niedrigen Niveau und das daraus resultierende veränderte natürliche Bevölkerungswachstum (vgl. Abbildung 1.1). Während früher dieser Übergang üblicherweise in nur drei Phasen – die vor- und die nachtransformativ Phase sowie die Phase des Übergangs – untergliedert wurde, unterscheidet man heute idealtypisch den Verlauf des Transitionsprozesses in fünf Phasen (vgl. Bähr 2004, S. 219ff.; Gans 2001, S. 240; Schimany 2003, S. 86ff.; Schimany 2007, S. 42).

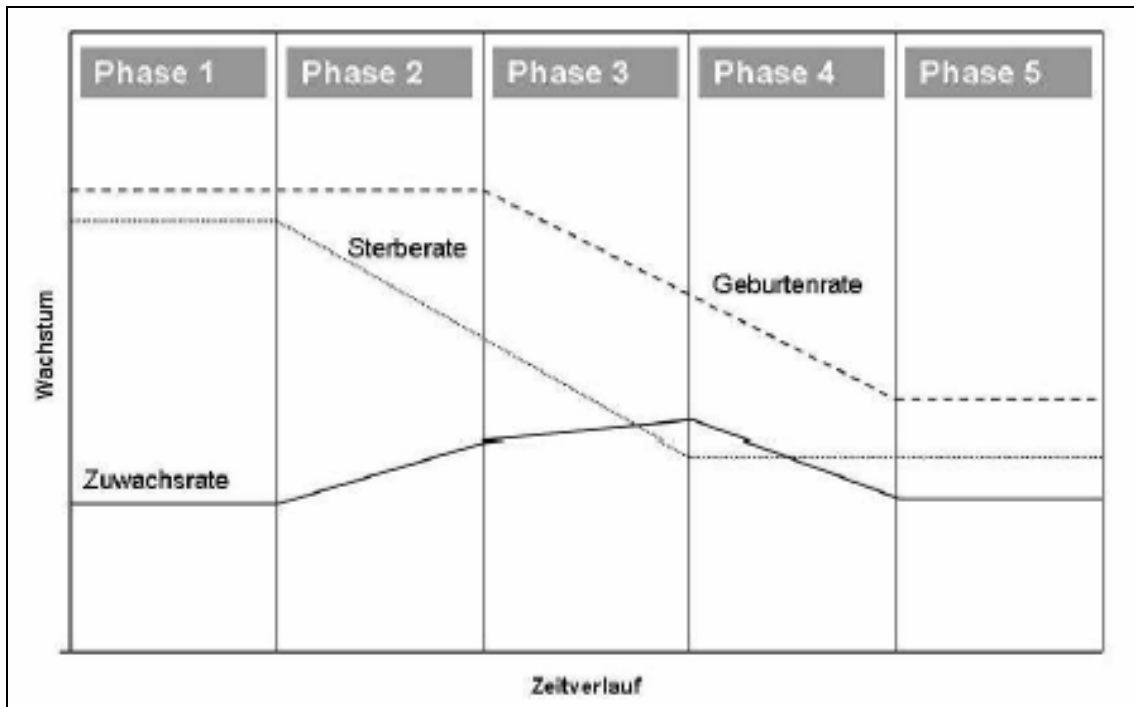


Abb. 1.1: 5-Phasen Modell des Demographischen Übergangs (Bähr 2004, S. 220)

In *Phase 1*, auch Vortransformationsphase oder Phase der Vorbereitung genannt, liegen Geburten- und Sterberate eng beieinander auf einem hohen Niveau, wobei die Geburtenrate im Trend etwas höher ist als die Sterberate. In der Vergangenheit kam es in diesem Zeitraum durch Kriege, Seuchen und Hunger immer wieder zu einer fallenden Zuwachsrate der Bevölkerung (vgl. Bähr 2004, S. 220). In *Phase 2*, der Frühtransformation oder Einleitungsphase, beginnen durch Industrialisierung und Fortschritte in der medizinischen Versorgung zunächst die Sterbeziffern (insb. von Säuglingen) zu sinken, während die Geburtenziffern unverändert hoch bleiben (vgl. BiB 2008, S. 9; Schimany 2007, S. 43). Dies hat zur Folge, dass insgesamt die Zuwachsrate steigt. Man spricht in diesem Fall auch von der Öffnung der „Bevölkerungsschere“ (vgl. Gans 2001, S. 240). In *Phase 3*, auch mitteltransformative Phase genannt, findet die eigentliche Transformation statt. Durch den fortschreitenden Bildungsstand der Bevölkerung, die Emanzipation der Frau und einen Wertewandel in der Gesellschaft kommt es zu einem Abfall der Geburtenrate bei gleichzeitig weiter sinkenden Sterbeziffern. Die Bevölkerungsschere ist nun am Weitesten geöffnet, es herrschen die maximalen natürlichen Wachstumsraten. In der *4. Phase*, die auch als spättransformative Phase bzw. Phase der Einlenkung bezeichnet wird, gleicht sich

das Niveau der Geburtenrate dem bereits niedrigen Niveau der Sterberate an. So wird das Tempo des Geburtenrückgangs deutlich verringert, womit auch das Tempo des Bevölkerungswachstums zurückgeht und sich die Bevölkerungsschere schließt. Die letzte und 5. Phase ist die sogenannte Nachtransformations-phase oder Phase des Ausklingens, in der Geburten- und Sterberate sich auf einem gemeinsamen, niedrigen Niveau eingependelt haben. Die Zuwachsrates ist dementsprechend gering bis stagnierend. Dadurch, dass sich die Geburtenrate eher verändert als die Sterberate, ist auch nach Abschluss der demographischen Transition die Differenz zwischen Geburten- und Sterberate meist größer als Null, sodass die natürliche Wachstumsrate der Bevölkerung insgesamt immer noch leicht positiv ist (vgl. BiB 2004, S. 9ff.).

Der Demographische Übergang ist in allen europäischen Ländern entsprechend dem dargestellten 5-Phasen-Modell verlaufen, allerdings mit deutlichen Unterschieden bzgl. Zeitpunkt, Dauer und Verlauf (vgl. Dinkel 1989, S. 62; Schimany 2003, S. 94). In Deutschland erfolgte der Übergang in der zweiten Hälfte des 19. und in der ersten Hälfte des 20. Jahrhunderts. Seit 1972 ist die Geburtenrate niedriger als die Sterberate, sodass das natürliche Bevölkerungswachstum negativ ist. Durch Zuwanderungen konnte bis 2003 eine tatsächliche Abnahme der Bevölkerung verhindert werden. Seitdem jedoch nimmt die Zahl der Gesamtbevölkerung kontinuierlich ab (vgl. Statistisches Bundesamt 2006a, S. 14). In England hat der Demographische Übergang in den 20er Jahren begonnen und mit ca. 200 Jahren deutlich länger gedauert als in anderen Ländern. In Frankreich fand der Rückgang von Sterbe- und Geburtenrate fast gleichzeitig statt, sodass es dort im Gegensatz zu anderen europäischen Ländern zu keinem starken Bevölkerungszuwachs während der Transformation kam (vgl. BiB 2004, S. 9; Schimany 2003, S. 97).

Zukünftig wird der Demographische Wandel einen deutlichen Bevölkerungsrückgang und eine zunehmende Alterung der Gesamtbevölkerung verursachen (vgl. BiB 2008, S. 5). Diese zwei Tendenzen, die für Westeuropa und die gesamte moderne Welt gelten, werden im Folgenden näher dargestellt.

1.2 Die Entwicklung der Bevölkerungszahlen in Deutschland bis 2050

Diverse Bevölkerungsvorausschätzungen unterschiedlichster Quellen versuchen quantitative oder qualitative Aussagen über zukünftige demographische Entwicklungen und Zustände darzustellen. Laut BÄHR (2004) lassen sich generell drei verschiedene Vorgehensweisen zur Vorhersage der Bevölkerungsentwicklung unterscheiden: Einerseits kann durch Verwendung von Daten eines abgelaufenen Zeitraumes „ex post“ auf die zukünftige Entwicklung der Bevölkerung geschlossen werden. Dabei werden die Daten nicht einfach fortgeschrieben, sondern es fließen die in der Datenanalyse gewonnenen Schlussfolgerungen in die Prognose mit ein. Bei anderen Prognosen wird versucht „echte Zukunftsdaten“ zu erforschen und so „ex ante“ eine begründete Schätzung der zukünftigen Entwicklung zu ermitteln. Dies erscheint insbesondere für längerfristige Prognosen sehr schwierig. Eine dritte Vorgehensweise versucht, bei vergleichbaren Ausgangsbedingungen Entwicklungsabläufe von einer Bevölkerungsgruppe auf eine andere zu übertragen (ebenda, S. 236). Nach SCHWARZ (1975) beruhen die meisten Prognosen auf Beobachtungen und Feststellungen der vergangenen und gegenwärtigen Bevölkerungsentwicklung (ebenda, S. 3).

Die Qualität einer Prognose der Bevölkerungsentwicklung ist insbesondere vom betrachteten Zeithorizont abhängig. Generell sind Bevölkerungsprognosen realistischer, je kürzer der Berechnungszeitraum ist. Für Zeiträume von bis zu 30 Jahren sind die Vorhersagen meist recht genau möglich, da die Mehrzahl der Menschen zum Zeitpunkt der Prognose bereits geboren ist. Ebenso wichtig für die Genauigkeit der Prognose sind die Qualität und die sorgfällige Auswertung des Datenmaterials, welches den Ausgangszustand beschreibt sowie die daraus abgeleiteten Annahmen über die zukünftige Entwicklung bestimmter Parameter, die das Bevölkerungswachstum beeinflussen (vgl. Schwarz 1975, S. 4f.). Besonders anfällig sind Prognosen natürlich auf unvorhersehbare Ereignisse, wie z.B. das Absinken der Geburtenrate durch den sogenannten „Pillenknick“ (vgl. Scheuch 1978, S. 48f.) oder die Veränderung des Wanderungsverhaltens durch den Fall der Mauer in den 90er Jahren (vgl. Statistisches Bundesamt 2005, S. 56). Da es bei einer Bevölkerungsprognose jedoch meist nicht um eine exakte Vorhersage, sondern eher um die Darstellung der wahrscheinlichsten Entwicklung geht, werden Bevölkerungsprognosen zumeist in zwei bis drei Varianten erstellt,

die einen Korridor wahrscheinlicher Entwicklungen aufzeigen (vgl. Statistisches Bundesamt 2006a, S. 13).

In Bezug auf Bevölkerungsvorausschätzungen für Deutschland existieren verschiedene relevante Quellen. Die gängigsten internationalen Prognosen u.a. für Deutschland sind die Veröffentlichungen von EUROSTAT, dem statistischen Dienst der Europäischen Union (EU, vgl. Eurostat 2008) sowie die Bevölkerungsprojektionen der VEREINTEN NATIONEN (VN, vgl. United Nations 2004). Auf Bundesebene erstellt das STATISTISCHE BUNDESAMT (vgl. BiB 2008) seit 1951 in regelmäßigen Abständen Bevölkerungsprognosen für die deutsche Wohnbevölkerung, wobei seit dem Jahre 1965 in Zusammenarbeit mit den Statistischen Landesämtern die sogenannten „koordinierten Bevölkerungsvorausrechnungen“ durchgeführt werden, um die Ergebnisse zu spezifizieren (vgl. Statistisches Bundesamt 2006a). Auch werden beispielsweise vom BUNDESMINISTERIUM DES INNEREN (BMI, vgl. www.bmi-bund.de), DEUTSCHEN INSTITUT FÜR WIRTSCHAFTSFORSCHUNG (DIW, vgl. www.diw.de; Wagner et al. 2007) sowie vom BUNDESAMT FÜR BAUWESEN UND RAUMORDNUNG (BBR, Vorgängerin: BfLR) seit über 10 Jahren Bevölkerungshochrechnungen mit unterschiedlichen Themenschwerpunkten vorgelegt (vgl. www.bbr.bund.de; BBR 2001; Bucher/Schlömer 2003).

Die gängigsten Demographieprognosen weisen relativ geringe Differenzen im Ergebnis und ähnliche Tendenzen auf. Nach all diesen Vorausschätzungen wird die Bevölkerung in Deutschland bis zum Jahr 2050 um insgesamt 10 bis 15 Prozent zurückgehen. Die aktuellste Prognose des STATISTISCHEN BUNDESAMTES wurde im November 2006 als 11. koordinierte Bevölkerungshochrechnung veröffentlicht (vgl. Statistisches Bundesamt 2006a). Darin wird die Größe der deutschen Wohnbevölkerung bis 2050 unter verschiedenen Annahmen in insgesamt zwölf Varianten hochgerechnet¹. Die zentralen Ergebnisse werden anhand von zwei Varianten beschrieben, welche die Grenzen des Korridors markieren, in dem sich die Gesamtbevölkerungszahlen für Deutschland und der Altersaufbau entwickeln werden, wenn sich die aktuellen demographischen Trends fortsetzen. Sie werden als Unter- und Obergrenze der „mittleren“ Bevölkerung bezeichnet und gehen beide von einer konstanten

¹ Eine vollständige Übersicht aller Annahmen und Varianten sowie ausführliche Ergebnisse können über das Internet-Angebot des Statistischen Bundesamtes unter [http:// www.destatis.de](http://www.destatis.de) bezogen werden.

Geburtenhäufigkeit (1,4 Kinder pro Frau) sowie einem Anstieg der Lebenserwartung Neugeborener um etwa 7 Jahre bis zum Jahr 2050 (Jungen 7,6 Jahre, Mädchen 6,5 Jahre) aus. Während Variante 1 („mittlere“ Bevölkerung, Untergrenze) einen Wanderungssaldo von 100.000 Personen im Jahr unterstellt, so wird in Variante 2 („mittlere“ Bevölkerung, Obergrenze) ein Überschuss von 200.000 Personen im Jahr angenommen (ebenda, S. 13).

Ergebnis beider Varianten ist, dass die deutsche Wohnbevölkerung in Höhe von 82,4 Millionen Menschen in 2005 in den nächsten Jahren noch leicht zunehmen wird, danach für einige Jahre ihren Stand halten und ab 2015 erst leicht, ab 2020 aber deutlich zurückgehen wird (vgl. Abbildung 1.2). Unter der Annahme eines Wanderungssaldos von 100.000 Personen wird die Bevölkerungszahl bis 2050 auf knapp 69 Millionen zurückgehen. Das wären weniger Einwohner als im Jahre 1950 und im Vergleich zu heute eine Reduktion um etwa 14 Millionen. Bei einem angenommenen Wanderungssaldo von 200.000 Personen werden im Jahr 2050 noch 74 Millionen Menschen in Deutschland leben. Laut STATISTISCHEM BUNDESAMT (2006a) wird demnach die Bevölkerung in Deutschland ohne wesentliche Änderungen in der demographischen Entwicklung von 2005 bis 2050 um 10 bis 17 Prozent schrumpfen (ebenda, S. 15).

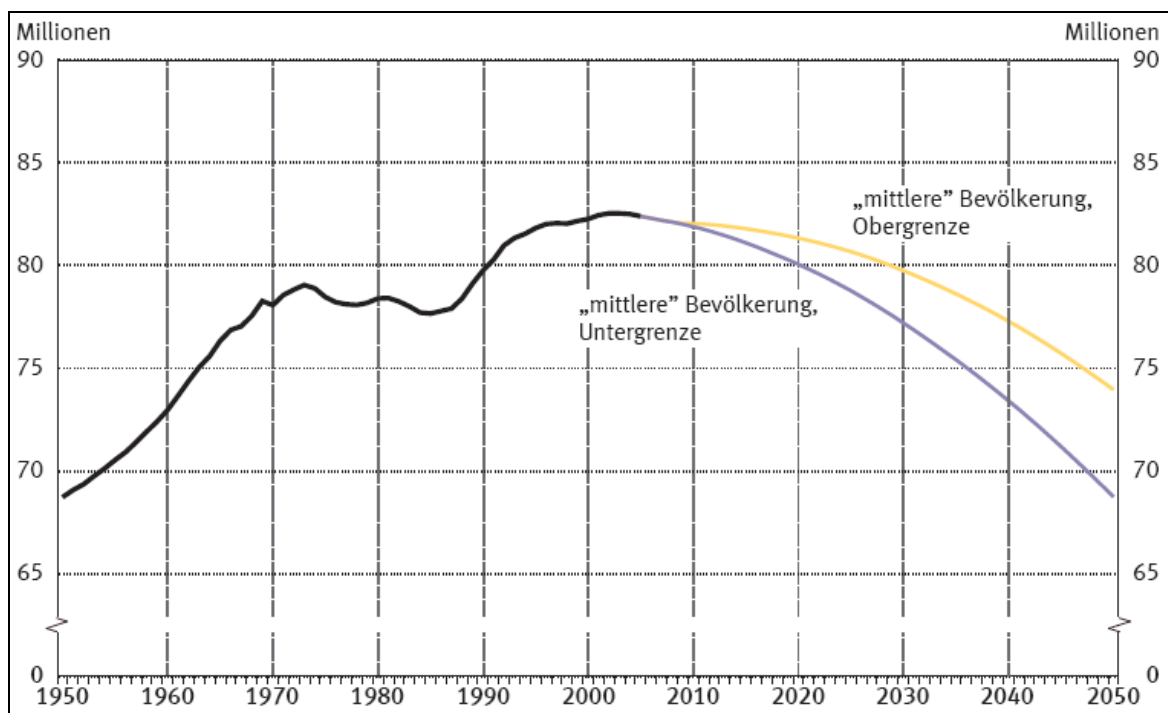


Abb. 1.2: Entwicklung der Bevölkerungszahl in Deutschland (Statistisches Bundesamt 2006a, S. 15; BiB 2008, S. 16)

Entsprechend der von EUROSTAT, dem Statistischen Amt der Europäischen Gemeinschaften, in 2008 veröffentlichten Daten wird erwartet, dass die Gesamtbevölkerung der 27 EU-Länder² zunächst von 2005 bis 2025 um mehr als 5 Millionen auf 496,3 Millionen Menschen wächst (vgl. Eurostat 2008, S. 30f.). Da die Sterbeziffern ab 2010 die Geburtenziffern übersteigen werden, wird die Zunahme hauptsächlich durch die Nettozuwanderung bedingt sein. Ab 2025 werden jedoch die Auswirkungen der Nettozuwanderung den natürlichen Bevölkerungsrückgang nicht mehr überwiegen, sodass eine allmähliche Abnahme der Bevölkerungszahl einsetzen wird. In 2050 wird die Bevölkerungszahl dann bei 472,0 Millionen und somit um mehr als 24 Millionen niedriger als in 2025 liegen. Über den gesamten Vorausschätzungszeitraum hinweg wird die Bevölkerungszahl in den 27 EU-Ländern um ca. 5 Prozent abnehmen (ebenda, S. 16). Für Deutschland wird erwartet, dass sich die Zahl der Gesamtbevölkerung, die 2005 bei 82,4 Mio. lag, bis 2050 um 7,8 Mio. auf 74,6 Mio. Menschen verringern wird. Für Italien wird ein Rückgang von 5,5 Mio auf 52,7 Mio und für Polen ein Rückgang von 4,4 Mio auf 33,7 Mio. Einwohner geschätzt. Die stärksten Anstiege werden für Frankreich (+5,5 Mio. auf 65,7 Mio.), für das Vereinigte Königreich (+4,4 Mio. auf 64,3 Mio.) und für Irland (+1,4 Mio. auf 5,5 Mio.) vorhergesagt (ebenda, S. 31).

1.3 Die Veränderung der Altersstruktur

Neben dem Rückgang der Gesamtbevölkerung Deutschlands ist eine deutliche Tendenz zur Alterung der Bevölkerung erkennbar. Altern der Bevölkerung bedeutet, dass sich die Zusammensetzung der Bevölkerung immer mehr in Richtung älterer Menschen verschiebt, dadurch dass der Anteil älterer Personen zu- und der Anteil jüngerer abnimmt. Die demographische Alterung Deutschlands ist schon seit über 100 Jahren im Gange (vgl. BiB 2007, S. 4). Seit Beginn der Industrialisierung hat sich der Anteil von Kindern und Jugendlichen innerhalb der Gesamtbevölkerung halbiert, der Anteil der über 60-Jährigen dagegen verdreifacht. Während 1910 noch 40 Prozent der Bevölkerung jünger als 18 Jahre waren und der Anteil der über 60-Jährigen bei 7,8 Prozent lag, gab es Ende 2005

² EU-27: Belgien, Niederlande, Luxemburg, Vereinigte Königreich, Irland, Dänemark, Griechenland, Portugal, Spanien, Frankreich, Italien, Deutschland, Schweden, Finnland, Österreich, Estland, Lettland, Litauen, Polen, Tschechien, Slowenien, Slowakei, Ungarn, Malta, Zypern, Rumänien, Bulgarien

bereits nur noch 17,7 Prozent unter 18-Jährige, dafür aber knapp 25 Prozent an über 60-Jährigen (vgl. Statistisches Bundesamt 2007a, S. 28).

Die 11. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung des STATISTISCHEN BUNDESAMTES prognostiziert – entsprechend der Untergrenze der mittleren Bevölkerung³ –, dass im Jahre 2050 die Gruppe der über 65-Jährigen auf 23 Millionen Personen und damit auf 33 Prozent der Bevölkerung ansteigen wird (vgl. Abbildung 1.3). Allein 10 Millionen Personen werden 80 Jahre oder älter sein – das entspricht 14,6 Prozent der Gesamtbevölkerung. Die Zahl der unter 20-Jährigen dagegen wird von 16,5 Millionen in 2005 um mehr als 5 Millionen auf 10,4 Millionen im Jahr 2050, also von 20 auf 15 Prozent der Bevölkerung zurückgehen. Während das statistische Durchschnittsalter der Bevölkerung derzeit noch bei 42 Jahren liegt, so wird es für 2050 auf ca. 50 Jahre geschätzt (vgl. Statistisches Bundesamt 2006a, S. 17).

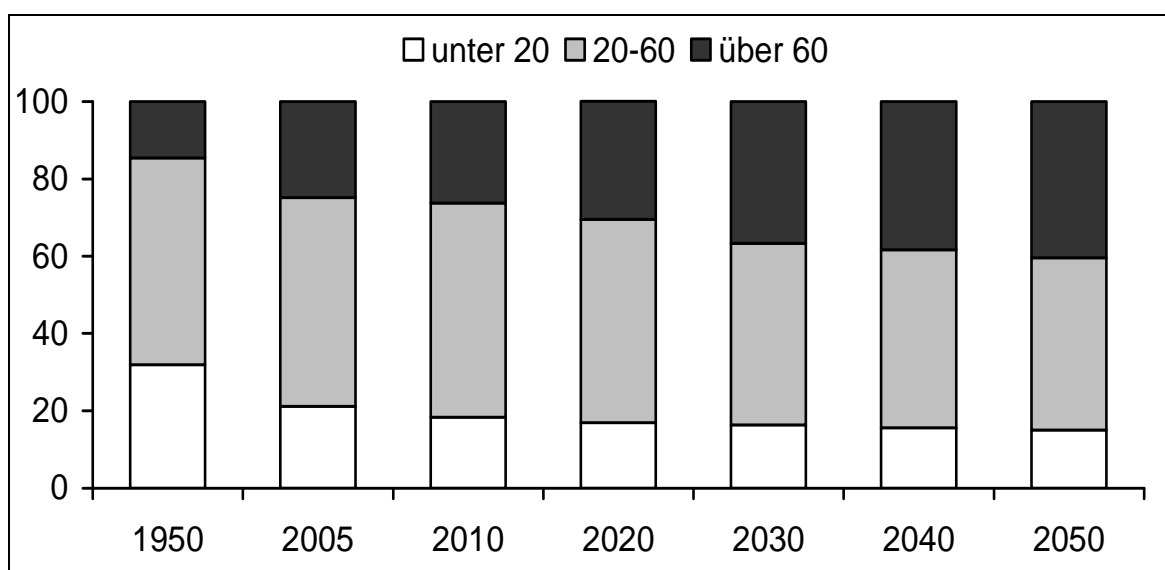


Abb. 1.3: Prognostizierte Entwicklung der Altersstruktur in Deutschland bis 2050 (in Prozent der Gesamtbevölkerung, Statistisches Bundesamt 2007a, S. 42 und S. 57)

³ Annahme einer konstanten Geburtenhäufigkeit von 1,4 Kindern pro Frau, einem Anstieg der Lebenserwartung Neugeborener um etwa 7 Jahre sowie einem Wanderungssaldo von 100.000 Personen pro Jahr

Laut den Prognosen und Schätzungen der VEREINTEN NATIONEN (mittlere Variante⁴) zur Entwicklung der Weltbevölkerung wird der Anteil der Personen zwischen 0 und 14 Jahren von 30,1 Prozent (2000) auf etwa 15,6 Prozent in 2300 sinken. Dagegen wird der Anteil der Personen über 65 Jahre von 6,9 auf 32,3 Prozent ansteigen. Zusammengefasst werden so in 2300 über 60 Prozent der Weltbevölkerung zu der Personengruppe gehören, die wirtschaftlich abhängig ist (vgl. United Nations 2004, S. 70). Der Median, also das Alter, welches die Bevölkerung in zwei Hälften teilt (eine Hälfte ist jünger und die andere älter), wird weltweit von 26 Jahre in 2000 auf 47,7 Jahre in 2045 wachsen. In Deutschland wird ähnlich zu Belgien, Frankreich, Japan, Malta, Spanien und Schweden der Median sogar bei 52 Jahren liegen (ebenda, S. 229f.).

Grafisch lässt sich die Altersstruktur einer Bevölkerung in Form einer *Alters- oder Bevölkerungspyramide* darstellen (vgl. Abbildung 1.4). Diese zeigt, wieviele Personen einer Population zu welcher Altersklasse gehören. Auf der Hochachse sind die Altersgruppen abgetragen, auf der Querachse die Anzahl an Personen je Altersgruppe (vgl. Dinkel 1992, S. 63; Dickmann 2005, S. 11ff.). Dabei werden Frauen stets rechts, Männer links der Hochachse dargestellt (vgl. Birg 2005, S. 62; Birg 2005a, S. 29). Der Begriff Alterspyramide ist aus den ersten derartigen Darstellungen um 1910 entstanden, die aussahen wie ein Dreieck bzw. eine Pyramide, da die Zahl der jüngsten Jahrgänge, welche die Basis der Grafik bilden, größer war, als die Zahl der älteren Jahrgänge. In solch einer Alterstruktur ist keine Altersklasse überrepräsentiert. Das Verhältnis von jung zu alt ist ausgeglichen, der Nachwuchs ausreichend und mehr als 50 Prozent der Bevölkerung sind im Erwerbsalter zwischen 20 und 60 Jahren (vgl. Birg 2005, S. 14). Durch die Auswirkungen der Weltkriege und der Weltwirtschaftskrise ist jedoch in den meisten Industrienationen die klassische, demographische Alterspyramide schon lange nicht mehr vorhanden. Während 1950 die Altersstruktur einer etwas zerzausten „Wettertanne“ ähnelte, so entwickelt sie sich derzeit zunehmend pilzförmig, d.h. es gibt immer mehr ältere und immer weniger jüngere Personen. Es wird vermutet, dass sich der Altersaufbau von 1950 bis 2050 umgekehrt haben wird: Waren 1950 doppelt so viele Menschen unter 20 wie

⁴ In der mittleren Variante geht die UN davon aus, dass die durchschnittliche Kinderzahl pro Frau von heute 2,55 Kindern pro Frau weltweit bis zum Jahr 2050 knapp unter das so genannte Ersatzniveau von 2,1 Kindern pro Frau sinken wird

über 60 Jahre alt, wird es 2050 doppelt so viele ältere wie jüngere Menschen geben (vgl. Statistisches Bundesamt 2006a, S. 17).

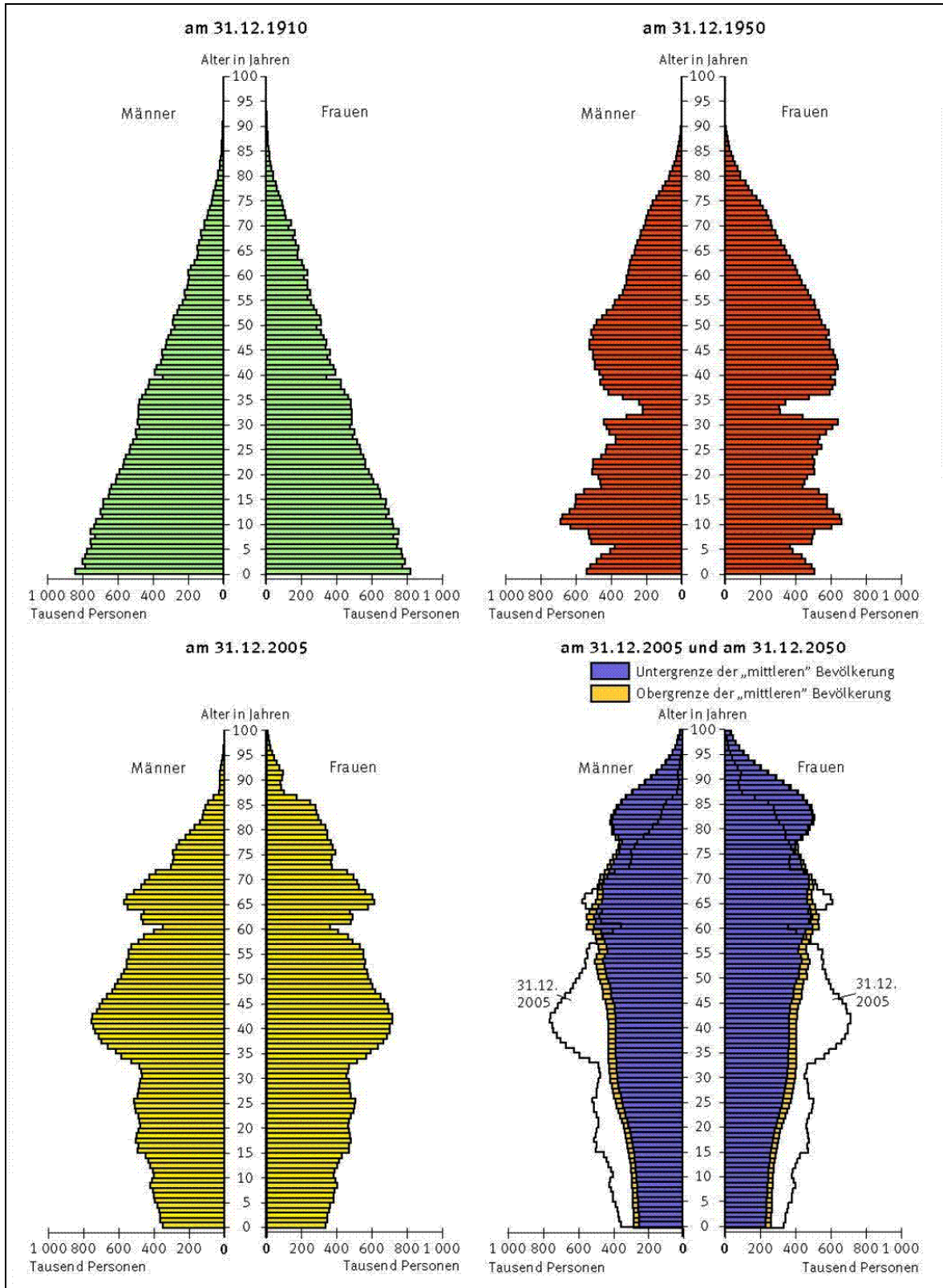


Abb. 1.4: Altersaufbau der Bevölkerung in Deutschland (Statistisches Bundesamt 2006a, S. 16)

Wie die graphische Darstellung der Altersstruktur zeigt, wird das Fundament der Gesellschaft zukünftig immer schmaler. Zusätzlich verschiebt sich das Verhältnis der Geschlechter deutlich hin zu einem Frauenüberschuss. Natürlich ist die Vorhersage der Bevölkerungsentwicklung auf einen so langen Zeitraum stets mit einigen Unwägbarkeiten verbunden. Sicher jedoch ist, dass Kinder, die jetzt nicht geboren sind, zukünftig auch keine Kinder bekommen werden – wodurch definitiv eine Veränderung der Alterszusammensetzung stattfinden wird. Nicht absehbar ist, ob und ggf. wann der Alterungstrend durch medizinische oder gesellschaftliche Maßnahmen gestoppt oder verlangsamt werden kann.

1.4 Hauptelemente der demographischen Entwicklung

Die dargestellten demographischen Veränderungen, hin zu einer Schrumpfung und gleichzeitig zu einer Alterung der Bevölkerung, lassen sich im Wesentlichen durch drei Ursachen begründen: Rückgang der Geburtenrate, Anstieg der Lebenserwartung und geringer Saldo von Zu- und Abwanderungen (vgl. Dinkel 1989, S. 6f.; BiB 2004, S. 9). Diese Aspekte werden auf den folgenden Seiten spezifiziert.

1.4.1 Geburtenrate

Einen erheblichen Einfluss auf die Entwicklung der Bevölkerungszahl hat die Geburtenrate. Die Entwicklung der Geburtenrate wird pro Kalenderjahr anhand der *zusammengefassten Geburtenziffer* (engl. Total Fertility Rate, TFR) dargestellt, welche sich aus der Summe der pro Jahrgang berechneten altersspezifischen Geburtenziffern aller 15 bis 49 Jahre alten Frauen errechnet (vgl. Bähr 2004, S. 158f.; Dickmann 2005, S. 16). Dieses Maß zeigt, wie viele Kinder eine Frau im Laufe ihres Lebens hätte, wenn die altersspezifischen Geburtenziffern der Frauen sich über ihr gesamtes gebärfähiges Alter nicht ändern, sondern so bleiben würden, wie in dem betrachteten Jahr (vgl. Schimany 2007, S. 22). Da sich die altersbezogenen Geburtenhäufigkeiten jedoch im Zeitverlauf verändern, kann die Kennziffer lediglich der Orientierung dienen (vgl. BiB 2004, S. 19ff. und S. 88f.; Statistisches Bundesamt 2007a, S. 32).

2006 wurden in Deutschland 672.700 Menschen geboren. Dies ist die niedrigste Geburtenzahl seit dem Ende des zweiten Weltkriegs. Sogar 1946, dem ersten Jahr nach dem Krieg, lag die Geburtenzahl mit rund 922.000 um 27 Prozent höher als in 2006. Die zusammengefasste Geburtenziffer hat seit den 50er Jahren von durchschnittlich 2,4 Kindern je Frau kontinuierlich abgenommen und erreichte im Jahr 2006 einen Tiefstand von 1,3. In den neuen Bundesländern wurden nach der Wiedervereinigung Deutschlands 1989 sogar nur durchschnittlich 0,8 Kinder je Frau geboren. Durch umfangreiche staatliche Fördermaßnahmen für Familien mit Kindern Mitte der 70er Jahre konnten jedoch eine weitere Absenkung der Geburtenrate verhindert und sogar ein kurzfristiger Anstieg im Jahr 1980 auf 1,9 Kinder pro Frau erzielt werden (vgl. Statistisches Bundesamt 2007b, S. 8).

Mit durchschnittlich 1,3 Kindern pro Frau hat die Geburtenrate Deutschlands mittlerweile einen Stand erreicht, der unter dem Bestandserhaltungsniveau liegt. D.h. die Zahl der Geburten reicht für die Bestandssicherung der Bevölkerung nicht mehr aus, was langfristig zu einem Rückgang der Gesamtbevölkerung führen wird. Um die Bevölkerungszahl konstant zu halten, müssten durchschnittlich 2,1 Kinder pro Frau in Deutschland geboren werden (vgl. Statistisches Bundesamt 2006b, S. 32ff.).

Die dargestellte demographische Entwicklung zeigt sich nicht nur in Deutschland. In fast allen Mitgliedsstaaten der Europäischen Union sind ähnliche Veränderungen zu erkennen: EU-weit lag 1970 die Geburtenrate im Durchschnitt bei 2,4 Kindern pro Frau, 2006 nur noch bei 1,5. Dabei lag Deutschland mit 1,3 Kindern pro Frau leicht unter dem EU-Durchschnitt. Neben den neuen mittel- und osteuropäischen Mitgliedstaaten wie Slowenien (1,26), Tschechien (1,28), Polen (1,24), Rumänien (1,32), Lettland (1,31), Slowakei (1,25), Bulgarien (1,31), Litauen (1,27) und Ungarn (1,32) verzeichneten in 2006 lediglich Griechenland (1,28), Spanien (1,34), und Italien (1,34) ähnlich niedrige zusammengefasste Geburtenziffern. Ein besonders hohes Geburtenniveau zeigten dagegen Frankreich (2,07), Norwegen (1,84), Dänemark (1,80), Schweden (1,77) und das Vereinigte Königreich (1,80). Während in vielen EU-Ländern in den letzten 10 Jahren eine Zunahme der Geburtenrate zu beobachten war, ist in Deutschland – und speziell in den alten Bundesländern – die Geburtenzahl konstant niedrig. Bereits 1971 war die Bundesrepublik Deutschland mit 1,9 Kindern je Frau unter

den Ländern der Europäischen Union das Land mit der niedrigsten Geburtenhäufigkeit (vgl. ec.europa.eu).

Die Ursachen für den Geburtenrückgang sind vielfältig (vgl. Dickmann/Seyda 2005, S. 35ff.). Zunächst hat natürlich eine verbesserte Empfängnisverhütung durch Verbreitung der Antibabypille Einfluss auf die Familienplanung und dementsprechend auf die Zahl der Neugeborenen genommen (vgl. Statistisches Bundesamt 2007b, S. 8). Weiterhin stellten in der Vergangenheit Kinder eine günstige Arbeitskraft dar und dienten den Eltern als soziale Absicherung im Alter. Da mittlerweile Kinderarbeit verboten ist und ältere Menschen durch staatliche Sicherungssysteme abgesichert werden, ist der ökonomische Nutzen von Kindern jedoch stark gesunken, heute überwiegt der Kostenfaktor (vgl. Dickmann/Seyda 2005, S. 39). Schließlich bedingen die sich verändernden gesellschaftlichen Einstellungen und das sich wandelnde Rollenverständnis der Frauen die rückläufigen Kinderzahlen. Ein Kind wird häufig als einschränkend und nicht kompatibel mit der gewählten Lebensform empfunden, weshalb immer mehr Menschen bewusst kinderlos bleiben wollen. Frauen sehen Kinder oft als Karrierehemmnis, sodass sie die Entscheidung für ein Kind zunächst aufschieben. Dadurch sind sie dann bei der Geburt ihres ersten Kindes älter als die Frauen von früher, was tendenziell mit einer Beschränkung der Kinderzahl einhergeht (ebenda, S. 47; BiB 2004, S. 19f.; Scheuch 1978, S. 43ff).

Die Betrachtung der altersspezifischen Geburtenrate zeigt, dass im Jahr 2006 bei den 30- bis 34-jährigen Frauen (Jahrgänge 1972 bis 1976) der Grad an Kinderlosigkeit mit 42 Prozent im Westen und 31 Prozent im Osten Deutschlands historisch hoch ausfiel. Bei den 50 bis 54 Jahre alten Frauen (Jahrgänge 1962 bis 1966) betrug der Anteil ohne Kinder 19 Prozent, bei den 45- bis 49-Jährigen (Jahrgänge 1957 bis 1961) 23 Prozent (vgl. Statistisches Bundesamt 2007b, S. 28). Eine Eurobarometer-Erhebung aus dem Jahre 2006 zeigt allerdings, dass sich die Menschen in der EU prinzipiell mehr Kinder wünschen, als sie derzeit bekommen. Die Hälfte aller Befragten sehen zwei Kinder als ideale Kinderzahl an, 21% wünschen sich sogar drei Kinder. Nur 8% der Befragten reicht ein Kind (vgl. Testa 2006, S. 10).

1.4.2 Lebenserwartung

Neben der Geburtenrate stellt die durchschnittliche Lebenserwartung eine weitere Ursache des Demographischen Wandels dar, ausgedrückt in der Anzahl an Jahren, die einem Menschen wahrscheinlich ab einem gegebenen Zeitpunkt und unter gleich bleibenden Bedingungen bis zu seinem Tod verbleiben (vgl. Gerok/Brandstädter 1992, S. 359f.; BiB 2004, S. 39; Schimany 2007, S. 21). Die Berechnung der durchschnittlichen Lebenserwartung erfolgt in der Regel anhand von amtlichen Sterbetafeln, die auf empirischen Daten zu den Sterbehäufigkeiten der letzten drei Jahre und auf Schätzungen über die zukünftigen Sterblichkeitsverhältnisse basieren. Zufallsschwankungen und Kohorteneffekte werden über mathematisch-statistische Verfahren eliminiert (ebenda, S. 360; Bähr 2004, S. 153; Berekoven et al. 2006, S. 64ff.). Die durchschnittliche Lebenserwartung für die einzelnen Altersjahre wird stets für Frauen und Männer getrennt ausgewiesen (vgl. Schimany 2007, S. 21; Statistisches Bundesamt 2008a, o.S.).

Analog zur Geburtenrate können sich die Sterbeverhältnisse im Laufe des weiteren Lebens bzw. in einzelnen Altersgruppen ändern. Daher wird neben der durchschnittlichen Lebenserwartung bei Geburt zusätzlich die durchschnittliche *fernere Lebenserwartung* ermittelt, die für ein konkretes Lebensjahr ausgewiesen wird und besagt, wie viele weitere Lebensjahre Menschen eines bestimmten Alters nach den in der aktuellen Sterbetafel geltenden Sterblichkeitsverhältnissen noch leben könnten. Für die Ermittlung der ferneren Lebenserwartung kann grundsätzlich jeder beliebige Zeitpunkt gewählt werden, ab dem die restliche Lebenszeit ermittelt werden soll (vgl. Gerok/Brandstädter 1992, S. 359).

Anfang des 20. Jahrhunderts lag in Deutschland die Lebenserwartung für Frauen bei 48,3 Jahren und für Männer bei 44,8 Jahren. Um 1950 lagen die Lebenserwartung der Frauen im Westen bei 68,5 Jahren, im Osten bei 69,5 Jahren und die der Männer im Westen bei 64,6 Jahren, im Osten bei 65,1 Jahren. Gemäß der aktuellen Sterbetafel 2004/06 beträgt die durchschnittliche Lebenserwartung neugeborener Jungen 76,6 Jahre und für neugeborene Mädchen 82,1 Jahre (vgl. Statistisches Bundesamt 2008a, o.S.).

Ebenso auffällig wie der Anstieg der Lebenserwartung bei der Geburt ist auch der Anstieg der ferneren Lebenserwartung. Um die Jahrhundertwende betrug die

durchschnittliche fernere Lebenserwartung eines 60-jährigen Mannes 13,1 Jahre. 1950 lag der Wert bereits bei 17,5 und nach der Sterbetafel 2004/06 beläuft sich die Lebenserwartung von 60-jährigen Männern heute auf weitere 20,0 Jahre. 60-jährige Frauen können derzeit statistisch gesehen mit 24,6 weiteren Lebensjahren rechnen. 1950 waren es durchschnittlich 17,5 Jahre und 1900 nur 14,2 Jahre. Da die Lebenserwartung in den letzten Jahrzehnten kontinuierlich zugenommen hat, könnte um das Jahr 2030 die weitere Lebenserwartung 60-jähriger Männer etwa 23 Jahre und diejenige für 60-jährige Frauen 28 Jahre betragen (ebenda).

Hauptursache für die Erhöhung der statistischen Lebenserwartung ist das Zurückdrängen der Kindersterblichkeit durch Fortschritte in der Medizin (vgl. BiB 2004, 44; Schimany 2007, S. 48). 1871/1881 starben rund 25 Prozent aller Neugeborenen bereits im ersten Lebensjahr. Dadurch wurde die Lebenserwartung statistisch niedrig gehalten. 1949/1951 lag der Wert noch bei 6 Prozent. Heute ist die Sterblichkeit im ersten Lebensjahr auf 0,4 Prozent, d.h. vier von 1000 Neugeborenen zurückgegangen (vgl. Statistisches Bundesamt 2008a, o.S.). Der medizinische Fortschritt hat auch das Sterberisiko für alle anderen Altersstufen vermindert (vgl. BiB 2004, S. 44). Das 60. Lebensjahr erreichen in Westdeutschland heute 88 Prozent aller 20-jährigen Männer und sogar 94 Prozent aller 20-jährigen Frauen. Die Sterbetafel 2004/2006 zeigt weiterhin, dass – statistisch gesehen – jeder zweite Mann zumindest 79 Jahre alt wird, unter den Frauen vollendet fast jede zweite sogar die 85 Jahre (vgl. Statistisches Bundesamt 2008a, o.S.). Für 2050 schätzen einige Forscher die durchschnittliche Lebenserwartung von Frauen auf 88 Jahre und von Männern auf 84 Jahre (11. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung des Statistischen Bundesamtes, Basisannahme zur Lebenserwartung, vgl. Statistisches Bundesamt 2006a, S. 41). Andere Wissenschaftler sind der Meinung, dass es ein „natürliches“ Höchstalter der Menschen gibt und halten daher einen weiteren deutlichen Anstieg der statistischen Lebenserwartung für unrealistisch (vgl. Dickmann 2005, S. 19).

Durch die Zunahme der Lebenserwartung folgt heute nach dem 60. Lebensjahr und dem zeitlich nahe liegenden Eintritt ins Rentenalter noch ein eigenständiger Lebensabschnitt. Da die Zeit im Ruhestand mittlerweile etwa ebenso lange dauert wie das Erwerbsalter, ist die Gesellschaft zukünftig immer mehr gefordert, diese Lebensspanne neu zu ordnen und die Zeit des Alters und Alterns möglichst lebenswert zu gestalten.

1.4.3 Migration

Zusätzlich zu der Geburtenrate und der Lebenserwartung wird die Bevölkerungsentwicklung eines Landes durch die Migration bestimmt. In der Soziologie und Soziogeographie wird unter dem vom lateinischen Wort *migrare* (wandern) abstammende Begriff *Migration* der dauerhafte Wechsel des Lebensumfeldes bzw. Wohnsitzes einer Person, einer Gruppe oder einer Gesellschaft im geographischen und sozialen Raum verstanden (vgl. Albrecht 1972, S. 23; Schimany 2007, S. 23). Aus der Differenz von Zu- und Abwanderungen ergibt sich das Wanderungssaldo, je nachdem auch als Nettozuwanderung bzw. –abwanderung bezeichnet (vgl. BiB 2004, S. 47; Schimany 2007, S. 37). Gibt es mehr Zu- als Fortzüge kann sich die Bevölkerungszahl erhöhen, fällt die Differenz von Zu- und Fortzügen dagegen negativ aus, kann dies unter Berücksichtigung der Geburtenrate und Lebenserwartung zu einem Bevölkerungsrückgang führen. Die Ursachen und Motive für die Migrationsentscheidung sind vielfältig und reichen von Flucht vor Verfolgung über familiäre Gründe bis hin zur Suche nach einem geeigneten Arbeitsplatz (ebenda, S. 50f.).

Bis 1930 verließen mehr als 50 Millionen Menschen den europäischen Kontinent, vorwiegend in die Vereinigten Staaten. Erst nach dem Zweiten Weltkrieg und der Phase des Wiederaufbaus entwickelten sich einige der europäischen Staaten, wie die Bundesrepublik Deutschland, Frankreich und Großbritannien, zu einem potenziellen Zielgebiet für Migrationen. Für die Zeit von 1960 bis 1999 lässt sich eine deutliche Netto-Zuwanderung mit rund 30 Millionen Zuzügen und über 21 Millionen Fortzügen verzeichnen (vgl. BiB 2004, S. 50). In den letzten Jahren kam es jedoch zu einem erheblichen absoluten Rückgang des Wanderungssaldos in Deutschland, bedingt durch stark zunehmende Fortzüge der Deutschen und eine abgeschwächte Zuwanderung. In 2006 bestand nach Angaben des STATISTISCHEN BUNDESAMTES nur noch eine Nettozuwanderung von rund 23.000 Personen (Wanderungsstatistik des Statistischen Bundesamtes, vgl. www.destatis.de). Über ein Drittel der Personen, die in diesem Jahr aus dem Ausland nach Deutschland kamen, waren unter 25 Jahren alt (vgl. Schimany 2007, S. 70f.).

Laut den Ergebnissen des MIKROZENSUS 2005, der Repräsentativstatistik vom Statistischen Bundesamt, kommen knapp 62 Prozent der nach Deutschland Zugewanderten aus europäischen Herkunftsländern, insbesondere aus der Türkei (14,2% aller Zugewanderten), Russland (9,4%), Polen (6,9%) und Italien (4,2%, vgl. Statistisches Bundesamt 2007c).

Prognosen bzgl. der zukünftigen Wanderungsbewegungen werden beeinflusst vom Migrationspotenzial in den Herkunftsländern aufgrund politischer, demographischer und wirtschaftlicher Entwicklungen sowie von der Migrationspolitik und Arbeitsmarktsituation in Deutschland und sind daher nur eingeschränkt möglich (vgl. Statistisches Bundesamt 2006a, S. 44; Arnold/Krancioch 2007, S. 10). Das STATISTISCHE BUNDESAMT rechnet langfristig mit einem jährlichen Wanderungssaldo in Deutschland von 100.000 bis 200.000 Menschen. Für die Zeitspanne von 2005 bis 2050 wird insgesamt eine Netto-Zuwanderung von 4,4 bis 8,6 Millionen Menschen vorhergesagt (ebenda, S. 52).

Der Rückgang und die Alterung der Bevölkerung lassen sich zwar durch eine Zuwanderung in angenommener Höhe nicht kompensieren, jedoch deutlich verlangsamen (vgl. Zimmermann 2007, S. 20; Schimany 2007, S. 39). Da in Deutschland zukünftig insbesondere qualifizierte Arbeitnehmer in spezifischen Branchen benötigt werden, könnte eine aktive Zuwanderungspolitik und gezielte Anwerbung ausländischer Arbeitnehmer kurzfristig helfen, Engpässe in diesen Bereichen des Arbeitsmarktes zu beheben (vgl. Bellmann/Leber 2007, S. 98). Das Europäische Parlament (EP) hat bereits im Herbst 2007 einen Vorschlag für die Einführung einer EU-Arbeitserlaubnis («Blue Card», vgl. Kancs/Ciaian 2007) für Bürger aus sogenannten Drittstaaten wie z.B. den afrikanischen Ländern unterbreitet, bei dem es darum geht, die Einwanderung von Hochqualifizierten zu erleichtern. Gleichzeitig soll aber die Rückkehrpflicht dieser Gastarbeiter eine grundsätzliche Bedingung sein. Gegen diesen Vorschlag sind insbesondere die neuen osteuropäischen Mitgliedsländer, die zuerst eine vollständige Freizügigkeit innerhalb des europäischen Arbeitsmarktes erreichen wollen, bevor sie eine Anwerbung z.B. aus Afrika unterstützen. Deutschland möchte benötigte Saisonkräfte zunächst durch deutsche Arbeitslose besetzen, qualifizierte Fachkräfte und Akademiker dagegen zukünftig stärker aus dem Ausland anwerben. Zuwanderer aus einem Nicht-EU-Staat sollen dabei allerdings erst dann einen Job bekommen, wenn kein passender Deutscher und kein Bürger

eines anderen EU-Staates gefunden werden konnte (vgl. KStA 7.7.2007, S. 1, 4 und 9).

Nach Betrachtung der Elemente des Demographischen Wandels werden in den beiden folgenden Kapiteln die Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt dargestellt und Konsequenzen für Unternehmen abgeleitet.

1.5 Auswirkungen des Demographischen Wandels auf den Arbeitsmarkt

Die bevorstehende demographische Entwicklung ist von erheblicher Bedeutung für viele gesellschaftliche Bereiche und wird voraussichtlich zu diversen grundlegenden Veränderungen führen. Im Mittelpunkt des öffentlichen Interesses stehen derzeit vor allem die Folgen der demographischen Entwicklung für die Sozialen Sicherungssysteme in Deutschland (vgl. Börsch-Supan et al. 2007, S. 201ff.; Oswald et al. 2006, S. 345ff.). Der Rückgang und die Alterung der Bevölkerung haben aber auch unmittelbare Auswirkungen auf den Arbeitsmarkt. Denn der Umfang und die Struktur des künftigen Arbeitskräfteangebots in Deutschland werden neben der Erwerbsbeteiligung und der Dauer des Erwerbslebens ganz entscheidend von eben dieser demographischen Entwicklung mitbestimmt.

Diverse Institute wie z.B. das INSTITUT FÜR ARBEITSMARKT- UND BERUFSFORSCHUNG (IAB, www.iab.de), das DEUTSCHE INSTITUT FÜR WIRTSCHAFTSFORSCHUNG (DIW, www.diw.de) oder auch das STATISTISCHE BUNDESAMT (vgl. www.destatis.de) haben Prognosen bzgl. der zukünftigen Entwicklung des Arbeitsangebots erstellt. Zur Quantifizierung des Arbeitskräfteangebots wird meist das sog. *Erwerbspersonenpotenzial* verwendet. Dabei handelt es sich um die Summe aus Erwerbstätigen, Arbeitslosen und Stiller Reserve (verdeckte Arbeitslosigkeit)⁵ (vgl. Fuchs/Söhnlein 2005, S. 23).

Für die möglichst genaue Abschätzung des zukünftigen Erwerbspersonenpotenzials müssen Annahmen bzgl. der Entwicklung der Arbeitslosenzahlen sowie des Altersdurchschnitts bei Arbeitsbeginn und bei Renteneintritt getroffen werden. Aber auch die bereits erläuterten Hauptelemente

⁵ Zur Stillen Reserve zählen z.B. „entmutigte“ Arbeitskräfte, die die (aktive) Arbeitssuche aufgegeben haben, weil sie für sich am Arbeitsmarkt keine Chancen sehen, Schüler und Studenten in Warteschleifen des Bildungssystems, Teilnehmer an von den Arbeitsämtern geförderten Maßnahmen zur Fortbildung und Umschulung sowie Vorruheständler.

des Demographischen Wandels Geburtenrate, Lebenserwartung und Migration haben einen erheblichen Einfluß auf die zukünftige Erwerbspersonenzahl (vgl. Fuchs/Söhnlein 2005, S. 7ff.). Die Auswirkungen all dieser Größen auf den Arbeitsmarkt sind unterschiedlich gut prognostizierbar. Der mitentscheidende Faktor, die Zuwanderung beim Erwerbspersonenpotenzial, lässt sich besonders schwer abschätzen. In den Prognosen des STATISTISCHEN BUNDESAMTES sowie des IAB werden daher die Wanderungsannahmen mit verschiedenen Varianten quantifiziert, sodass ein breites Spektrum an Entwicklungsmöglichkeiten abgedeckt ist (ebenda, S. 21 und S. 43).

2004 lag das Erwerbspersonenpotenzial bei rund 44,5 Mio. Arbeitskräften im Alter von 15 bis 64 Jahren (vgl. Fuchs/Dörfler 2005, S. 19). Gemäß den IAB-Prognosen wird – unabhängig von der Wanderungsannahme – bis 2010 weder die Bevölkerung insgesamt noch die Zahl der Personen im Erwerbsalter wesentlich schrumpfen. Danach aber kann die Zuwanderung den demographischen Effekt zunehmend weniger kompensieren, sodass mit einem deutlichen Rückgang der verfügbaren Arbeitskräfte zu rechnen ist. Im Falle eines jährlichen Wanderungssaldos von 100.000 Personen wird das Erwerbspersonenpotenzial bis 2050 auf 31,5 Mio. Personen sinken. Bei einer angenommenen jährlichen Nettozuwanderung von 200.000 wird ein Erwerbspersonenpotenzial von 35,5 Mio. erwartet. Bei einer Vernachlässigung von Wanderungen würde die Zahl der potenziell Erwerbstätigen im Jahre 2050 mit 27,6 Mio. rund ein Viertel bis ein Drittel geringer sein als noch im Basisjahr 2004 (ebenda, S. 21). Nach Modellrechnungen der VEREINTEN NATIONEN im Jahre 2006 wäre eine Nettozuwanderung von 458.000 Personen pro Jahr beziehungsweise von insgesamt 25,2 Millionen Personen erforderlich, um die Erwerbsbevölkerung in Deutschland im Alter von 15 bis 64 Jahren bis 2050 auf dem heutigen Niveau von rund 42 Millionen konstant zu halten (UNdata, vgl. <http://esa.un.org/unpp/>)

Die vom IAB prognostizierten Trends werden auch durch die Daten des STATISTISCHEN BUNDESAMTES bestätigt (vgl. Statistisches Bundesamt 2006a, S. 20ff.). Unter der Annahme, dass 200.000 Personen jährlich zuwandern („mittlere“ Bevölkerung, Obergrenze), werden im Jahre 2050 22 Prozent weniger Menschen im Erwerbsalter von 20 bis 64 Jahren⁶ sein als im Jahre 2005. Bei einer Zuwanderung von lediglich 100.000 (Untergrenze der „mittleren“ Bevölkerung) ist

⁶ Annahme: 50,1 Millionen, weicht von den Werten des IAB ab

das Erwerbspersonenpotenzial in 2050 um 29 Prozent geringer als noch in 2005 (ebenda, S. 21). Die Differenzierung des Erwerbspersonenpotenzials hinsichtlich des Alters zeigt, dass derzeit noch die 30- bis 49-Jährigen mit 23,7 Millionen und 38 Prozent die am stärksten besetzte Altersgruppe am Arbeitsmarkt darstellen. Bereits in den nächsten Jahren wird aber die Altersgruppe der 50- bis 64-Jährigen innerhalb der Bevölkerung im erwerbsfähigen Alter deutlich an Gewicht zunehmen und in 2020 mit 40 Prozent schließlich einen gleich großen Anteil haben wie die Gruppe der 30- bis 49-Jährigen (vgl. Abbildung 1.5).

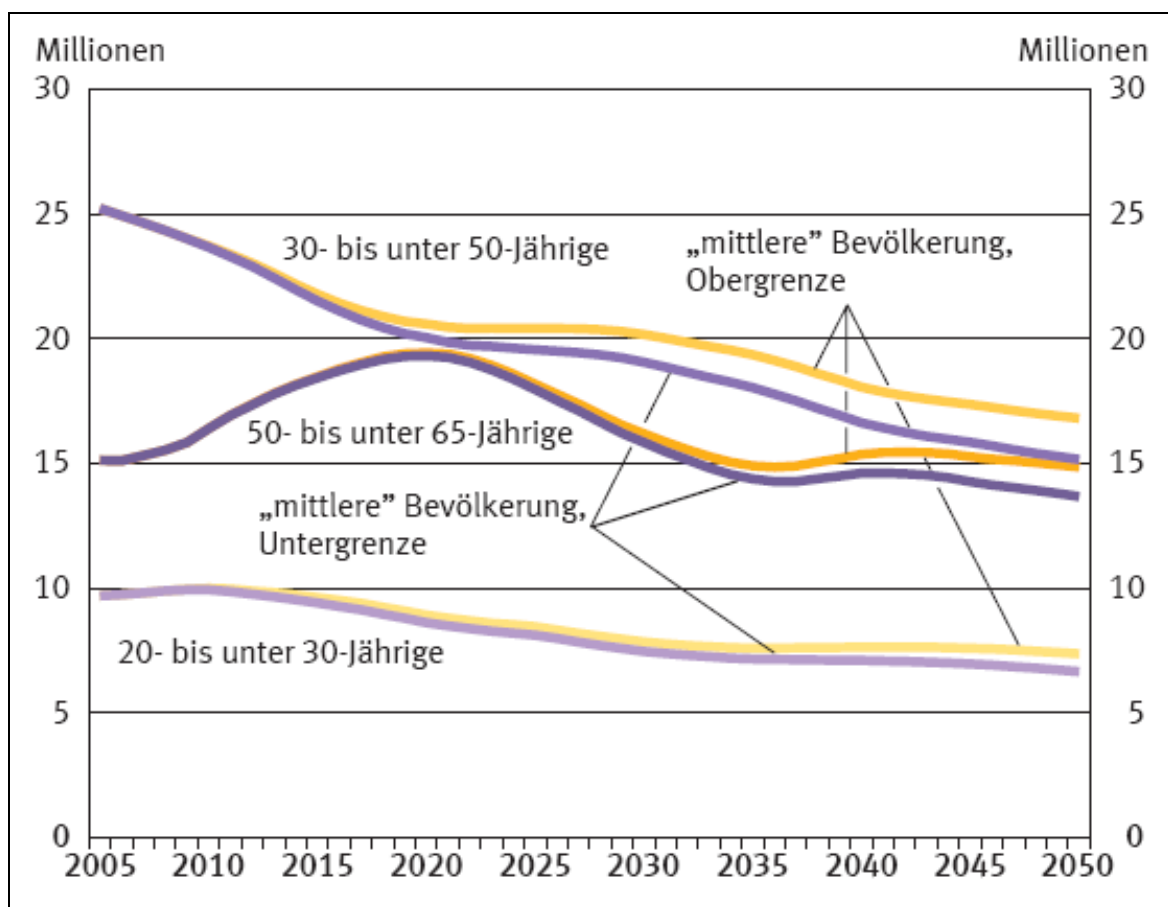


Abb. 1.5: Bevölkerung im Erwerbsalter nach Altersgruppen (Statistisches Bundesamt 2006c, S. 21)

Die Werte der jüngeren und älteren Gruppe verdeutlichen, dass der Anteil an Erwerbspersonen, die bislang nur selten in den Arbeitsprozess integriert sind, sich in den nächsten Jahren wesentlich vergrößern wird. Auch wenn solche Vorausberechnungen nur Modellcharakter haben und mit zunehmendem Abstand vom Basiszeitpunkt immer unsicherer werden, so zeigen sie doch, in welche

Richtung die demographische Entwicklung geht, falls sich die zentralen Parameter des natürlichen Bevölkerungswachstums und des Arbeitsmarktes nicht gravierend ändern.

Die zu erwartenden Veränderungen in der Altersstruktur werden besonders deutlich bei der Betrachtung des sog. *Altenquotienten*. Der Altenquotient (AQ) gibt das statistische Verhältnis der Menschen, die nicht mehr im erwerbsfähigen Alter sind (meist ab 65 Jahre), zu denen im typischen Erwerbsalter (meist 20 Jahre bis 64 Jahre) an. Er bezieht sich dabei immer auf eine bestimmte Bevölkerung zu einem bestimmten Zeitpunkt (vgl. Statistisches Bundesamt 2006a, S. 23). Laut STATISCHEM BUNDESAMT (2006a) lag der AQ in 2005 bei 32. D.h. 100 Menschen im Erwerbsalter von 20 bis 64 Jahren standen 32 Personen im Rentenalter ab 65 Jahren gegenüber. Unter der Annahme einer konstanten Geburtenhäufigkeit, eines Anstiegs der Lebenserwartung bis 2050 um etwa sieben Jahre und einem jährlichen Wanderungssaldo von 100.000 Personen (Untergrenze der „mittleren“ Bevölkerung) wird der AQ bis 2030 auf 52 und bis 2050 weiter auf 64 steigen (ebenda, S. 23). Bei einer jährlichen Zuwanderung von 200.000 Personen (Obergrenze der „mittleren“ Bevölkerung) wird der Anstieg in 2030 bei 50 und 2050 bei 60 liegen (ebenda, S. 24). Durch die Heraufsetzung der Altersgrenze in der gesetzlichen Rentenversicherung auf 67 Jahre ergibt sich ein Altenquotient von 51 im Jahr 2050 (ebenda, S. 25). Die Berechnungen von EUROSTAT, dem statistischen Informationsdienst der Europäischen Union, kommen zu einem ähnlichen Ergebnis (vgl. Eurostat 2008, S. 79f.).

Betrachtet man zusätzlich zu den Menschen, die nicht mehr im Erwerbsleben stehen (über 65 Jahre), diejenigen, die noch nicht im Erwerbsleben stehen (unter 20-Jährige) und setzt die Summe dieser beiden Gruppen ins Verhältnis zu der mittleren Altersgruppe, d.h. den Personen im Erwerbsalter, so spricht man vom sog. *Gesamtquotienten* (vgl. Statistisches Bundesamt 2006a, S. 23). 2005 kamen auf 100 Personen im erwerbsfähigen Alter 65 Personen, die noch nicht oder nicht mehr im Erwerbsleben standen. Für 2050 wird je nach Zuwanderungsvariante ein Verhältnis von 100 zu 89 bzw. 100 zu 94 („mittlere“ Bevölkerung, Ober- bzw. Untergrenze) vermutet (ebenda, S. 25). Laut der *dependency ratio* der VEREINTEN NATIONEN steigt das Verhältnis der „dependents“ (hier definiert als Personen unter 15 oder über 59 Jahre) zur „population of working age“ (hier definiert als Personen

im Alter von 15 bis 59 Jahre) von 70:100 in 2000 auf 110:100 in 2300 (vgl. United Nations 2004, S. 75ff.).

Bei all diesen Berechnungen ist zu beachten, dass das tatsächliche Renteneintrittsalter in 2006 mit durchschnittlich 61,9 Jahren (Frauen 61,6 Jahre, Männer 62,1 Jahre) deutlich niedriger ist als die geltende Altersgrenze in der gesetzlichen Rentenversicherung (vgl. Eurostat 2008, <http://ec.europa.eu/eurostat>). Legt man insbesondere bei der Berechnung des Alters- oder Gesamtquotienten die tatsächliche Altersgrenze zugrunde, so fallen die Werte noch erheblich schlechter aus.

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, wie hoch der tatsächliche Anteil älterer Personen an der Erwerbsbeteiligung ist. Ein Indikator zur Beurteilung des Beschäftigungsstandes eines Landes oder einer bestimmten Personengruppe ist die sog. *Beschäftigungsquote* oder *Erwerbstätigenquote*, welche den Anteil der tatsächlich Erwerbstätigen an der Bevölkerung oder einer Bevölkerungsgruppe bezeichnet (vgl. DZA 2005, S. 57)⁷. Nach EUROSTAT waren in 2007 69,4 Prozent aller 15 bis 64 Jahre alten Personen in Deutschland erwerbstätig. In der Altersgruppe der 55- bis 64-Jährigen war mit 51,5 Prozent dagegen nur etwa die Hälfte der Personen erwerbstätig, 2006 waren es 48,4 Prozent und 2000 lediglich 37,6 Prozent. Ein Vergleich der Geschlechter verdeutlicht, dass Frauen generell eine deutlich geringere Erwerbsbeteiligung haben als Männer. In der Altersgruppe 55 bis 64 Jahre waren im Jahre 2007 59,7 Prozent der Männer und 43,6 Prozent der Frauen erwerbstätig (vgl. <http://ec.europa.eu/eurostat>).

Die Ergebnisse des Mikrozensus 2004 zeigen, dass die Erwerbstätigenquoten nicht nur in Abhängigkeit von Alter und Geschlecht variieren. Auch die Qualifikation spielt eine große Rolle für die Beteiligung(smöglichkeiten) am Erwerbsleben (vgl. Schief 2006, S. 66ff.). Es ist zu erkennen, dass das Risiko der Arbeitslosigkeit mit dem Qualifikationsgrad abnimmt: Während die Erwerbslosenquote von Personen ohne beruflichen Ausbildungs-, Fachhochschul- oder Hochschulabschluss in 2004 16,5 Prozent betrug, so waren von akademisch gebildeten Erwerbspersonen nur 4,9 Prozent ohne Arbeit (vgl. Statistisches Bundesamt 2005, S. 335). Zu einem ähnlichen Ergebnis kommt das IAB in seiner Bildungsgesamtrechnung (vgl. Fuchs 2006, S. 5).

⁷ Im Unterschied zur Beschäftigungs- oder Erwerbstätigenquote schließt die „Erwerbsquote“ die Arbeitslosen mit ein.

Hauptursache für die relativ niedrige Erwerbsbeteiligung Älterer ist die Frühverrentungspolitik der Vergangenheit, die bis vor kurzem noch in vielen europäischen Ländern vorherrschte (vgl. Schief 2006, S. 59f.; Knuth/Kalina 2002, S.2). Ziel war es, ältere Beschäftigte früher in den Ruhestand zu schicken und dafür Platz im Arbeitsleben für jüngere zu schaffen („Alt raus, Jung rein“). Dies wurde mit diversen Regelungen und politischen Maßnahmen für Arbeitnehmer und Unternehmen gefördert. Mittlerweile gehen viele Ältere gerne freiwillig in Frührente, damit sie ihren Lebensabend noch möglichst lange genießen können. Mit der zunehmenden Diskussion um die Finanzierbarkeit der Sozialversicherungssysteme und dem zu erwartenden Fachkräftemangel wurden jedoch in vielen Ländern die Maßnahmen zur Frühverrentung eingeschränkt bzw. aufgegeben. Im März 2000 wurde im Rahmen der Lissabon-Tagung vom EUROPÄISCHEN RAT für die Europäische Union sogar explizit das Ziel festgelegt, dass bis zum Jahr 2010 mindestens die Hälfte der EU-Bevölkerung im Alter von 55 bis 64 Jahren beschäftigt sein soll. Damit soll die Wettbewerbsfähigkeit der EU und das wirtschaftliche Wachstum nachhaltig sichergestellt werden (vgl. Europäischer Rat 2000, http://europa.eu/lisbon_treaty/index_de.ht). Wie bereits weiter oben erwähnt, lag die Beschäftigungsquote von Deutschland zu dieser Zeit noch bei 37,6 Prozent und damit leicht unter dem EU-Durchschnitt von 37,8 Prozent. Auch wenn seitdem deutliche Fortschritte gemacht worden sind und die Beschäftigungsquote in 2007 erstmalig über dem Lissabon-Ziel von 50 Prozent bis zum Jahr 2010 lag, so zeigt der internationale Vergleich mit Ländern wie Norwegen, Schweden und der Schweiz, die es heute bereits auf eine Quote von fast 70 Prozent bringen, weiterhin deutliche Verbesserungspotenziale für Deutschland.

Der Demographische Wandel kann jedoch nicht, wie anzunehmen wäre, das Problem der Massenarbeitslosigkeit komplett lösen. Vielmehr wird zukünftig eine strukturelle Arbeitslosigkeit aufgrund von zunehmender Technologisierung der Arbeitswelt und steigender Differenzen zwischen angebotenen und nachgefragten Ressourcen auf dem Arbeitsmarkt zu erwarten sein (vgl. Kistler/Hilpert 2001, S. 7f.). So wird der Bereich der gering qualifizierten Arbeit, der heute bereits stark ausgelastet ist, zukünftig weiter sinken und damit die Arbeitslosigkeit wenig ausgebildeter Menschen erhöhen (vgl. Bellmann/Leber 2007, S. 87). Ältere Arbeitnehmer haben zwar grundsätzlich aufgrund längerer Betriebszugehörigkeit

und dem damit verbundenen höheren Kündigungsschutz ein vergleichsweise geringes Risiko, arbeitslos zu werden. Sind sie aber einmal arbeitslos, so ist es für sie besonders schwer, einen neuen Arbeitsplatz zu finden (vgl. Naegele 2006, S. 109f.). Das Einstellungsinteresse der Unternehmen im Hinblick auf ältere Arbeitnehmer ist derzeit noch relativ gering – selbst erfolgreiche Absolventen einer Weiterbildungsmaßnahme, leistungsfähige und gut qualifizierte Arbeitskräfte, werden mitunter alleine auf Grund ihres Lebensalters abgelehnt (vgl. Kistler/Hilpert 2001, S. 10). Ältere Arbeitnehmer werden jedoch langfristig den Arbeitsmarkt dominieren und erfordern daher ein Umdenken und entsprechendes Handeln seitens der Unternehmen. Um auch zukünftig wettbewerbsfähig zu bleiben, müssen die Unternehmen das Potenzial der Älteren erkennen und gezielt einsetzen. Diese aus dem Demographischen Wandel resultierenden Konsequenzen und Erfordernisse für zukünftiges unternehmerisches Handeln gilt es im folgenden Kapitel darzustellen.

1.6 Konsequenzen für die Unternehmen

Die Betrachtung der Auswirkungen des Demographischen Wandels auf den Arbeitsmarkt hat gezeigt, dass die Belegschaft eines Unternehmens im Durchschnitt immer älter und der Nachwuchs von jungen und qualifizierten Arbeitnehmern zunehmend knapper wird. Von einem generellen Fachkräftemangel ist zwar nicht auszugehen, vielmehr wird es einen partiellen Fachkräftemangel in bestimmten Regionen und Branchen geben (vgl. Fischer et al. 2007, S. 14ff.; Köchling/Deimel 2006, S. 125ff.). Demnach werden die Auswirkungen des Demographischen Wandels auf einige Unternehmen mehr und auf andere Unternehmen weniger zutreffen. Vermutlich werden Großunternehmen weniger unter dem Fachkräftemangel leiden als kleine und mittelständische Unternehmen, da sie über professionellere Methoden zur Personalbeschaffung verfügen und von Nachwuchskräften u.a. aufgrund ihres Bekanntheitsgrades generell bevorzugt werden (vgl. Eckhardt et al. 2009, Laumer et al. 2008, Laumer et al. 2009). In strukturschwachen Gebieten Deutschlands wird sich wahrscheinlich der Rückgang an jungen Erwerbspersonen deutlicher auswirken als in den Ballungszentren des Landes (ebenda). Den Ergebnissen einer Studie des DEUTSCHEN INDUSTRIE- UND HANDELSKAMMERTAGS (DIHK) zufolge hatten bereits Ende 2005 knapp 16% der befragten Firmen in Deutschland keinen

passenden Bewerber auf ihre freien Stellen gefunden (vgl. DIHK 2005, S. 4). In der Chemischen Industrie waren es sogar 30% (ebenda, S. 6). Die gleiche Umfrage in 2007 zeigt eine Verschärfung des Problems: 33% aller befragten Unternehmen – bei den Industriegüterherstellern sogar über die Hälfte – gaben an, Schwierigkeiten bei der Besetzung vakanter Stellen zu haben (vgl. DIHK 2007, S. 7). Auch eine vom ADECCO INSTITUTE in 2007 durchgeführte Untersuchung verdeutlicht, dass bereits heute viele Unternehmen Probleme bei der Personalsuche haben, insbesondere im Bereich der Ingenieurberufe. 35% der befragten Unternehmen kritisieren bei Bewerbern fehlende technische Fähigkeiten und einen Mangel hinsichtlich benötigter Qualifikationen. 30% der großen Unternehmen kämpfen mit einem Mangel an Informatik- und Computerwissen. Im Dienstleistungsbereich und Handel beanstanden 14% der befragten Unternehmen, dass ihr Personal nicht über ausreichende Fremdsprachenkenntnisse verfügt (vgl. Adecco Institute 2008, S. 21ff.).

Wissenschaft und Politik haben sich bereits seit einigen Jahren ausgiebig mit dem Strukturwandel der Erwerbsbevölkerung beschäftigt und notwendige Maßnahmen eingeleitet. So wurden in der Forschung verstärkt Untersuchungen zur Leistungsfähigkeit Älterer durchgeführt. Die Politik hat die Altersgrenze der Beschäftigung auf 67 Jahre angehoben und die Möglichkeiten eines früheren Ausscheidens weiter eingeschränkt, was zu einer längeren Verweildauer der Älteren im Erwerbsleben beitragen soll. Zusätzlich stehen die Unternehmen selbst vor der Herausforderung, ihre bislang eher jugendzentrierte Personalpolitik der strukturellen Veränderung anzupassen (vgl. Buck 2003, S. 10). Um weiterhin produktiv, innovativ und leistungsfähig zu sein, müssen Unternehmen das Potenzial der älteren Mitarbeiter erkennen und Konzepte für den Umgang mit einer zunehmend altersdifferenzierten Belegschaft entwickeln. Ziel muss es sein, die Gesundheit, Motivation, Innovationskraft und Leistungsfähigkeit aller Mitarbeiter – von jung bis alt – im Verlauf des Arbeitslebens zu erhalten bzw. zu verbessern. Beispiele dafür sind u.a. eine altersgerechte Arbeitsplatzgestaltung, flexible Arbeitszeitmodelle, auf die individuellen Bedürfnisse abgestimmte Weiterbildungsaktivitäten oder auch die Bereitstellung vertikaler und horizontaler Karrierepfade für alle Altersgruppen (vgl. Badura et al. 2003, S. 59ff.). In Kapitel 5 dieser Arbeit wird detailliert auf die potenziellen Handlungsmaßnahmen von Unternehmen eingegangen. Auch wird an dieser Stelle die Bedeutung und Rolle

der älteren Arbeitnehmer in der heutigen und zukünftigen Unternehmenspraxis aus Sicht des betrieblichen Personalmanagements erörtert. Da auf Basis vorhandener Literatur nicht abschließend geklärt werden kann, inwiefern eine gezielte Beschäftigung und Förderung der Ressource ältere Arbeitnehmer tatsächlich innerhalb der Unternehmen bereits umgesetzt wird und welche Rolle dabei die Beurteilung der Leistungsfähigkeit der älteren Arbeitnehmer aus Sicht der Personalverantwortlichen spielt, soll der empirische Teil der vorliegenden Arbeit (Teil C) diesbezüglich mehr Klarheit schaffen.

1.7 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Der Demographische Wandel bedingt durch ein Absinken der Geburtenrate und eine Zunahme der Lebenserwartung umfasst zwei parallele Veränderungen der Gesamtbevölkerung: Die Bevölkerung Deutschlands wird insgesamt zurückgehen und der Anteil älterer Personen wird zunehmen. Dies wird zu einer deutlichen Verschiebung der Altersstruktur in der Gesellschaft führen. Für den Arbeitsmarkt bedeutet dies:

- Die Zahl des *Erwerbspersonenpotenzials* wird sich in den nächsten Jahren deutlich *verringern*. Von diesem Rückgang sind vor allem die jüngeren Altersgruppen bis 29 Jahre betroffen. Ansteigen wird dagegen die Zahl der 50 bis 64-Jährigen und bereits im Jahr 2020 mit 40 Prozent gleich stark sein wie die Gruppe der 30- bis 49-Jährigen.
- In Folge des Mangels an jungen und qualifizierten Nachwuchskräften und der Veränderungen der politischen Rahmenbedingungen werden ältere Arbeitnehmer zukünftig länger am Erwerbsleben teilnehmen. Der *Altersdurchschnitt der Mitarbeiter* innerhalb eines Unternehmens wird sich dadurch kontinuierlich *nach oben* verschieben.

Entsprechend der absehbaren demographischen Entwicklung müssen Unternehmen ihre Personaleinsatz- und Rekrutierungsstrategien überdenken und geeignete Maßnahmen ergreifen, wie sie mit einer zunehmend altersdifferenzierten Mitarbeiterschaft umgehen und insbesondere die älteren Mitarbeiter länger und besser als bisher ins Arbeitsleben integriert werden können. Dies setzt voraus, dass das Potenzial der Älteren erkannt und gezielt eingesetzt wird.

2. Alter und Altern

In der vorliegenden Arbeit werden die Auswirkungen der Alterung der Arbeitskräfte bedingt durch den Demographischen Wandel auf das betriebliche Personalmanagement untersucht. Daher erscheint eine Einführung der Begriffe Alter und Altern an dieser Stelle sinnvoll.

2.1 Begriffliche Grundlagen

Alt ist nicht gleich alt. Laut BALTES und BALTES (1994) gehört zu den wichtigsten Befunden in der Gerontologie, die Heterogenität und Vielfalt alter Menschen, deren Verschiedenheit, und zwar sowohl zwischen Personen als auch zwischen den einzelnen Funktionsbereichen innerhalb einer Person (ebenda, 12ff.). So gibt es auch in der wissenschaftlichen Literatur keine allgemein verbindliche Definition von *Alter*. Die Bandbreite der Begriffsbeschreibung erstreckt sich von biologischen und soziologischen bis hin zu psychologischen und psychiatrischen Definitionsversuchen und variiert im kulturellen und historischen Verlauf (vgl. Danner/Schröder 1994, S. 96; Elwert 1992, S. 260ff.).

Vieles im Leben orientiert sich an dem kalendarischen bzw. chronologischen Lebensalter, welches in der Zahl von Jahren ausgedrückt wird, die seit dem urkundlich festgehaltenen Geburtsdatum vergangen sind. Es wird besonders häufig zur Festlegung von sozialen Regelungen verwendet, wie z.B. der Beginn der Volljährigkeit, das Mindestalter für die Fahrerlaubnis, das Wahlalter oder der Zeitpunkt des Renteneintritts und dient auch subjektiv als wichtige Vergleichsgröße zu anderen Personen (vgl. Pohlmann 2004, S. 13ff.). Der körperliche Zustand und die Gesundheit von Menschen gleichen kalendarischen Alters können jedoch erheblich voneinander abweichen, da sich die Organe in ein- und demselben Organismus sehr unterschiedlich und in Abhängigkeit von vorausgegangenen persönlichen und sozialen Erlebnissen entwickeln. Für die Beurteilung des Alters eines Menschen sollte demnach nicht nur sein kalendarisches Alter berücksichtigt werden, sondern auch sein biologisches Alter, welches sich durch den tatsächlichen Zustand der Organe oder des Organismus bestimmt (ebenda, S. 16ff.). Laut Thomae (1969, 1983) wird Alter hauptsächlich von gesellschaftlichen Vorstellungen und Entwicklungen geprägt und sozial zugeschrieben (vgl. Lehr 2007, S. 198; Pohlmann 2004, S. 22). In den meisten

Gesellschaften wird altersmäßig zwischen Kindern/Jugendlichen, Erwachsenen und Alten unterschieden. Für jede dieser Altersgruppen existiert eine gewisse Vorstellung, die sich vor allem durch Alltagserfahrungen im Wechsel zwischen Individuum und Gesellschaft herausgebildet hat (ebenda). Es gibt jedoch keine allgemeingültige Übereinstimmung zwischen kalendarischem Alter und Persönlichkeitsmerkmalen. Die einem bestimmten Alter zugeschriebenen Eigenschaften können je nach Kulturkreis, Freundeskreis, Glaubensgemeinschaft und Staat unterschiedlich ausfallen (vgl. Pohlmann 2004, S. 23). Altern ist weiterhin ein sehr individueller Prozess, der von der persönlichen Wahrnehmung abhängt und subjektiv empfunden wird. So verändert sich beispielsweise die Zuweisung des Alters mit dem eigenen Älterwerden und der Steigerung der durchschnittlichen Lebenserwartung nach oben (vgl. Oswald 1991 zitiert in Pohlmann 2004, S. 27). Dies erschwert die eindeutige Bestimmung des Altersbegriffs zusätzlich (vgl. Hepworth 2004, S. 19f.).

Auch in der wissenschaftlichen Literatur werden je nach Gegenstand und Ziel der Untersuchung unterschiedliche Altersbegriffe und Altersgrenzen verwendet. Aufgrund der Uneinigkeit bzgl. des Begriffs Alters bevorzugen viele Forscher den Begriff *Altern*, bei dem der prozesshafte Charakter im Mittelpunkt der Abgrenzung steht (vgl. Lehr 2007, S. 16). Laut BÜRGER (1938), dem Begründer der medizinischen Gerontologie, beginnt Altern als biologischer Prozess „spätestens im Augenblick der Geburt“ (vgl. Thomae/Lehr 1973, S. 1). Nach BALTES und BALTES (1990) ist Altern grundsätzlich als individueller Prozess komplexer Veränderungen zu verstehen, die bereits nach der Adoleszenz einsetzen und sowohl Auf- als auch Abbauprozesse beinhalten (ebenda, S. 8). Der Prozess des Älterwerdens kann dabei in normales und krankhaftes Altern unterteilt werden. Normales Altern ist mit qualitativen und quantitativen Veränderungen verbunden, welche sich im Normfall bei allen Menschen auffinden lassen (z.B. Seh- und Hörvermögen). Im Gegensatz dazu umfasst krankhaftes Altern körperliche und geistige Einbußen, die durch schwere und chronische Krankheiten bedingt sind, welche aber nicht zwangsläufig im Alter auftreten müssen (vgl. Gerok/Brandtstädter 1992, S. 357).

Die meisten Wissenschaftler bilden den menschlichen Lebenslauf von Geburt bis zum Tod in einer festgelegten Abfolge von Phasen oder Stufen ab (vgl. Abbildung 2.1). Bedingt durch unterschiedliche theoretische Grundannahmen über das

Wesen der Entwicklung, benutzen sie dabei unterschiedliche Einteilungskriterien. Einen zusammenfassenden Vergleich und eine kritische Betrachtung der verschiedenen Stufen- oder Phasenmodelle des Alterns bietet OLECHOWSKI (vgl. Zdarzil/Olechowski 1976, S. 111ff).

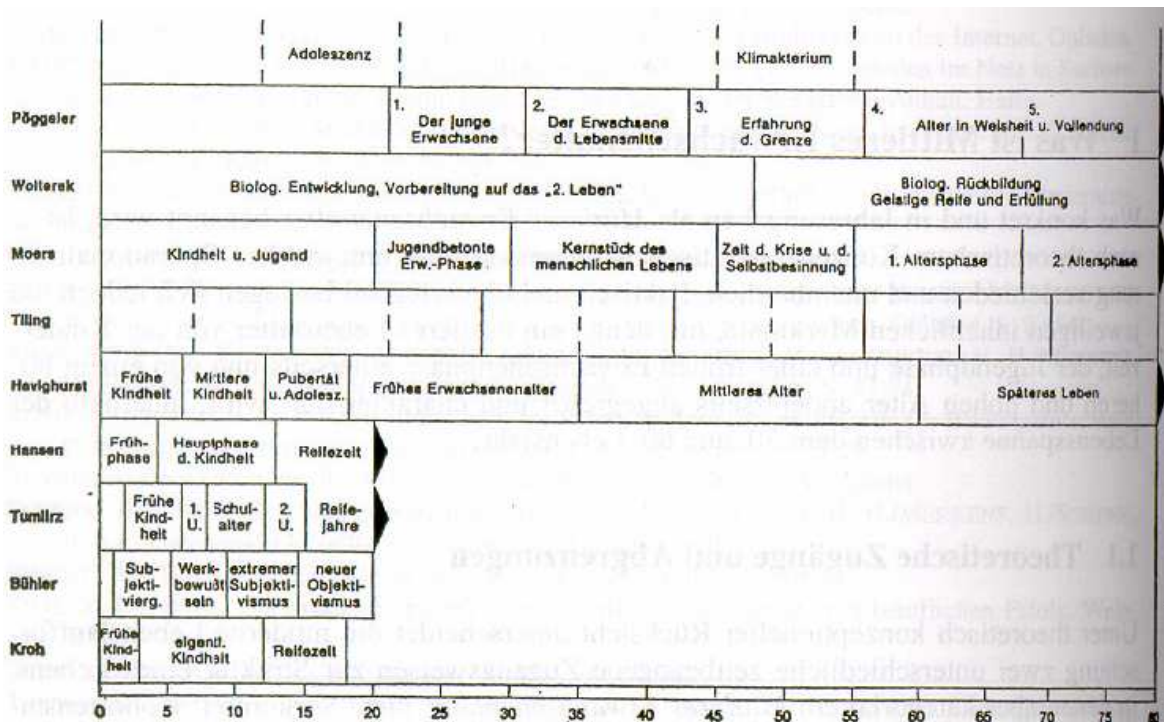


Abb. 2.1: Stufen- und Phasenlehren der menschlichen Entwicklung nach W. Sulzberger (Zdarzil/Olechowski 1976, S. 115)

In der graphischen Übersicht wird eine mangelnde Übereinstimmung zwischen den verschiedenen Ansätzen deutlich und lässt die Frage offen, ob solche Stufenmodelle überhaupt Aktivitäten und Veränderungen im Alterungsprozess hinreichend beschreiben und erklären können.

Zur Abgrenzung der *Lebensphase Alter* wurde früher meist der formale Renteneintritt als Definitionsgrundlage verwendet (vgl. Schimany 2003, S. 303; Arnold/Krancioch 2007, S. 6). Heute kann der Renteneintritt jedoch durch Vorruhestand und zahlreiche arbeitsmarktpolitische Maßnahmen vorverlegt werden und erscheint daher als Kriterium für den Einstieg in die Lebensphase Alter als wenig sinnvoll (vgl. Backes 2006, S. 16). LINDENBERGER differenziert zwischen mittlerem und höherem Erwachsenenalter (26 bis 65 sowie 65 bis 80 Jahre). Als hohes Alter betitelt er Menschen älter als 80 Jahre (vgl. Lindenberger 2002, S. 350). Auch die WHO unterscheidet drei Kategorien von älteren

Menschen: alternde Menschen (45 bis 59 Jahre), ältere Menschen (60 bis 75 Jahre) und alte Menschen (ab 76 Jahre, vgl. Winkler 2005, S. 129). Das STATISTISCHE BUNDESAMT dagegen verwendet in seinen Publikationen stets unterschiedliche Definitionen (vgl. www.destatis.de). Auch scheint die Definition von jung und alt je nach Alter des Befragten zu variieren: In einer Studie von ROUX ET AL. (1995) zeigte sich, dass ältere Befragte (im Durchschnitt 70 Jahre alt) die Grenze des Jungseins bei 50 bis 55 Jahren sehen, für die jüngeren Befragten dagegen liegt die Grenze bereits um das 40. Lebensjahr (vgl. ebenda, S. 167ff.; Höpflinger/Stuckelberger 1999). Schließlich variiert die Grenze, ab wann jemand als alt gilt, je nach gesellschaftlichem Bereich: Auf dem Arbeitsmarkt werden beispielweise Menschen zumeist ab 50 Jahren zu den älteren Erwerbstätigen gezählt (vgl. Schimany 2003, S. 317f.), von einem geriatrischen Patient wird dagegen in der Regel gesprochen, wenn die Person 70 Jahre und älter ist (vgl. Winkler 2004, S. 129).

Zusammenfassend wird deutlich, dass es keine Kriterien zur Festsetzung einer fixen Altersgrenze gibt und keine allgemeingültige Definition existiert, mit wie viel Jahren ein Mensch alt ist oder in welchem Alter er sich in einer bestimmten Lebensphase befindet. Dazu passt ein Zitat der amerikanischen Gerontologin BERNICE NEUGARTEN: „Wenn ein Mensch über 70 Jahre alt ist, weiß man nichts über ihn. Ausser, dass er vor 70 Jahren geboren wurde.“ (zit. N. Meyer-Hentschel 2004, S. 10). Altersgrenzen werden daher in der wissenschaftlichen Altersforschung willkürlich gestaltet und können nicht verallgemeinert werden (vgl. Lehr 2007, S. 15ff.). Insbesondere durch die zunehmende Differenzierung gesellschaftlicher Gruppen und die zunehmende Individualisierung der Lebensstile erscheint eine einheitliche Festlegung, wer und was alt ist, als weder zulässig noch sinnvoll.

2.2 Theorien des Alterns

Der Prozess des Alterns verläuft sehr individuell und ist von diversen Einflussfaktoren abhängig. Obwohl keine einheitliche Definition von Alter und Altern existiert, versuchen verschiedene Theorien, die Entwicklung der Menschen im Prozess des Alterns zu beschreiben und Ursachen und Konsequenzen sowie Möglichkeiten und Grenzen des Alter(n)s herauszuarbeiten (vgl. Keuchel 1983, S.

23). Da die wissenschaftliche Beschäftigung mit dem Alter und Altern von verschiedenen Disziplinen untersucht wird, stehen sich eine Vielfalt an Ansätzen und Modellen gegenüber, die jeweils unterschiedliche Teilaspekte der Veränderungen im Alter zu erklären versuchen (ebenda, S. 24). Je nach Forschungsperspektive ergeben sich auch unterschiedliche Schlussfolgerungen für die Praxis, wie z.B. das Lebensumfeld älterer Menschen gestaltet oder wie mit älteren Menschen umgegangen werden soll (vgl. Fischer 1991).

Das folgende Kapitel stellt vor allem psychologisch und soziologisch orientierte Alterstheorien vor^{8,9}. Seitens der Psychologie werden vorwiegend individuelle Aspekte untersucht, die für den Alterungsprozess maßgeblich sein können, wie beispielsweise Wahrnehmung, Gedächtnis und Motivation (vgl. Keuchel 1983, S. 37). Soziologische Theorien dagegen versuchen, das Verhalten und Erleben alternder Menschen unter sozialen und gesellschaftlichen Bedingungen zu beschreiben und zu erklären (vgl. Kohli 1992, S. 231). Eine klare Trennung der beiden Disziplinen ist in der praktischen Anwendung und Forschung allerdings weder möglich noch sinnvoll. Biologisch-medizinisch ausgerichtete Theorien der Alterung, die sich maßgeblich mit den biologischen und physiologischen Ursachen und Begleiterscheinungen des Alterns beschäftigen, wie z.B. „Altern als programmierter Verlust der Zellteilungsfähigkeit“ oder „Altern als Ansammlung zufälliger Stoffwechselfehler“, werden hier nicht dargestellt (für eine Übersicht siehe Keuchel 1983, S. 24ff. oder Zdarzil/Olechowski 1976, S. 144ff.).

Da es an dieser Stelle lediglich darum geht, die Grundideen verschiedener Ansätze darzustellen, werden sechs Theorien beispielhaft erörtert. Es gibt keine direkte zeitliche Abfolge der Theorien, weil sich die Studien und Erkenntnisse zum Teil zeitlich überlappen. Mittlerweile ist allerdings klar, dass keine dieser Theorien in der Lage ist, der Komplexität des menschlichen Alterungsprozesses gerecht zu werden.

⁸ Es wird kein Anspruch auf Vollständigkeit erhoben, die Theorien wurden vor allem nach dem Gesichtspunkt der Betrachtung der Entwicklung über die Lebensspanne ausgewählt.

⁹ Das Wort „Theorie“ wird im Folgenden in Alltagssprachlicher Art und Weise, also gleichbedeutend mit der Erklärung eines bestimmten gesellschaftlichen Sachverhalts verwendet und nicht von Bezeichnungen wie Ansatz, Konzept oder Modell unterschieden.

2.2.1 Das Defizitmodell des Alterns

Bis Ende der 1960er Jahre war die biologisch-medizinische Sicht auf das Alter vorherrschend. Der bekannteste und gleichzeitig am meisten kritisierte Ansatz ist das Defizitmodell, nach dem Altwerden mit einer generellen Abnahme des physischen, psychischen und emotionalen Allgemeinzustandes verbunden ist, die rein genetisch determiniert und damit unumkehrbar ist. Bedeutendste Vertreter dieser Theorie sind WECHSLER, LEHMANN UND BOTWINICK (1970, vgl. Keuchel 1983, S. 37). Die Annahme des altersbedingten Funktionsverlustes auf allen Ebenen basiert hauptsächlich auf Querschnittsuntersuchungen der geistigen Fähigkeit im Alter, wie z.B. den Army-Alpha-Test von YERKES (1921) oder die Wechsler-Intelligenztests (1944, vgl. Lehr 2007, S. 49; Thomae/Lehr 1973, S. 5ff.). Feststellungen, dass neben dem Abbau intellektueller Fähigkeiten auch die Kraft, die Sinnesleistungen, die Fähigkeiten, sich auf Neues einzustellen, die Aktivität und Spontaneität weniger werden, verfestigten zunächst das Bild vom überwiegend defizitären Altern (ebenda, S. 52). Durch die Ergebnisse großer gerontologischer Längsschnittuntersuchungen in den 60er und 70er Jahren wurde jedoch das Defizitmodell massiv erschüttert¹⁰ (vgl. Keuchel 1983, S. 38f.). Hauptkritikpunkt ist, dass die empirischen Untersuchungen lediglich Querschnittanalysen waren, in denen Kohorteneffekte völlig unberücksichtigt blieben. Heftige Kritik wurde auch gegen die Zusammenstellung der Vergleichsgruppen geübt, welche sich in Bezug auf Gesundheitszustand, sozialem Status und Schulbildung erheblich voneinander unterschieden. Eine weitere bedeutsame Schwachstelle der Theorie ist, dass nicht zwischen einzelnen Funktionen der Intelligenz wie bspw. der fluiden und kristallinen Fähigkeiten (vgl. Kap. 3.2.1) unterschieden wurde. Generell gilt zu beachten, dass nicht jede Leistungseinschränkung auf den natürlichen Alterungsprozess zurückzuführen ist. Neben der Variable Alter können beispielsweise auch dispositionelle Faktoren, der Lebensstil, der Bildungsgrad, die Gesundheit, psychosoziale Einwirkungen oder Arbeitsbedingungen eine wesentliche Rolle für die individuelle Leistungsfähigkeit spielen (vgl. Maintz 2003, S. 48; Thomae/Lehr 1973, S. 9ff.). Trotz der wissenschaftlichen Widerlegung konnte sich das Defizitmodell mit der Vorstellung eines Abbaus und Verlustes im Alter auf allen Ebenen der Leistungsfähigkeit lange im öffentlichen Bewusstsein halten und prägt oftmals auch heute noch

¹⁰ Eine Übersicht der Hauptkritikpunkte des Modells findet sich in Weinert 1992, S. 192ff.

„verdeckt“ den Umgang mit älteren Menschen, in der Arbeitswelt z.B. als Legitimation zur Nichtbeschäftigung (vgl. Maintz 2003, S. 47).

2.2.2 Die Aktivitätstheorie

Die Vertreter der Aktivitätstheorie (HAVIGHURST 1953, LEMON, BENGTON und PETERSON 1972 sowie in Deutschland vor allem TARTLER 1961) legen die Annahme zugrunde, dass ein positiver Zusammenhang zwischen dem sozialen Aktivitätsniveau und der Lebenszufriedenheit besteht. Das bedeutet, dass Menschen Aktivität, Leistung und das Gefühl, gebraucht zu werden, benötigen, um zufrieden und glücklich zu sein. Menschen ohne gesellschaftliche Funktion und Nutzen sind dementsprechend eher unglücklich (vgl. Lehr 2007, S. 57f.; Keuchel 1983, S. 42ff.).

Altersprobleme erklärt die Theorie wie folgt: Durch den immer schneller werdenden Wandel in Gesellschaft und Arbeitswelt erscheinen Kompetenzen und Lebenserfahrung der Älteren schnell als veraltet und damit als weniger wertvoll. Daher werden ältere Menschen zunehmend aus gesellschaftlichen und beruflichen Positionen herausgedrängt. Ältere haben jedoch die gleichen psychischen und sozialen Bedürfnisse wie Menschen im mittleren Lebensalter. Um den Verlust von Rollen und Funktionen auszugleichen und Problemen im Alter vorzubeugen, werden daher im optimalen Fall aus eigenem Antrieb neue Aktivitäten gesucht, neue soziale Kontakte geknüpft bzw. neue Rollen substituiert. Geschieht dies nicht, so kann der ältere Mensch sein Bedürfnis nach Aktivität nicht befriedigen, was zu Rückzug, Inaktivität, einem geringeren Selbstwertgefühl und Unzufriedenheit führt (vgl. Keuchel 1983, S. 43; Freund/Smith 1998, S. 33)

Die Aktivitätstheorie wurde in den 70er Jahren in zahlreichen empirischen Studien nachgewiesen (vgl. Lemon et al. 1972; Havighurst et al. 1969; Martin 2000). Auch die Ergebnisse neuerer Studien untermauern diese These. Beispielsweise zeigte sich in einer Befragung von FISHER und SPECHT (1999), dass als Hauptmerkmale für „successful ageing“ insbesondere „importance of keeping active or having an interest and staying involved“ genannt werden (ebenda, S. 468). In einer Studie von LONGINO und KARL (1982) konnte eindeutig ein Zusammenhang zwischen hoher körperlicher Aktivität und Zufriedenheit und im Umkehrschluss zwischen geringer Aktivität und Unzufriedenheit nachgewiesen werden (vgl. Lehr 2007, S. 58). MARTIN (2000) hebt hervor, dass sowohl kontinuierliche körperliche, wie

kontinuierliche geistige Aktivität zum allgemeinen Wohlbefinden in Alter und Langlebigkeit beitragen (ebenda, S. 1/79ff.). In Bezug auf das Berufsleben belegen die Ergebnisse der MACARTHUR STUDIE über erfolgreiches Altern, dass ein hohes Maß an kognitiver Aktivität und herausfordernder Tätigkeiten die Gedächtnisfunktionen und intellektuelle Flexibilität der Mitarbeiter positiv beeinflussen (vgl. Rowe/Kahn 1998, S. 63f.).

Im Gegensatz zum Defizitmodell geht die Aktivitätstheorie nicht stereotyp vom Abbau der Leistungsfähigkeit im Alter aus, sondern nimmt an, dass erst durch den Verlust an Rollen und Funktionen eine Reduktion der Leistungsfähigkeit und Aktivität im Alter bewirkt wird (vgl. Backes/Clemens 2003, S. 125). Grundlegender Kritikpunkt der Theorie ist, dass Altsein als ein Schicksal und das mittlere Alter durchweg positiv angesehen wird. Die Aktivitäten der mittleren Jahre – zu großen Teilen die Arbeit bzw. der Beruf – werden als Bezugssystem genutzt und damit als Voraussetzung für erfolgreiches Altern angesehen. Ersatzaktivitäten werden nicht deutlich benannt. Weiterhin kann es einen Unterschied zwischen der tatsächlichen und der gewünschten Teilnahme an sozialen Aktivitäten sowie zwischen der Art von Aktivität geben (vgl. Keuchel 1983, S. 43; Lehr 2007, S. 58). Daher müssen grundsätzlich individuelle Gegebenheiten wie Persönlichkeit und Biographie in die Betrachtung des Zusammenhangs zwischen Aktivität und Lebenszufriedenheit mit einbezogen werden. Abschließend bleibt fraglich, ob Ältere nicht den Rückzug aus dem Beruf auch als durchaus positiv erleben und genießen können (vgl. Messer 1967, S. 247ff.).

2.2.3 Die Disengagementtheorie

Die Disengagement-Theorie (Cumming & Henry 1961) vertritt die der Aktivitätstheorie entgegengesetzte Position, indem sie davon ausgeht, dass der Rückzug und die Reduktion von sozialen Aktivitäten und Rollen im Alter individuell gewollt und damit Voraussetzung für erfolgreiches Altern sind (vgl. Keuchel 1983, S. 44ff). Zwar werden individuelle Unterschiede vorausgesetzt, dennoch wird *disengagement* als ein unvermeidbarer Prozess betrachtet, der beginnt, indem sich das Individuum der Abnahme seiner Fähigkeiten und letztlich des nahenden Todes bewusst wird (vgl. Fischer 1991, S. 428). Durch den sozialen Rückzug kommt es zu zunehmender Freiheit für den alten Menschen, er muss weniger gesellschaftliche Normen beachten und kann sich in Ruhe seinem Lebensabend

widmen (vgl. Lehr 2007, S. 59). „Im Mittelpunkt stehe statt aktiver Teilnahme am Leben die Beschäftigung mit der eigenen Person, das Nachdenken über das geführte Leben und die eigene Endlichkeit. Die Disengagement-Theorie sieht folglich die zentrale Aufgabe des hohen Alters darin, sich von „außen“ (z.B. der Gesellschaft) wegzuorientieren und nach „innen“ zu wenden, altersbezogene Einschränkungen und die eigene Endlichkeit zu akzeptieren“ (vgl. Freund/Smith 1998, S. 33f.). Begründet wurde dies allein durch die Beobachtung, dass im Gegensatz zu Menschen im mittleren Lebensalter ältere Menschen häufig weniger Kontakte pflegen. Spezifische empirische Belege fehlen jedoch weitgehend. Bereits in den 60er Jahren wiesen Studien von MADDOX (1965, 1966) sowie MADDOX und EISDORFER (1963) den Trend einer hohen Korrelation zwischen Aktivität und dem Ausmaß an Zufriedenheit nach, was in eindeutigem Widerspruch zu der Annahme der Disengagement-Theorie steht (vgl. Lehr 2007, S. 62f.; Tews 1979, S. 117). Auch die Ergebnisse der Berliner Längsschnittstudie BASE zeigen, dass Menschen im hohen Alter (über 70 Jahre) sehr aktiv sind und weisen damit die Vorstellung vom Alter als Phase sozialer Isolation und gesellschaftlichen Rückzugs als überwiegend falsch zurück (vgl. Mayer/Baltes 1999, S. 227ff.). KOHLI und KÜNEMUND (2005) merken zusätzlich an, dass aufgrund der gestiegenen Lebenserwartung Alter inzwischen zu einem Drittel der Lebenszeit geworden ist und diese Zeit nicht alleinig mit dem Warten auf den Tod als bloße „Restzeit“ ausgefüllt wird.

Positiv gegenüber der Aktivitätstheorie ist, dass die Disengagement-Theorie nicht das mittlere Alter idealisiert, sondern Alter als einen eigenständigen Lebensabschnitt betrachtet. Sowohl von der Aktivitäts- als auch von der Disengagement-Theorie wird jedoch das differentielle Altern vernachlässigt, nach dem Menschen unterschiedliche Bedürfnisse zu unterschiedlichen Zeitpunkten und in Abhängigkeit von diversen individuellen und gesellschaftlichen Gegebenheiten haben. So kann es durchaus sein, dass eine Person zufrieden ist, wenn sie sich im Alter zurückziehen kann, während eine andere es bevorzugt, bis an ihr Lebensende aktiv zu bleiben (vgl. Tews 1979, S. 114ff.). Dementsprechend haben Untersuchungen des BONNER PSYCHOLOGISCHEN INSTITUTS (vgl. Lehr/Dreher 1969; Dreher 1970) sowie HAVIGHURST (1963) gezeigt, dass sowohl die Aktivitäts- als auch die Disengagementtheorie, je nachdem in welcher Lebenssituation oder

Rolle sich eine Person befindet, zutreffend sein oder sich abwechseln können (vgl. Lehr 2007, S. 60f.).

2.2.4 Die Kontinuitätstheorie

Die Kontinuitätstheorie des Soziologen ATCHLEY (1989) vereint die beiden zuvor benannten Ansätze der Aktivität und des Disengagements. Sie geht davon aus, dass weder eine generelle Aktivität noch ein generelles Disengagement dem Menschen zu einer optimalen Alterssituation verhelfen. Vielmehr werden Menschen dann zufriedener altern, wenn es ihnen gelingt, ihren Lebensstil durch die verschiedenen Lebensphasen kontinuierlich beizubehalten. Das höhere Alter ist so durch eine Fortführung der ein Leben lang erworbenen Handlungs- und Orientierungsmuster gekennzeichnet (ebenda, S. 5ff.). ATCHLEY stellt heraus, dass der Übergang vom mittleren ins späte Erwachsenenalter denjenigen am besten gelingt, die innere und äußere Strukturen weitgehend bewahren können und sich damit vertraute Strategien und Plätze des Lebens aufrechterhalten. Das funktioniert einmal durch eine innere Kontinuität, in dem sich psychische Einstellungen, Eigenschaften des Temperaments und der Affektivität sowie Erfahrungen und Fähigkeiten fortsetzen. Zum anderen wird versucht, sich eine äußere Kontinuität zu schaffen, indem man in der vertrauten Umgebung und sozialen Umwelt bleibt, vertraute Handlungen ausübt und Beziehungen mit vertrauten Personen weiterführt. Ein eher passiver Mensch, der häuslich zentriert lebt, tendiert im Alter vermutlich zum Rückzug und empfindet diesen als Erleichterung. Eine eher aktive Person benötigt dagegen auch im Alter viele soziale Kontakte und ist zufriedener, wenn sie ihr Leben weiterhin aktiv gestalten kann (vgl. Lehr 2007, 64f.).

Die Annahme von hoher interindividueller Variabilität bei gleichzeitig vergleichsweise hoher intraindividuelle Stabilität des Verhaltens und Erlebens grenzt die Kontinuitätstheorie deutlich positiv von der Aktivitäts- und Disengagement-Theorie ab. Im Vergleich zu den beiden vorangegangenen Theorien wird das unterschiedliche Anspruchsniveau berücksichtigt, welches Menschen an das Alter stellen und welches sich im Laufe des Lebens unterschiedlich entwickelt hat. Kritisch zu bemerken ist, dass der Ansatz bei Diskontinuität keine Lösungsstrategie für erfolgreiches Alter(n) bereithält. Einem

lebenslang Aktiven wird im Alter, wenn er sich beispielsweise durch körperliche Einbußen aus dem aktiven Leben zurückziehen muss, ein erfolgreiches Altern nicht zugesprochen. Auch werden Veränderungen der Gewohnheiten oder die Fähigkeit zur Adaption im Alter ausgeblendet (ebenda).

2.2.5 Die kognitive Theorie der Anpassung an das Alter

Die kognitive Theorie der Anpassung an das Alter von THOMAE (1970) betont weniger objektive Gegebenheiten als vielmehr die subjektive Seite des Alterns und das individuelle Erleben von Alterungsprozessen (vgl. Thomae 1996, S. 9, S. 18ff; Keuchel 1983, S. 39ff.). So beeinflusst nicht immer die äußere Situation, sondern vielmehr die Art, wie die Situation subjektiv wahrgenommen und kognitiv repräsentiert wird, das Erleben und Handeln von einzelnen Personen. Dabei können die kognitiven Prozesse und die daraus resultierenden Anpassungsprozesse sowohl bewusst als auch unbewusst ablaufen (vgl. Lehr 2007, S. 71). Belastungs- und Verlustsituationen im Alter werden durch die kognitiv unterschiedliche Verarbeitung individuell anders empfunden, auch wenn sie rein objektiv gleich sein sollten. Dieser Theorie entsprechend ist auch das Verhalten nach Austritt aus dem Erwerbsleben, wie privater Rückzug oder öffentliches Engagement, von Person zu Person unterschiedlich (ebenda, S. 70). Durch die kognitive Repräsentation der aktuellen Situation im Alterungsprozess und den wahrgenommenen Veränderungen an sich selbst und in der Umwelt werden schließlich auch die Lebenszufriedenheit und Aktivitäten im Alter bestimmt. Unzufriedenheit im Alter wird auf eine nicht gelungene kognitive Anpassung zurückgeführt (vgl. Thomae 1996, S. 58ff.).

Aus der Theorie und empirischen Untersuchungen ging in Deutschland die Forschungsrichtung „Differentielle Gerontologie“ hervor, die den Alternsprozess mehrdimensional betrachtet und vor allem die subjektive Sichtweise der Menschen von Alter und Altern betont (vgl. Everwien 1992, S. 13f.) und individuelle Altersstile zulässt. Positiv an der Theorie ist, dass Altern nicht nur als Verlust begriffen wird und ältere Personen als „aktiv, konstruktiv und evaluierend“ angesehen werden (vgl. Nies/Munnichs 1986, S. 30). Kritisch anzumerken ist, dass entsprechend der Modellannahme eine Anpassung nur möglich ist durch eine Veränderung der kognitiven Systeme. Soziale und ökonomische Gründe werden nicht mit einbezogen.

2.2.6 Das Kompetenzmodell des Alters

Das in den achtziger Jahren entstandene Kompetenzmodell des Alterns basiert auf dem lebenszeitbezogenen, entwicklungspsychologischen Ansatz, wonach sich Entwicklung nicht nur auf die Kinder- und Jugendzeit beschränkt, sondern auf allen Altersstufen und über die gesamte Lebensspanne stattfindet (vgl. Olbrich 1992, S. 53ff.; Baltes/Schaie 1979). Zentrale Annahme des Modells ist, dass das Verhalten sowohl von personen- als auch von situationsspezifischen Faktoren bestimmt wird und demnach stets abhängig ist von dem Verhältnis von gesellschaftlichen Anforderungen an die Person und den psychischen, physischen und kognitiven Ressourcen der Person selbst zur Bewältigung eben dieser Umweltanforderungen (vgl. Oswald 2006). Unter Kompetenz wird im Modell eine auf das Individuum abgestimmte Lebenshaltung verstanden, die sowohl Handlungsräume und Entwicklungspotenziale des Alters nutzt, als auch bewusst die Anforderungen des Alterns berücksichtigt. Kompetentes Handeln zeigt sich so beispielsweise darin, dass der alternde Mensch Abbauprozesse im körperlichen Bereich erkennt, diese akzeptiert und sich neuen Handlungen zuwendet oder aber soziale oder individuelle Möglichkeiten wie beispielsweise eine Heimhilfe nutzt. Kompetenz steht damit in engem Zusammenhang mit Lebensqualität im Alter (ebenda).

Im Gegensatz zu anderen Ansätzen wird im Kompetenzmodell die menschliche Entwicklung über die Kinder- und Jugendzeit hinaus auch im Alter propagiert. Zusätzlich werden Differenzen zwischen den einzelnen Individuen und innerhalb eines Individuums angenommen. Dementsprechend wird nicht vorgegeben, ob im Alter mehr Ruhe oder Aktivität angebracht ist. Eine altersspezifische Einschränkung wird nicht kategorisch ausgeschlossen, jedoch geht das Modell davon aus, dass sich der Mensch auf eine veränderte Lebenssituation einstellen und im Rahmen seiner Möglichkeiten das Optimum aus seinem Leben machen kann (vgl. Baltes/Baltes, 1994, S. 14; Fritsch 1994, S. 120).

2.3 Alternsforschung

Der Demographische Wandel und die daraus resultierende Veränderung der Altersstruktur in der Gesellschaft werden gravierende Auswirkungen auf das menschliche Zusammenleben haben und zahlreiche gesellschaftliche und

wirtschaftliche Herausforderungen mit sich bringen. Um die Auswirkungen der alternden Bevölkerung vorherzusagen und mögliche Hinweise auf notwendige Handlungsmaßnahmen zu erhalten, hat in den letzten Jahren die wissenschaftliche Beschäftigung mit dem Thema Alter und Altern des Menschen deutlich zugenommen. Bereits seit Anfang des 19. Jahrhunderts beschäftigt sich die Alter(n)sforschung (auch Gerontologie (gr. γέρων *géron* = „Greis“, λόγος *lógos* = „Lehre“) oder im Englischen *aging research* genannt) systematisch mit den typischen Verlaufsformen, Einflußfaktoren und Unterschieden des Alterns und Alters¹¹ (vgl. Backes et al. 2006, S. 15f.; Baltes/Baltes 1992, S. 8f.). Die Inhalte der Altersforschung werden häufig durch aktuelle öffentliche und politische Fragestellungen und Probleme alter Menschen geprägt (vgl. Backes et al. 2006, S. 16). Der Gegenstand des Alters und Alterns präsentiert sich multidimensional, dementsprechend beschäftigen sich diverse Disziplinen aus verschiedenen Natur-, Human-, Sozial- und Geisteswissenschaften mit diesem Thema. Bereits BIRREN (1988) schrieb sinngemäß: „Das Alter und das Altwerden sind zu wichtig, als dass man ihre Behandlung einzelnen wissenschaftlichen Disziplinen und gesellschaftlichen Bereichen überlassen sollte. Im Gegenteil, Altern ist gleichzeitig ein körperliches, psychisches, soziales und gesellschaftliches Phänomen, und von daher gilt es, Wissen aus unterschiedlichen beruflichen und gesellschaftlichen Lebensbereichen zusammenzuführen“ (vgl. Birren/Bengston 1988, S. 155; Baltes/Baltes 1992, S. 2). Da viele Fragestellungen nur interdisziplinär bearbeitet werden können, ist ein Großteil an Altersstudien methodisch interdisziplinär ausgerichtet. Darüber hinaus gibt es zahlreiche Studien, die nur eine spezielle Teilgruppe der älteren Menschen fokussieren (z.B. ältere Behinderte) oder sich mit spezifischen Themenstellungen (z.B. Weiterbildungsverhalten im Alter) befassen (vgl. Lehr 2007, S. 24). All diese Studien leisten einen wichtigen Beitrag in der Alter(n)sforschung und liefern Erkenntnisse zu praxisrelevanten Aspekten. In diesem Kapitel sollen exemplarisch drei deutsche und eine europaweite Altersstudie beschrieben werden¹². Zu den multidisziplinär angelegten Studien wird jeweils eine Übersicht bzgl. Zielsetzung, empirische Vorgehensweise und Untersuchungsinhalte geliefert. Zusätzlich wird versucht, die zentralen Ergebnisse und Kernbotschaften der Studien zusammenzufassend darzustellen.

¹¹ Eine detaillierte Übersicht bzgl. der geschichtlichen Entwicklung der Altersforschung findet sich in Lehr 2007, S. 15ff. oder Baltes/Baltes 1992, S. 4ff.; zu methodischen Aspekten der Altersforschung siehe Oswald 1983, S. 49ff.

¹² Die Auswahl der Studien erfolgt nach Alter der Untersuchungspersonen und Untersuchungsinhalten im Hinblick auf den empirischen Teil der Arbeit

2.3.1 Die Bonner Längsschnittstudie des Alterns (BOLSA)

Die Bonner Längsschnittstudie des Alterns (BOLSA) wurde konzipiert von HANS THOMAE und URSULA LEHR am psychologischen Institut der Universität Bonn in Kooperation mit anderen deutschen Universitäten (vgl. Lehr/Thomae 1987). Sie gilt als die erste umfassende Untersuchung des Alterns in Deutschland und war von Anfang an interdisziplinär angelegt mit dem Ziel, sowohl die psychische, die soziale als auch die physische Situation älterer Menschen zu erfassen. Zusätzlich sollte das damals vorherrschende eindimensionale Defizitmodell des Alters kritisch überprüft werden. Unter der Annahme einer großen interindividuellen Variabilität im Alter verzichteten die Forscher weitgehend auf die Formulierung spezifischer Thesen (vgl. Fooker 2003, S. 251ff.). Die Erhebung sollte umfassendes Datenmaterial liefern, mit dem es auch möglich sein würde, neue Erkenntnisse zu gewinnen und praxisrelevante Zusammenhänge zu untersuchen. Insgesamt wurden sieben Erhebungswellen im Zeitraum von 1965 bis 1981 durchgeführt (vgl. Kleinemas/Rudinger 2006, S. 125ff.). Die Stichprobe ist eine nach Geschlecht geschichtete Quotenstichprobe zweier Geburtskohorten. Während die Teilnehmer der ersten Kohorte (1890-1895) bereits seit etwa 5 bis 10 Jahren im Ruhestand waren, befanden sich die Teilnehmer der jüngeren Kohorte (1900-1905) zum Zeitpunkt der Untersuchung kurz vor dem Übergang in den Ruhestand. Vom ersten bis zum letzten Erhebungszeitpunkt sank die Teilnehmerzahl der Studie von n=222 auf n=34. Das Ausscheiden der Teilnehmer war fast ausschließlich durch Krankheit und Tod bedingt. Im Hinblick auf die Generalisierbarkeit (Repräsentativität) lässt sich sagen, dass die Stichprobe in der Verteilung der demographischen Merkmale (Stadt-Land-Verhältnis, Familienstand, Konfessionszugehörigkeit) den entsprechenden Kohorten aus der BRD im Jahre 1965 entsprach. Die Untersuchung bestand aus medizinischen Untersuchungen, psycho-motorischen Belastungstests, Intelligenz- und Persönlichkeitstests sowie umfangreichen halbstandardisierten biographischen Interviews und Feldbeobachtungen (ebenda, S. 253).

Die Studie lieferte u.a. Erkenntnisse zur Veränderung der Intelligenz, der Persönlichkeit, der psychischen Leistungsfähigkeit und des gesundheitlichen Zustands von älteren Menschen sowie zur Entwicklung von sozialen Beziehungen und der Bewältigung von Alltagsbelastungen. Auch konnten soziologische, psychologische und medizinische Determinanten von normalem und gesundem

Altern aufgezeigt werden (vgl. Lehr 2007, Lehr/Thomae 1987). Als Hauptbotschaft geht aus der Studie hervor, dass die Struktur und der Verlauf des Alterns intra- und interindividuell verschieden sind. Dadurch wurde die Forderung nach einer differentiellen Gerontologie laut. Bis heute zählt die Bonner Gerontologische Längsschnittstudie zu den wegweisenden wissenschaftlichen Untersuchungen in der deutschsprachigen Gerontologie (vgl. Fooker 2003, S. 254; Lehr 2007).

2.3.2 Der Alterssurvey (AS)

Der Deutsche Alterssurvey ist ein interdisziplinäres Forschungsprojekt, das im Auftrag des BUNDESMINISTERIUMS FÜR FAMILIE, SENIOREN, FRAUEN UND JUGEND (BMFSFJ) zu soziologischen und psychologischen Fragen des mittleren und höheren Erwachsenenalters und –alters durchgeführt wurde. Die bundesweite Quer- und Längsschnittbefragung erfolgte an einer repräsentativen Stichprobe von in Privathaushalten lebenden Personen im Alter zwischen 40 und 85 Jahren (vgl. Tesch-Römer et al. 2002, S. 2). Hauptanliegen des Surveys war es, objektive Lebensbedingungen und subjektive Selbst- und Lebenskonzepte der gegenwärtigen und zukünftigen Älteren miteinander zu vergleichen. Die erste Erhebung erfolgte im Jahr 1996 an rund 5.000 Deutschen. Sechs Jahre später, im Jahr 2002, konnten 1.524 Personen der Ursprungsstichprobe in einer zweiten Erhebungswelle erneut untersucht werden. Um auch in der höchsten Altersgruppe für verschiedene Untergruppen von Personen ausreichende Fallzahlen zu haben, wurde die Stichprobenziehung der älteren Altersgruppen systematisch übersteuert, Männer und Frauen wurden dagegen im Verhältnis 1:1 gezogen (ebenda). Die Studie ist im Querschnitt repräsentativ für die jeweiligen Grundgesamtheiten. Durch das Stichprobendesign wurde sowohl das Erforschen der individuellen Entwicklung im Prozess des Älterwerdens ermöglicht (Längsschnittvergleich), der Vergleich ausgewählter Gruppen innerhalb eines Befragungszeitpunktes (Gruppenvergleich) als auch der Vergleich identischer Altersgruppen zu unterschiedlichen Zeitpunkten (Kohortenvergleich; ebenda, S. 3).

Die Datenerhebung umfasste jeweils ein mündliches Interview anhand eines standardisierten Fragebogens, einen von den Befragten selbst auszufüllenden schriftlichen Fragebogen sowie in 2002 zusätzlich einen schriftlichen Kurztest der kognitiven Leistungsfähigkeit. Inhaltlich beschäftigte sich der Survey mit den

unterschiedlichen Lebensbereichen älter werdender und älterer Menschen in Deutschland und befragt die Teilnehmer u.a. zu folgenden Themen: Erwerbstätigkeit und Ruhestand, Wohnen, Einkommenssituation, Freizeitgestaltung und gesellschaftliche Partizipation, Gesundheit, Selbstkonzept, Wohlbefinden und Lebensziele (ebenda, S. 5ff.).

Der Alterssurvey lieferte umfassende Daten für die wissenschaftliche Forschung und dient als gute Informationsgrundlage für Öffentlichkeit, Wirtschaft und Politik. Die Ergebnisse der beiden Wellen des Alterssurveys zeigen, dass die älteren Menschen in Deutschland insgesamt zufrieden sind mit ihrer Lebenssituation, länger gesund bleiben und bis ins hohe Alter aktiv sind (vgl. Tesch-Römer et al. 2005, S. 1). In Bezug auf die Erwerbstätigkeit zeigt der Alterssurvey, dass sich die Deutschen zunehmend darauf einstellen, länger zu arbeiten und später in Rente zu gehen (vgl. Engstler 2005, S. 2).

Die dritte Welle des Alterssurveys wurde bereits im April 2008 gestartet. Eine erste Berichterstattung ist für Frühjahr 2009 geplant, der finale Endbericht soll erst im Jahr 2010 vorliegen (vgl. Motel-Klingebiel/Wurm 2008, S. 20).

2.3.3 Die Interdisziplinäre Längsschnittstudie des Erwachsenenalters (ILSE)

Auch in der interdisziplinären Längsschnittstudie des Erwachsenenalters wird Altern als multikausaler und mehrdimensionaler Prozeß verstanden. Zentrales Anliegen der seit 1993 laufenden und auf 20 Jahre angesetzten Studie ist es daher, die individuellen, gesellschaftlichen und materiellen Bedingungen für gesundes, selbstbestimmtes und von Lebenszufriedenheit geprägtes Altern zu beschreiben und zu analysieren (vgl. Schmitt/Martin 2003, S. 211ff.; Schmitt 2006). Die Studie wird an den Universitäten Bonn, Erlangen-Nürnberg, Heidelberg, Leipzig und Rostock durchgeführt, fördernde Institution ist das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (BMFSFJ). Im Rahmen der Studie werden biomedizinische Parameter, soziologische und psychologische Variablen sowie sport- und bewegungswissenschaftliche Faktoren umfassend untersucht. Der interdisziplinäre Ansatz der ILSE ermöglicht die Erfassung von fortlaufend geschehenden Wechselwirkungen zwischen biologischen, sozialen und ökologischen Variablen im Prozess des Alterns, sich kontinuierlich vollziehenden Anpassungsprozessen sowie situativen Beeinträchtigungen bzw. Förderungen (vgl. Iller 2005, S. 179). Der erste

Untersuchungsdurchgang fand von 1993 bis 1996 statt, ein zweiter Messzeitpunkt erfolgte von 1997 bis 2000. Die dritte Erhebungswelle wurde von 2005 bis 2007 durchgeführt¹³. Für 2009 bis 2011 ist ein vierter Durchgang geplant. Die erste Untersuchung wurde an 1.384 Personen im Alter von 45 bis 85 Jahren in zwei Kohorten (Geburtsjahrgänge 1930-32 und 1950-52) durchgeführt. Im zweiten Durchgang konnten 90 Prozent der Teilnehmer aus der ersten Runde erneut untersucht werden (N= 994 Personen), die Stichprobengröße der dritten Welle konnte nicht gefunden werden. Das quer- und längsschnittliche Studiendesign der ILSE ermöglicht eine differenzierte Betrachtung von biographischen und zeitgeschichtlichen Einflussfaktoren auf den Alterungsprozess (vgl. Schmitt/Martin 2003, S. 211).

Der Untersuchungsplan umfasst eine biographische Exploration, Persönlichkeits- und Einstellungstests, Fragen zur Soziodemographie, einen Ernährungsfragebogen, eine medizinische Untersuchung, eine kognitive Testung, eine Testung der Psychomotorik, eine sportwissenschaftliche Untersuchung und ein psychiatrisches Screening (ebenda, S. 213ff.).

Die Studie leistet einen Beitrag zur interdisziplinären Grundlagenforschung und hat weitreichende Bedeutung für die Verbesserung der Lebensqualität im Alter. Durch die Erforschung der Voraussetzungen und Einflußfaktoren für ein gesundes und zufriedenes Altern möchte die Studie langfristig einen wesentlichen Beitrag zur Erarbeitung effektiver Präventions- und Interventionsmaßnahmen zur Erhaltung der Selbständigkeit und Lebenszufriedenheit bis ins hohe Alter leisten (vgl. Martin et al. 2000; Kruse 2002).

Ergebnisse der ersten und zweiten Welle wurden bereits in zahlreichen Publikationen dokumentiert, u.a. auch zur Berufssituation älterer Arbeitnehmer (vgl. Holleederer/Brand 2006; Müller/Kropp 2007, S. 243; Iller 2005). Die Ergebnisse indizieren, dass je nach Verlauf der Erwerbstätigkeit im mittleren Lebensalter die subjektive und objektive Gesundheit variiert. Allerdings werden diese Zusammenhänge durch Geschlecht, Region und Persönlichkeit determiniert (vgl. Holleederer/Brand 2006).

¹³ Zur dritten Untersuchungswelle konnte bis dato noch keine wissenschaftliche Literatur gefunden werden.

2.3.4 The Survey of Health, Ageing and Retirement in Europe (SHARE)

SHARE ist eine interdisziplinäre Studie zu Gesundheit (Health), Alterung (Aging) und Pensionierung (Retirement) in Europa mit dem Ziel, „neue Einblicke in die komplizierten Zusammenhänge zwischen gesundheitlichen, sozialen, psychologischen und ökonomischen Determinanten für die Lebensqualität im Alter zu liefern“ (vgl. www.share-project.org/ 10.7.2008; Börsch-Supan et al. 2009). Die Umfrage (CAPI) wurde erstmalig 2004 in elf verschiedenen europäischen Staaten durchgeführt, von Herbst 2006 bis Frühjahr 2007 erfolgte die zweite Befragungswelle in vierzehn europäischen Ländern und Israel. Insgesamt wurden jeweils mehr als 30.000 Personen im Alter von 50 Jahren und älter befragt, allein in Deutschland waren es 3.000 Teilnehmer. Die zentrale Koordination der Studie erfolgte vom MANNHEIMER FORSCHUNGSINSTITUT ÖKONOMIE UND DEMOGRAPHISCHER WANDEL. Bei der Entwicklung des Untersuchungsinstrumentariums orientierten sich die beteiligten Forscher insbesondere an der Health and Retirement Study (HRS) und dem English Longitudinal Survey of Aging (ELSA, vgl. Börsch-Supan 2006, S. 91ff.).

Mit SHARE wurde eine europaweit vergleichbare Datenbasis über die Lebenssituation von Personen über 50 Jahren erzeugt. Neben den aus der eigenen Erhebung gewonnenen Informationen wurden bereits existierende Datenquellen integriert. Sowohl aus den Querschnitts- als auch aus den Längsschnitzauswertungen lassen sich Informationen u.a. zu den Themen Gesundheit, Erwerbstätigkeit, wirtschaftliche Ressourcen, soziale Sicherheit und intergenerationale Transfers älterer Menschen in Deutschland und in der EU gewinnen (ebenda, S. 92). Durch die Wiederholungsbefragung können zeitliche Veränderungen der Lebenslage älterer Menschen beobachtet und die Auswirkung einschneidender Ereignisse im Lebensverlauf wie z.B. der Renteneintritt oder Verwitwung untersucht werden.

Die Daten von SHARE werden der wissenschaftlichen Forschung kostenlos zur Verfügung gestellt – mittlerweile werden sie von ca. 1.000 Wissenschaftlern genutzt. Eine dritte Befragungswelle wurde im November 2008 in 15 europäischen Ländern gestartet (vgl. www.share-project.org/; Börsch-Supan 2009, S. 1).

2.4 Altersbilder und Altersstereotype

Die Neigung, ältere Menschen aufgrund ihres Alters zu diskriminieren, wird in der psychologischen Literatur mit dem Begriff *ageism* bezeichnet (vgl. Butler 1969). Als ein „-ism-Wort“ reflektiert der Begriff allgemein die negative Stereotypisierung Menschen auf Basis ihres Alters (vgl. Greenberg et al. 2002; Schmitt 2004, S. 136; Schmitt 2006, S. 43f.). *Stereotype* sind kognitive Repräsentationen, Eigenschaftsassoziationen und bildhafte Vorstellungen, die Individuen und Gruppen von Menschen haben, wenn sie bestimmte Begriffe hören (vgl. Philipp/Mayer 1999, S. 56). In der Sozialpsychologie sind mit Stereotypen „Stellungnahmen von Personen zu anderen Personen, Urteile von gesellschaftlichen Gruppen über andere gesellschaftliche Gruppen“ gemeint (vgl. Kaiser 1983; S. 109). Dabei können Stereotype nicht nur negative Elemente, sondern auch positive Elemente umfassen (vgl. Philipp/Mayer 1999, S. 57) und zeichnen sich durch eine relativ hohe Änderungskonsistenz aus. Neben dem Alter sind das Geschlecht (*sexism*) und die Hautfarbe (*racism*) weitere Merkmale, die gerne automatisch bei der Wahrnehmung und zur sozialen Kategorisierung von Personen genutzt werden (vgl. Kohli 1992, S. 245; Lehr/Niederfranke 1991; Bower/Karlin 1974; Brewer 1988; Fiske/Neuberg 1990). Im Vergleich zu Geschlecht und Hautfarbe werden Stereotypisierungen aufgrund des Alters allerdings deutlich stärker von der Gesellschaft toleriert (vgl. Cuddy/Fiske 2002, S. 3; Butler 2002). Die altersbezogene Stereotypisierung konzentriert sich zwar meist auf die Gruppe der älteren Menschen¹⁴, schließt aber prinzipiell jegliche Ungleichbehandlung von Personen wegen ihres Alters und damit auch andere Altersklassen, wie z.B. Jugendliche, ein. Eine Besonderheit des Altersstereotyps besteht in der fließenden Grenze zwischen „jung“ und „alt“ und damit auch in der zeitlich beschränkten Zugehörigkeit zur stereotypisierten Gruppe (vgl. Rothermund/Entura 2007, S. 559; Philipp/Mayer 1999, S. 59; Hassell/Perrewé 1993, S. 116; Schmitt 2006, S. 45).

Im folgenden Abschnitt werden die Ursachen Inhalte und Wirkweisen der Stereotypisierung älterer Menschen näher beschrieben.

¹⁴ Oftmals erfolgt allerdings keine konkrete Analyse oder Definition, ab wann eine Person zu der Gruppe der „älteren Menschen“ zugeordnet wird und Stereotypisierungen in Bezug auf das Alter stattfinden

2.4.1 Die Entwicklung des Alterbildes vom Mittelalter bis heute

Vom Mittelalter bis zur Neuzeit lassen sich sehr unterschiedliche Altersbilder¹⁵ finden (vgl. Saake 2006; Borscheid 1992, S. 35ff.): Im Mittelalter wurde nicht groß zwischen Erwachsenen und Kindern unterschieden. Sobald ein Kind laufen konnte, lebte es mit den Erwachsenen in einem „natürlichen Lehrverhältnis“ – Wohnung, Arbeitsplatz und Freizeit waren nicht getrennt voneinander. Alter wurde nicht als eigenständige Lebensphase gesehen, sondern lediglich als Vorstufe vor dem Tod, die höchstens ein bis zwei Jahre dauerte (ebenda, S. 39). Mit Beginn der Aufklärung im 18. Jahrhundert und dem einsetzenden Prozess der Zivilisation wandelte sich das Altenbild grundlegend (vgl. Borscheid 1989, S. 166). Fortan wurde Achtung vor dem Alter und ein ehrerbietendes Verhalten gegenüber den Älteren und Erfahrenen erwartet. Der Vater wurde zur obersten Autorität, jegliches Widerwort war untersagt. Aufgrund seiner langen Erfahrungen galt der alte Mensch als Ratgeber und Vorbild für die Jüngeren. Graue Haare und Falten wurden als ein Zeichen von Würde und Weisheit betrachtet (vgl. Borscheid 1992, S. 40; Luh 2006, S. 2).

Die Hochphase der Industrialisierung im 19. Jahrhundert markiert den Einsatz des Leistungsprinzips und den vorläufigen Höhepunkt der Hochachtung vor dem Alter (vgl. Höpflinger/Stuckelberger 1999, S. 62). Durch Unruhen im politischen und gesellschaftlichen Leben – Massenarmut, Kinderarbeit, Krankheit, Invalidität und schlechte Arbeitsbedingungen – nahm die Angst vor der Übermacht des Todes zu. Alter wurde nun mit Schwäche und Vergänglichkeit gleichgesetzt, Jugendlichkeit dagegen bedeutete Gesundheit und Leistungsfähigkeit. Dieser Wandel des Altersbildes und der Wunsch nach Jugendlichkeit wurden verstärkt durch Fortschritte in der Medizin, durch Werbung und die ersten Olympischen Spiele der Neuzeit im Jahre 1896. Schon damals gab es Bemühungen zur Verjüngung und Verlängerung des Lebens (vgl. Kinsler 2003, S. 44ff.; Borscheid 1992, S. 48). Während der Weltwirtschaftskrise bis 1932 wurde das erste Rentengesetz verabschiedet, wodurch viele ältere Arbeiter erstmals zwangsweise in den Ruhestand und damit in die Armut versetzt wurden (ebenda, S. 55ff.).

Während in den 50er und 60er Jahren das Bild des älteren Menschen weitgehend negativ geprägt war, so konnten Anfang der 80er Jahre des 20. Jahrhunderts in

¹⁵ Die Begriffe Altersbild, Altersstereotyp und ageism werden in der wissenschaftlichen Literatur meist gleichgesetzt und werden daher auch hier synonym verwendet (vgl. Schmitt 2006, S. 43ff.).

empirischen Untersuchungen erstmals wieder neutrale, zum Teil sogar positive Einstellungen und Haltungen gegenüber dem Alter(n) nachgewiesen werden (vgl. Lehr 2007, S. 305; Kinsler 2003, S. 54; Saake 2006, S. 197ff.). Diese Änderung des Meinungsbildes vom Alter wird zurückgeführt auf Erkenntnisse aus der psychologischen, biologischen und medizinischen Lebenslagenforschung sowie auf Erfahrungen aus dem Austausch mit der Zielgruppe selbst (vgl. Kinsler 2003, S. 55).

Heute zeichnet sich in unserer Kultur ein zunehmend differenziertes Bild des Alters ab. Man ist sich darüber einig, dass sich einzelne Leistungs- und Persönlichkeitsbereiche während des Älterwerdens unterschiedlich stark und in verschiedene Richtungen verändern (vgl. Kruse/Schmitt 2005; Schmitt 2004; Lehr 2007, S. 201). Obwohl in der Öffentlichkeit der Jugendkult und das defizitäre, negative Bild vom Altsein noch stark vertreten sind, so haben in den letzten Jahren positive Elemente in der Wahrnehmung Älterer deutlich zugenommen. Da die älteren Menschen im Vergleich zu den jüngeren als kaufkräftiger gelten, wurden sie von der Wirtschaft bereits als attraktive Zielgruppe und bedeutsamer Wirtschaftsfaktor entdeckt (vgl. Holz/Da-Cruz 2007, S. 265ff.). So gibt es zwischenzeitlich zahlreiche Branchen wie bspw. Freizeit, Gesundheit, Finanzen und Handel, die sich schon auf den „Senioren“-Markt eingestellt haben (vgl. Arnold/Krancioch 2007, S. 115ff.; Reidl 2006, S. 396). Auch der Bereich des Erwerbslebens fängt langsam an, Potenziale und Chancen der älteren Arbeitnehmer zu erkennen. Empirische Studien belegen, dass Personalverantwortliche zukünftig verstärkt auf die Leistung älterer Arbeitnehmer zurückgreifen wollen (vgl. BMFSFJ 2008).

Abschließend bleibt anzumerken, dass in verschiedenen Kulturen eigenständige Altersbilder vorherrschen. In den orientalischen und asiatischen Ländern ist das Alter immernoch ein hoch geachteter, erstrebenswerter Zustand (vgl. Kimmel 1988; Holmes/Holmes 1995).

2.4.2 Entstehung von Altersstereotypen

Die Entwicklung des Altersstereotyps hat nicht nur eine einzige Ursache, sondern resultiert aus einem komplexen Vermittlungsprozess. Die Psychologie betrachtet Altersstereotype vorrangig als sozio-kulturell geprägte Konstruktionen, die sich im

Wechsel zwischen Individuum und Gesellschaft herausbilden und vor allem durch Alltagserfahrungen im Umgang mit älteren Menschen entstehen (vgl. Weinert 1992, S. 188). Dabei ist die Einschätzung des Alters selbst häufig ein Konstruktionsprozess, der durch eine Reihe von Merkmalen erleichtert wird. Diese Merkmale, sog. *Markiervariablen* (engl. *age marker*), steigern die Wahrscheinlichkeit der Aktivierung eines Altersstereotyps (vgl. Martin 2000, I/1ff.; Calasanti 2005, S. 9). Empirische Studien haben gezeigt, dass insbesondere Merkmale der äußeren Erscheinung wie eine gebeugte Haltung, eine langsamere Gangart, eine Faltenbildung der Haut oder ein Ergrauen der Haare als Markiervariablen für eine alte Person und damit als Auslöser für eine Stereotypisierung fungieren (vgl. Calasanti 2005, S. 9; Philipp/Mayer 1999, S. 96ff.)

Neben der Prägung durch die Gesellschaft formt sich das Altersbild aber auch durch die Älteren selbst. Aufgrund von selektiver Wahrnehmung beeinflusst das gesellschaftliche Bild vom älteren Menschen die eigene Erwartungshaltung und bestimmt damit das eigene Erleben im Alter (vgl. Hess et al. 2003; Levy/Friend 2003). Dies führt schließlich dazu, dass sich die älteren Menschen entsprechend dieser sozialen Erwartungen verhalten. Wichtig dabei ist, dass die eigene Erwartungshaltung und das eigene Erleben weniger vom tatsächlichen Fremdbild, als vielmehr vom angenommenen Fremdbild bestimmt werden (vgl. Münstermann 2006, S. 111; Rudinger 1971, S. 37). Diverse Untersuchungen belegen jedoch, dass es eine deutliche Diskrepanz gibt zwischen dem, was ältere Menschen wollen und können, und dem, was von ihnen erwartet wird (vgl. Lehr 2007, S. 202).

2.4.3 Inhalte von Altersstereotypen

Altersbilder umfassen u.a. Ansichten von Gesundheit und Krankheit sowie Kompetenzen und Defiziten im Alter, Vorstellungen über Autonomie und Abhängigkeiten sowie über Rechte und Pflichten alter Menschen (vgl. DZA 2000, S. 37). Seit den fünfziger Jahren gibt es eine Reihe von Untersuchungen, die sich systematisch mit dem Bild des älteren Menschen in der Gesellschaft befasst haben¹⁶ (vgl. Lehr/Niederfranke 1991, S. 38; Tuckman/Lorge 1952/53; Gold/Kogan 1959). Dabei war bis vor einigen Jahren das Bild von älteren Menschen in der

¹⁶ Auch hier ist zu berücksichtigen, dass die Definition von Alter(n) und Abgrenzung von jung und alt in den einzelnen Studien abweicht

Gesellschaft maßgeblich negativ gezeichnet und bestimmt von Stereotypen und unzulässigen Verallgemeinerungen des Abbaus und Verlustes (vgl. Rudinger 1971, S. 38, vgl. Lehr/Niederfranke 1991, S. 38; Perry et al. 1996, S. 642). Ältere Menschen wurden, verglichen mit jüngeren, häufiger als krank, müde, langsam, vergesslich, in sich gekehrt, selbstmitleidig, abwehrend und unglücklich beschrieben (vgl. McTavish 1971). In der Öffentlichkeit wurden die Alten häufig als einsam, rigide, unselbständig, hilfe- und ruhebedürftig und als Empfänger von Sozialleistungen dargestellt (vgl. Pohlmann 2004, S. 96ff.).

Seit den 70er Jahren hat sich das Bild der alternden Bevölkerung jedoch deutlich verändert und jüngere Studien weisen darauf hin, dass eine differenzierte Betrachtung der Thematik erforderlich ist (vgl. Crockett/Hummert 1987; Lehr/Niederfranke 1991). So konnte in einer von RUDINGER, KRUSE und SCHMITT (1999) durchgeführten Studie für das Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend die Annahme eines in der Gesellschaft dominierenden negativen Altersbildes widerlegt werden. Gravierende altersgebundene Verluste und Defizite in den Bereichen körperliche Gesundheit, kognitive Leistungsfähigkeit, Persönlichkeit (Rigidität), soziale Beziehungen (Einsamkeit) und gesellschaftliche Produktivität (im Sinne von "veraltet") wurden von den Umfrageteilnehmern weitestgehend verneint. Dagegen bestand Konsens hinsichtlich der Existenz und des gesellschaftlichen Nutzens altersgebundener Stärken und Gewinne wie z.B. Erfahrung, innere Ruhe oder die Bereitschaft, andere Meinungen und Einstellungen gelten zu lassen (vgl. Schulz-Nieswandt 2003, S. 37f.). Zu dem gleichen Ergebnis kam eine Befragung im Auftrag des BUNDESINSTITUTS FÜR BEVÖLKERUNGSFORSCHUNG aus dem Jahr 2003: 90% der Befragten waren der Meinung, dass ältere Menschen durch ihre große Erfahrung ein wertvoller Bestandteil für die Gesellschaft sind (vgl. Dorbritz 2004). Diverse empirische Studien belegen, dass ältere im Vergleich zu jüngeren Menschen eher als *freundlich*, *aufrichtig*, *gutartig*, *vertrauenswürdig* und *zuverlässig* beurteilt werden (vgl. Cuddy/Fiske 2002; Fiske et al. 2002; Fiske et al. 1999; Heckhausen et al. 1989; Kite/Johnson 1988; Kite/Johnson 2005; Donlon et al. 2005).

Neben der Erkennung der Potenziale des Alters ist mittlerweile auch bewusst, dass es kein einheitliches, stereotypes Altersbild gibt und negative wie positive

Aspekte des Alterns nebeneinander bestehen können¹⁷ (vgl. Pohlmann 2004, S. 95; Palmore 1999; Lutsky 1981; Crockett/Hummert 1987; Andreoletti et al. 2001; Heckhausen et al. 1989; Lang 1992). P. B. BALTES schrieb: „Das Alter ist eine Lebensphase mit vielen Gesichtern. Alterswege sind nicht einheitlich, sondern verlaufen in verschiedene und einander widersprechende Richtungen.“ (vgl. Baltes/Baltes 1989, S. 41). Altersbezogene Stereotype lassen sich nicht auf einem Kontinuum anordnen, das von einer sehr positiven bis zu einer sehr negativen Bewertung reicht. Sie scheinen eher mehrdimensional zu sein und können positive sowie negative Aspekte beinhalten (vgl. Hummert et al. 2004; für einen Überblick siehe Kite et al. 2005 sowie Cuddy et al. 2005).

Ob positive oder negative Aspekte bei der Stereotypisierung herangezogen werden, ist einerseits abhängig davon, ob die Stereotypisierung implizit oder explizit erfolgt: In Untersuchungen, in denen die Teilnehmer einen expliziten Vergleich zwischen älteren und jüngeren Personen ziehen sollten, zeigte sich ein deutlicherer Alterseffekt (vgl. Crockett/Hummert 1987; Kite/Johnson 1988; Krueger/Clement 1994; Ross 1989), als in Untersuchungen, in denen die Versuchspersonen lediglich eine alte oder eine junge Zielperson bewerten sollten (vgl. Knox/Gekoski 1989; Kogan 1979; Dasgupta/Greenwald 2001; Hummert et al. 2004; Karpinski/Hilton 2001).

Andererseits unterscheidet sich die Bewertung älterer Personen in Abhängigkeit vom Alter des jeweiligen Betrachter (vgl. Kite et al. 2005, S. 256). So wurden z.B. in Untersuchungen an Kindern und Jugendlichen bei der spontanen Beschreibung älterer Personen sowohl negative als auch positive Eigenschaftszuschreibungen gefunden (vgl. Hickey et al. 1968). Empirische Studien¹⁸ deuten darauf hin, dass mit zunehmendem Lebensalter der Beurteiler das Bild des älteren Menschen eine zunehmend positivere Ausgestaltung erfährt (vgl. Rudinger 1971, S. 40; Ivester/King 1977; Seefeld et al. 1977; Berg/Sternberg 1992; Erber 1989; Guo et al. 1999). So stellten GARSTKA ET AL. (2005) fest, dass Altersdiskriminierungen bei 18 bis 26 Jahre alten Menschen deutlich stärker vorhanden sind als bei Personen zwischen 33 und 50 Jahren. GEE ET AL. (2007) fanden heraus, dass insb.

¹⁷ An dieser Stelle wird nicht der Anspruch erhoben, eine vollständige oder allgemeingültige Sammlung von Altersbildern darzustellen. Es soll aber gezeigt werden, dass unterschiedliche Merkmalskategorien über das Alter bestehen, die sowohl positive wie negative Facetten umfassen

¹⁸ Eine Übersicht über Studien an Kindern in Bezug auf das Alter(n) findet sich in Montepare/Zebrowitz 2002, S. 84ff.

Personen Anfang 20 und zwischen 40 und 50 Jahren Vorurteile gegenüber Älteren besitzen.

Auch sind in verschiedenen Anwendungsbereichen unterschiedliche Ausprägungen des altersbezogenen Stereotyps vertreten: Während im Gesundheits- und Sozialbereich, wie u.a. Untersuchungen von Pflegekräften gezeigt haben, eher neutrale bis positive Einstellungen zu älteren Personen vorherrschen (vgl. Filipp/Mayer 1999, S. 192; Weber et al. 1997; Walter et al. 2006), so spielen in der Arbeitswelt dagegen oftmals negative Altersbilder eine starke Rolle (vgl. Avolio/Barrett 1987; Rosen/Jerde 1976; Singer 1986). Gerne werden ältere Arbeitnehmer als *wenig flexibel*, *wenig leistungsfähig* und *wenig motiviert* stereotypisiert. Allerdings lassen sich im Rahmen des Demographischen Wandels deutliche Anzeichen einer Veränderung bei der Wahrnehmung des Alters, des Altwerdens und der Gruppe älterer Menschen in der Arbeitswelt nachweisen. Die Unternehmen erkennen und wertschätzen zunehmend bestimmte Vorzüge und Stärken älterer Arbeitnehmer. Eine ausführliche Darstellung der Erwartungen und stereotypen Vorstellungen bezüglich der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer findet sich in Kapitel 3.1.

2.4.4 Wirksamkeit von Altersstereotypen

Altersbezogene Stereotype sind soziale Konstruktionen, die sich im Wechselspiel zwischen Individuum und Gesellschaft herausbilden und aufgrund veränderter Rahmenbedingungen ständig weiterentwickeln. Für die Gesellschaft haben Altersstereotype eine stark ordnende Funktion. Sie dienen der Orientierung und kognitiven Entlastung in komplexen sozialen Situationen des Alltags und beeinflussen die Informationsverarbeitung und Eindrucksbildung einer Person sowie auch das Verhalten Älteren gegenüber (vgl. Rothermund/Wentura 2007, S. 557ff.; Kinsler 2003, S. 53; Ashmore/DelBoca 1981; Rhodes 1983; Taylor/Walker 1994; Filipp/Mayer 1999, S. 62 und S. 89; Hassel/Perrewé 1995, Lehr/Niederfranke 1991, S. 38; Gaetjens 1997; Bergler 1976, S. 114ff.). Die Aktivierung solch eines Stereotyps kann dabei sowohl bewusst als auch unbewusst verlaufen (vgl. Levy 2003).

Generell beeinflussen Stereotype den Eindruck einer wahrnehmenden Person über eine Zielperson umso stärker, je weniger zusätzliche Informationen über

diese Person vorliegen. Dementsprechend können Informationen z.B. über den beruflichen Status, die Kompetenz oder die Höhe des Einkommens einer Person die Bedeutung des Alters bei der Beurteilung dieser Person mindern (vgl. Lutzky 1980, Kite/Johnson 1988; Deaux/Major 1987; Fiske et al. 1999; Eagly 1987; Eagly et al. 2000; Kite/Johnson 1988; Kogan/Shelton 1960). BRAITHWAITE (1986) konnte in seiner Untersuchung zeigen, dass die Altersvariable für die Beurteilung von Personen an Bedeutung verliert, wenn zugleich Informationen über die Leistungsfähigkeit der Person vorliegen (vgl. Kaiser 1983, S. 114; vgl. auch Decker 1983; Singer 1986).

Der Altersstereotyp wird auch zur Erklärung von Verhalten herangezogen – er bewirkt, ob ein Verhalten eher einer Person oder einer Situation zugeschrieben wird (vgl. Lantermann/Laveaux 1978). So wird insbesondere in kompetenzthematischen Situationen Misserfolg meist auf ein höheres Alter, Erfolg dagegen auf ein jüngeres Alter zurückgeführt (vgl. Heckhausen et al., 1989; Green 1984; Banziger/Drevenstedt 1982; Filipp/Mayer 1999, S. 112ff.). In einer Untersuchung von RYAN, SZECHTMAN und BODKIN (1992) sollte der Erfolg einer Zielperson, deren Alter variiert worden war (24 vs. 70 Jahre), in einem Computerkurs eingeschätzt werden. Die Ergebnisse zeigten, dass das Alter der Zielperson einen Einfluss auf die Bewertung hatte, indem die Wahrscheinlichkeit eines erfolgreichen Kursabschlusses für jüngere Zielpersonen höher eingeschätzt wurde (vgl. Filipp/Mayer 1999, S. 112). ERBER, SZUCHMAN und ROTHBERG (1990a, 1990b) fanden heraus, dass Gedächtnisprobleme älterer Personen nicht nur gravierender bewertet, sondern auch vor allem auf das Alter zurückgeführt werden. Gedächtnisprobleme jüngerer Personen werden dagegen eher auf kontrollierbare Faktoren wie mangelnde Anstrengung oder geringe Aufmerksamkeit attribuiert. Auch in einer Untersuchung von BIEMANCOPLAND und RYAN (1998) zeigte sich, dass gute Gedächtnisleistungen älterer Personen eher als eine Ausnahme interpretiert und als untypischer erachtet wurden, als gute Gedächtnisleistungen von jüngeren Personen (vgl. auch Erber et al. 1992; Erber/Prager 1999; Erber et al. 1996; Erber et al. 1993a; Erber et al. 1993b).

Schließlich beeinflussen Altersbilder auch das Selbstbild, das Wohlbefinden, das Erleben, die Erwartungshaltung und das Verhalten der älteren Menschen selbst (vgl. Schelling/Martin 2008; Esposito 1987; Yuan 2007). Werden die in der Gesellschaft vorherrschenden negativen Fremdbilder des Alter(n)s von den

Älteren akzeptiert und in ihr eigenes Selbstbild übernommen, so kann dies im Sinne einer „self-fulfilling prophecy“ dazu führen, dass die Älteren genau die Eigenschaften vorweisen, welche ihnen aufgrund ihres Alters zugeschrieben werden (vgl. Rothermund/Wentura 2007, S. 559; Filipp/Mayer 1999, S. 120; Kaiser 1983, S. 112; Rudinger 1971, S. 43; Rhodes 1983).

In Bezug auf die Arbeitswelt wird häufig postuliert, dass vorherrschende negative Altersstereotype zu Benachteiligungen im Umgang mit älteren Arbeitnehmern führen, wie beispielsweise bei der Einstellung, Beförderung oder Weiterbildung. Tatsächlich konnte in zahlreichen Studien nachgewiesen werden, dass die Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer in Bezug auf unterschiedliche berufliche Tätigkeiten zumeist als weniger hoch erachtet wird als die Leistungsfähigkeit jüngerer Arbeitnehmer (vgl. Taylor/Walker 1994; Glover/Branine 2001, S. 151ff.; McCann/Giles 2002; Pack et al. 1999, S. 26f.; Rhodes 1983; Abraham/Hansson 1995). Inwiefern solche Vorurteile zu systematischen Benachteiligungen der älteren Arbeitskräfte führen können, wurde bislang hauptsächlich in simulierten Personalauswahlentscheidungen untersucht (vgl. Finkelstein et al. 1995; Loretto/White 2006; Avolio/Barrett 1987; Duncan/Loretto 2004). So konnte gezeigt werden, dass die Nutzung von Altersstereotypen insbesondere dann eintritt, wenn das Alter eine relevante Dimension bei der Entscheidung darstellt, wie z.B. beim expliziten Vergleich eines jungen und eines älteren Bewerbers oder wenn dem Beurteiler neben dem Alter keine weiteren Informationen zum Bewerber vorliegen. Die Ergebnisse von PERRY ET AL. (1996) weisen darauf hin, dass personen- und tätigkeitsbezogene Faktoren die Wirkung von altersbezogenen Stereotypen moderieren können. So z.B. unterschieden sich die Entscheidungen deutlich in Abhängigkeit der Qualifikation des Bewerbers, des Alters des Beurteilers oder der Art der Tätigkeit (stereotyp-jung oder stereotyp-alt). ROßNAGEL und KORDONOWSKA (2007) konnten empirisch belegen, dass insbesondere in Situationen unter Zeitdruck negativere Entscheidungen gegenüber Älteren getroffen werden.

In einer Untersuchung von ROSEN und JERDEE (1976) zeigte sich bereits vor über 30 Jahren, dass ältere Mitarbeiter auf Grund von negativen Stereotypen weniger häufig für Beförderungen oder für weitergehende job-erhaltende Qualifizierungen vorgeschlagen werden. Hinsichtlich der Auswirkungen von Altersstereotypen auf die älteren Arbeitnehmer selbst konnten HASSELL und PERREWE (1993) nachweisen, dass ältere Beschäftigte, die in ihrem Unternehmen negative

Altersstereotype wahrnehmen, über ein niedrigeres Selbstwertgefühl verfügen und ihre Entwicklungs- und Karrieremöglichkeiten ungünstig einschätzen. SNAPE und REDMAN (2003) fanden heraus, dass das Commitement älterer Arbeitnehmer gegenüber dem Unternehmen sowie die Intention, möglichst früh in den Ruhestand zu gehen deutlich mit dem Ausmaß an wahrgenommener Diskriminierung aufgrund des Alters zusammenhängt.

2.5 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Alter und Altern sind zwei sehr komplexe Phänomene. Eine allgemeingültige Definition existiert bislang nicht. Aus den Befunden vorliegender wissenschaftlicher Untersuchungen zum Thema lassen sich zwei zentrale Erkenntnisse zusammenfassen:

- Es existiert eine Vielzahl an Ansätzen, die die Aktivitäten und Veränderungen im Prozess des Alterns zu beschreiben und erklären versuchen. Neuere Theorien betonen die großen interindividuellen Unterschiede zwischen älteren Menschen und die *hohe Variabilität der Alternsverläufe*. Dementsprechend scheinen personenübergreifende, pauschale Aussagen bezüglich der Leistungsfähigkeit und Entwicklung im Alter wenig sinnvoll.
- In der Gesellschaft scheint ein differenziertes, jedoch relativ *stereotypes Bild vom Alter und Altern* vorzuherrschen, welches die sozialen Interaktionen – auch im Erwerbsleben – maßgeblich beeinflusst. Es steuert sowohl die Informationsverarbeitung und Eindrucksbildung von Menschen als auch deren Verhalten und Erklärung von Verhalten anderer Menschen.

Trotz der Aktualität des Themas sind in der wissenschaftlichen Forschung nur wenige aktuelle Arbeiten zu finden, die die Wahrnehmung älterer Arbeitnehmer systematisch beschreiben und untersuchen. Empirische Untersuchungen zur tatsächlichen Wirkweise des Altersstereotyps auf personalpolitische Entscheidungen im Unternehmen existieren bislang kaum. Die vorliegende Arbeit soll daher dazu beitragen, die Auswirkungen eines stereotypen Umgangs mit älteren Arbeitnehmern zu verdeutlichen.

3. Die Entwicklung der beruflichen Leistungsfähigkeit im Prozess des Alterns

Die Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer wird in Literatur und Öffentlichkeit sehr häufig polarisierend dargestellt. In diesem Kapitel werden sowohl die gängigen Erwartungen und Vorurteile in Bezug auf ältere Arbeitnehmer als auch die in der wissenschaftlichen Literatur faktisch nachgewiesenen, arbeitsrelevanten Veränderungen im Alterungsprozess erörtert.

3.1 Erwartungen und Vorurteile in Bezug auf die Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer

Vor dem Hintergrund des Demographischen Wandels ist in der wissenschaftlichen Literatur die Situation älterer Arbeitnehmer differenziert beleuchtet worden. So wurden in den letzten Jahren in einer Reihe an Untersuchungen auch die Einstellungen und Erwartungshaltungen von Unternehmen in Bezug auf ältere Mitarbeiter¹⁹ untersucht (vgl. Filipp/Mayer 1999, S. 179ff.; Smentek 2007, S. 16ff.). Die Ergebnisse dieser Studien belegen die enorme Bandbreite an Vorurteilen gegenüber älteren Mitarbeitern und zeigen, dass es sowohl positive als auch negative Stereotype gibt (vgl. Ng/Feldman 2008; Münstermann 2006, S. 40ff.; Pack et al. 1999, S. 14; Koller/Plath 2001, S. 91; Barth 2000, S. 85f.; Kite/Johnson 1988, S. 233ff.; Chiu et al. 2001; Taylor/Walker 1994). An besonderen Stärken und *positiven Merkmalen* werden älteren Arbeitnehmern besonders häufig die Berufserfahrung, Arbeitsqualität, Zuverlässigkeit und Loyalität, das Verantwortungs- und Pflichtbewusstsein, die menschliche Reife, Gelassenheit und zwischenmenschliche Kompetenz zugeschrieben (vgl. Puckett et al. 1983; Barth 2000, S. 85). *Negative Eigenschaften*, die das Bild der älteren Arbeitnehmer prägen, sind vor allem eine Abnahme der körperlichen und geistigen Leistungsfähigkeit, ein erhöhtes Gesundheitsrisiko sowie häufigeres Fehlen am Arbeitsplatz. Auch wird den Älteren unterstellt, dass ihre Motivation, Flexibilität, Innovationsbereitschaft, Anpassungsfähigkeit und Teamfähigkeit im Vergleich zu den jüngeren Kollegen geringer ist und ihre Lernbereitschaft niedriger ausfällt. Es wird angenommen, dass ältere Arbeitnehmer langsamer, unsicherer und müder

¹⁹ Dabei ist zu berücksichtigen, dass die Verwendung des Altersbegriffs und die Definition der Altersgrenzen in den einzelnen Studien variiert. Eine Übersicht aller einschlägigen publizierten Arbeiten von 1992 bis 1996 deutet darauf hin, dass die Untergrenze der „Älteren“ in der Arbeitswelt bei Anfang des vierten Lebensjahrzehnts liegt (vgl. Filipp/Mayer 1999, S. 182)

und dadurch auch unproduktiver sind als die jüngeren Kollegen (vgl. Barth 2000, S. 85; Bungard/Fischer 1983, S. 222; Levy 1996, S. 1092; Pack et al. 1999, S. 14 und S. 58). Ein Sinken der Leistung und der durchschnittlichen Arbeitsproduktivität wird bereits mit 40 bis 50 Jahren angenommen (vgl. IMU/IAW 2002, S. 197; Koller/Gruber 2001, S. 488ff.; Bungard/Fischer 1983, S. 222).

Im IAB-BETRIEBSPANEL 2002 wurden 15.500 Unternehmen befragt, welche Eigenschaften für die Mehrheit der Arbeitsplätze in ihrem Betrieb als besonders wichtig erachtet werden und ob sie diese Eigenschaften eher bei jüngeren oder bei älteren Mitarbeitern ausgeprägt sehen (vgl. Bellmann et al. 2003, S. 30). Die Ergebnisse zeigen, dass Arbeitsmoral/-disziplin (74%), Qualitätsbewusstsein (66%), Flexibilität (56%) und Erfahrungswissen (54%) von den Personalverantwortlichen als besonders wichtig eingestuft wurden (vgl. Abbildung 3.1). Als Stärken älterer Arbeitnehmer wurden insbesondere ihr Erfahrungswissen, ihre Arbeitsmoral/-disziplin sowie ihr Qualitätsbewusstsein und ihre Loyalität genannt. Die Schwächen gegenüber den Jüngeren wurden dagegen in der körperlichen Belastbarkeit, Lernfähigkeit und Lernbereitschaft gesehen. Auch die Flexibilität und Kreativität wurden bei jüngeren Arbeitnehmern leicht besser bewertet. In Bezug auf die Teamfähigkeit, die psychische Belastbarkeit und das theoretische Wissen wurden junge und alte Arbeitnehmer als ähnlich leistungsfähig eingeschätzt. Aus den Ergebnissen wird deutlich, dass Personalverantwortliche die Leistungsfähigkeit älterer und jüngerer Mitarbeiter sehr unterschiedlich einschätzen (ebenda).

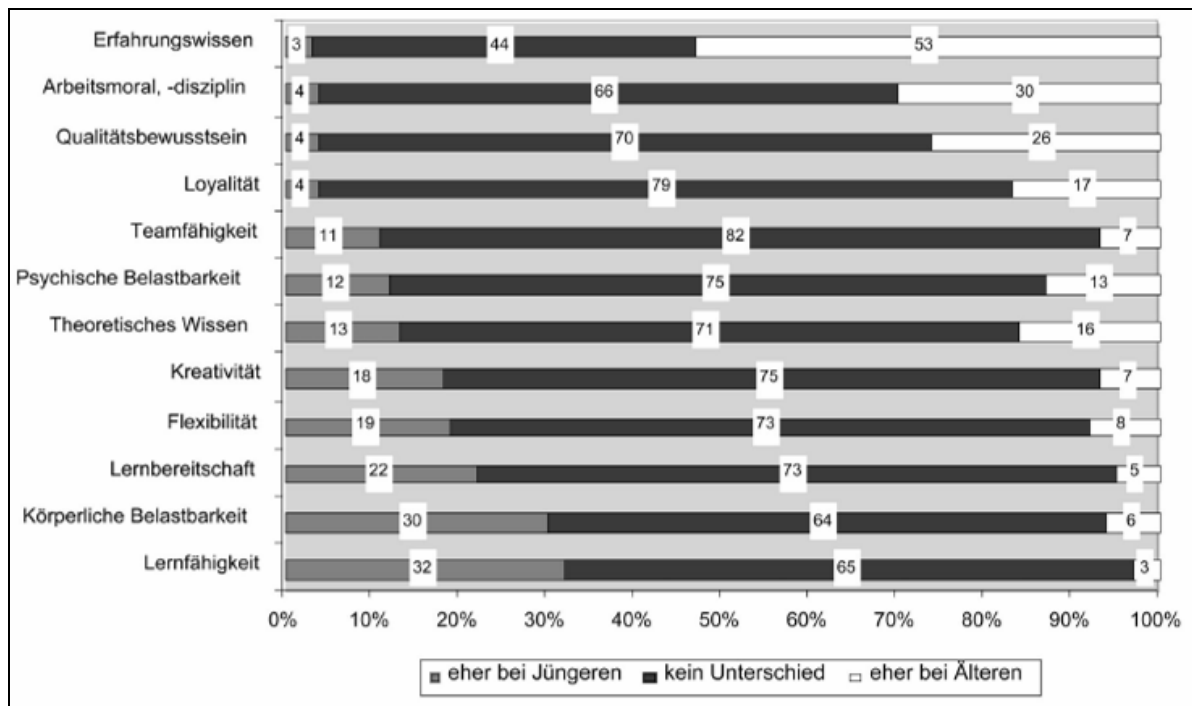


Abb. 3.1: Vergleich der erwarteten Eigenschaften von jüngeren und älteren Arbeitnehmern (IAB-Betriebspanel 2002, Bellmann et al. 2003)

In einer Studie von CAPGEMINI (2007) wurde ebenfalls der Frage nachgegangen, was Personalverantwortliche als besondere Stärken und Schwächen bei Mitarbeitern verschiedener Jahrgänge ansehen. Zu diesem Zwecke wurden die drei Altersgruppen 20- bis 30-Jährige, 30- bis 50-Jährige und 50- bis 65-Jährige gebildet (vgl. Capgemini 2007, S. 14). Die Ergebnisse zeigen, dass Erfahrung, Loyalität, Disziplin und Zuverlässigkeit sowohl bei den 50- bis 65-Jährigen als auch bei den 30- bis 50-Jährigen besonders positiv beurteilt werden. Als besondere Stärken der 20- bis 30-Jährigen werden Flexibilität, aktuelles Fachwissen und Gesundheit genannt. Flexibilität und Gesundheit werden dagegen zusammen mit Mobilität bei den 50- bis 65-Jährigen als Hauptschwächen wahrgenommen. Auch bei den 30- bis 50-Jährigen werden bereits ein Mangel an Mobilität und Flexibilität sowie fehlende Fremdsprachenkenntnisse kritisiert. Die Schwächen der 20- bis 30-Jährigen werden in der Erfahrung, Disziplin und Zuverlässigkeit vermutet (ebenda).

Auch die Umfrage der Zeitarbeitsfirma DIS AG (2006) an 1.000 mittelständischen Unternehmen in Deutschland kommt zu einem ähnlichen Ergebnis (ebenda, S. 17): Die Eigenschaften *erfahren*, *loyal*, *verantwortungsbewusst*, *gewissenhaft*, *kompetent* und *qualifiziert* werden älteren Arbeitnehmern ab 45 Jahren deutlich

häufiger zugeschrieben als jüngeren. Die Eigenschaften *mobil*, *lernbereit* und *flexibel* werden dagegen eher bei den Jüngeren als zutreffend eingeordnet (vgl. Abbildung 3.2).

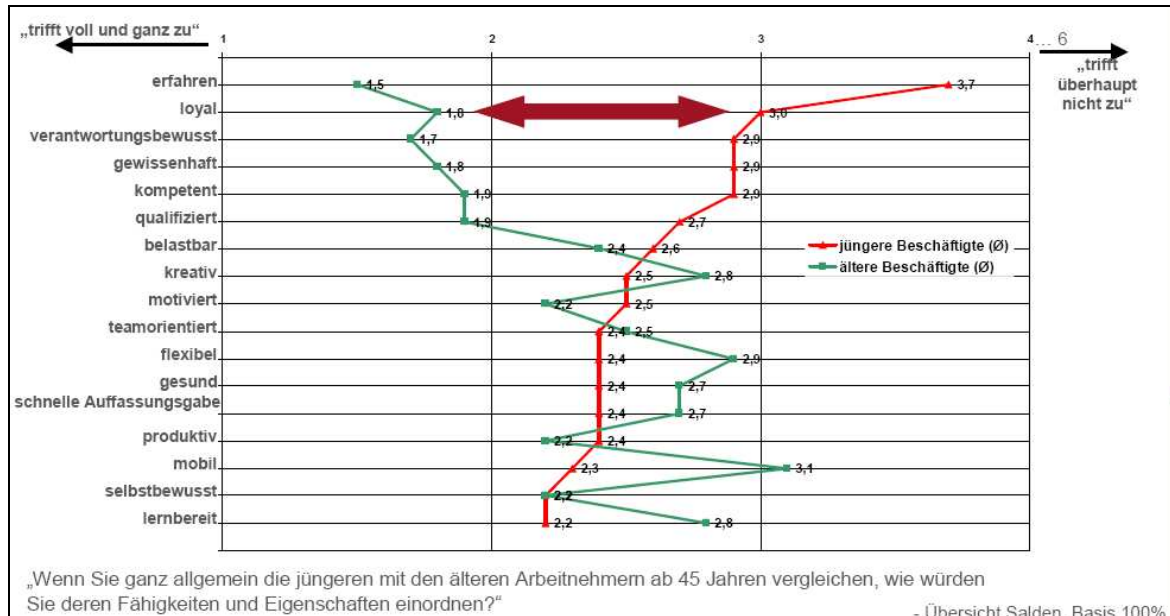


Abb. 3.2: Vergleich der angenommenen Fähigkeiten und Eigenschaften von jüngeren und älteren Arbeitnehmern (DIS AG 2006, S. 17)

Zusammenfassend zeigen die empirischen Studien, dass die Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer differenziert beurteilt wird und sowohl positive als auch negative Erwartungen an die Arbeitskraft von älteren Mitarbeitern existieren.

Auch konnte empirisch belegt werden, dass Altersstereotypisierungen in bestimmten Berufsgruppen häufiger vorkommen als in anderen (vgl. Filipp/Mayer 1999, S. 192). Dafür bedeutsam sind u.a. Merkmale wie beruflicher Status, Kompetenz oder Höhe des Einkommens (vgl. Roscigno et al. 2007; Singer 1986; Decker 1983; Kogan/Sheldon 1960). In einer Studie von SINGER (1986) beispielsweise sollten die Probanden eine 30- bis 55-jährige Person hinsichtlich verschiedener Dimensionen wie Leistungskapazität, soziale Geschicklichkeit und Entwicklungsfähigkeit einschätzen. Dabei wurde der Beruf der Zielperson (u.a. Buchhalter, Arzt oder Informatiker) variiert. Die Ergebnisse zeigen, dass ältere zwar generell negativer beurteilt werden als jüngere Personen. Allerdings fällt dieser Bewertungsunterschied deutlich geringer aus für die mit hoher Kompetenz und Prestige assoziierten Berufe als für die mit geringer Kompetenz und Prestige

assoziierten Berufe. Dies deutet darauf hin, dass die Eindrucksbildung stärker von der Berufsrolle als vom Alter der Zielperson geleitet wird (vgl. Pervin 1993). Vorurteilsbehaftete Einstellungen und Verhaltensweisen gegenüber alten Arbeitnehmern variieren zusätzlich in Abhängigkeit vom Alter des jeweiligen Beurteilers (vgl. Duncan/Loretto 2004; Chiu et al. 2001). Eine Meta-Analyse von FINKELSTEIN ET AL. (1995) konnte belegen, dass jüngere Befragte die Qualifikation ihrer eigenen Altersgenossen deutlich höher einschätzten als die der älteren Kollegen. Bei den älteren Befragten ließ sich diese Differenzierung nicht nachweisen. In der Praxis kann demnach die Wahrnehmung und Bewertung von Leistungen älterer Arbeitnehmer in Abhängigkeit des Alters der Führungskraft variieren und ggf. zu benachteiligten Verhaltensweisen führen (vgl. Domres 2006, S. 43ff.).

Befürchtungen, ältere Mitarbeiter seien weniger leistungsfähig als jüngere, stützen sich in der Regel auf das in Kapitel 2 bereits beschriebene Defizitmodell des Alters, nach dem Altwerden mit dem Abbau und Verlust der körperlichen, geistigen und emotionalen Kompetenzen gleichgesetzt wird (vgl. Kapitel 2.2.1; Frerichs 1998, S. 39ff.). Obwohl das Modell inzwischen mehrfach widerlegt ist, hat sich das Bild von der generellen Reduktion der Leistungsfähigkeit älterer Menschen in den Köpfen der Menschen festgesetzt und beeinflusst noch heute das Verhalten von Personalverantwortlichen (vgl. Rothermund/Wentura 2007, S. 558; Filipp/Mayer 1999, S. 183ff.). Die negativen Erwartungshaltungen erschweren zweifelsohne die Situation Älterer im Beruf und auf dem Arbeitsmarkt und können zu offenen oder verdeckten Benachteiligungen führen. Sichtbar werden solche Diskriminierungen beispielsweise im betrieblichen Einstellungsverhalten, in der Zusammenarbeit zwischen Jung und Alt, in der Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen und in der Höhe des allgemeinen Arbeitslosigkeitsrisikos (vgl. Glover/Branine 2001, S. 151ff.; Taylor/Walker 1994; Pack et al. 2000, S. 26f.; DZA 2000, S. 41; Schweitzer 2002, S. 35ff.; Rhodes 1983; Hall/Mirvis 1994, S. 78; Perry et al. 1996; Avolio/Barrett 1987). Auch können solche Verhaltenserwartungen des Umfeldes die Einschätzung der eigenen Kompetenz, das Selbstwertgefühl, die Motivation sowie das Verhalten der älteren Arbeitnehmer selbst mit beeinflussen und im Sinne einer „self-fulfilling prophecy“ zu einer tatsächlichen Minderleistung und geringeren Arbeits- und Lebenszufriedenheit führen (vgl. Holodynski/Oerter 2002, S. 567;

Filipp/Mayer 1999, S. 189; Aquino et al. 1996; Hassell/Perrewe 1993; Greenblum 1984; Warr et al. 2004; Duncan/Loretto 2004).

Nach der Darstellung der stereotypen Wahrnehmung älterer Arbeitnehmer soll im Folgenden der aktuelle Stand der Wissenschaft zur tatsächlichen altersbedingten Veränderung der Leistungsfähigkeit näher betrachtet werden. Dazu werden verschiedene Funktionsbereiche der Leistungsfähigkeit, die für die Erwerbstätigkeit relevant sind, erörtert. So werden neben der geistigen und körperlichen Leistungsfähigkeit auch Aspekte der emotionalen und motivationalen Leistungsfähigkeit, der sozialen Kompetenz sowie der Persönlichkeit berücksichtigt. Dabei sollte jedoch stets beachtet werden, dass der Prozess des Alterns individuell sehr verschieden verläuft und nicht zwingend eine Verschlechterung der Leistungsfähigkeit bedeutet. Studien zeigen, dass die Leistungsunterschiede zwischen altersgleichen Arbeitnehmern größer sein können als die Leistungsunterschiede zwischen Personen verschiedenen Alters. Und auch innerhalb einer Person können die Veränderungen verschiedener Funktionen im Alter stark variieren. Denn Leistung hängt nicht nur vom Alter sondern auch von einer Vielzahl biologisch determinierter Faktoren, individueller Motive und sozialen Normen ab sowie vom Bildungsniveau, Erwerbsverlauf und den spezifischen Bedingungen am Arbeitsplatz (vgl. Behrend 2000, S. 402; Behrend 2002, S. 13).

3.2 Die Entwicklung der geistigen Fähigkeiten

Bei fast jedem Beruf werden sowohl geistige als auch körperliche Fähigkeiten benötigt. Dabei können die Anforderungen in beiden Bereichen je nach beruflicher Tätigkeit außerordentlich stark variieren. Durch den technologischen Fortschritt und die Entwicklung zur Wissensgesellschaft scheint jedoch insgesamt die Bedeutung von geistigen Fähigkeiten in Unternehmen zu wachsen (vgl. Mandl/Krause 2001).

Unter kognitiver, mentaler oder eben allgemeinsprachig auch geistiger Leistungsfähigkeit wird die Fähigkeit eines Menschen verstanden, Informationen aufzunehmen, sie zu verarbeiten und daraus Erkenntnisse zu gewinnen bzw. Verhaltensänderungen durchzuführen. Außerdem gehört noch die Fähigkeit der Erinnerung dazu (vgl. Ilmarinen/Tempel 2002, S. 202). Unter dem Begriff *Kognition* (lat. cogitare, engl. cognition) werden Strukturen oder Prozesse des

Erkennens und Wissens auf der Grundlage der Leistungsfähigkeit des Gehirns bezeichnet. Darunter fallen z.B. die Prozesse des Wahrnehmens, Vorstellens, Schlussfolgerns, Erinnerns, Denkens und Entscheidens (vgl. Zimbardo/Gerrig 2008, S. 790; Dorsch 2004, S. 488; Markson 2003, S. 179).

Früher glaubte man, dass es mit zunehmendem Alter zu einem generellen Verlust kognitiver Leistungsfähigkeit kommt. Durch wissenschaftliche Forschung in der Medizin, Psychologie und Pädagogik konnte jedoch gezeigt werden, dass von solch einer pauschalen Annahme nicht ausgegangen werden kann. Vielmehr unterliegen unterschiedliche kognitive Fähigkeiten unterschiedlichen Alterungsprozessen und entwickeln sich entweder zurück, weiter oder bleiben im Alter konstant (vgl. Dobner/Dobner 2002, S. 22). Nach vielen Untersuchungen lässt sich an dieser Stelle bereits zusammenfassen, dass die Streuung, also die Unterschiedlichkeit in der geistigen Leistungsfähigkeit, mit dem Alter zunimmt (vgl. Warr 2001; Morse 1993) und eine Abnahme grundlegender geistiger Kompetenzen erst ab einem Alter von 70 Jahren und damit jenseits des derzeitigen Ruhestandsalters deutlich wird (vgl. Semmer/Richter 2004, S. 100; Schaie et al. 1998).

Dabei gilt zu berücksichtigen, dass die kognitive Leistungsfähigkeit neben dem Alter von einer Vielzahl an weiteren Variablen wie der individuellen Berufsbiographie, dem Lebensstil, motivationalen Bedingungen und sozialen Aspekten determiniert wird (vgl. Lehr 2007, S. 92; Beier/Ackerman 2005; Negash/Petersen 2006, S. 5; Colcombe/Kramer 2003; Schaefer et al. 2006; Abbott et al. 2004; Weuve et al. 2004; Rott 1992, S. 83ff.). Aus der empirischen Literatur geht beispielsweise hervor, dass ein positiver Zusammenhang zwischen dem Ausmaß an kognitiver Aktivität und kognitiver Leistungsfähigkeit im Alter besteht (vgl. Kruse 2002, S. 62). Während anspruchsvolle, abwechslungsreiche Aufgaben und regelmäßiges Training geistige Fähigkeiten erhalten bzw. stärken können, wirken monotone Tätigkeiten dagegen eher negativ auf die geistige Leistungsfähigkeit im Alter (vgl. Lehr 2007, S. 92f.; Cranach 2004, S. 37).

Auf den nächsten Seiten werden die kognitiven Fähigkeiten *Intelligenz*, *Informationsverarbeitung*, *Lernen* und *Gedächtnis* in Bezug auf ihre Veränderungen im Alter vorgestellt und Auswirkungen hinsichtlich der beruflichen Leistungsfähigkeit erörtert. Sich daraus ergebende Implikationen für das

betriebliche Personalmanagement werden in diesem Kapitel lediglich beispielhaft aufgeführt, da sie in Kapitel 5 detailliert behandelt werden.

3.2.1 Intelligenz

Die Intelligenz ist mitverantwortlich für verschiedenste individuelle Entwicklungen und Grundvoraussetzung für die kognitive Leistungsfähigkeit. Daher erfährt sie in unserer Gesellschaft allgemein hohe Wertschätzung. Auch in der Eignungsdiagnostik wie z.B. bei der Personalauswahl haben Intelligenztests neben Interviews und Verhaltensbeobachtungen einen hohen Stellenwert (vgl. Kahlke/Schmidt 2004, S. 179).

Der Begriff *Intelligenz* kommt vom Lateinischen *intelligentia/intellectus* (= Einsicht, Erkenntnis, Sinn) und wird in mehreren Wissensdisziplinen und von zahlreichen Forschern unterschiedlich definiert (vgl. Dorsch 2004, S. 447). Für BINET und SIMON (1905), die Entwickler des weltweit ersten Intelligenztests, bedeutet Intelligenz „die Art der Bewältigung einer aktuellen Situation, [...], gut urteilen, gut verstehen und gut denken“ (vgl. Amelang et al. 2006, S. 177). STERN (1912), der Erfinder des Intelligenzquotienten, betont die Neuartigkeit der zu bewältigenden Situationen und Probleme: „Intelligenz ist die allgemeine Fähigkeit eines Individuums, sein Denken bewusst auf neue Forderungen einzustellen; sie ist allgemeine geistige Anpassungsfähigkeit an neue Aufgaben und Bedingungen des Lebens“ (vgl. Görz et al. 2000, S. 1f.; Stern 1928, S. 3). Nach WECHSLER (1944), einem bekannten Intelligenztheoretiker und -testentwickler, ist Intelligenz „die zusammengesetzte oder globale Fähigkeit des Individuums, zweckvoll zu handeln, vernünftig zu denken und sich mit seiner Umgebung wirkungsvoll auseinander zu setzen.“ (vgl. Wechsler 1964, S. 13).

Allen Definitionen ist gemeinsam, dass Intelligenz keine eindimensionale Fähigkeit ist, sondern aus verschiedenen speziellen Fertigkeiten besteht. HORN und CATELL (1966) beispielsweise unterscheiden auf Basis eigener Untersuchungen zwei grundlegende Komponenten der Intelligenz: die fluide (auch: flüssige, mechanische) Intelligenz und die kristalline (auch: kristallisierte, pragmatische) Intelligenz (vgl. Horn/Cattell 1966; Horn/Cattell 1966a). Unter fluider Intelligenz werden u.a. eine hohe Wahrnehmungsgeschwindigkeit, schnelle Auffassungsgabe und Problemlösefähigkeit sowie eine kurze Reaktionszeit verstanden. Auch die

Fähigkeit, sich in neuen Situationen zu orientieren und Probleme schnell zu lösen werden zur fluiden Intelligenz gezählt (vgl. Lehr 2007, S. 78; Horn/Cattell 1966 und 1966a). Die fluide Intelligenz ist stark geschwindigkeitsabhängig und beeinflusst vor allem das Arbeitsgedächtnis (vgl. Kapitel 3.2.4), sie ist weniger milieu- und bildungsabhängig, sondern eher angeborener und biologischer Natur (vgl. Lehr 2007, S. 78; Dobner/Dobner 2002, S. 21; Rott 1992, S. 17f.). Die kristalline Intelligenz dagegen umfasst erlernte und erworbene kognitive Fähigkeiten und Kenntnisse des gesamten Lebens. Dazu gehören u.a. Allgemeinwissen, Erfahrungswissen, Wortschatz und Sprachgewandtheit (vgl. Lehr 2007, S. 78; Horn/Cattell 1966, S. 212; Dobner/Dobner 2002, S. 21). Diese Fähigkeiten sind nicht tempoorientiert, dafür aber stark wissens- und kulturabhängig sowie übungs- und bildungsabhängig (vgl. Oswald et al. 2006, S. 200). Während HORN und CATTELL (1966) noch davon ausgingen, dass die fluide und kristalline Intelligenz voneinander unabhängig sind, so konnte mittlerweile eine Korrelation zwischen den beiden Komponenten nachgewiesen werden (vgl. Matarazzo 1982, S. 92; Rott 1992, S. 105).

Eine Aussage bzgl. der alterbedingten Entwicklung dieser beiden Komponenten wurde leider von HORN und CATTELL nicht geliefert (vgl. Rott 1992, S. 19). Sie konzipierten die Theorie der fluiden und kristallinen Intelligenz ursprünglich als Theorie des Erwachsenenalters und bezogen sich daher nur auf Personen im Alter von 20 bis 60 Jahren. Erste systematische Untersuchungen zu diesem Thema kamen zu dem Ergebnis, dass die Intelligenzleistung ab dem 20. bis zum 30. Lebensjahr kontinuierlich abnimmt (vgl. Lehr 2007, S. 47f.; Cumming/Henry 1938 in 1961). So entstand das bis heute populäre, aber mehrfach widerlegte Defizitmodell des Alterns (vgl. Kapitel 2.2.1). Mittlerweile konnte jedoch in vielfältigen nationalen und internationalen gerontologischen Quer- und Längsschnittuntersuchungen gezeigt werden, dass im Gegensatz zu den ersten empirischen Nachweisen ein Großteil an geistigen Fähigkeiten bis ins hohe Alter weitestgehend stabil bleibt (vgl. Markson 2003, S. 180ff.; Rowe/Kahn 1997; Palmore 1985, S. 187ff.). Beispielsweise postuliert SCHAIE (1980) auf Basis der Ergebnisse seiner über 20 Jahre dauernden Intelligenzstudie (auch Seattle Längsschnittstudie genannt), dass eine Abnahme der Intelligenz erst im achten Lebensjahrzehnt beobachtbar sei (vgl. Lehr 2007, S. 76f.; Schaie 1996, S. 42; Schaie et al. 1998). Laut OSWALD und LEHR (1991) erfährt die fluide Intelligenz

einen leichten Abbau bereits ab dem 3. Lebensjahrzehnt. Allerdings zeigt sich dieser Abbau, unter Ausschluss krankheitsbedingter Abbauerscheinungen wie z.B. Demenz, erst nach dem 80. Lebensjahr (ebenda, S. 156). In der Bonner Längsschnittstudie des Alterns (BOLSA) wurde eine Verschlechterung der Intelligenzleistungen sogar erst nach dem 90. Lebensjahr festgestellt (vgl. Lehr 2007, S. 77).

Im beruflichen Kontext sind sowohl die Fertigkeiten der fluiden, als auch die der kristallinen Intelligenz von hoher Bedeutung (vgl. Süß 2007, S. 17f.). Längsschnittuntersuchungen deuten darauf hin, dass es im Prozess des Alterns zu einem „qualitativen Umbau der Intelligenzstruktur, d.h. zu einer Verschiebung von stärker fluiden zu mehr kristallinen Intelligenzanteilen“ kommt (vgl. Oswald 2006, S. 202). So konnte festgestellt werden, dass ältere Erwerbspersonen im Vergleich zu jüngeren oftmals geringere Leistungen in der kognitiven Aufnahme und Bewältigung aktueller und neuer Arbeits- und Umwelteinflüsse aufweisen (vgl. Weinert 1992, S. 192; Schaie et al. 1998). Als eine besondere Stärke älterer Arbeitnehmer wird dagegen ihr Erfahrungswissen aus ihrem beruflichen und außerberuflichen Leben betrachtet. Dieses zeigt sich im Arbeitsalltag beispielsweise in erprobten Routinen, im erfahrungsfundierten Urteilsvermögen, in der Problemlösekompetenz und Sprachgewandtheit der Älteren, aber auch in ihrer höheren Abgeklärtheit, Gelassenheit und Zufriedenheit mit dem Erreichten (vgl. Colonia-Willner 1998; Lahn 2003; Schaie et al. 1998).

Unabhängig vom Alter zeigt sich eine starke interindividuelle Variabilität der intellektuellen Leistungsfähigkeit (vgl. Rott 1992, S. 150; Lehr 2007, S. 78). Eine Ursache dafür ist, dass neben dem Alter beispielsweise auch die Gesundheit, die Schulbildung, der soziale Status oder das Ausmaß an körperlicher Aktivität eine wesentliche Rolle für die kognitive Leistungsfähigkeit spielen können (vgl. Amelang et al. 2006, S. 200; Thomae/Lehr 1973, S. 9ff.; Raz 2006, S. 10; Deary et al. 2004; Gatz et al. 2001; Ram et al. 2005; Ghisella/Lindenberger 2005; Schaie/Zanjani 2006; Aartsen et al. 2002; Ronnlund/Nilsson 2006; Schaie 1996). Hinzu kommt, dass Menschen bei Intelligenztests nicht immer die Leistungen erreichen, die sie eigentlich – aufgrund der potenziell vorhandenen Kompetenz – erbringen könnten. Psychologische Faktoren wie Motivation, Erregung, Angst, Unsicherheit oder Zeitdruck können besonders bei älteren Menschen dazu führen, dass sie nicht ihre gesamten potenziell vorhandenen Kompetenzen ausschöpfen

und dementsprechend eine schlechtere Leistung zeigen (vgl. Rudinger 1971, S. 55ff.). Schließlich muss berücksichtigt werden, dass bei der Bewältigung der meisten Aufgaben sowohl fluide als auch kristalline Funktionen der Intelligenz genutzt werden. So ergibt sich die Möglichkeit, den Abbau der fluiden Intelligenz mit Hilfe der kristallinen Fähigkeiten zu kompensieren (vgl. Lindenberger 2002, S. 363; Rott 1992, S. 105). Auch durch ein gezieltes Training können fluide Fertigkeiten geübt und somit der Abbau verlangsamt werden (vgl. Kramer et al. 2005; Saczynski et al. 2002; Saczynski/Willis 2004; Lindenberger 2002, S. 370ff.). Um die Potenziale älterer Mitarbeiter voll auszuschöpfen, sollte dies im betrieblichen Personalmanagement berücksichtigt werden. Berufsbegleitende Trainingsmöglichkeiten und abwechslungsreiche, anspruchsvolle Arbeitsabläufe sind beispielsweise Möglichkeiten, dem Abbau bestimmter Intelligenzleistungen vorausschauend entgegenzuwirken (vgl. www.piffonline.de).

3.2.2 Informationsverarbeitung

In der Psychologie werden unter dem Begriff *Informationsverarbeitung* alle Prozesse verstanden, die den Zusammenhang zwischen Wahrnehmung, Gedächtnis, Denken und Handeln gewährleisten. Im Rahmen der Informationsverarbeitung werden demnach jegliche Sinneseindrücke entweder explizit, d.h. bewusst oder aber implizit, also unbewusst verarbeitet sowie aus gegebenen Einzelinformationen Verknüpfungen erstellt und brauchbare Schlüsse gezogen (vgl. Dorsch 2004, S. 440).

Allgemein kann davon ausgegangen werden, dass mit einem zunehmenden kalendarischen Alter eine linear verlangsamte Verarbeitungsgeschwindigkeit von Informationen verbunden ist (vgl. Craik/McDowd 1987; Hasher/Zacks 1979; Light 1991; Martin/Zimprich 2002). Bedingt durch Veränderungen in Hirnprozessen und auch einem generell höheren Sicherheitsstreben benötigen ältere Menschen im Vergleich zu jüngeren mehr Zeit, um Informationen aufzunehmen, zu verarbeiten und eine Handlung vorzubereiten (vgl. Thomaе/Lehr 1973, S. 36 und S. 39; Atchley/Barusch 2004, S. 91). Mit Hilfe von experimentellen Untersuchungen konnte nachgewiesen werden, dass Verzögerungen in der Verarbeitung von Informationen und in der Selektion einer Reaktion bereits ab dem 20. Lebensjahr erkennbar sind (vgl. Willis/Schaie 1999, S. 233ff.; Fleischmann 1991, S. 41;

Wickens et al. 1987) und besonders bei komplexen und ressourcenintensiven Aufgaben bzw. Situationen auftreten (vgl. Salthouse/Meinz 1995; Salthouse 1994 und 1996; Wickens et al. 1987; Sliwinski/Buschke 1999; Semmer/Richter 2004, S. 97; Cerella 1985).

Neben einer verlangsamten Verarbeitungsgeschwindigkeit hat sich gezeigt, dass mit zunehmendem Alter sowohl die Tiefe der Informationsverarbeitung als auch die Menge an Informationen, die gleichzeitig aufgenommen und verarbeitet werden kann, abnimmt (vgl. Fleischmann 1983, S. 74). Insbesondere kommt es zu Schwierigkeiten bei der Selektion von relevantem und irrelevantem Material unter Zeitdruck und bei der Bearbeitung mehrerer Aufgaben gleichzeitig (vgl. Hartley/Maquestiaux 2007; Verhaeghen et al. 2003; Wickens et al. 1987). So haben experimentelle Untersuchungen ergeben, dass ältere Menschen weniger gut aufgabenirrelevante, nicht zielführende Informationen ignorieren können (vgl. May et al. 1999; Semmer/Richter 2004, S. 97; Hedden/Park 2001; Malmstrom/LaVoie 2002; Warr 2001, S. 116). Wurden in Untersuchungen die Probanden bei der Bearbeitung einer Aufgabe durch eine Zusatzaufgabe abgelenkt, so wurden in vielen Untersuchungen größere Leistungseinbußen bei älteren Menschen als bei jüngeren festgestellt (vgl. Czaja et al. 2001; Fiske/Neuberg 1990; Bower/Karlin 1974; McDowd/Shaw 2000; Sullivan/Faust 1993).

Manche Forscher gehen davon aus, dass die Abnahme der Verarbeitungsgeschwindigkeit von Informationen alle beobachtbaren Veränderungen kognitiver Fähigkeiten erklärt, da Geschwindigkeitsprozesse für viele Hirnleistungen wie beispielsweise Lernen, Denken oder Konzentration grundlegend sind (vgl. Lindenberger/Baltes 1997; Schaie 1996; Lindenberger et al. 1993; Salthouse 1993, 1994 und 1996; Salthouse/Meinz 1995; Sliwinski/Hall 1998; Sliwinski/Buschke 1999; Martin/Zimprich 2002). Dies hat auch gravierende Auswirkungen auf das Erwerbsleben. Um Defizite in der Informationsverarbeitungsgeschwindigkeit älterer Arbeitnehmer zu vermeiden bzw. zu verringern, sollten vom Unternehmen Möglichkeiten zum kognitiven Training angeboten werden. Dabei sollte darauf geachtet werden, dass durch die Maßnahmen eine vertiefte Informationsverarbeitung gefördert und Kompensationsstrategien für eine verminderte Merkfähigkeit vermittelt werden (vgl. Craik/Lockhart 1972; Willis/Schaie 1999; Gatterer 2007). Da bislang keine

Anzeichen für einen überdauernden Effekt nach Beendigung des Trainings existieren, sollte das Training möglichst regelmäßig und langfristig durchgeführt werden. Auch erscheint für das kognitive Training älterer Menschen multimediales Lernen als besonders sinnvoll. Informationen können mit zunehmendem Alter leichter und schneller verarbeitet werden, wenn sie über verschiedene Sinneskanäle gleichzeitig dargeboten werden (vgl. Oswald et al. 1998).

3.2.3 Lernen

Der Begriff *Lernen* wird in der Psychologie definiert als all jene psychischen Aktivitäten, die auf den Erwerb von Wissensinhalten abgestellt sind und zu relativ stabilen Veränderungen im Verhalten oder im Verhaltenspotential führen (vgl. Fleischmann 1983, S. 70). Diese Veränderungen erfolgen auf Basis von Übung und Erfahrung und lassen sich nicht durch angeborene Reaktionstendenzen, Reifung oder organismische Zustände wie z.B. Ermüdung oder Krankheit erklären. Menschen lernen sowohl aufgrund externer Anregungen als auch durch Eigenaktivität und teils beabsichtigt und bewusst teils unbeabsichtigt und unbewusst. Lernen ist nicht direkt beobachtbar, sondern muss aus den Veränderungen des beobachtbaren Verhaltens geschlossen werden (vgl. Zimbardo et al. 2006).

Die Fähigkeit, Neues zu lernen, ist unter Berücksichtigung der sich ständig ändernden Technologien, Firmenstrukturen und Arbeitsanforderungen für die heutige berufliche Leistungsfähigkeit von besonders hoher Bedeutung (vgl. Semmer/Richter 2004, S. 97; Gerber/Lankshear 2000). Die vorrangig jugendzentrierte Personalpolitik in vielen Unternehmen wird häufig von der stereotypen Annahme geleitet, dass ältere Arbeitnehmer im Vergleich zu jüngeren weniger lernfähig und -motiviert sind (vgl. DIS AG 2006, S. 17, Bellmann et al. 2003; Bullinger et al. 1993, S. 98). In vielfältigen wissenschaftlichen Untersuchungen aus unterschiedlichen Disziplinen konnte jedoch zumindestens bis zum 50. Lebensjahr kein altersbedingter Rückgang der Lernfähigkeit festgestellt werden (vgl. Baltes/Dittman-Kohli 1982; Coppinger/Canestrari 1964). Die Ergebnisse deuten vielmehr darauf hin, dass ältere Menschen grundsätzlich nicht schlechter als jüngere, dafür aber anders als jüngere lernen (vgl. Thomae/Lehr 1973, S. 40). Da ältere Menschen in der Regel seltener lernen als

jüngere, haben sie oft verlernt zu lernen und Schwierigkeiten, sich auf das Lernen umzustellen²⁰ (vgl. Naegele 2006, S. 111; Ilmarinen/Tempel 2002, S. 223). Auch nimmt mit dem Alter das Unsicherheitsempfinden in Lernsituationen zu und das Vertrauen in die eigene Lernfähigkeit ab. Daher und aufgrund der mit dem Alter verlangsamten Verarbeitungsgeschwindigkeit von Informationen (vgl. Kap. 3.2.2) brauchen ältere Menschen teilweise länger als jüngere, um Neues zu lernen und Dinge zu begreifen (vgl. Atchley/Barusch 2004, S. 103f.). Neben der Verlangsamung gestaltet sich der Lernprozess im Alter als störanfälliger. So lernen ältere Menschen insbesondere dann weniger gut als jüngere, wenn die Lernmaterialien unstrukturiert, irrelevant oder sinnlos sind (vgl. Thomae/Lehr 1973, S. 24). Neue Lerninhalte, die nicht in Bezug zu vorhandenen Denk- und Handlungsstrukturen gesetzt werden können, werden nicht so tief verarbeitet und dementsprechend schnell wieder verlernt (vgl. Lau-Villinger/Seitz 2002, S. 4f.). Auch kann Zeitdruck zu einer schlechteren Lernleistung älterer Menschen führen. Ohne Berücksichtigung des Zeitfaktors sind die Lernleistungen von älteren und jüngeren Menschen dagegen gleich (vgl. Alt/Diner 1993). Schließlich deuten die Ergebnisse der Meta-Analyse von OLD und NAVEH-BENJAMIN (2008) darauf hin, dass altersbezogene Leistungseinbußen wesentlich stärker sind in vorsätzlichen Lernsituationen, d.h. nach konkreter Lerninstruktion, als in Situationen des unbewussten, zufälligen Lernens (vgl. auch Birren 1974, S. 198).

Ähnlich wie bei vielen anderen (kognitiven) Funktionen ist die Varianz der Lernfähigkeit zwischen den Individuen sehr groß und wird neben dem Alter von diversen altersunabhängigen Faktoren wie z.B. der Persönlichkeitsstruktur, der beruflichen Tätigkeit in der Vergangenheit, der aktuellen Motivationslage sowie dem sozialen Umfeld beeinflusst (vgl. Lehr 2007, S. 95; Rudinger 1971, S. 64; Kruse/Schmitt 2001, S. 139; Lau-Villinger/Seitz 2002, S. 4f.). Auch konnte empirisch nachgewiesen werden, dass ein positiver Zusammenhang zwischen Lernleistung und Intelligenz besteht (vgl. Guthke/Beckmann 2001; Amelang et al. 2006; Süß et al. 1998; Achtenhagen/Lempert 2000, S. 16).

Generell ist Lernen ein lebenslanger Prozess und prinzipiell ist es möglich, die Lernfähigkeit bis ins hohe Erwachsenenalter aufrecht zu erhalten und zu nutzen (vgl. Roberson/Merriam 2005; Beier/Ackerman 2005; Baltes/Smith 1990;

²⁰ Dieser Aspekt wird auch häufig als „disuse“-Effekt“ oder „Spezialisierungsfalle“ bezeichnet (vgl. Naegele 2006, S. 111; Ilmarinen/Tempel 2002, S. 223)

Atchley/Barusch 2004, S. 104). Für das Lernen im Berufsalltag ist es daher von Bedeutung, dass die Unternehmen ihren Mitarbeitern ein kontinuierliches Lernen ermöglichen (vgl. Forrester 2002). Dafür ist es wichtig, dass die betrieblichen Organisationsstrukturen, Arbeitsabläufe und Arbeitsformen so gestaltet sind, dass sie den Arbeitnehmern ein permanentes, informelles Lernen ermöglichen (vgl. Fuller/Unwin 2005, S. 24ff.; Culley/VandenHeuvel 2000). Weiterhin sollten den Arbeitnehmern gezielte Weiterbildungsmaßnahmen angeboten werden, die das unterschiedliche Lernverhalten von Jung und Alt sowie individuelle Lerngewohnheiten, Einstellungen zum Lernen, Motivationen und Erwartungshaltungen berücksichtigen (ebenda; Tietgens 1992, 50ff.). Die konkreten Lerninhalte sollten stets an bereits vorhandene Kenntnisse und Fertigkeiten anknüpfen und einen Bezug zu den beruflichen Erfordernissen haben (vgl. Alt/Diner 1993; Semmer/Richter 2004, S. 103). Da gerade für ältere Menschen das gemeinsame Lernen und der soziale Kontakt zu anderen Menschen von zentraler Bedeutung sind, erscheinen Lernprozesse, die in eine soziale Gruppe eingebettet sind, als besonders förderlich (vgl. Tietgens 1992; Schäuble 1999).

3.2.4 Gedächtnis

Unter dem Begriff *Gedächtnis* wird die Fähigkeit eines Organismus verstanden, beliebige Informationen aufzunehmen, eine gewisse Zeit zu speichern und sie später bei Bedarf abzurufen und wiederzugeben (vgl. Fleischmann 1983, S. 71; Myers et al. 2008, S. 370). BREDEKAMP (1981) beschränkt sich bei seiner Definition des Gedächtnisses auf die Kompetenz des Organismus, „aufgenommene Informationen mehr oder minder lange Zeit aufbewahren zu können“ (ebenda, S.129).

Je nach Dauer der Informationsspeicherung wird das Gedächtnis meist in drei verschiedene Subsysteme eingeteilt (vgl. Oswald 2006, S. 178ff.; Fleischmann 1983, S. 71f.): Im ersten Speicher, dem *Ultrakurzzeitgedächtnis* oder auch sensorisches Gedächtnis genannt, werden beinahe unbegrenzt viele Reize und Informationen registriert und für den Bruchteil einer Sekunde bewahrt. Innerhalb dieser wenigen Zeit wird im Gehirn je nach Aufmerksamkeit und individueller Bedeutung der Reize entschieden, ob bzw. welche Informationen in den nächsten

Speicher, das Kurzzeitgedächtnis, durchgelassen werden (vgl. Oswald 2006, S. 179). Das *Kurzzeitgedächtnis* – auch Arbeitsgedächtnis genannt – kann nur eine begrenzte Menge an Eindrücken und Informationen aufnehmen und diese für einige Sekunden bis Minuten festhalten²¹ (vgl. Fleischmann 1983, S. 78; Markson 2003, S. 184; Oswald 2006, S. 180). Die im Kurzzeitgedächtnis gespeicherten Inhalte werden wieder vergessen, wenn sie nicht durch wiederholte Nutzung in den dritten Speicher, das *Langzeitgedächtnis* und sog. Wissensgedächtnis eines Menschen übertragen werden. Die im Langzeitgedächtnis in Form von Gedächtnisspuren relativ dauerhaft gespeicherten Inhalte werden mit bereits vorhandenen Informationen verknüpft und können durch das (Ultra-) Kurzzeitgedächtnis wieder aktiviert werden. Bis heute ist ungeklärt, ob die im Langzeitgedächtnis eingetragenen Informationen jemals wieder verloren gehen können (vgl. Oswald 2006, S. 180).

Ein typischer altersbezogener Stereotyp ist, dass die Leistung des Gedächtnisses im Prozess des Alterns allgemein abnimmt. So ist auch im Erwerbsleben oftmals die Erwartung vorherrschend, dass ältere Arbeitnehmer im Vergleich zu den jüngeren Kollegen Informationen weniger gut speichern und erinnern können (vgl. Leibold/Voelpel 2006, S. 91). Die tatsächlichen Veränderungen des Gedächtnisses im Alter wurden in einer Vielzahl an gerontopsychologischen Untersuchungen überprüft. So zeigen die Meta-Analysen von LIGHT (1991) sowie BOPP und VERHAEGHEN (2005), dass ältere Menschen im Vergleich zu jüngeren eine geringere Kapazität des Kurzzeitgedächtnisses aufweisen, was z.B. beim Wählen einer Telefonnummer oder der Aufnahme einer mündlichen Anweisung wichtig ist. Die Ergebnisse von SACZYNSKI ET AL. (2002) deuten darauf hin, dass im Alter die Verwendung spezieller Gedächtnisstrategien²² abnimmt, welche es ermöglichen, eine größere Informationsmenge gleichzeitig abzuspeichern (vgl. Lehr 2007, S. 96; Markson 2003, S. 185; Semmer/Richter 2004, S. 97; Old/Naveh-Benjamin 2008). In Bezug auf das Langzeitgedächtnis konnte empirisch nachgewiesen werden, dass ältere Menschen oftmals länger brauchen, um Informationen zu aktivieren und dabei empfindlicher gegenüber Ablenkung und Unterbrechungen sind als Personen jüngeren Alters (vgl. Whitbourne 2008, S. 152ff.). Besonders deutlich zeigen sich diese Alterseffekte in Situationen, in denen

²¹ Man geht von den „magischen sieben Merkeinheiten/“chunks“ aus (vgl. Oswald 2006, S. 180)

²² z.B. Gruppierung von Informationen oder Erstellung assoziativer Verbindungen

Informationen explizit, d.h. nach konkreter Erinnerungsinstruktion, abgefragt wurden (vgl. Kensinger et al. 2005). Bei impliziten Aufgaben hingegen, die kein bewusstes Erinnern erfordern und dementsprechend ressourcenschonender sind, sind die Leistungen Älterer meist nicht oder nur unbedeutend beeinträchtigt (vgl. Old/Naveh-Benjamin 2008; Jelicic et al. 1996; Fleischmann et al. 2004; Light/Singh 1987; Craik/Jennings 1992; Kausler 1994; Light 1991; Davis et al. 1990; Hashtroudi et al. 1991; Hultsch et al. 1993 und 1999; Small et al. 1995; La Voie/Light 1994; Isingrini et al. 1995).

Forschungsergebnisse aus der Neuropsychologie belegen, daß sich die Einspeicherung und der Abruf von qualitativ unterschiedlichen Inhalten in verschiedenen Strukturen vollziehen. So kann beispielsweise zwischen episodischem, semantischem und prozeduralem Gedächtnis differenziert werden (vgl. Whitbourne 2008, S. 151). Während im episodischen Gedächtnis vorwiegend autobiografische Ereignisse und nach Ort und Zeit sortierte Fakten abgelegt sind, sind im semantischen Gedächtnis, auch als Wissenssystem bezeichnet, beispielsweise Kenntnisse über die Welt, über generelle Zusammenhänge und Schulwissen abgespeichert (vgl. Tulving/Craik 2000, S. 22 und S. 632f.). Das prozedurale Gedächtnis schließlich beinhaltet alle gespeicherten mechanischen und motorischen Fertigkeiten sowie gelernte Handlungsabläufe (ebenda, S. 398 und S. 636). Diese drei Gedächtnissysteme ergänzen und beeinflussen sich gegenseitig und können nicht als voneinander getrennt funktionierend betrachtet werden. Dennoch zeigen sich je nach System unterschiedliche altersbezogene Veränderungen: So konnte in einer Vielzahl an empirischen Untersuchungen gezeigt werden, dass die Erinnerungen an kontextbezogene Informationen, also die Leistungen des episodischen Gedächtnisses, typischerweise bei älteren Menschen (meist ab 55 Jahren) schlechter ausfallen als bei jüngeren (vgl. Old/Naveh-Benjamin 2008; Wingfield/Kahana 2002; Davis et al. 2001; Zelinski/Burnight 1997; Verhaeghen et al. 1998; Kausler 1994; Poon 1985; Verhaeghen/Salthouse 1997). In Untersuchungen bzgl. des semantischen Gedächtnisses²³ dagegen zeigten Ältere meist ebenso gute oder sogar bessere Leistungen als Jüngere (vgl. Wiggs et al. 2006; Botwinick/Storandt 1973 und 1980; Burke et al. 1991; Small et al. 1995; Hashtroudi et al. 1991; Light/Singh 1987). Bei experimentellen Überprüfungen der Entwicklung von prozeduralen

²³ z.B. Tests zu historischen Ereignissen, Geographie, berühmten Persönlichkeiten oder Wortschatzaufgaben

Gedächtnisleistungen schließlich konnten keine altersgebundenen Defizite gefunden werden (vgl. Mireles/Charness 2002; Smith et al. 2005; Light/Singh 1987; Light et al. 1986).

Zusammenfassend belegen die zahlreichen Forschungsergebnisse, dass alterbedingte Einbußen sowohl beim Speichern neuer Informationen als auch beim Abrufen von bereits gespeichertem Wissen – insbesondere im Bereich des episodischen Wissens – auftreten. Allerdings gilt zu berücksichtigen, dass neben dem Alter eine Reihe an weiteren Faktoren die Gedächtnisleistungen determinieren können. Beispielsweise ist unstrittig, dass durch regelmäßige kognitive Aktivität der Abbau verhindert bzw. verlangsamt und Gedächtnisleistungen sogar verbessert werden können (vgl. Cavallini et al. 2003; Hultsch et al. 1999; Baltes et al. 1999; Kliegl/Mayr 1997; Hüppe 1998, S. 144ff.). Auch konnte belegt werden, dass ein Zusammenhang zwischen körperlicher Aktivität und der Leistungsfähigkeit des Gedächtnisses existiert (vgl. Carmelli et al. 1997; Stones/Dawe 1993; Eichberg/Schulte 1999). Zusätzlich können aktuelle Stimmungen wie z.B. Traurigkeit die Gedächtnisleistungen beeinflussen (vgl. Aartsen et al. 2005). Und schließlich deuten die Ergebnisse empirischer Studien darauf hin, dass im Sinne einer „self-fulfilling prophecy“ ein Zusammenhang zwischen der subjektiven Überzeugung bzgl. der eigenen kognitiven Leistungsfähigkeit und der tatsächlich erbrachten Gedächtnisleistung besteht (vgl. Vecchi et al. 1999; Schmidt et al. 1999; Whithbourne 2008, S. 155f.). Das Erfahrungs- und Expertenwissen von älteren Menschen scheint dagegen manche Defizite im Lernen und Erinnern kompensieren zu können (vgl. Knopf 1988, S. 122; Knopf et al. 1995; Hanley-Dunn/McIntosh 1984).

Da das Gedächtnis für vielfältige Alltagsaktivitäten und die berufliche Leistungsfähigkeit enorm wichtig ist, sollten Unternehmen die kognitive Aktivität ihrer Mitarbeiter sicherstellen und das Gedächtnis und Erinnerungsvermögen ihrer Mitarbeiter gezielt trainieren. Es gilt als belegt, dass durch Training begrenzte aber dennoch deutliche Zugewinne insbesondere im Bereich der episodischen Gedächtnisleistungen erzielt werden können sowie der Erwerb und die Nutzung von Gedächtnistechniken beträchtlich gesteigert werden kann (vgl. Lindenberger 2002, S. 372; Belleville et al. 2006; Whitbourne 2008, S. 160f.). Beim Gedächtnistraining gibt es keine allgemeingültige Methode, es sollte allerdings stets die individuellen Kompetenzen der Mitarbeiter und das unterschiedliche

Lernverhalten von Jung und Alt berücksichtigen sowie möglichst praxisnah gestaltet werden (vgl. Lehr 2007, S. 104). Neben gezieltem Gedächtnistraining können die Verwendung externer Hilfsmittel wie Notizzettel, Nachschlagewerke oder Alarmgeber (vgl. Loewen et al. 1990) und eine altersgerechte Arbeitsplatzgestaltung einer Reduktion der Gedächtnisleistungen von älteren Arbeitnehmern entgegenwirken.

3.3 Die Entwicklung der körperlichen Fähigkeiten

Der Prozess des Alterns manifestiert sich nicht nur in Veränderungen der geistigen Leistungsfähigkeit, sondern auch in Veränderungen der körperlichen Fähigkeiten. Wissenschaftliche Studien haben gezeigt, dass mit zunehmendem Alter von einer generellen Reduzierung der körperlichen Leistungsfähigkeit ausgegangen werden kann (vgl. Voelpel et al. 2007, S. 169). Besonders verändern sich wichtige Sinnesfunktionen wie Sehen und Hören (vgl. Maintz 2003, S. 44; Whitbourne 2008, S. 97ff.), die u.a. der Orientierung und sozialen Kommunikation im beruflichen Alltag dienen und die Reaktionsgeschwindigkeit beeinflussen. Aber auch bei motorischen Fähigkeiten wie Kraft, Ausdauer, Beweglichkeit, Schnelligkeit und Koordination sind deutliche alterbedingte Einbußen zu erkennen (vgl. Martin/Kliegel 2005, S. 135ff.).

Auf den folgenden Seiten werden die für das Erwerbsleben zentralen körperlichen Fähigkeiten *Sehen*, *Hören* und *Motorik* im Prozess des Alterns betrachtet. Eine ausführliche Darstellung der physiologischen Grundlagen der unterschiedlichen körperlichen Veränderungen ist an dieser Stelle nicht möglich. Hierzu sei auf entsprechende Lehrbücher der Wahrnehmungspsychologie und Physiologie (z.B. Goldstein 2002) verwiesen.

3.3.1 Sehen

In der Psychologie wird Sehen definiert als eine durch die Funktion des Auges vermittelte Wahrnehmungsart (vgl. Dorsch 2004, S. 843). Das Sehvermögen ist für den Menschen von grundlegender Bedeutung, da es für die soziale Eingliederung in der Gesellschaft nahezu unverzichtbar ist (vgl. Arnold/Krancioch 2007, S. 34). Auch im beruflichen Alltag ist die Fähigkeit des Sehens besonders wichtig für die

schnelle und sichere Aufnahme von Informationen und adäquate Steuerung von Handlungen (vgl. Saup 1993, S. 62; Oerter/Montada 2008, S. 400).

Ab dem mittleren Erwachsenenalter treten eine Reihe von strukturellen und funktionellen Veränderungen des Auges auf, die zu einer Verminderung des Sehvermögens führen können (vgl. Saup 1993, S. 62; Atchley 1977, S. 41ff.). In diversen wissenschaftlichen Untersuchungen wurde festgestellt, dass die ersten Veränderungen des Auges üblicherweise zwischen dem 30. und 40. Lebensjahr einsetzen (vgl. Saup 1993, S. 62f.; Atchley/Barusch 2004, S. 87): Z.B. kommt es mit dem 40. Lebensjahr häufig zu einer Verringerung der Pupillengröße und Trübung der Linse. So beträgt die Pupillengröße eines 80 Jahre alten Menschen oftmals nur noch 25 Prozent eines 20 Jahre alten Menschen, mit 40 Jahren sind es noch 70 Prozent, mit 60 Jahren noch 45 Prozent (vgl. Arnold/Krancioch 2007, S. 33). Dies erschwert insbesondere das Sehen bei schwachem Licht und führt zusammen mit neuronalen Veränderungen im Gehirn zu einer Verminderung der Kontrastsensitivität und einer Verschlechterung der Tiefenwahrnehmung (vgl. Owsley et al. 1983; Faubert 2002; Crassini et al. 1988). Das Abschätzen von Entfernungen, die Einschätzung von Geschwindigkeiten und das Erkennen von Details werden dadurch deutlich erschwert (vgl. Elliott et al. 1990; Sloane et al. 1988a und 1988b; Saup 1993, S. 63). Ca. ab dem 45. Lebensjahr kann die sogenannte Altersweitsichtigkeit (engl. *presbyopia*) auftreten, bedingt durch eine nachlassende Akkommodationsfähigkeit der Linse (d.h. Anpassungsfähigkeit an die Sehentfernung) und einer größeren Nahpunkt-Distanz (vgl. Saup 1993, S. 63; Whitbourne 2008, S. 97). Der Nahpunkt, d.h. die minimale Distanz, ab der bei größtmöglicher Akkommodation scharf gesehen wird, ist dann weiter entfernt als der übliche Leseabstand von 30 Zentimetern. Ab dem 50. bis 60. Lebensjahr nimmt häufig die Blendempfindlichkeit zu und die Hell-Dunkeladaptation dauert länger. Durch Veränderung der Retina und Verringerung der maximalen Größe der Pupille, braucht das Auge mehr Zeit und Kraft, um sich an wechselnde Lichtverhältnisse zu gewöhnen und der Dunkelheit anzupassen (vgl. Buch et al. 2003). Durch Einlagerungen im Auge, die das Licht anders brechen als früher, nimmt die Blendempfindlichkeit zu. Bei sehr grellem Licht braucht das Auge im Alter zudem länger, um sich von der Blendwirkung zu erholen (vgl. Whitbourne 2008, S. 97; Pitts 1982; Faubert 2002).

Nach dem 60. Lebensjahr vermindert sich insbesondere die Sehschärfe, definiert als die Fähigkeit zur visuellen Wahrnehmung feiner Details (vgl. Dorsch 2004, S. 844; Birren 1974, S. 112) wie z.B. zwei nah beieinander liegende Punkte oder Linien als getrennt wahrzunehmen. Zunehmendes Härterwerden und abnehmende Elastizität der Augenlinse führen dazu, dass mehr Zeit benötigt wird, bis ein Objekt scharf gesehen wird (vgl. Saup 1993, S. 64). Wie in verschiedenen Studien gezeigt werden konnte verfügt ein 60-Jähriger noch über 74 Prozent und ein 80-Jähriger nur noch über 47 Prozent der Sehschärfe eines 20-Jährigen (vgl. Bouwhuis 1992; Pitts 1982). Im Alter von 70 Jahren und älter zeigen sich schließlich Veränderungen in der Farbwahrnehmung, die sich auf eine Gelbfärbung der Linse zurückführen lassen: Grün, Blau und Violett können nicht mehr so gut voneinander unterschieden werden (vgl. Atchley/Barusch 2004, S. 87; Faubert 2002; Cooper et al. 1991).

Zusammenfassend lassen sich die genannten Veränderungen des visuellen Systems wohl kaum verhindern, sie bedeuten jedoch nicht automatisch eine Einschränkung der Wahrnehmungsfähigkeit. Die meisten altersbedingten Veränderungen können bis ins hohe Alter sehr gut kompensiert werden, wie z.B. durch Sehhilfen (vgl. Kasthurirangan/Glasser 2006 und 2006a) oder eine entsprechende Arbeitsplatzgestaltung (vgl. Atchley/Barusch 2004, S. 88).

3.3.2 Hören

Hören dient der Orientierung im Raum (vgl. Arnold/Krancioch 2007, S. 34) und ist Grundvoraussetzung für die zwischenmenschliche Kommunikation über die Sprache (Oerter/Montada 2008, S. 398) und damit auch für die berufliche Leistungsfähigkeit besonders wichtig.

Es gilt als unstrittig, dass mit zunehmendem Alter Veränderungen bezüglich des Hörens auftreten (vgl. Saup 1993, S. 65ff.; Whitbourne 2008, S. 100f.; Cruickshanks et al. 2003). Durch Abnutzungserscheinungen von Gehörrezeptorzellen und das Absterben von Hörzellen kommt es im Alterungsprozess zu einer Verminderung der Hörfähigkeit (vgl. Corso 1963 und 1977). Laut ATCHLEY und BARUSCH (2004) beginnt die Reduktion des Hörsinns bereits mit 20 Jahren (ebenda, S. 89). Auch die Ergebnisse einer Repräsentativumfrage an Personen im Alter zwischen 18 und 74 Jahren zeigen,

dass eine altersabhängige Hörschärfeminderung (engl. *presbycusis*) bereits relativ früh eintritt (vgl. Hinchcliffe 1959). Demnach sind bei Männern erste Verluste der Hörfähigkeit ab dem 32. Lebensjahr, bei Frauen dagegen ab dem 37. Lebensjahr zu erwarten. Zu einer offensichtlichen Altersschwerhörigkeit kommt es typischerweise jedoch erst nach dem 70. Lebensjahr und damit nach dem Austritt aus dem Berufsleben (ebenda). Dass die Einbußen bei Männern im Durchschnitt höher sind als bei Frauen, ist einerseits durch physiologische Veränderungen des Hörorgans bedingt, andererseits sind Männer in ihrer Berufstätigkeit häufiger als Frauen von großen Geräuschbelastungen umgeben (vgl. Saup 1993, S. 65; Birren 1974, S. 117).

Die Verminderung der Hörleistung manifestiert sich in einer erhöhten Hörschwelle, wobei zunächst die höheren Frequenzen und später dann auch die mittleren Frequenzen beeinträchtigt sind (vgl. Saup 1993, S. 65). Diese Veränderungen des Hörvermögens stehen u.a. in Verbindung mit gravierenden Einschränkungen im beruflichen Leben (vgl. Branch et al. 1989; Rudberg et al. 1993; Wahl et al. 1999). Betroffene Menschen können beispielsweise gewisse Geräusche wie das Klingeln eines Telefons oder Warntöne an technischen Geräten nur noch eingeschränkt wahrnehmen (vgl. Saup 1993, S. 65; Arnold/Krancioch 2007, S. 34). Auch werden die Lokalisation von Geräuschquellen und die Sprachverständlichkeit unter Lärm zunehmend erschwert (vgl. Saup 1993, S. 66). Dies kann zu Behinderungen in der interpersonellen Kommunikation führen (vgl. Tesch-Römer/Wahl 2000, S. 315; Prosser et al. 1990; Wedel et al. 1990; Gennis et al. 1991).

Analog zur Sehfähigkeit, können Verluste des Hörens mittlerweile gut kompensiert werden, einerseits durch individuelle Ausgleichsleistungen (Coping) wie langsames und deutlicheres Sprechen der Kommunikationspartner (vgl. Saup 1993, S. 66) und andererseits durch prothetische Hilfen wie Hörgeräte und müssen daher nicht zwangsläufig zu einer Beeinträchtigung der Leistungsfähigkeit führen. Zusätzlich können am Arbeitsplatz selbst Maßnahmen zur Prävention bzw. Reduzierung von lärmbedingten Gefährdungen ergriffen werden.

3.3.3 Motorik

Als Motorik werden alle vom zentralen Nervensystem willkürlich oder unwillkürlich gesteuerten Bewegungen des Organismus bezeichnet (vgl. Michel/Novak 1995, S.

256f.; Dieterich/Rietz 1996, S. 297). In Abgrenzung zu unwillkürlichen motorischen Reflexen ist die willkürliche Psychomotorik eng verzahnt mit der Wahrnehmung und den kognitiven Prozessen (vgl. Dorsch 2004, S. 755; Lehr 2007, S. 108; Birren 1974, S. 156). In Bezug auf den altersbedingten Entwicklungsverlauf sind besonders die fünf motorischen Grundeigenschaften Kraft, Ausdauer, Koordination, Schnelligkeit und Beweglichkeit relevant (vgl. Sommer/Klotz 2004, S. 90). Diese stehen in wechselseitiger Beziehung zueinander und treten in der Praxis meist in Kombination auf (z.B. Kraftausdauer, Schnelligkeitsausdauer, Schnellkraft; vgl. Hossner 1995). Diverse Studien dokumentieren für alle betrachteten motorischen Fähigkeiten einen typischen Verlauf über die Lebensspanne: Die motorischen Leistungen steigen im Kindes- und Jugendalter an, erreichen bis zum dritten Lebensjahrzehnt ihren Höhepunkt, um dann wieder abzunehmen. In Abhängigkeit von der jeweiligen motorischen Eigenschaft zeigen sich jedoch erhebliche Unterschiede bezüglich des Zeitpunktes des Leistungsoptimums und der Steilheit des Leistungsabfalls im Alterungsprozess (vgl. Bös 1994; Malina 2001).

Die motorische Eigenschaft *Kraft* bezeichnet die Fähigkeit, Widerstände zu überwinden, ihnen entgegenzuwirken oder sie zu halten (vgl. Meinel/Schnabel 1998; Saup 1993, S. 67). Für die Körperkraft eines Menschen verantwortlich ist die Skelettmuskulatur, davon abhängig sind Körperhaltung, Bewegung und die Bewältigung diverser Alltagsaufgaben. Experimentelle Untersuchungen haben gezeigt, dass das Maximum an Kraft zwischen dem 25. und 35. Lebensjahr erreicht wird und danach kontinuierlich abfällt (vgl. Mechelen/Kemper 1995; Frontera et al. 2000 zit. n. Haas 2008, S. 389f.). Bis zum 50. Lebensjahr ist die Abnahme der Kraft mit ca. 4–5 Prozent pro Dekade noch relativ gering, vom 50. bis zum 70. Lebensjahr wird der Kraftverlust mit etwa 15 Prozent pro Dekade wesentlich deutlicher (vgl. Schmidtbleicher 2003; Hollmann/Hettinger 2000; Haas 2008). Als Ursache für die Verluste an Kraft werden insbesondere die Reduktion von Muskelmasse und Muskelfasern, neuronale Veränderungen und Veränderungen des hormonellen Gleichgewichts im Alter genannt. Zusätzlich beschleunigt wird der Kraftverlust im Alter durch Erkrankungen und Immobilität (vgl. Hollmann/Hettinger 2000). Auf der anderen Seite besteht durchaus die Möglichkeit, durch entsprechendes Training die Körperkraft eines 30-Jährigen bis

ins hohe Alter zu erhalten und einem Verlust an Muskelkraft entgegen zu wirken (vgl. Haas 2008; Light et al. 1996; Schmidtbleicher 2003).

Ausdauer, die zweite motorische Eigenschaft, ist definiert als die Fähigkeit, eine bestimmte Belastung (z.B. Laufgeschwindigkeit) oder Leistung über einen möglichst langen Zeitraum aufrechterhalten zu können und kann gleichgesetzt werden mit der körperlichen und geistigen Ermüdungswiderstandsfähigkeit (vgl. Hollmann et al. 1992; Hollmann/Hettinger 2000). In Bezug auf die Erwerbstätigkeit ist eine hohe Ausdauer deshalb so wichtig, weil dort oftmals Leistungen über einen längeren Zeitraum mit hoher Konzentration, Durchhaltevermögen und Zuverlässigkeit erbracht werden müssen. Analog zur Kraft wurde eine Abnahme der körperlichen Ausdauer im Alter bereits mehrfach belegt (vgl. Haas 2008). Es wird angenommen, dass sich die Ausdauerleistungsfähigkeit ab dem 30. Lebensjahr pro Dekade um ca. 9 Prozent verringert. So hat ein 50 Jahre alter Mensch bereits 20 Prozent seiner Ausdauerkapazität verloren, mit 60 Jahren sind es bereits 30 Prozent weniger. Durch regelmäßiges Ausdauertraining können jedoch altersbedingte Einbußen in der Ausdauerkapazität auf bis zu 5 Prozent pro Dekade verringert werden und zusätzlich positive Auswirkungen auf den gesamten Organismus erzielt werden (vgl. Zintl/Eisenhut 2001).

Koordination, die dritte motorische Grundeigenschaft, wird als das Abstimmen verschiedener Aktivitäten aufeinander und die zielgerichtete Organisation von Bewegungsabläufen definiert (vgl. Dorsch 2004, S. 510). Einer Koordination liegt stets das Zusammenwirken von Funktionalitäten des Zentralnervensystems als auch der Skelettmuskulatur zugrunde (vgl. Hollmann/Hettinger 2000). Die Koordinationsfähigkeit gilt als eine wichtige qualitative Komponente der Motorik und ist Voraussetzung für Muskelleistung und die adäquate Ausführung von Bewegungen. Bereits ab dem frühen Erwachsenenalter können besondere Schwierigkeiten entstehen, wenn mehrere Dinge schnell hintereinander oder gleichzeitig koordiniert und ausgeführt werden müssen (vgl. Kray/Lindenberger 2000; Mayr/Kliegl 1993; Avolio/Waldmann 1994). Dafür verantwortlich sind primär Veränderungen im Zentralnervensystem, die auch zu einer verminderten Informationsverarbeitungskapazität und Reaktionsgeschwindigkeit im Alter führen. Andererseits kann aber auch die altersbedingte erhöhte Störempfindlichkeit bei Reizüberflutung, Ablenkungen und Irritationen maßgeblich die koordinativen Fähigkeiten beeinflussen (vgl. Olbrich 1990, S.146; Lang/Arnold 1991, S.113;

Saup 1993, S.71). Ein Erhalt der Koordinationsleistung im Prozess des Alterns ist prinzipiell möglich und von hoher Bedeutung für die Bewältigung von Alltagsaufgaben. Durch gezielte Koordinationsübungen wird die Zusammenarbeit verschiedener Muskeln trainiert mit dem Ziel, die motorische Lern-, Reaktions- und Gleichgewichtsfähigkeit zu verbessern sowie den Kräfteinsatz und die schnelle Ermüdbarkeit zu reduzieren. Auch durch Kraft-, Ausdauer- und Bewegungstraining kann bei älteren Menschen eine Verbesserung der Koordination von über 40 Prozent erzielt werden (vgl. Spirduso 1995).

Bei der Betrachtung von *Schnelligkeit* als motorische Eigenschaft wird meist unterschieden zwischen der Fähigkeit, auf einen Reiz in kürzester Zeit zu reagieren (Reaktionsschnelligkeit), und der Fähigkeit, muskelgesteuerte Bewegungen eines Körperteils mit höchster Geschwindigkeit gegen einen Widerstand auszuführen (Aktionsschnelligkeit; vgl. Birren 1974, S. 139; Sommer/Klotz 2004, S. 93). Ab dem 20. Lebensjahr kommt es aufgrund von neuronalen Veränderungen und der dadurch bedingten langsameren Informationsverarbeitung zu einer stetigen Abnahme der Reaktionsgeschwindigkeit (vgl. Rudinger 1971, S. 66; Birren 1974, S. 137). Beobachtbar werden solche Einbußen allerdings erst nach dem 45. Lebensjahr (vgl. Saup 1993, S. 70). Zahlreiche Untersuchungen haben belegt, dass insbesondere bei komplexeren Anforderungen der ältere Mensch im Allgemeinen weniger schnell reagiert als der jüngere (vgl. Atchley/Barusch 2004, S. 102; Birren et al. 1983; Mathey 1983; Salthouse 1985; Welford 1977; Whitbourne/Weinstock 1982; Cerella 1985; Saup 1993, S. 70). Auch in Bezug auf die Leistungsfähigkeit im Job konnten LAVILLE und VOLKOFF (1998) eine nachlassende Reaktionsgeschwindigkeit von älteren Arbeitnehmern nachweisen (vgl. Lahn 2003; Czaja et al. 2001). Ohne den Zeitfaktor zeigten sich allerdings bei älteren Arbeitnehmern oftmals eine höhere Genauigkeit bei der Bearbeitung von Aufgaben und ein qualitativ besseres Arbeitsergebnis (vgl. Thomae/Lehr 1973, S. 39; Semmer/Richter 2004, S. 104). Neben der Abnahme der Reaktionsgeschwindigkeit ist im Alter eine Verlangsamung des Verhaltens insgesamt zu beobachten (vgl. Birren 1974, S. 133). Aufgrund altersbedingter körperlicher, sensorischer und kognitiver Einbußen benötigen ältere Menschen für Bewegungsabläufe insbesondere in neuen und komplexen Situationen und bei unerwarteten Vorkommnissen häufig mehr Zeit (vgl. Era et al. 1986). BIRREN

(1974) spricht von einer „allgemeinen Verhaltensverlangsamung“ um 10 bis 20 Prozent zwischen dem 20. und 60. Lebensjahr (ebenda S. 149; LaVille/Volkhoff 1998). Durch die generelle Verlangsamung des Verhaltens und der Reaktionsfähigkeit im Alter kann es zu erheblichen Beeinträchtigungen im Alltag kommen. Bereits eine minimale Verzögerung bei der Reaktion am Arbeitsplatz kann zu einem großen Problem werden. Zum Erhalt oder Ausbau der Reaktionsfähigkeit können regelmäßige Trainings beitragen, die idealerweise in die betrieblichen Abläufe integriert werden (vgl. Light et al. 1996). Auch die Berücksichtigung von altersbezogenen Faktoren in der Planung und Organisation der Arbeitsaufgaben sowie die Anpassung der Arbeitsumgebung an die Bedürfnisse der Mitarbeiter können zum Erhalt der Schnelligkeit im Alter beitragen. Besonders förderlich sind dabei häufig wechselnde und damit „das Gehirn anregende“ Arbeitssituationen (vgl. Becker 1975). Schließlich konnten mehrere experimentelle Studien zeigen, dass auch körperliche Aktivität und Sport einer Verlangsamung der Reaktionsgeschwindigkeit entgegenarbeiten (vgl. Meusel 2004; Spirduso 1975; Lupinacci et al. 1993).

Mit *Beweglichkeit*, auch Flexibilität genannt, ist schließlich die motorische Fähigkeit gemeint, Bewegungen mit einem möglichst großen bzw. optimalen Bewegungsausmaß in einem oder mehreren Gelenken auszuführen (vgl. Martin et al. 1991). Laut DORSCH (2004) bedeutet Flexibilität die Bereitschaft und Fähigkeit, das Verhalten an veränderte Umstände anzupassen (ebenda, S. 315). Es gilt als unstrittig, dass mit dem Alter die Beweglichkeit des Körpers generell abnimmt, sodass bestimmte Bewegungen nur noch bedingt möglich sind. Empirische Untersuchungen über die Entwicklung der Beweglichkeit mit zunehmendem Alter sind allerdings außerordentlich selten. In einer umfangreichen nordamerikanischen Befragung von 55 bis 74 Jahre alten Arbeitnehmern wurde festgestellt, dass verschiedene motorische Fähigkeiten, die jeweils Gelenkflexibilität erfordern, durch Alterungsprozesse besonders betroffen sind: Beispielsweise klagten fast 40% aller Arbeitnehmer über 70 Jahren über Schwierigkeiten, in die Hocke zu gehen. Von den unter 60-Jährigen berichteten lediglich halb so viele (20,1%) von derartigen Problemen (vgl. Spirduso/MacRae 1990). GARMS-HOMOLOVA und HÜTTER stellten in ihrer Untersuchung von 1983 fest, dass ab einem Alter von 60 Jahren insbesondere die Beweglichkeit der oberen Extremitäten abnimmt. Allerdings traten deutliche Einschränkungen erst

bei Probanden älter als 75 Jahre auf (vgl. Saup 1993, S. 69). Das Optimum der Beweglichkeit wird oftmals etwa bei 20 Jahren gesehen, bei geringer Beanspruchung konnte eine Verringerung der Beweglichkeit sogar bereits vom 10. Lebensjahr beobachtet werden (vgl. Mechelen/Kemper 1995). Bei älteren Menschen wird die Beweglichkeit von Gelenken zusätzlich durch Erkrankungen wie Gicht und Rheuma oder Schmerzen durch Arthrose eingeschränkt. Eine mangelnde Beweglichkeit der Gelenke kann schließlich auch zu Einbußen in der Feinmotorik und Fingerfertigkeit älterer Menschen führen (vgl. Avolio/Waldmann 1994). Insbesondere das Bedienen kleiner oder sehr dicht beieinander liegender Tasten oder Knöpfe bereitet älteren Menschen im Vergleich zu jüngeren deutlich mehr Schwierigkeiten (ebenda). Da Menschen üblicherweise Bewegungen vermeiden, die Schmerzen bereiten, kommt es mit zunehmendem Alter zu progressiv abnehmender Beweglichkeit, wenn nicht entsprechend gegengesteuert wird. Deshalb wird dem Training der Beweglichkeit eine hohe vorbeugende Bedeutung im Sinne der Gesundheitsförderung aller Menschen zugeschrieben und sollte möglichst frühzeitig begonnen und regelmäßig durchgeführt werden. Bei der Konzeption des Bewegungstrainings sollten individuelle und altersbezogene Differenzen berücksichtigt werden, da Veränderungen der Beweglichkeit nicht ausschließlich altersbedingt sind, sondern auch genetisch-biologische Einflüsse, das soziale Umfeld sowie kulturell und historisch bedingte Faktoren eine Rolle spielen können (vgl. Rudinger 1971, S. 69f.).

Zusammenfassend konnte gezeigt werden, dass mit zunehmendem Alter eine Reihe an körperlichen Abbauprozessen stattfinden, die oftmals bereits ab dem Ende des dritten Lebensjahrzehnts beginnen. Allerdings können die Einschränkungen in den einzelnen Funktionsbereichen und Tätigkeiten interindividuell sehr verschieden ausfallen (vgl. Garms-Homolova/Hütter 1983). Auch müssen Einbußen der körperlichen Fähigkeiten nicht zwangsläufig das alltägliche und berufliche Leistungsvermögen beeinträchtigen (vgl. Saup 1993, S. 68f.). Durch Erfahrung, gezieltes Training und dem Einsatz von Hilfsmitteln lässt sich die Verminderung der körperlichen Leistungsfähigkeit deutlich verzögern bzw. kompensieren und der Gesundheitszustand positiv beeinflussen (vgl. Kruse 2002, S. 59). Im beruflichen Alltag besteht aufgrund der möglichen Gegenmaßnahmen und vor allem wegen der hohen Reservekapazitäten des gesunden Organismus zunächst kaum die Gefahr einer Unterschreitung der körperlichen

Arbeitsanforderungen hinsichtlich des Alters. Dies hängt jedoch stark mit dem Belastungsprofil am jeweiligen Arbeitsplatz zusammen (vgl. Maintz 2003, S. 47).

3.4 Die Entwicklung der emotionalen und motivationalen Fähigkeiten

Neben den geistigen und körperlichen Veränderungen im Alter sollen im Folgenden die emotionale und motivationale Leistungsfähigkeit älterer Menschen betrachtet werden.

Emotionalität ist laut DORSCH (2004) ein Sammelbegriff für die individuelle Eigenart des Gefühlslebens und der Affektsteuerung und -verarbeitung (ebenda, S. 241). Demnach können sowohl kurzfristige, aktuelle Gefühlszustände als auch längerfristige Stimmungen und Eigenschaften unter Emotionalität zusammengefasst werden. Eine Emotion (lat. *emovere* = herausbewegen, erschüttern) wird definiert als die automatische Antwort des Körpers auf eine bestimmte, meist äußere Gegebenheit (vgl. Försterling/Spörrle 2005, S. 66). Sie wird von neuronal/hormonalen Systemen vermittelt und kann bewusst oder unbewusst erfolgen (vgl. Goller 1992, S. 11). Beispiele für positive Emotionen sind Freude, Lust, Stolz, Glück, Wohlbefinden, Zufriedenheit und Enthusiasmus. Unter negative Emotionen fallen u.a. Depression, Angst, Schuld, Scham, Reizbarkeit, Ärger, Feindseligkeit und Aggressivität. Die Funktion von Emotionen besteht letztlich darin, Verhalten zu organisieren und Handlungen zu aktivieren oder zu hemmen (ebenda; Försterling/Spörrle 2005, S. 66).

Mit der Ergründung von Veränderungen bezüglich der Häufigkeit, Dauer und Intensität subjektiv erlebter als auch gezeigter Emotionen im Alter beschäftigt sich die psychologische Forschung bereits seit vielen Jahren und es existiert eine Vielzahl an theoretischen Modellen und wissenschaftlichen Ansätzen. Dennoch können zu diesem Thema bislang keine gesicherten Erkenntnisse dargelegt werden. In der Öffentlichkeit ist oftmals die Annahme vorherrschend, dass emotionales Erleben und Verhalten im Prozess des Alterns tendenziell verarmt und das allgemeine Wohlbefinden und die Lebenszufriedenheit abnimmt (vgl. Filipp/Mayer 1999, S. 43f.). Wissenschaftliche Untersuchungen ergeben jedoch ein differenzierteres Bild: In Bezug auf die Häufigkeit an erlebten und gezeigten Emotionen deuten die Ergebnisse von LAWTON ET AL. (1992), CARSTENSEN ET AL. (1997, 2000 und 2003), BARRICK ET AL. (1989) sowie CHARLES/PASUPATHI (2003)

darauf hin, dass Ältere im täglichen Leben tendenziell weniger häufig negative Emotionen erleben und zum Ausdruck bringen als Jüngere. Nach SMITH und BALTES (1996) bleibt die Häufigkeit von negativen Affekten im Alter konstant, während die Häufigkeit von positiven affektiven Zuständen eher zunimmt. Auch in Bezug auf das Ausmaß bzw. die Intensität an erlebten und gezeigten negativen oder positiven Gefühlen herrscht wenig Einigkeit: SCHULZ (1985), CHARLES (2005) sowie KUNZMANN und GRÜHN (2005) vertreten die Meinung, dass Emotionen im Alter intensiver und nachhaltiger erlebt werden als in früheren Lebensaltern. CARSTENSEN ET AL. (1997) dagegen fanden heraus, dass mit dem Alter das Ausmaß an erlebten Emotionen abnimmt. Die Ergebnisse aus der 20-jährigen Längsschnittstudie von PALMORE (1981) schließlich zeigen keine altersbedingten Veränderungen von Lebenszufriedenheit und Glück auf (vgl. Palmore/Kivett 1985, S. 373ff.; Lehr 2007, S. 142). Ähnlich stellten MALATESTA ET AL. (1987) in ihrer Untersuchung von 20- bis 40-Jährigen, 45- bis 60-Jährigen und 65- bis 80-Jährigen keine Alterseffekte in der Intensität der gezeigten Emotionen Glück, Ärger, Angst, Traurigkeit und Warmherzigkeit fest.

Aufgrund der derzeitigen empirischen Befundlage kann die Frage, inwiefern sich emotionale Fähigkeiten im Alterungsprozess verändern, noch nicht abschließend beantwortet werden (vgl. Rosenstiel 2009, S. 48). Die Ergebnisse der verschiedenen Studien deuten allerdings darauf hin, dass sich Emotionen im Alter stärker differenzieren als in jüngeren Jahren (vgl. Charles 2005). Besonders in sozialen Situationen mit engen Freunden und Verwandten scheinen ältere Menschen weniger Stress und negative Emotionen, dafür aber mehr positive Emotionen als jüngere zu erfahren (vgl. Birditt et al. 2005; Lefkowitz/Fingerman 2003; Birditt/Fingerman 2003; Charles/Piazza 2007). Auch scheint es, dass sich die Emotionsregulation mit dem Alter verbessert (vgl. Carstensen et al. 1997; Gross/John 1997; Lawton et al. 1992; Charles/Pasupathi 2003; Laubouvie-Vief/Hakim-Larson 1989; Laubouvie-Vief et al. 2007). Ältere Menschen sind möglicherweise besser in der Lage, sich an veränderte Gegebenheiten anzupassen, konfliktfähige Emotionen auszubalancieren (vgl. Blanchard-Fields et al. 1997; Magai/Passman 1997) und emotionale Belastungen besser zu verarbeiten (vgl. Hüppe et al. 1999; Neupert et al. 2004). Dabei zu berücksichtigen ist, dass neben dem Alter auch altersunabhängige Faktoren wie genetische Grundlagen, Gesundheit und soziale Aktivitäten einen großen Einfluss auf die

Entwicklung von Emotionen haben und daher starke individuelle Unterschiede zwischen den Menschen bewirken können.

In der Arbeitswelt sind Emotionen stets vorhanden und in mehrfacher Hinsicht bedeutsam. Laut BREHM (2001) stellen Arbeitseemotionen ein komplexes Gefüge subjektiver und objektiver Faktoren dar und sind eng mit dem Erleben, Wahrnehmen und Bewerten von Arbeit verbunden (ebenda, S. 207). Es konnten jedoch kaum wissenschaftliche Informationen darüber gefunden werden, inwiefern altersbezogene Veränderungen hinsichtlich erlebter und gezeigter Emotionen am Arbeitsplatz auftreten. Eine Studie von ALDWIN ET AL. (1996) zeigt, dass Arbeitnehmer im Alter von 45 bis 54 Jahren deutlich mehr Stress am Arbeitsplatz erleben (43%) als 55- bis 64-Jährige (24%). Auch die Ergebnisse der Interdisziplinären Längsschnittstudie des Erwachsenenalters (ILSE) deuten darauf hin, dass das Ausmaß an erlebter Belastung mit dem Alter abnimmt (vgl. Schmitt 1997). In einer Befragung der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) im Jahr 2004 konnte belegt werden, dass Arbeitnehmer unter 50 Jahre und Arbeitnehmer über 50 Jahre gleich gerne und „mit richtiger Freude“ arbeiten. Allerdings fühlten sich die Älteren öfters „leer und ausgebrannt“ (vgl. Institut der deutschen Wirtschaft Köln 2008, S. 15). NG und FELDMAN (2008) konnten bei älteren Arbeitnehmern deutlich weniger Aggressionen wie z.B. lautes Schimpfen und kontraproduktives Verhalten am Arbeitsplatz feststellen als bei ihren jüngeren Kollegen.

Es liegt nahe, dass unabhängig vom Alter positive Emotionen wie Freude an der Tätigkeit oder Stolz auf erzielte Arbeitsergebnisse in einem engen Zusammenhang mit der Qualität von vergangener und zukünftiger Arbeit stehen. Negative Emotionen wie Anspannung, Stress und Angst- oder Neidgefühle zwischen Kollegen können dagegen die Produktivität von Mitarbeitern erheblich beeinträchtigen. Zur Förderung emotionaler Kompetenzen von Mitarbeitern sind in Unternehmen daher zunächst Arbeitsbedingungen anzustreben, in denen positive Erlebensemöglichkeiten und Emotionen wie Freude, Lust und Stolz dominieren. Auch können spezielle Bildungsmaßnahmen einen Beitrag dazu leisten, dass Mitarbeiter mit den eigenen Emotionen und den Gefühlen von anderen reflektiert umgehen und emotionale Konflikte im Berufsalltag bewältigen (vgl. Kannheiser 1992, S. 202). Insgesamt ist allerdings zu beachten, dass emotionale Fähigkeiten

nicht „im Schnellverfahren“ erlernt werden können, sondern erst in einem längerfristigen Prozess entwickelt werden (vgl. Döring-Seipel/Sanne 1999, S. 45).

Neben den emotionalen Determinanten kommt der *Motivation* eine ganz wesentliche Bedeutung für die berufliche Leistung zu. Im psychologischen Sinne wird unter *Motivation* (lat. *movere* = bewegen) die Bereitschaft verstanden, in einer konkreten Situation eine bestimmte Handlung mit einer bestimmten Intensität bzw. Dauerhaftigkeit auszuführen (vgl. Dorsch 2004, S. 615). Der Begriff Motivation kommt von Motiv, definiert als ein von außen oftmals nicht erkennbarer Beweggrund, eine dispositionelle Neigung, eine Vorliebe bzw. ein Bedürfnis des menschlichen Handelns. Motivation erfolgt bewusst oder unbewusst und äußert sich in den spezifischen Gefühlen, Wünschen, Handlungen und Entscheidungen eines Menschen. Laut HOLODYNski und OERTER (2002) ist „das, was zum Handeln motiviert, [...] ein anziehender Zielzustand, den es zu verwirklichen gilt oder ein unangenehmer Zielzustand, den es zu meiden gilt“ (ebenda, S. 553). Im Arbeitskontext wird Motivation definiert als das Verhalten und Engagement, welches eine Arbeit in Gang setzt, steuert und aufrechterhält (vgl. Kahlke/Schmidt 2004, S. 199). Demnach kann die Motivation eines Mitarbeiters ausschlaggebend dafür sein, wieviel Energie in eine Arbeitsleistung investiert wird und damit mehr Einfluss auf das Arbeitsergebnis haben als die potenziellen Fähigkeiten oder Qualifikationen dieser Person (vgl. Nerdinger, 1995, S.15; Kruse 1996, S. 296).

Als zentrale Motive der Arbeit werden das Streben nach Leistung, Anschluss und Macht angesehen, wobei das Leistungsmotiv – meist operationalisiert als Zielorientierung, Antriebsstärke, Beharrlichkeit und Erfolgshoffnung – oftmals als die wichtigste Quelle der Varianz beruflicher Leistung gesehen wird (vgl. Atkinson 1978) und bis dato empirisch am stärksten untersucht wurde (vgl. Lehr 2007, S. 170ff.; Heckhausen/Heckhausen 2006; Heckhausen 2000; Heckhausen et al. 1989; Kuhl 1983). Mit altersbezogenen Veränderungen der Leistungsmotivation im Arbeitskontext befasst sich die Psychogerontologie jedoch erst seit kurzem – dementsprechend spärlich sind dazu die wissenschaftlichen Informationen (vgl. Lehr 2007, S. 165 und S. 171; Rosenstiel 2009, S. 47f.). In Unternehmen wird häufig stereotyp angenommen, dass ältere Mitarbeiter grundsätzlich weniger motiviert sind als jüngere und „nur noch auf die Rente hinarbeiten“ (vgl. Bellmann et al. 2003, S. 30). WARR und FAY (2001) untersuchten die Motivation von Arbeitnehmern in Deutschland im Alter von 18 bis 65 Jahren. Hinsichtlich der

allgemeinen Arbeitsmotivation (operationalisiert z.B. als die Beharrlichkeit, ein Problem zu lösen) ergaben sich keine altersbedingten Unterschiede. Allerdings weisen die Ergebnisse darauf hin, dass ältere Arbeitnehmer eine deutlich geringere Lernmotivation haben im Vergleich zu ihren jüngeren Kollegen. FREUND (2006) fand in ihrer Untersuchung heraus, dass sich die Motivation (auch hier operationalisiert als Hartnäckigkeit/Beharrlichkeit = zeitliches Verharren, eine Aufgabe zu lösen) von Jung und Alt inhaltlich unterscheidet. Während jüngere Probanden (20 bis 30 Jahre) stärker motiviert waren, ihre Leistung bei einer Tätigkeit zu verbessern und den Fokus auf das Erreichen eines höheren Funktionsniveaus und Erlernen neuer Fertigkeiten richteten, zielte das Verhalten älterer Probanden (60 bis 70 Jahre) stärker darauf ab, Fehler zu vermeiden und vorhandene Funktionen zu erhalten bzw. Verluste zu regulieren.

Eine Vielzahl an empirischen Befunden deutet darauf hin, dass die Entwicklung der Leistungsmotivation weniger vom Lebensalter als vielmehr von der beruflichen und sozialen Situation des Menschen abhängig ist (vgl. Lehr 2007, S. 171; Larson 1978). VOGEL und SCHELL (1968) beispielsweise verglichen in ihrer Untersuchung 62- bis 69-jährige mit 70- bis 80-jährigen männlichen Geschäftsleuten. Unabhängig vom Alter zeigte sich stets ein Sinken der Leistungsmotivation bei den Männern der niedrigeren Einkommens- und Berufsgruppe. Auch SCHULER und PROCHASKA (2000) konnten einen positiven Zusammenhang zwischen der Leistungsmotivation und dem Bildungsniveau, den Jahren an Berufserfahrung, der derzeitigen Stellung in der Hierarchie, dem durchschnittlichen Jahresgehalt sowie der Wochenarbeitszeit feststellen.

Die altersbezogene Veränderung von Machtstreben und Anschlussbedürfnis untersuchten JAMES und LEWKOWICZ (1997) im Querschnitt an Personen mittleren (48 Jahre) und höheren Alters (62 Jahre) und stellten eine sehr große interindividuelle Variabilität in der Entwicklung dieser beiden Motive und besonders im Streben nach Macht fest. Das Bedürfnis nach Anschluss war stets bei der jüngeren Gruppe höher als bei der älteren Gruppe. Unabhängig vom Alter zeigten sich deutlich höhere Werte bei Frauen als bei Männern (vgl. Lehr 2007, S. 171).

Auch wenn nicht abschließend geklärt werden kann, wie sich die Motivation von Arbeitnehmern im Prozess des Alterns verändert, so gilt als unstrittig, dass

unabhängig vom Alter ein hoher Zusammenhang zwischen Motivation, Wohlbefinden, Arbeitszufriedenheit und Produktivität besteht (vgl. Boerlijst et al. 1998). Auch wird Motivation als eine wichtige Voraussetzung zur Innovations- und Lernfähigkeit bei Mitarbeitern angesehen. Defizite in der kognitiven Leistungsfähigkeit wie eine verminderte Reaktionsgeschwindigkeit können durch eine hohe Motivation kompensiert werden. Mit steigendem Durchschnittsalter der Beschäftigten wird es daher für ein Unternehmen zunehmend wichtig, die Motivation der Mitarbeiter sicherzustellen. Es kann davon ausgegangen werden, dass zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitern unterschiedliche Motivationsfaktoren existieren. Beispielsweise scheinen monetäre Faktoren und Aufstiegschancen für jüngere Beschäftigte wichtiger zu sein als für ältere. Eine sichere Berufsstellung dagegen wird besonders von Personen über 55 Jahren und unter 25 Jahren als wichtiges Merkmal für die Arbeitszufriedenheit erachtet (vgl. Schulte 2005, S. 300). Weiterhin steht fest, dass die Motivation der Arbeitnehmer stets von der Umwelt beeinflusst wird. Sind ältere Menschen einer altersunfreundlichen Unternehmenskultur ausgesetzt und werden sie aufgrund ihres Alters diskriminiert z.B. in Form von Übergehen bei Beförderungen oder Ausschluss von betrieblicher Fort- und Weiterbildung, so ist es sehr wahrscheinlich, dass die Arbeitszufriedenheit und persönliche Motivation dieser Mitarbeiter sinkt (vgl. Naegele 2006, S. 111; Lau-Villinger/Seitz 2002, S. 42). Von entscheidender Bedeutung für die Motivation älterer Arbeitnehmer und den Verbleib am Arbeitsplatz ist es daher, ein unterstützendes soziales Umfeld und eine gute Zusammenarbeit am Arbeitsplatz zu schaffen. Dazu beitragen kann z.B. eine generationsübergreifende oder intergenerative Unternehmenskultur (auch „diversity management“ genannt), die sich an den unterschiedlichen Potenzialen der Belegschaft orientiert und die Chancengleichheit und Wertschätzung aller Mitarbeiter betont. Auch spezielle Schulungen von Führungskräften und interne Mitarbeiterkommunikation sind Möglichkeiten, stereotype Vorstellungen bzgl. der Leistungsfähigkeit im Alter abzubauen mit dem Ziel, bewusste oder unbewusste Diskriminierungen durch die Kollegen zu reduzieren und die Motivation der Älteren zu stärken (vgl. Marstedt/Müller 2003, S. 31; Clemens 2001, S. 190; Morschhäuser et al. 2003, S. 146).

3.5 Die Entwicklung der sozialen Kompetenz

Im Zuge des technologischen Fortschritts und der sich immer schneller ändernden Bedingungen und Anforderungen in der Arbeitswelt werden neben fachlichen Kompetenzen wie Fremdsprachen und technischem Wissen übergreifende, soziale Kompetenzen zu einem immer wichtigeren Faktor (vgl. Runde 2001; Schimany 2003, S. 443). Sie werden zunehmend als Schlüsselqualifikation gesehen, die eine grundlegende Bedeutung für den Berufserfolg haben (vgl. Reißig 2007, S. 3; Kahlke/Schmidt 2004, S. 238ff.). Eine einheitliche und verbindliche Definition für den Begriff *Soziale Kompetenz* existiert allerdings bislang noch nicht. WHITE (1959) beispielsweise versteht unter Sozialkompetenzen die von einem Individuum selbst hervorgebrachten – also nicht genetisch angelegten – Fähigkeiten, mit seiner Umwelt effektiv zu interagieren (vgl. Erpenbeck/von Rosenstiel 2003; Runde 2001). Laut DORSCH (1982) ist mit Sozialkompetenz vor allem die Befähigung des Individuums gemeint, sich selber helfen zu können und sozialen Kontakt zu Mitmenschen aufzunehmen (ebenda, S. 878). UWE PETER KANNING (2002) bezeichnet *sozial kompetentes Verhalten* schließlich als die Handlungsweise einer Person, mit der sie eigene Ziele verwirklicht, ohne gleichzeitig die soziale Akzeptanz des Verhaltens zu gefährden (ebenda, S. 155).

Den meisten Definitionen gemeinsam ist, dass soziale Kompetenz als ein multidimensionales Konstrukt verstanden wird, welches eine Bandbreite von Fähigkeiten und Fertigkeiten beinhaltet, die für den Umgang mit anderen Menschen von Bedeutung sein können (vgl. Schuler/Barthelme 1995; Kanning 2002, S. 157; Bastians/Runde 2002, S. 186; Faix/Laier 1996, S. 63f.). In der wissenschaftlichen Literatur lassen sich über 100 unterschiedliche sozial kompetente Eigenschaften finden (vgl. Kanning 2002, S. 157). Im Zusammenhang mit der Arbeitswelt werden unter sozialer Kompetenz²⁴ oftmals Fähigkeiten wie Souveränität, Einfühlvermögen (Empathie), Fairness, Teamfähigkeit sowie konstruktives Konfliktlösen verstanden. Auch Aspekte wie Kooperationsbereitschaft, Rücksichtnahme, Ehrlichkeit, Zuverlässigkeit, Kritikfähigkeit, Kommunikationsfähigkeit, Toleranz, Verantwortungsbewußtsein,

²⁴ Einen ähnlichen Bedeutungsinhalt zur sozialen Kompetenz haben die Begriffe der „sozialen Intelligenz“ und „emotionalen Intelligenz“, bei denen es sich ebenfalls um Faktoren handelt, die sich auf das inter- und intraindividuelle Gefühlsmanagement beziehen (vgl. Süß et al. 2005; Amelang et al. 2006, S. 217ff.; Salovey/Mayer 1989; Goleman 1995; Salovey et al. 1995)

Ausgeglichenheit, Aufgeschlossenheit, Kontaktfähigkeit, Höflichkeit, Menschenkenntnis, Vorurteilslosigkeit, Sensibilität und Führungsverhalten können als soziale Kompetenzen aufgefasst werden. Wichtig anzumerken ist, dass sozial kompetentes Verhalten stark von der Individualität des Einzelnen abhängt und immer situationsspezifisch ist. Nicht jede Fähigkeit und Fertigkeit, die ein Individuum besitzt, um sich sozial kompetent zu verhalten, ist gleich wichtig für jede Situation. Vielmehr erfordern unterschiedliche Situationen unterschiedlich eingesetzte soziale Kompetenzen (vgl. Kanning 2002, S. 155f.; Greif 1987, S. 313). Auch spielen je nach Beruf unterschiedliche Facetten sozialer Kompetenz eine tragende Rolle. So dürfte sich die soziale Kompetenz einer Krankenschwester deutlich von der einer Verkäuferin unterscheiden (vgl. Hemmecke 2003).

Das Schwergewicht der Alter(n)sforschung im Arbeitskontext lag bisher auf den geistigen und körperlichen Fähigkeiten, das Gebiet der sozialen Kompetenzen hat erst in den letzten 10 bis 15 Jahren an Bedeutung gewonnen (vgl. Kanning 2002, S. 154). Die Frage, inwiefern sich jüngere und ältere Arbeitnehmer hinsichtlich all dieser Fähigkeiten der sozialen Kompetenz unterscheiden, kann derzeit noch nicht abschließend beantwortet werden (vgl. Ilmarinen/Tempel 2002, S. 211ff.). Eigenschaften wie Zuverlässigkeit, Teamfähigkeit, Problemlösekompetenz, Einfühlvermögen, Menschenkenntnis, Loyalität und Pflichtbewusstsein gegenüber dem Betrieb werden häufig als spezifische Stärken der Älteren beurteilt. Andererseits herrscht in der Öffentlichkeit die Überzeugung vor, dass Altsein mit sozialer Isolierung und Einsamkeit einhergeht (vgl. Geuß 1990 zit. in Pohlmann 2004, S. 97). Befunde aus empirischen Untersuchungen unterstützen größtenteils diese stereotypen Annahmen. So wurde beispielsweise in einer Erhebung bei 189 Führungskräften deutlich, dass ältere Führungskräfte namentlich bezüglich emotionaler Unterstützung anderer sowie Teamorientierung und Umgang mit Konfliktsituationen höhere Werte aufwiesen als jüngere Führungskräfte (vgl. Schwizer 2005). BLANCHARD-FIELDS ET AL. (1995) stellten in ihrer Untersuchung fest, dass ältere Menschen im Vergleich zu jüngeren über eine größere Anzahl an Problemlösestrategien verfügen und sensibler sind in der Auswahl einer Strategie zur Lösung des Problems. Eine entscheidende Rolle spielen dabei frühere Erfahrungen und Lebensumstände (vgl. Blanchard-Fields 1997). Die Ergebnisse von HESS ET AL. (2006) deuten darauf hin, dass ältere Menschen eine bessere

Menschenkenntnis besitzen, bedingt durch die im Alter generell zunehmende Lebenserfahrung. Auf der anderen Seite deuten diverse Untersuchungsergebnisse darauf hin, dass die Eigenschaft *Aufgeschlossenheit* im Alter eher abnimmt und ältere Menschen insbesondere in der Beurteilung anderer Personen weniger flexibel und anpassungsfähig sind. So führen sie das Verhalten anderer Menschen eher auf stabile Persönlichkeitseigenschaften (traits) zurück, jüngere Personen ziehen dagegen häufiger variable Faktoren und situationsspezifische Informationen wie z.B. mangelnde Anstrengung heran (vgl. Hess/Aumann 2001; Hess/Pullen 1994). STREUFERT ET AL. (1990) untersuchten die Teamarbeit von Arbeitnehmern unterschiedlichen Alters (28 bis 35 Jahre vs. 45 bis 55 Jahre vs. 65 bis 75 Jahre). Die Ergebnisse zeigen, dass sich die Gruppen kaum z.B. hinsichtlich ihres Problemlöseverhaltens oder dem Umgang mit Informationen unterscheiden. Lediglich in der Gruppe der 65- bis 75-Jährigen konnten geringfügige Leistungsdefizite festgestellt werden.

Unabhängig vom Alter müssen soziale Fähigkeiten stets unter Berücksichtigung der individuellen Lebensumstände und aktuellen Ereignisse wie Austritt aus dem Berufsleben, gesundheitliche Einbußen und Verluste von Angehörigen betrachtet werden. Es gilt als belegt, dass ein positiver Zusammenhang zwischen dem Ausmaß an sozialer Aktivität und sozialer Kompetenz existiert (vgl. Hess et al. 2005). Zugleich fungieren einige Persönlichkeitseigenschaften und die kristalline Intelligenz als Moderatorvariablen für die soziale Kompetenz einer Person (ebenda; Jancik 2002, S. 108).

In der Arbeitswelt sind Veränderungen der Sozialkompetenz stets von den konkreten Arbeitsbedingungen abhängig und können durch gezielte Förderung erhalten oder aufgebaut werden. Zur Förderung sozialer Kompetenzen gibt es eine Vielzahl unterschiedlicher Vorschläge an Maßnahmen und Trainings, die sich an unterschiedliche Zielgruppen richten. Beispiele hierfür sind Kommunikationstrainings, Lebenskompetenztrainings oder Programme zur Stressbewältigung (vgl. Good 1986; Kavale/Forness 1995; Hirsch/Pfingsten 2007; Mittag/Jerusalem 2000; Klein-Heßling/Lohaus 2000). Bei der Initiierung solcher Maßnahmen im Betrieb sollte berücksichtigt werden, welche Kompetenzen für den jeweiligen Arbeitsplatz besonders notwendig sind und welche Entwicklungsvoraussetzungen die einzelnen Arbeitnehmer bei den

entsprechenden Maßnahmen mitbringen (vgl. Jerusalem/Klein-Heßling 2002, S. 171f.).

3.6 Die Entwicklung der Persönlichkeit

Mit der Persönlichkeit ist es wie mit der Liebe: „Jedermann weiß, dass es sie gibt, aber niemand weiß, was sie ist.“ Mit diesen Worten drückt der Persönlichkeitspsychologe CATTELL (1973) die Schwierigkeit aus, den Begriff *Persönlichkeit* zu definieren (ebenda, S. 41). So existieren viele verschiedene Definitionen und theoretische Modelle, bis heute konnten sich die Forscher allerdings nicht auf einen gemeinsamen Ansatz einigen (vgl. Rudinger 1971, S. 46). Laut GORDEN W. ALLPORT (1937) ist Persönlichkeit „die dynamische Organisation derjenigen Systeme im Individuum, die sein charakteristisches Verhalten und Denken determinieren.“ Ähnlicher Meinung ist EYSENCK (1970): Persönlichkeit ist „die mehr oder weniger stabile und dauerhafte Organisation des Charakters, Temperaments, Intellekts und Körperbaus eines Menschen, die seine einzigartige Anpassung an die Umwelt bestimmt“ (ebenda, S. 2). Demnach beeinflusst die Persönlichkeit die Wahrnehmung und Eindrucksbildung und äußert sich in Form von Einstellungen, Wertvorstellungen und Verhaltensweisen in konkreten Situationen. Aber auch der Grad der Lebens- und Arbeitszufriedenheit sowie letztlich die Produktivität sind von der Persönlichkeitsstruktur abhängig (vgl. Kruse 1992, S. 339). Aus diesem Grund gewinnt die Persönlichkeit eine zunehmende Rolle in der Eignungsdiagnostik, Personalauswahl und Personalentwicklung.

Die meisten Modelle aus der Persönlichkeitspsychologie gehen davon aus, dass Persönlichkeit kein einheitliches, greifbares Gebilde ist, sondern ein komplexes Konstrukt, das verschiedene Aspekte beinhaltet und hierarchisch strukturiert ist (vgl. Whitbourne 2008, S. 197ff.). Unter *Persönlichkeitsfaktoren* oder *source traits* werden grundlegende, situationsübergreifende und über die Zeit relativ stabile Eigenschaften verstanden, über die sich Personen individuell charakterisieren lassen. Jeder dieser Faktoren beinhaltet eine Reihe an untergeordneten Eigenschaften, die als Facetten oder Subfaktoren der Persönlichkeit bezeichnet werden und die inhaltlichen Aspekte des Faktors spezifizieren. Darunter kommt schließlich die Ebene des beobachtbaren und relativ variablen Verhaltens in

konkreten Situationen, über das sich die Persönlichkeitsdimensionen und Subfacetten äußern (vgl. Backhaus 2004, S. 3; Whitbourne 2008, S. 197f.).

In zahlreichen psychologischen Untersuchungen haben sich in den letzten 20 Jahren fünf Faktoren als zentrale Dimensionen zur Beschreibung der menschlichen Persönlichkeit herauskristallisiert (vgl. Amelang et al. 2006, S. 286f.; John/Srivastava 1999, S. 102ff.). Unter den Forschern sind insbesondere COSTA und McCRAE (1985) mit dem Modell der Big Five hervorgetreten, welches faktorenanalytisch gewonnen und bis heute am besten nachgewiesen ist (vgl. McCrae/Costa 1999, S. 139ff.). Es geht davon aus, dass sich Persönlichkeit anhand der fünf Dimensionen Extraversion, Verträglichkeit, Gewissenhaftigkeit, Neurotizismus (emotionale Labilität) und Offenheit für Erfahrungen beschreiben lässt (vgl. Amelang et al. 2006, S. 276ff.; Whitbourne 2008, S. 198). Dabei werden die Dimensionen Extraversion und Neurotizismus als die beiden wichtigsten Faktoren der Persönlichkeit hervorgehoben und auch als „Big Two“ des Fünf-Faktoren-Modells betitelt (vgl. Watson et al. 1994). *Extraversion* wird durch Aktivität und zwischenmenschliches Verhalten bestimmt und umfasst Eigenschaften wie Geselligkeit, Durchsetzungsvermögen, Selbstsicherheit, Wärme und positive Emotionalität. *Neurotizismus* lässt sich dagegen charakterisieren über Ängstlichkeit, Depressivität, Verletzlichkeit, Feindseligkeit, Impulsivität und Gehemmtheit. Neurotizismus ist im Spannungsfeld von Anpassungsfähigkeit versus emotionale Labilität angesiedelt und kennzeichnet Individuen mit einer Neigung zu seelischem Leid, unrealistischen Ideen, exzessiven Gelüsten und Bedürfnissen sowie mangelnder Anpassungsfähigkeit. Die beiden Dimensionen Extraversion und Neurotizismus sind als unabhängig voneinander zu betrachten, ihnen liegen unterschiedliche Mechanismen der Anpassung an die Umwelt zu Grunde (vgl. Allport 1959).

In Bezug auf die altersbezogene Veränderung dominierte lange Zeit die Annahme, dass die Persönlichkeitsentwicklung mit dem frühen Erwachsenenalter abgeschlossen sei und grundlegende Strukturen einer Persönlichkeit über die Zeit unveränderbar seien (vgl. Markson 2003, S. 166). COSTA und McCRAE selbst (1994) gingen davon aus, dass die menschliche Persönlichkeit etwa ab dem 30. Lebensjahr stabil bleibt (vgl. McCrae/Costa 1996 und 1999; McCrae/John 1992). In den letzten Jahren sind jedoch eine Reihe an empirischen Quer- und Längsschnittstudien zur Persönlichkeit im Alter(n) durchgeführt worden, die zu

dieser Annahme im Widerspruch stehen (vgl. Markson 2003, S. 168). Die Ergebnisse aus den Querschnittsstudien deuten darauf hin, dass ältere Menschen auf der Dimension Extraversion stets niedrigere Ausprägungen aufweisen als jüngere (vgl. McCrae et al. 1999; Yang et al. 1998; Labouvie-Vief et al. 2000; Smith/Baltes 1996, S. 228ff.). Für Neurotizismus varriieren die Befunde der Querschnittsstudien: YANG ET AL. (1998), MCCRAE ET AL. (2000) und JOHNSON ET AL. (1983) weisen eine höhere Ausprägung bei jüngeren Personen nach, bei LABOUVIE-VIEF ET AL. (2000) dagegen zeigen die Alten höhere Werte als die Jungen. Und die Untersuchungen von MCCRAE ET AL. (1999), CHARLES ET AL. (2001) sowie die Ergebnisse des ersten Messzeitpunktes der Berliner Altersstudie liefern keine Unterschiede zwischen den Altersgruppen. Die Ausprägung der Persönlichkeitsdimension *Offenheit für Erfahrungen* scheint mit dem Alter zu sinken, so die Ergebnisse von Querschnittuntersuchungen (vgl. John/Srivastava 1999; McCrae et al. 1999; Srivastava et al. 2003). Generelles Problem von Querschnittsstudien ist jedoch, dass die gefundenen Altersunterschiede sich nicht mit Sicherheit auf Alterungsprozesse zurückführen lassen, da mögliche Kohorteneffekte nicht berücksichtigt werden können (vgl. Rudinger 1971, S. 137). Aber auch die Ergebnisse aus Längsschnittuntersuchungen ergeben ein uneinheitliches Bild: Ein Großteil der Untersuchungen konnten beobachten, dass die Persönlichkeit im Alter, trotz der auftretenden körperlichen und geistigen Verluste, meist durch eine vergleichsweise hohe Kontinuität gekennzeichnet ist (vgl. Brandtstädter 2002; Diehl/Dark-Freudeman 2006; Lang/Heckhausen 2005; Staudinger/Kunzmann 2005). Im Gegensatz dazu haben andere Untersuchungen ergeben, dass Extraversion mit zunehmendem Alter abnimmt, Neurotizismus dagegen relativ stabil bleibt (vgl. Field/Millsap 1991; Fischer-Cyrulies et al. 2001; Martin et al. 2002; Mroczek/Spiro 2003). Wieder andere empirische Befunde führen Gewinne und Wachstum in wichtigen Bereichen der Persönlichkeit auf, wie beispielsweise bei der Gewissenhaftigkeit und Verträglichkeit (vgl. Helson et al. 2002; Johnson et al. 1983; McCrae et al. 1999; Srivastava et al. 2003) oder bei der selbstregulativen Handlungssteuerung und Emotionsregulation (vgl. Carstensen et al. 1999; Kunzmann et al. 2005; Helson/Kwan 2000).

Unabhängig vom Alter zeigt sich eine starke interindividuelle Variabilität der Persönlichkeit (vgl. Roberts/DelVecchio, 2000; Helson/Srivastava 2001). Gründe hierfür mögen bereits in der Kindheit zu finden sein (vgl. Whitbourne 2008, S.

202). Die Frage, ob und wie sich die menschliche Persönlichkeit über das 30. Lebensjahr hinaus weiterentwickelt und verändert, kann derzeit noch nicht abschließend beantwortet werden (vgl. Berry/Jobe 2002; Srivastava et al. 2003). Auch fehlen Hinweise auf die altersbezogene Veränderung der Persönlichkeit in Bezug auf das Arbeitsleben. Unstrittig ist, dass je nach Beruf und Position unterschiedliche Persönlichkeitseigenschaften für die Produktivität und Zufriedenheit des Mitarbeiters förderlich sein können (vgl. Chatman et al. 1999). Dennoch existieren in der Praxis zahlreiche Maßnahmen und Angebote zur Persönlichkeitsentwicklung von Mitarbeitern. Dabei ist zu beachten, dass solche Maßnahmen stets in Abhängigkeit vom individuellen Persönlichkeitstyp des Arbeitnehmers und dem entsprechenden Anforderungsprofil des Arbeitsplatzes zu konzipieren sind. Oftmals kann bereits die Auseinandersetzung mit der eigenen Persönlichkeit – in der subjektiven und objektiven Wahrnehmung – einen zentralen Schritt darstellen.

3.7 Gesundheits- und Unfallrisiko älterer Arbeitnehmer

Einer der zentralen Mythen über ältere Arbeitnehmer ist, dass sie sich im Vergleich zu jüngeren häufiger unwohl fühlen und öfters kränkeln, was dazu führt, dass sie weniger leistungsfähig sind und öfters am Arbeitsplatz fehlen (vgl. Bergstrom/Holmes 2004, S. 319). Auch gehören ein vermeintlich höheres Unfallrisiko und dementsprechend höhere Kosten für Versicherung und medizinische Versorgung zu den zentralen Argumenten von Unternehmen gegen die Einstellung und Beschäftigung älterer Arbeitnehmer (ebenda; Adis et al. 1996).

Die reale Situation in Unternehmen sieht jedoch etwas differenzierter aus: Ältere Arbeitnehmer weisen insgesamt eine geringere Zahl an Krankheitsfällen auf, verbunden aber mit einer höheren Zahl an Krankheitstagen. D.h. ältere Arbeitnehmer sind zunächst im Vergleich zu jüngeren seltener krank (vgl. BMWA 2005; Zimolong/Elke 2005, S. 18f.), was u.a. zurückgeführt wird auf ein vergleichsweise ausgeprägtes Verantwortungs- und Pflichtbewusstsein der Älteren. Wenn ältere Arbeitnehmer jedoch krankheitsbedingt ausfallen, fehlen sie in der Regel länger als ihre jüngeren Kollegen (ebenda). Denn mit dem Alter wird vor allem die Wiederherstellungsfähigkeit bei Krankheiten oder Unfällen beeinträchtigt. Die Gesundung dauert länger und erfordert im Alter deutlich mehr

Aufwand (vgl. Thomae/Lehr 1973, S. 58; Dittmann-Kohli/van der Heijden 1996). Auch leiden ältere Arbeitnehmer vermehrt an chronischen und weniger an akuten Erkrankungen (vgl. Bergstrom/Holmes 2004, S. 319; Maaz et al. 2007, S. 16). Eine detaillierte Analyse der Krankheitsfälle zeigt, dass in höheren Altersgruppen vor allem Erkrankungen im Muskel-Skelett-System und Herz- und Kreislauf-System für längere Fehlzeiten verantwortlich sind. Auch Übergewicht, Stoffwechselkrankheiten sowie psychische und psychosomatische Erkrankungen spielen im Alter eine zunehmende Rolle, verursachen jedoch deutlich weniger Krankheitstage (vgl. Vetter et al. 2007, S. 282). Ein Großteil an älteren Arbeitnehmern scheidet aufgrund von gesundheitlichen Einschränkungen bereits vorzeitig aus dem Erwerbsleben aus (vgl. Zimolong/Elke 2005, S. 27; George 2000, S. 26).

In Bezug auf das Unfallgeschehen am Arbeitsplatz konnte gezeigt werden, dass das höchste Risiko in der Altersgruppe der 15- bis 30-Jährigen besteht (vgl. Thomae/Lehr 1973, S. 56; Vetter et al. 2007, S. 270ff.). Europäischen Statistiken zufolge liegt die Quote der Arbeitsunfälle bei Arbeitnehmern zwischen 18 und 24 Jahren um 50 Prozent höher als in allen anderen Altersgruppen (vgl. Hauptverband der gewerblichen Berufsgenossenschaften 2006). Als Hauptgrund für das höhere Unfallaufkommen bei Berufseinsteigern wird oftmals die mangelnde Erfahrung genannt (ebenda). Moss (1997) stellte fest, dass über 65-jährige Arbeiter zwar nur halb so viele Unfälle verzeichnen als die jüngeren, allerdings in viermal so vielen Fällen dabei tödlich verunglücken.

Der Zusammenhang zwischen Alter und gesundheitlichen Beschwerden bzw. Krankenstand variiert erheblich je nach Berufsgruppe, beruflichem Status der Beschäftigten und Arbeitsumfeld (vgl. Vetter et al. 2007, S. 263ff.; Zok 2006, S. 161ff.). So verzeichnen Angestellte oder freiwillig Versicherte im Durchschnitt deutlich weniger Krankheitstage als Arbeiter. In Berufen mit akademischer Vorbildung lassen sich nur sehr wenige, in körperlich belastenden Berufen dagegen deutlich höhere Fehlzeiten verzeichnen (ebenda, S. 267). Wissenschaftliche Untersuchungen haben weiterhin gezeigt, dass gesundheitliche Probleme bei älteren Arbeitnehmern insbesondere bei ungünstigen Arbeitsbedingungen wie Lärm, Zeitdruck oder Schichtarbeit (vgl. Ilmarinen 2000; Lahn 2000) sowie bei fehlenden Lernmöglichkeiten (vgl. Feinstein et al. 2003) auftreten. Vor allem in körperlich belastenden Arbeitsumgebungen wurde ein

Verschleiß und höheres Gesundheitsrisiko mit dem Alter mehrfach nachgewiesen (vgl. Schmal 1993, S. 33). SONNENTAG und FRESE (2003) stellten fest, dass steigende Anforderungen, unbefriedigende Arbeitsinhalte sowie geringe Freiheitsgrade am Arbeitsplatz das Wohlbefinden beeinträchtigen, den Medikamentenverbrauch steigern sowie die Arbeitsunfähigkeitsdauer erhöhen. Die Ergebnisse einer repräsentativen schwedischen Längsschnittstudie belegen schließlich, dass die Herz-Kreislaufmortalität ab dem 50. Lebensjahr erheblich ansteigt, wenn die folgenden Belastungsarten gegeben sind: Hoher Arbeits- und Zeitdruck, niedriger Handlungsspielraum und geringe soziale Unterstützung durch Kollegen oder Vorgesetzte (vgl. Theorell/Karasek 1996).

Zusammenfassend wurde deutlich, dass die erhöhte Krankheitsdauer älterer Arbeitnehmer nicht allein vom Alter abhängt, sondern als Folge des Zusammenhangs zwischen Lebensalter und Arbeitsplatzsituation zu verstehen ist (vgl. George 2000, S. 27; Vetter et al. 2006, S. 154ff.). Auch spielen der private Lebensstil und das soziale Umfeld eine große Rolle für das Gesundheitsrisiko im Alter. Diverse Belege existieren dafür, dass sich das Erkrankungs- und Unfallrisiko durch gezielte betriebliche Maßnahmen wie altersgerechte Arbeitsplatzgestaltung, betriebliche Gesundheitsförderung und körperliche Aktivität signifikant reduzieren lässt (vgl. Paffenberger et al. 1993; Meusel 1999; Specht-Laible/Oster 2000, S. 311f.; Kaluza 2006; Dittmann-Kohli/van der Heijden 1996). Eine detaillierte Darstellung gesundheitsfördernder und -schützender Maßnahmen des betrieblichen Personalmanagements findet sich in Kapitel 5 dieser Arbeit.

3.8 Auswirkungen der Veränderungen im Alter auf die praktische Leistungsfähigkeit

Am Ende des Kapitels soll erörtert werden, inwiefern die in experimentellen Untersuchungen beobachteten Veränderungen im Alter auch tatsächlich in der beruflichen Leistungsfähigkeit zum Tragen kommen.

Entgegen der allgemein vorherrschenden Annahme einer verminderten Leistungsfähigkeit im Alter deuten die Ergebnisse der Metaanalysen von WALDMANN und AVOLIO (1986), DITTMANN-KOHLI und VAN DER HEIJDEN (1996, S. 323), McEVOY und CASCIO (1989) und des MINISTRY OF MANPOWER in Singapore (1999, S. 9) darauf hin, dass es keinen oder nur einen geringen Zusammenhang

zwischen Alter und Arbeitsleistung bzw. Produktivität gibt (vgl. auch Aronsson/Kilbom 2001; Bergmann 2001; Warr 2001; Spirduso 1995; Haltiwanger et al. 2007). Zwar konnte in Laboruntersuchungen nachgewiesen werden, dass z.B. die Muskelkraft nach 50 Jahren auf etwa 70 Prozent ihrer im Verlauf des Lebens erreichten Maximalkraft sinkt (vgl. Nygard et al. 1999, S. 240). Da am Arbeitsplatz jedoch meist nur 40 bis 50 Prozent der maximalen Kraft benötigt werden, um die geforderte Leistung zu erbringen, bedeuten solche Einbußen bei älteren Arbeitnehmern faktisch keine relevante Einschränkung der Leistungsfähigkeit (vgl. Saup 1989). In Bezug auf die Fähigkeit zur Informationsaufnahme und -verarbeitung konnte mit zunehmendem kalendarischen Alter sowohl eine Verlangsamung der Verarbeitungsgeschwindigkeit von Informationen als auch eine Abnahme der Tiefe der Informationsverarbeitung festgestellt werden (vgl. Martin/Zimprich 2002; Fleischmann 1983, S. 74). Eine Untersuchung von Arbeitern in der automatisierten Produktion eines großen Chemieunternehmens kommt dagegen zu dem Ergebnis, „dass von einem altersbedingten, generellen Nachlassen der Verarbeitungsfähigkeit von Informationen im mittleren oder höheren Erwachsenenalter im Bereich hochtechnisierter Arbeitsplätze nicht die Rede sein kann“ (vgl. Schmidt 1977, S. 151). Ebenfalls wurde experimentell bewiesen, dass das planerische Gedächtnis älterer Menschen im Vergleich zu jüngeren beeinträchtigt ist – in realitätsnahen Situationen schneiden Ältere jedoch konsistent besser ab (vgl. Colonia-Willner 1998). Dies ist vermutlich darauf zurückzuführen, dass ältere Menschen mehr Erfahrung mit Zeitmanagement haben, ihre eigenen Schwächen besser kennen, bessere Strategien entwickelt haben, um sich an Geplantes zu erinnern und Hinweisreize effektiver nutzen (ebenda; Bergstrom/Holmes 2004, S. 320). GEORGE (2000) sowie STERNS ET AL. (1994) sind der Meinung, dass sich die Leistungsunterschiede zwischen Jung und Alt durch Übung verringern: Zwar benötigen Ältere z.B. im Umgang mit neuen Technologien zunächst eine längere Einarbeitungszeit, können dann aber meist das Leistungsniveau der Jüngeren erreichen (vgl. George 2000, S. 25). Während Zeitdruck ältere Arbeitnehmer stärker belastet als jüngere, so arbeiten Ältere im Vergleich zu Jüngeren exakter, wenn kein Zeitdruck besteht (vgl. Reif et al. 1996). FARR ET AL. (1998) analysierten mittels einer Studie in den Ford-Werken in Detroit den Umgang der Belegschaft mit Veränderungen der Organisationsstruktur und

der Produktionsweise. Als Ergebnis konnte gezeigt werden, dass die älteren Arbeitnehmer ebenso kreativ, lernfähig und entscheidungsfreudig waren wie die jüngeren. Ältere Mitarbeiter waren sogar eher bereit, den Ernst der Situation anzuerkennen und die anstehenden Schwierigkeiten mit größerer Geduld zu bewältigen. Zudem waren sie weniger krank.

Alles in allem zeigen die empirischen Untersuchungen insgesamt kein oder nur ein sehr geringes Absinken der Arbeitsproduktivität älterer Menschen (vgl. Laville 1998). Die in den experimentellen Testsituationen gefundenen Leistungsdefizite von älteren Arbeitnehmern scheinen bei der überwiegenden Mehrzahl der heutigen Arbeitsplätze keine Rolle zu spielen (vgl. Thomae/Lehr 1973, S. 46ff.). Allein durch das Lebensalter lässt sich dementsprechend nur etwa 10 Prozent der individuellen Unterschiede in der Arbeitsleistung aufklären (vgl. Avilio/Waldman 1990; McEvoy/Cascio 1989; WHO 1993). Dafür kann es verschiedene Ursachen geben:

Zunächst ist auf das sogenannte „brisante Paradox der Altersforschung“ einzugehen (vgl. Kliegl/Mayr 1997): Im Labor werden meist Einzelfunktionen isoliert getestet. In beruflichen Situationen wirken jedoch meist verschiedene dieser Einzelfunktionen zusammen. Daher lassen sich oftmals altersbedingte Leistungsdefizite problemlos durch andere Fähigkeiten bzw. durch andersartige Arbeitsweisen oder durch Hilfsmittel kompensieren (vgl. Naegele 2006, S. 110). So verschlechtern sich zwar die Seh- und Hörleistungen im Verlauf des Alterns, durch entsprechende Sinneshilfen oder eine altersgerechte Arbeitsplatzgestaltung sind jedoch mögliche Defizite leicht zu korrigieren (vgl. Baltes/Lindenberger 1997). Ein verlangsamtes Reaktionstempo kann durch Voraussicht und weniger Fehler ausgeglichen werden und bei einem verringerten Kurzzeitgedächtnis können bspw. externe Hilfsmittel wie Notizzettel weiterhelfen.

Wenngleich klar ist, dass einige Veränderungen mit dem Altern unvermeidbar sind, ist zugleich bekannt, dass Alterungsprozesse beschleunigt oder verlangsamt werden können. Wie bereits erwähnt können regelmäßiges Training oder gezielte Übungen alterstypische Reduktionen der körperlichen und geistigen Leistungsfähigkeit zeitlich verlangsamen oder sogar für gewisse Zeit rückgängig machen und damit altersbedingte Einbußen in der Arbeitsproduktivität verhindern (vgl. Sommer/Künemund 1999, S. 10; Kohli/Künemund 2001, S. 120; Saup 1993,

S. 71ff.). Da bewiesen ist, dass individuelle Lernerfahrungen und das Leistungsniveau in der Vergangenheit einen signifikant positiven Einfluss auf das Lernen und die Leistungsfähigkeit im Alter haben (vgl. Sommer/Künemund 1999; Mayer et al. 1996), sollten betriebliche Maßnahmen wie Schulungen, Fort- und Weiterbildungen nicht nur älteren Mitarbeitern, sondern für alle Altersgruppen angeboten werden, sodass Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten über den gesamten Lebenslauf möglich sind (vgl. Lehr 2007, S. 212).

Für das tatsächliche Erbringen von Arbeitsleistung sind schließlich die spezifische Betriebssituation und die Bedingungen am konkreten Arbeitsplatz zu berücksichtigen und oftmals wesentlich entscheidender als die rein theoretische Leistungsfähigkeit der Arbeitnehmer (vgl. Wurm 2006, S. 43). So zeigt sich häufig eine Leistungsabnahme der älteren Mitarbeiter bei Aufgaben mit Zeitdruck, ohne Tätigkeitsspielraum und ohne Lernangebote (vgl. Warr 1998; Jasper/Fitzner 2000). Weitere Ursachen für schlechtere Arbeitsproduktivität im Alter können in zu geringer Beachtung und Wertschätzung, persönlichen Konflikten mit Vorgesetzten oder Kollegen, starkem Stress und fehlender Unterstützung liegen. Ein Abfall der Leistung als Resultat einer defizitären Arbeits- und Organisationsgestaltung kann bspw. verhindert werden durch eine altersgerechte und ergonomische Arbeitsplatzgestaltung, eine flexible Arbeitsorganisation, die Stress und Monotonie reduziert sowie eine dem Alter und individuellen Verlangen angemessene Entwicklungsmöglichkeit. Da die in der Gesellschaft und im Unternehmen verbreiteten Haltungen und Erwartungen in Bezug auf das Alter(n) eine weitere zentrale Rolle bei der tatsächlich erbrachten Arbeitsleistung spielen, ist es ebenso essentiell, eine Unternehmenskultur zu schaffen, die die spezifischen Bedürfnisse und Besonderheiten älterer Mitarbeiter versteht und respektiert. Dabei helfen können z.B. eine klare interne Kommunikation der Potenziale Älterer, eine gezielte Schulung der Führungskräfte im Umgang mit den älteren Mitarbeitern sowie die Förderung der Arbeit in altersgemischten Teams (vgl. Voelpel et al. 2007, S. 104ff.). Zum Schluß sei noch auf den Zusammenhang zwischen der beruflichen Leistungsfähigkeit und dem persönlichen Lebensstil und Gesundheitsverhalten im Prozess des Alterns hingewiesen. In einer finnischen Längsschnittstudie (vgl. Ilmarinen et al. 1997) sowie im Alterssurvey 2002 (vgl. Wurm 2006, S. 39ff.) konnte gezeigt werden, dass durch gesundheitsbegünstigende Verhaltensweisen wie gesunde Ernährung und ausreichende Bewegung Alterungsprozesse

verlangsamt sowie die Aufrechterhaltung der Arbeitsfähigkeit deutlich verstärkt werden können.

Die vielfältigen Möglichkeiten seitens des betrieblichen Personalmanagements, dem demographischen Wandel zu begegnen und die Produktivität einer alternden Belegschaft zu unterstützen, werden in Kapitel 5 dargelegt und im empirischen Teil dieser Arbeit hinsichtlich ihrer derzeitigen und zukünftigen Praxisrelevanz untersucht.

3.9 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Eine Vielzahl an empirischen Studien zeigt, dass die tatsächliche und angenommene Leistungsfähigkeit im Alter zumeist stark voneinander abweichen:

- Der Arbeitsalltag wird bislang durch eine generell *vorherrschende negative Einstellung und Erwartungshaltung gegenüber älteren Arbeitnehmern* beeinflusst. Vorurteile wie z.B. dass jüngere Mitarbeiter leistungsfähiger, lernbereiter und qualifizierter sind, sind weit verbreitet und bestimmen oftmals die alltäglichen Interaktionen zwischen Jung und Alt und können letztlich zu Ausgrenzungen und Diskriminierungen am Arbeitsplatz führen.
- Tatsächlich ist Altern jedoch keineswegs ein eindimensionaler und einseitig gerichteter Prozeß der Veränderung. Mit dem Alter gehen *sowohl positive als auch negative Veränderungen* einher. Generell kann der Prozess des Alterns *interindividuell sehr unterschiedlich* ausgeprägt sein, zu verschiedenen Zeitpunkten beginnen und unterschiedlich rasch verlaufen. Die Leistungsdifferenzen innerhalb der Altersgruppen sind oftmals deutlich größer als die zwischen den Altersgruppen. Insbesondere innerhalb der Gruppe der älteren Arbeitnehmer ist eine große Variation zu beobachten.
- In Bezug auf die *tatsächliche Arbeitsleistung* hat sich gezeigt, dass es *keine signifikanten Unterschiede* zwischen älteren und jüngeren Arbeitnehmern gibt. Eine Ursache dafür ist, dass weniger die Einschränkung einer einzelnen Kompetenz, sondern vor allem das gesamte Kompetenzprofil für die Beschäftigungsfähigkeit entscheidend ist. Beispielsweise kann die Leistungsverminderung in einem Bereich durch die stärkere Inanspruchnahme einer anderen Funktionalität ausgeglichen werden. Zusätzlich gibt es vielfältige

Kompensationsmöglichkeiten wie z.B. die Verwendung von medizinischen Hilfsmitteln oder eine ergonomische Arbeitsplatzgestaltung. Und schließlich können altersbedingte Einbußen durch ein gezieltes Training und gesundheitsfördernde Lebenseinstellungen verzögert.

Obwohl die Gruppe der Älteren sehr heterogen ist, wurden in den vergangenen Jahren ältere Arbeitnehmer jedoch nahezu gleich behandelt. Sie wurden bewusst vom betrieblichen Personalmanagement vernachlässigt und waren im Vergleich zu jüngeren verstärkt vom Personalabbau betroffen. Vor dem Hintergrund des Demographischen Wandels wird seitens der Unternehmen jedoch eine Personalpolitik gefordert, die die Potenziale der Älteren erkennt und altersspezifische Einschränkungen und Bedürfnisse bei der Gestaltung von Arbeitsplätzen berücksichtigt. Ziel der empirischen Arbeit ist es, die in den Unternehmen bereits heute durchgeführten sowie zukünftig geplanten Maßnahmen des Personalmanagements zu identifizieren und den Zusammenhang mit der bei den Personalverantwortlichen vorherrschenden Erwartungshaltung gegenüber der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer zu ergründen.

B. Die Situation älterer Arbeitnehmer auf dem Arbeitsmarkt

Anfang der 80er Jahre entstanden Arbeitsmarktprobleme, weil die geburtenstarken Jahrgänge um 1964 auf den Arbeitsmarkt drängten und die Jugendarbeitslosigkeit zeitweilig höher war als die allgemeine Arbeitslosenquote (vgl. Hinrichs/ Giebel-Felten 2002, S. 21). Politische Strategie war es daher, ältere Arbeitnehmer möglichst früh in den Ruhestand zu schicken, um freie Arbeitsplätze zu schaffen und die Beschäftigungschancen der Jüngeren zu verbessern. Im Rahmen der Diskussion um die demographische Entwicklung wurden jedoch die negativen Folgen des Ausfalls produktiver Tätigkeit von Älteren für die Sozialen Sicherungssysteme, die gesamtwirtschaftliche Wertschöpfung und die internationale Wettbewerbsfähigkeit der deutschen Wirtschaft deutlich (vgl. Börsch-Supan 2007, S. 201ff.). Im März 2001 wurde schließlich unter der Überschrift „Verbesserung der Beschäftigungsaussichten älterer Arbeitnehmer“ ein Paradigmenwechsel eingeleitet (ebenda). Um die Erwerbsbeteiligung der älteren Bevölkerung wieder zu erhöhen, wurden vielfältige Veränderungen der gesetzlichen und tariflichen Regelungen vorgenommen und zahlreiche Programme und Initiativen zur Förderung der Beschäftigung Älterer initiiert. Auch in der betrieblichen Realität ist seit kurzem ein Wandel im Umgang mit dem Alter und dem Prozess des Alterns erkennbar. Während in Kapitel 4 auf die arbeitsmarktpolitischen Besonderheiten und aktuellen Initiativen in Bezug auf ältere Arbeitnehmer eingegangen wird, liefert Kapitel 5 einen umfassenden Überblick über die Möglichkeiten zum demographieorientierten Personalmanagement im Unternehmen selbst.

4. Rechtlich-institutionelle Besonderheiten älterer Arbeitnehmer

Die in der Politik geschaffenen gesetzlichen und institutionellen Rahmenbedingungen haben einen entscheidenden Einfluss auf den Arbeitsmarkt und das Verhalten von Arbeitgeber und Arbeitnehmer (vgl. Bertelsmann Stiftung 2005, S. 46ff.; Gruber 2007; Arnds/Bonin 2003, S. 131ff.). Denn aus Sicht der Arbeitgeber spielt das Kosten-Nutzen-Verhältnis der Arbeitnehmer eine zentrale Rolle bei der Entscheidung über Neueinstellung bzw. Weiterbeschäftigung: Die Kosten der Beschäftigung – insbesondere Bruttolöhne, Lohnnebenkosten und Einstellungs- bzw. Entlassungskosten – dürfen nicht höher liegen als die

Arbeitsproduktivität, welche sowohl vom individuellen Humankapital auch von der jeweiligen Arbeitsorganisation und dem betrieblichen Personaleinsatz abhängt (vgl. Günther 2008, S. 49). Dabei wird die Beurteilung der Kosten-Nutzen-Relation jedoch nicht nur von objektiven Informationen, sondern stets auch durch subjektive Einschätzungen determiniert.

Zum besseren Verständnis der rechtlichen Situation älterer Arbeitnehmer in Deutschland sowie von personalpolitischen Entscheidungen seitens der Unternehmen soll das vorliegende Kapitel einen Überblick über die gesetzlichen Neuregelungen, aktuellen Förderprogramme der Bundesagentur für Arbeit und Initiativen sonstiger Träger geben.

4.1 Gesetzliche und tarifliche Regelungen

Ziel der aktuellen Arbeitsmarktpolitik ist es, die Erwerbstätigenquoten älterer Arbeitnehmer zu erhöhen und deren Beschäftigungsfähigkeit zu erhalten. So wurden in den letzten Jahren – im Rahmen der so genannten Agenda 2010 – zahlreiche gesetzliche Regelungen geändert, um die Anreize für ein frühes Ausscheiden aus dem Arbeitsleben abzubauen.

4.1.1 Kündigungsschutz

Ein „höherer Kündigungsschutz“ wird häufig von Unternehmen als Einstellungshemmnis für ältere Bewerber genannt (Boockmann/Zwick 2004, S. 54). Es gelten jedoch zunächst für Ältere keine spezifischen gesetzlichen Kündigungsschutzregelungen. Indirekt werden Ältere aber sowohl in der im Bürgerlichen Gesetzbuch (BGB) verankerten Regelung zur Kündigung als auch im Kündigungsschutzgesetz (KSchG) bevorzugt behandelt: Im BGB sind die gesetzlichen Kündigungsfristen geregelt (vgl. <http://bundesrecht.juris.de>). Es enthält zwar keinen expliziten Verweis auf das Alter der Beschäftigten, macht aber Kündigungsfristen von der Dauer der Betriebszugehörigkeit abhängig (§ 622 Abs. 2). Diese steigen ab der Vollendung des 25. Lebensjahres von einem Monat für mindestens zwei Jahre Beschäftigte auf bis zu sieben Monate für Personen, die dem Betrieb seit über 20 Jahren angehören. Da nur ältere Beschäftigte solch lange Erwerbsbiografien im Betrieb aufweisen können, sind sie implizit von dieser

Regelung begünstigt. Im Gegensatz zum BGB werden im KSchG Kündigungen aus betriebsbedingten Gründen geregelt (vgl. <http://bundesrecht.juris.de>): Kommen bei einer betriebsbedingten Kündigung mehrere Arbeitnehmer in Betracht, die nach der bisher ausgeübten Tätigkeit untereinander vergleichbar sind, so hat eine Auswahl nach sozialen Gesichtspunkten zu erfolgen und zwar in dem Sinne, dass der Arbeitgeber zunächst auf die Entlassung langjährig Beschäftigter, Älterer und schwerbehinderter Arbeitnehmer, sowie solcher mit Unterhaltspflichten verzichten muss (§ 1 KSchG). Ausnahme ist, wenn die Weiterbeschäftigung der z.B. jüngeren Arbeitnehmer aufgrund ihrer besonderen Kenntnisse und Fähigkeiten oder zur Erhaltung einer ausgewogenen Personalstruktur im berechtigten betrieblichen Interesse liegt. Das KSchG gilt allerdings nur für Unternehmen, die mehr als zehn Arbeitnehmer – abgesehen von Auszubildenden, mithelfenden Familienangehörigen und dem Arbeitgeber selbst – beschäftigen. Kleinere Betriebe fallen daher nicht in den Geltungsbereich dieses Gesetzes (§ 23 Abs. 1 KSchG). Abweichend von den gesetzlichen Kündigungsfristen haben die Tarifpartner die Möglichkeit, besondere Regelungen zum Kündigungsschutz in Tarifverträgen und Betriebsvereinbarungen festzulegen. Häufig wird – je nach Branche und Region individuell – ab einem bestimmten Lebensalter und einer bestimmten Betriebszugehörigkeitsdauer die ordentliche Kündigung ausgeschlossen. Kündigungen sind dann nur noch mit besonderem Grund möglich (vgl. Bispinck 2006, S. 137ff.).

Letztlich stellt sich die Frage, inwiefern die gesetzlichen und tarifvertraglichen Kündigungsregelungen zwar einerseits die Weiterbeschäftigung von älteren Arbeitskräften begünstigen und ihre Freisetzung verhindern, andererseits aber die Neueinstellung älterer Arbeitnehmer hemmen. Die Frage kann zu diesem Zeitpunkt nicht abschließend beantwortet werden, da empirische Studien zu diesem Thema zu unterschiedlichen Ergebnissen kommen (vgl. Arnds/Bonin 2003, S. 147; Bonin 2004, S. 11).

4.1.2 Senioritätsentlohnung

In Bezug auf das Entgelt, d.h. die vertraglich vereinbarte Vergütung der Arbeitsleistung, gibt es einige altersabhängige Faktoren, wie bspw. Dienstalterzulagen, Familienzuschläge, Treueprämien oder eine höhere

Entlohnung aufgrund von Berufserfahrung (vgl. Schramhauser 1995, S. 129). In vielen Tarifverträgen – vor allem des öffentlichen Dienstes – sind das Alter und/oder die Berufszugehörigkeit für die Höhe der Vergütung maßgebend. Häufig wird eine Rückstufung von Arbeitnehmern älter als 50 Jahre und mit mehr als zehn Jahren Betriebszugehörigkeit ausgeschlossen (vgl. Bispinck 2006, S. 139ff.). Diese Art der Verdienstsicherung kann z.B. bei einem Arbeitsplatzwechsel aus gesundheitlichen Gründen, Altersgründen, wegen verminderter Leistungsfähigkeit oder aus betriebsorganisatorischen Gründen greifen (ebenda, S. 142f.).

Da für Unternehmen die Entlohnung als Kostenfaktor bei der Einstellung und Weiterbeschäftigung von Mitarbeitern eine entscheidende Rolle spielt, könnte sich ein mit dem Alter automatisch zunehmender Lohn als Nachteil für die Älteren erweisen (vgl. Günther 2008, S. 49). Wissenschaftliche Untersuchungen der tatsächlichen Entwicklung des Einkommens mit dem Alter und in Abhängigkeit von der Dauer der Betriebszugehörigkeit kommen zu sehr unterschiedlichen Ergebnissen (vgl. George 2000, S. 34ff.; Schasse/Vatthauer 1990, S. 99ff.; Schasse 1991, S. 12f., Abraham/Farber 1987; Altonji/Shakotko 1987). Einigkeit besteht weitestgehend darin, dass Senioritätsentlohnung in Deutschland beobachtet werden kann, die Einkommenszuwächse allerdings mit zunehmendem Alter und steigender Betriebszugehörigkeitsdauer immer kleiner werden. In einigen Studien konnte für die letzten Arbeitsjahre sogar eine negative Entwicklung der Lohnkurve festgestellt werden (vgl. George 2000, S. 34ff.; Winkler 2004, S. 227; Wuttke 2003, S. 28; Schasse 1991, S. 119).

4.1.3 Regelungen des Rentenzugangs

Anfang des Jahres 2006 wurde die Arbeitszeit gesetzlich verlängert und das Renteneinstiegsalter von 65 auf 67 Jahre erhöht mit dem Ziel, durch die längere Einzahlungs- und kürzere Auszahlungsphase das Soziale System zu stärken und dem anstehenden Fachkräftemangel entgegen zu wirken (vgl. Günther 2008, S. 18). Das reguläre Renteneintrittsalter wird dazu ab 2012 stufenweise um einen Monat pro Jahr bis einschließlich 2023 erhöht. Ab 2024 wird das Renteneintrittsalter dann jährlich um zwei Monate auf 67 Jahre bis zum Jahr 2029 erhöht. Personen, die 1946 geboren wurden, sind demnach die letzten, die abschlagsfrei mit dem 65. Lebensjahr die Altersrente beziehen können. Eine

vorzeitige Inanspruchnahme der Altersrente wegen Arbeitslosigkeit oder nach einer Altersteilzeit ist zukünftig frühestens ab 63 Jahren möglich, jedoch nur nach einer bestimmten Mindestversicherungsdauer und mit Abschlägen bei der Rentenhöhe von bis zu 14,4 Prozent. Ein früherer Zeitpunkt des Rentenbezugs ist nur noch in Ausnahmefällen (z.B. Schwerbehinderung) schon ab 60 bzw. 62 Jahren möglich (vgl. www.bmas.bund.de). Durch diese gesetzliche Änderung des Rentenzugangs soll das Arbeitskräftepotenzial älterer Erwerbspersonen besser und länger genutzt werden. Bei den Unternehmen soll die Bereitschaft zur Weiterbeschäftigung und Wiedereinstellung Älterer erhöht werden, bei den Arbeitnehmern selbst soll eine höhere Suchintensität bei Arbeitslosigkeit bewirkt werden (vgl. BMWT 2006, S. 42). Geschieht dies allerdings nicht, so besteht die Gefahr, dass durch die Gesetzesänderung für viele ältere Arbeitnehmer lediglich die Zeit der Altersarbeitslosigkeit verlängert wird (vgl. BDA 2006, S. 4; BMFSFJ 2005, S. 49).

4.1.4 58er-Regelung und Dauer des Arbeitslosengeldbezuges

Die *58er-Regelung* wurde bereits Mitte der 80er Jahre eingeführt und besagte, dass bis Ende 2007 ältere Arbeitslose nach § 428 SGB III und § 65 Abs. 1 S. 1 SGB III unter vereinfachten Bedingungen Arbeitslosengeld I und II beziehen konnten (vgl. Günther 2008, S. 17). D.h. Arbeitslose ab 58 Jahren mussten dem Arbeitsmarkt nicht mehr zur Verfügung stehen, um ihren Anspruch auf Arbeitslosengeld (ALG) geltend zu machen, wenn sie zum frühestmöglichen Zeitpunkt eine abschlagsfreie Rente beantragt hatten. Die Regelung wurde von der Bundesregierung verabschiedet, um ältere Arbeitslosengeldbezieher, die nur geringe Chancen auf eine Vermittlung haben, von der Liste der Meldeverpflichtungen zu befreien und sie zugleich auch aus der Arbeitslosenstatistik zu streichen (ebenda). Es hat sich jedoch gezeigt, dass zwischen der Bezugsdauer des Arbeitslosengeldes und der Dauer der Arbeitslosigkeit ein positiver Zusammenhang besteht (vgl. Hunt 1995, Fitzenberger/Wilke 2004 sowie Fallick 1991 zitiert in Frosch 2006, S. 3ff.). Da sich die Möglichkeit der „Frührente“ negativ auf die Bereitschaft der Älteren zur Arbeitssuche nach Beschäftigungsverlust auswirkt und dadurch der Reintegration der Älteren in den Arbeitsmarkt eher im Wege steht, hat die Bundesregierung

beschlossen, die von vornherein zeitlich befristete Regelung zum Jahreswechsel 2007/2008 auslaufen zu lassen. Seit dem 01. Januar 2008 müssen Langzeitarbeitslose ab 58 Jahren nun zur finanziellen Unterstützung Frührente statt Arbeitslosengeld II beantragen – und Abschläge bis zu 18 Prozent hinnehmen (vgl. Pilath 2007). Nach dem 63. Lebensjahr können die Betroffenen sogar von den Leistungsträgern dazu gezwungen werden, gegen ihren Willen vorzeitig in eine mit Abschlägen versehene Rente zu gehen (§ 12a SGB II neu, „Zwangsverrentung“). Um zu verhindern, dass Bezieher von ALG II bereits mit 60 Jahren in Frührente mit lebenslangen Abschlägen geschickt werden können, wurde am 1. März 2008 rückwirkend zum 1. Januar 2008 der Bezug von Arbeitslosengeld I verlängert (§ 127 SGB III): Demnach bekommen Arbeitslose ab einem Alter von 50 Jahren 15 Monate, ab 55 Jahren 18 Monate und ab 58 Jahren 24 Monate lang Arbeitslosengeld I. Somit wurde die seit 2006 geltende Bezugsdauer des Arbeitslosengeldes I wieder korrigiert. Bislang konnten Arbeitslose 12 Monate, über 55-Jährige dagegen bis zu 18 Monate lang ALG I beziehen. Voraussetzung der Neuregelung des Arbeitslosengeldbezugs ab 2008 ist, dass der 50-Jährige vor seiner Arbeitslosigkeit mindestens 30 Monate in die Arbeitslosenversicherung eingezahlt hat. Ab 55 Jahren sind 36 Monate dieser „Vorversicherungszeit“ notwendig, ab 58 sogar 48 Monate. Erfolgt die Beendigung eines Arbeitsverhältnisses mit Einverständnis des Arbeitnehmers, so wird durch das Arbeitsamt eine Sperrzeit für den Anspruch auf Zahlung von Arbeitslosengeld verhängt (vgl. George 2000, S. 131f.). Werden Abfindungen gezahlt, werden nach § 143a SGB III generell Sperrzeiten verhängt.

Nach § 147a SGB III mussten bis Anfang 2006 Unternehmen, die langjährig beschäftigte Mitarbeiter nach Vollendung des 56. Lebensjahres entlassen hatten, der Bundesagentur für Arbeit unter Umständen einen Teil des gezahlten Arbeitslosengeldes erstatten (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2006, S. 3). Diese Erstattungspflicht war allerdings ausgeschlossen, wenn eine sozial gerechtfertigte Kündigung vorlag oder der Betrieb weniger als 20 Arbeitnehmer verzeichnete und kam daher und wegen vieler weiterer Ausnahmeregelungen tatsächlich nur selten zur Anwendung (vgl. Günther 2008, S. 19). So wurde beschlossen, dass diese „Bestrafungsmöglichkeit“ für Arbeitgeber vollends gestrichen wird. Eine bis 2010 vereinbarte Übergangsregelung besagt, dass Arbeitgeber nach § 147a SGB III zur Erstattung des Arbeitslosengeldes verpflichtet werden können, wenn sich

ein älterer langfristig beschäftigter Arbeitnehmer, der bereits vor dem 1. Februar 2006 Arbeitslosengeld bezogen hat und zuletzt erneut mindestens zwei Jahre versicherungspflichtig beim selben Arbeitgeber oder bei einem Konzernunternehmen beschäftigt war, arbeitslos meldet und Arbeitslosengeld bezieht (vgl. Rechtsgrundlagen der BAfA, www.arbeitsagentur.de).

4.1.5 Steuerfreibetrag bei Abfindungen

Die Freisetzung von Arbeitnehmern ist häufig mit der Zahlung von tariflich vereinbarten Abfindungen verbunden. Die Höhe der Zahlung ist dabei meist nach Lebensalter und Betriebszugehörigkeitsdauer gestaffelt (vgl. Bispinck 2006, S. 145f.). Bis 2005 galten bei der Zahlung von Abfindungen Steuerfreibeträge von mindestens 7.200 Euro, bei älteren Arbeitnehmern sogar bis zu 11.000 Euro. Der Arbeitnehmer musste demnach erst für darüber liegende Beträge eine Einkommenssteuer zahlen. Durch Zunahme dieser Steuerfreibeträge mit dem Alter und der Dauer der Betriebszugehörigkeit bestand bislang ein finanzieller Anreiz für Auflösungsverträge mit älteren Mitarbeitern. Denn aufgrund dieser Regelung musste der Arbeitgeber älteren Mitarbeitern im Vergleich zu jüngeren eine geringere Abfindung zahlen, damit bei den Gekündigten selbst jeweils der gleiche Nettobetrag ankommt (vgl. George 2000, S. 131; OECD 2005, S. 117ff.).

Ab dem 01.01.2006 ist dieser Steuerfreibetrag weggefallen. Abfindungen, die seitdem vereinbart werden, sind damit wie ganz gewöhnliches Arbeitseinkommen voll zu versteuern. Für Abfindungsansprüche, die vor dem 01.01.2006 entstanden sind und die der Arbeitnehmer bis zum 31.12.2008 erhalten sollte, galt allerdings noch der alte Steuerfreibetrag.

4.1.6 Altersteilzeit

Die *Altersteilzeit* wurde in erster Form vor etwa 20 Jahren eingeführt und sollte älteren Mitarbeitern einen flexiblen und gleitenden Übergang in den Ruhestand ermöglichen und die Beschäftigungschancen Jüngerer durch frei werdende Arbeitsplätze verbessern (vgl. Hörder et al. 2003, S. 48ff.). Der Arbeitnehmer kann nach dieser Regelung ab dem vollendeten 55. Lebensjahr seine bisherige wöchentliche Arbeitszeit um die Hälfte vermindern, muss allerdings weiterhin

sozialversicherungspflichtig bleiben. Der Arbeitgeber bezahlt entsprechend die Hälfte des bisherigen Einkommens weiter. Die Bundesagentur für Arbeit stockt für einen Zeitraum von 6 Jahren bzw. maximal bis zum Rentenanspruch auf 70 Prozent auf und übernimmt die Beiträge zur Rentenversicherung, wenn der freigewordene Arbeitsplatz durch einen zuvor Arbeitslosen wiederbesetzt oder ein Auszubildender nach Abschluss der Berufsausbildung übernommen wird. Häufig erhöht der Arbeitgeber das Arbeitsentgelt noch weiter bis auf 85 oder 90 Prozent des früheren Lohns. Entsprechende Regelungen finden sich in vielen Tarifverträgen (vgl. Bispinck 2006, S. 147).

Altersteilzeitarbeit ist für ältere Arbeitnehmer eine Möglichkeit, ihre Arbeitszeit im Einvernehmen mit dem Arbeitgeber zu verringern. Das Modell beruht auf freiwilliger Absprache zwischen Arbeitnehmer und Arbeitgeber – ein Rechtsanspruch auf Altersteilzeit besteht laut Gesetz nicht (ebenda).

Die Bilanz dieser Regelung verdeutlicht, dass das Interesse an Altersteilzeit kontinuierlich zugenommen hat. Im Jahr 2007 haben schließlich mehr als 100.000 Personen die Möglichkeit eines vorzeitigen Ruhestandes in Anspruch genommen. Dies kostete den Beitragszahler 1,3 Milliarden Euro. In mehr als 90 Prozent der Fälle wurde – anders als ursprünglich geplant – das so genannte „Blockmodell“ der Altersteilzeit (vgl. Hörder et al. 2003, S. 49) praktiziert, welches als Form der Frühverrentung wirkt: Zunächst bleibt die Arbeitszeit ungekürzt, d.h. der Arbeitnehmer arbeitet bis zu drei Jahre vollzeit weiter. Danach erfolgt die Freistellung des Arbeitnehmers, sodass der Arbeitnehmer letztlich bis zu drei Jahre vor der eigentlichen Rente in den Ruhestand geht. Über die Gesamtdauer dieses Modells ergibt sich dann eine Halbierung der Arbeitszeit (vgl. Bispinck 2006, S. 147). Ein gleitender Übergang in den Ruhestand – so das eigentliche Ziel der Maßnahme – findet nicht statt. Unternehmen nutzen dieses staatlich subventionierte Modell besonders gerne, um ihren durch Rationalisierungseffekte entstehenden Personalüberhang abzubauen. Da die Altersteilzeit in dieser Form kein Instrument für, sondern eher gegen die Beschäftigung Älterer ist, hat der Gesetzgeber beschlossen, dass die Förderung des Arbeitgebers durch die Bundesagentur für Arbeit zum 31.12.2009 ausläuft (vgl. Kerschbaumer et al. 2008, S. 267).

4.1.7 Erleichterte befristete Tätigkeit

Von 2003 bis 2006 bestand die Möglichkeit für Unternehmen, mit Arbeitnehmern ab 52 Jahren *befristete Arbeitsverträge* ohne Vorliegen eines sachlichen Befristungsgrundes abzuschließen (§ 14 Absatz 3 Teilzeit- und Befristungsgesetz [TzBfG]). Durch die Reduktion des Risikos der Einstellung eines Älteren sollte die Beschäftigung älterer Arbeitnehmer gefördert werden (vgl. Hörder et al. 2003, S. 44). Nach einem Urteil des Europäischen Gerichtshofs (EuGH) wurde jedoch im April 2006 die sachgrundlose Befristung von Arbeitsverträgen allein wegen des Alters als unzulässig erklärt, da sie gegen den Gleichheitsgrundsatz verstößt. Seitdem ist Voraussetzung, dass der ältere Arbeitnehmer unmittelbar vor Beginn des befristeten Arbeitsverhältnisses mindestens vier Monate beschäftigungslos gewesen ist, Transferkurzarbeitergeld bezogen hat oder an bestimmten arbeitsmarktpolitischen Maßnahmen teilgenommen hat. Die maximale Befristungsdauer bei demselben Arbeitgeber beträgt fünf Jahre. Innerhalb dieses Zeitraums kann der Arbeitsvertrag mehrfach verlängert werden (vgl. BMAS 2006, S. 193; Günther 2008, S. 20).

Die Wirkung der Maßnahme und insbesondere der Neuregelung von 2006 lässt sich nur schwer abschätzen. Die Evaluation der Maßnahme im Auftrag des Deutschen Bundestages bezieht sich auf den Zeitraum 2002 bis 2004. Die Ergebnisse aus dieser quantitativen Analyse zeigen, dass sich der Anteil der befristet beschäftigten Arbeitnehmer im Alter von 52 und 53 Jahren im Vergleich zu den befristet beschäftigten 50- und 51-Jährigen zwischen April 2002 und März 2004 nicht signifikant erhöht hat (vgl. Die Bundesregierung 2006a, S. 129). Das deutet darauf hin, dass durch die Maßnahme die Beschäftigungssituation der über 52-Jährigen bislang nicht verbessert werden konnte. Im Frühjahr 2005 und 2006 wurden jeweils knapp 1.800 repräsentative Arbeitgeber mit mindestens einem sozialversicherungspflichtig Beschäftigten befragt. Daraus wurde deutlich, dass der Bekanntheitsgrad der Möglichkeit einer erleichterten Befristung für Ältere gering ist. Auch gingen laut den Ergebnissen nur wenige der befragten Arbeitgeber davon aus, zukünftig in ihrem Betrieb verstärkt Ältere befristet einstellen zu wollen (ebenda, S. 194).

4.1.8 Das Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz

Bereits vor 10 Jahren ist das *Allgemeine Gleichbehandlungsgesetz* (AGG) in Kraft getreten, mit dem Ziel, jegliche Art an altersbezogenen Benachteiligungen zu verhindern bzw. zu beseitigen. In der Arbeitswelt sollen so ältere, aber auch jüngere Arbeitnehmer, beim Einstellungsverfahren und auch im laufenden Arbeitsverhältnis vor Diskriminationen geschützt werden. Beispielsweise verbietet das AGG die Festsetzung eines Höchstalters bei der Anwerbung von Personal (vgl. Europäische Kommission 2000, S. 7; Kerschbaumer et al. 2008, S. 211ff.). Konkrete Altersvorstellungen wie z.B. „*Sie sind zwischen 20 und 30 Jahre alt*“ sind in Stellenausschreibungen daher nicht erlaubt. Eine unterschiedliche Behandlung wegen des Alters ist allerdings zulässig, wenn altersabhängige Fähigkeiten wie z.B. die „höhere Belastbarkeit“ jüngerer Arbeitnehmer oder die „längere Lebens- und Berufserfahrung“ älterer für die Ausübung der Tätigkeit eine entscheidende Voraussetzung darstellen (§ 1 AGG, vgl. Bundesagentur für Arbeit o.D., o.S.).

4.2 Beschäftigungsfördernde bzw. -erhaltende Maßnahmen der Bundesagentur für Arbeit

Die Arbeitsmarktpolitik der Bundesregierung orientiert sich am Grundsatz „Fördern und Fordern“ (vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2006, S. 64). Demnach hat die Bundesagentur für Arbeit in den letzten Jahren mit den Hartz-Reformen eine Reihe an Fördermaßnahmen zur Erleichterung des Wiedereinstiegs von älteren Arbeitslosen und zum Abbau von Anreizen für das vorzeitige Ausscheiden aus dem Erwerbsleben initiiert. Mittlerweile bestehen sowohl für Arbeitgeber als auch für die älteren Arbeitnehmer selbst verschiedene Möglichkeiten und teils finanzielle Hilfsangebote, die Nachfrage und Beschäftigung Älterer zu erhöhen. Im Folgenden werden die zentralen Maßnahmen dieser (pro-)aktiven Arbeitsmarktpolitik und ihre Voraussetzungen dargestellt sowie ihre praktische Bedeutung erörtert. Vorweg sei allerdings angemerkt, dass die Fördermöglichkeiten noch nicht lange genug existieren, um eindeutig klären zu können, inwieweit sie zu einer tatsächlichen Eingliederung und nachhaltigen Integration von älteren Arbeitnehmern in den Arbeitsmarkt beitragen. Auch die Anzahl an Teilnehmern einer Maßnahme kann noch nichts über die Wirkung dieser Maßnahme aussagen.

4.2.1 Entgeltsicherung (§ 421j SGB III)

Die Anfang 2003 eingeführte und bis zum 1. Januar 2010 *befristete Entgeltsicherung* (§ 421j SGB III) soll den Anreiz für ältere Arbeitslose bzw. von der Arbeitslosigkeit bedrohte Arbeitnehmer erhöhen, auch eine niedriger entlohnte, versicherungspflichtige Beschäftigung anzunehmen (vgl. Günther 2008, S. 18; Hörder et al. 2003, S. 53). Arbeitslose, die älter als 50 Jahre sind, erhalten zwei Jahre lang einen Zuschuss zum Arbeitsentgelt, wenn sie eine Erwerbstätigkeit annehmen, für die sie mindestens 50 Euro monatlich niedriger entlohnt werden als bei ihrem letzten Arbeitgeber. Auf Antrag des Arbeitnehmers zahlt die Bundesagentur für Arbeit dann im ersten Jahr 50 Prozent und im zweiten Jahr 30 Prozent der Differenz zwischen neuem und altem Lohn. Zudem wird dem Beschäftigten in dieser Zeit ein Beitrag zur gesetzlichen Rentenversicherung – derzeit 19,5 Prozent des monatlichen sozialversicherungspflichtigen Arbeitsentgeltes – gezahlt (ebenda). Die Entgeltsicherung wird für die Dauer des Anspruchs auf Arbeitslosengeld gewährt. Voraussetzung ist, dass ein Restanspruch auf Arbeitslosengeld I von mindestens 120 Tagen besteht. Ziel der Entgeltsicherung ist, die Arbeitsnachfrage auszuweiten und die Arbeitslosigkeit Älterer zu reduzieren (vgl. Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2006, S. 188ff; Bundesagentur für Arbeit 2008c). Die Maßnahme wurde 2003 nur von 4.700 Personen in Anspruch genommen, 2004 waren es 6.400 und 2005 insgesamt 5.300 Neuzugänge (vgl. Die Bundesregierung 2006, S. 182; Bundesministerium für Arbeit und Soziales 2006, S. 190; Forschungsverbund 2006, S. 156). Gründe für die relativ geringe Nutzung liegen in dem geringen Bekanntheitsgrad dieser Maßnahme bei den Adressaten und dem restriktiven Umgang seitens der Vermittlungsagenturen (ebenda, S.184). Die Ergebnisse einer Befragung von 300 Geförderten zwischen Ende 2004 und Anfang 2005 deuten weiterhin darauf hin, dass ältere Arbeitnehmer Probleme mit einer niedrigeren Entlohnung haben. Knapp die Hälfte der Befragten gaben an, dass eine schlechter bezahlte Arbeit zum Beginn der Arbeitsuche für sie nicht in Frage kam (47,5%, vgl. BMAS 2006, S. 192).

4.2.2 Eingliederungszuschuss für Ältere (§ 421f SGB III)

Zur Verstärkung der Integration förderungsbedürftiger Arbeitnehmer – darunter fallen neben Älteren (§ 421f SGB III) auch u.a. Personen ohne Berufsabschluss oder Menschen mit körperlichen Einschränkungen (§ 218 SGB III) – können Arbeitgeber einen *zeitlich befristeten Lohnkostenzuschuss* erhalten (vgl. Hörder et al. 2003, S. 31ff.). Voraussetzung von § 421f SGB III ist, dass der ältere Einstellende über 50 Jahre alt und seit mindestens sechs Monaten arbeitslos gemeldet ist. Die Bundesagentur für Arbeit zahlt dann nach eigenem Ermessen dem Betrieb einen Zuschuss von 30 bis 50 Prozent der Lohnkosten. Die Förderung kann 12 bis maximal 36 Monate dauern²⁵, wobei die Höhe des Zuschusses nach jeweils einem Jahr stufenweise um 10 Prozentpunkte abgesenkt wird (vgl. Günther 2008, S. 19). Eingliederungszuschüsse können nach geltendem Recht noch bis zum 31.12.2009 gewährt werden. Wenn das Beschäftigungsverhältnis während des Förderzeitraumes oder einer Nachbeschäftigung²⁶ ohne wichtigen Grund beendet wird, muss der Arbeitgeber den Eingliederungszuschuss teilweise zurückzahlen – dies gilt allerdings nicht für ältere Arbeitnehmer (vgl. BMAS 2006, S. 175ff.).

Zwischen 2000 und 2005 lassen sich deutliche Schwankungen in der Nutzung der Fördermaßnahme erkennen: Während im Jahr 2000 nach § 421f SGB III und § 218 SGB III insgesamt rund 160.000 Förderzugänge verzeichnet wurden, so waren es 2001 nur 140.000, 2002 wieder über 190.000 und im Jahr 2005 nur noch rund 130.000 Eingliederungszuschüsse. Interviews in ausgewählten Agenturen für Arbeit haben ergeben, dass Führungskräfte und Vermittler den Eingliederungszuschüssen eine hohe Bedeutung zuschreiben. Sie werden als sinnvolles Instrument angesehen, weil sie unmittelbar zu einer Integration in ein sozialversicherungspflichtiges Beschäftigungsverhältnis führen (vgl. BMAS 2006). Allerdings führt die Maßnahme nach Ansicht der Vermittler nicht zu zusätzlichen oder vorgezogenen Neueinstellungen (vgl. BMAS 2006, S. 180). In 2005 entfielen von allen Neuzugängen nur 21 Prozent auf die Arbeitsförderung von Arbeitnehmern älter als 50 Jahre. Das sind deutlich weniger als die von der Bundesagentur angestrebten 50.000 bis 70.000 Geförderte pro Jahr. In 2003 waren es immerhin noch 30 Prozent. Damit sind die älteren Arbeitnehmer bei der

²⁵ Die Förderung nach § 218 SGB III ist auf ein Jahr begrenzt

²⁶ Die Nachbeschäftigungszeit entspricht der jeweiligen Förderdauer, maximal jedoch zwölf Monaten

Nutzung dieser Maßnahme deutlich unterrepräsentiert. In quantitativen Wirkungsanalysen wurde die Entwicklung der Beschäftigungschancen von Arbeitslosen unter Berücksichtigung neuer Fördermaßnahmen untersucht. Eine eindeutige Wirkung des Eingliederungszuschusses auf die Wiederbeschäftigungschancen von Älteren konnte dabei nicht ermittelt werden (vgl. BMAS 2006, S. 182).

4.2.3 Eingliederungsgutschein (§ 223 SGB III)

Seit März 2008 existiert der sog. *Eingliederungsgutschein* als weiteres Instrument der Bundesagentur für Arbeit zur speziellen Förderung der Wiedereingliederung von älteren Arbeitslosen in den Arbeitsmarkt (vgl. Kerschbaumer et al. 2008, S. 261f.; Bundesagentur für Arbeits 2008d). Nimmt der ältere Arbeitnehmer eine sozialversicherungspflichtige Beschäftigung auf, die mindestens 15 Wochenstunden umfasst und wird das Arbeitsverhältnis für mindestens ein Jahr begründet, so wird dem neuen Arbeitgeber für den Gutschein 12 Monate lang ein Zuschuss von 30 bis 50 Prozent des Gehalts des neuen Mitarbeiters erbracht. Voraussetzung ist, dass der Arbeitnehmer das 50. Lebensjahr vollendet hat und Anspruch auf Arbeitslosengeld von mindestens zwölf Monaten hat. Ist die Person bereits seit mindestens 12 Monaten arbeitslos, so hat sie einen Rechtsanspruch auf den Eingliederungsgutschein. Ansonsten liegt die Bewilligung des Gutscheins im Ermessen der Bundesagentur für Arbeit. Für Arbeitslose, die seit 12 Monaten arbeitslos sind, beträgt der Zuschuss immer 50 Prozent des Gehalts. Die Arbeitnehmer legen den Eingliederungsgutschein bei ihrer Bewerbung vor. Der Arbeitgeber kann dann aus dem Gutschein erkennen, ob und in welcher Höhe für die Einstellung des Arbeitnehmers ein Zuschuss gezahlt wird.

4.2.4 Förderung der Weiterbildungsmaßnahmen im Betrieb (§ 417 Abs. 1 SGB III)

Durch das 2002 in Kraft getretene Job-AQTIV-Gesetz und seit 2006 laufende Sonderprogramm „Weiterbildung Geringqualifizierter und beschäftigter Älterer in Unternehmen“ (WeGebAU) unterstützt die Bundesagentur für Arbeit gezielt die Weiterbildung Geringqualifizierter und Älterer: Neben Arbeitslosen können auch in

Beschäftigung stehende Personen ab 45 Jahren²⁷ Bildungsgutscheine für zertifizierte Weiterbildungen erhalten (§ 417 Abs. 1 SGB III). Damit werden die Kosten für die Teilnahme an Weiterbildungsmaßnahmen außerhalb des Betriebes erstattet. Voraussetzung ist, dass das Arbeitsentgelt weitergezahlt wird und die vermittelten Kenntnisse und Fertigkeiten am allgemeinen Arbeitsmarkt anerkannt sind – der Erwerb von nur betriebspezifisch verwertbaren Qualifikationen ist ausgeschlossen (vgl. Günther 2008, S. 20). Zugleich kann der Arbeitgeber während der Weiterbildung eines von Arbeitslosigkeit bedrohten Arbeitnehmers einen Zuschuss zum Arbeitsentgelt als Ausgleich für Zeiten ohne Arbeitsleistung erhalten. Der Zuschuss soll Betrieben bis zu 250 Beschäftigten²⁸ die Weiterbildung älterer Arbeitnehmer erleichtern und zielt darauf ab, die Innovationskraft älterer Belegschaften zu erhalten, zu verbessern und qualifikationsbedingte Entlassungen zu verhindern. Diese Förderung ist bis Ende 2010 befristet (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2008b, S. 33).

Nach der Statistik der Bundesagentur für Arbeit wurden in 2006 insgesamt 112.428 Personen im Rahmen von WeGebAU gefördert. Davon standen jedoch nur knapp 2.000 in Beschäftigung, wovon wiederum lediglich 705 älter als 45 Jahre waren (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2006, S. 156). Die Ergebnisse einer im Herbst 2006 durchgeführten repräsentativen Querschnittstudie des Instituts für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (IAB) an rund 14.000 Betrieben und Verwaltungen unterschiedlicher Größe und Branche bestätigen die relativ geringe Resonanz der Maßnahme in der Praxis und weisen auf mögliche Ursachen hin: Nur knapp der Hälfte aller vom IAB befragten Betriebe war die Möglichkeit der Förderung bekannt, davon wiederum hat nur ein Viertel sie bislang auch tatsächlich genutzt. Mehr als die Hälfte der Betriebe, die Erfahrung mit der geförderten Weiterbildung hatten, beurteilen die Maßnahme und ihre Wirkung positiv. Der Großteil an Unternehmen, die die Maßnahme kannten, aber nicht nutzen, nannten als Grund, dass kein betrieblicher Bedarf zur Weiterbildung bestehe (78%). 17 Prozent der Unternehmen führten die Schwierigkeit auf, Mitarbeiter für die Zeit der Weiterbildung freizustellen (vgl. IAB 2007).

²⁷ Bis Mai 2007 galt eine Altersgrenze von 50 Jahren

²⁸ Bis Mai 2007 lag die Grenze bei 100 Beschäftigten

4.3 Sonstige aktuelle Initiativen und Modellprojekte zur Bewältigung der demographischen Herausforderungen

Neben den Maßnahmen der Bundesagentur für Arbeit wurden in den letzten Jahren zahlreiche weitere Initiativen, Modellprojekte und Netzwerke ins Leben gerufen, die insbesondere klein- und mittelständische Unternehmen dabei unterstützen sollen, die demographischen Herausforderungen und Chancen zu meistern (vgl. Brauer/Korge 2009). Zielgruppe der Initiativen sind häufig sowohl Multiplikatoren und Personalverantwortliche der Unternehmen als auch die älteren Arbeitnehmer selbst. Im Rahmen dieser Projekte sollen Erkenntnisse zur demographischen Entwicklung zusammengetragen werden, Unternehmen und Öffentlichkeit für das Thema „Demographischer Wandel und alternde Belegschaften“ sensibilisiert werden sowie gezielte Maßnahmen und Instrumente zur Unterstützung der Unternehmen bei der Gestaltung einer altersgerechten Personalpolitik und zur Verbesserung der Beschäftigungschancen älterer Arbeitnehmer entwickelt und implementiert werden.

Die Durchführung der verschiedenen Programme findet teilweise regional, teilweise bundes- oder landesweit statt. Einige Initiativen befassen sich mit dem Thema sogar auf europäischer Ebene. Der Großteil der Initiativen integriert bei der Umsetzung Unternehmen aus der Region und versucht Betriebe und Bildungsdienstleister ggf. auch Arbeitsförderbetriebe miteinander zu vernetzen. In manchen Projekten werden Handlungsfelder und Maßnahmen für einzelne Branchen oder speziell für die Zielgruppe der älteren Arbeitnehmer identifiziert, andere beschäftigen sich allgemein mit den Veränderungen des Demographischen Wandels auf die gesamte Belegschaft in Unternehmen. Auf Basis der Projektergebnisse werden oftmals Materialien zur Information, praxisnahe Hilfestellungen oder konkrete Instrumente und Werkzeuge zur Unterstützung der Unternehmen geschaffen.

Auf den folgenden Seiten werden exemplarisch sechs aktuelle Initiativen vorgestellt, die sich vorrangig an die Arbeitgeber und Personalverantwortlichen richten. Projekte wie z.B. MiaA, die schwerpunktmäßig eine Einstellungsänderung und höhere Motivation der älteren Arbeitnehmer selbst bewirken wollen, werden an dieser Stelle nicht erörtert. Pro Initiative werden Angaben zu Ziel, Zielgruppe

und Inhalt gemacht. Auch soll ein Eindruck über die Wirkung der dargestellten Maßnahmen geliefert werden.

4.3.1 Perspektive 50plus – Beschäftigungspakte für Ältere in den Regionen

Seit Oktober 2005 fördert das Bundesministerium für Arbeit und Soziales unter dem Dach des Bundesprogramms „Perspektive 50plus - Beschäftigungspakte für Ältere in den Regionen“ 62 innovative Regionalinitiativen zur beruflichen Wiedereingliederung Langzeitarbeitsloser im Alter von 50 bis 64 Jahren. Diese Projekte werden über einen Zeitraum von zwei Jahren bei der eigenverantwortlichen Umsetzung ihrer Ideen fachlich begleitet und finanziell unterstützt. Ziel des regionalen Ansatzes ist es, ältere Arbeitnehmer aus der Hilfsbedürftigkeit herauszuführen, ihre Beschäftigungschancen zu erhöhen, einem vorzeitigen Ausscheiden aus dem Arbeitsleben entgegenzuwirken und die Wiedereingliederung von älteren Arbeitsuchenden zu unterstützen. Auch soll die regionale Vernetzung der an dem Programm beteiligten Akteure wie Unternehmen, Politik und kommunale Einrichtungen verbessert werden (vgl. BMAS 2007, S. 6ff.; Kerschbaumer et al. 2008, S. 53f.).

Die einzelnen Beschäftigungspakte haben entsprechend regionaler Besonderheiten unterschiedliche Strategien zur individuellen Unterstützung und Förderung älterer Langzeitarbeitsloser entwickelt. Diese reichen von altersspezifischen Beratungsangeboten zur Vorbereitung von Existenzgründungen über die Unterstützung von Unternehmen bei der Personalauswahl bis hin zur Förderung altersgemischter Belegschaften in Unternehmen. Auch Beratung und Unterstützung im Bereich der betrieblichen Gesundheitsförderung und der Gestaltung alter(n)sgerechter Arbeitsplätze zählen zum Profil der regionalen Beschäftigungspakte. Arbeitlose Ältere werden von den Beschäftigungspakten durch intensive und individuelle Betreuung aktiviert, stellenbezogen qualifiziert und mit Hilfe von Praktika gezielt auf eine Beschäftigung auf dem allgemeinen Arbeitsmarkt vorbereitet.

Die in den Beschäftigungspakten erworbenen Erfahrungen werden in regelmäßigen Regionaltreffen, bundesweiten Jahrestreffen sowie von einer speziell gebildeten Arbeitsgruppe aus Vertretern der jeweiligen Beschäftigungspakte gesammelt und ausgetauscht. Daraus werden Anregungen

und Hinweise für ähnliche Programminitiativen formuliert und der Allgemeinheit zur Verfügung gestellt. Zusätzlich wird mit Hilfe von regionalen und bundesweiten Evaluationen analysiert, welche Ansätze, Vorgehensweisen, Aktivierungs- und Vermittlungsstrategien einen nachhaltigen Beitrag zur Verbesserung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitsuchender leisten können (vgl. BDA 2006).

Bis Ende Oktober 2007 konnten mit Hilfe der 62 regionalen Beschäftigungspakte mehr als 20.200 Langzeitarbeitslose im Durchschnittsalter von 54 Jahren in den ersten Arbeitsmarkt integriert werden. Rund 81 Prozent der Integrationen erfolgte in sozialversicherungspflichtige Beschäftigungsverhältnisse. Mit mehr als 57 Prozent ist auch der Anteil der unbefristeten Beschäftigungsverhältnisse erfreulich hoch (vgl. BMAS 2007, S. 72).

Das Bundesprogramm hat sich nicht nur in Bezug auf die erzielten Integrationen erfolgreich entwickelt, sondern hat auch wichtige Erkenntnisse über die Zielgruppe der älteren Arbeitnehmer geliefert, Erfolg versprechende Maßnahmen zur Beschäftigungsfähigkeit Älterer identifiziert sowie zum Aufbau und der Weiterentwicklung von Netzwerken und Kooperationen zwischen verschiedenen Akteuren der Arbeitsmarktpolitik beigetragen. Seit 2008 sind insgesamt 194 Arbeitsgemeinschaften und zugelassene kommunale Träger am Bundesprogramm beteiligt. Mit der Fortführung und regionalen Ausweitung der Beschäftigungspakte in den Jahren 2008 bis 2010 und einer Förderung durch den Bund mit rund 275 Millionen Euro wird erwartet, dass 50.000 weitere ältere Langzeitarbeitslose in den allgemeinen Arbeitsmarkt integriert werden können (vgl. BMAS 2007, S. 6ff.).

4.3.2 Erfahrung ist Zukunft

„Erfahrung ist Zukunft“ heißt eine Initiative der Bundesregierung, die sich seit November 2006 den Herausforderungen des Demographischen Wandels stellt. Die Initiative will eine öffentliche Debatte zum Thema anregen und wirbt für ein neues, positiveres Bild des Alters und Alterns. Auf ihrer Internetseite www.erfahrung-ist-zukunft.de will sie in den fünf Handlungsfeldern „Beschäftigung gestalten“, „Existenz gründen“, „Lebenslang lernen“, „Freiwillig engagieren“ und „Gesundheitlich vorsorgen“ aufzeigen, wie der Demographische Wandel positiv gestaltet werden kann. Der Besucher der homepage findet zu jedem der fünf Handlungsfelder detaillierte Informationen, umfangreiches Material zum

herunterladen, tagesaktuelle Artikel und gute Praxisbeispiele. Chats zu aktuellen politischen Themen, Interviews, ein Service-Telefon, ein monatlicher Newsletter, ein elektronischer Kalender, Angebotsfinder, spezielle Themenbeiträge ergänzen dieses Angebot. Ziel ist es, die Aktivitäten, Information und Erfahrungen zum Demographischen Wandel zu bündeln und zu vernetzen und das Thema und die Konsequenzen der gesamten Gesellschaft bewusst zu machen (Die Bundesregierung, o.D.). Informationen zur Wirksamkeit und praktischen Bedeutung der Initiative liegen derzeit noch nicht vor.

4.3.3 Initiative Neue Qualität der Arbeit

Die „Initiative Neue Qualität der Arbeit“ (INQA) ist eine im Jahr 2002 gegründete Gemeinschaftsinitiative aus Bund, Ländern, Sozialpartnern, Sozialversicherungsträgern, Bertelsmann Stiftung, Hans Böckler Stiftung und Unternehmen, welche unter anderem zahlreiche Projekte zur Verbesserung der Arbeitsqualität unter den Herausforderungen des Demographischen Wandels unterstützt und initiiert (vgl. Günther 2008, S. 20). Unter dem gemeinsamen INQA-Dach haben sich diverse Thematische Initiativkreise (TIK) wie z.B. der Themenkreis „30-40-50plus, Älterwerden in Beschäftigung“, „PFIFF – Programm zur Förderung und zum Erhalt intellektueller Fähigkeiten für ältere Arbeitnehmer“ oder „Den Wandel gestalten“ gegründet, mit der Aufgabe, das jeweilige Thema voranzutreiben und Umsetzungsaktivitäten zu organisieren. Da in Unternehmen, aber auch auf Bundes- und Länderebene bereits vielfältige Informationen, Lösungsansätze und Beispiele „Guter Praxis“ für eine demographiegerechte Arbeits- und Personalpolitik existieren, will die Initiative die bereits vorhandenen Wissensbestände bündeln, für die Praxis aufbereiten und zu ihrer raschen Verbreitung beitragen. Darüber hinaus spielt die Netzwerkarbeit eine herausragende Rolle, damit möglichst viele Menschen in ihren individuellen Umfeldern erreicht werden können. Unter dem Leitgedanken „Gemeinsam handeln - jeder in seiner Verantwortung“ verständigen sich die an der Initiative beteiligten Akteure auf Leitvorstellungen und konkretisieren die Ziele gemeinsam. Die Verknüpfung der Ziele mit konkreten Umsetzungsschritten soll abgestimmtes und wirksames Handeln aller Beteiligten erleichtern und für alle transparent machen (vgl. Kerschbaumer et al. 2008, S. 51f.).

4.3.4 mature@eu

Ältere Arbeitnehmer sind besonders im betrieblichen Einstellungsprozess häufig von altersdiskriminierenden Stereotypen und Verhaltensweisen betroffen. Das europäische Projekt "Supporting Employers In Recruiting And Selecting Mature Aged Persons" (mature@eu) will daher europaweit die zu niedrige Erwerbsbeteiligung Älterer am Arbeitsmarkt anheben. Als Pilot konzentriert sich mature@eu auf Unternehmen im Bereich Informations- und Kommunikationstechnologien (IKT), da dieser Sektor durch einen besonders starken „Jugendkult“ gekennzeichnet ist. Kernziel des Projektes ist es, Betriebsräte und Personalverantwortliche zu einer alterssensiblen und -neutralen Personalsuche zu befähigen. Mit einem breitgefächerten Instrumentenkasten und insbesondere der Entwicklung einer e-learning-Plattform werden praktische Hilfen und Lösungsmöglichkeiten zur Entwicklung altersneutraler Rekrutierungsabläufe und zur Unterstützung bei der Überwindung von Vorurteilen und Barrieren gegenüber älteren Arbeitnehmern geliefert. Damit soll erreicht werden, dass die Quote Älterer am Arbeitsmarkt erhöht wird und die Unternehmen auf die Herausforderungen des Demographischen Wandels vorbereitet sind. Das mature@eu Konsortium besteht aus 16 Organisationen in 10 europäischen Ländern, darunter auch Deutschland. Das Projekt wurde koordiniert vom Centre for Social Innovation in Österreich und lief von August 2006 bis Juli 2008. Am 29. Mai 2008 fand die Abschlusskonferenz statt – Ergebnisse wurden bislang noch nicht veröffentlicht.

4.3.5 Betriebsinitiative Demografischer Wandel Region Köln (bdw)

Vor dem Hintergrund des Demographischen Wandels hat Mortsiefer Management Consulting Mitte 2005 das Projekt „Betriebsinitiative Demografischer Wandel Region Köln“ (bdw) initiiert, das Klein- und Mittelbetriebe rechtzeitig auf die personalpolitischen Herausforderungen vorbereiten soll. Unterstützt wird das Projekt durch die Industrie- und Handelskammer zu Köln, die Handwerkskammer zu Köln, sowie den Deutschen Gewerkschaftsbund – DGB Region Köln-Leverkusen-Erft-Berg. Im Rahmen der Initiative werden folgende fünf Handlungsfelder fokussiert: „Gewinnung von Nachwuchs- und Fachkräften“, „Kompetenz und Wissensmanagement“, „Erhalt und Förderung der Gesundheit“,

„Arbeitsorganisation und Arbeitszeitgestaltung“ sowie „Management von Verschiedenheit“. Unternehmer und Personalverantwortliche in der Region haben in Form von Info-Treffs und Aktiv-Kreisen die Möglichkeit des Kennenlernens und Austauschs von Ideen und Erfahrungen. Konkrete Lösungsansätze werden entwickelt und „Best Practice“-Beispiele identifiziert. Um den Transfer aus Theorie in die Praxis zu gewährleisten, werden zusätzlich für 55 Unternehmen mehrtägige Betriebs-Checks angeboten. Dabei handelt es sich um eine individuelle Beratung für das jeweilige Unternehmen. Die Kosten für die Analysen und Beratungsleistungen werden von der EU und dem Land NRW übernommen (www.bdwr-regionkoeln.de).

4.3.6 KEB40plus

Im Mittelpunkt des seit 2005 laufenden Projekts „KEB40plus: Kompetenz, Erfahrung, Beschäftigungsfähigkeit“ steht die Entwicklung und Erprobung eines Weiterbildungskonzepts für Menschen ab der Lebensmitte, um durch eine alterssensible Arbeits- und Personalpolitik den Demographischen Wandel aktiv mit zu gestalten (vgl. www.keb40plus.arbeitundleben.de). Mit einer Laufzeit von drei Jahren will der Bundesarbeitskreis Arbeit und Leben zusammen mit sechs Landesarbeitsgemeinschaften (u.a. NRW) und vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) gefördert ein modularisiertes Curriculum für die allgemeine und berufsbezogene Bildung entwickeln und erproben. Ziel ist, MultiplikatorInnen wie Personal –und Betriebsräte und ältere Arbeitnehmer zu motivieren und zu qualifizieren, die Arbeitswelt unter Nutzung der „Potenziale des Alters“ zu gestalten. Das Projektteam entwickelt gemeinsam mit ExpertInnen aus verschiedenen Fachbereichen Module u.a. zu den Themen Personalentwicklung und Weiterbildung, Gesundheit und Prävention sowie altersgerechte Arbeitszeitgestaltung und Work-Life-Balance. Der Aufbau der einzelnen Module soll jeweils eine strukturierte Sachanalyse, didaktisierte Materialien sowie didaktisch-methodische Hinweise umfassen. Die Umsetzung vor Ort erfolgt in enger Kooperation mit Betrieben und Unternehmen sowie öffentlichen Verwaltungen und Gewerkschaften.

4.4 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Vor dem Hintergrund des Demographischen Wandels sind in den letzten Jahren in Deutschland die Anreize, vorzeitig aus dem Arbeitsmarkt auszusteigen, deutlich abgebaut und vielfältige Maßnahmen zur Erhöhung der Beschäftigungsquote Älterer ergriffen worden. Das gilt einerseits für gesetzliche Änderungen wie die Anhebung des Rentenalters, die Verkürzung des Arbeitslosengeldbezugs und die geplante Abschaffung der Altersteilzeit. Parallel dazu hat die Bundesagentur für Arbeit zeitlich befristete Maßnahmen initiiert, die vorrangig die Rahmenbedingungen für Unternehmen verbessern, ältere Arbeitnehmer einzustellen oder im Betrieb zu halten. Beispiele dafür sind die Einführung des Eingliederungszuschusses oder die finanzielle Förderung von betrieblicher Weiterbildung. Eine Reihe von sonstigen Trägern haben ebenfalls Initiativen und Modellprojekte gestartet, um die Unternehmen auf die demographischen Herausforderungen vorzubereiten und die Arbeitsmarktintegration älterer Erwerbspersonen zu unterstützen.

Die Betrachtung der praktischen Bedeutung der beschriebenen rechtlich-institutionellen Besonderheiten älterer Arbeitnehmer legt nahe, dass sich nur langsam ein Bewußtseinswandel zur Bekämpfung des Demographischen Wandels und Förderung älterer Arbeitnehmer sowohl auf Seiten der Arbeitgeber als auch auf Seiten der älteren Arbeitnehmer selbst vollzieht. Letzendlich können die Bemühungen der Arbeitsmarktpolitik ihre Wirkung nur dann entfalten, wenn die Unternehmen das Thema ernst nehmen und auch von ihrer Seite aus Maßnahmen zur stärkeren Integration älterer Arbeitskräfte in das Erwerbsleben ergreifen. Das folgende Kapitel beschäftigt sich mit den zahlreichen Möglichkeiten eines „demographieorientierten“ Personalmanagements. Im empirischen Teil dieser Arbeit soll schließlich erörtert werden, inwiefern Unternehmen entsprechende Maßnahmen bereits tatsächlich einsetzen bzw. zukünftig einsetzen wollen.

5. Personalmanagement im Demographischen Wandel

Durch die demographische Entwicklung sind die Unternehmen zunehmend gezwungen, die Beschäftigungsfähigkeit ihrer Mitarbeiter zu sichern und zu fördern. In diesem Kapitel werden daher die Grundlagen und Möglichkeiten des betrieblichen Personalmanagements unter Berücksichtigung einer zunehmend altersdifferenzierten Belegschaftsstruktur behandelt.

5.1 Definitionsansätze und Arbeitsdefinition für ältere Mitarbeiter

Wird von älteren Mitarbeitern bzw. Arbeitnehmern gesprochen, so gehen die Aussagen darüber auseinander, welche Altersgruppe in diese Kategorie fällt (vgl. Domres 2006, S. 17; Smentek 2007, S. 16). In der Literatur existiert eine Vielzahl von Ansätzen und Versuchen, die Begriffe „ältere Arbeitnehmer“ und „jüngere Arbeitnehmer“ zu definieren und voneinander abzugrenzen. Da keine allgemeingültige Definition existiert, mit wieviel Jahren ein Mensch im Allgemeinen alt ist oder in welchem Alter er sich in einer bestimmten Lebensphase befindet (vgl. Kapitel 2.1), gibt es auch keine Kriterien zur Festsetzung einer fixen Altersgrenze in Bezug auf das Arbeitsleben. Zumeist wird die Gruppe der 55- bis 64-Jährigen zu den älteren Erwerbspersonen gerechnet. Ob die untere Altersgrenze jedoch bei 55 Jahren oder bereits bei 50, 45 oder 40 Jahren angesetzt wird, variiert deutlich (vgl. Podszun 2000; Munz/Ochel 2001; Fuchs/Renz 2001; Mauer 2001). Um die Vielfalt an Definitionen zu belegen, seien einige konkrete Beispiele angeführt:

Die ORGANISATION FÜR WIRTSCHAFTLICHE ZUSAMMENARBEIT UND ENTWICKLUNG (OECD, engl. *Organisation for Economic Co-operation and Development*) bezeichnet alle diejenigen als ältere Mitarbeiter, die in der zweiten Hälfte des Berufslebens stehen, das Pensionierungsalter noch nicht erreicht haben sowie gesund und arbeitsfähig sind (vgl. Domres 2006, S. 17). Nach dem AGE DISCRIMINATION IN EMPLOYMENT ACT (ADEA) von 1967 in den Vereinigten Staaten gilt eine berufstätige Person bereits ab 40 Jahren als alt und ist damit durch das Gesetz besonders geschützt (vgl. www.altersdiskriminierung.de; Binstock 2006, S. 202). Die BUNDESAGENTUR FÜR ARBEIT stellt das Alter in den Kontext des Arbeitsmarktes und zählt alle Mitarbeiter ab dem 45. Lebensjahr aufgrund ihrer Vermittlungsproblematik bzw. des Risikos von Langzeitarbeitslosigkeit zu den

älteren Arbeitnehmern und damit 20 Jahre vor dem gesetzlich bestimmten Austritt aus der Erwerbstätigkeit. Als jüngere Mitarbeiter werden in Abgrenzung Personen unter 40 Jahren bezeichnet (vgl. Bundesagentur für Arbeit 2003). Dies entspricht auch einer Einschätzung von Personalverantwortlichen aus dem Jahre 1997 (vgl. Frerichs/Georg 1999). Die INTERNATIONAL LABOUR ORGANISATION (ILO) legt keine numerische Zahl als Altersgrenze fest, sondern definiert ältere Arbeitnehmer als alle, die aufgrund fortgeschrittenen Alters mit Beschäftigungsproblemen und beruflichen Schwierigkeiten zu rechnen haben (vgl. www.ilo.com). ILLMARINEN und TEMPEL (2002) betrachten sogar jeden Erwerbstätigen als älter werdenden Arbeitnehmer, da Altern mit der Geburt beginnt und mit dem Tod endet. Nach NAEGELE (1992) hängt die Definition wesentlich vom jeweiligen Berufsfeld und der Art der Tätigkeit ab. Besonders in körperlich sehr belastenden Berufszweigen wie z.B. im Baugewerbe und in jugendorientierten Branchen wie der Werbung oder Softwareentwicklung, gelten Arbeitnehmer oftmals bereits mit 30 bis 40 Jahren als alt. Dahinter stecken die Annahmen, dass körperliche Kräfte in diesem Alter bereits abbauen sowie das Wissen nicht mehr dem neuesten Stand entspricht (vgl. Naegele 1992, S. 9). Auch die hierarchische Position im Unternehmen kann die Wahrnehmung vom Alter beeinflussen: Während ein Mitarbeiter im Unternehmen mit 40 Jahren schon zu den älteren zählt, gilt ein Geschäftsführer mit 40 Jahren noch als relativ jung (vgl. Adenauer 2002). Schließlich unterliegen die Definitionen auch einem zeitlichen Wandel: Aufgrund der demographischen Entwicklung, dem technologischen Wandel und dem allgemeinen Trend zur Jugend werden Menschen mit einem immer niedrigeren kalendarischen Alter zu den „Älteren“ gezählt (vgl. Tews 1991).

Die unterschiedlichen Einschätzungen und vorgebrachten Beispiele zeigen deutlich, dass das kalendarische Alter bei der Diskussion um ältere Arbeitnehmer enorme Spannweiten annimmt und eine Zuordnung von Arbeitnehmern in Jung und Alt von diversen Einflussfaktoren wie Beruf, Branche, Arbeitsmarktlage und auch vom Jahrgang des Beurteilers abhängig ist (vgl. Clemens 2001, S. 17 ff.; Graf 2002, S. 129; Gussone et al. 1999, S. 43). Da auch die Prozesse des Alterns von Branche, Betrieb und Tätigkeit sowie interindividuell sehr stark variieren können, wird in der vorliegenden Arbeit für die Definition älterer Arbeitnehmer keine konkrete Altersgrenze zu Grunde gelegt. Insbesondere im empirischen Teil dieser Arbeit liegt das Interesse auf der subjektiven Vorstellung der befragten

Personalverantwortlichen, ab wann Menschen als ältere Arbeitnehmer bezeichnet werden.

5.2 Bedeutung und Rolle älterer Mitarbeiter in den Unternehmen

Durch die Auswirkungen des Demographischen Wandels ergeben sich tiefgreifende Konsequenzen für die Situation am Arbeitsmarkt (vgl. Kapitel 1.5). Während der Bevölkerungsrückgang etwa erst ab 2020 in Deutschland ein spürbarer Vorgang sein wird, wird das Angebot an Arbeitskräften bereits in den nächsten Jahren merkbar abnehmen. Zugleich wird eine Verschiebung der Altersstruktur bei den Erwerbstätigen erfolgen: Besonders ansteigen wird die Zahl der 50 bis 64-Jährigen und bereits im Jahr 2020 mit 40 Prozent gleich stark sein wie die Gruppe der 30- bis 49-Jährigen. Die Gruppe der unter 30-Jährigen wird dagegen auf niedrigem Niveau stagnieren (vgl. Statistisches Bundesamt 2006a, S. 20ff.; Frerichs 1998, S. 12). Diese Veränderung der Alterszusammensetzung des Arbeitskräfteangebots spiegelt sich auf lange Sicht auch einzelbetrieblich wieder (vgl. Thon 1995, S. 290ff.). Dementsprechend wird die Stellung älterer Arbeitnehmer in den Betrieben eine neue Bedeutung erhalten.

Während Wissenschaft und Politik sich bereits seit einigen Jahren ausgiebig mit dem Strukturwandel der Erwerbsbevölkerung beschäftigen und notwendige Maßnahmen eingeleitet haben (vgl. Naegele 1993, S. 144ff.), zeichnet sich in der Unternehmenspraxis erst langsam ein Bewusstseinswandel in Bezug auf die Auswirkungen und Folgen des Demographischen Wandels auf die Arbeitswelt und die betriebliche Personalpolitik ab. Aufgrund eines generell eher kurzfristig ausgelegten Planungshorizonts und der bisherigen Möglichkeit des Vorruhestandes beschäftigten sich bis vor wenigen Jahren die wenigsten Firmen mit den demographischen Veränderungen (vgl. Marstedt/Müller 2003, S. 17f.; Siemann 2001, S. 45; Frerichs 1998, S. 12). Es bestand keine Notwendigkeit, das betriebliche Personalmanagement an ein verlängertes Berufsleben und an veränderte Belegschaftsstrukturen zu adaptieren, weil Ältere tatsächlich nur selten beschäftigt waren. Auch aktiv gesucht und neu eingestellt wurden hauptsächlich junge Arbeitnehmer – das Engagement und die Erfahrung der Älteren waren bis dato kaum gefragt. Die vom INSTITUT FÜR ARBEITSMARKT- UND BERUFSFORSCHUNG (IAB) jährlich durchgeführte Befragung von 16.000 Betrieben und Verwaltungen

zeigte, dass in 2006 lediglich 17% aller Betriebe Maßnahmen zur Gesundheitsförderung, Weiterbildung und Motivation durchführten (vgl. Bellmann 2007, S. 3). Nur 5% aller Betriebe mit Mitarbeitern älter als 50 Jahre hatten ihre älteren Beschäftigten in Weiterbildungsmaßnahmen einbezogen. Auch bei Neueinstellungen waren die Arbeitnehmer über 50 Jahre mit 10% im ersten Halbjahr 2006 deutlich unterrepräsentiert (ebenda). In einer Befragung der DIS AG Ende 2005 sahen immer noch 25% aller Unternehmen keine Auswirkungen des Demographischen Wandels. Über die Hälfte aller befragten Unternehmen hielten dagegen die verstärkte Beschäftigung von Arbeitskräften ab 45 Jahre als eine besonders geeignete betriebliche Möglichkeit, um dem demographisch bedingten Engpass an qualifizierten Arbeitskräften entgegenzuwirken (vgl. DIS AG 2007). Zu ganz ähnlichen Ergebnissen kam eine 2005 durchgeführte Befragung der O&P CONSULT AG, des INSTITUTS FÜR BILDUNGSWISSENSCHAFT (IBW) und der UNIVERSITÄT HEIDELBERG. Befragt wurden Personalverantwortliche aus 57 deutschen groß- und mittelständischen Unternehmen unterschiedlicher Branchen (vgl. Iller/Rathgeb 2006). Nach den Ergebnissen der bereits in Kapitel 1.6 erwähnten deutschlandweiten Befragung von 500 groß- und mittelständischen Unternehmen durch das ADECCO INSTITUTE im Jahr 2007 zeigt sich, dass Unternehmen den Demographischen Wandel mittlerweile in seiner Bedeutung mit der Globalisierung und dem technologischen Fortschritt nahezu gleichsetzen und zu einer der wichtigsten Herausforderungen der nächsten Jahre zählen. Mehr als ein Drittel der deutschen Unternehmen startete 2007 Initiativen speziell zum Thema Demographischer Wandel. 15% der Großunternehmen planen sogar in 2008 mehr Arbeitnehmer über 50 einzustellen als noch in 2007. Der Anteil der Unternehmen, die weniger ältere Arbeitnehmer einstellen wollen, ist dagegen von 42% auf 34% gesunken (vgl. Adecco Institute 2008, S. 24).

Zusammenfassend deuten die aufgeführten Studien darauf hin, dass die Gruppe der älteren Arbeitnehmer zunehmend an Wichtigkeit für das betriebliche Personalmanagement gewinnt und in den Unternehmen die Einsicht wächst, dass sie nur durch eine Neuausrichtung der Personaleinsatz- und Rekrutierungsstrategien den Herausforderungen des Demographischen Wandels gerecht werden und langfristig wettbewerbsfähig, produktiv und innovativ bleiben können. Offen bleibt die Frage, inwieweit die Unternehmen bereits geeignete Maßnahmen ergriffen haben.

5.3 Demographieorientiertes Personalmanagement – Grundlegende Überlegungen

Obwohl das Personalmanagement ein relativ junger Funktionsbereich ist, der sich erst Ende des 19. Jahrhunderts herausgebildet hat, hat sich seitdem eine Vielzahl an wissenschaftlichen Disziplinen mit dem Thema beschäftigt. Dementsprechend existiert in der deutschsprachigen Literatur keine einheitliche Auffassung über den Begriff *Personalmanagement*²⁹ (vgl. Büdenbender/Strutz 2003, S. 269; Scherler 1990, S. 68; Hentze 1995, S. 3 ff.). Bis in die 60er Jahre dominierte die betriebswirtschaftliche Perspektive, in der die ökonomischen Inhalte im Blickpunkt stehen. Das Personal wird „in seiner Gesamtheit oft als Ressource bezeichnet“ – analog zu Finanzen oder Rohstoffen – und gilt somit als zentraler Faktor für den Unternehmenserfolg (vgl. Bieheim 2005, S. 24). So definiert SCHOLZ (2000) das Personalmanagement aus Sicht der Unternehmen als die Verwaltung bzw. das Management des betrieblichen Produktionsfaktors „Personal“ unter Berücksichtigung der kurz- und langfristigen Ziele und Interessen des Unternehmens.

In den 70er Jahren wurde auf Basis der sogenannten „Hawthorne Experimente“ erkannt, dass Arbeitsleistung nicht nur eine Funktion physikalischer Arbeitsbedingungen ist, sondern maßgeblich davon abhängt, wie Arbeiter behandelt werden und wie sie ihre eigene Arbeit, ihre Mitarbeiter und Vorgesetzten wahrnehmen. Im Gegensatz zu der bis dato vorherrschenden rein ökonomischen Perspektive, die den Mitarbeiter hauptsächlich als Kostenfaktor bzw. als Vermögensanlage sieht, entstanden verhaltenswissenschaftliche Ansätze der Psychologie und Soziologie, die die Annahme eines mechanischen Menschenbildes ablehnen und stärker das Potenzial der Mitarbeiter, das es zu fördern und zu entwickeln gilt, in den Vordergrund stellen (vgl. Mudra 2004, S. 5). Laut WEBER (1996) befasst sich das Personalmanagement „mit menschlichem Verhalten (Arbeitsverhalten, Führungsverhalten, Geführtenverhalten, Weiterbildungsverhalten usw.) und mit der Gestaltung von Rahmenbedingungen, die auf das Verhalten und dessen Ergebnisse für das Unternehmen Einfluss nehmen.“ (ebenda, S. 291). SCHERLER (1990) bezeichnet

²⁹ Personalmanagement, Personalwesen, Personalwirtschaft, Personalpolitik oder Mitarbeiterführung stellen viel verwendete Synonyme dar. Im angelsächsischen Sprachbereich wird von Human Resource Management gesprochen (vgl. Büdenbender/Strutz 2003, S. 269).

Personalmanagement als „Summe aller Maßnahmen, die der persönlichen und beruflichen Entfaltung der Mitarbeiter eines Unternehmens dienen und darauf abzielen, deren Entwicklungsmöglichkeiten zu erkennen und entsprechend ihrer Interessen und Fähigkeiten zu fördern und auszuschöpfen“ (ebenda, S. 67).

Die integrierte Betrachtungsweise der ökonomischen und verhaltenswissenschaftlichen Perspektive des Personalmanagements verdeutlicht, dass die Hauptaufgabe bzw. das oberste Ziel des Personalmanagements ist, personelle Ressourcen in der gewünschten Quantität und Qualität, zur richtigen Zeit und am richtigen Ort bereitzustellen (vgl. Staehle 1999, S. 776; Thom 2002, S. 7). Dazu ist es erforderlich, die individuellen Stärken und Potenziale jedes einzelnen Mitarbeiters optimal zu nutzen und langfristig zu pflegen. Denn nur so können Mitarbeiterressourcen voll ausgeschöpft und unnötige Kosten gesenkt werden (vgl. Bieheim 2005, S. 28). Dementsprechend umfasst das Personalmanagement alle Strategien, Methoden und Instrumente, die der Gestaltung, Lenkung und Entwicklung des Personals bzw. der Humanressourcen dienen (vgl. Krüger 2002, S. 15; Kobi 2002, S. 10; Laukamm/Walsh 1985; Baumgartner et al. 2004, S. 21).

Die Verantwortung für das Personalmanagement wird heute nicht mehr einzelnen zentralen Stellen im Unternehmen wie der Personalabteilung zugeschrieben. Vielmehr wird das Personalmanagement als gesamtunternehmerische Aufgabe verstanden, für deren Erfüllung letztlich alle Organisationsmitglieder zuständig sind. Die Initiierung, Konzeption und Koordination der Umsetzung konkreter Maßnahmen geht jedoch meist von der Personalabteilung oder Unternehmensleitung inkl. Betriebsrat aus (vgl. Thom 2001, S. 242; Jung 2001, S. 11; Lattmann 1995, S. 255ff.; Drumm 2005, S. 42). Für die erfolgreiche Umsetzung sollten die betreffenden Mitarbeiter und deren Bedürfnisse stets in die Planung von Maßnahmen einbezogen werden (vgl. Fröhlich 2001, S. 133).

Aufgrund der bevorstehenden altersstrukturellen Veränderungen in der Gesamtbevölkerung und dementsprechend auch im Erwerbspersonenpotenzial und in der Belegschaft kommt auf die Unternehmen die Aufgabe zu, noch effektiver und effizienter zu wirtschaften und zu arbeiten. Voraussetzung dafür ist, dass die Unternehmen grundsätzlich über die Art und Gestalt der betrieblichen Personalarbeit und die personellen Ressourcen nachdenken und sich den veränderten Rahmenbedingungen anpassen. Geschieht dies nicht, so ist die

Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit und schließlich auch die langfristige Produktivität des Unternehmens gefährdet (vgl. Bieheim 2005, S. 17ff.). Insbesondere gewinnen der Einsatz älterer Arbeitnehmer und so auch ein zunehmend altersgerechtes Personalmanagement an Bedeutung. *Altersgerecht* bezieht sich dabei auf den pfleglichen und förderlichen Umgang mit Mitarbeitern aller Altersgruppen und den Verlauf vom jüngeren zum älteren Beschäftigten (vgl. Bieheim 2005, S. 24). Ein altersgerechtes und damit demographieorientiertes Personalmanagement hebt die spezifischen Kompetenzen und Leistungsmöglichkeiten der Beschäftigten hervor und versucht, vorhandene, altersbedingte Schwächen auszugleichen. Die Maßnahmen und Lösungsansätze beziehen alle Phasen des Berufslebens mit ein und beachten die spätere Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit der heute noch Jüngeren ebenso wie die Integration der heute schon Älteren (vgl. Buck/Schletz 2004, S. 14; Siemann 2001, S. 47; Grauer 1998, S. 3). Nach HUNDT (2003) ist zukünftig eine altersangemessene Vorgehensweise und Methodik beim Einsatz personalpolitischer Instrumentarien zwingend erforderlich. Dabei müssen die Maßnahmen auf eine Unternehmenskultur stoßen, die Offenheit bei dem Thema Alter zeigt (ebenda, S. 15).

Um Arbeit so zu gestalten, dass sie den demographischen Veränderungen gerecht wird, kommen grundsätzlich eine breite Palette unterschiedlicher Ansätze und sowohl korrigierende als auch präventive Maßnahmen in Frage (vgl. Morschhäuser 1999 und 2006; Pack et al. 1999). Praktikable Initiativen umfassen auf der einen Seite personen- oder altersspezifische Maßnahmen, wie beispielsweise die Anpassung des Arbeitsplatzes an die individuellen Erfordernisse des Mitarbeiters, die Ausrichtung der Arbeitszeit an die unterschiedlichen Zeitbedürfnisse oder die Durchführung konkreter Qualifikations-/ Weiterbildungsmaßnahmen. Auf der anderen Seite können auch durch allgemeine, personen- und generationsübergreifende Maßnahmen im Unternehmen ein wertschätzendes und gesundheitsförderliches Klima geschaffen werden und altersbezogene Barrieren und Diskriminierungen abgebaut werden. Beispiele hierfür sind die generelle Institutionalisierung von Informationsangeboten zu altersbezogenen Themen, die Förderung von sportlichen Aktivitäten der Mitarbeiter oder die Schaffung eines generationsübergreifenden Unternehmensleitbildes.

Inhaltlich unterteilt BIEHEIM (2005) die Maßnahmen zum Erhalt der Leistungsfähigkeit und –bereitschaft alternder Belegschaften in die drei Haupthandlungsbereiche „Qualifikation“, „Gesundheit“ und „Motivation“ (ebenda, S. 32). Im sogenannten „5H-Modell“ von VOELPEL ET AL. (2007) zur Erhöhung der Produktivität einer im Durchschnitt immer älter werdenden Belegschaft wird dagegen zwischen den fünf Handlungsfeldern „Wissensmanagement“, „Gesundheitsmanagement“, „Arbeitsumgebung und Arbeitsplatzgestaltung“, „Denkweisen des Managements“ und „Praktiken und Werkzeuge im Human Resources Management“ unterschieden (ebenda, S. 95ff.). RUMP (2004, S. 9) wiederum stellt die Herausforderungen im Umgang mit den altersstrukturellen Veränderungen in Form einer Pyramide dar. Seiner Ansicht lassen sich die unterschiedlichen Maßnahmen den Bereichen „Unternehmensphilosophie“, „Führung“, „Personalentwicklung“, „Gesundheitsförderung“, „Personaleinsatz“ und „Arbeitsplatzgestaltung“ zuordnen (vgl. Abbildung 5.1).

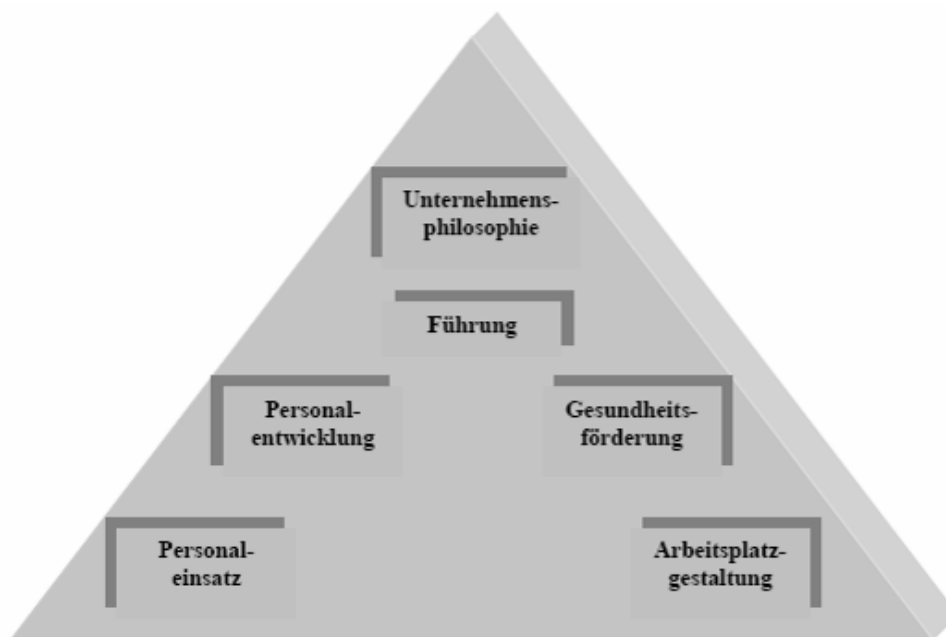


Abb. 5.1: Handlungspyramide zum Umgang mit einer älter werdenden Belegschaft (vgl. Rump 2004)

Laut BRANDENBURG und DOMSCHKE (2007) sind für die erfolgreiche Bewältigung des Demographischen Wandels in der Arbeitswelt Maßnahmen in den folgenden 13 zentralen Handlungsfeldern erforderlich (vgl. Abbildung 5.2)

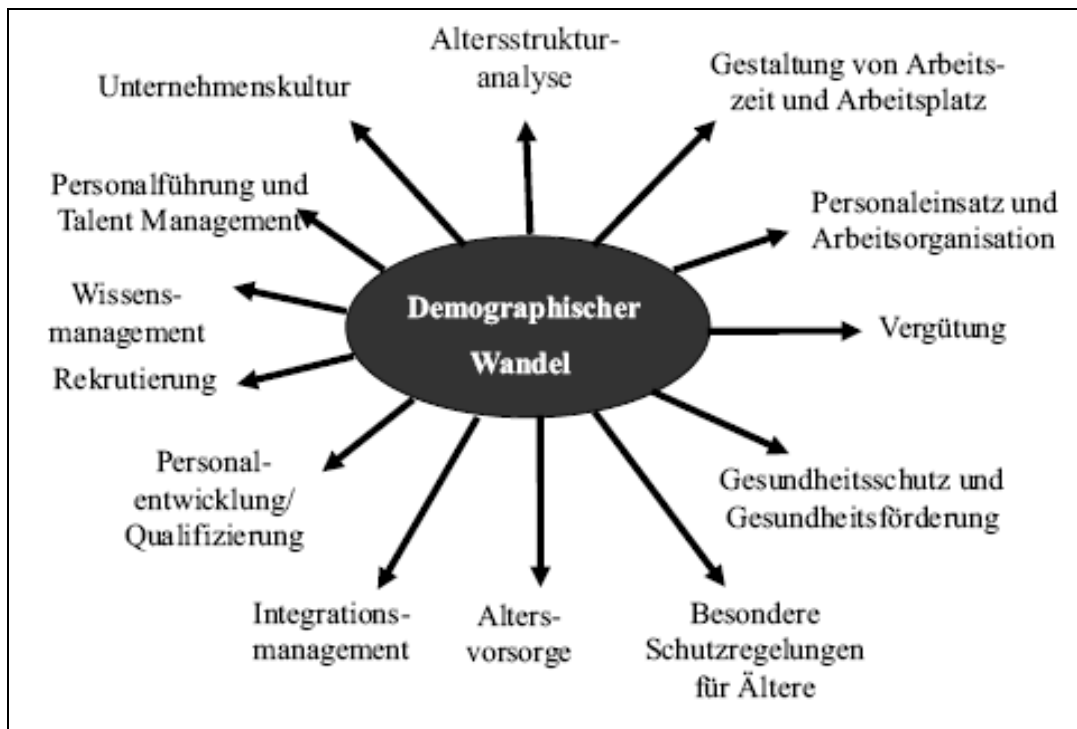


Abb. 5.2: Handlungsfelder zur erfolgreichen Bewältigung des Demographischen Wandels (vgl. Brandenburg/Domschke 2007)

Zusammenfassend wird deutlich, dass eine Systematisierung und einheitliche Begriffbestimmung eines demographieorientierten Personalmanagements existiert noch nicht existiert. Prinzipiell können Unternehmen eine Vielzahl an unterschiedlichen Strategien und Konzepten zur Begegnung der demographischen Herausforderungen ergreifen – allerdings gibt es dabei keinen Königsweg und kein Standardrezept. Welche Maßnahmen für ein Unternehmen die richtigen sind, hängt stets von den konkreten betrieblichen Ausgangsbedingungen, Problemlagen und Handlungsvoraussetzungen ab (vgl. Morschhäuser 2006, S. 94). Auch in Abhängigkeit der Position und Tätigkeit des einzelnen Mitarbeiters sind verschiedene Maßnahmen zu ergreifen. Generell sollte ein demographieorientiertes Personalmanagement langfristig angelegt sein und als unternehmerische Daueraufgabe betrachtet werden. Die einzelnen Aktivitäten sollten aufeinander abgestimmt und mögliche Wechselwirkungen berücksichtigen.

Im Folgenden werden die Möglichkeiten seitens der Unternehmen zum Umgang mit einer alternden Mitarbeiterstruktur näher betrachtet³⁰. Dabei erfolgt die Darstellung der Ziele und konkreten Maßnahmen entlang der fünf folgenden übergeordneten Handlungsdimensionen³¹: *Betriebliche Gesundheitsförderung, Arbeitsgestaltung, Personalentwicklung, Unternehmenskultur und Mitarbeiterführung* sowie *Personalbeschaffung*.

5.4 Betriebliche Gesundheitsförderung

In Anbetracht der Auswirkungen des Demographischen Wandels stellen leistungsfähige und motivierte Mitarbeiter einen wesentlichen Erfolgsfaktor für Unternehmen dar. Da die Bedeutung des Arbeitsplatzes für Gesundheit und Krankheit der Menschen aller Altersklassen bereits in einer Vielzahl an epidemiologischen und arbeitspsychologischen Untersuchungen nachgewiesen wurde (vgl. Bamberg et al. 2004, S. 14; Bieheim 2005, S. 71f.), sind die Unternehmen zunehmend gefordert, einen Beitrag zum körperlichen und seelischen Wohlbefinden ihrer Mitarbeiter zu leisten.

5.4.1 Definition und Zielsetzung

Der Begriff *Gesundheitsförderung* bezeichnet jegliche Maßnahmen, die die Einstellungen, Verhaltensweisen sowie Lebens-, Arbeits- und Umweltbedingungen von einzelnen Menschen, Gruppen oder der gesamten Bevölkerung in Richtung einer gesunden Lebensführung aktiv beeinflussen (vgl. Kruse 2002, S. 21). Entsprechend der LUXEMBURGER DEKLARATION ZUR BETRIEBLICHEN GESUNDHEITSFÖRDERUNG IN DER EUROPÄISCHEN UNION (1997) umfasst die *betriebliche Gesundheitsförderung* alle Tätigkeiten von Arbeitgebern, Arbeitnehmern und Gesellschaft zur Verbesserung von Gesundheit und Wohlbefinden am Arbeitsplatz. Die im Jahre 1986 von der WELTGESUNDHEITSORGANISATION (WHO) verabschiedete „Ottawa-Charta“ formuliert die Grundsätze zur Förderung der allgemeinen Gesundheit und zur Schaffung bzw. Erhaltung gesunder Umwelten. Dabei wird den Arbeitsbedingungen eine

³⁰ In Hinblick auf den Schwerpunkt der Arbeit konzentriert sich die folgende Darstellung auf Maßnahmen, die sich an die gesamte Mitarbeiterschaft und speziell an ältere Mitarbeiter richten. Auf Maßnahmen, speziell für die Zielgruppe der jüngeren Arbeitnehmer und Berufseinsteiger (z.B. Traineeprogramme), wird an dieser Stelle nicht eingegangen.

³¹ In der Literatur werden allerdings auch zahlreiche andere Gliederungen vorgeschlagen (vgl. Bieheim 2005, S. 32; Voelpel et al. 2007, S. 95; Rump 2004, S. 9).

zentrale Rolle zugeschrieben. Die betriebliche Gesundheitsförderung befasst sich gemäß diesem Verständnis nicht nur mit Belastungen, sondern auch mit den Ressourcen der Arbeit. Sie betrifft grundsätzlich alle Mitarbeiter des Unternehmens, ist als ganzheitliche und langfristige Strategie konzipiert und versucht sowohl das Verhalten der Mitarbeiter als auch die Verhältnisse im Unternehmen zu verbessern. Die Mitbestimmung und Selbstorganisation der Mitarbeiter wird vorausgesetzt (vgl. Bamberg et al. 2004, S. 17f.; Kerkau 1997, S. 192; Pfaff 2001, S. 33; Pfaff/Selsina 2001, S. 75).

Oberstes Ziel der betrieblichen Gesundheitsförderung ist es, die Leistungsfähigkeit aller Mitarbeiter zu erhalten und zu verbessern. Dabei gilt es, mögliche gesundheitliche Belastungen, Krankheiten und spezifische Risikofaktoren am Arbeitsplatz durch geeignete Maßnahmen zu reduzieren (reaktive Gesundheitsförderung) bzw. zu vermeiden (präventive Gesundheitsförderung) und positive Anforderungen, Verhaltensweisen und Arbeitsbedingungen zu fördern.

Die Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung sind vorwiegend humanitäre und soziale Verpflichtung von Unternehmen und verbessern den Gesundheitszustand und das Wohlbefinden der Mitarbeiter am Arbeitsplatz (vgl. Stuppardt 2004, S. 253ff.). Es gilt jedoch als unstrittig, dass die Maßnahmen zur Gesunderhaltung von Beschäftigten auch dem Unternehmen dienen, indem sie einen signifikanten Beitrag zur Senkung von krankheits- oder unfallbedingten Fehlzeiten und –kosten und zur Erhöhung der Produktivität des Unternehmens leisten (vgl. Meuser 2004, S. 237ff.; Aldana 2001; Kreis/Bödeker 2003; Scheidegger 2004, S. 1 ff.; Sockoll et al. 2008, S. 58ff.; Riedel et al. 2001; LaMontagne et al. 2006). Die Kosten von Produktionsausfällen durch berufsbedingte Beeinträchtigungen, Erkrankungen und Unfälle – gegenwärtig auf über 44,76 Milliarden Euro pro Jahr geschätzt (vgl. Bamberg et al. 2004, S. 11) – zeigen deutlich die wirtschaftliche Relevanz und Notwendigkeit von betrieblicher Gesundheitsförderung.

5.4.2 Maßnahmen für eine demographieorientierte Gesundheitsförderung

In der Literatur lassen sich zahlreiche Maßnahmen zur Erhaltung oder Wiedererlangung der physischen und psychischen Gesundheit und dem allgemeinen Wohlbefinden finden. Sie reichen von präventiven Maßnahmen, die

primär auf die Reduktion von Erkrankungen und die Vermeidung von Gesundheitsgefahren abzielen (z.B. Gestaltung des Arbeitsplatzes nach ergonomischen Grundsätzen oder Durchführung regelmäßiger Gesundheitschecks) bis zur proaktiven Gesundheitsförderung, die sich auf die Stärkung der gesundheitlichen Ressourcen und die Steigerung der Motivation zu einer gesunden Lebensweise der Mitarbeiter bezieht, z.B. durch firmeneigene Sportangebote, Ernährungsmanagement oder auch die Vermittlung von gesundheitsbezogenem Wissen in hauseigenen Beratungseinrichtungen (vgl. Krause 2002, S. 20ff.). Maßnahmen der Prävention und Gesundheitsförderung können punktuell und zeitlich befristet durchgeführt oder langfristig im Unternehmen konzipiert sein und eine Verbesserung der Gesundheit von einzelnen Mitarbeitern oder spezifischen Gruppen zum Ziel haben oder aber sich an die komplette Belegschaft richten (vgl. Kruse 2002, S. 38).

Das INSTITUT FÜR ARBEITSMARKT- UND BERUFSFORSCHUNG (IAB) der Bundesagentur für Arbeit führt seit 1993 jährlich bundesweit eine repräsentative Quer- und Längsschnittbefragung von Arbeitgebern von Unternehmen aus unterschiedlichen Wirtschaftszweigen mit mindestens einem sozialversicherungspflichtigen Mitarbeiter durch (vgl. Holleder 2007, S. 63ff.). Die Ergebnisse aus dem IAB-Betriebspanel 2004 zeigen, dass nur knapp ein Fünftel der 15.689 befragten Betriebe und davon vorwiegend große Betriebe und Konzerne über die gesetzlichen Regelungen hinaus Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung betreiben. An konkreten Maßnahmen zur Gesundheitsförderung dominierten im Jahr 2004 die Krankenstandsanalysen und Befragungen über Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz, die in rund 9% bzw. 8% der Unternehmen durchgeführt wurden. Kurse zum gesundheitsgerechten Verhalten wurden von 6%, Gesundheitszirkel von 4% und betriebsärztliche Untersuchungen/Betreuung bzw. betriebs- oder arbeitsmedizinische Dienste von 2% der Betriebe angeboten. Speziell für die Zielgruppe der älteren Beschäftigten wurden Maßnahmen nur äußerst selten durchgeführt. Bei den Ergebnissen zeigten sich deutliche regionale und branchenabhängige Unterschiede (ebenda, S. 67). Im Vergleich zu den Ergebnissen aus 2002 zeigt sich, dass ein Großteil an Maßnahmen nicht langfristig angelegt ist und in der Zeit von 2002 bis 2004 beendet wurde (ebenda, S. 71).

Die AOK GESUNDHEITSKASSE hat von 2004 bis 2007 insgesamt 212 Entscheidungsträger in Unternehmen verschiedener Branchen und Größen nach ihren Erfahrungen mit betrieblicher Gesundheitsförderung befragt (vgl. AOK-Bundesverband 2007, S. 1ff.). Die Auswertungen zeigen je nach Branche unterschiedliche Ergebnisse (ebenda, S. 19ff.): Im Bereich des produzierenden Gewerbes führen 80% aller Unternehmen Maßnahmen zu den Themen „Vorbeugung und Reduzierung arbeitsbedingter körperlicher Belastungen“, „ergonomische Gestaltung von Arbeitsplätzen und -umfeld“, „Krankenstand-/ Fehlzeitensenkung“ und „Verbesserung des Betriebsklimas und der Mitarbeiterzufriedenheit“ durch. In der Branche Handel und Dienstleistungen werden mit über 85% an Nennungen schwerpunktmäßig Maßnahmen zur „Verbesserung des Betriebsklimas und der Mitarbeiterzufriedenheit“ angeboten, gefolgt von Maßnahmen zur „Vorbeugung und Reduzierung arbeitsbedingter körperlicher Belastungen“ (80%), zur „Verbesserung der innerbetrieblichen Kommunikation und Kooperation“ (77%) sowie zur „Erhöhung der Verantwortungsbereitschaft und Eigenverantwortung der Mitarbeiter“ (73%). Die Maßnahmen zur Reduzierung arbeitsbedingter körperlicher Belastungen beziehen sich meist auf die Umgestaltung von Arbeitsplätzen und des Arbeitsumfeld sowie auf spezielle Verhaltenstrainings. Eine Verbesserung des Betriebsklimas und der Mitarbeiterzufriedenheit erfolgt oftmals durch arbeitsorganisatorische Maßnahmen wie z.B. das Angebot von flexiblen Arbeitszeiten oder die Einführung von Gruppenarbeit oder Job-Enrichment. Die „Verantwortungsbereitschaft und Eigenverantwortung der Mitarbeiter“ wird insbesondere durch die Beteiligung der Mitarbeiter am Verbesserungsprozess beispielsweise in Gesundheitszirkeln aktiviert. Insgesamt geben die befragten Unternehmen an, dass sie einen deutlichen wirtschaftlichen Nutzen und messbare Erfolge durch die Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung erkennen können und zwar besonders im Sinne von Kostensenkungen durch niedrigere Krankenstände oder Unfallzahlen sowie Produktivitätssteigerungen (ebenda, S. 22ff.).

Die Studie „Gesundheitsmanagement 2007/08“ des Bonner Marktforschers EUPD RESEARCH in Zusammenarbeit mit PROF. BADURA (Universität Bielefeld), der EUROPEAN BUSINESS SCHOOL, der BERTELSMANN- und der HANS-BÖCKLER-STIFTUNG sowie dem BKK BUNDESVERBAND schließlich zeigt, dass fast alle der 800 befragten Großkonzerne in Deutschland Informationsmaterial und Veranstaltungen zum

Thema wie bspw. spezielle Gesundheitstage anbieten. Ernährungsberatung und Bewegungsberatung am Arbeitsplatz werden von über der Hälfte der befragten Unternehmen durchgeführt. Innovative Maßnahmen wie z.B. Seminare für gesundheitsgerechte Mitarbeiterführung und individuelle Beratungsleistungen werden von den Unternehmen nur selten durchgeführt. Der Hauptgrund dafür liegt in dem besonders hohen Personalaufwand. Weiterhin hat auch nur knapp jedes dritte Unternehmen seine Maßnahmen in ein professionelles Managementsystem „Gesundheit“ integriert. Analog zu den Ergebnissen der AOK-Studie konnten in der Ausgestaltung der Maßnahmen zur betrieblichen Gesundheitsförderung deutliche branchenspezifische Unterschiede identifiziert werden.

Zusammenfassend verdeutlichen die dargestellten Studien, dass in der betrieblichen Praxis eine Vielzahl an Einzelmaßnahmen zur Gesundheitsförderung existiert. Welche Maßnahmen der betrieblichen Gesundheitsförderung konkret im einzelnen Unternehmen durchgeführt werden sollten, hängt ganz entscheidend von der jeweiligen Ausgangssituation ab. Einer der zentralen Erfolgsfaktoren der betrieblichen Gesundheitsförderung ist, dass die Maßnahmen stets betriebsspezifisch und problem- bzw. zielgruppenbezogen sind, aber durchaus auch den privaten Kontext der Mitarbeiter berühren. Besonders förderlich ist es, wenn die Mitarbeiter den Maßnahmen zustimmen und bei der Entwicklung der Maßnahmen möglichst aktiv und eigenverantwortlich mitwirken (vgl. Thom/Brezovski 2003, S. 27; Meierjürgen/Scherrer 2004, S. 192). Zudem ist es wichtig, dass die durchgeführten Maßnahmen systematisch miteinander vernetzt und in ein Gesamtkonzept integriert sowie mit der Unternehmensstrategie verknüpft sind (vgl. Bamberg et al. 2004, S. 12). Schließlich sollte eine kontinuierliche Erfolgskontrolle und Fortentwicklung der Maßnahmen sichergestellt werden (vgl. Bamberg et al. 2004, S. 12; Badura et al. 1997, S. 43). Im Hinblick auf eine die demographischen Veränderungen sollte bei der Konzeption und Umsetzung konkreter gesundheitsfördernder Maßnahmen berücksichtigt werden, dass ältere Mitarbeiter im Vergleich zu den jüngeren andere Bedürfnisse und andere Belastungen am Arbeitsplatz aufweisen können (vgl. Bamberg 2004, S. 18).

Zum besseren Verständnis und in Vorbereitung auf die empirische Untersuchung dieser Arbeit werden auf den nächsten Seiten die unterschiedlichen Maßnahmen und Methoden, die Belegschaft gesund zu erhalten, spezifiziert.

5.4.2.1 Ergonomische Arbeitsgestaltung

Der Begriff *Ergonomie* stammt aus dem Griechischen (*ergon* = Arbeit, *nomos* = Lehre, Gesetz) und wird definiert als die Wissenschaft der optimalen Arbeitsbedingungen der Menschen (vgl. BAUA 2004). Eine *ergonomische Arbeitsgestaltung* zielt darauf ab, die Arbeitsplätze und Arbeitsbedingungen so zu gestalten, dass sie nicht von vornherein krank machen (vgl. Bieheim 2005, S. 72). Dabei gilt es den Arbeitsplatz als solchen, den Arbeitsablauf, die Arbeitsmittel sowie das Arbeitsumfeld zu verbessern und so zu gestalten, dass sie den unterschiedlichen Anforderungen und Fähigkeiten der Mitarbeiter entsprechen (vgl. Frieling 2003, S. 104; Kahabka 2002; Oechsler 2000 nach Bröckermann 2003, S. 178). Älteren Arbeitnehmern sollten beispielsweise schweres Heben oder abrupte Körperbewegungen erspart werden. Auch ist zu berücksichtigen, dass sich das Seh- und Hörvermögen im Alter verändert und die Toleranz gegenüber Hitze und Kälte mit dem Alter abnimmt (vgl. Frieling 2003, S. 108). Unabhängig vom Alter sollte die Gestaltung des Arbeitsplatzes sicherstellen, dass weder Unterforderung (z.B. Monotonie, keine körperliche Bewegung) noch Überforderung (z.B. Stress, einseitige Belastung, Belästigungen durch laute Umfeldgeräusche) auftreten (vgl. Bieheim 2005, S. 73; Hoyos 2000, S. 191).

Rein konzeptionell existieren viele Möglichkeiten, wie Gefahren und Belastungen bei der Arbeit reduziert und die Mitarbeiter auch bei langfristiger Ausübung ihrer Tätigkeit vor körperlichen Schäden und berufsbedingten Erkrankungen geschützt werden können (vgl. Ruppe 1995, S. 254; Voelpel et al. 2007, S. 210ff.; Thom 2002, S. 172 f.). Welche Maßnahmen zu ergreifen sind, hängt weniger vom chronologischen Alter, sondern vielmehr von der individuellen Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters ab sowie von den spezifischen Bedingungen am Arbeitsplatz. Daher ist die Um-/Ausgestaltung des Letztgenannten im Idealfall in Zusammenarbeit mit dem jeweiligen Arbeitnehmer zu konzipieren.

5.4.2.2 Betriebsärztliche Betreuung und Beratung

Seit der Verabschiedung des Arbeitssicherheitsgesetzes (ASiG) im Jahre 1973 existiert eine Vielzahl an gesetzlichen Regelungen in Bezug auf den betrieblichen Arbeitsschutz. Die Betriebsärzte haben dabei eine unterstützende Funktion und beraten die Unternehmen in arbeitspsychologischen, -physiologischen und

-hygienischen Aspekten mit dem obersten Ziel, Unfälle und Berufskrankheiten der Mitarbeiter zu verhüten. Während in großen Unternehmen meistens ein eigener Betriebs- oder Werkarzt vorhanden ist, werden kleinere Unternehmen meist von überbetrieblichen betriebsärztlichen Diensten betreut.

Das betriebsärztliche Leistungsspektrum bzw. die medizinische Betreuung sollte bedarfsgerecht und umfassend sein und von der Diagnose und Therapie von Berufserkrankungen und der Organisation der ersten Hilfe über präventivmedizinische Untersuchungen und Arbeitsplatzbegehungen bis hin zu Sprechstunden zu speziellen Problemfeldern, wie Rückenschmerzen, Stress oder Ernährung, und einer individuellen Beratung und Betreuung der Beschäftigten reichen. Zur Sicherstellung der langfristigen Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter spielen sowohl präventive als auch rehabilitative Maßnahmen eine bedeutsame Rolle.

Zusätzlich kann der Betriebsarzt allgemeine Gesundheitschecks mit Risikoprofil anbieten, Impfkationen (Gripeschutzimpfung) und reisemedizinische Beratungen durchführen. Auch zählen sich regelmäßige Aktionen zur Darmkrebserkennung aus. Die Aktivitäten des Betriebsarztes sollten stets in die Gesamtstrategie der betrieblichen Gesundheitsförderung eingebettet sein.

Im Rahmen der betriebsärztlichen Betreuung bietet sich unter Zustimmung des Betriebsrats und des Datenschutzbeauftragten die Möglichkeit, systematisch Daten über die Gesundheit der Belegschaft zu sammeln und auszuwerten (Beispiel: prozentualer Anteil von Mitarbeitern mit erhöhten Blutdruck-Werten im Verhältnis zum untersuchten Kollektiv). Im Langzeitvergleich können so Trends identifiziert, die Effektivität und Nachhaltigkeit bestimmter gesundheitsfördernder Maßnahmen analysiert und bewertet sowie ggf. Anpassungen vorgenommen werden.

5.4.2.3 Förderung von Bewegung und sportlichen Aktivitäten

Die Funktionsfähigkeit im täglichen Leben und damit auch die Arbeitsproduktivität einer Person hängen in großem Maße von der körperlichen Fitness und dem Bewegungsverhalten dieser Person ab (vgl. Kruse 2002, S. 33; Renneberg/Hammelstein 2006, S. 195; Möller 1999). Unabhängig vom Lebensalter kann bereits durch minimale, aber regelmäßige physische Aktivität die

Gesundheit deutlich verbessert und das psychosoziale Wohlbefinden und Selbstbewusstsein gesteigert werden. Darüber hinaus können Stresserleben, Erschöpfung, Ärger, Angst und Depression durch körperliche Aktivität reduziert werden (vgl. Hallinan/Schuler 1993; McAuley 1994; Lehr/Jüchtern 1997; Sheppard 1997). Da mit dem Alter Einschränkungen in körperlichen Funktionsbereichen zunehmen, sportliche Betätigungen im Privatleben dagegen aber eher abnehmen, sind entsprechende Angebote im Unternehmen insbesondere für ältere Arbeitnehmer wichtig (vgl. Lümekemann 2004, S. 167 ff.). Als Maßnahmen zur Bewegungsförderung kommen z.B. ein betriebseigener Kraftraum, Kooperationen mit örtlichen Sportvereinen, Zuschüsse für den Besuch eines Fitnesscenters und die Durchführung von Rückenschulungen in Betracht. Die Initiierung von Sportgruppen bzw. regelmäßigen Trainings zu festen Zeiten kann bei den Mitarbeitern die Motivation, auch dauerhaft Sport zu treiben, erhöhen und gleichzeitig die sozialen Beziehungen im Unternehmen bzw. das Betriebsklima verbessern (vg. McAuley et al. 2000).

Bei der Auswahl, Konzeption und Umsetzung bewegungsfördernder Maßnahmen im Unternehmen sollten die unterschiedlichen Bedürfnisse und Interessen, körperlichen Konstitutionen und gesundheitlichen Gegebenheiten der Mitarbeiter berücksichtigt werden. Zudem können die unternehmens- und arbeitsplatzspezifischen Bedingungen eine entscheidende Rolle spielen. Generell sollten die Maßnahmen möglichst langfristig angelegt sein und fakultativ allen Mitarbeitern verschiedenen Alters und unterschiedlicher Ebenen angeboten werden. Um eine möglichst hohe Teilnahme innerhalb der Belegschaft zu erreichen, sollte die Bekanntheit sichergestellt und der spezifische Nutzen der Maßnahmen deutlich kommuniziert werden (vgl. Kruse 2002, S. 31). Durch eine regelmäßige Kontrolle können der Nutzen der Maßnahmen bewertet und ggf. Anpassungen vorgenommen werden (vgl. Lümekemann 2004, S. 180f.).

Die Ergebnisse der Übersichtsarbeiten von JANER ET AL. (2002), MARSHALL (2004), PROPER ET AL. (2003) und MATSON-KOFFMAN ET AL. (2005) belegen die nachhaltige Wirksamkeit betrieblicher Maßnahmen zur Förderung der körperlichen Aktivität der Mitarbeiter. Generell deuten die Ergebnisse darauf hin, dass Maßnahmen, die auf das individuelle Bewegungsverhalten der Mitarbeiter abgestimmt sind, unspezifischen Informationen oder Schulungen überlegen sind. Auch scheint die Kombination verschiedener Interventionen erfolgsversprechender zu sein als der

Einsatz einer einzelnen Maßnahme. Der langfristige Nutzen von betrieblichen Maßnahmen zur Bewegungsförderung ist bislang noch nicht ausreichend belegt (vgl. Marshall 2004).

5.4.2.4 Förderung eines angemessenen Ernährungsverhaltens

Um die Gesundheit und Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern bis in höhere Alter zu erhalten, kann die Förderung eines angemessenen Ernährungsverhaltens eine wichtige Maßnahme darstellen (vgl. Kruse 2002, S. 26). Unabhängig von Alter ist das wesentliche Ziel dabei, Mangelzustände zu vermeiden und körpereigene Ressourcen zu bewahren. Speziell im Alter sollte die Energiezufuhr an den verminderten Bedarf angepasst werden, eine vielseitige Lebensmittelauswahl und ausreichende Flüssigkeitszufuhr sichergestellt werden und die Nahrungsaufnahme auf mehrere kleine Mahlzeiten verteilt werden (ebenda). Ein konkreter Ansatzpunkt im Unternehmen zur Unterstützung eines gesunden Ernährungsverhaltens stellt zunächst die Vermittlung von Wissen zum Thema dar. Dies kann beispielsweise durch entsprechende Kennzeichnung der Produkte, Informationsmaterialien für die Mitarbeiter oder Workshops mit Ernährungsexperten erreicht werden. Die Umsetzung einer gesunden Ernährung kann z.B. erleichtert werden durch die Optimierung der Kantinenverpflegung im Hinblick auf ein gesundheitsförderliches Speisenangebot mit gemüse-, obst- und ballaststoffreicher Nahrung (vgl. Trapp et al. 2004, S. 229 ff.). Durch das kostenlose oder ermäßigte Bereitstellen von Getränken und Obst und Gemüse als Zwischenmahlzeit können Müdigkeit, Kopfschmerzen und Leistungsabfälle der Mitarbeiter im Tagesverlauf aufgrund einer mangelhaften Ernährung und Flüssigkeitsaufnahme vermieden werden (vgl. Wetzel 2004, S. 134). Da die meisten Ernährungsfehler in der Freizeit gemacht werden, kann für den einzelnen Mitarbeiter eine individuelle Ernährungsberatung mit der Erstellung eines Diätplanes und regelmäßigen Gewichtskontrollen z.B. durch den Betriebsarzt sehr erfolgreich sein. Eine andere Möglichkeit bietet eine groß angelegte Diät-Aktion im Unternehmen. Mit konkreten Anreizen oder Belohnungen wie z.B. ein zusätzlicher Urlaubstag, wenn ein individuelles, vom Betriebsarzt definiertes Diätziel erreicht worden ist, kann die Motivation im Zusammenhang mit einer gesunden Ernährung zusätzlich erhöht und eine gewisse Nachhaltigkeit erzeugt werden.

Nach den Metaanalysen von JANER ET AL. (2002), SEYMOUR ET AL. (2004) und MATSON-KOFFMAN ET AL. (2005) gehen betriebliche Maßnahmen zur Förderung gesunder Ernährung generell mit positiven Effekten einher. Bereits minimale Interventionen wie z.B. die Auflistung fettarmer Gerichte in der Kantine können das Ernährungsverhalten der Beschäftigten deutlich verbessern. Die Ergebnisse von JANER ET AL. (2002) zeigen, dass der Prozentsatz an Veränderungen, die sechs bis zwölf Monate lang aufrechterhalten wurden, im Durchschnitt zwischen 30 und 65 Prozent liegt. Inwiefern die betrieblichen Maßnahmen allerdings zu einer nachhaltigen Veränderung der Ernährungsgewohnheiten – auch außerhalb der Arbeitswelt – und zu einer tatsächlichen Verbesserung der physiologischen Konstitution beitragen, kann aufgrund der vorliegenden empirischen Untersuchungen nicht geklärt werden.

5.4.2.5 Durchführung von stressreduzierenden Interventionen

Neben körperlichen Erkrankungen zählen psychische Belastungen wie *Stress* zu den häufigsten Auslösern für das nachhaltige Absinken der beruflichen Leistungsfähigkeit (vgl. Bieheim 2005, S. 73). In der wissenschaftlichen Literatur gibt es keine allgemeingültige Definition von Stress. Den meisten Definitionen gemein ist jedoch, dass es sich bei Stress um eine psychologische oder physiologische Reaktion des Menschen handelt, mit der versucht wird, eine als bedrohlich wahrgenommene Problemlage zu bewältigen (vgl. Hartig 2004, S. 4). Eine bedrohliche Problemlage stellt oftmals eine subjektiv empfundene Diskrepanz zwischen den Anforderungen aus der Umwelt und den vorhandenen Kapazitäten der Person dar (vgl. Vermunt/Steensma 2005).

Als unstrittig gilt, dass Stress zum Arbeitsalltag vieler Menschen gehört und nach Rückenschmerzen das zweitgrößte berufsbedingte Gesundheitsproblem darstellt, von dem 40 Millionen Menschen in der Europäischen Union betroffen sind (vgl. Böhm/Böhm 2004, S. 139; Battmann/Schönpflug 1999, S. 312). Unabhängig vom Alter reichen typische *Stressoren*, d.h. die „Faktoren, die mit erhöhter Wahrscheinlichkeit Stress bzw. Belastungsempfinden auslösen können“ (vgl. Böhm/Böhm 2004, S. 141) am Arbeitsplatz von Lärm und Zeitdruck über zu hohe bzw. zu geringe Arbeitsanforderungen bis hin zu zwischenmenschlichen Konflikten und mangelnde Balance von Arbeit und Privatleben (vgl. Cox et al. 2000;

Battmann/Schönpflug 1999, S. 246ff.; Le Blanc et al. 2000; Pousette/Hanse 2002). Ältere Mitarbeiter sind darüber hinaus von besonderen Stressoren betroffen, wie z.B. das Gefühl der Bedrohung durch jüngere Mitarbeiter oder Vorgesetzte, das Vorherrschen negativer Stereotype bezüglich der allgemeinen Leistungsfähigkeit im Alter oder Bedenken gegenüber Ruhestandsplänen (vgl. Voelpel et al. 2007, S. 194).

Stress am Arbeitsplatz wirkt sich oftmals negativ auf die Motivation und Zufriedenheit der Mitarbeiter aus und kann zu einem Anstieg der Fehlerquote, Unfallgefahr sowie Krankheitsanfälligkeit führen (vgl. Bieheim 2005, S. 75). Eine Minimierung von arbeitsbezogener Stressbelastung kann einerseits durch Veränderungen der organisatorischen, sozialen und technischen Bedingungen am Arbeitsplatz erfolgen (vgl. DeFrank/Cooper 1987 zitiert nach Giga et al. 2003). Personenbezogene Stressinterventionen zielen dagegen auf ein größeres Bewusstsein für Stress und den Umgang damit ab, indem den Mitarbeitern die gesundheitlichen Auswirkungen von Stress aufgezeigt und gleichzeitig Möglichkeiten der Prävention bzw. Techniken zum Abbau stressiger Situationen vermittelt werden. Beispiele für konkrete Maßnahmen zur individuellen Stressintervention sind Entspannungstechniken, Meditation, Kommunikationstrainings, Selbstsicherheitstrainings, Zeitmanagement und Bewegungsprogramme (vgl. Böhm/Böhm 2004, S. 147).

Die Metaanalysen von VAN DER KLINK ET AL. (2001), PROPER ET AL. (2002), MIMURA und GRIFFITHS (2003) sowie GIGA ET AL. (2003) belegen den positiven Nutzen von stressreduzierenden Interventionen. Auf individueller Ebene kann aufgrund solcher Maßnahmen eine Verminderung von Angst und Depressionen sowie eine Steigerung des psychischen Wohlbefindens beobachtet werden. Auf der organisatorischen Ebene werden dadurch eine Verringerung der Fehlzeiten und eine Steigerung der Produktivität im Unternehmen erreicht. Im Vergleich zu reinen Entspannungsübungen oder Bewegungsprogrammen erweisen sich kognitiv-verhaltensbezogene Maßnahmen zur Stressbewältigung als wirkungsvoller (vgl. Böhm/Böhm 2004, S. 146; van der Klink et al. 2001). JORDAN ET AL. (2003) sowie BAMBERG und BUSCH (1996 und 2006) weisen darauf hin, dass die Effektivität von Stressinterventionen höher ist, wenn die Maßnahmen an der spezifischen Situation der Beschäftigten und des Unternehmens orientiert und auf die konkreten Arbeitsinhalte und Arbeitsplatzbedingungen abgestimmt sind. Einen

langfristigen Nutzen haben Maßnahmen zur Stressbewältigung nur dann, wenn sie den Mitarbeitern beständig angeboten werden und in eine umfassende Gesamtstrategie zur Gesundheitsförderung im Unternehmen integriert sind.

5.4.2.6 Bereitstellung von allgemeinen Informationsmaterialien und Beratungsangeboten zu gesundheitsrelevanten Themen

Ergänzend zu den bereits beschriebenen Maßnahmen können allgemeine Informationsmaterialien und Beratungsangebote die Gesundheitsförderung im Unternehmen unterstützen (vgl. DGFP 2004, S. 31ff.). Ziel dieser Maßnahmen ist es, durch die Vermittlung von Informationen gesundheitsrelevante Wissensdefizite abzubauen, ein Bewusstsein für konkrete Probleme und Risikofaktoren zu schaffen sowie die Mitarbeiter zu einer Veränderung des Verhaltens zu befähigen und zu motivieren (vgl. Kruse 2002, S. 41). Um gesundheitsrelevante Informationen, wie zum Thema Rauchen oder Mobbing, im Unternehmen zu verbreiten, sollten Instrumente eingesetzt werden, mit denen ein möglichst großer Teil der Belegschaft erreicht werden kann. Beispiele hierfür sind das schwarze Brett, Plakate, Flyer, die Betriebszeitung und das Intranet. Große Firmen haben teilweise sogar ein eigenes betriebsärztliches Portal im Intranet. Zur Vorstellung neuer Angebote der Gesundheitsförderung eignen sich z.B. spezielle Workshops, Aktionstage/-wochen oder eine Betriebsversammlung. Inhaltlich sollten die Informationen stets auf die unternehmensspezifischen Bedürfnisse und Rahmenbedingungen zugeschnitten und ausreichend detailliert sein. Besonders förderlich ist es, wenn die gesundheitsrelevanten Sachverhalte sowohl den dienstlichen als auch den privaten Kontext berühren (vgl. Meierjürgen/Scherrer 2004, S. 192f.). Zudem ist eine motivationsorientierte Gestaltung vonnöten, die Angaben zu konkreten Lösungen und Hilfestellungen zu Verhaltensänderungen beinhaltet (ebenda).

5.4.2.7 Durchführung regelmäßiger Gesundheitszirkel

Gesundheitszirkel stellen schließlich eine Möglichkeit dar, wie die Beschäftigten eines Unternehmens aktiv in die betriebliche Gesundheitsförderung einbezogen und an der Aufdeckung gesundheitlich beeinträchtigender Arbeitsbedingungen sowie deren Vermeidung beteiligt werden können (vgl. Sochert/Schröer 1996, S.

142; BAuA 2002). Laut SLESINA (2001, S. 199; 2001a, S. 75) lassen sich Gesundheitszirkel kennzeichnen als hierarchisch und fachlich übergreifende Arbeitsgruppen von ca. fünf bis zwölf Mitarbeitern, die sich über einen begrenzten Zeitraum in regelmässigen Abständen freiwillig treffen und unter Anleitung eines geschulten Moderators (z.B. des Personalverantwortlichen) über selbstgewählte gesundheitsrelevante Themen und Schwachstellen diskutieren, deren Ursachen analysieren und praktische Veränderungsvorschläge und Lösungsideen erarbeiten (vgl. Gerpott 1996, S. 10f.; Susen et al. 1996, S. 142ff.; Priester 1998, S. 231f.). Ältere Mitarbeitende können in einem Gesundheitszirkel aufgrund ihres privaten und beruflichen Erfahrungswissens und ihrer sozialen Kompetenzen eine besondere Funktion einnehmen (ebenda).

Das Ziel von Gesundheitszirkeln besteht zum einen darin, die innerbetriebliche Diskussion und Auseinandersetzung mit dem Thema Gesundheit zu fördern. Zum anderen dient die Zirkelarbeit dazu, gesundheitsschädigende Arbeitsbedingungen zu identifizieren sowie konkrete, auch unmittelbar umsetzbare Maßnahmen zur Gesundheitsförderung im Betrieb zu entwickeln und anzustoßen (vgl. Bamberg et al. 1998, S. 269; Priester 1998, S. 233; Weinreich/Weigl 2002, S. 57). Die Ergebnisse und Erfolge von Gesundheitszirkeln sollten stets innerhalb des Unternehmens an alle Mitarbeiter kommuniziert werden (vgl. Vogt 2003, S. 227). Auch über Gründe einer Nichtrealisierung von Vorschlägen sollte die Belegschaft stets informiert werden (vgl. Susen et al. 1996, S. 147 ff.; Gerpott 1996, S. 27 ff.). Die Umsetzung der konkreten Verbesserungsvorschläge schließlich sollte möglichst zeitnah nach Beendigung des Zirkels beginnen (vgl. Susen et al. 1996, S. 143 und 152; Meier 1996, S. 77; Weinreich/Weigl 2002, S. 55; Morschhäuser et al. 2003, S. 134).

Ein wichtiger Vorteil des Gesundheitszirkels besteht darin, dass die Maßnahmen von den Mitarbeitern selbst erarbeitet und getragen werden. Dadurch ist sichergestellt, dass ihre Interessen und Bedürfnisse berücksichtigt werden. Die Erweiterung ihres Handlungs- und Entscheidungsspielraumes kann eine deutliche Steigerung der Motivation und Zufriedenheit bei der Arbeit bewirken. Laut der Metaanalyse von AUST und DUCKI (2004) tragen Gesundheitszirkel wesentlich zu ergonomischen, technischen und organisatorischen Verbesserungen im Unternehmen bei und führen dadurch zu einer Reduktion von arbeitsbedingten Stressoren und Krankenständen innerhalb der Belegschaft.

5.4.2.8 Betriebliches Wiedereingliederungsmanagement

Seit Mai 2004 ist nach § 84 Absatz 2 Sozialgesetzbuch (SGB) IX gesetzlich vorgeschrieben, dass nach 6-wöchiger ununterbrochener Erkrankung oder bei wiederholter Arbeitsunfähigkeit von insgesamt 6 Wochen innerhalb eines Jahres, der Arbeitgeber mit Zustimmung und Beteiligung der betroffenen Person klärt, wie dessen Arbeitsunfähigkeit überwunden und mit welchen Leistungen oder Hilfen einer erneuten Arbeitsunfähigkeit vorgebeugt und der Arbeitsplatz erhalten werden kann (vgl. Kerschbaumer et al. 2008, S. 107ff.). Da ältere Arbeitnehmer im Falle einer Krankheit oft länger am Arbeitsplatz fehlen, gewinnt der Einsatz eines sogenannten *Wiedereingliederungsmanagements* zunehmend an Bedeutung (vgl. Priebe 2006, S. 55). Das Ziel dieser Maßnahme ist es, die Gesundheit und Arbeitsfähigkeit des betroffenen Mitarbeiters schnellstmöglich wieder herzustellen und präventive Maßnahmen zu ergreifen, die einer erneuten Erkrankung, einer Chronifizierung oder einer Behinderung vorzubeugen helfen (vgl. Heilmann 2003, S. 243). Um diesen Anforderungen gerecht zu werden, sollte der Mitarbeiter noch während er krankgeschrieben ist und Lohnfortzahlung oder Krankengeld erhält schrittweise wieder an die volle Arbeitsleistung herangeführt werden. In diesem Falle erstellt der Vorgesetzte gemeinsam mit dem Mitarbeiter und dem Betriebsarzt einen sogenannten „Eingliederungsplan“, der unter Berücksichtigung des aktuellen Gesundheitszustandes und der Prognose des Rehabilitanden die Anforderungen an die Reintegration und die notwendigen ablauforganisatorischen Veränderungen am Arbeitsplatz definiert. Dabei wird z.B. festgelegt, wie lange der Mitarbeiter am Anfang täglich arbeiten und welche Tätigkeiten er ausüben kann bzw. welche Einsatzmöglichkeiten bestehen. Zusätzlich können unterschiedliche Maßnahmen notwendig sein: Spezielle Arbeitshilfen, ergonomische Anpassung des Arbeitsplatzes, Teilzeit oder Arbeitseinsatzflexibilisierung (vgl. Kerschbaumer et al. 2008, S. 116ff.; Priebe 2006, S. 55).

Durch frühe Wiedereingliederung lässt sich die Arbeitskraft eines Mitarbeiters wesentlich schneller wieder herstellen und wesentlich besser erhalten. Der Mitarbeiter fühlt sich wertgeschätzt und nimmt seine Arbeit als wichtigen Bestandteil im Gesamtprozess des Unternehmens wahr.

5.5 Arbeitsgestaltung

Um Über- oder Unterforderung der Mitarbeiter zu vermeiden, sollte eine möglichst kongruente Situation zwischen den Anforderungen des Arbeitsplatzes und den Eignungen bzw. Bedürfnissen des Mitarbeiters geschaffen werden.

5.5.1 Definition und Zielsetzung

Viele arbeitsbezogene Probleme können mit einem optimalen Personaleinsatz und einer altersdifferenzierten Arbeitsgestaltung umgangen bzw. behoben werden. Primäres Ziel der Arbeitsgestaltung ist es, vorhandene Arbeitsbelastungen abzubauen und die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter zu erhalten (vgl. Bieheim 2005, S. 61ff.). Dies setzt voraus, dass die Mitarbeiter entsprechend ihrer Eignung eingesetzt bzw. die Arbeitsvorgänge an die physischen und psychischen Gegebenheiten der Arbeitenden angepasst werden (vgl. Bedner 2001, S. 145). Um die Produktivität des Arbeitnehmers zu erhalten, sollten daher stets die individuellen Bedürfnisse und Belange des Beschäftigten berücksichtigt werden und die Arbeitsanforderungen auf das Leistungsvermögen dieser Person zugeschnitten werden (vgl. Krüger 2002, S. 198; Frieling 2003, S. 103). Da sich das Leistungsvermögen und die Bedingungen des Arbeitsprozesses mit dem Älterwerden kontinuierlich ändern, stellt die Gestaltung der Arbeit eine dynamische Aufgabe dar: Aus der Wechselwirkung zwischen Person und Arbeitsbedingung muss die ideale Arbeitsorganisation immer wieder neu definiert und überprüft werden (vgl. Frieling 2003, S.101). Im Hinblick auf die demographischen Entwicklungen sollte die Arbeits- und Beschäftigungssituation in den Unternehmen so gestaltet werden, dass Leistungseinbußen der Mitarbeiter mit dem Altern erst gar nicht auftreten, sondern die Leistungsfähigkeit über den gesamten Erwerbsverlauf aufgebaut und erhalten wird (vgl. Morschhäuser 2000, S. 288; Clemens 2001, S. 113).

5.5.2 Maßnahmen für eine demographieorientierte Arbeitsgestaltung

Nachlassende Leistungsfähigkeit und Gesundheit älterer Arbeitnehmer entstehen meist nicht allein aufgrund von körperlich schwerer Arbeit, sondern sind oftmals auch Folge falscher, einseitiger Körperhaltungen und monotoner Tätigkeiten im

bisherigen Arbeitsverlauf (vgl. Bieheim 2005, S. 62; Morschhäuser 2006, S. 48ff.; Morschhäuser 2003, S. 64). Unter Berücksichtigung der Alterung der Belegschaft erscheint es daher wenig zielführend, pauschal alle Belastungen abzubauen und Ältere auf Tätigkeitsfelder mit reduzierter Beanspruchung, sog. „Schonarbeitsplätze“ zu versetzen. Denn solche Schonarbeitsplätze eliminieren zwar belastungsintensive Arbeiten, sie gehen jedoch oftmals auch mit minderer Verantwortung und Achtung im Betrieb einher (vgl. Bieheim 2005, S. 62).

Die Lösung für die Vermeidung monotoner Belastungen und daraus entstehender Leistungseinbußen besteht vielmehr in einer flexiblen, altersgerechten Gestaltung von Arbeitsorganisation und Arbeitszeit. Das bedeutet, dass die Arbeitsbedingungen in einem Unternehmen optimal den individuellen Kompetenzen und Interessen der Mitarbeiter angepasst werden (vgl. Mudra 2004, S. 336). Die Arbeitsaufgaben und -abläufe sollten sowohl einen systematischen Wechsel der Körperhaltungen und -bewegungen sicherstellen als auch dem Mitarbeiter unterschiedliche kognitive und psychische Anforderungen bieten (vgl. Buck et al. 2003, S. 71). Besonders im Kontext älterer Beschäftigter ermöglicht ein ständiger Tätigkeitswechsel und eine Ausdehnung des Verantwortungsbereichs am ehesten die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter bis ins hohe Alter zu erhalten und die sog. „Spezialisierungsfalle“ zu vermeiden (vgl. Kapitel 3.2.3). Zudem sollte jüngeren wie älteren Arbeitnehmern größere Flexibilität im Hinblick auf ihre Arbeitszeit gewährt werden. Gerade für ältere Arbeitnehmer und Arbeitnehmer mit familiären Hilfe- und Betreuungsverpflichtungen stellt dies eine wichtige Voraussetzung dar, um sich für den Verbleib im Erwerbsleben zu entscheiden (vgl. Voelpel et al. 2007, S. 90; Clemens 2001, S. 119f.).

Da unabhängig vom Alter zu enge Arbeitsanweisungen demotivierend sind und die Akzeptanz der Arbeitsgestaltung Grundvoraussetzung für den Erfolg ist, stellt die Selbstbestimmung ein wesentliches Element für eine optimale Arbeitsgestaltung dar (vgl. Maintz 2003, S. 48). Dementsprechend sollten die Mitarbeiter bei der Ausgestaltung ihrer Arbeit aktiv beteiligt werden (vgl. Winkler 2004, S. 227). Nur so kann sichergestellt werden, dass sich die Arbeitsorganisation an den physischen, mentalen und sozialen Fähigkeiten des Menschen orientiert. Zudem wird die Motivation gefördert. Schließlich ist es nötig, die Gestaltung der Arbeit kontinuierlich zu evaluieren und die Arbeitsabläufe und -aufgaben ggf. dem veränderten Leistungsbild der Mitarbeiter anzupassen (vgl.

Jancik 2002, S. 88; Badura et al. 2001, S. 30; Siemann 2001, S. 44; Morschhäuser 2003, S. 68)

Analog dem vorangegangenen Kapitel werden auf den nächsten Seiten die unterschiedlichen Möglichkeiten und Instrumente zur Arbeitsgestaltung unter Berücksichtigung der demographischen Veränderungen erörtert.

5.5.2.1 Job Rotation

Job rotation ist die englische Bezeichnung für einen geplanten Arbeitsplatzwechsel, d.h. den vorübergehenden systematischen Tausch von Arbeitsaufgaben zwischen mehreren Arbeitnehmern innerhalb eines Unternehmens (vgl. Bieheim 2005, S. 64f.; Mentzel 2001, S. 174 und S. 188ff.). Ziel dieser Maßnahme ist, die Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter optimal auszuschöpfen bzw. zu erweitern und Ermüdungen durch Monotonie zu verhindern. Im Hinblick auf ältere Arbeitnehmer kann so einer „Spezialisierungsfalle“ entgegengewirkt werden. Indem der Mitarbeiter die verschiedenen Unternehmensaktivitäten kennenlernt, wird das Verständnis um den gesamten Arbeitprozess und die Funktionsweise des Unternehmens erhöht. Zudem wird durch den öfteren Arbeitsplatzwechsel und damit einhergehenden Wechsel an Vorgesetzten und Kollegen die Sozialkompetenz gefördert (vgl. Mentzel 2001, S. 188; Mudra 2004, S. 337f.).

In der betrieblichen Praxis wird die Methode vorwiegend für Führungskräfte und Nachwuchskräfte (z.B. Traineeprogramm für Hochschulabsolventen) angewandt mit dem vorangigen Ziel, die unternehmensspezifischen Kenntnisse der Mitarbeiter zu erweitern (vgl. Mentzel 2001, S. 189). Das Instrument der Job Rotation kann auch speziell zur Wiedereingliederung und Qualifizierung Älterer eingesetzt werden, z.B. indem ein älterer Arbeitsloser in einem Unternehmen als Stellvertreter eines durch Krankheit oder Weiterbildung abwesenden Arbeitnehmers eingesetzt wird (vgl. Kapitel 4.2.4).

Wesentliche Voraussetzung für den wirkungsvollen Einsatz dieser Maßnahme ist, dass der Arbeitsplatzwechsel mit den betreffenden Mitarbeitern gemeinsam sorgfältig und langfristig geplant wird (vgl. Wuttke 2003, S. 21ff.). Im Idealfall können die Betriebsbereiche, die Zeit- und Reihenfolge des Wechsels vom Mitarbeiter selbst gewählt werden (vgl. Janssen 1997, S. 62). Prinzipiell muss

sichergestellt werden, dass der Mitarbeiter die Veränderung innerlich akzeptiert und nicht als Degradierung oder beruflichen Abstieg empfindet. Dazu sollte der Arbeitsplatzwechsel auf der gleichen hierarchischen Ebene erfolgen und zu der bisherigen Aufgabentätigkeit gleichwertig sein. Die Arbeitsanforderungen des neuen Arbeitsplatzes sollten der individuellen Leistungsfähigkeit des Mitarbeiters entsprechen und auf seinen vorhandenen Erfahrungen aufbauen (vgl. Mentzel 2001, S. 190). So macht es z.B. wenig Sinn, einen Juristen auf eine Ingenieursstelle zu versetzen (vgl. Bieheim 2005, S. 65). Falls möglich sollte der neue Arbeitsplatz räumlich in der Nähe der bisherigen Abteilung liegen, um die Verbindung zum vertrauten sozialen Arbeitsumfeld aufrechtzuerhalten.

5.5.2.2 Job Enlargement

Die Maßnahme *Job Enlargement*, auch Arbeits- bzw. Aufgabenerweiterung genannt, verfolgt ebenfalls das Ziel, Monotonie und einseitige Belastungen am Arbeitsplatz zu verringern (vgl. Bieheim 2005, S. 65). Dies geschieht, indem den bisherigen Aufgaben eines Arbeitnehmers inhaltlich ähnliche Aufgabenelemente mit etwa gleichem Anforderungsniveau hinzugefügt werden, sodass Aufgabenkomplexe größeren Umfangs entstehen und die Mitarbeiter möglichst abgeschlossene Aufgaben verrichten (vgl. Mentzel 2001, S. 173; Mudra 2004, S. 337). Durch größere Verschiedenartigkeit und mehr Abwechslung der Tätigkeiten soll Langeweile verhindert sowie die Motivation und Produktivität der Mitarbeiter erhöht werden. Die Einblicke in größere betriebliche Zusammenhänge sollen das Selbstwertgefühl und das Verantwortungsbewusstsein der Mitarbeiter verbessern (vgl. Mentzel 2001, S. 173; Thom 2002, S. 177; Janssen 1997, S. 62 f.). Zugleich wird die Qualifikation der Mitarbeiter erweitert, wodurch ein flexiblerer Einsatz der Arbeitskräfte ermöglicht wird.

Die Methode der Aufgabenerweiterung wird zumeist bei einfacheren Tätigkeiten im Fertigungsbereich eingesetzt. Analog zur Job Rotation sollte die Einführung der Maßnahme im Dialog mit den Mitarbeitern erfolgen. Im konkreten Fall, d.h. in Abhängigkeit der Grundvoraussetzungen und Vorkenntnisse der Mitarbeiter, kann für die erfolgreiche Umsetzung der Maßnahme eine Qualifizierung der Mitarbeiter vor der Einführung erforderlich sein (vg. Büdenbender/Strutz 2003, S. 179f.).

5.5.2.3 Job Enrichment

Unter *Job Enrichment* wird die Methode der Arbeits- bzw. Aufgabenbereicherung verstanden, indem den bisherigen Arbeitsinhalten verschiedene, meist anspruchsvollere und zusammengehörige Aufgabenelemente hinzugefügt werden. Im Unterschied zum Job Enlargement erfordern die Aufgaben eine höhere Qualifikation oder sind auf einer anderen Hierarchiestufe angesiedelt (vgl. Mentzel 2001, S. 173). Dadurch werden die Entscheidungsbefugnisse und Gestaltungsspielräume des Mitarbeiters erweitert und mehr Initiative, Selbständigkeit und Verantwortung des Einzelnen gefordert (vgl. Mudra 2004, S. 338). Die Maßnahme trägt dazu bei, die Motivation und Qualifikation der Arbeitnehmer zu verbessern und gibt dem Arbeitnehmer gleichzeitig eine größere Möglichkeit zur Selbstverwirklichung und Persönlichkeitsentfaltung (vgl. Thom 2002, S. 178; Janssen 1997, S. 64).

Job Enrichment wird sowohl im Fertigungssektor als auch im Büro- und Dienstleistungsbereich eingesetzt. In den zunehmend flachen Hierarchien der Unternehmen können die Methode und die damit einher gehende Delegation von Kompetenzen und Kontrollfunktionen als Substitut für eine nicht mögliche Beförderung fungieren (vgl. Grauer 1998, S. 202; Bieheim 2005, S. 66).

5.5.2.4 Altersgemischte Gruppenarbeit

Bei der sogenannten *Gruppenarbeit* werden einer Gruppe von Beschäftigten Tätigkeiten beziehungsweise Arbeitszusammenhänge zugewiesen, die Aufteilung der Aufgabenbereiche und Zuständigkeiten wird von den Gruppenmitgliedern kollektiv selbst vorgenommen (vgl. Mudra 2004, S. 339). Allgemeines Ziel von Arbeiten in der Gruppe ist, die Kommunikations-, Kooperations-, Problemlöse- und Konfliktfähigkeit der beteiligten Mitarbeiter zu fordern und zu fördern. Durch die gezielte Zusammenarbeit von Alt und Jung können altersspezifische Kompetenzen ausgeschöpft und individuelle Leistungsdefizite durch andere Gruppenmitglieder ausgeglichen werden (vgl. Clemens 2001, S. 139; Strotmann 2006, S. 98; Raabe et al. 2003, S. 145; Winkler 2004, S. 224). Eine altersgemischte Gruppenarbeit bietet demnach die Möglichkeit, persönliche Freiräume im Arbeitsprozess zu schaffen, sie fördert den gegenseitigen intergenerationellen Wissenstransfer und Erfahrungsaustausch und kann dadurch

zu einem belastungsreduzierten Arbeiten sowohl für die älteren als auch für die jüngeren Arbeitnehmer beitragen (vgl. Jancik 2002, S. 87 ff.; Bieheim 2005, S. 31; Dobner/Dobner 2002, S. 35 und S. 70 und S. 79; Morschhäuser et al. 2003, S. 106). Im Hinblick auf eine zunehmend altersdifferenzierte Belegschaft ist der Punkt besonders wichtig, dass durch altersgemischte Gruppenarbeit die Erfahrungen, Kompetenzen und das Wissen der älteren Mitarbeiter an die jüngeren Kollegen weitergegeben werden und so auch nach ihrem Austritt aus dem Erwerbsleben dem Unternehmen erhalten bleiben (vgl. Bieheim 2005, S. 31). Jüngere Arbeitnehmer dagegen bringen vermehrt neues Fachwissen mit, weisen eine höhere Arbeitsgeschwindigkeit, mehr Spontaneität und Flexibilität aus und können die älteren Kollegen bei körperlich anstrengenden Tätigkeiten entlasten. Ältere Mitarbeiter wiederum unterstützen die Gruppenarbeit besonders durch ihre Sorgsamkeit, Verlässlichkeit sowie organisatorischen und sozialen Kompetenzen (vgl. Morschhäuser et al. 2003, S. 107).

Neben der Vielzahl an positiven Aspekten besteht in altersgemischten Arbeitsgruppen jedoch auch die Gefahr, dass sich eine zu hohe Arbeitsteilung und Spezialisierung herausbildet (vgl. Bieheim 2005, S. 63; Morschhäuser 1999a, S. 46 ff.; Dobner/Dobner 2002, S. 79; Strotmann 2006, S. 98). So kann es passieren, dass ältere Arbeitnehmer zwar bei schweren körperlichen Tätigkeiten entlastet werden, sie dafür aber weniger anspruchsvolle und überwiegend unbeliebte Aufgaben sowie Routine- und Hilfstätigkeiten zugewiesen bekommen. Auf der anderen Seite kann es vorkommen, dass jüngere Mitarbeiter die Leistungsminderung der älteren Kollegen insb. bei körperlichen Tätigkeiten in der Gruppe durch mehr Arbeit kompensieren müssen und so stärker belastet werden. Dies kann zwischenmenschliche Konflikte zwischen den Generationen auslösen und zu einem Sinken der Zufriedenheit, Motivation und Produktivität führen. Wichtige Voraussetzung für eine erfolgreiche altersgemischte Gruppenarbeit ist deshalb die regelmässige Rotation der Mitglieder in allen Gruppentätigkeiten (vgl. Bieheim 2005, S. 64). Durch einen systematischen Tätigkeitswechsel können einseitige Belastungen, zu hohe Spezialisierungen und eine qualifikatorische Stagnation verhindert, Lernchancen für alle geboten und die Personalflexibilität erhöht werden (vgl. Wuttke 2003, S. 28; Strotmann 2006, S. 98; Buck et al. 2002, S. 74f.). Für eine gelungene Zusammenarbeit sollten zudem Toleranz, die

Fähigkeit zum Perspektivenwechsel und der Abbau von Barrieren und Vorurteilen zwischen den Generationen gefördert werden (vgl. Strotmann 2006, S. 98).

Bei der konkreten Zusammensetzung und Ausgestaltung der Gruppenarbeit sind eine Menge an Faktoren zu berücksichtigen wie z.B. die Größe des Betriebs, die Branche, die Art der Tätigkeit, die Arbeitsbedingungen und das Leistungsvermögen der Gruppe. Je vielfältiger der Tätigkeits- und Anforderungsmix der Gruppenarbeit, desto besser können unterschiedlich leistungsfähige Gruppenmitglieder ihre individuellen Interessen und Kompetenzen einsetzen. Da die Gruppenarbeit spezifische soziale und fachliche Kompetenzen erfordert, sollten die beteiligten Mitarbeiter ggf. im Vorfeld diesbezüglich entsprechend qualifiziert werden (vgl. Morschhäuser 2000, S. 290; Clemens 2001, S. 139).

Schließlich sollte im Verlauf der Gruppenarbeit ein kontinuierliches Controlling bezüglich der Arbeitsfortschritte und des Wissenstransfers durchgeführt werden, um ggf. notwendige organisatorische oder personelle Anpassungen vornehmen zu können (vgl. Raabe et al. 2003, S. 145; Morschhäuser et al. 2003, S. 109 ff.).

5.5.2.5 Einsatz älterer Arbeitnehmer als Berater

Aufgrund ihrer langjährigen Berufserfahrung verfügen ältere Arbeitskräfte meist über ein ausgeprägtes Erfahrungswissen bezüglich allgemeiner und unternehmensspezifischer Inhalte. Zudem zeichnen sich ältere Arbeitnehmer im Vergleich zu jüngeren oftmals durch eine hohe soziale Kompetenz, Kommunikations- und Problemlösefähigkeit aus (vgl. Rosenmayr 2003, S. 147; Uepping 1997, S. 29). Daher kann es sinnvoll sein, ältere Fachkräfte von ihren Tagesaufgaben zu entbinden und sie als innerbetriebliche Berater oder Ausbilder einzusetzen (vgl. Pack et al. 2000). So werden ihre speziellen Kompetenzen bereichsübergreifend zur Verfügung gestellt. Nach Bedarf können ältere Mitarbeiter bei strategischen Entscheidungen hinzugezogen werden oder aber zeitlich begrenzt in einer Rolle als Pate, Mentor oder Coach für jüngere tätig sein.

Die Funktion des Beraters können Mitarbeiter ausüben, die aufgrund langjähriger Berufserfahrung über ein breites Erfahrungswissen verfügen und von sich aus bereit sind, ihr Wissen und ihre Erfahrungen an die Kollegen weiterzugeben. Nur wenn die Aufgabe den Interessen und Neigungen der älteren Arbeitsperson

einspricht, kann sie bereichernd und motivierend wirken. Eine weitere Voraussetzung für den erfolgreichen Einsatz älterer Mitarbeiter als Berater ist, dass die Beziehung zwischen den Beteiligten von gegenseitiger Achtung, Vertrauen und Zuneigungen geprägt ist (vgl. Gurtner 2006, S. 160).

Ein Beispiel für eine konkrete Maßnahme stellt das sogenannte *Tandem* bzw. *Mentoring* dar, in dem ein junger, unerfahrener und ein älterer, erfahrener Mitarbeiter für eine bestimmte Dauer in einem Zweierteam zusammenarbeiten (vgl. Morschhäuser et al. 2003, S. 118). Dabei steht besonders die Persönlichkeits- und Fähigkeitsentwicklung des jüngeren Mitarbeiters im Vordergrund (vgl. Gurtner et al. 2006, S. 160). Speziell kann diese Methode beim Übergang eines älteren Mitarbeiters in den Ruhestand eingesetzt werden: Durch die intensive Zusammenarbeit wird der Jüngere auf die Übernahme der zukünftigen Aufgaben vorbereitet, indem der ältere Arbeitnehmer sein Wissen auf den jüngeren überträgt (vgl. Gurtner et al. 2006, S. 161; Schmidt 2001, S. 325).

Die gezielte Nutzung der Erfahrungskompetenz Älterer kann eine wirkungsvolle Maßnahme darstellen, um dem schleichenden Wandel in der Alterszusammensetzung in den Belegschaften zu begegnen (vgl. Schmidt 2001, S. 319). Der Einsatz der Älteren in einer unternehmensübergreifenden Beraterfunktion bietet die Chance, das gesammelte Erfahrungswissen älterer Mitarbeiter – sei es bezüglich Kunden, Methoden oder Prozessen – in der Organisation auszuschöpfen und zu verbreiten. Gleichzeitig kann auf diesem Wege die Interaktion zwischen den Generationen unterstützt und bestehenden Altersstereotypen in der Organisation entgegengewirkt werden. Jüngere Mitarbeiter lernen den Rat und die Hilfestellung der älteren Kollegen zu schätzen, wodurch wiederum die Motivation und das Selbstwertgefühl der älteren gestärkt wird (vgl. Dobner/Dobner 2002, S. 76ff.; Raabe et al. 2003, S. 146; Morschhäuser et al. 2003, S. 127). Auch können Maßnahmen dieser Art die Bindung älterer Mitarbeiter an das Unternehmen erhöhen und die Absicht reduzieren, möglichst früh in Rente zu gehen (vgl. Raabe et al. 2003, S. 147 f.).

5.5.2.6 Flexible Arbeitszeitgestaltung

Wie die Bezeichnung *flexible Arbeitszeitgestaltung* bereits anklingen lässt, geht es bei dieser Maßnahme um die Anpassung der Arbeitszeit an die persönliche

Lebenslage und individuellen Bedürfnisse der Mitarbeiter (vgl. Strotmann 2006, S. 101). Besonders ältere Arbeitnehmer leiden unter Zeitdruck, fremdbestimmten Arbeitszeitvorgaben und starren Arbeitszeitregelungen wie Nacht- und Schichtarbeit, Wochenendarbeit, Überstunden oder langen und ununterbrochenen Arbeitsphasen (vgl. Bieheim 2005, S. 76). Nach HOFF sollten daher die Dauer und Verteilung der Arbeitszeit den Mitarbeitern – unabhängig vom Alter – selbst obliegen und immer wieder neu gewählt werden können. Niemand sollte gezwungen werden, durchschnittlich mehr Arbeitszeit zu leisten als vertraglich vereinbart (vgl. Meifert 2004, S. 79). Auch ZIMMERMANN (2003) ist der Meinung, dass in allen Lebensphasen Möglichkeiten zur fortlaufenden Ausbalancierung und Harmonisierung von Arbeitstätigkeit und privater Lebensführung vorhanden sein sollten (ebenda, S. 169).

Durch eine flexible Arbeitszeitgestaltung erhält der Arbeitnehmer die Chance, die Lage, Dauer und Verteilung der Arbeitszeit im Verlauf des Erwerbslebens entsprechend seiner individuellen Bedürfnisse und privaten Verpflichtungen (z.B. Kinderbetreuung) temporär anzupassen (vgl. Bieheim 2005, S. 76; Flüter-Hoffmann/Solbrig 2003, S. 13). So kann er besser auf Veränderungen im Privatleben reagieren und eine Balance zwischen Arbeit und Privatleben sicherstellen. Er fühlt sich entspannter, selbstbestimmter und motivierter, was sich positiv auf die Leistungsfähigkeit und Produktivität am Arbeitsplatz auswirkt (vgl. Krämer 2002, S. 12). Speziell für die älteren Arbeitnehmer bietet die Arbeitszeitflexibilisierung eine Möglichkeit zum gleitenden Übergang in den Ruhestand (vgl. Hörder et al. 2003, S. 25f.). Auch für den Arbeitgeber ist eine flexible Gestaltung von Arbeitszeiten von Bedeutung, da so u.a. die Arbeitszeit den betrieblichen Erfordernissen angepasst werden kann und Überkapazitäten an Personal vermieden werden können (vgl. Flüter-Hoffmann/Solbrig 2003, S. 12).

Als konkrete Formen der Arbeitszeitflexibilisierung werden neben der klassischen Altersteilzeit (vgl. Kapitel 4.1.6) oftmals Arbeitszeitkonten und Jahres-/ Lebensarbeitszeit genannt (vgl. Bieheim 2005, S. 77; Krüger 2002, S. 209; Barkhold 1998, S. 29; Krämer 2002, S. 44 f.). Auf sogenannten *Arbeitszeitkonten* können Mitarbeiter durch zusätzliche Arbeit ein Guthaben an Arbeitszeit aufbauen, welches dann z.B. für freie Tage, Urlaubsverlängerungen oder Weiterbildungszwecke genutzt werden kann (vgl. Ulich 2000, S. 66f.; Flüter-Hoffmann/Solbrig 2003, S. 27). Hat ein Mitarbeiter über mehrere Jahre hinweg ein

umfangreiches Arbeitszeitguthaben angesammelt, so besteht für ihn die Möglichkeit, sich eine längere Auszeit vom Berufsleben zu nehmen, z.B. um sich intensiv der Familie zu widmen. In der Praxis kommen solche Erwerbsunterbrechungen, auch *Sabbaticals* genannt, meist in der Bandbreite von drei bis zwölf Monaten vor (vgl. Zimmermann 2003, S. 174ff.; Büdenbender/Strutz 2003, S. 303; Flüter-Hoffmann/Solbrig 2003, S. 30). Einige Unternehmen bieten ihren Beschäftigten die Möglichkeit, *Lebensarbeitszeitkonten* zu führen (vgl. Büdenbender/Strutz 2003, S. 206): Über die gesamte Dauer der Erwerbstätigkeit werden auf diesem Konto Stunden angesammelt, die dann wie beim Blockmodell der Altersteilzeit (vgl. Kapitel 4.1.6) zum frühzeitigen Renteneintritt genutzt werden können. Das Konzept der Lebensarbeitszeitgestaltung setzt allerdings voraus, dass die Arbeitnehmer über das gesamte Berufsleben hinweg in ein und demselben Betrieb beschäftigt sind. Bei der sogenannten *Wahl- oder Jahresarbeitszeit* kann der Arbeitnehmer selbst über die gewünschte Sollarbeitszeit pro Woche entscheiden. Dies geschieht in der Regel einmal jährlich. So besteht für den Arbeitnehmer die Möglichkeit, seine Erwerbstätigkeit temporär zu verringern oder sogar ganz zu unterbrechen (vgl. Zimmermann 2003, S. 174ff.; Flüter-Hoffmann/Solbrig 2003, S. 28). Auf diesem Wege können sich entsprechend der subjektiven Interessen arbeitsintensive Phasen mit regenerativen Phasen abwechseln (vgl. Büdenbender/Strutz 2003, S. 179). Schließlich können spezielle Arbeitszeitregelungen bei belastenden Arbeitszeitformen, wie z.B. Schicht- und Nachtarbeit und eine flexible Pausengestaltung besonders älteren Beschäftigten verhelfen, Belastungen zu verringern und die Gesundheit und Produktivität zu erhalten bzw. zu fördern (vgl. Clemens 2001, S. 120; Frieling 2003, S. 108f.; Frieling/Sonntag 1999, S. 399f.).

Da jedes Unternehmen seine eigenen Abläufe, Zielsetzungen und Interessen hat, gibt es kein allgemeingültiges Modell der Arbeitszeitgestaltung. Besonders relevant sind flexible Arbeitszeitmodelle für solche Branchen, die einen hohen Anteil an Arbeitszeitformen wie Schichtarbeit, Teilzeitarbeit, Überstunden oder Wochenendarbeit haben. Aber auch Faktoren wie das Geschlecht, der Gesundheitszustand und das Leistungspotenzial der Mitarbeiter spielen eine zentrale Rolle bei der Arbeitszeitbestimmung (vgl. Thom/Brachinger 1998, S. 2). Generell können flexible Arbeitszeitregelungen nur dann gut funktionieren, wenn sie sowohl den jeweiligen betrieblichen Belangen als auch den Wünschen und

Interessen der Beschäftigten entsprechen. Arbeitszeitmodelle, die den Bedürfnissen der Beschäftigten nur ungenügend entsprechen, werden nicht akzeptiert und wirken weder positiv auf Motivation noch auf die Leistungsbereitschaft und Arbeitsproduktivität der Mitarbeiter. Daher ist es Grundvoraussetzung, dass die Arbeitszeiten mit den Mitarbeitern gemeinsam bestimmt werden (vgl. Thom/Brachinger 1998, S. 12). Auf der anderen Seite ist die Arbeitszeit so zu gestalten, dass sie den Ansprüchen des Unternehmens nach bedarfsgerechter Nutzung der Ressource Personal gerecht wird (vgl. Krüger 2002, S. 208). Schließlich ist zu berücksichtigen, dass flexible Arbeitszeitmodelle oftmals mit finanziellen Entbehrungen einhergehen. Dies ist der Grund dafür, dass für einen Großteil der Beschäftigten mit niedrigem oder mittlerem Einkommen solch eine Maßnahme nicht in Frage kommt (vgl. Morschhäuser et al. 2003, S. 120).

5.6 Personalentwicklung

Im Umgang mit den Folgen des Demographischen Wandels besteht für Unternehmen eine wesentliche Herausforderung darin, künftig eine Personalentwicklung zu etablieren, die allen Mitarbeitern eine realistische Entwicklungsperspektive und eine kontinuierliche Weiterbildung bietet.

5.6.1 Definition und Zielsetzung

In einem Umfeld, das geprägt ist durch technologische Innovationen, veränderte Arbeitssysteme und –organisationen sowie den Zuwachs an wissensintensiven Arbeitsplätzen, stellen die Mitarbeiter eine wichtige Ressource für den Erfolg eines Unternehmens dar (vgl. Bühner 2004, S. 2; Bieheim 2005, S. 52). Durch die Schrumpfung und Alterung des Erwerbspersonenpotenzials wird es für die Unternehmen zudem immer schwieriger, geeignete neue Mitarbeiter auf dem Arbeitsmarkt zu finden (vgl. Bullinger/Buck 2007, S. 61). Daher müssen sie lernen, mit älteren Belegschaften und damit älter werdenden Qualifikationen umzugehen, die Potenziale der vorhandenen Mitarbeiter voll auszuschöpfen und diese möglichst langfristig zu binden (vgl. Bühner 2004, S. 21; Berthel/Becker 2003, S. 272). Die Mitarbeiter dagegen müssen in der Lage sein, flexibel auf neue Anforderungen zu reagieren und sich laufend ändernden Arbeitsbedingungen anzupassen (vgl. Mentzel 2001, S. 1).

Erhalt der Produktivität, Konkurrenz- und Innovationsfähigkeit bedeutet demnach für die Unternehmen im Besonderen, die Kompetenzen³² und das Wissen aller Mitarbeiter kontinuierlich zu pflegen, zu fördern und systematisch weiterzuentwickeln (vgl. Bieheim 2005, S. 52; Klingler 2006, S. 10; Büdenbender/Strutz 2003, S. 263). Unter dem Begriff *Personalentwicklung*³³ werden dabei alle planmäßigen und oft langfristig angelegten Maßnahmen und bewusst gestalteten Lernprozesse verstanden, die der individuellen beruflichen Entwicklung der Mitarbeiter dienen und mit denen die Qualifikationen der Mitarbeiter erhalten oder gezielt verbessert werden sollen (vgl. Büdenbender/Strutz 2003, S. 262f.; Bühner 2004, S. 94; Klingler 2006, S. 6ff.; Mentzel 2001, S. 2). Ziel ist es, die vorhandenen Fähigkeiten und persönlichen Interessen der Mitarbeiter zu erkennen und so weiterzuentwickeln, dass sie den gegenwärtigen und zukünftigen Erfordernissen am Arbeitsplatz entsprechen (vgl. Mentzel 2001, S. 2). Im Hinblick auf die demographischen Veränderungen ist es besonders wichtig, dass die konkreten Maßnahmen und Strategien der Personalentwicklung grundsätzlich allen Mitarbeitern ungeachtet ihres Alters angeboten werden und nicht, wie oftmals in der Vergangenheit, speziell auf die jüngeren Mitarbeiter zugeschnitten und begrenzt sind.

Dem einzelnen Mitarbeiter dient die Personalentwicklung, indem sie die berufliche Entwicklung und Qualifikation entsprechend der persönlichen Neigungen und Bedürfnisse gestaltet und verbessert und somit langfristig die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft unterstützt (vgl. Bühner 2004, S. 94f.). Dem Unternehmen dient eine demographieorientierte Personalentwicklung, indem sie die Verfügbarkeit benötigter Ressourcen sicherstellt, die Steuerung und Nutzung der vorhandenen Kompetenzen verbessert und demnach zum Erreichen der Unternehmensziele beiträgt (vgl. Klingler 2006, S. 16; Berthel/Becker 2003, S. 370; North/Reinhardt 2005, S. 13)

5.6.2 Maßnahmen für eine demographieorientierte Personalentwicklung

Im Rahmen der Personalentwicklung muss zunächst ermittelt werden, ob und ggf. wo im Unternehmen derzeit oder in Zukunft ein Ungleichgewicht zwischen den für

³² Oftmals werden Begriffe wie Kompetenz, Qualifikation, Fähigkeit, Ressource usw. gleichgesetzt und synonym verwendet (vgl. North/Reinhardt 2005, S. 29)

³³ Mit dem Thema „Personalentwicklung“ haben sich verschiedene wissenschaftliche Disziplinen beschäftigt. Einen detaillierten Überblick über die unterschiedlichen Betrachtungsweisen findet sich in Mudra 2004, S. 101ff.

die Tätigkeit erforderlichen Qualifikationen einerseits und den tatsächlichen Qualifikationen und Bedürfnissen des entsprechenden Mitarbeiters andererseits vorhanden ist bzw. sein wird (vgl. Büdenbender/Strutz 2003, S. 263). Als Grundlage dafür sollten regelmäßige Gespräche zwischen den einzelnen Mitarbeitern und einer vertrauten Führungskraft geführt werden (vgl. Strotmann 2006, S. 97; Gröne et al. 2004, S. 37; Mentzel 2001, S. 109ff.). Auf dieser Basis können gemeinsam unter Berücksichtigung der individuellen und unternehmerischen Bedürfnisse möglichst präzise Bedarfe, Ziele und geeignete Maßnahmen vereinbart werden (vgl. Büdenbender/Strutz 2003, S. 262f.; Strotmann 2006, S. 96; Mudra 2004, S. 448). Beispielsweise ermöglichen spezielle inner- und überbetriebliche Weiterbildungen die Vermittlung neuer Kompetenzen, welche die Mitarbeiter für die gegenwärtige und zukünftige Arbeitstätigkeit benötigen (vgl. Gröne et al. 2004, S. 6). Auch ist es förderlich, die betrieblichen Organisationsstrukturen, Arbeitsabläufe und Arbeitsformen so zu gestalten, dass sie den Arbeitnehmern ein permanentes, informelles Lernen und Weiterentwickeln ermöglichen (vgl. Kapitel 5.5). Langfristig sollte für jeden Mitarbeiter ein individueller Entwicklungsplan erstellt werden, der den geplanten beruflichen Werdegang unter Berücksichtigung der individuellen und unternehmerischen Rahmenbedingungen aufzeigt (vgl. Strotmann 2006, S. 96). Speziell im Hinblick auf die Alterung der Belegschaft kann durch ein gründliches, zukunftsorientiertes Nachfolgemanagement sichergestellt werden, dass das Wissen und die Erfahrungen der Älteren dem Unternehmen erhalten bleiben.

Im Folgenden werden die Maßnahmen für eine demographieorientierte Personalentwicklung näher vorgestellt.

5.6.2.1 Altersgerechte Weiterbildungsangebote

Weiterbildung (auch Fortbildung genannt) dient nach BÜDENBENDER und STRUTZ (2003) dem Erwerb von Wissen, Kenntnissen und Erfahrungen zur Erhaltung oder Erweiterung der beruflichen Kompetenzen mit dem Ziel der Anpassung an sich ändernde Anforderungen und neue technische Entwicklungen oder als Grundlage für den beruflichen Aufstieg (vgl. Büdenbender/Strutz 2003, S. 380).

Bedingt durch die von Dynamik und Innovationen geprägten Märkte reichen die im Rahmen der Erstausbildung und der bisherigen beruflichen Tätigkeit erworbenen

theoretischen Kenntnisse und praktischen Erfahrungen der Mitarbeiter meist nicht für das weitere Berufsleben aus. Hinzu kommt, dass Wissen kein „statisches Gut“ ist, sondern im Laufe der Zeit Beeinträchtigungen durch Vergessen und Neuerungen unterliegt (vgl. Grauer 1998, S. 197; Landau 2003, S. 37). Unabhängig vom Alter sind die Mitarbeiter daher ständig gefordert, sich neue Kompetenzen anzueignen und veraltete Qualifikationen aufzufrischen. Für die meisten Unternehmen stellt damit die systematische und kontinuierliche Weiterbildung der Belegschaft eine entscheidende Grundlage zur Erhaltung der Produktivität, Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit dar (vgl. Büdenbender/Strutz 2003, S. 380; Strotmann 2006, S. 96). In der Vergangenheit war das Weiterbildungsangebot in vielen Unternehmen allerdings oftmals auf die jüngeren Mitarbeiter zentriert (vgl. Clemens 2001, S. 102). Ältere wurden aufgrund von einfachen Kosten-Nutzen-Rechnungen von der Teilnahme an Weiterbildung ausgeschlossen (vgl. Barkholdt 1998, S. 19; Bieheim 2005, S. 55). Durch die Alterung der Gesellschaft sind jedoch zukünftig Weiterbildungsmöglichkeiten für die Gesamtheit der Belegschaft gefordert, die sich weniger am Alter, sondern vielmehr an der individuellen Entwicklung des Mitarbeiters sowie den gegenwärtigen und zukünftigen Bedarfen des Unternehmens orientieren (vgl. Gröne et al. 2004, S. 7). Da die Lernerfahrungen und das Leistungsniveau in der Vergangenheit einen signifikant positiven Einfluss auf das Lernen und die Leistungsfähigkeit im Alter haben, sollten Lern- und Entwicklungsmöglichkeiten idealerweise über den gesamten Lebenslauf ermöglicht werden (vgl. Lehr 2007, S. 212; Sommer/Künemund 1999; Mayer et al. 1996). Besonders hilfreich dabei sind Maßnahmen des Lernens *on the job*, d.h. gekoppelt an die Ausübung der produktiven Tätigkeit. Diese Lernerfahrungen am Arbeitsplatz können zufällig und unstrukturiert erfolgen (z.B. durch einfaches Beobachten) oder bewusst geplant und gestaltet werden (z.B. durch Job Rotation oder altersgemischte Teams) und fördern nicht nur die fachliche Kompetenz der Mitarbeiter sondern auch die Fähigkeit, sich ständig zu verändern und mit neuen Situationen konstruktiv umzugehen (vgl. Bühner 2004, S. 107; Heyer/Henkel 1995, S. 71ff.). Sind die Lernziele nicht am Arbeitsplatz bzw. in der Arbeitsumgebung zu realisieren, so eignen sich Lernsituationen *off the job*, d.h. losgelöst von der eigentlichen Arbeitsaufgabe fern des Arbeitsplatzes³⁴ (vgl. Klingler 2006, S. 88). Diese

³⁴ Eine andere Form der Unterteilung ist in stellungungebundene (training off the job), stellunggebundene (training on the job)

Maßnahmen werden oftmals von einem externen Experten oder speziellen Bildungsanbieter durchgeführt und finden im oder außerhalb des Unternehmens statt. Beispiele hierfür sind Informationsveranstaltungen, Lehrgänge oder Outdoor-Trainings (vgl. Klingler 2006, S. 103; Bühner 2004, S. 105).

Inhaltlich unterscheiden sich die Maßnahmen in Abhängigkeit des Ziels, das sie verfolgen und reichen von der Verbesserung der Kommunikation, der Führungskompetenz oder des Zeitmanagements bis hin zur Qualifizierung der Mitarbeiter für Gruppenarbeit, den Umgang mit neuen Technologien oder Auslandseinsätzen (vgl. Büdenbender/Strutz 2003, S. 380; Bühner 2004, S. 187ff.). In der Praxis werden die einzelnen Inhalte von Weiterbildungen meist den drei übergeordneten Kategorien „Fachkompetenz“, „Methodenkompetenz“ und „Sozialkompetenz“ zugeordnet (vgl. Bühner 2004, S. 29f.; North/Reinhardt 2005, S. 42ff.). Je nach Branche des Unternehmens und Funktion bzw. Position des Mitarbeiters nehmen verschiedene Qualifikationen unterschiedliche Wichtigkeiten ein und stehen demnach unterschiedlich stark im Fokus des Weiterbildungsinteresses (vgl. Bühner 2004, S. 86ff.; North/Reinhardt 2005, S. 41).

Unabhängig von den konkreten Inhalten und Methoden, sollten die Weiterbildungen stets gründlich geplant werden und bei der Ausgestaltung die individuellen Bedürfnisse und beruflichen Vorerfahrungen der Teilnehmer berücksichtigen (vgl. Klingler 2006, S. 16; Naegele/Walker 2003, S. 229). Daher ist es besonders förderlich, die Weiterbildungen in Zusammenarbeit mit den betroffenen Mitarbeitern zu entwickeln und sie in die Entscheidungsprozesse über Inhalte, Vorgehensweise und Rahmenbedingungen (z.B. Zeit, Dauer, Ort) aktiv einzubinden (vgl. Klingler 2006, S. 17 und S. 57; Mentzel 2001, S. 9). Auch ist bei sämtlichen Weiterbildungsmaßnahmen darauf zu achten, dass Menschen unterschiedlich lernen. Diese Differenzen hängen u.a. von der Veranlagung, den individuellen Lernerfahrungen, den Lebensumständen und den persönlichen Zielsetzungen einer Person ab (vgl. Klingler 2006, S. 20). Zwar existieren keine generellen altersbezogenen Einschränkungen der Lernfähigkeit. Dennoch fällt das Lernen im Alter oftmals schwerer und gestaltet sich aufgrund langjährig gleich bleibender Tätigkeitsanforderungen und fehlender Lernübung als langsamer (vgl. Barkholdt 1998, S. 25; Staudinger 2007, S. 39). Daher sollte die Art der

und stellenübergreifende (training near the job) Personalentwicklungsmaßnahmen (vgl. Bühner 2004, S. 105ff.).

Wissensvermittlung stets auf das Alter und die individuellen Lerngewohnheit bzw. -motivation der Mitarbeiter Rücksicht nehmen (vgl. Tietgens 1992, 50ff.; Frieling 2003, S. 111; Buck et al. 2002, S. 77). Allgemein haben Untersuchungen gezeigt, dass das Lernen leichter fällt, wenn die konkreten Lerninhalte an bereits Bekanntes anknüpfen und die Lernaufgaben möglichst praxisnah ausgerichtet sind (vgl. Alt/Diner 1993; Semmer/Richter 2004, S. 103; Köchling/Deimel 2006, S. 134ff.). Den Lernenden sollte ausreichend Freiraum gewährt werden, sodass sie das Lerntempo und den Lernfortschritt weitestgehend selber steuern können (vgl. Winkler 2004, S. 224; Clemens 2001, S. 103; Buck et al. 2002, S. 77).

Schließlich ist eine freiwillige Teilnahme Grundvoraussetzung für den Erfolg der Maßnahme (vgl. Klingler 2006, S. 19). Teilnahmehemmnisse können abgebaut werden, indem der Nutzen und die positiven Konsequenzen der Weiterbildung aufgezeigt werden (vgl. Fritsch 1996, S. 131; Mentzel 2001, S. 6). Zur gezielten Förderung der Teilnahmebereitschaft älterer Menschen sollten im Unternehmen vorherrschende Vorurteile gegenüber der Lern- und Leistungsfähigkeit im Alter abgebaut werden sowie das Vertrauen der Älteren in ihre Lernfähigkeit und die konkreten Erwartungen an ihre Lernleistungen gestärkt werden (vgl. Graf 2002, S. 271). In regelmäßigen Zeitabständen sollte der Erfolg der Qualifizierungsmaßnahmen anhand vorab vereinbarter Ziele kontrolliert werden und der zukünftige Weiterbildungsbedarf der Mitarbeiter neu definiert werden (vgl. Klingler 2006, S. 10; Friedli 2002, S. 98ff; Gröne et al. 2004, S. 59).

5.6.2.2 Altersgerechte Laufbahngestaltung und Karriereplanung

Eine *altersgerechte Laufbahngestaltung* zeigt auf, welche Position im Unternehmen bzw. welche Stufen der Karriereleiter³⁵ der einzelne Mitarbeiter bei positiver Qualifikationsentwicklung im Laufe seines Arbeitslebens einnehmen soll bzw. kann (vgl. Klingler 2006, S. 45f.). Dabei erfolgt die Planung stets mitarbeiterbezogen und orientiert sich an den individuellen Fähigkeiten und persönlichen Interessen der betreffenden Person (vgl. Klingler 2006, S. 48). Ziel solcher Laufbahnen oder Karrierepläne ist es, Anforderungen, Anreize und Belastungen im Erwerbsleben so im Lebenslauf zu ordnen, dass die Erwerbsfähigkeit bis zum gesetzlichen Rentenalter sichergestellt und

³⁵ Unter Karriere wird die objektiv wahrnehmbare Stellen- oder Positionenfolge einer Person innerhalb eines Unternehmens im Zeitablauf verstanden (vgl. Weitbrecht 1992, Sp. 1114).

qualifikatorische Sackgassen vermieden werden (vgl. Behrens 2006; Morschhäuser 2003, S. 67). Konkret kann die Laufbahn berufliche Aufstiege und Beförderungen (*vertikale Karriere*) oder aber neue Aufgaben und Tätigkeitswechsel auf gleicher Ebene (*horizontale Karriere*) vorsehen (vgl. Behrens 2003, S. 122; Mudra 2004, S. 332f.). Gerade im Hinblick auf eine zunehmend altersdifferenzierte Belegschaft sind Möglichkeiten einer Spezialisierung (*Fachkarriere*) bzw. eines Positionswechsels auf horizontaler Ebene besonders wichtig, da sie sich besser entsprechend der individuellen Neigungen und Potenziale des Mitarbeiters gestalten lassen (vgl. Morschhäuser 2000; Wuttke 2003, S. 20). Dabei ist allerdings zu berücksichtigen, dass die Akzeptanz für diese Form der beruflichen Entwicklung im Unternehmen vorhanden ist und bei den betroffenen Mitarbeitern als eine positive Veränderung und nicht als Abwertung oder Ausgrenzung wahrgenommen wird (vgl. Behrens 1999; Morschhäuser 1999a; Siemann 2001, S. 47).

Als Grundlage für die Entwicklung und Ausgestaltung der Laufbahnen können regelmäßige Gespräche zwischen dem Mitarbeiter und seinem Vorgesetzten dienen, in denen gemeinsam die Stärken, Schwächen und Potenziale des Mitarbeiters reflektiert werden. Unter Berücksichtigung der individuellen und unternehmerischen Bedürfnisse können dann die weiteren beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten des Mitarbeiters abgesprochen und die dafür erforderlichen Qualifikationsziele und -maßnahmen festgelegt werden (vgl. Mentzel 2001, S. 109; Wuttke 2003, S. 19f; Hehlmann 2003, S. 246; Heimgartner 1995, S. 137). Die Planung sollte sich über einen überschaubar langen Zeitraum erstrecken und realistische Ziele beinhalten (vgl. Büdenbender/Strutz 2003, S. 206). Die Voraussetzungen für die Erreichung der definierten Ziele (z.B. Teilnahme an bestimmten Weiterbildungen, Mindestverweildauer auf einer Position) sollten möglichst konkret formuliert und für den Mitarbeiter nachvollziehbar sein (vgl. Klingler 2006, S. 47; Mentzel 2001, S. 144). Da sich persönliche Interessen und Kompetenzen im Lebensverlauf verändern können, sollte der Entwicklungsplan flexibel gestaltet sein und Anpassungen im Zeitverlauf zulassen (vgl. Mudra 2004, S. 333).

Allgemein sollte die Laufbahngestaltung während der gesamten Berufstätigkeit und für Mitarbeiter aller Altersklassen durchgeführt werden. Gerade im Hinblick auf die demographischen Veränderungen wächst die Notwendigkeit, nicht nur den

jüngeren, sondern auch den älteren Mitarbeitern eine realistische berufliche Entwicklungsperspektive zu bieten: Denn wer heute 40 Jahre alt ist, wird in der Regel noch lange nicht aus dem Erwerbsleben ausscheiden, sondern noch 25 Jahre oder länger berufstätig sein (vgl. Dieckhoff et al. 2003, S. 31; Hentze 1994, S. 155f.). Durch die Kenntnis vorhandener Entwicklungschancen und die damit verbundenen Anforderungen erlangt der einzelne Mitarbeiter Transparenz, Sicherheit und Verantwortungsbewusstsein (vgl. Mentzel 2001, S. 140). Entspricht die Entwicklungsplanung den individuellen Erwartungen und Bedürfnissen des Mitarbeiters, so kann dadurch die Motivation und die Leistungsfähigkeit dieser Person gefördert werden (vgl. Friedli 2002, S. 100; Buck et al. 2002, S. 79; Mentzel 2001, S. 140). Für die Unternehmen liegt der Nutzen in einer optimalen Ausschöpfung und langfristigen Bindung der vorhandenen Mitarbeiterressourcen (vgl. Wuttke 2003, S. 20).

5.6.2.3 Systematische Nachfolgeplanung

Bei einem *systematischen Nachfolgemanagement* werden für die erfolgskritischen Positionen im Unternehmen vorausschauend aus dem Kreis der vorhandenen Mitarbeiter ein oder mehrere geeignete Nachfolgekandidaten identifiziert. Dadurch wird sichergestellt, dass beim Aufsteigen oder Ausscheiden des gegenwärtigen Stelleninhabers die vakante Position jederzeit wiederbesetzt werden kann (vgl. Mudra 2004, S. 334; Mentzel 2001, S. 148f.). Im Hinblick auf den zunehmenden Austritt älterer Mitarbeiter aus dem Erwerbsleben bietet eine längerfristig angelegte Nachfolgeplanung die Möglichkeit, einem Wissensverlust vorzubeugen, indem frühzeitig das implizite und explizite Wissen des älteren Erfahrungsträgers an den jüngeren Nachfolger übergeben wird (vgl. Voelpel et al. 2007, S. 249).

Vor der Ermittlung der bestmöglichen Nachfolgebesetzung müssen die für die zu besetzende Stelle relevanten Qualifikationen möglichst genau definiert werden (vgl. Klingler 2006, S. 45) und mit den individuellen Kompetenzen und Erwartungen der Mitarbeiter abgeglichen werden (vgl. Mentzel 2001, S. 150). Nach der Auswahl gilt es, die nominierten Kandidaten durch spezifische Weiterbildungsmaßnahmen gezielt zu entwickeln und Schritt für Schritt an die künftige Position heranzuführen (vgl. Mentzel 200, S. 149f.).

Bedingt durch die demographische Veränderung und die damit einhergehende wachsende Sorge um die Sicherung von Schlüsselkräften, zählt die Nachfolgeplanung aus Sicht der Personalleiter zu einer der zentralen Herausforderungen für die Personalentwicklung der Zukunft (vgl. Becker 2006, S. 47). Ebenso wie die Laufbahngestaltung dient eine systematische Nachfolgeplanung sowohl dem Mitarbeiter als auch dem Unternehmen. Für die Mitarbeiter ergibt sich eine erhöhte Transparenz und Sicherheit bezüglich ihrer beruflichen Zukunft, was sich positiv auf die Motivation und Produktivität auswirkt. Die Vorteile des Unternehmens liegen in der Erschließung der vorhandenen Mitarbeiterpotenziale und der Deckung des künftigen Personalbedarfs. Dies wiederum sichert die erfolgreiche Umsetzung der Unternehmensziele (vgl. Mentzel 2001, S. 151; Jurgens 2007, S. 94).

5.7 Unternehmenskultur und Mitarbeiterführung

Eine die Mitarbeiter wertschätzende Unternehmenskultur ist Grundvoraussetzung für die Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter und der damit einhergehenden Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit im Unternehmen (vgl. Bieheim 2005, S. 37).

5.7.1 Definition und Zielsetzung

Für den Begriff *Unternehmenskultur* (engl. *corporate culture*) existiert weder in Theorie noch Praxis ein klares und eindeutiges Verständnis (vgl. Bieheim 2005, S. 37; Bergler 2004, S. 102). *Kultur* wird in Wissenschaft gewöhnlich definiert als „soziales oder normatives Bindemittel, welches eine Organisation zusammenhält“ (vgl. Martin/Siehl 1983 und Tichy 1981 zitiert in Merckens et al. 1990, S. 14). Die *Unternehmenskultur* wird meist als multidimensionales (gedankliches) Konstrukt dargestellt, welches die Gesamtheit der in einem Unternehmen gewachsenen, erlernten und als selbstverständlich angesehenen Wertvorstellungen, Grundsätze, Normen, gemeinsam geteilten Überzeugungen und Verhaltenserwartungen umfasst (vgl. Bergler 2004, S. 113; Bieheim 2005, S. 37; Schein 2006, S. 31ff.). Sie formt sich aus dem Denken und Handeln jedes einzelnen Unternehmensmitgliedes und entwickelt sich kontinuierlich weiter (vgl. Berkel 1997, S. 18; Merckens et al. 1990, S. 21). Gleichzeitig beeinflusst die

Unternehmenskultur das Verhalten aller Mitarbeiter und verleiht der Organisation seine unverwechselbare, einmalige Identität nach innen wie nach außen (vgl. Jung 2005, S. 263; Kraljevic 2008, S. 12; Bieheim 2005, S. 37; Merkens et al. 1990, S. 20).

Bewusst oder unbewusst zum Ausdruck gebracht wird die in einem Unternehmen vorhandene Kultur in formalen Strukturen und Geschäftsprozessen, im allgemeinen Betriebsklima sowie in den alltäglichen Kommunikations- und Interaktionsmustern von Mitarbeitern und Führungskräften (vgl. Bieheim 2005, S. 37; Landenberger 2006, S. 55). Beispielsweise konnte in Untersuchungen gezeigt werden, dass sich das Vorherrschen einseitig negativer Altersstereotype signifikant negativ auf das betriebliche Einstellungsverhalten, die generationsübergreifende Zusammenarbeit sowie die Leistungsbereitschaft und -fähigkeit der Betroffenen auswirkt (vgl. Glover/Branine 2001, S. 151ff.).

Im Hinblick auf den Demographischen Wandel und die damit einher gehende Veränderung der Belegschaftsstruktur ist eine Unternehmenskultur gefordert, die Verständnis und Sensibilität gegenüber Alterungsprozessen beinhaltet und nicht nur jüngeren Menschen eine optimale Leistungsfähigkeit zutraut (vgl. Morschhäuser 2003, S. 68; Morschhäuser et al. 2003, S. 145). Ziel sollte daher eine generationsübergreifende oder intergenerative Unternehmenskultur (auch *diversity management* genannt) sein, die sich an den unterschiedlichen Stärken und Potenzialen der Belegschaft orientiert und die Chancengleichheit und Wertschätzung aller Mitarbeiter betont (vgl. Finke 2006, S. 41)³⁶. Nur so kann die Beschäftigungsbereitschaft und -fähigkeit bis ins hohe Alter gefördert und damit auch die Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit im Unternehmen sichergestellt werden (vgl. Zimmermann 2003, S. 167; Marstedt/Müller 2003, S. 31; Clemens 2001, S. 190; Morschhäuser et al. 2003, S. 146; Lau-Villinger/Seitz 2002, S. 42; Domres 2006, S. 26).

³⁶ Mögliche Dimensionen von Diversity sind neben dem Alter beispielsweise das Geschlecht, die Sprache, die Religionszugehörigkeit oder die sexuelle Orientierung

5.7.2 Maßnahmen für eine demographieorientierte Unternehmenskultur und Mitarbeiterführung

Unternehmen müssen eine generationsübergreifende Unternehmenskultur schaffen, welche sich weniger am Lebensalter als vielmehr an den individuellen Potenzialen und Bedürfnissen der Mitarbeiter orientiert und für die gesamte Belegschaft förderliche Arbeitsbedingungen schafft (vgl. Bieheim 2005, S. 25). Dabei helfen kann zunächst eine schriftlich fixierte „Unternehmensphilosophie“ bzw. ein „Unternehmensleitbild“, welches in Form von klar formulierten Zielvorstellungen und verbindlichen Leitlinien die allgemeine Haltung und angestrebte Unternehmenskultur bzw. „Soll-Identität“ des Unternehmens festlegt und bei den Mitarbeitern für Sensibilisierung und Orientierung sorgt (vgl. Thom 2004, S. 70). Da der Vorgesetzte für die Mitarbeiter stets eine Vorbildfunktion und im Gesamtunternehmen die Rolle des Multiplikators einnimmt, erfährt das beispielhafte Vorleben gewünschter Wertvorstellungen und Verhaltensweisen der Führungskräfte im Tagesgeschehen eine besondere Relevanz („Führungskultur“, vgl. Bergler 2004, S. 113). Dementsprechend förderlich sind spezielle Schulungen der Führungskräfte zum Umgang mit einer alternden Belegschaft. Indem die Führungskräfte bzgl. der Veränderungen im Alterungsprozess informiert und hinsichtlich der unterschiedlichen Bedürfnisse der Mitarbeiter sensibilisiert werden, können altersbezogene Vorurteile abgebaut und die intergenerative Zusammenarbeit verbessert werden. Laut CLEMENS (2001) kann eine generationsübergreifende und wertschätzende Unternehmenskultur am besten mittels Wissensmanagement und Wissenstransfer zwischen den Generationen realisiert werden (ebenda S. 190). Dies kann beispielsweise durch persönliche Erfahrungen in altersgemischten Gruppenarbeiten geschehen (vgl. Kapitel 5.4.2.2.4), aber auch durch innerbetriebliche Kommunikationsmaßnahmen und gezielte Aufklärungsarbeit der Mitarbeiter gefördert werden (vgl. Voelpel et al. 2007, S. 123).

Die wesentlichen Möglichkeiten zur Unterstützung einer demographieorientierten Unternehmenskultur und Mitarbeiterführung werden im Folgenden etwas ausführlicher behandelt.

5.7.2.1 Demographieorientierte Unternehmensphilosophie

Während die *Unternehmenskultur* die aktuell für das Unternehmen typischen Wertvorstellungen, Normen, Denk- und Verhaltensweisen ausdrückt, ist die *Unternehmensphilosophie* stärker zukunftsorientiert und beinhaltet in Form einer langfristigen Zielvorstellung das gewünschte Selbstverständnis und die Soll-Identität des Unternehmens (vgl. Wunderer 2003, S. 154). Die allgemeinen Grundsätze und Verhaltensnormen des Unternehmens für die Wertschöpfung sowie den Umgang mit Mitarbeitern und Kunden werden meist schriftlich als sogenanntes *Unternehmensleitbild* fixiert (vgl. Merkens et al. 1990, S. 32f.; Thom 2004, S. 70). Verbindliche Leitlinien und funktionsübergreifende Regeln sollen die Mitarbeiter in Bezug auf die angestrebte Unternehmenskultur sensibilisieren und sowohl auf Management- als auch auf Mitarbeiterebene für Orientierung sorgen, was im täglichen Handeln als richtig, wichtig und angemessen erachtet wird (vgl. Meierjürgen/Scherrer 2004, S. 191; Merkens et al. 1990, S. 32). Werden die Grundsätze schließlich von allen Mitarbeitern getragen, internalisiert und nach außen gelebt, so prägen sie die gesamtheitliche Arbeit und Identität des Unternehmens sowohl für die Belegschaft als auch für die externen Bezugsgruppen (vgl. Jung 2005, S. 22).

Die konkrete Formulierung und inhaltliche Ausgestaltung des Leitbildes unterliegt verschiedenen, unternehmensspezifischen Einflüssen (vgl. Bergler 2004, S. 114ff.; Hentze/Kammel 2001, S. 73). Generell werden Aussagen über Offenheit, Transparenz, Vertrauen sowie gegenseitige Wertschätzung und Anerkennung als besonders gesundheits- und leistungsförderlich angesehen (vgl. Badura et al. 2001, S. 15). Eine demographieorientierte Unternehmensphilosophie muss sich an der Vielfalt an Ressourcen, Potenzialen, Annahmen, Interessen, Bedürfnissen und Zielen etc. im Unternehmen orientieren und die Chancengleichheit und den Respekt aller Mitarbeiter sowie die generelle Bereitschaft für Innovationen und Andersartigkeit hervorheben (vgl. Bieheim 2005, S. 40). Auf diesem Wege können stereotype Vorstellungen bzgl. der altersbedingten Leistungsfähigkeit abgebaut und die Kompetenzen von Jung und Alt besser ausgeschöpft werden sowie die Bindung ans Unternehmen und Beschäftigungsfähigkeit bis zum regulären Renteneintritt erhalten bleiben (vgl. Wunderer 1995, S. 231).

Grundvoraussetzung dafür, dass das Unternehmensleitbild auch tatsächlich in Handlungen umgesetzt wird, ist, dass die in dem Unternehmen gewünschten Werte, Grundsätze und Ziele glaubwürdig, klar formuliert und für jeden Mitarbeiter verständlich sind (vgl. Günther 2008, S. 14). Je stärker die Mitarbeiter in die Entwicklung des Leitbildes eingebunden sind, desto wahrscheinlicher werden sie es akzeptieren und sich damit identifizieren (ebenda). Da das Unternehmensleitbild zunächst allgemein für das ganze Unternehmen formuliert wird, weist es einen relativ geringen Konkretisierungsgrad auf. Damit es in zu realisierende Handlungen umsetzbar ist, muss seine Bedeutung auf die einzelnen Abteilungen bzw. Arbeitsbereiche des Unternehmens bezogen und konkretisiert werden (vgl. Hentze/Kammel 2001, S. 74). Bei der praktischen Umsetzung kommt dem Verhalten der Führungskräfte eine besonders hohe Bedeutung zu (vgl. Bergler 2004, S. 125).

5.7.2.2 Schulung der Führungskräfte

In einer groß angelegten Untersuchung des FINNISH INSTITUTE OF OCCUPATIONAL HEALTH (FIOH) wurde die Bedeutung von über 150 Merkmalen der Arbeitswelt für den Erhalt und die Verbesserung der Arbeitsfähigkeit im Prozess des Alterns ermittelt. Die Ergebnisse zeigen, dass die Einstellungen gegenüber dem Altern und die daraus resultierenden Verhaltensweisen von Vorgesetzten eine wesentliche Rolle spielen und den Verbleib der Älteren im Arbeitsleben deutlich stärker beeinflussen als beispielsweise eine ergonomische Arbeitsplatzgestaltung (vgl. Bieheim 2005, S. 39f.; Ilmarinen/Louhevaara 1999). Demnach lässt sich das Führungsverhalten in Unternehmen als wesentlicher, erfolgs- und mitarbeiterwirksamer Faktor bezeichnen (vgl. Wunderer 2003, S. 4). Auch in Bezug auf die Unternehmenskultur erfährt das beispielhafte Vorleben wünschenswerter Verhaltensweisen durch Vorgesetzte eine besondere Relevanz (vgl. Bergler 2004, S. 125; Hentze/Kammel 2001, S. 77; Merckens et al. 1990, S. 21). Da die Führungskräfte im Tagesgeschehen als Vorbild dienen, nehmen sie eine Schlüsselposition ein, wenn es darum geht, den einzelnen Mitarbeitern Orientierung und Entscheidungssicherheit zu vermitteln sowie die Werte und Grundsätze des Unternehmens bewusst zu machen und deren alltägliche, arbeitsplatzbezogene Umsetzung zu kontrollieren (vgl. Jancik 2002, S. 24).

Gerade junge Führungskräfte tun sich jedoch oftmals schwer, sich in die Lebenssituation älterer Mitarbeiter hineinzusetzen und ihnen Sensibilität und Wertschätzung entgegenzubringen. Häufig fehlen ihnen das Wissen und die richtige Einstellung zum Alter(n) sowie spezifische Kompetenzen und geeignete Instrumente zum richtigen Umgang mit einer immer älter werdenden Belegschaft (vgl. Domres 2006, S. 43f.; Ilmarinen/Tempel 2002, S. 246).

Im Hinblick auf die Herausforderungen des Demographischen Wandels ist es daher wesentlich, die Führungskräfte entsprechend zu qualifizieren (vgl. Smentek 2007, S. 48). In speziellen Seminaren und Schulungen kann den Führungskräften das notwendige Wissen in Bezug auf die leistungsbezogenen Veränderungen im Alter und die altersspezifischen Bedürfnisse vermittelt werden. Sie sollten lernen, wie sie mit Unterschiedlichkeit positiv umgehen und wie sie die Fähigkeiten und Potenziale der einzelnen Mitarbeiter erkennen und gewinnbringend für alle nutzen können. Auch sollten sie wissen, wie sie die Mitarbeiter in eine Arbeitsgruppe integrieren, den Austausch und Wissenstransfer von jüngeren und älteren Mitarbeitern am besten organisieren und wie sie eine gegenseitige Rücksicht, Akzeptanz und Anerkennung zwischen den Generationen erreichen können (vgl. Voelpel et al. 2007, S. 218; Priebe 2006, S. 77). Dabei helfen können möglichst konkrete Beispiele aus der Praxis sowie anwendungsorientierte Modelle und Methoden. Zur Sicherstellung der tatsächlichen Umsetzung sind möglichst konkrete Führungsgrundsätze und Leistungskriterien sowie verpflichtende und letztlich „einklagbare“ Verhaltensregeln erforderlich (vgl. Bergler 2004, S. 129).

Ein leistungsgerechtes Führungsverhalten, das sich u.a. durch eine aufgeschlossene, nicht stereotype Einstellung gegenüber dem Alter(n) auszeichnet, fördert ein Klima von Offenheit und Vertrauen im Unternehmen, die gegenseitige Wertschätzung von Jung und Alt und kann zu einem konstruktiven Miteinander aller Altersgruppen beitragen. Dies wiederum wirkt sich positiv auf die individuelle Arbeitszufriedenheit, Motivation und Leistungsfähigkeit insbesondere der Mitarbeiter zwischen dem 51. und 62. Lebensjahr aus (vgl. Ilmarinen/Tempel 2002, S. 245).

5.7.2.3 Informations-/Sensibilisierungsmaßnahmen für die Belegschaft

Neben der Sensibilisierung und speziellen Schulung der Führungskräfte können auch Informations- und Sensibilisierungsmaßnahmen für die gesamte Belegschaft dazu beitragen, eine alle Altersgruppen wertschätzende Unternehmenskultur zu schaffen. Um Barrieren und Vorurteile gegenüber älteren Mitarbeitern abzubauen, ist es besonders wichtig, die Mitarbeiter hinsichtlich der leistungsbezogenen Veränderungen im Alterungsprozess aufzuklären und Wissensdefizite zu beheben (vgl. Voelpel et al. 2007, S. 220). Durch die Verdeutlichung der spezifischen Stärken und Potenziale von Jung und Alt kann die gegenseitige Akzeptanz und Wertschätzung der Mitarbeiter erhöht und die intergenerative Zusammenarbeit verbessert werden. Dies wiederum wirkt positiv auf die Motivation und Produktivität der Mitarbeiter aller Altersklassen.

Ähnlich wie zur Vermittlung gesundheitsrelevanter Informationen (vgl. Kapitel 5.3.2.6) sollten dazu Medien eingesetzt werden, mit denen ein möglichst großer Teil der Belegschaft erreicht werden kann, wie z.B. Plakate, die Mitarbeiterzeitschrift oder das Intranet (vgl. Voelpel et al. 2007, S. 220). Inhaltlich ist es besonders förderlich, wenn die Informationen faktenbasiert und unternehmensspezifisch dargestellt werden. Zudem sollten sie Beispiele aus dem eigenen Betrieb oder ähnlichen Organisationen enthalten und konkrete Hilfsmittel und Lösungswege für den Arbeitsalltag aufzeigen. Auch eignen sich spezielle Seminare zum Thema oder sogenannte „Wertschätzungstrainings“, in denen praxisnah gegenseitige Vorurteile identifiziert und der Perspektivenwechsel trainiert wird mit dem Ziel, das Verständnis für die Vielfalt und Andersartigkeit im Unternehmen zu fördern und die Interaktion und Kommunikation zwischen den Beschäftigten zu verbessern.

5.8 Personalbeschaffung

Die Betrachtung der Auswirkungen des Demographischen Wandels auf den Arbeitsmarkt hat gezeigt, dass die Belegschaft eines Unternehmens im Durchschnitt immer älter und der Nachwuchs von jungen und qualifizierten Arbeitnehmern zunehmend knapper wird. Um sicherzustellen, dass auch zukünftig vakante Stellen mit geeigneten Personen besetzt werden können, sollten Unternehmen im Rahmen der Personalsuche neben den momentan favorisierten

jungen männlichen Mitarbeitern auch andere Zielgruppen wie z.B. Ältere oder Frauen berücksichtigen (vgl. Priebe 2006, S. 78; Hundt 2003, S. 27; Smentek 2007, S. 41ff.).

5.8.1 Definition und Zielsetzung

Die Begriffe *Personalbeschaffung*, *Personalgewinnung* oder *Personalrekrutierung* werden in der wissenschaftlichen Literatur meist synonym verwendet und bezeichnen im Wesentlichen alle Bemühungen des Unternehmens, „jene Personen zu finden und anzustellen, welche für die erfolgreiche Aufgabenerfüllung erforderlichen Kenntnisse und Fähigkeiten haben“ (vgl. Günther 2008, S. 13). Oberstes Ziel dabei ist, eine personelle Unterdeckung nach Anzahl und Qualifikation zu einem bestimmten Zeitpunkt an einem konkreten Einsatzort zu beseitigen (vgl. Jung 2005, S. 5). Dies kann einerseits über interne Maßnahmen geschehen, beispielsweise durch Versetzungen, Überstunden oder Arbeitszeitverlängerungen. Andererseits können geeignete potenzielle Mitarbeiter auf dem externen Arbeitsmarkt aktiv gesucht und gefunden werden (vgl. Lohberg 2006, S. 13ff.; Jung 2005, S. 130ff.; Krüger 2002, S. 183).

Obwohl belegt ist, dass die Gesamtleistung einer Person nicht vom Lebensalter abhängt (vgl. Winkler 2004, S. 223), ist die Einstellungspolitik der Unternehmen bis heute überwiegend jugendzentriert. Insbesondere fungiert bei der externen Suche das Alter oftmals – unabhängig von den tatsächlichen Qualifikationen – als primäres Ausschlusskriterium (vgl. Dobner/Dobner 2002, S. 90; Morschhäuser et al. 2003, S. 41). Im Rahmen des Demographischen Wandels wird jedoch die Rekrutierungschance von jungen Fachkräften sinken, sodass zukünftig die Notwendigkeit (in Abhängigkeit von Größe, Standort und Branche des Unternehmens) steigt, andere Rekrutierungspotenziale zu erschließen (vgl. Köchling/Deimel 2006, S. 124; Hundt 2003, S. 27). Eine demographieorientierte Personalbeschaffung nimmt bei der Personalsuche daher gezielt auch bislang vernachlässigte Arbeitskräftegruppen wie z.B. die Älteren in den Blick und passt in diesem Zusammenhang alle Strukturen und Aktivitäten des Unternehmens zur Ansprache, Auswahl und Einstellung geeigneter potenzieller Mitarbeitern an.

5.8.2 Maßnahmen für eine demographieorientierte Personalbeschaffung

Unterschiedliche Personen- oder Altersgruppen nutzen unterschiedliche Medien und sind an unterschiedlichen Orten zu finden. Dementsprechend ist auch das jeweilige Stellensuchverhalten der Personen verschieden. Altersbezogene Differenzen existieren zusätzlich darin, welche Merkmale der Arbeit für wichtig erachtet werden und bei der Suche nach einer neuen Stelle besonders ins Auge gefasst werden. Beispielsweise scheinen monetäre Faktoren und gute Aufstiegschancen im Unternehmen für jüngere Beschäftigte besonders wichtig zu sein. Eine rücksichtsvolle Unternehmenskultur wird dagegen besonders von Personen über 46 Jahren als wichtiges Merkmal bei der Wahl eines neuen Arbeitgebers erachtet (vgl. DIS AG 2006, S. 25).

Bei einer demographiegerechten Personalsuche erweitert das Unternehmen seine Rekrutierungsmaßnahmen auf bislang vernachlässigte Erwerbspersonengruppen. Damit aber beispielsweise auch ältere potenzielle Arbeitskräfte tatsächlich erreicht werden und sich angesprochen fühlen, sind eine Reihe an Maßnahmen erforderlich: Zunächst muss das allgemeine Image des Unternehmens auf dem Arbeitsmarkt entsprechend der Bedürfnisse der neuen Zielgruppe angeglichen werden. Bei der gezielten Suche und Ansprache geeigneter älterer Arbeitnehmer muss sowohl die Auswahl der Medien bzw. Instrumente als auch die inhaltliche Ausgestaltung zielgruppengerecht sein (vgl. Bieheim 2005, S. 48). Um Diskriminierungen bei der Auswahl zu vermeiden, sollten schließlich auch Wissensdefizite und potenzielle Vorurteile der einstellenden Mitarbeiter gegenüber der Leistungsfähigkeit Älterer beseitigt werden (vgl. Strotmann 2006, S. 99). Die Erläuterung dieser Maßnahmen erfolgt auf den nächsten Seiten.

5.8.2.1 Demographieorientiertes Arbeitgeberimage

Unabhängig von der konkret zu besetzenden Stelle sollte ein Unternehmen gezielt seine Außenwahrnehmung/-darstellung als Arbeitgeber pflegen (vgl. Jung 2005, S. 136). Das Wort *Image* lässt sich vom lateinischen *imago* = „Abbild“ ableiten und unterliegt bislang zahlreichen Definitionsversuchen (vgl. Bergler 1982, S. 142f.; Kroeber-Riel/Weinberg 1999, S. 196). Oftmals wird unter dem Begriff Image ein im Zeitablauf veränderbares Bild über ein bestimmtes Objekt verstanden, das sich aus der Gesamtheit aller Ansichten, Vorstellungen und Erfahrungen einer Gruppe

oder Person mit diesem Objekt zusammensetzt (vgl. Hammann/Erichson 2000, S. 334 ff.; Kroeber-Riel/Weinberg 1999, S. 196). Der Begriff *Arbeitgeberimage*³⁷ wird zumeist definiert als die Meinung bzw. das Vorstellungsbild, das verschiedene Menschen auf dem Arbeitsmarkt über ein Unternehmen als Arbeitgeber haben (vgl. Henzler 1975, S. 1563; Strutz 2004, S. 1595). Laut FREIMUTH und ELFERS (1993) umfasst das Arbeitgeberimage „die Wahrnehmung aller Faktoren, die im Entscheidungsprozeß von Bewerbern, sich für ein Unternehmen als Arbeitgeber zu entscheiden, von Bedeutung sind“ (ebenda, S. 261f.). Beeinflusst wird dieses Arbeitgeberimage insbesondere durch die Personalwerbung und dem von der Zielgruppe wahrgenommenen Verhalten des Unternehmens gegenüber seinen Mitarbeitern (vgl. Lieber 1995, S. 10). Dazu zählen unter anderem Informationen über Arbeitsbedingungen sowie Einsatz- und Entwicklungsmöglichkeiten, zum Entgelt und zur Arbeitsplatzsicherheit, aber auch Informationen zum Betriebsklima und zur Unternehmenskultur (vgl. Jung 2005, S. 136). Neben solchen personalwirtschaftlichen Faktoren wird das Arbeitgeberimage zusätzlich von nichtpersonalwirtschaftlichen Faktoren determiniert wie beispielsweise der Größe, Bekanntheit und dem Standort des Unternehmens, der Branchenzugehörigkeit und dem Prestigewert der überwiegend gesuchten Berufsgruppe bis hin zu Aspekten wie das Umweltverhalten, das gesellschaftliche und kulturelle Engagement und die Forschungs- und Innovationsintensität des Unternehmens (vgl. Petkovic 2008, S. 7; Wunderer/Kuhn 1993, S. 146; Becker 1989, S. 132; Shahidi 2004, S. 107ff.). Eine zentrale Bedeutung für das Arbeitgeberimage kommt schließlich auch den aktuellen oder ehemaligen Mitarbeitern selbst in ihrer Außenwirkung zu (vgl. Lieber 1995, S. 10).

Da die meisten der personalbezogenen Informationen für externe Zielgruppen und potenzielle Bewerber nicht selber überprüfbar sind, übernimmt das allgemein vorherrschende Image über das Unternehmen oftmals eine Orientierungs- und Vereinfachungsfunktion (vgl. Wiese 2005, S. 25ff; Dincher 2005, S. 7; Lieber 1995, S. 8ff.). Welcher der vorhandenen Informationen jedoch die Wahrnehmung und das Verhalten eines Stellensuchenden letztlich prägen, ist davon abhängig, für wie wichtig die jeweiligen Aspekte erachtet werden. In empirischen Untersuchungen konnten dazu deutliche altersbezogene Differenzen festgestellt werden: So zeigen

³⁷ Der Begriff *Arbeitgeberimage* wird oft synonym zu den Begriffen *Personalimage* (vgl. Lieber 1995, S. 10; Büdenbender/Strutz 2003, S. 265), *Arbeitsgebermarke* (vgl. Petkovic 2008, S. 45ff.) und *employer brand* (vgl. Pett 2006, S. 24; Barrow/Mosley 2005) verwendet.

die Ergebnisse der DIS AG (2006) beispielsweise, dass die Faktoren „Sicherheit des Arbeitsplatzes“, „Interesse an der Tätigkeit“ sowie „kollegiales Umfeld“ unabhängig vom Alter als besonders wichtig bei der Wahl eines neuen Arbeitgebers erachtet werden. Während „Flexibilität“ und eine „rücksichtsvolle Unternehmenskultur“ von den älteren Befragten (46 bis 55 Jahre) als deutlich wichtiger beurteilt werden als von den jüngeren (16 bis 35 Jahre und 36 bis 45 Jahre), so stellen das „Gehalt“ und die „Attraktivität des Unternehmensstandorts“ für diese Zielgruppe einen wesentlich niedrigeren Motivator dar (vgl. Abbildung 5.3).

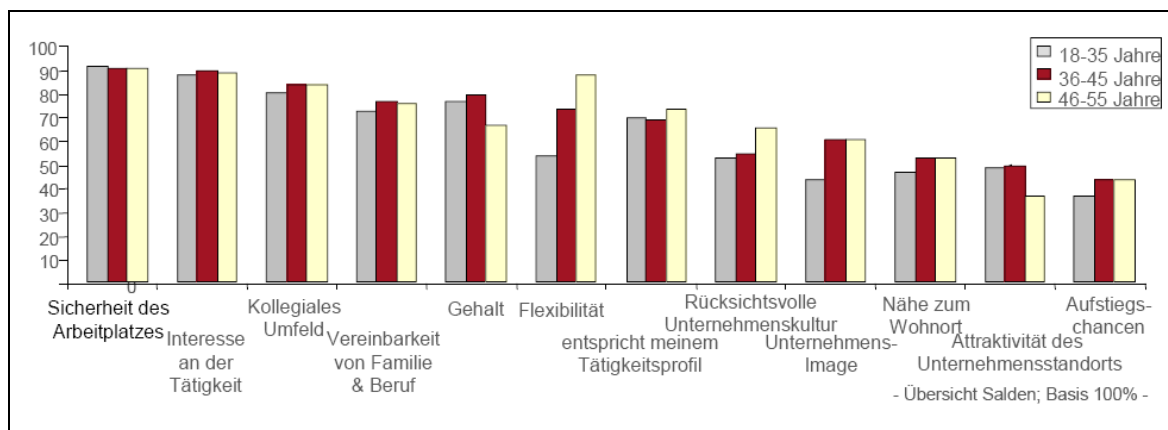


Abb. 5.3: Motivatoren bei der Wahl eines neuen Arbeitgebers (vgl. DIS AG 2006, S. 25)

Ein positives, zielgruppengerechtes Arbeitgeberimage trägt zu einer Verbesserung der Attraktivität als Arbeitgeber bei. Dementsprechend erhöht sich intern die emotionale Bindung aktueller Mitarbeiter an das Unternehmen (vgl. Wiese 2005, S. 28). Extern erhöht sich die Wahrscheinlichkeit, dass Arbeitsuchende das Unternehmen als möglichen Arbeitgeber in Betracht ziehen und sich auf eine vakante Stelle bewerben (vgl. Büdenbender/Strutz 2003, S. 265; Becker 1989, S. 127 ff.). Damit stellt das Image als Arbeitgeber einen entscheidenden Erfolgsfaktor im Wettbewerb um die besten Mitarbeiter dar (ebenda).

Im Hinblick auf den demographischen Handlungsdruck gilt es, Abstand vom Jugendkult zu nehmen und das Arbeitgeberimage des Unternehmens entsprechend der Bedürfnisse und Interessen aller Ziel- und Altersgruppen zu gestalten (vgl. Pett 2006, S. 25; Hinzdorf et al. 2003, S. 28ff.). Dabei helfen kann

eine konsequente Vermittlung der angestrebten, zielgruppenrelevanten Imagefaktoren in allen Formen der Personalwerbung. Zu beachten ist allerdings, dass die kommunizierten Versprechen glaubwürdig sind und auch tatsächlich eingehalten werden können (vgl. Pett 2005, S. 25). Da der Aufbau bzw. die Anpassung des Images eine gewisse Zeit benötigt, sollten die Unternehmen möglichst bald damit beginnen, all ihre Rekrutierungsaktivitäten systematisch auf das intendierte demographieorientierte Arbeitgeberimage auszurichten.

5.8.2.2 Demographieorientierte Personalsuche und Bewerberauswahl

Bei einer demographieorientierten Personalbeschaffung sollte vor der konkreten Suche eines neuen Mitarbeiters bedacht werden, welche Personengruppe wo zu finden ist und mit welchen Medien bzw. Instrumenten und welchen Inhalten sie am besten erreicht werden kann (vgl. Bieheim 2005, S. 48; Smentek 2007, S. 43f.). Beispielsweise sind Hochschulfestivals weniger geeignet, um ältere Bewerber anzusprechen. Auch existieren deutliche altersbezogene Unterschiede in der Nutzung von Printmedien und Internetadressen (vgl. Bieheim 2005, S. 48). Allgemein hat sich gezeigt, dass ältere Arbeitsuchende im Vergleich zu jüngeren oftmals weniger aktiv eine Stelle suchen und sich von selber nicht mehr auf jede Stelle bewerben (vgl. Morschhäuser et al. 2003, S. 41). Zur Suche potenzieller älterer Arbeitskräfte erscheinen daher Maßnahmen bzw. Kanäle mit einer direkten Ansprache der Älteren als besonders erfolgversprechend: Beispielsweise eignet sich eine intensive Zusammenarbeit mit den regionalen Arbeitsagenturen (vgl. BDA 2002, S. 28). Die Unternehmen sollten dort ihr Interesse an älteren qualifizierten Fachkräften bekunden und sich detailliert über existierende Förderprogramme informieren (vgl. Kapitel 4.2). Die Gewinnung älterer Arbeitskräfte kann auch durch den Einsatz von Personalserviceagenturen unterstützt werden, die sich auf die Vermittlung arbeitssuchender älterer Fach- und Führungskräfte spezialisiert haben und zielgerichtete Kontakte zwischen möglichen Arbeitgebern und Arbeitsuchenden herstellen (vgl. Köchling/Deimel 2006, S. 114). Beispiele hierfür sind „FIFTYPLUS – Interim & Follow-up Experts“ (vgl. www.fiftyplus-experts.de), das „Projekt 50 plus“ (vgl. www.arbeit50plus.de) oder die Internetbörse www.senioren-jobs.de.

Inhaltlich sollten Inserate oder andere Formen der Personalanwerbung stets so gestaltet sein, dass sie auch die Zielgruppe der Älteren ansprechen (vgl. BDA 2002, S. 28; Smentek 2007, S. 44). Das bedeutet, dass auf Altersgrenzen verzichtet wird und sonstige Formen der Diskriminierung bewusst vermieden werden. In einer gezielten Ansprache der Älteren sollte das Interesse an dieser Zielgruppe ausdrücklich formuliert und explizit dazu aufgerufen werden, sich auch als „Älterer“ auf die zu besetzende Stelle zu bewerben (z.B. „Senioren gesucht!“ oder „Wir suchen Ihre Berufs- und Lebenserfahrung!“).

5.8.2.3 Information und Sensibilisierung der Personalverantwortlichen

Eine wichtige Grundvoraussetzung für ein demographieorientiertes Personalmanagement ist die Sensibilisierung der Personalverantwortlichen. Daher sollten die für die Einstellungen verantwortlichen Mitarbeiter auf die Demographiematik aufmerksam gemacht und über die leistungsbezogenen Veränderungen im Alter informiert werden, damit ihre Entscheidungen im Auswahlverfahren nicht von Stereotypen und Vorurteilen beeinflusst werden (vgl. Schleiter 2006, S. 30; Hundt 2003, S. 28). Ähnlich wie bei den Führungskräften (vgl. Kapitel 5.7.2.2) kann in speziellen Seminaren und Schulungen den Personalverantwortlichen das notwendige Wissen in Bezug auf die altersspezifischen Stärken und Potenziale vermittelt werden. Sie sollten lernen, wie sie das Thema Altern in der Gestaltung ihrer Arbeit konsequent berücksichtigen, wie sie bewusste oder unbewusste Diskriminierungen verhindern und wie die Auswahl eines Bewerbers aufgrund seiner tatsächlichen Eignung für einen Arbeitsplatz erfolgen kann (vgl. Feile 1981, S. 158ff.). Ein altersneutrales und leistungsorientiertes Verfahren bei der Auswahl geeigneter potenzieller Mitarbeiter stellt sicher, dass ältere Arbeitsuchende gleichen Zugang zu offenen Stellen haben und Bewerber nicht aufgrund stereotyper Annahmen benachteiligt werden.

5.9 Zusammenfassung und Schlussfolgerungen

Um die Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit eines Unternehmens unter den Einflüssen des Demographischen Wandels zu erhalten, ist ein Umdenken und verändertes Verhalten des Unternehmens gegenüber seinen aktuellen und

zukünftigen Mitarbeitern erforderlich. Dadurch, dass die Belegschaft eines Unternehmens im Durchschnitt immer älter und der Nachwuchs von jungen und qualifizierten Arbeitnehmern zunehmend knapper wird, sind die Unternehmen aufgefordert, die Qualifikation, Gesundheit und langfristige Beschäftigungsfähigkeit der vorhandenen Mitarbeiter zu fördern. Zudem steigt die Notwendigkeit, bei der Suche nach geeignetem neuem Personal neben den momentan favorisierten jungen männlichen Mitarbeitern auch bislang vernachlässigte Arbeitskräftegruppen wie z.B. Ältere zu berücksichtigen.

Für solch ein demographieorientiertes Personalmanagement steht den Unternehmen eine Vielzahl an Ansätzen und Maßnahmen zur Verfügung. Die in der Wissenschaft und Praxis zahlreich aufgeführten Einzelmaßnahmen lassen sich grob den folgenden fünf übergeordneten Handlungsfeldern zuweisen³⁸: *Betriebliche Gesundheitsförderung, Arbeitsgestaltung, Personalentwicklung, Unternehmenskultur & Führung* sowie *Personalbeschaffung*. Dabei ist zu beachten, dass die Handlungsfelder nicht ganz überschneidungsfrei sind und miteinander in starker Wechselwirkung stehen. So sorgt beispielsweise die Maßnahme „flexible Arbeitszeitgestaltung“ sowohl für eine altersgerechte Arbeitsgestaltung als auch für die Gesundheitsförderung der Mitarbeiter.

In der folgenden Abbildung 5.4 sind die in diesem Kapitel beschriebenen Maßnahmen für ein demographieorientiertes Personalmanagement zusammenfassend aufgeführt. Bei der Darstellung wurde versucht, ein möglichst umfassendes Bild über die derzeit für Unternehmen existierenden Möglichkeiten zu erstellen. Im empirischen Teil gilt es jedoch, diese Auflistung mit Experten aus der Praxis zu validieren und ggf. zu ergänzen.

³⁸ In der Literatur werden allerdings auch andere Gliederungen vorgeschlagen (vgl. Bieheim 2005, S. 32; Voelpel et al. 2007, S. 95; Rump 2004, S. 9).

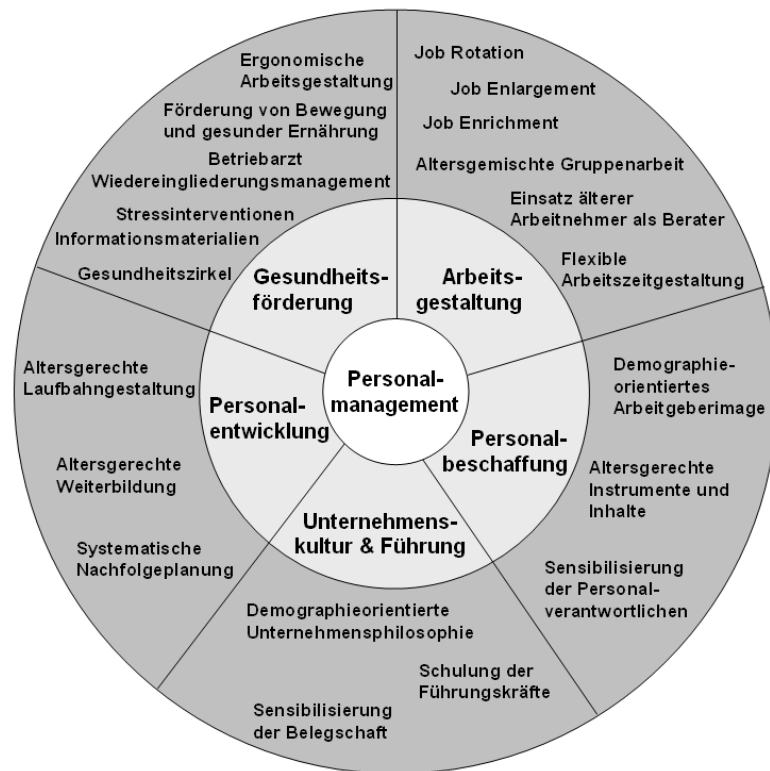


Abb. 5.4: Handlungsfelder und Maßnahmen für ein demographieorientiertes Personalmanagement (eigene Darstellung)

Die einzelnen Maßnahmen innerhalb der fünf Handlungsfelder können präventiv und/oder korrigierend ausgerichtet sein, sich auf spezielle Zielgruppen wie bspw. ältere Mitarbeiter oder die gesamte Belegschaft beziehen sowie zeitlich begrenzt oder langfristig angelegt sein. Die Ansatzpunkte der Maßnahmen reichen von unternehmensübergreifenden Strukturen und Prozessen (z.B. Demographieorientierte Unternehmensphilosophie, regelmäßige Gesundheitszirkel) bis hin zu den Einstellungen und Handlungsweisen einzelner Beschäftigter (z.B. Schulung der Führungskräfte, Wiedereingliederungsmanagement). Eine Patentlösung, welche Maßnahme die richtige ist, gibt es nicht. Die konkreten Ausgangsbedingungen, Problemlagen und Handlungsvoraussetzungen in einem Unternehmen sowie die spezifischen Bedürfnisse und Interessen der Mitarbeiter sind bei der Auswahl stets zu berücksichtigen. Grundvoraussetzung für die erfolgreiche Umsetzung eines demographieorientierten Personalmanagements ist daher eine gründliche Planung der konkreten Maßnahmen, idealerweise in Zusammenarbeit mit den Beschäftigten des Unternehmens.

Abschließend lässt sich zusammenfassen, dass vom Grundsatz weit reichende Potenziale für die Personalarbeit im Demographischen Wandel bestehen und ältere Mitarbeiter nicht nur als Belastung hingenommen werden müssen, sondern durch einen bewussten Einsatz und eine gezielte Behandlung deutlich zur Wertschöpfung des Unternehmens beitragen können. In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage, welchen Stellenwert die dargestellten Ansätze und Maßnahmen insbesondere zur Sicherung und Förderung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer bereits heute in der Unternehmenspraxis haben bzw. zukünftig einnehmen werden. Antworten auf diese Frage sollen mit der empirischen Untersuchung dieser Arbeit gegeben werden.

C. Empirische Untersuchung

In diesem Teil der Arbeit wird beschrieben, wie auf der Grundlage des theoretischen Hintergrundes eine Befragung zum Thema „Personalmanagement im Demographischen Wandel“ konzipiert und durchgeführt wird. Zunächst werden jedoch das heuristische Modell, die Hypothesen sowie das Erhebungsdesign der empirischen Untersuchung dargestellt.

6. Grundannahmen und methodische Vorüberlegungen der empirischen Untersuchung

6.1 Kernfragestellung und heuristisches Modell

Basierend auf den theoretischen und wissenschaftlichen Erkenntnissen, die im vorangegangenen Teil der Arbeit aufgeführt worden sind, soll nachfolgend die forschungsleitende Fragestellung formuliert werden, die in der empirischen Untersuchung nachgegangen wird.

Ausgehend von den theoretischen Überlegungen wird deutlich, dass das Thema „Demographischer Wandel“ für Unternehmen zunehmend an Bedeutung gewinnt. Die Schrumpfung und Alterung des Erwerbspersonenpotenzials sorgt in den Unternehmen für eine kontinuierliche Erhöhung des Altersdurchschnitts der Belegschaften, was dazu führt, dass die Unternehmen ihre Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit zukünftig stärker mit älteren Mitarbeitern bestreiten müssen. In der Literatur ist eine Vielzahl an Maßnahmen zu finden, die Unternehmen im Rahmen des Personalmanagements ergreifen können, um den altersstrukturellen Veränderungen zu begegnen (vgl. Kapitel 5). Dabei geht es nicht ausschließlich darum, spezielle Maßnahmen für die Zielgruppe der älteren Arbeitnehmer zu entwickeln. Oftmals sind bereits die bestmögliche Integration, die konsequente Berücksichtigung der spezifischen Bedürfnisse und Kompetenzen und die stetige Abstimmung der Instrumente und Maßnahmen des Personalmanagements auf diese Gruppe von Mitarbeitern ausreichend, um die Beschäftigungsfähigkeit der Älteren zu fördern und die Produktivität des Unternehmens zu erhalten.

Entsprechend der in Kapitel 2 dargestellten Wirksamkeit von altersbezogenen Stereotypisierungen (vgl. Kapitel 2.4.4), ist zu vermuten, dass die subjektiven Annahmen und Vorstellungen der Personalverantwortlichen in Bezug auf die

berufliche Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer eine zentrale Rolle bei der Konzeption und Umsetzung von Personalmanagement-Maßnahmen spielen: Je positiver das Bild des Personalverantwortlichen über die Leistungsfähigkeit im Alter ist, desto wahrscheinlicher werden die älteren Mitarbeiter bei der Personalarbeit berücksichtigt und integriert. Dies bedeutet, dass für ein Verständnis der Aktivitäten eines Unternehmens zum demographieorientierten Personalmanagement die Denkweisen der Personalverantwortlichen in Bezug auf die Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer identifiziert und analysiert werden müssen. Die empirische Befundlage zu möglichen Wirkzusammenhängen zwischen den altersbezogenen Annahmen des Personalverantwortlichen und den demographieorientierten Personalmanagement-Maßnahmen im Unternehmen ist nur schwach ausgeprägt. Zwar liegen Studien vor, die sich mit der Wahrnehmung der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer auseinandersetzen (vgl. Kapitel 3.1). Auch existieren diverse empirische Erhebungen, die sich mit dem Personalmanagement von Unternehmen im Zuge des Demographischen Wandels befassen (vgl. Kapitel 5.3). Eine systematische Untersuchung des Einflusses der Leistungsfähigkeitsbeurteilung älterer Arbeitnehmer durch die Personalverantwortlichen auf die Planung und Umsetzung von demographieorientierten Personalmanagement-Maßnahmen im Unternehmen hat bislang jedoch noch nicht stattgefunden. Lediglich die Befunde aus simulierten Auswahlgesprächen lassen diesbezüglich einen Zusammenhang vermuten. Nur eine fundierte Klärung der Beziehung dieser beiden Faktoren zueinander erlaubt jedoch praktische Implikationen für das Personalmanagement im Unternehmen.

Daher ist es das zentrale Ziel der Studie, den Zusammenhang zwischen der beruflichen Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer aus Sicht der Personalverantwortlichen und den demographieorientierten Maßnahmen des Personalmanagements im Unternehmen zu bestimmen. Zusätzlich sollen allgemeine Merkmale des Unternehmens wie Größe, Region und Branche sowie das Alter des Personalverantwortlichen als weitere mögliche Einflussfaktoren auf die Beurteilung der Leistungsfähigkeit Älterer und den Zusammenhang zwischen der Leistungsfähigkeit und den Aktivitäten des Personalmanagements im Unternehmen berücksichtigt werden.

Ausgehend von diesen Überlegungen lässt sich folgende Kernfragestellung der Arbeit formulieren³⁹:

UNTER WELCHEN BEDINGUNGEN REALISIEREN BZW. PLANEN WELCHE UNTERNEHMEN WELCHE MAßNAHMEN ZUM DEMOGRAPHIEORIENTIERTEN PERSONALMANAGEMENT?

Das heuristische Modell⁴⁰, das als Basis für die empirische Untersuchung dieser Arbeit dient, hat das Ziel, die oben genannten Faktoren zu integrieren und ihre Zusammenhänge darzustellen. Die Inhalte des Modells werden in der folgenden Abbildung skizziert (vgl. Abbildung 6.1) und im Rahmen der Ausführungen zur Operationalisierung⁴¹ im Methodenteil des folgenden Kapitels noch detailliert erläutert. Aufgrund des bisher unzureichenden Forschungsstandes zum Thema der Arbeit besitzt die Entwicklung des Modells einen stark hypothetischen Charakter.

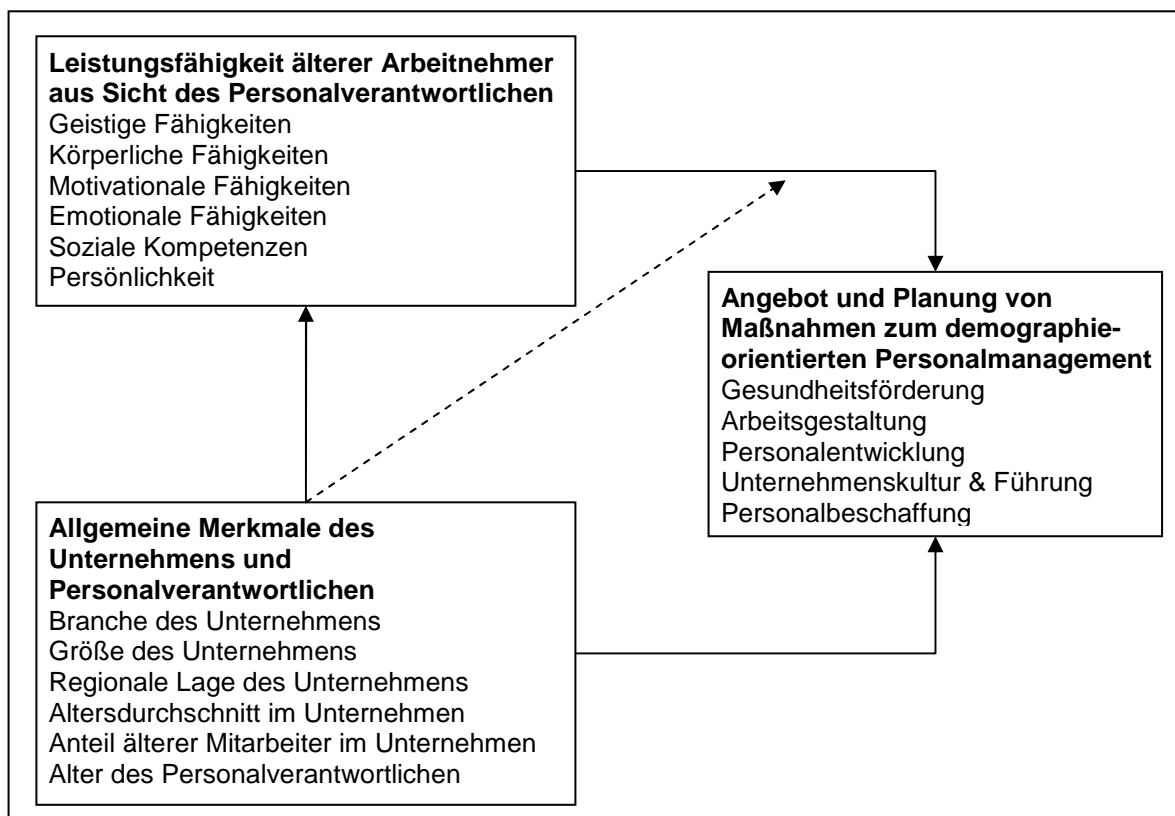


Abb. 6.1: Heuristisches Modell zur Erklärung des Einflusses der beruflichen Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer aus Sicht der Personalverantwortlichen sowie allgemeiner Merkmale des Unternehmens und des Personalverantwortlichen auf die Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement im Unternehmen

³⁹ Eine ausführliche Darstellung der Anforderungen an (sozial-)wissenschaftliche Forschungsfragen findet sich in Weischer 2007, S. 119f.

⁴⁰ Zum Vorgehen und den Rahmenbedingungen bei der Konstruktion heuristischer Modelle siehe Weischer 2007, S. 137ff.

⁴¹ Operationalisierung heißt, dass man theoretische Begriffe durch konkrete, beobachtbare Indikatoren, Merkmale bzw. Variablen zu fassen versucht und dadurch messbar macht (vgl. Atteslander 2006, S. 40f.; Schnell et al. 2005, S. 127)

Mit dem Modell wird unterstellt, dass nicht die tatsächliche Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer für ein demographieorientiertes Personalmanagement entscheidend ist, sondern vielmehr die stereotypen Annahmen und Vorstellungen der Personalverantwortlichen in Bezug auf die berufliche Leistungsfähigkeit im Alter. *Leistungsfähigkeit* wird dabei verstanden als ein Konstrukt⁴² bestehend aus den sechs Komponenten geistige Fähigkeiten, körperliche Fähigkeiten, emotionale Fähigkeiten, motivationale Fähigkeiten, Sozialkompetenz und Persönlichkeit. Diese Einteilung schließt sich an die in der einschlägigen Literatur dominierende Unterteilung der Leistungsfähigkeit an (vgl. Kapitel 3). Unter dem Begriff *Demographieorientiertes Personalmanagement* werden sämtliche in dem vorangegangenen Kapitel identifizierten Maßnahmen des Personalmanagements subsumiert, die sich grob in die fünf übergeordneten Handlungsfelder Gesundheitsförderung, Arbeitsgestaltung, Personalentwicklung, Unternehmenskultur & Führung und Personalbeschaffung einordnen lassen (vgl. Kapitel 5.9).

Allerdings erscheinen die altersbezogenen Annahmen des Personalverantwortlichen nicht als alleinige Erklärungsvariable für ein demographieorientiertes Personalmanagement im Unternehmen geeignet zu sein. Daher beinhaltet das Modell des weiteren die Annahme der Moderatorwirkung *allgemeiner Merkmale des Unternehmens und des Personalverantwortlichen* wie z.B. die Größe und Branche des Unternehmens, der Altersdurchschnitt der Mitarbeiter oder das Alter des Personalverantwortlichen auf den Zusammenhang zwischen der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer aus Sicht des Personalverantwortlichen und den Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement im Unternehmen. Auch wird der direkte Einfluss allgemeiner Merkmale des Unternehmens und des Personalverantwortlichen auf die angenommene Leistungsfähigkeit der Älteren berücksichtigt.

Das in obiger Abbildung dargestellte heuristische Modell erhebt keinen Anspruch auf Vollständigkeit. Denkbar sind weitere das Personalmanagement beeinflussende Faktoren wie beispielsweise aktuelle wirtschaftliche und politische Rahmenbedingungen (Stichwort: "Wirtschafts-/Finanzkrise"). Damit es aber für die empirische Fragestellung überprüfbar bleibt, bildet das Modell nur den bezeichneten Ausschnitt ab.

⁴² Konstrukte sind nicht direkt beobachtbar und müssen operationalisiert werden, damit sie gemessen werden (vgl. Schnell et al. 2005, S. 127)

Die zu prüfenden Fragestellungen und Hypothesen der Untersuchung wurden entsprechend der vorangegangenen Überlegungen und Modellvorstellungen formuliert und werden im nächsten Abschnitt vorgestellt.

6.2 Arbeitshypothesen

Die im heuristischen Modell dargestellten Zusammenhänge sollen explizit in der Formulierung der zu untersuchenden Hypothesen⁴³ zum Ausdruck kommen. Zu Beginn des Untersuchungsprozesses sollen die im folgenden dargestellten Hypothesen als Vermutungen bzw. Vorannahmen über die übergreifende Forschungsfragestellung und die postulierten Bedingungsbeziehungen verstanden werden, um dann im weiteren Verlauf entweder belegt oder modifiziert zu werden. Sie dienen zunächst der praktischen Orientierung und werden erst in der quantitativen Hauptuntersuchung empirisch validiert (vgl. Lamnek 2005, S. 89).

6.2.1 Welche Zusammenhänge bestehen zwischen den Variablen des Wirkmodells?

Diese Forschungsfrage beschäftigt sich mit den Beziehungen der einzelnen Variablen zueinander. Dabei werden die korrelativen Zusammenhänge zwischen den beiden Prädiktoren „Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer aus Sicht des Personalverantwortlichen“ und „allgemeine Merkmale des Unternehmens und des Personalverantwortlichen“ mit den Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement im Unternehmen berücksichtigt.

Fragestellung 1a: In welchem Zusammenhang steht die Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer aus Sicht des Personalverantwortlichen mit den Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement im Unternehmen?

In Anlehnung an die zentrale Forschungsfrage der Arbeit wird zunächst versucht, die altersbezogenen Vorstellungen der personalverantwortlichen Person zur Erklärung der demographieorientierten Personalmaßnahmen im Unternehmen heranzuziehen (vgl. Abbildung 6.2).

⁴³ „Eine Hypothese ist ein mit Begriffen formulierter Satz, der empirisch falsifizierbar ist.“ Eine ausführliche Übersicht der Bedingungen, die eine wissenschaftliche Hypothese erfüllen muss findet sich in Atteslander 2006, S. 37.

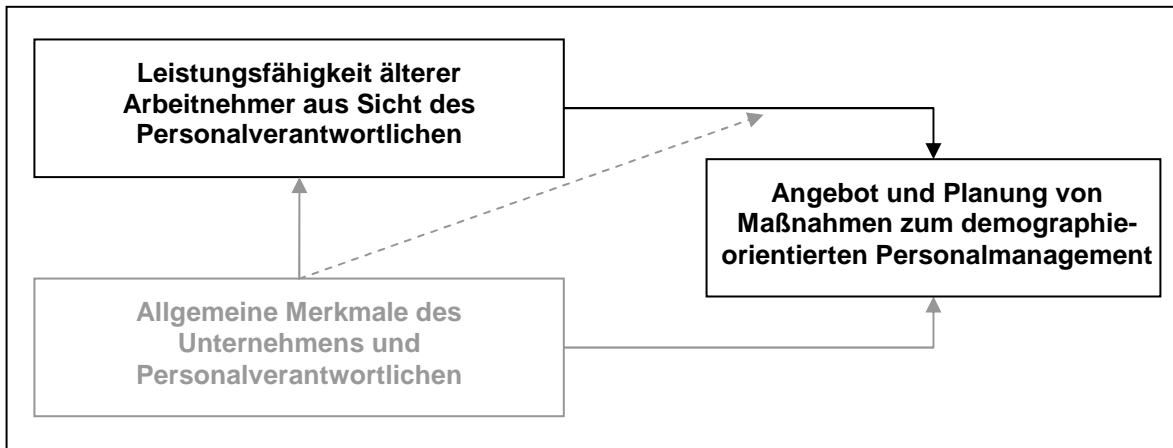


Abb. 6.2: Hypothese zum Zusammenhang zwischen der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer aus Sicht des Personalverantwortlichen mit den Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement im Unternehmen

Personalverantwortliche stellen die zentralen Entscheidungsträger in Bezug auf das Management personeller Ressourcen im Unternehmen dar. Es liegt somit nahe, dass die Personalmanagement-Maßnahmen in einem Unternehmen unter anderem durch die subjektiven Einstellungen und Annahmen dieser Person beeinflusst werden. Erwartet wird daher, dass sich eine positive Einschätzung der Leistungsfähigkeit im Alter positiv auf die Anzahl an Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement im Unternehmen auswirkt. Es wird also ein positiver Zusammenhang zwischen den beiden Variablen vermutet. Es ist allerdings anzunehmen, dass die Zusammenhänge je nach Merkmal der Leistungsfähigkeit und Handlungsfeld des Personalmanagements differieren können. Von besonderem Interesse ist daher auch die Frage, welche Merkmale der beruflichen Leistungsfähigkeit den deutlichsten Zusammenhang zu welchen Maßnahmen im Personalmanagement aufweisen. Aus dieser Fragestellung leitet sich folgende Hypothese ab:

Hypothese 1a: Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer aus Sicht des Personalverantwortlichen und der Planung und Umsetzung von Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement im Unternehmen.

Fragestellung 1b: Welche Zusammenhänge zeigen sich zwischen den allgemeinen Merkmalen des Unternehmens und des Personalverantwortlichen und der Planung und Umsetzung von Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement im Unternehmen?

Da in Zukunft nicht von einem generellen sondern vielmehr von einem partiellen Fachkräftemangel ausgegangen wird, erscheint es einsichtig, dass die Auswirkungen des Demographischen Wandels auf einige Unternehmen mehr und auf andere Unternehmen weniger zutreffen und die Unternehmen demnach unterschiedlich stark ihr Personalmanagement an die Alterung der Belegschaft anpassen. Daher berücksichtigt das Modell neben den subjektiven Vorstellungen des Personalverantwortlichen hinsichtlich der Leistungsfähigkeit im Alter den Einfluss allgemeiner Merkmale des Unternehmens und des Personalverantwortlichen auf die Planung und Umsetzung demographieorientierter Personalmanagement-Maßnahmen (vgl. Abbildung 6.3).

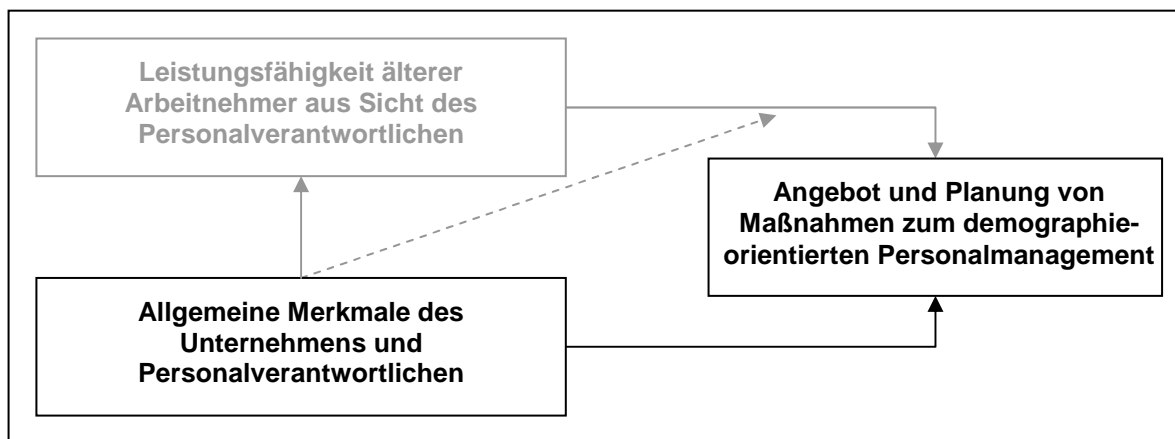


Abb. 6.3: Hypothesen zum Zusammenhang zwischen allgemeinen Merkmalen des Unternehmens und des Personalverantwortlichen mit den Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement im Unternehmen

Als relevante Einflussfaktoren werden insbesondere die Branche, Region und Größe des Unternehmens vermutet. Deshalb wird angenommen, dass sich Zusammenhänge zwischen diesen Variablen und den Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement empirisch nachweisen lassen:

In Bezug auf die *Branche* ist anzunehmen, dass besonders Unternehmen in technologie- und wissensgetriebenen Branchen unter dem Rückgang an jungen

Erwerbspersonen leiden werden und dementsprechend ihr Personalmanagement stärker der Alterung der (potenziellen) Mitarbeiter anpassen als Unternehmen anderer Branchen. Durch explorative Zusammenhangsanalysen sollen Unterschiede zwischen den einzelnen Branchen aufgedeckt werden, die zu einer weiteren Hypothesengenerierung genutzt werden können.

Explorative Fragestellung 1b.1: Welche Zusammenhänge lassen sich zwischen der *Branche* der Unternehmen und den Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement finden?

In Bezug auf die *regionale Lage* ist davon auszugehen, dass sich die demographische Entwicklung deutlicher in strukturschwachen Gebieten auswirken wird als in den Ballungszentren Deutschlands. Explorativ zu überprüfen ist, ob das Personalmanagement von Unternehmen in strukturschwachen Gebieten genauso demographieorientiert ist wie von Unternehmen in Ballungszentren oder ob Unterschiede vorhanden sind.

Explorative Fragestellung 1b.2: Welche Zusammenhänge lassen sich zwischen der *regionalen Lage* der Unternehmen und den Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement finden?

In Bezug auf die *Größe* der Unternehmen ist zu erwarten, dass Großunternehmen zukünftig weniger Personalprobleme haben werden als kleine und mittelständische Unternehmen, da sie über professionellere Methoden zur Personalgewinnung verfügen und von Nachwuchskräften u.a. aufgrund ihres Bekanntheitsgrades generell bevorzugt werden. Hinzu kommt, dass aus Zeit- und Kostengründen in Großunternehmen oftmals umfangreichere Maßnahmen und Instrumente des Personalmanagements vorzufinden sind als in klein- und mittelständischen Unternehmen. So liegt es nahe zu postulieren, dass zwischen groß- und mittelständischen Unternehmen Unterschiede in Bezug auf das Ausmaß an demographieorientierten Personalmanagement-Maßnahmen bestehen. Dies wird wiederum explorativ untersucht.

Explorative Fragestellung 1b.3: Welche Zusammenhänge lassen sich zwischen der *Größe* der Unternehmen und den Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement finden?

Zusätzlich zu den Unternehmensmerkmalen Branche, Region und Größe werden der Altersdurchschnitt der Mitarbeiter, der Anteil älterer Mitarbeiter im Unternehmen sowie das Alter des Personalverantwortlichen selbst als weitere beeinflussende Merkmale auf das Personalmanagement untersucht. So wird vermutet, dass die *Altersstruktur* im Unternehmen zu signifikanten Unterschieden in Bezug auf die demographieorientierte Gestaltung des Personalmanagements führt: Die Maßnahmen des Personalmanagements orientieren sich eventuell stärker an älteren und alternden Mitarbeitern, wenn die Mitarbeiter im Durchschnitt älter sind und der Anteil an älteren Personen an der Belegschaft insgesamt höher ausfällt als bei Unternehmen mit einer relativ jungen Altersstruktur. Die entsprechenden Hypothesen lauten:

Hypothese 1b.4: Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen dem *Altersdurchschnitt der Mitarbeiter* und den Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement im Unternehmen.

Hypothese 1b.5: Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen dem *Anteil älterer Personen an der Belegschaft* und den Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement im Unternehmen.

Zum Schluss wird der Frage nachgegangen, inwiefern der Einsatz und die Planung demographieorientierter Personalmanagement-Maßnahmen in Abhängigkeit des Alters des Personalverantwortlichen selbst variieren. Es wird davon ausgegangen, dass ältere Personalverantwortliche aufgrund ihres eigenen Alters die Leistungen älterer Arbeitnehmer generell positiver beurteilen als jüngere Personalverantwortliche und dementsprechend auch das Personalmanagement stärker an den Bedürfnissen dieser Zielgruppe ausrichten.

Hypothese 1b.6: Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen dem *Alter des Personalverantwortlichen* und den Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement im Unternehmen.

Fragestellung 1c: Welche Zusammenhänge lassen sich zwischen den allgemeinen Merkmalen des Unternehmens und des Personalverantwortlichen und der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer aus Sicht des Personalverantwortlichen finden?

Empirische Studien haben gezeigt, dass die Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer differenziert beurteilt wird und sowohl positive als auch negative Erwartungen an die Arbeitskraft von Älteren existieren (vgl. Kapitel 3.1). So konnte beispielsweise empirisch belegt werden, dass Altersstereotypisierungen in bestimmten Berufsgruppen häufiger vorkommen als in anderen (vgl. Filipp/Mayer 1999, S. 192) und dass die Leistungsbeurteilung älterer Arbeitnehmer in Abhängigkeit des Alters der befragten Person variiert (vgl. Duncan/Loretto 2004; Chiu et al. 2001). Deshalb wird angenommen, dass sich Zusammenhänge zwischen den allgemeinen Merkmalen des Unternehmens bzw. des Personalverantwortlichen und der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer aus Sicht der Personalverantwortlichen empirisch nachweisen lassen (vgl. Abbildung 6.4).

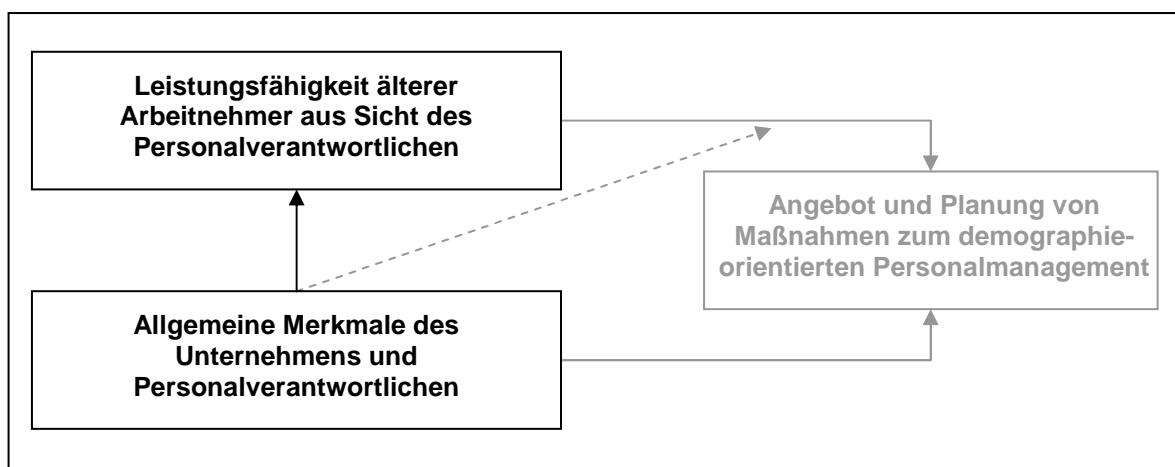


Abb. 6.4: Hypothesen zum Zusammenhang zwischen allgemeinen Merkmalen des Unternehmens und des Personalverantwortlichen und der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer aus Sicht der Personalverantwortlichen

Durch explorative Zusammenhangsanalysen sollen die Beziehungen zwischen den unabhängigen Variablen *Branche*, *Region* und *Größe* und der abhängigen Variable *Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer aus Sicht der Personalverantwortlichen* aufgedeckt werden.

Explorative Fragestellung 1c.1: Welche Zusammenhänge lassen sich zwischen der *Branche* der Unternehmen und der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer aus Sicht der Personalverantwortlichen finden?

Explorative Fragestellung 1c.2: Welche Zusammenhänge lassen sich zwischen der *regionalen Lage* der Unternehmen und der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer aus Sicht der Personalverantwortlichen finden?

Explorative Fragestellung 1c.3: Welche Zusammenhänge lassen sich zwischen der *Größe* der Unternehmen und der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer aus Sicht der Personalverantwortlichen finden?

Bei der Überprüfung dieser Fragestellung für die Variablen *Altersdurchschnitt der Mitarbeiter*, *Anteil älterer Mitarbeiter an der Belegschaft* sowie *Alter des Personalverantwortlichen* werden folgende Hypothesen verfolgt:

Hypothese 1c.4: Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen dem *Altersdurchschnitt der Mitarbeiter* und der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer aus Sicht des Personalverantwortlichen.

Hypothese 1c.5: Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen dem *Anteil älterer Personen an der Belegschaft* und der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer aus Sicht des Personalverantwortlichen.

Hypothese 1c.6: Es gibt einen positiven Zusammenhang zwischen dem *Alter des Personalverantwortlichen* und der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer aus Sicht des Personalverantwortlichen.

6.2.2 Welchen Einfluss besitzt die Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer aus Sicht der Personalverantwortlichen auf die Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement?

Auch diese Forschungsfrage beschäftigt sich mit dem Einfluss der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer aus Sicht der Personalverantwortlichen auf die Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement. Jedoch geht es hier um die Frage, in welchem Umfang die Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement im Unternehmen aus der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer aus Sicht des Personalverantwortlichen

vorhersagbar ist. Hierdurch kann aufgeklärt werden, welche Rolle die stereotype Vorstellung der Personalverantwortlichen hinsichtlich der Leistungsfähigkeit im Alter für die Planung und Umsetzung von Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement spielt. Darüber hinaus ist in diesem Zusammenhang auch von Interesse, welche Merkmale der Leistungsfähigkeit sich dabei als besonders relevant erweisen und welche Maßnahmen besonders von der Einschätzung der personalverantwortlichen Person abhängen. Letzteres wird explorativ untersucht, da die bisherigen empirischen Befunde keine Hinweise auf eine mögliche Gewichtung liefern.

Hypothese 2a: Die Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer aus Sicht des Personalverantwortlichen leistet einen Beitrag zur Vorhersage der Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement im Unternehmen.

Explorative Fragestellung 2b: Welche Merkmale der Leistungsfähigkeit erweisen sich als besonders relevant für die Planung und Umsetzung von Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement?

6.2.3 Welche Wirkung haben allgemeine Merkmale des Unternehmens und Personalverantwortlichen auf den Zusammenhang zwischen der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer aus Sicht der Personalverantwortlichen und den Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement im Unternehmen?

Diese Forschungsfrage beschäftigt sich mit dem Einfluss allgemeiner Merkmale des Unternehmens und Personalverantwortlichen auf den Zusammenhang zwischen der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer aus Sicht des Personalverantwortlichen und den Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement im Unternehmen (vgl. Abbildung 6.5).

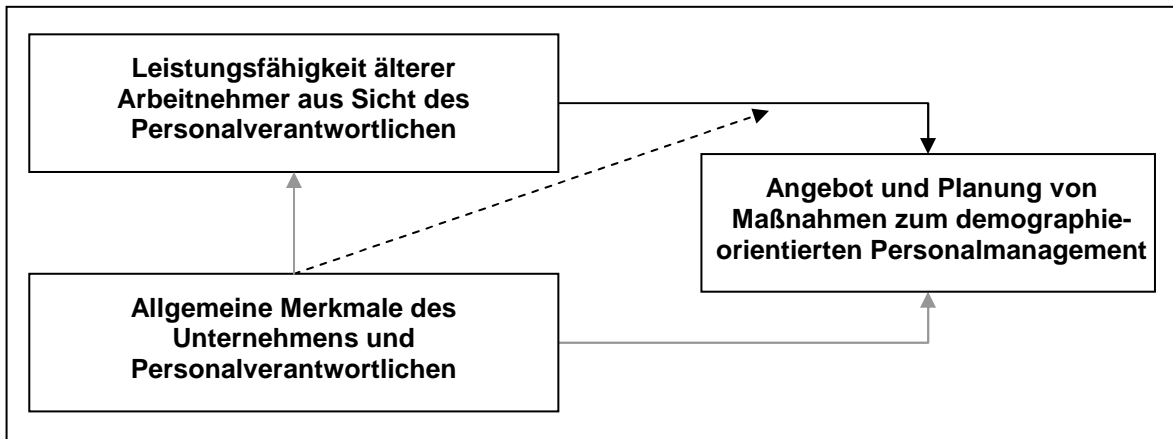


Abb. 6.5: Hypothesen zum Zusammenhang zwischen allgemeinen Merkmalen des Unternehmens und des Personalverantwortlichen und der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer aus Sicht des Personalverantwortlichen

Da es bislang kaum Studien zum direkten Zusammenhang zwischen der angenommenen Leistungsfähigkeit Älterer und dem Personalmanagement im Unternehmen gibt, wurde bislang auch nicht die Moderatorwirkung von allgemeinen Merkmalen des Unternehmens und Personalverantwortlichen auf diesen Zusammenhang untersucht. Es ist jedoch anzunehmen, dass der Einfluss der Annahmen des Personalverantwortlichen in Bezug auf die Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer auf die Maßnahmen im Personalmanagement beispielsweise von der Größe des Unternehmens oder der Altersstruktur der Mitarbeiter abhängt. Deshalb werden in der vorliegenden Arbeit solch allgemeine Merkmale des Unternehmens und Personalverantwortlichen als Moderatorvariablen betrachtet. Sie sollen ein besseres Verständnis des komplexen Wirkgefüges liefern und zeigen, unter welchen Bedingungen es einen Effekt von der wahrgenommenen Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer auf das Ausmaß an demographieorientierten Maßnahmen im Personalmanagement gibt. Hieraus lassen sich folgende explorative Fragestellungen formulieren:

Explorative Fragestellung 3a: Moderiert die *Branche* des Unternehmens den Zusammenhang zwischen der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer aus Sicht der Personalverantwortlichen und den demographieorientierten Maßnahmen im Unternehmen?

Explorative Fragestellung 3b: Gibt es einen Moderatoreffekt der *Größe* des Unternehmens auf die Beziehung zwischen der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer aus Sicht des Personalverantwortlichen und den demographieorientierten Maßnahmen im Unternehmen?

Explorative Fragestellung 3c: Wird der Effekt der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer aus Sicht des Personalverantwortlichen auf die demographieorientierten Maßnahmen im Unternehmen durch die *regionale Lage* des Unternehmens moderiert?

Explorative Fragestellung 3d: Beeinflusst der *Altersdurchschnitt* im Unternehmen die Stärke der Beziehung zwischen der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer aus Sicht des Personalverantwortlichen und den demographieorientierten Maßnahmen im Unternehmen?

Explorative Fragestellung 3e: Moderiert der *Anteil älterer Mitarbeiter* im Unternehmen den Zusammenhang zwischen der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer aus Sicht des Personalverantwortlichen und den demographieorientierten Maßnahmen im Unternehmen?

Explorative Fragestellung 3f: Ist der Effekt der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer aus Sicht des Personalverantwortlichen auf die demographieorientierten Maßnahmen im Unternehmen von dem *Alter des Personalverantwortlichen* abhängig?

Die aufgelisteten Fragestellungen und Hypothesen werden in den nachfolgenden Kapiteln im Mittelpunkt des Untersuchungsinteresses stehen. Gewiss kann in dieser Arbeit keine erschöpfende Modellüberprüfung stattfinden. Da es sich bei der vorzustellenden Untersuchung um eine Querschnittsanalyse handelt, sind kausale Aussagen nur eingeschränkt möglich. Die Ergebnisse werden dennoch sicherlich einen Beitrag zur Aufklärung und zum Verständnis des komplexen Wirkungsgefüges von unternehmens- und personenbezogenen Variablen bei der Personalarbeit in Unternehmen leisten.

6.3 Allgemeines Vorgehen und Design der empirischen Untersuchung

Um die im heuristischen Modell und in den Hypothesen postulierten Annahmen und Zusammenhänge überprüfen zu können, wurde als Erhebungsmethode ein querschnittlich angelegter, zweistufiger Ansatz gewählt: Der erste Teil der Untersuchung, die qualitative Voruntersuchung, besitzt einen explorativen Charakter und dient der Überprüfung und Konkretisierung der auf Basis der vorhandenen Literatur herausgearbeiteten und im theoretischen Teil dieser Arbeit dargestellten Erkenntnisse. Gemeint sind damit vorrangig die für das Erwerbsleben relevanten altersspezifischen Rahmenbedingungen wie die Leistungsbeurteilung aus Sicht der Personalverantwortlichen sowie die Möglichkeiten und Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement. Mit Hilfe von 10-15 explorativen persönlichen Interviews in ausgewählten groß- und mittelständischen Unternehmen aus möglichst unterschiedlichen Branchen wird die Bedeutung und Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer aus Sicht der Personalverantwortlichen (u.a. Leiter der Personalabteilung, Geschäftsführer) erörtert. Weiterhin erfolgt eine erste Bestandsaufnahme bzgl. der derzeit tatsächlich eingesetzten und zukünftig von Unternehmen geplanten Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement. Auf Basis der Ergebnisse aus der qualitativen Befragung werden die Inhalte des heuristischen Modells sowie die formulierten Fragestellungen und Hypothesen angepasst und ggf. erweitert. Im Rahmen des zweiten Teils der Untersuchung, der quantitativen Fragebogenerhebung, werden die postulierten Modellbeziehungen und Hypothesen empirisch validiert. Zentrale Zielsetzung der Befragung ist die konkrete Ermittlung der Annahmen und Vorstellungen von Personalverantwortlichen in Bezug auf ältere Arbeitnehmer, die bereits vorhandenen und geplanten Maßnahmen des Personalmanagements sowie der Zusammenhang zwischen diesen beiden Aspekten. Befragt werden ca. 250 Personalverantwortliche aus groß- und mittelständischen Unternehmen Deutschlands aus dem Industrie-, Handels- und Dienstleistungssektor.

Abbildung 6.6 gibt einen Überblick über den Ablauf und die Inhalte der empirischen Arbeit.

	Teil 1: Qualitative Voruntersuchung	Teil 2: Quantitative Hauptuntersuchung
Zielsetzung	Überprüfung und Konkretisierung der theoretischen Erkenntnisse	Validierung der Hypothesen und postulierten Modellbeziehungen
Kernfragestellung	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Wie leistungsfähig werden ältere Arbeitnehmer wahrgenommen? ▪ Welche Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement werden eingesetzt bzw. geplant? 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Unter welchen Bedingungen realisieren bzw. planen welche Unternehmen welche Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement?
Stichprobe	10-15 Personalverantwortliche aus groß- und mittelständischen Unternehmen	Ca. 250 Personalverantwortliche aus groß- und mittelständischen Unternehmen
Erhebungsmethode	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Experteninterviews ▪ Leitfaden mit hauptsächlich offenen Fragen 	<ul style="list-style-type: none"> ▪ Telefoninterviews ▪ Fragebogen mit ausschließlich geschlossenen Fragen
Auswertungsmethode	Qualitative Inhaltsanalyse	Multivariate Datenanalyse

Abb. 6.6: Überblick über den Ablauf und die Inhalte der empirischen Arbeit

In den folgenden Kapiteln werden der Aufbau, die Durchführung und die Ergebnisse der qualitativen (Kapitel 7) und quantitativen Untersuchung (Kapitel 8) detailliert dargestellt. Mögliche Implikationen und Handlungsmaßnahmen für die Unternehmenspraxis sowie weitere relevante Forschungsfragen werden im Rahmen der abschließenden Diskussion erörtert (Kapitel 9).

7. Qualitative Voruntersuchung

7.1 Zielsetzung

Das zentrale Anliegen der Voruntersuchung besteht darin, die in der Literatur gefundenen Erkenntnisse zum Thema der Arbeit in der Praxis näher zu beleuchten und zu vervollständigen. Um dieses Ziel zu erreichen, gilt es einerseits, die Vorstellungen und Annahmen der Personalverantwortlichen bezüglich der beruflichen Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer möglichst umfassend zu identifizieren. Andererseits soll gewährleistet werden, dass die Vielzahl an Möglichkeiten und Maßnahmen eines demographieorientierten Personalmanagements in einer möglichst großen Bandbreite abgebildet werden.

Die *drei zentralen Fragenkomplexe* der Voruntersuchung sind:

- Welche Bedeutung wird derzeit von Unternehmen dem Demographischen Wandel und seinen Auswirkungen zugeschrieben?
- Wie wird die Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer aus Sicht der Personalverantwortlichen wahrgenommen?
- Inwiefern gestaltet sich das Personalmanagement der Unternehmen bereits demographieorientiert bzw. welche Maßnahmen sind für die Zukunft geplant?

Die Ergebnisse der Voruntersuchung sollen sicherstellen, dass ein umfangreiches Wissen bezüglich des Untersuchungsziels und für die Konstruktion und Durchführung der Hauptuntersuchung vorliegt. Nur so ist garantiert, dass die Überprüfung der formulierten Hypothesen und der im heuristischen Modell angenommenen Zusammenhänge zu validen Ergebnissen führt.

7.2 Methodisches Vorgehen

7.2.1 Erhebungsmethode

Als Untersuchungsmethoden der empirischen Sozialforschung kommen herkömmlicherweise die Befragung, Beobachtung oder das Experiment in Betracht (vgl. Atteslander 2006, S. 59ff.; Schnell et al. 2005, S. 319ff.; Berekoven et al. 2006, S. 49). Die eingesetzten Methoden müssen vor allem dem Gegenstandsbereich und Forschungsinteresse der Studie entsprechen (vgl.

Atteslander 2006, S. 60). Da bei der Voruntersuchung in erster Linie die gewonnenen Informationen aus dem theoretischen Teil der Arbeit überprüft, vertieft und ggf. vervollständigt werden sollen und unter anderem die persönliche Sichtweise und subjektive Realität der Personalverantwortlichen interessieren, wurde als Erhebungsmethode die Befragung in Form des *leitfadengestützten Experteninterviews* gewählt (vgl. Flick 2007, S. 214ff.; Gläser/Laudel 2006, S. 107; Atteslander 2006, S. 120ff.; Weischer 2007, S. 279ff.; Mayring 2002, S.67; Berekoven et al. 2006, S.95f.)⁴⁴. Im Rahmen dieser empirischen Methode erfolgt die Befragung mündlich und meist im alltäglichen Umfeld des Befragten. Die Durchführung ist insgesamt wenig strukturiert und demnach sehr variabel. D.h. der interviewten Person werden oftmals lediglich Stichworte oder Themen vorgegeben, zu denen sie Stellung nehmen soll. Vorab formulierte Fragen sind meist offen und lassen keine einfachen „ja/nein“-Antworten zu. Die Reihenfolge der Fragen ist nicht zwingend und passt sich dem individuellen Interviewverlauf an (vgl. Berekoven et al. 2006, S.96).

Durch den Einsatz dieser empirischen Methode können die Informationen aus der Literatur systematisiert werden und weitere, praxisnahe Erkenntnisse zu den relevanten Themenschwerpunkten gewonnen werden. Die Vorteile von Leitfadengesprächen werden darin gesehen, daß durch die offene Gesprächsführung den Befragten genügend Antwortspielraum gegeben wird und die gewonnenen Erkenntnisse einen hohen Grad an Subjektivität besitzen (vgl. Atteslander 2006, S. 156). Individuelle Erfahrungen, latente Inhalte oder unwissentliches Handeln können eher aufgezeigt werden als mit einem standardisierten Verfahren. Als Nachteil werden oftmals die höheren Anforderungen an den Interviewer bei der Durchführung und Dokumentation sowie die schwierige Auswertbarkeit und geringere Vergleichbarkeit der Interviewergebnisse genannt (vgl. Atteslander 2006, S. 157; Schnell et al. 2005, S. 323 und 332; Berekoven et al. 2006, S.96). Auch der höhere Zeitaufwand im Vergleich zur standardisierten Befragung wird oft als ein Nachteil gesehen (ebenda). Abschließend sei noch auf das Problem der sozialen Erwünschtheit eingegangen, welches generell bei Befragungen auftreten kann (vgl. Bortz/Döring 2006, S. 232ff.; Mummendey 1995, S.159ff.). Soziale Erwünschtheit liegt vor,

⁴⁴ Eine detaillierte Übersicht zur Konstruktion, Durchführung und Auswertung von Experteninterviews findet sich in Gläser/Laudel 2006.

wenn die Interviewpartner die Fragen nicht ehrlich beantworten, sondern vielmehr sich erwartungsgemäß zu einem Thema äußern. In der vorliegenden Untersuchung wurde versucht, eine Verzerrung der Ergebnisse durch diesen Störfaktor zu vermeiden, indem das Ziel der Befragung nicht explizit genannt wurde und die Fragen möglichst offen und neutral formuliert wurden.

7.2.2 Stichprobe

Wenngleich der Demographische Wandel das gesamte Unternehmen betrifft, müssen vor allem die personalverantwortlichen Personen auf die Auswirkungen im Sinne einer zunehmenden Schrumpfung und Alterung der Erwerbspersonen vorbereitet sein und entsprechende Maßnahmen ergreifen. Die Personalverantwortlichen – d.h. je nach Größe der Unternehmen die Leiter der Personalabteilungen oder Geschäftsführer – stellen die zentralen Entscheidungsträger in Bezug auf das Management personeller Ressourcen im Unternehmen dar und bilden daher die Grundgesamtheit der vorliegenden Untersuchung. Da es aus forschungsökonomischen Gründen meist nicht möglich ist, eine Totalerhebung, d.h. eine Befragung aller Elemente der Grundgesamtheit, durchzuführen, erfolgte eine Beschränkung der Befragung auf einige Elemente der Grundgesamtheit, eine *Stichprobe* (vgl. Bortz/Döring 2006, S. 395; Berekoven et al. 2006, S.51). Als Größenordnung für die qualitative Voruntersuchung wurden vorab 10-15 Interviews mit Personalverantwortlichen festgelegt, um eine ausreichend große Informationsmenge zum Verständnis des Forschungsthemas zu gewährleisten.

Bei der Auswahl der Unternehmen sollte darauf geachtet werden, dass die ausgewählten Unternehmen in Bezug auf die für die Untersuchung relevanten Merkmale *Branche* und *Größe* ein möglichst breites Spektrum der Grundgesamtheit abbilden. So sollten beispielsweise die befragten Unternehmen einen guten Querschnitt über die wichtigsten Wirtschaftsbereiche in Deutschland ergeben. Dabei orientiert wurde sich an der in der deutschen amtlichen Statistik gebräuchlichen Klassifikation der Wirtschaftszweige, die auf der Systematik der EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFT (Nomenclature statistique des activités économiques dans la Communauté européenne – NACE) aufbaut (vgl. Statistisches Bundesamt 2008b).

Weiterhin sollten an der Befragung sowohl große Unternehmen als auch mittelständische Unternehmen beteiligt werden. Hierbei ist zu beachten, dass es für die Abgrenzung von Mittelstand und Großunternehmen keine gesetzliche Richtlinie oder allgemein gültige Definition gibt. Grundsätzlich steht der Begriff „Mittelstand“ für die Gesamtheit an kleinen und mittleren Unternehmen und wird daher auch oft als „KMU“ (kleine und mittelständische Unternehmen) oder "SME" (small and medium sized enterprises) bezeichnet. Nach der Definition der EUROPÄISCHEN KOMMISSION, die insbesondere für die Gestaltung und Berechtigung der Inanspruchnahme von Fördermitteln relevant ist, werden zur Einstufung eines Unternehmens in kleines, mittelständisches oder Großunternehmen Schwellenwerte für die Kriterien „Beschäftigtenzahl“, „Umsatz“ und „Bilanzsumme“ des Unternehmens herangezogen (vgl. Tabelle 7.1).

Tab. 7.1: Abgrenzungskriterien für Mittelstand der Europäischen Kommission

Größenklasse	Jahresumsatz	Jahresbilanzsumme	Anzahl der Mitarbeiter
Kleinunternehmen	max. 10 Mio. Euro	max. 10 Mio. Euro	unter 50
Mittelständische Unternehmen	10 Mio. bis max. 50 Mio. Euro	10 Mio. bis max. 43 Mio. Euro	50 bis 249
Großunternehmen	über 50 Mio. Euro	über 43 Mio. Euro	über 249
	<i>ODER-Kriterium</i>		<i>UND-Kriterium</i>

Quelle: Europäische Kommission 2005 (<http://ec.europa.eu> am 10.11.2008)

Nach der für Wissenschaft und Praxis gängigen Definition des INSTITUTS FÜR MITTELSTANDSFORSCHUNG (IFM) BONN gehören zum Mittelstand alle Unternehmen, die weniger als 500 Beschäftigte und einen Jahresumsatz von unter 50 Mio. EUR haben. Davon unterschieden werden noch die kleinen Unternehmen, die weniger als 10 Beschäftigte und einen Jahresumsatz von unter 1 Mio. EUR aufweisen (vgl. Tabelle 7.2).

Tab. 7.2: Abgrenzungskriterien für Mittelstand des IFM

Größenklasse	Jahresumsatz	Anzahl der Mitarbeiter
Kleinunternehmen	bis unter 1 Mio. Euro	bis 9
Mittelständische Unternehmen	1 bis unter 50 Mio. Euro	10 bis 499
Großunternehmen	50 Mio. Euro und mehr	500 und mehr

Quelle: IFM Bonn (<http://www.ifm-bonn.org> am 10.11.2008)

Die Anwendung von zwei oder mehr Kriterien führt jedoch oftmals zu Abgrenzungsschwierigkeiten, da nicht eindeutig ist, nach welchem Kriterium das Unternehmen einer Gruppe zuzuordnen ist. Daher soll in der vorliegenden Arbeit die Zahl der Beschäftigten entsprechend der IFM-Definition als zentrales Kriterium bei der Auswahl der Unternehmen fungieren: Unternehmen mit 10 bis 499 Mitarbeitern werden als „mittelständische Unternehmen“ bezeichnet, Unternehmen mit 500 und mehr Mitarbeitern werden dagegen als Großunternehmen verstanden. Kleinunternehmen mit bis zu 9 Mitarbeitern werden in der vorliegenden Arbeit nicht berücksichtigt, da in diesen Unternehmen oftmals zwar die Kernfunktionen des Personalmanagements wie die Personalverwaltung und -rekrutierung wahrgenommen werden, strategische Personalmaßnahmen wie die betriebliche Weiterbildung oder flexible Arbeitszeitsysteme jedoch selten vorhanden sind (vgl. Habitzl 2006, S.387f.).

Obwohl die regionale Lage der Unternehmen als ein weiteres relevantes Kriterium zur Beantwortung der zentralen Fragestellung der vorliegenden Arbeit erachtet wird und die Hauptuntersuchung dementsprechend deutschlandweit durchgeführt werden soll, wurde unter den Gesichtspunkten Zeit, Kosten und Aufwand beschlossen, alle Interviews der Voruntersuchung im Umland von Köln, dem Wohnort der Autorin, durchzuführen.

7.2.3 Inhaltliche Schwerpunkte

Der Interview-Leitfaden wurde auf der Grundlage der zentralen Fragestellung der Arbeit und den theoretischen Vorüberlegungen entwickelt und im Rahmen von Probeinterviews weiter differenziert (zum Vorgehen bei Pretests vgl. Atteslander

2006, S. 329f.). Die endgültige Version des Interview-Leitfadens (vgl. Anhang A1) umfasst neben allgemeinen Angaben zum Unternehmen und Interviewteilnehmer folgende 3 Themenbereiche mit insgesamt fünf offenen und zwei geschlossenen Fragen: (1) Bedeutung Demographischer Wandel, (2) Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer und (3) Demographieorientiertes Personalmanagement.

Nach kurzer Einführung zur Befragung, in der die Ausgangslage und Zielsetzung der Untersuchung⁴⁵ sowie die datenschutzrechtlichen Hinweise erläutert wurden, wurde das Interview mit einigen Eröffnungsfragen (vgl. Atteslander 2006, S. 173) zur *Bedeutung des Demographischen Wandels* begonnen. Dazu wurden folgende offene Fragen gestellt:

- Was bedeutet für Sie „Demographischer Wandel“?
 - Vor welche Probleme oder Herausforderungen wird der Demographische Wandel Ihr Unternehmen und speziell das Personalmanagement in Ihrem Unternehmen stellen?
- Was unternehmen Sie bereits gegen die demographischen Veränderungen?
 - Gibt es in Ihrem Unternehmen derzeit spezielle Projekte, Organisationseinheiten oder Arbeitsgruppen, die sich mit dem Thema befassen?

Mittels dieser Fragen sollten erste Erkenntnisse darüber gewonnen werden, inwieweit sich das Unternehmen bereits mit dem Thema „Demographischer Wandel“ auseinandergesetzt hat, welche inhaltlichen Schwerpunkte dabei als besonders relevant erachtet werden und welche Maßnahmen ggf. bereits eingeleitet wurden.

Der zweite Abschnitt des Leitfadens bestand aus einem Fragenkomplex zur *Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer*. Insbesondere interessierte hier die Antwort auf folgende Fragen:

- Ganz allgemein: Welche Kompetenzen zeichnen Ihrer Meinung nach einen besonders leistungsfähigen Mitarbeiter aus?
 - Welche Fähigkeiten und Eigenschaften halten Sie für besonders wichtig für die zukünftige Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern?

⁴⁵ Als Ziel wurde angegeben: Umfrage zum Thema „Personalmanagement im Demographischen Wandel“. Die Teilnehmer wurden bewusst nicht über weitere Details der Untersuchung informiert, um mögliche Effekte der sozialen Erwünschtheit zu vermeiden.

- Wie würden Sie eine „ältere Arbeitsperson“ beschreiben?
 - Wo sehen Sie die besonderen Stärken älterer Mitarbeiter?
 - Wo liegen Ihrer Ansicht nach die Schwächen älterer Mitarbeiter?
 - Ab dem wievielten Lebensjahr zählen Sie einen Mitarbeiter zur Gruppe der „älteren Arbeitnehmer“?

Bei diesen Fragen ging es darum, dass der Personalverantwortliche seine persönliche Meinung darlegt. Durch den Vergleich der als besonders wichtig erachteten Mitarbeiter-Eigenschaften mit den genannten Stärken und Schwächen älterer Mitarbeiter kann eine erste Einschätzung der Leistungsfähigkeit im Alter aus Sicht des Personalverantwortlichen abgeleitet werden. Da es keine allgemeingültige Definition von älteren Mitarbeitern gibt, wurden die Personalverantwortlichen zusätzlich gebeten, anzugeben, ab welchem Alter sie einen Mitarbeiter zur Gruppe der älteren Arbeitnehmer zählen.

Nach der spontanen Beantwortung der offenen Fragen in diesem Frageblock wurde dem Interviewpartner eine vorbereitete Liste mit Eigenschaften vorgelegt. Mit Hilfe einer 5er-Ratingskala sollte er stets beurteilen, ob die jeweilige Eigenschaft „eher bei jüngeren Mitarbeitern vorhanden“ oder „eher bei älteren Mitarbeitern vorhanden“ ist. Aufgrund eines beschränkten Frageumfangs konnte aus der Vielzahl der im theoretischen Teil dieser Arbeit aufgeführten Merkmale des Konstruktes *berufliche Leistungsfähigkeit* (vgl. Kapitel 3) nur eine Auswahl von Eigenschaften erfasst werden. Die Auswahl erfolgte schließlich auf Basis der persönlichen Meinung der Verfasserin. Es wurde jedoch darauf geachtet, dass die einzuschätzenden Eigenschaften die Leistungsfähigkeit in den unterschiedlichsten Facetten widerspiegelt, d.h. sowohl *geistige, körperliche, emotionale* und *motivationale Fähigkeiten* beinhaltet als auch *soziale Kompetenzen* und *Persönlichkeitsmerkmale* umfasst. Denn die Vermutung liegt nahe, dass die Beurteilungskriterien je nach Personalverantwortlichen und Unternehmen (Branche, Region etc.) eine unterschiedliche Gewichtung haben können. Beispielsweise kann das Merkmal körperliche Belastbarkeit für Unternehmen aus dem produzierenden Gewerbe einen hohen Stellenwert, für Unternehmen aus anderen Branchen dagegen eine zu vernachlässigende Bedeutung haben.

Das fünfstufige Antwortformat wurde gewählt, um den befragten Personen eine ausreichende Differenzierungsmöglichkeit bei Ihrer Beantwortung zu geben (vgl. Krosnik/Fabrigar 1997; Weischer 2007, S. 173f.; Atteslander 2006, S. 164; Berekoven et al. 2006, S. 73ff.; Bortz/Döring 2006, S. 176ff; Diekmann 2007, S. 241ff.). Obwohl das Vorgeben einer mittleren Antwortposition umstritten ist (vgl. Berekoven et al. 2006, S. 75; Bortz/Döring 2006, S. 184; Mummendey 1995, S.57), wurde sie dennoch bewusst aufgenommen, um dem Antwortenden die Möglichkeit zu geben, eine neutrale Position („kein Unterschied zwischen jung und alt“) auszudrücken (vgl. Berekoven et al. 2006, S. 75; Bortz/Döring 2006, S. 184).

Die nachfolgende Tabelle 7.3 zeigt beispielhafte Eigenschaften zur Erfassung der Leistungsfähigkeit älterer vs. jüngerer Mitarbeiter. Die komplette Liste der 19 zu beurteilenden Eigenschaften und Fähigkeiten kann dem Fragebogen im Anhang A1 entnommen werden.

Tab. 7.3: Beispielhafte Eigenschaften zur Erfassung der Leistungsfähigkeit mit Antwortformat

Eigenschaften	eher bei Jüngeren vorhanden		kein Unterschied		eher bei Älteren vorhanden
	1	2	3	4	5
Problemlösekompetenz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Menschenkenntnis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leistungsmotivation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gesundheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Innovationsfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitszufriedenheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produktivität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Beim dritten Interviewblock stand das Thema *Demographieorientiertes Personalmanagement* im Mittelpunkt. Dazu wurde zunächst ganz allgemein folgende Frage gestellt:

- Welche Maßnahmen des Personalmanagements sind Ihrer Meinung nach besonders gut geeignet, um die Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer zu sichern und zu fördern?

Nachdem der Personalverantwortliche seine Antwort auf diese offene Frage gegeben hatte, wurde das Thema durch präzises Nachfragen zu den im theoretischen Teil identifizierten fünf übergeordneten Handlungsfeldern *Betriebliche Gesundheitsförderung*, *Arbeitsgestaltung*, *Personalentwicklung*, *Unternehmenskultur & Führung* sowie *Personalbeschaffung* vertieft. Unter Berücksichtigung der begrenzten Zeit für das Interview konnten die einzelnen Handlungsfelder zumeist nur kurz angesprochen werden.

Um Aufschluss darüber zu bekommen, ob sich die Maßnahmen für die älteren Mitarbeiter grundsätzlich von den Maßnahmen für die jüngeren Mitarbeiter unterscheiden oder ob es vielmehr darum geht, die Zielgruppe der Älteren stärker in die Personalarbeit zu integrieren, wurde zusätzlich folgende Frage gestellt:

- Sind Ihrer Meinung nach unterschiedliche Maßnahmen für jüngere und ältere Mitarbeiter erforderlich oder bedarf es eher altersübergreifenden Maßnahmen?

Orientiert an den theoretischen Erkenntnissen kann sich ein demographieorientiertes Personalmanagement durch eine Vielzahl an Maßnahmen ausdrücken (vgl. Kapitel 5.9). Mit der vorliegenden Untersuchung sollte versucht werden, ein möglichst umfassendes Bild über die derzeit und zukünftig geplanten Maßnahmen von Unternehmen zu erstellen. Daher wurde dem Interviewten eine schriftliche Auflistung von 25 möglichen Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement ausgehändigt. Der Personalverantwortliche sollte stets ankreuzen, welche der genannten Maßnahmen bereits im Unternehmen praktiziert werden bzw. für die Zukunft geplant sind. Zusätzlich wurde der Interviewte gebeten, mit Hilfe einer 5er-Ratingskala zu bewerten, wie wichtig seiner Meinung nach die Maßnahmen sind, um die Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer zu sichern und zu fördern.

Zur Einschätzung der Wichtigkeit der Maßnahmen wurde ein fünfstufiges Antwortformat gewählt, um eine möglichst reliable und valide Erfassung zu erzielen (vgl. Bortz/Döring 2006, S. 180; Krosnik/Fabrigar 1997, S.144; Diekmann 2007, S. 241ff.; Berekoven et al. 2006, S. 73). Trotz des latenten Fehlers „Tendenz zur Mitte“ wurde bewusst eine ungerade Anzahl an Antwortkategorien vorgegeben, um den Befragten die Möglichkeit zu lassen, eine ambivalente Meinung auszudrücken (vgl. Berekoven et al. 2006, S. 75; Bortz/Döring 2006, S.

184). Eine verbale Abstufung mit gleich großen Intervallen kann somit unterstellt werden (vgl. Berekoven et al. 2006, S. 75; Bortz/Döring 2006, S. 184).

Die nachfolgende Tabelle 7.4 liefert beispielhafte Maßnahmen für ein demographieorientiertes Personalmanagement entlang der übergeordneten Handlungsfelder.

Tab. 7.4: Beispielhafte Maßnahmen für ein demographieorientiertes Personalmanagement mit Antwortformat

Maßnahmen	vorhanden	geplant	sehr geeignet				überhaupt nicht geeignet
			1	2	3	4	5
A. GESUNDHEITSFÖRDERUNG							
Stressinterventionen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wiedereingliederungsmanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B. ARBEITSGESTALTUNG							
Altersgemischte Teams	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einsatz älterer Mitarbeiter als Berater	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C. PERSONALENTWICKLUNG							
Individuelle Weiterbildungsangebote	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
System. Nachfolgeplanung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D. UNTERNEHMENSKULTUR UND FÜHRUNG							
Information und Sensibilisierung der Belegschaft zum Thema „Demographischer Wandel und zunehmende Alterung der Belegschaft“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schulung der Führungskräfte zum Umgang mit älteren Mitarbeitern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E. PERSONALBESCHAFFUNG							
Gezielte Suche und Ansprache potenzieller älterer Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Berücksichtigung des Mediennutzungsverhaltens von Älteren bei der Auswahl der Kanäle zur Personalsuche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Abschließend sollten im dritten Frageblock die Teilnehmer zusammenfassend angeben, für wie demographieorientiert sie ihr derzeitiges Personalmanagement insgesamt halten. Die entsprechenden fünf möglichen Antwortkategorien reichen von „sehr demographieorientiert“ bis „überhaupt nicht demographieorientiert“.

Beendet wurde das Interview mit einigen *allgemeinen Fragen zum Unternehmen und Personalverantwortlichen selbst*. Dazu wurde den Teilnehmern ein kurzer Fragebogen ausgehändigt, in dem u.a. Angaben zur Größe und Branche des Unternehmens, Altersstruktur der Belegschaft sowie Alter und Position des Interviewten gemacht werden sollten. Alle Variablen mit Ausnahme des Durchschnittsalters der Mitarbeiter sowie des prozentualen Anteils älterer Mitarbeiter im Unternehmen konnten anhand von vorgegebenen Antwortkategorien bearbeitet werden.

Die Probeinterviews wurden mit insgesamt 3 Personen durchgeführt, wovon zwei Personalverantwortliche aus einem mittelständischen Unternehmen und einer aus einem Großunternehmen stammten. Zusätzlich wurde der Leitfaden einem Experten aus der empirischen Sozialforschung vorgelegt. Ziel der Probeinterviews war es, den Leitfaden auf Verständlichkeit, Vollständigkeit und Länge zu überprüfen sowie Schwachstellen im Interviewverlauf zu identifizieren. So zeigte sich im Rahmen der Probeinterviews, dass die Fragen für die Personalverantwortlichen insgesamt gut verständlich und inhaltlich vollständig sind, die Dauer für das Interview mit 30 Minuten allerdings relativ knapp bemessen ist. Um die Interviewpartner nicht über die Gebühr zu strapazieren, wurde folgende offene Frage aus dem dritten Fragenblock der Erstversion des Interviewleitfadens gestrichen:

- Welche Maßnahmen werden in Ihrem Unternehmen bereits praktiziert bzw. sind für die Zukunft geplant, um die Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer zu sichern und zu fördern

Diese wichtige Information wird durch die geschlossene Abfrage der Maßnahmen im selben Frageblock erbracht.

Weiterhin zeigte sich, dass die abschließenden Fragen nach dem Durchschnittsalter und dem Anteil älterer Mitarbeiter im Unternehmen von den Personalverantwortlichen nicht genau beantwortet werden können. Demnach sind diese Angaben lediglich als Richtwerte zu betrachten.

7.2.4 Durchführung

Bei der Vorbereitung ging es zunächst darum, Unternehmen für die Teilnahme an der empirischen Untersuchung zu gewinnen. Durch persönliche Beziehungen und mit Unterstützung des Berufskollegs Deutzer Freiheit⁴⁶ in Köln konnten Kontakte zu 20 Unternehmen hergestellt werden. Nach einem persönlichen Telefonat mit den Personalverantwortlichen, in welchem die Zielsetzung, die Inhalte und der ungefähre Ablauf der Experteninterviews erläutert wurden, erklärten sich 13 Personalverantwortliche bereit, an der Befragung teilzunehmen.

Da die Interviews persönlich (d.h. face-to-face, vgl. Berekoven et al. 2006, S. 104) durchgeführt werden sollten⁴⁷, mussten mit dem Personalverantwortlichen zunächst Termine vereinbart werden. Die Interviews fanden schließlich im Zeitraum vom 21.11.2008 bis zum 02.02.2009 statt und wurden während der Arbeitszeit der Befragten vor Ort im Unternehmen durchgeführt – entweder in den Büros der Interviewpartner oder in den Sitzungs- bzw. Pausenräumen des Unternehmens. Die Dauer der Interviews reichte je nach persönlichen Zeitbudgets der Interviewpartner von 25 Minuten bis zu knapp 1,5 Stunden. Im Durchschnitt dauerten die Interviews 35 Minuten. In einigen Fällen wurden von den Personalverantwortlichen im Verlaufe der Interviews auch Materialien des Unternehmens zum Thema der Arbeit präsentiert.

Für die Interviewsituation selbst galt es, eine möglichst offene und natürliche Gesprächsatmosphäre zu initiieren und aufrecht zu erhalten (vgl. Mayring 2002, S. 69). Dies hatte zur Folge, dass die Reihenfolge der Fragen des Leitfadens nicht immer eingehalten wurde und die Thematisierung der Befragungsinhalte in den einzelnen Interviews unterschiedlich war. So konnten im praktischen Forschungsverlauf immer wieder neue Aspekte und Sichtweisen zum Gegenstand der Untersuchung entdeckt werden.

Alle Interviews wurden von der Autorin selbst durchgeführt und die Äußerungen mit Einverständnis der Befragten stichpunktartig schriftlich festgehalten (vgl. Atteslander 2006, S. 132).

⁴⁶ Ausbildungsschule der Kaufleute für Industrie im Kölner Raum

⁴⁷ 2 Interviews mussten aus organisatorischen Gründen telefonisch durchgeführt werden (vgl. Berekoven et al. 2006, S. 108)

7.2.5 Auswertung

Die systematische Bearbeitung und Auswertung des erhobenen Datenmaterials orientierte sich im Wesentlichen an der qualitativen Inhaltsanalyse nach Mayring⁴⁸ und vollzog sich in folgenden Schritten (vgl. Weischer 2007, S. 362ff.; Mayring 2007, S. 75; Mayring 2002, S.114ff.; Lamnek 2005, S. 517ff.): Zu Beginn der Auswertung wurden die Mitschriften der Interviews vollständig transkribiert. Eine erste Verdichtung der erzeugten Transkripte erfolgte, indem die Antworten systematisch durchgearbeitet, den einzelnen Themenbereichen bzw. Fragen des Leitfadens zugeordnet und in Form von Überschriften kodiert wurden⁴⁹. Informationen, die thematisch zu einem gemeinsamen übergeordneten Gesichtspunkt gehörten, wurden zu einer Kategorie zusammengefasst (vgl. Mayring 2002, S.117). Die Fragenblöcke und die bereits im Vorfeld auf Basis der Literaturanalyse erstellten Antwortkategorien für die geschlossenen Fragen erlaubten eine gewisse inhaltliche Vorstrukturierung, so dass die Antworten der Interviewten relativ eindeutig bestimmten Themenbereichen und Auswertungskategorien zugeordnet werden konnten. Einem frühzeitigen Informationsverlust wurde vorgebeugt, indem zunächst bei kleinen Unterschieden zwei verschiedene Kategorien erstellt und diese dann ggf. zu einem späteren Zeitpunkt zusammengelegt wurden. Unter Aufhebung der ursprünglichen Gesprächssequenzialität wurden im weiteren Verlauf aus allen Interviews inhaltlich verwandte Aussagen gesammelt und auf Gemeinsamkeiten und Differenzen analysiert. Im letzten Schritt erfolgt die Bündelung der zentralen Ergebnisse je Themenbereich, wobei eine Verallgemeinerung der Kernaussagen aufgrund der geringen Stichprobengröße auf das empirische Material bezogen bleiben muss.

Die inhaltsanalytische Auswertung ermöglicht es, vorhandenes Datenmaterial zu strukturieren und komprimiert wiederzugeben. Sie wird insbesondere komplexen Fragestellungen und Untersuchungsgegenständen, bei denen sich der allgemeine Wissensstand noch auf einem geringen Integrationsniveau befindet, gerecht (vgl. Berger 2001, S. 181ff.). Als zentrales Problem der Inhaltsanalyse wird die Reliabilität angesehen, d.h. die Zuverlässigkeit der Einordnung und

⁴⁸ „Ziel der Analyse ist es, das Material so zu reduzieren, dass die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben, durch Abstraktion ein überschaubares Korpus zu schaffen, das immer noch ein Abbild des Grundmaterials ist“ (vgl. Mayring 2002, S. 115)

⁴⁹ Kategorien können entweder deduktiv, d.h. auf Basis der Untersuchungshypothesen im Vorhinein oder induktiv aus der Sichtung und systematischen Reduktion des Untersuchungsmaterials gewonnen werden (vgl. Mayring 2002, S.115f.; Mayring 2007, S. 74f.; Atteslander 2006, S. 134) Ziel der Analyse ist es, das Material so zu reduzieren, dass die wesentlichen Inhalte erhalten bleiben, durch Abstraktion ein überschaubares Korpus zu schaffen, das immer noch ein Abbild des Grundmaterials ist“ (vgl. Mayring 2002, S. 115).

Kategorisierung der Textbestandteile (vgl. Schnell et al. 2005, S.412f.). So kann es passieren, dass ein und dieselbe zu kodierende Information von verschiedenen Personen unterschiedlich beurteilt wird oder aber dass ein und dieselbe Person eben diese Information zu unterschiedlichen Zeitpunkten verschieden beurteilt und kategorisiert. Mit Hilfe der Inter-Coder- bzw. Intra-Coder-Reliabilität lassen sich diese Fehlerarten überprüfen (vgl. Berger 2001, S. 183; Schnell et al. 2005, S. 413). Aufgrund des relativ hohen Aufwandes zur Ermittlung dieser Reliabilitäten wurde hierauf in der vorliegenden Arbeit verzichtet, jedoch der Strukturierung und Kategorisierung besondere Aufmerksamkeit gewidmet.

7.3 Ergebnisse

Durch die qualitative Voruntersuchung sollte sichergestellt werden, dass ein umfangreiches Wissen bezüglich des Untersuchungsziels und für die Konstruktion und Durchführung der quantitativen Untersuchung vorliegt. In diesem Sinne diene die qualitative Vorstudie maßgeblich der Exploration des Untersuchungsfeldes und als Vorarbeit für die Hauptuntersuchung, in der auf einer breiteren Datenbasis das entworfene Wirkmodell und die formulierten Hypothesen empirisch validiert werden sollten. Gleichzeitig konnten im Rahmen der Vorstudie jedoch auch Einzelaspekte erfragt und vertieft werden, die aus forschungsökonomischen Gründen in der standardisierten Repräsentativbefragung nicht mehr detailliert behandelt werden können. Auf den folgenden Seiten werden die wesentlichen Erkenntnisse aus der qualitativen Voruntersuchung zusammenfassend dargestellt. An einigen Stellen wird aufgrund der geringen Stichprobe von N=13 bewusst auf eine detaillierte Darstellung der Ergebnisse verzichtet und auf die Auswertung der entsprechenden Fragen im Rahmen der quantitativen Hauptuntersuchung verwiesen.

Die Reihenfolge der Ergebnispräsentation richtet sich nach den im Interviewleitfaden festgelegten Themenblöcken. Individuell hervorzuhebende Aussagen zu den einzelnen Fragen wurden als wörtliche Zitate gekennzeichnet.

7.3.1 Beschreibung der Interviewpartner

Da bereits nach 13 Interviews eine große Spannbreite an Informationen erreicht wurde, sich deutliche Überschneidungen in den Aussagen fanden und wesentlich neue Inhalte nicht mehr zu erwarten waren, wurde auf weitere Interviews verzichtet. Die Beantwortung der Fragen wurde in den meisten Fällen direkt vom Personalleiter (n=10) oder Geschäftsführer (n=2) des Unternehmens durchgeführt, lediglich in einem Fall hat ein Spezialist der Personalabteilung die Beantwortung vorgenommen. Zu gleichen Teilen handelte es sich dabei um Männer (n=7) oder Frauen (n=6), überwiegend im Alter zwischen 35 und 45 Jahren (n=8). 4 Interviews fanden mit Personalverantwortlichen statt, die älter als 45 Jahre waren. Die Mehrheit der Befragten arbeitet seit mehr als 5 Jahren im Unternehmen (n=7). 4 der Befragten geben sogar eine *Dauer der Unternehmenszugehörigkeit* von über 10 Jahren an.

Bei Betrachtung der *Branchenzugehörigkeit* der Unternehmen zeigt sich folgendes Bild: Mit einem Anteil von 42 Prozent (n=5) sind Personalverantwortliche aus produzierenden Unternehmen (z.B. Automobilindustrie, Chemie/Pharma) am häufigsten vertreten, gefolgt von Handels- und Konsumgüterunternehmen (n=3) und Banken und Versicherungen (n=3). Die Kategorien „sonstige Dienstleistungen“ und „IT/Medien/Kommunikation“ wurden jeweils von einer der Befragten angegeben.

Die *Mitarbeiterzahl* gilt als ein Indikator für die Unternehmensgröße. Jeweils ein Drittel der Befragten (n=4) gab eine Größe von 51 bis 250 bzw. 1.000 bis 10.000 Mitarbeitern an. 2 Personalverantwortliche arbeiten in Unternehmen mit 251 bis 500 Mitarbeitern, zwei Befragte stammten aus Unternehmen mit 500-1.000 Mitarbeitern. Ein Teilnehmer gab eine Unternehmensgröße von über 10.000 Mitarbeitern an. Damit fanden insgesamt fast genauso viele Interviews (n=7) mit Personalverantwortlichen aus Großunternehmen (über 500 Mitarbeiter) wie aus mittelständischen Unternehmen (n=6) statt.

In Bezug auf das Alter der Mitarbeiter im Unternehmen sollten die Befragten drei verschiedene Informationen angeben:

- *Durchschnittsalter der Mitarbeiter:* Das *Durchschnittsalter der Mitarbeiter* liegt über alle befragten Unternehmen hinweg liegt bei 39,5 Jahren. In mittelständischen Unternehmen sind die Beschäftigten mit durchschnittlich 37

Jahren um etwa 5 Jahre jünger als in den befragten Großunternehmen, wo das Durchschnittsalter der Mitarbeiter bei 42 Jahren liegt.

- *Altersstruktur der Belegschaft:* Hinsichtlich der *Altersstruktur* sind die Unternehmen mehrheitlich in die Gruppe der mittelzentrierten Unternehmen (zwischen 30 und 50 Jahren) einzuordnen (n=10). 2 der Großunternehmen sehen sich sogar als alterszentriertes Unternehmen an.
- *Anteil älterer Mitarbeiter im Unternehmen:* An dieser Stelle erwähnten die Teilnehmer oftmals, dass sie die Frage nicht genau beantworten können. Drei Personen machten hierzu sogar keine Aussagen. Die folgenden Angaben sind daher lediglich als Richtwerte zu betrachten: Den Antworten der Befragten zufolge haben Mitarbeiter im Alter von 40 bis 50 Jahren mehrheitlich einen Anteil von 26 Prozent an der Gesamtbelegschaft. In 2 Unternehmen fällt der Anteil sogar über 40 Prozent aus. Drei der Befragten gaben dagegen einen Wert von unter 15 Prozent an. Der Anteil an Mitarbeitern zwischen 50 und 60 Jahren schwankt zwischen 2 und 26 Prozent und liegt im Durchschnitt bei 12 Prozent. Mitarbeiter älter als 60 Jahre sind in vielen Unternehmen nicht vorhanden, sie machen maximal einen Anteil von 5 Prozent an der gesamten Mitarbeiterschaft aus.

In der folgenden Tabelle 7.5 sind die allgemeinen Merkmale der befragten Unternehmen und Personalverantwortlichen in der Übersicht dargestellt.

Tab. 7.5: Allgemeine Merkmale der befragten Unternehmen und Personalverantwortlichen (Anzahl)

	Absolut
<i>Interviewpartner insgesamt</i>	13
Branche des Unternehmens	
Automobilindustrie	1
Banken/Versicherungen	3
Energie-/Wasserversorgung	2
Handel/Konsumgüter	3
Chemie/Pharma	1
IT/Medien/Kommunikation	1
sonst. verarbeitende Gewerbe	1
sonst. Dienstleistung	1
Anzahl Mitarbeiter	
51-250 Mitarbeiter	4
251-500 Mitarbeiter	2
501-1.000 Mitarbeiter	2
1.001-10.000 Mitarbeiter	4
über 10.000 Mitarbeiter	1
Altersstruktur der Mitarbeiter im Unternehmen	
eher jugendzentriert (bis 30 Jahre)	1
eher mittelzentriert (zwischen 30 und 50 Jahre)	10
eher alterszentriert (über 50 Jahre)	2
Alter des Personalverantwortlichen	
< 35 Jahre	1
35-40 Jahre	7
41-45 Jahre	1
46-50 Jahre	2
51-55 Jahre	1
> 55 Jahre	1
Funktion des Personalverantwortlichen	
Personalleiter	10
Mitarbeiter Personalabteilung	1
Geschäftsführer	2
Geschlecht des Personalverantwortlichen	
Männlich	7
Weiblich	6
Zugehörigkeit zum Unternehmen	
1-2 Jahre	4
3-5 Jahre	2
5-10 Jahre	3
> 10 Jahre	4

7.3.2 Themenblock 1: Bedeutung Demographischer Wandel

Zu Beginn des Interviews wurden die interviewten Experten nach der Bedeutung des Demographischen Wandels befragt. Es zeigte sich, dass die Unternehmen zunehmend die Auswirkungen der demographischen Veränderungen erkennen und sich verstärkt mit dem Thema auseinandersetzen. Spontane Assoziationen beziehen sich meist auf die Schrumpfung der Bevölkerung sowie auf die Verschiebung der Alterszusammensetzung hin zu immer mehr älteren und immer weniger jüngeren Menschen („... von der Tanne zum Pilz“). Durch die inhaltsanalytische Auswertung der offenen Antworten wurde deutlich, dass die Unternehmen zukünftig zwei zentrale Herausforderungen sehen:

- *Veränderte Altersstruktur der Mitarbeiter im Unternehmen und Fachkräftemangel:* Die befragten Unternehmen sind sich bewusst, dass es immer schwieriger wird, neue geeignete Arbeitskräfte zu finden, dass die Mitarbeiter generell zukünftig immer länger im Beruf bleiben werden („teilweise bis 67“) und dass demnach die Produktivität und Wettbewerbsfähigkeit der Unternehmen verstärkt mit älteren Mitarbeitern sichergestellt werden muss. Langfristig ergibt sich durch unausgewogene Altersstrukturen („ältere verweilen auf den Führungspositionen“) für die jüngeren Nachwuchskräfte eine geringere Aufstiegschance im Unternehmen. Dadurch besteht die Gefahr der sinkenden Motivation bei der jüngeren Altersgruppe. Auch können Generationskonflikte bei der Zusammenarbeit von Jung und Alt entstehen. Aus Sicht der Unternehmen ist daher ein gezieltes *Diversity Management* gefordert, welches die unterschiedlichen Bedürfnisse und altersbedingten Anforderungen der Mitarbeiter berücksichtigt und den Erhalt und die Förderung der Leistungsfähigkeit und -motivation der Mitarbeiter aller Altersklassen anstrebt. Auch wird dabei eine zunehmende Flexibilität der Unternehmen verlangt was die Arbeitsbedingungen, Entwicklungsperspektiven und die Work-Life-Balance der Mitarbeiter anbetrifft (z.B. Arbeitszeiten, Karrieremodelle, Weiterbildung).
- *Anstieg des Austrittsvolumens im Unternehmen durch das Erreichen des Rentenalters:* In den kommenden Jahren wird ein großer Anteil an Mitarbeitern in Führungs- und Schlüsselpositionen das Unternehmen altersbedingt verlassen, wodurch sich das *Risiko des Wissensverlustes* erhöht. Hier stehen die Unternehmen vor der Herausforderung, das kritische Wissen dieser

Personen im Unternehmen zu halten, z.B. durch ein systematisches Wissens- und Nachfolgemangement oder erhöhte Qualifikations- und Weiterbildungsmaßnahmen. Von ganz zentraler Bedeutung ist auch die Verbesserung der Bindung der – insbesondere jungen – Mitarbeiter ans Unternehmen sowie die Verbesserung des Images als Arbeitgeber bei potenziellen neuen Mitarbeitern („Employer Branding“).

Zusammenfassend wurde deutlich, dass die Mehrheit der Befragten die Alterung der Belegschaft für eine wichtige Herausforderung der nächsten Jahre hält. Insgesamt rechnen die Unternehmen mit einem erhöhten Personalaufwand und sind sich einig, dass im Rahmen des Personalmanagements entsprechende Maßnahmen ergriffen werden müssen. So wurde beispielweise in einigen Unternehmen kürzlich eine Altersstrukturanalyse mit Simulation der nächsten 20 Jahre durchgeführt oder aber in Zusammenarbeit mit Betriebsarzt oder Arbeitsmedizinern die Arbeitsplatzgestaltung auf Altersgerechtigkeit überprüft. Andere Unternehmen veranstalteten Diskussions-Workshops für Mitarbeiter oder Führungskreise, in denen unternehmensrelevante Themen identifiziert, geordnet und mögliche Ansatzpunkte diskutiert wurden. Ein Unternehmen hat in den letzten Wochen ein umfassendes Konzept mit den verschiedenen Fachabteilungen erarbeitet, indem bedarfsorientiert geprüft wurde, was der Alterungsprozess für die einzelnen Bereiche und Funktionen bedeutet. Daraus wurden dringende Handlungsbedarfe abgeleitet und erste Maßnahmen initiiert. In einem Unternehmen gibt es einen speziellen Ansprechpartner im Personalmanagement zum Thema Demographischer Wandel, in wieder einem anderen Unternehmen wurde ein spezielles „Integrationsteam“ gebildet, welches systematisch versucht, zwischen Jung und Alt zu vermitteln.

7.3.3 Themenblock 2: Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer

In diesem Antwortblock geht es um die Beurteilung der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer aus Sicht der Personalverantwortlichen. Dazu wurde zunächst erfasst, welche Fähigkeiten und Eigenschaften die Personalverantwortlichen für besonders wichtig für die zukünftige Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern – unabhängig vom Alter – erachten. Neben der Fachkompetenz als Grundvoraussetzung sehen die Personalverantwortlichen als sog. *Kernkompetenz*

insbesondere die Flexibilität der Mitarbeiter. Flexibilität kann sich dabei auf auf verschiedene Aspekte beziehen, wie z.B. die Bereitschaft, sich auf neue Strukturen oder Prozesse einzulassen, die Fähigkeit, neue Inhalte oder Techniken zu lernen oder aber das Einverständnis, den Standort zu wechseln. Von zentraler Bedeutung sind für die Personalverantwortlichen auch die Motivation und Einsatzbereitschaft sowie das Durchhaltevermögen der Mitarbeiter („Lust auf Leistung“, „Bereitschaft zu Überstunden“). Weiterhin genannt wurden die Fähigkeit zum selbständigen und handlungsorientierten Arbeiten, eine hohe Problemlösekompetenz sowie eine starke soziale Verträglichkeit. Schließlich spielt auch die physische und psychische Gesundheit der Mitarbeiter eine wesentliche Rolle zur Sicherstellung der Leistungsfähigkeit. Abbildung 7.1 stellt die kategorisierten Antworthäufigkeiten für die Frage nach wichtigen beruflichen Fähigkeiten und Eigenschaften dar.

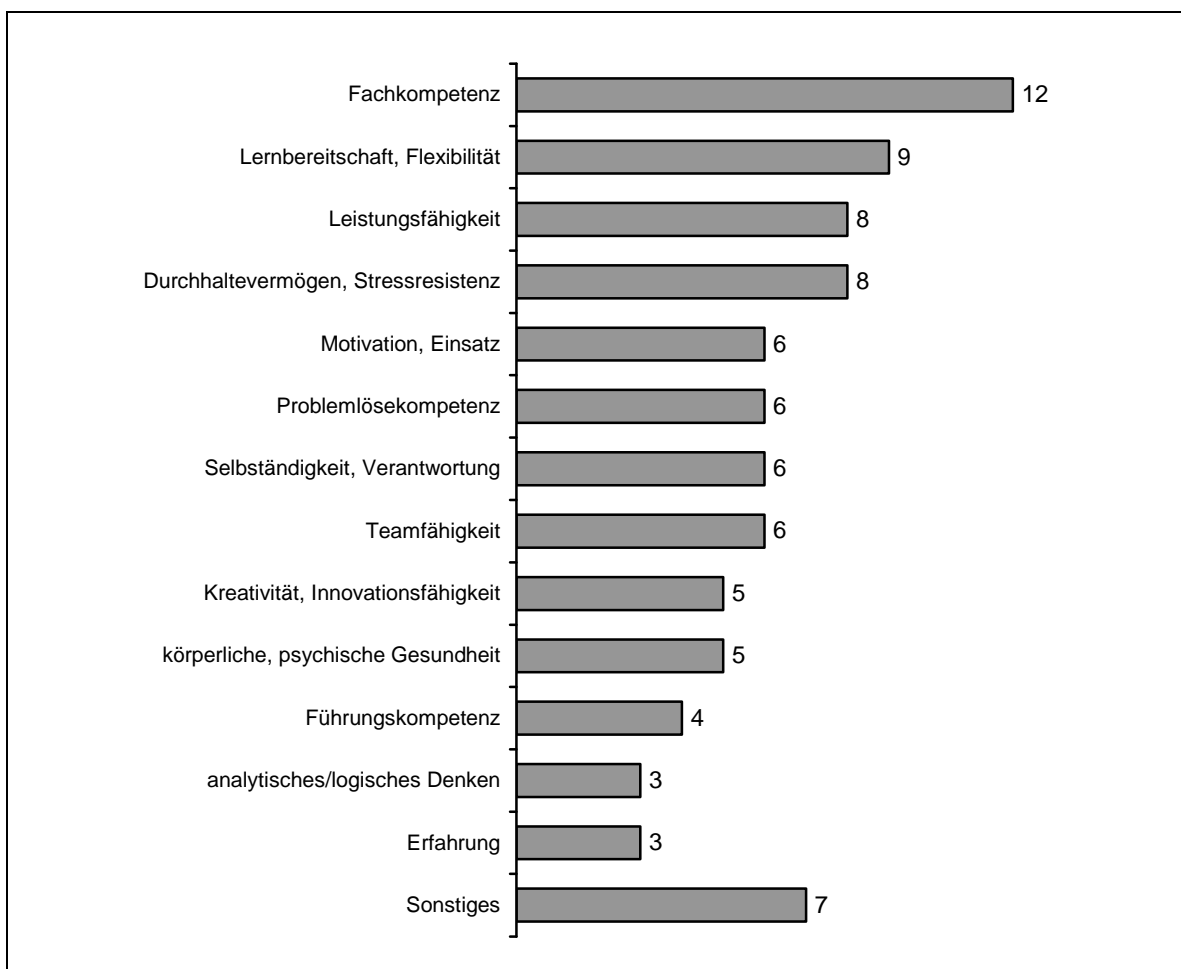


Abb. 7.1: Wichtige berufliche Fähigkeiten und Eigenschaften (absolute Werte, N=13)

Auf die Frage, ab dem wievielten *Lebensjahr ein Mitarbeiter zur Gruppe der älteren Arbeitnehmer gezählt* wird, gaben die befragten Personen mehrheitlich eine untere Grenze von 50 Jahren an (n=6). Für 4 Personalverantwortliche beginnt die Einordnung der Mitarbeiter in die Gruppe der Älteren bereits bei einem Alter von 45 Jahren, 3 Personalverantwortliche sehen dagegen den Beginn erst bei 55 Jahren.

Beim *Vergleich der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer gegenüber jüngeren* offenbart sich eine differenzierte Einschätzung der Stärken und Schwächen älterer Arbeitnehmer. So werden spontan das (berufliche und private) Erfahrungswissen, die Zuverlässigkeit sowie die Selbständigkeit von den Unternehmen als die größten *Stärken* der älteren Mitarbeiter angesehen. Besonders wenn es gilt, komplizierte Probleme zu lösen und komplexe Aufgaben zu erledigen, schneiden Ältere besser ab als ihre jüngeren Kollegen („... auf Erfahrungen beruhende Umsicht und Übersicht“). Sie zeichnen sich durch besonders genaues und präzises Arbeiten aus, erscheinen in vielen Situationen gelassener und sind eher bereit, Verantwortung zu übernehmen. Weiterhin sind ältere Arbeitnehmer den jüngeren Kollegen in der Menschenkenntnis, im Kundenkontakt und in der Rhetorik überlegen. Auch haben sie ein besseres internes und externes Netzwerk (vgl. Abbildung 7.2).

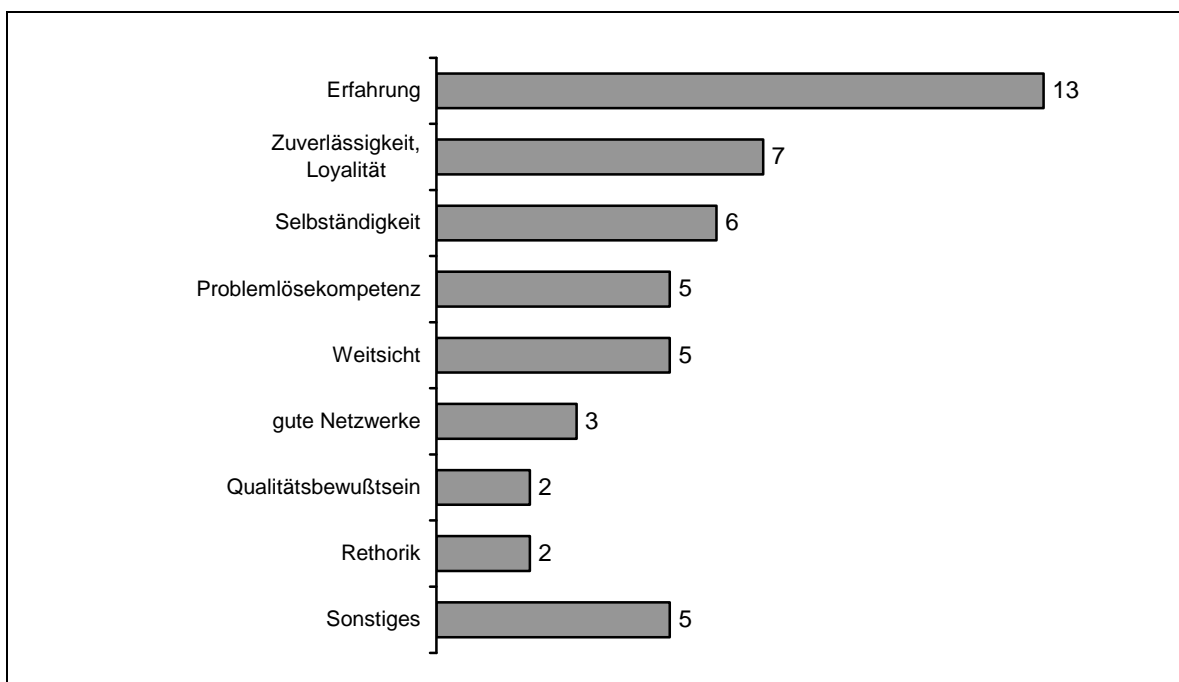


Abb. 7.2: Stärken älterer Arbeitnehmer (absolute Werte, N=13)

Zu den größten *Schwächen* der älteren Mitarbeiter gehören aus der Sicht der Unternehmen die mangelnde Anpassungs- und die Weiterbildungsbereitschaft sowie fehlende Innovationsfreude. Ältere Arbeitnehmer sind weniger flexibel im Umgang mit neuen Technologien und weniger motiviert, Neues zu lernen. Auch attestieren die Personalverantwortlichen ihren älteren Mitarbeitern deutliche Defizite bei der Belastbarkeit: Zeitdruck und das Erledigen mehrerer Aufgaben gleichzeitig („Multitasking“) bereiten ihnen stärkere Probleme. Auch körperliche Anstrengungen machen ihnen naturgemäß mehr zu schaffen. Schließlich bemängeln die Personalverantwortlichen die längeren Fehlzeiten der älteren Mitarbeiter im Falle von Krankheit. Die Verteilung der Antworten wird in Abbildung 7.3 anschaulich.

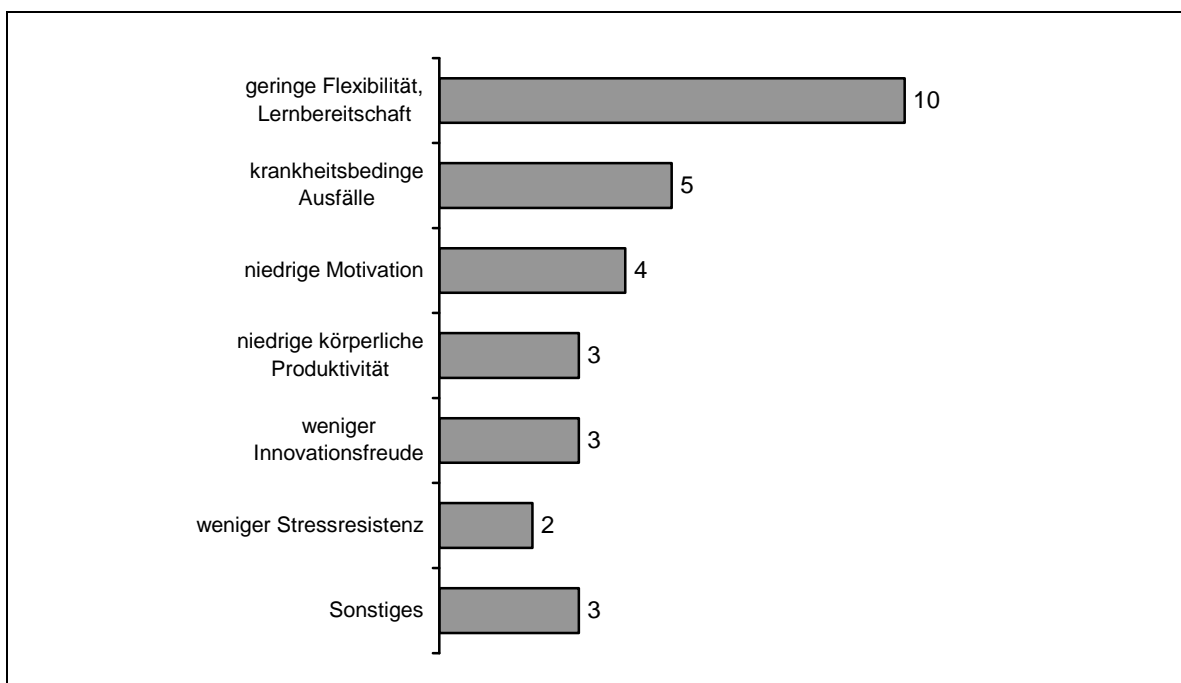


Abb. 7.3: Schwächen älterer Arbeitnehmer (absolute Werte, N=13)

Die gestützte Abfrage danach, welche Eigenschaften „eher bei jüngeren Mitarbeitern“ (Skalenwert 1) bzw. „eher bei älteren Mitarbeitern“ (Skalenwert 5) vorhanden sind, liefert ein ähnliches Bild zu den offenen Antworten: Die wesentlichen Stärken älterer Mitarbeiter liegen im Erfahrungswissen (Mittelwert=4.38), in der Menschenkenntnis (M=4.23) und in der Problemlösekompetenz (M=3.77). Die Defizite der Älteren im Vergleich zu den Jüngeren werden gesehen in der körperlichen Belastbarkeit (M=2.08), der Reaktionsgeschwindigkeit (M=2.15), in der Lernfähigkeit (M=2.15) sowie in der

Innovationsfähigkeit ($M=2.23$). Zwar scheint die Leistungsmotivation bei jungen Mitarbeitern insgesamt etwas höher als bei älteren ($M=2.62$), in der Summe schreiben die befragten Unternehmen Älteren jedoch eine gleich große Produktivität zu wie Jüngeren ($M=2.85$).

Die Betrachtung der Streuung der Ergebnisse zeigt bei vielen Eigenschaften eine geringe Antwortbreite – oftmals schwanken die Einschätzungen der Befragten lediglich zwischen zwei Skalenwerten. Die größte Spanne zwischen Minimal- und Maximalwert zeigt sich bei den Eigenschaften Gesundheit (Skalawerte von 1 bis 5), körperliche Belastbarkeit (Skalawerte von 1 bis 4) und psychische Belastbarkeit (Skalawerte von 2 bis 5). Insgesamt weisen die Antworten der Personalverantwortlichen aus mittelständischen Unternehmen eine stärkere Verteilung auf als die der Personalverantwortlichen aus Großunternehmen. Dies lässt vermuten, dass stereotype Vorstellungen von der Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter stärker in Großunternehmen als in mittelständischen Unternehmen verbreitet sind.

Inhaltlich zeigt der Vergleich mittelständischer und Großunternehmen besonders deutliche Unterschiede in der Einschätzung der beiden Eigenschaften Gesundheit und Lernfähigkeit: Während die Personalverantwortlichen von mittelständischen Unternehmen die Gesundheit von Jung und Alt nicht unterschiedlich bewerten ($M=3.00$), so sind laut der Personalverantwortlichen von Großunternehmen jüngere Mitarbeiter eher gesund als ältere ($M=1.86$). Die Eigenschaft Lernfähigkeit wird von mittelständischen Unternehmen eindeutig eher den jüngeren Mitarbeitern ($M=1.67$) zugeschrieben, Großunternehmen sehen hier nur leichte Unterschiede zugunsten der jüngeren Mitarbeiter ($M=2.57$). Auch bei den Eigenschaften psychische Belastbarkeit, aktuelles Fachwissen, Problemlösekompetenz und Innovationsfähigkeit weichen die Mittelwerte der Personalverantwortlichen von mittelständischen und Großunternehmen um einen halben Skalenpunkt voneinander ab.

Die Betrachtung der Antworten in Abhängigkeit des Alters des Personalverantwortlichen selbst liefert folgendes Ergebnis: Nach der Meinung der Personalverantwortlichen unter 45 Jahren ist die Eigenschaft Problemlösekompetenz eher bei älteren Mitarbeitern, die Eigenschaft Innovationsfähigkeit dagegen eher bei jüngeren Mitarbeitern vorhanden ($M=4.00$

bzw. $M=2.00$). Personalverantwortliche über 45 Jahre sehen dagegen kaum altersbedingte Unterschiede ($M=3.25$ bzw. $M=2.75$). Auch bei den Eigenschaften Aktuelles Fachwissen, Erfahrungswissen, Gesundheit und Reaktionsgeschwindigkeit weichen die Antworten der jüngeren Personalverantwortlichen im Durchschnitt um mehr als einen halben Skalenwert von denen der älteren Personalverantwortlichen ab. Insgesamt deuten die Ergebnisse darauf hin, dass die jüngeren Personalverantwortlichen zu extremeren Urteilen tendieren und damit stärkere Unterschiede in der Leistungsfähigkeit zwischen Jung und Alt sehen als ältere Personalverantwortliche.

Aufgrund der geringen Stichprobe von $N=13$ Interviews sind die Ergebnisse allerdings bislang wenig zuverlässig. Die Frage, inwiefern die gefundenen Unterschiede zwischen mittelständischen und Großunternehmen sowie jüngeren und älteren Personalverantwortlichen statistisch signifikant sind, kann noch nicht beantwortet werden. Daher soll die quantitative Hauptuntersuchung mit einer größeren Stichprobe mehr Klarheit in Bezug auf die stereotype Einschätzung der Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter von Personalverantwortlichen verschaffen und relevante Unterschiede in Abhängigkeit allgemeiner Merkmale des Unternehmens und Personalverantwortlichen identifizieren.

Abbildung 7.4 liefert die graphische Darstellung der Leistungsfähigkeit aus Sicht der Personalverantwortlichen. Zu beachten ist die geringe Stichprobengröße von $N=13$.

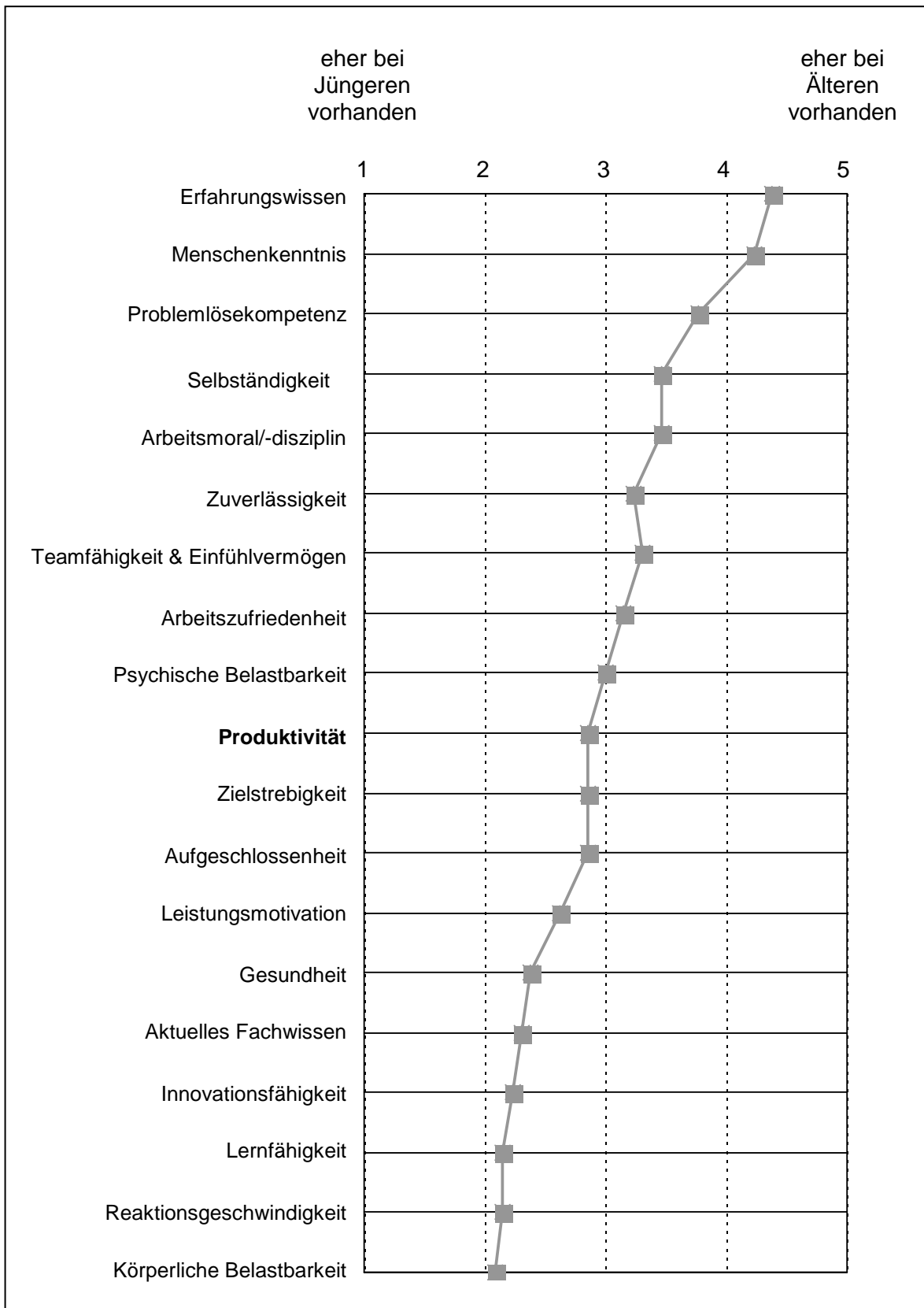


Abb. 7.4: Graphische Darstellung der Leistungsfähigkeit älterer vs. Jüngerer Mitarbeiter aus Sicht der Personalverantwortlichen (Mittelwerte, N=13)

7.3.4 Themenblock 3: Demographieorientiertes Personalmanagement

Im letzten Antwortblock geht es um die Frage, welche Maßnahmen aus Sicht der Personalverantwortlichen besonders geeignet sind, um die Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer zu sichern und zu fördern. Die Auswertung der offenen Frage hierzu verdeutlicht, dass die Unternehmen hier *den Erhalt und die Förderung der Gesundheit* der Mitarbeiter als vordringliches personalpolitisches Handlungsfeld ansehen. Die Unternehmen sind sich einig, dass die Mitarbeiter zukünftig stärker für das Thema Gesundheit sensibilisiert werden und mehr Verantwortung für die eigene Gesundheit übernehmen müssen. Daher sollte es das oberste Ziel aller Maßnahmen sein, eine möglichst gesundheitsförderliche Unternehmenskultur zu schaffen. Geeignete Maßnahmen sind z.B. eine ergonomische Arbeitsplatzgestaltung und die Einhaltung von Arbeitsschutzvorschriften, regelmäßige Gesundheitschecks, betriebseigene Sportprogramme (insb. Rückentraining) und aktive Bewegungspausen. Auch die Förderung einer gesunden Ernährung, beispielsweise durch Vorträge zum Thema oder spezielle Kantinenaktionen, erscheint den Unternehmen als sinnvoll. Als weitere Maßnahmen wurden Raucherprävention, Angebot von Massagen, Seminare zur Stressprävention und systematische Job-Rotation genannt. Insgesamt werden die Maßnahmen im Bereich der Gesundheitsförderung als besonders wirksam erachtet, um die Arbeitsausfalltage im Unternehmen zu reduzieren.

Um die Erwerbstätigkeit und Motivation im Alter zu fördern, müssen sich die Unternehmen aus Sicht der Personalverantwortlichen auch im Rahmen der *Personalentwicklung* stärker auf die speziellen Bedürfnisse und Fähigkeiten älterer Arbeitnehmer einstellen: In diesem Zusammenhang wird besonders häufig ein „generationengerechtes Lernen“ gefordert: Da die älteren Mitarbeiter oftmals „lernentwöhnt“ sind und das Lernen im Alter prinzipiell anders verläuft, erscheint eine altershomogene Besetzung bestimmter Weiterbildungen bzw. die Anpassung der Lerninhalte und -formen an die altersspezifischen Bedürfnisse als förderlich. Auf der anderen Seite kann durch eine altersheterogene Zusammensetzung von Projekt- und Arbeitsgruppen eine Wissensaustauschkultur im Unternehmen unterstützt werden, die wechselseitige Lernprozesse zwischen Jung und Alt ermöglicht und für mehr Verständnis, Akzeptanz und Wertschätzung zwischen den Generationen sorgt. Besonders im Hinblick auf ein systematisches Nachfolgemangement und bei der unternehmensinternen Entwicklung von

Führungskräften wird die Gestaltung altersheterogener Lern- und Arbeitsstrukturen als besonders effektiv beurteilt.

Schließlich gehen die Personalverantwortlichen davon aus, dass zukünftig eine flexible *Arbeitszeit- und -platzgestaltung*, die den Mitarbeitern mehr Freiräume schafft, an Bedeutung gewinnen wird und neue, alternative Karriereformen wie z.B. horizontale Fachkarrieren etabliert werden müssen. Grundvoraussetzung dafür ist eine systematische Arbeitsplatzanalyse, in der geschaut wird, wo ältere Mitarbeiter am ehesten einsetzbar sind und am effizientesten arbeiten können. So erscheint nach Meinung der Personalverantwortlichen der Einsatz älterer Mitarbeiter als Coach, Pate, Mentor oder Senior Expert aufgrund ihrer hohen Berufserfahrung und breiten Netzwerke als besonders erfolgsversprechend.

Einige Unternehmen merken an, dass ältere Arbeitnehmer anders geführt werden müssen als jüngere und daher eine altersgerechte *Führung* zunehmend wichtiger wird. Führungskräfte sollten sich beispielsweise im Rahmen von Führungskrafttrainings gezielt mit den Bedürfnissen und Kompetenzen der verschiedenen Altersgruppen auseinandersetzen und Gesprächs- und Verhaltensregeln zum richtigen Umgang mit den älteren Mitarbeitern lernen. Auch kann im Rahmen solcher Schulungen gezeigt werden, wie Konflikte zwischen den Generationen zu vermeiden bzw. zu lösen sind.

Bei der externen *Personalbeschaffung* scheint das Thema Demographischer Wandel bislang nur eine untergeordnete Rolle zu spielen: Nur wenige Unternehmen erachten die gezielte Suche und Ansprache älterer potenzieller Arbeitskräfte als eine geeignete Maßnahme, um den demographischen Veränderungen zu begegnen.

Zusammenfassend ist festzustellen, dass aus Sicht der Personalverantwortlichen eine Vielzahl an Maßnahmen zu Förderung und Sicherstellung der Erwerbstätigkeit älterer Mitarbeiter existieren (vgl. Abbildung 7.5). Dabei sind teilweise spezielle Maßnahmen für ältere Mitarbeiter gefordert (z.B. altersspezifische Weiterbildungen oder Karriereformen), teilweise betreffen die Maßnahmen aber auch die gesamte Belegschaft (z.B. gesunde Ernährung, lernförderliche Arbeitsatmosphäre). Insgesamt sehen sich die Unternehmen vor der Herausforderung, das Personalmanagement zukünftig stärker an den individuellen Bedürfnissen und Sichtweisen der Mitarbeiter auszurichten.

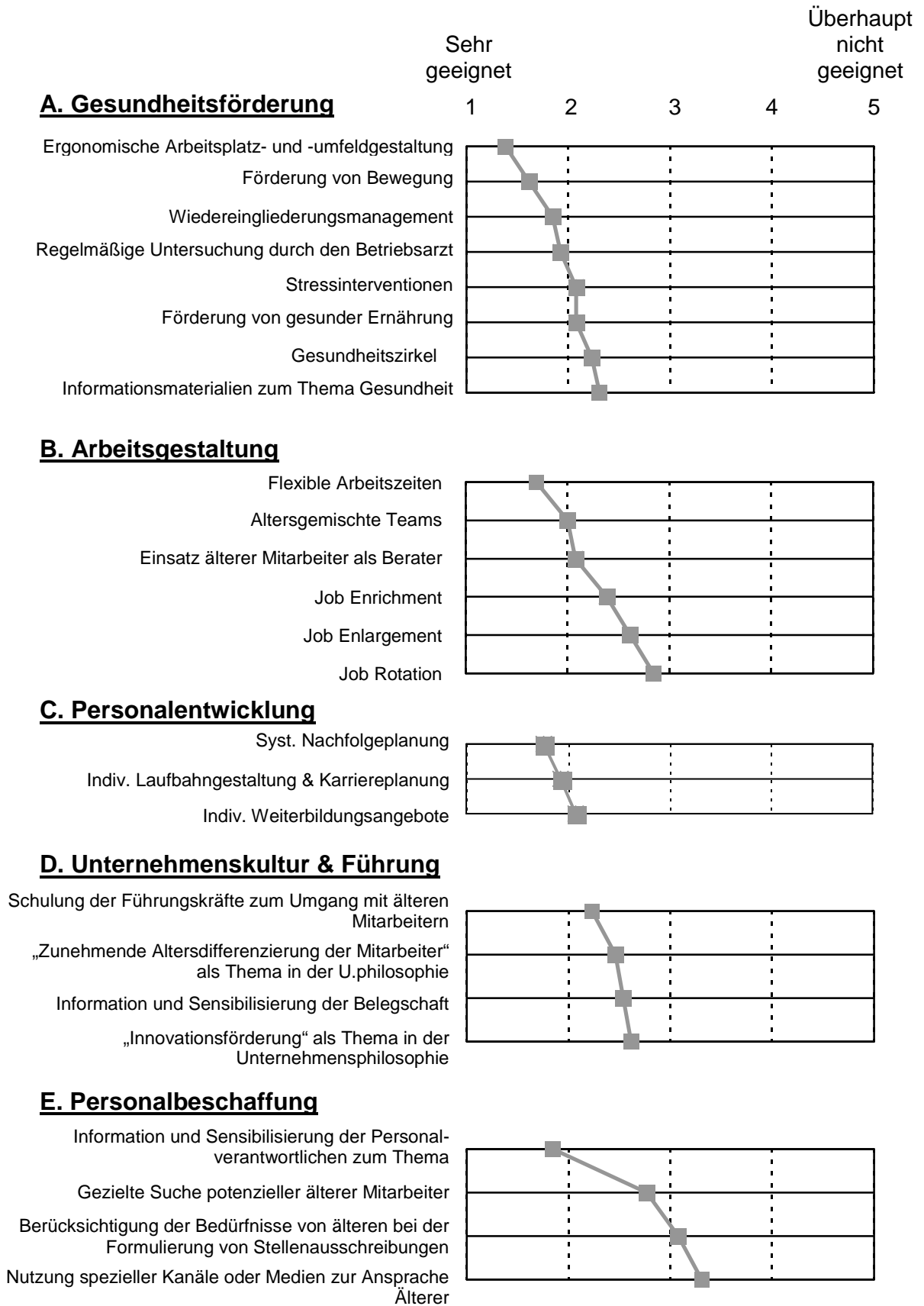


Abb. 7.5: Graphische Darstellung der Geeignetheit von Maßnahmen zur Sicherstellung und Förderung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Mitarbeiter (Mittelwerte, N=13)

Neben der Identifikation besonders geeigneter Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement sollte mit den Interviews ein erster Überblick darüber gewonnen werden, welche dieser Maßnahmen bereits in den Unternehmen vorhanden bzw. zukünftig geplant sind. Aus den Ergebnissen der gestützten Abfrage ist gut erkennbar, dass bereits in den meisten Unternehmen eine umfassende *Gesundheitsförderung* durch ergonomische Arbeitsplatzgestaltung (n=13), Förderung von Bewegung (n=12) und regelmäßige Untersuchungen durch den Betriebsarzt (n=10) stattfindet.

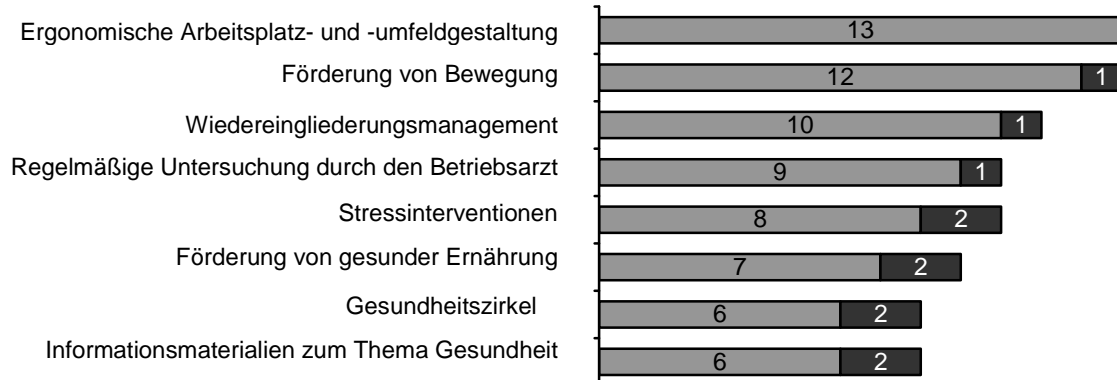
Zur *Personalentwicklung* wurde in der Mehrzahl der Unternehmen bereits eine „systematische Nachfolgeplanung“ eingeführt (n=7) bzw. ist geplant (n=4). Aber auch Maßnahmen wie „individuelle Weiterbildungsangebote“ und „individuelle Laufbahngestaltung und Karriereplanung“ sind in einigen Unternehmen bereits vorhanden (n=5 und n=4) bzw. für die Zukunft geplant (n=1 und n=2).

Im Rahmen der *Arbeitsgestaltung* greifen die Unternehmen gerne auf den Einsatz altersgemischter Teams zurück (n=9). Auch sind in den meisten Unternehmen flexible Arbeitszeiten vorhanden (n=8). Im Vergleich mit den mittelständischen Unternehmen werden ältere Mitarbeiter in Großunternehmen bereits öfters als Berater eingesetzt (n=1 vs. n=4). Diese Maßnahme ist jedoch in einigen der mittelständischen Unternehmen ebenso geplant (n=2).

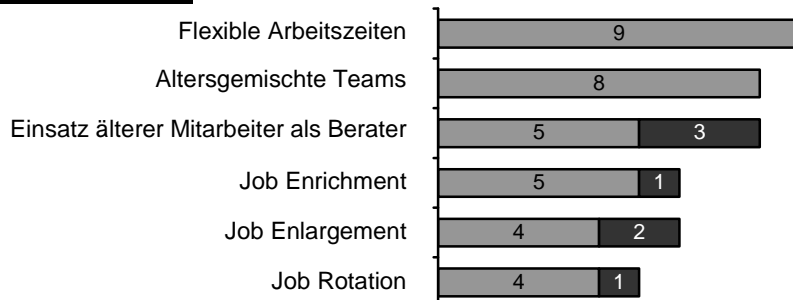
Die demographieorientierten Maßnahmen im Bereich *Unternehmenskultur & Führung* und *Personalbeschaffung* befinden sich noch auf einem sehr niedrigen Niveau. Während in einigen Unternehmen das Thema Demographischer Wandel bereits mit den Angestellten aus dem Personalbereich erörtert wurde (n=5), hat eine gezielte Information und Sensibilisierung der Belegschaft und der Führungskräfte bislang kaum stattgefunden (n=3 und n=1). Die zunehmende Altersdifferenzierung der Mitarbeiter wird derzeit noch in keiner Unternehmensphilosophie thematisiert, diese Maßnahme ist allerdings bei fast einem Drittel aller Unternehmen (n=5) für die Zukunft geplant (i.S.v. „Diversity Management“). Nur ein Unternehmen kann bislang eine gezielte Suche und Ansprache potenzieller älterer Mitarbeiter im Rahmen der Personalbeschaffung bejahen, ein Unternehmen plant diese Maßnahme für die Zukunft.

Die graphische Veranschaulichung, welche Maßnahmen in den befragten Unternehmen bereits vorhanden bzw. zukünftig geplant sind, liefert Abbildung 7.6.

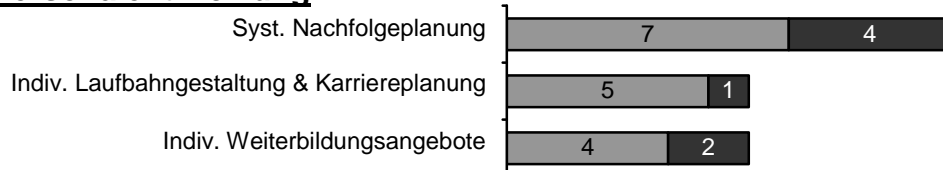
A. Gesundheitsförderung



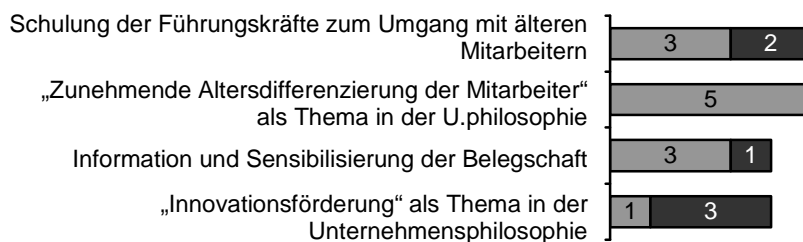
B. Arbeitsgestaltung



C. Personalentwicklung



D. Unternehmenskultur & Führung



E. Personalbeschaffung

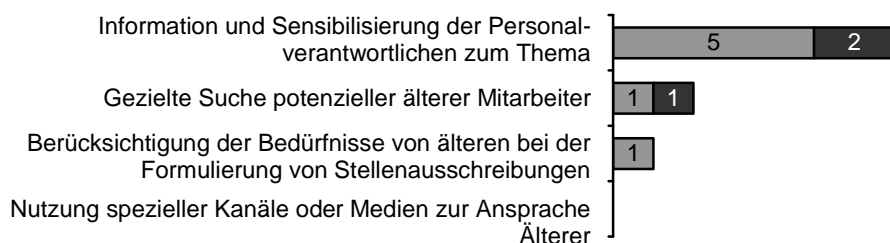


Abb. 7.6: Graphische Darstellung der in Unternehmen bereits vorhandenen bzw. geplanten Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement (absolute Werte, N=13)

Ein Vergleich der Branchen zeigt, dass demographieorientierte Maßnahmen eher in produzierenden Unternehmen und Handels- und Konsumgüterunternehmen vorhanden bzw. geplant sind. In Dienstleistungsunternehmen sind dagegen bislang insgesamt weniger Maßnahmen zu finden. Inwiefern die Maßnahmen zur Sicherstellung und Förderung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer geeignet sind wird je nach Branchenzugehörigkeit unterschiedlich bewertet. Beispielsweise werden regelmäßige Untersuchungen durch den Betriebsarzt von den Personalverantwortlichen aus produzierenden Unternehmen deutlich geeigneter beurteilt (M=1.4) als von Unternehmen anderer Branchen (Handel/Konsum: M=2.7; Dienstleistungen: M=2.0). Der Einsatz älterer Mitarbeiter als Berater wird dagegen von Dienstleistungsunternehmen (M=1.8) und Unternehmen im Bereich Handel/Konsum (M=1.7) als geeigneter erachtet als im Bereich der Produktion (M=2.6). Demographieorientierte Maßnahmen im Bereich der Personalbeschaffung werden von Handelsunternehmen/Konsumgüterherstellern insgesamt deutlich geeigneter bewertet als von Unternehmen anderer Branchen.

Alles in allem weisen die Ergebnisse darauf hin, dass die Maßnahmen im Bereich *Gesundheitsförderung* als besonders wichtig erachtet und auch bereits weitestgehend in den Unternehmen umgesetzt werden. *Personalentwicklung* und *Arbeitsgestaltung* werden ebenfalls als relevante Handlungsfelder zur Sicherung und Förderung der Beschäftigungsfähigkeit angesehen, die Umsetzung bzw. Planung entsprechender Maßnahmen findet derzeit in den meisten Unternehmen statt. Maßnahmen im Bereich *Unternehmenskultur & Führung* und *Personalbeschaffung* sind bis dato selten zu finden, auch wird deren Wichtigkeit nur moderat eingestuft.

Ihr derzeitiges Personalmanagement bewerten die meisten Unternehmen insgesamt als gut (n=6) bis mittelmäßig (n=4) demographieorientiert (vgl. Abbildung 7.7). Dies deutet darauf hin, dass in den Unternehmen – besonders im produzierenden Gewerbe (M=2.0) – bereits einige Aktivitäten zur Begegnung der demographischen Veränderungen erfolgt sind, die meisten Personalverantwortlichen jedoch für die Zukunft noch deutliche Handlungsbedarfe sehen.



Abb. 7.7: Graphische Darstellung der Beurteilung des Personalmanagements aus Sicht der Personalverantwortlichen (absolute Werte, N=13)

Nach der detaillierten Darstellung der Ergebnisse aus den Experteninterviews sollen abschließend die Schlussfolgerungen für die quantitative Hauptuntersuchung dargestellt werden.

7.4 Schlussfolgerungen für das weitere empirische Vorgehen

Die qualitative Vorstudie lieferte eine umfassende Übersicht über die zentralen Konstrukte der vorliegenden Arbeit „berufliche Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer aus Sicht der Personalverantwortlichen“ und „demographieorientiertes Personalmanagement“. Es kann somit davon ausgegangen werden, dass für das weitere empirische Vorgehen ausreichende Informationen vorliegen.

Die Schlussfolgerungen für die Konstruktion und Durchführung der quantitativen Hauptuntersuchung leiten sich wie folgt ab:

- Wie sich aus den Ergebnissen der qualitativen Vorstudie erkennen lässt, ist bei den Personalverantwortlichen der befragten Unternehmen das Bewusstsein für die *Bedeutung des demographischen Wandels* ausgeprägt. Sie sind sich über die Auswirkungen und Folgen der zunehmenden Alterung der Erwerbspersonen bewusst und sehen darin eine große Herausforderung für das betriebliche Personalmanagement. Erste Maßnahmen zur Begegnung der

demographischen Veränderungen wurden in einigen Unternehmen bereits initiiert. Dies entspricht den im theoretischen Teil herausgearbeiteten Befunden (vgl. Kapitel 5.2).

- In den Interviews wird weiterhin eindeutig aufgezeigt, dass die Einschätzung der *Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer* aus Sicht der Personalverantwortlichen differenziert ausfällt und sowohl positive als auch negative Eigenschaften im Alter wahrgenommen werden. Die Ergebnisse liefern erste Hinweise, dass die Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer je nach Größe des Unternehmens und je nach Alter der Personalverantwortlichen unterschiedlich beurteilt wird. So scheint es, dass Personalverantwortliche unter 45 Jahre stärkere altersbedingte Unterschiede in der Leistungsfähigkeit der Mitarbeiter sehen als Personalverantwortliche, die 45 Jahre und älter sind. Auch weisen die Antworten der Personalverantwortlichen aus Großunternehmen eine stärkere Übereinstimmung auf als die der Personalverantwortlichen aus mittelständischen Unternehmen. Dies lässt vermuten, dass stereotype Vorstellungen von der Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter besonders bei jüngeren Personalverantwortlichen und in Großunternehmen verbreitet sind. Aufgrund der geringen Stichprobe von N=13 Interviews sind die Ergebnisse aus der qualitativen Vorstudie jedoch bislang wenig zuverlässig. Daher gilt es in der quantitativen Hauptuntersuchung mittels entsprechender statistischer Verfahren zu prüfen, ob die stereotype Beurteilung der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer von allgemeinen Merkmalen des Unternehmens und Personalverantwortlichen abhängt bzw. ob hier tatsächlich statistisch signifikante Zusammenhänge bestehen.
- Die Eigenschaften *Flexibilität* und *Koordinationsfähigkeit* wurden mehrfach spontan bei der Beurteilung der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer genannt. Daher sollen diese beiden Eigenschaften in der quantitativen Befragung berücksichtigt und in die Liste zur gestützten Abfrage der Leistungsfähigkeit älterer vs. jüngerer Arbeitnehmer aufgenommen werden.
- Die Frage nach *demographieorientierten Maßnahmen im Personalmanagement* hat ein sehr umfassendes Bild geliefert, welche Maßnahmen aus Sicht der Personalverantwortlichen besonders gut geeignet sind, um die Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter zu sichern und zu fördern. Auch wurde

deutlich, welche Maßnahmen bereits in den Unternehmen zum Personalmanagement eingesetzt werden bzw. welche Maßnahmen zukünftig geplant sind. Es scheint, dass allgemein in Großunternehmen mehr demographieorientierte Maßnahmen zu finden sind als in mittelständischen Unternehmen. Gerade im Bereich Arbeitsgestaltung und Personalentwicklung scheinen die Großunternehmen bis dato wesentlich aktiver zu sein. Weiterhin lassen die Ergebnisse vermuten, dass zwischen der Branchenzugehörigkeit des Unternehmens und den demographieorientierten Maßnahmen im Personalmanagement ein Zusammenhang besteht. Je nach Branche werden unterschiedliche Maßnahmen als geeignet erachtet, die Beschäftigungsfähigkeit älterer Mitarbeiter zu sichern und zu fördern. Auch bei der Umsetzung und Planung von Maßnahmen sind branchenspezifische Unterschiede zu erkennen. Aufgrund der Stichprobengröße von $N=13$ ist die Aussagekraft dieser Befunde jedoch als gering einzuschätzen. Auch zu dem Zusammenhang zwischen der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer aus Sicht der Personalverantwortlichen und den demographieorientierten Maßnahmen im Unternehmen kann an dieser Stelle noch keine Schlussfolgerung getroffen werden. Zuverlässige und statistisch haltbare Aussagen zu möglichen Einflussfaktoren auf die Aktivitäten des Personalmanagements sind durch die anschließende Fragebogenerhebung zu erwarten, die von einer Stichprobe von $N=250$ Personalverantwortlichen ausgeht.

- Auf Basis der Interviewergebnisse erscheint es der Autorin sinnvoll, die Formulierungen der Maßnahmen in der gestützten Abfrage für die Hauptuntersuchung leicht zu modifizieren und teilweise auf die Zielgruppe der Älteren zu spezifizieren (vgl. Kapitel 8.2.3.3). Beispielsweise soll die Maßnahme „Ergonomische Arbeitsplatz- und Umfeldgestaltung“ in „Besondere Gestaltung der Arbeitsplätze/-umfelder von Älteren“ umformuliert werden, um noch aussagekräftigere Ergebnisse im Hinblick auf die zentrale Fragestellung der Arbeit zu erhalten. Die Maßnahme „Ältere Mitarbeiter als spezielle Zielgruppe im Rahmen des Diversity Managements“ wurde öfters spontan von den Interviewpartnern genannt und soll daher neu hinzugefügt werden.

8. Quantitative Hauptuntersuchung

8.1 Zielsetzung

Das Ziel der quantitativen Hauptuntersuchung ist es, die angenommenen Zusammenhänge im Modell und formulierten Hypothesen empirisch zu validieren und damit folgende zentrale Fragestellung zu beantworten:

UNTER WELCHEN BEDINGUNGEN REALISIEREN BZW. PLANEN WELCHE UNTERNEHMEN WELCHE MAßNAHMEN ZUM DEMOGRAPHIEORIENTIERTEN PERSONALMANAGEMENT?

Dabei geht es vor allem, den Zusammenhang zwischen der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer aus Sicht der Personalverantwortlichen und den demographieorientierten Maßnahmen des Personalmanagements im Unternehmen zu bestimmen. Ein weiteres Interesse der Studie besteht darin, die Bedeutung allgemeiner Merkmale des Unternehmens und Personalverantwortlichen bei der Vorhersage der demographieorientierten Maßnahmen im Unternehmen zu eruieren. Schliesslich soll auch die Beziehung zwischen den allgemeinen Merkmalen des Unternehmens und Personalverantwortlichen und der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer aus Sicht der Personalverantwortlichen näher betrachtet werden.

Die Notwendigkeit für die Durchführung solch einer empirischen Untersuchung lässt sich dadurch begründen, dass Forschungsarbeiten zu der zentralen Fragestellung der Arbeit bisher praktisch nicht durchgeführt worden sind. In der Vergangenheit wurden zwar Untersuchungen durchgeführt, die sich mit der Wahrnehmung der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer auseinandersetzen (vgl. Kapitel 3.1). Auch existieren diverse empirische Erhebungen, die sich mit dem Personalmanagement von Unternehmen im Zuge des Demographischen Wandels befassen (vgl. Kapitel 5.3). Empirische Untersuchungen, die den tatsächlichen Zusammenhang zwischen der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer aus Sicht von Personalverantwortlichen und dem demographieorientierten Personalmanagement der Unternehmen erforschen, sind der Autorin jedoch nicht bekannt. Daher soll die quantitative Untersuchung in dieser Arbeit erste Erkenntnisse zu eben diesem Zusammenhang sowie Ansatzpunkte für weitere Forschungsaktivitäten und vertiefte Analysen liefern.

Im Folgenden wird das methodische Vorgehen vorgestellt.

8.2 Methodisches Vorgehen

8.2.1 Erhebungsmethode

Bei dem vorliegenden Thema geht es wie bei der qualitativen Vorstudie um die persönliche Meinung der Personalverantwortlichen zur Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer. Im Regelfall werden solch subjektiven Vorstellungen, Annahmen bzw. Einstellungen über physiologische Reaktionen, beobachtbare Verhaltensweisen oder erfragbare Meinungen und Urteile zu messen versucht (vgl. Hammann/Erichson 2000, S. 273). Da Einstellungen jedoch hypothetische Konstrukte sind und als solche der Beobachtung nicht direkt zugänglich sind, bleibt die Erklärungskraft reiner Beobachtungsdaten begrenzt. In der vorliegenden Arbeit wurde daher die Befragung als Erhebungsmethode gewählt. Aufgrund der schwierig zu erreichenden Zielgruppe der Untersuchung sowie der Intention einer möglichst großen Stichprobe, wurde der computergestützte telefonische Weg der Befragung (CATI) favorisiert (vgl. Atteslander 2008, S. 176; Berekoven et al. 2006, S. 116ff.; Schnell et al. 2005, S. 358).

Telefoninterviews eignen sich besonders für kurze Befragungen und hochstandardisierte Fragestellungen mit komplexen Quotierungen. Die wesentlichen Vorteile der telefonischen Befragung liegen in der hohen Ausschöpfungsquote, kurzen Feldzeit und raschen Verarbeitungsmöglichkeit der erhaltenen Daten (vgl. Atteslander 2008, S. 176; Bortz/Döring 2006, S. 241; Berekoven et al. 2006, S. 116; Schnell et al. 2005, S. 359). Durch die Computersteuerung der Stichprobe und des Fragebogens werden Interviewereffekte und Fehler in der Dateneingabe erheblich reduziert. Allgemein stoßen Telefoninterviews durch die subjektiv wahrgenommene Anonymität bei den Befragten auf vergleichsweise hohe Akzeptanz.

Ein zentrales Problem bei telefonischen Umfragen liegt in der erschwerten Kontrolle der Gesprächssituation (vgl. Atteslander 2008, S. 176). Optische Hilfsmittel oder Erinnerungstützen wie beispielsweise die Vorlage von Tabellen sind nicht möglich, sodass bei unterschiedlichen Antwortmöglichkeiten entweder die erste oder die letzte überdurchschnittlich oft gewählt wird. Aufgrund der unpersönlichen Befragungssituation werden Telefoninterviews auch häufiger vorzeitig abgebrochen. Der Fragebogen für telefonische Umfragen sollte daher so gestaltet sein, dass er die Bereitschaft eines Befragten zur Teilnahme weckt und

über den Verlauf des Interviews aufrecht hält. Die Fragen sollten möglichst einfach und klar verständlich sein, die Antwortvorgaben dagegen nicht zu umfangreich⁵⁰ (vgl. Atteslander 2008, S. 177; Bortz/Döring 2006, S. 242; Berekoven et al. 2006, S. 116ff.; Diekmann 2007, S. 479ff.; Schnell et al. 2005, S. 334ff.). Auch sollte ein besonderes Augenmerk auf die Anweisung und Schulung der Interviewer gelegt werden, um mögliche Interviewereinflüsse zu vermeiden.

Grundlage für die Konzeption des Fragebogens für die quantitative Hauptuntersuchung der vorliegenden Arbeit bildeten die aus der Literatur gewonnenen theoretischen Erkenntnisse sowie die Ergebnisse und Schlussfolgerungen aus der qualitativen Vorstudie. So wurde ein Fragebogen entworfen, der ausschliesslich geschlossene Fragen⁵¹ enthielt. Die Vorteile solch einer hohen Standardisierung bei einer angemessenen Stichprobengröße liegen aus methodischer Sicht insbesondere in der Neutralität des Interviewers und einer entsprechend hohen Objektivität bei der Durchführung, Auswertung und Interpretation: Durch die ausschliessliche Vorgabe von Antwortmöglichkeiten ist eine präzise, statistische Auswertung möglich. Die Ergebnisse sind leicht interpretierbar und lassen eindeutige Aussagen zu. Problematisch ist, dass der Befragte seine Antwort in vorgegebene Antwortkategorien „zwängen“ muss und diese nicht wie bei offenen Fragen frei formulieren kann. Damit besteht die Gefahr, dass der Befragte sich in den vorgegebenen Antwortalternativen nicht wieder findet (vgl. Oppenheim 1994, S. 115). Diese Gefahr ist jedoch in der vorliegenden Befragung als gering anzusehen, da die Inhalte bereits in der qualitativen Vorstudie auf Verständlichkeit und Vollständigkeit überprüft wurden. Auch ist dem geschlossenen Antwortformat Vorzug zu geben, da unter Berücksichtigung des Zeitfaktors auf diese Weise deutlich mehr Informationen im Fragebogen untergebracht werden können als bei offenen Fragen.

8.2.2 Stichprobe

Für die Beantwortung der zentralen Fragestellung der Arbeit ist es von grundlegender Bedeutung, dass die Interviewpartner über ein umfangreiches Wissen und hinreichende Entscheidungsbefugnisse im Hinblick auf das Personalmanagement im Unternehmen verfügen. Daher wurde in der quantitativen

⁵⁰ Eine detaillierte Übersicht zur Konstruktion und Durchführung einer computergestützten telefonischen Befragung findet sich in Schnell et al. 2005, S. 360ff. sowie Diekmann 2007, S. 479ff.

⁵¹ Zur Struktur von Fragen und Antwortvorgaben siehe Schnell et al. 2005, S. 330.

Hauptuntersuchung analog zur Vorstudie die Befragung auf die Zielgruppe der Geschäftsführer und personalverantwortlichen Leiter in den Unternehmen eingegrenzt. Um aussagekräftige und valide Resultate zu den verschiedenen Bedingungsgrößen des heuristischen Modells zu erzielen, wurde eine Stichprobengröße (netto) von mindestens $N=250$ Personalverantwortlichen gewählt (vgl. Bortz/Döring 2006, S. 628). Berücksichtigt werden sollten sowohl mittelständische als auch Großunternehmen aus unterschiedlichen Branchen. Gleich wie in der Vorstudie erfolgte die Einordnung der Unternehmen in „groß“ und „mittelständisch“ sowie in die dargestellten Wirtschaftsbereiche nach der Systematik des INSTITUTS FÜR MITTELSTANDFORSCHUNG (IFM) BONN bzw. dem Schlüsselverzeichnis der EUROPÄISCHEN GEMEINSCHAFT (vgl. Kapitel 7.2.2.).

Da ein umfassendes Bild der in Deutschland ansässigen Unternehmen gezeichnet werden sollte, wurde die Befragung im Gegensatz zur Vorstudie nicht auf die Region Köln beschränkt sondern auf ganz Deutschland ausgeweitet. Dabei galt es zu beachten, dass Differenzen in der regionalen Wirtschaftsstruktur und damit auch der Erwerbsbeteiligung Älterer vorherrschen. Nach einer Studie des INTERNATIONALEN INSTITUTS FÜR EMPIRISCHE SOZIALÖKONOMIE (INIFES) stand beispielsweise 2005 in Baden-Württemberg, Bayern und Hamburg jeder zweite 55- bis 64-Jährige im Berufsleben. In den neuen Bundesländern lagen hingegen die Quoten durchweg unter 40 Prozent (vgl. Ebert/Kistler 2007, S. 134). Die folgende Abbildung 8.1 zeigt, wieviele der älteren Beschäftigten in den Regionen im Jahre 2004 bis zum Rentenantritt in regulären Jobs arbeiteten. Zu vermuten ist, dass diese Unterschiede sich auf das Personalmanagement der Unternehmen auswirken. Deshalb sollten bei der Durchführung der Untersuchung möglichst Unternehmen aus den unterschiedlichen Regionen ausgewählt werden.

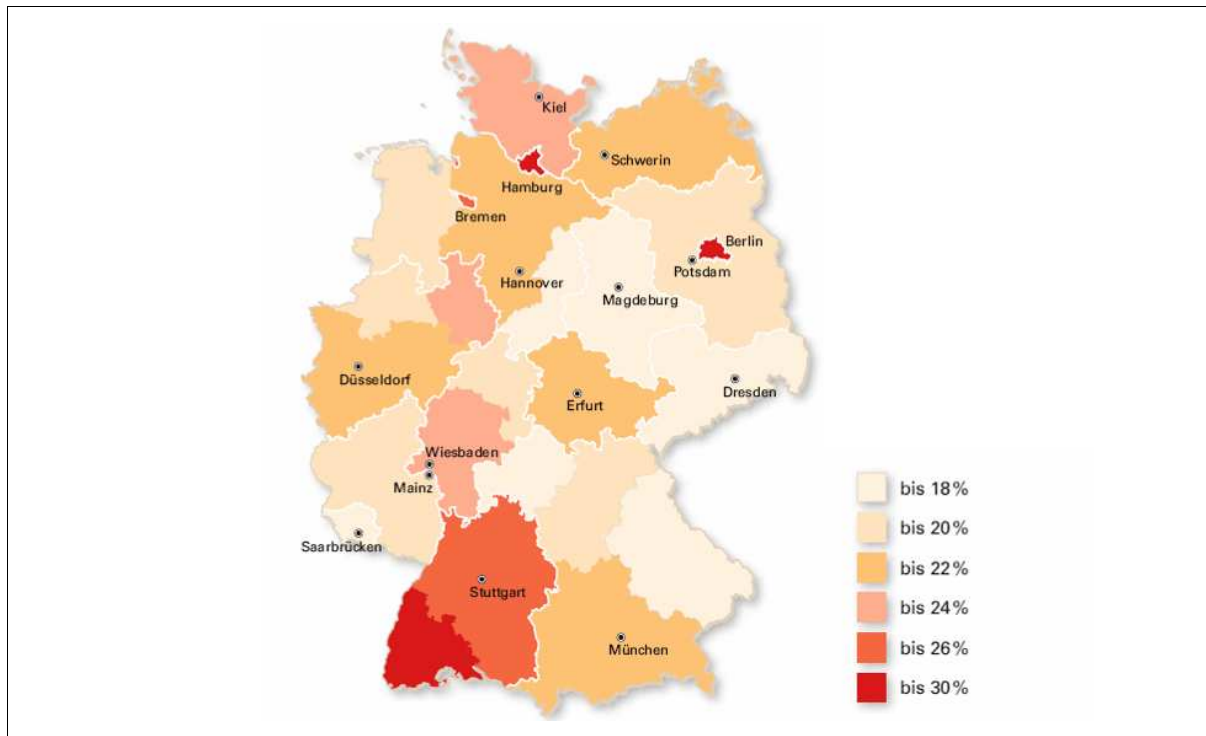


Abb. 8.1: Anteil an Beschäftigten bis zum Rentenantritt in regulären Jobs nach Regionen (Quelle: Hans-Böckler-Stiftung 2007, S. 4)

8.2.3 Inhalte des Fragebogens

Bei der Konstruktion des Fragebogens galt es zu berücksichtigen, dass die zeitliche Verfügbarkeit der Zielgruppe der Personalverantwortlichen als begrenzt anzusehen ist. Im Interesse einer hohen Ausschöpfungsquote war es daher ein wesentliches Ziel, den Fragebogen möglichst kurz zu gestalten (vgl. Berekoven et al. 2006, S. 117). Gleichzeitig sollten jedoch alle Aspekte zur Beantwortung der zentralen Fragestellung vollständig und umfassend erfasst werden. Die Endversion des Fragebogens erfordert eine Höchstbearbeitungszeit von 15 Minuten und stellt damit das Ergebnis eines Kompromisses zwischen diesen beiden Zielen dar.

Für den Erfolg einer telefonischen Befragung ist die inhaltliche und formale Gestaltung des Fragebogens von hoher Bedeutung⁵². Da die *Art der Frageformulierung* erheblich die Antwortreaktionen beeinflussen kann, wurde Wert darauf gelegt, dass die Fragen bzw. Instruktionen kurz, verständlich, und suggestionsfrei formuliert sind (vgl. Atteslander 2006, S. 173; Diekmann 2007, S. 479; Berekoven et al. 2006, S. 117). Bei der *Gliederung* des Fragebogens sollte

⁵² Eine detaillierte Übersicht zu Richtlinien der Fragebogengestaltung befindet sich in Kühn/Fankhauser 1996, S. 173ff.

besonders darauf geachtet werden, eine psychologisch optimale Reihenfolge der Fragen sicherzustellen: Während am Anfang und Ende eher leichte, allgemeine Fragen wie z.B. Merkmale des Unternehmens und Personalverantwortlichen gestellt werden sollten, so sollte die Auseinandersetzung mit den kognitiv anspruchsvolleren Fragen wie z.B. der Einschätzung der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer im Mittelteil der Befragung erfolgen (vgl. Atteslander 2006, S. 153). Demnach besteht der Fragebogen der vorliegenden Untersuchung aus insgesamt vier Frageblöcken, wobei die beiden mittleren Teile die relevanten Inhalte zur Beantwortung der zentralen Fragestellung der Arbeit beinhalten: (1) Fragen zum Demographischen Wandel, (2) Fragen zur Leistungsfähigkeit jüngerer vs. älterer Arbeitnehmer, (3) Fragen zum demographieorientierten Personalmanagement und (4) Allgemeine Angaben zum Unternehmen und Personalverantwortlichen.

Nach der Fertigstellung eines ausgereiften Entwurfs wurde der Fragebogen mit dem Betreuer der Arbeit sowie einem Experten der empirischen Sozialforschung besprochen und entsprechend überarbeitet. Anschliessend wurde der Fragebogen durch Probeinterviews insbesondere auf Verständlichkeit und Länge überprüft (vgl. Schnell et al. 2005, S. 347; Friedrichs 1990, S. 245). Die finale Version des Fragebogens kann dem Anhang A.2 entnommen werden.

Im Folgenden werden die vier Themenblöcke des Fragebogens etwas detaillierter dargestellt.

8.2.3.1 Themenbereich 1: Demographischer Wandel

Als Einstieg wurden im Fragebogen einige allgemeine, einfach zu beantwortende Fragen zum Demographischen Wandel gestellt (Themenbereich 1). So wurden die Teilnehmer u.a. gebeten, die Wichtigkeit des Demographischen Wandels und die Auswirkungen der Schrumpfung und Alterung des Erwerbspersonenpotenzials für das Unternehmen einzuschätzen. Dazu stand ihnen jeweils eine 5stufige-Skala zur Verfügung – die Antwortkategorien reichten von „sehr wichtig“ bzw. „sehr große Herausforderungen“ bis „überhaupt nicht wichtig“ bzw. „gar keine Herausforderungen“.

Weiterhin wurden den Personalverantwortlichen Fragen zur aktuellen Altersstruktur im Unternehmen (u.a. Durchschnittsalter der Mitarbeiter, Altersstruktur im Unternehmen, Anteil älterer Mitarbeiter) sowie zum Umgang mit

dem Alter bei der Suche und Auswahl neuer Mitarbeiter gestellt. Zum letzteren wurde konkret gefragt: „Für wie hoch schätzen Sie die Bereitschaft in Ihrem Unternehmen, Mitarbeiter der folgenden Altersgruppen einzustellen?“ Die vordefinierten Altersgruppen reichten von „unter 30 Jahre“ über „zwischen 30 und 40 Jahre“ und „zwischen 40 und 50 Jahre“ bis zu „über 50 Jahre“. Zur Beantwortung der Frage lag eine 5stufige-Skala von „sehr hoch“ bis „überhaupt nicht hoch“ vor. Mit Hilfe dieser Fragen sollte Klarheit über das derzeitige bzw. zukünftige zahlenmäßige Verhältnis zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitern und die rein quantitative Bedeutung älterer Mitarbeiter in Unternehmen geschaffen werden.

8.2.3.2 Themenbereich 2: Leistungsfähigkeit jüngerer vs. älterer Arbeitnehmer

Im zweiten Themenbereich sollten sich die Personalverantwortlichen mit der Leistungsfähigkeit von älteren Mitarbeitern befassen. Da es keine allgemeingültige Definition von „älteren Mitarbeitern“ gibt, wurden die Personalverantwortlichen zunächst gefragt, ab welchem Alter sie einen Mitarbeiter zur Gruppe der älteren Arbeitnehmer zählen. Die Antworten der Befragten auf die offen gestellte Frage wurden vom Interviewer vorgegebenen Antwortkategorien zugeordnet, welche in 5er-Schritten von „ab 30 Jahre“ bis „ab 65 Jahre“ reichten.

Als nächstes interessierte, wie die Personalverantwortlichen die Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter insgesamt im Vergleich zu den jüngeren beurteilen. Die 5er-Skala zur Beantwortung reichte von „weniger leistungsfähig“ bis „leistungsfähiger“. Im Anschluss an die Gesamtbeurteilung wurden die Teilnehmer gebeten, anhand einer vorgegebenen Liste mit Eigenschaften zu entscheiden, welche der Fähigkeiten und Eigenschaften Ihrer Meinung nach „eher bei jüngeren“ und welche „eher bei älteren“ Arbeitnehmern vorhanden sind. Ihr Urteil konnten Sie stets auf einer 5er-Skala abstufen. Die zu beurteilenden Eigenschaften entsprechen den Eigenschaften, wie sie schon in der qualitativen Vorstudie zur gestützten Abfrage der Leistungsfähigkeit älterer vs. jüngerer Mitarbeiter vorlagen. Da in den qualitativen Interviews mehrfach *Flexibilität* und *Koordinationsfähigkeit* als weitere wichtige Eigenschaften genannten wurden, wurde die Liste hinsichtlich

dieser beiden Eigenschaften erweitert. Die Reihenfolge der Eigenschaften wurde bei der Abfrage randomisiert.

Die nachfolgende Tabelle 8.1 zeigt beispielhafte Eigenschaften und das Antwortformat der Frage. Die komplette Liste der 21 zu beurteilenden Eigenschaften und Fähigkeiten kann dem Fragebogen im Anhang A.2 entnommen werden.

Tab. 8.1: Beispielhafte Eigenschaften zur Erfassung der Leistungsfähigkeit mit Antwortformat

Eigenschaften	Eher bei Jüngeren vorhanden		Kein Unterschied		Eher bei Älteren vorhanden
	1	2	3	4	5
Problemlösekompetenz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Menschenkenntnis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Leistungsmotivation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gesundheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Flexibilität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Koordinationsfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Psychische Belastbarkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Arbeitszufriedenheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Produktivität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

8.2.3.3 Themenbereich 3: Demographieorientiertes Personalmanagement

Der dritte Themenbereich beschäftigt sich mit dem Personalmanagement der Unternehmen im Rahmen der demographischen Veränderungen. Zur Beantwortung der zentralen Fragestellung der Arbeit wurde erfragt, welche Maßnahmen zur Sicherung und Förderung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Mitarbeiter bereits in den Unternehmen „vorhanden“, „geplant“ bzw. „weder vorhanden noch geplant“ sind. Dazu wurde den Teilnehmern eine Liste mit insgesamt 27 Maßnahmen aus den fünf übergeordneten Handlungsfeldern *Gesundheitsförderung*, *Arbeitsgestaltung*, *Personalentwicklung*, *Unternehmenskultur & Führung* und *Personalbeschaffung* vorgelesen. Im Vergleich zur Vorstudie (vgl. Kapitel 7.2.3) wurde die Liste der Maßnahmen leicht modifiziert und – wo es

der Autorin auf Basis der Interviewergebnisse sinnvoll erschien – auf die Zielgruppe der Älteren spezifiziert. So wurde die Maßnahme „Ergonomische Arbeitsplatz- und Umfeldgestaltung“ in „Besondere Gestaltung der Arbeitsplätze/-umfelder von Älteren“ umformuliert. Zu der Maßnahme „Flexible Arbeitszeiten“ wurde die Maßnahme „Altersteilzeit“ (als eine Möglichkeit flexibler Arbeitszeiten) bewusst separat hinzugenommen. Die Maßnahme „Individuelle Weiterbildungsangebote“ wurde in folgende zwei Maßnahmen aufgegliedert: „Einbeziehung älterer Mitarbeiter in Weiterbildungsangebote“ und „Spezielle Weiterbildungsangebote für Ältere“. Aus der Maßnahme „Individuelle Laufbahngestaltung und Karriereplanung“ wurde „Spezielle Laufbahngestaltung und Karriereplanung für Ältere“. Die Maßnahme „Ältere Mitarbeiter als spezielle Zielgruppe im Rahmen des Diversity Managements“ wurde neu hinzugefügt.

Die Reihenfolge der Maßnahmen innerhalb der fünf übergeordneten Handlungsfelder wurde bei der Abfrage randomisiert. Tabelle 8.2 zeigt eine Auswahl der Maßnahmen und das Antwortformat zur Abfrage dieser. Die komplette Übersicht der Maßnahmen befindet sich im Anhang A.2.

Tab. 8.2: Beispielhafte Maßnahmen zur Sicherung und Förderung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Mitarbeiter mit Antwortformat

Maßnahmen	vorhanden	geplant	weder noch
A. GESUNDHEITSFÖRDERUNG			
Besondere Gestaltung der Arbeitsplätze/-umfelder von Älteren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Wiedereingliederungsmanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B. ARBEITSGESTALTUNG			
Altersgemischte Teams	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Einsatz Älterer als Berater	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C. PERSONALENTWICKLUNG			
Einbeziehung älterer Mitarbeiter in Weiterbildungsangebote	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Systematische Nachfolgeplanung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Fortsetzung Tab. 8.2: Beispielhafte Maßnahmen zur Sicherung und Förderung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Mitarbeiter mit Antwortformat

<i>Maßnahmen</i>	vorhanden	geplant	weder noch
D. UNTERNEHMENSKULTUR UND FÜHRUNG			
Berücksichtigung des Themas „Zunehmende Altersdifferenzierung der Mitarbeiter“ in der Unternehmensphilosophie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Schulung der Führungskräfte zum Umgang mit alternden/älteren Mitarbeitern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E. PERSONALBESCHAFFUNG			
Information und Sensibilisierung der Personalverantwortlichen zum Thema „Demographischer Wandel und zunehmende Alterung der Erwerbspersonen“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Gezielte Suche potenzieller älterer Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Im Anschluß an die Maßnahmen-Liste sollten die Teilnehmer zusammenfassend angeben, für wie geeignet sie ihr derzeitiges Personalmanagement insgesamt halten, um die Beschäftigungsfähigkeit älterer Mitarbeiter zu sichern und zu fördern. Dazu stand ihnen erneut eine 5stufige Skala von „sehr geeignet“ bis „überhaupt nicht geeignet“ zur Verfügung.

8.2.3.4 Themenbereich 4: Allgemeine Angaben zum Unternehmen und Personalverantwortlichen

Am Ende der Befragung standen Fragen zu allgemeinen Merkmalen des Unternehmens und Personalverantwortlichen. Beispiele hierfür sind die Größe, Branche und Region des Unternehmens oder das Alter und die Funktion der befragten Person. Für all diese Fragen standen vordefinierte Antwortmöglichkeiten zur Verfügung. Diese allgemeinen Angaben wurden bewusst an das Ende des Fragebogens platziert, da Studien gezeigt haben, dass sie zu Beginn einen motivationsmindernden Effekt haben können (vgl. Oppenheim 1994, S. 109).

8.2.4 Durchführung und Datenaufbereitung

Zur Durchführung der Befragung wurde auf die Adressdatenbanken folgender Institutionen zurückgegriffen:

- Industrie- und Handelskammer Lüneburg-Wolfsburg
- Industrie- und Handelskammer Erfurt
- Industrie- und Handelskammer Dresden
- Industrie- und Handelskammer Stuttgart
- Industrie- und Handelskammer Köln
- Industrie- und Handelskammer Passau
- Industrie- und Handelskammer Saarland
- Industrie- und Handelskammer Cottbus

Bei den zur Verfügung gestellten Adressen der IHKs handelt es sich nicht um Basisdaten der Mitglieder, sondern um eine Adressdatenbank von Unternehmen, die ihre Anschrift bzw. Telefonnummer für öffentliche Zwecke bekannt gegeben haben. Die vorliegenden Daten wurden zunächst bereinigt, so dass vor allem namensgleiche Firmen aussortiert werden konnten. Danach standen rund 2.200 Telefonnummern für die folgende zufällige Auswahl⁵³ der computergestützten Telefoninterviews zur Verfügung.

Die Umfrage wurde im Zeitraum vom 12. bis zum 30. März 2009 von erfahrenen und besonders geschulten Interviewern des ZENTRUM FÜR EVALUATION UND METHODEN (ZEM) der Universität Bonn durchgeführt, welches auf Studien mit schwer zu erreichenden Zielgruppen und hohem methodischen Anspruch spezialisiert ist (vgl. www.zem.uni-bonn.de). Da den Interviewern lediglich die zentrale Telefonnummer des jeweiligen Unternehmens vorlag, mussten sie sich zunächst mit der richtigen Person für die Umfrage, d.h. dem Personalleiter bzw. Geschäftsführer des Unternehmens verbinden lassen. Nach einer kurzen Information über den Zweck der Erhebung, den benötigten Zeitaufwand für das telefonische Interview sowie die Einhaltung der datenschutzrechtlichen Bedingungen wurde die Teilnahmebereitschaft dieser Person abgeklärt. Als Anreiz und als Dankeschön wurde die Zusendung der wesentlichen Resultate der Befragung angeboten (vgl. Friedrichs 1990, S. 241). Wurde dieses Angebot

⁵³ Bei der Zufallsauswahl besitzt im Gegensatz zur bewussten Auswahl (Quotenauswahl) jedes Element der Grundgesamtheit die gleiche Wahrscheinlichkeit, in der Stichprobe vertreten zu sein. Allerdings können reine Zufallsauswahlen nur selten durchgeführt werden, da die Grundgesamtheit häufig gar nicht in geordneter Form vorliegt und selten alle Untersuchungseinheiten, die zu einer Population gehören, bekannt sind (vgl. Berekoven 2006, S. 51ff.).

angenommen, sollten die Befragten am Ende des Interviews Name und Adresse angeben.

Bei der Programmierung des Fragebogens für die computergestützte Telefonbefragung wurden sämtliche Fragen mit einem Variablennamen und einer Variablenkurzbezeichnung versehen und den Antwortmöglichkeiten verschiedene Zahlenwerte (Codes) zugeordnet (vgl. Bühl/Zöfel 2005, S. 34f.). Die erste Frage im Fragebogen erhielt beispielsweise die Bezeichnung „f01“, die zweite Frage die Bezeichnung „f02“. Der Code „1“ entspricht bei der ersten Frage der Antwortmöglichkeit „sehr wichtig“, der Code „5“ dagegen entspricht der Antwortmöglichkeit „überhaupt nicht wichtig“. „99996“ wurde eingetragen, wenn keine Antwort gegeben wurde. Bei der Beurteilung der Leistungsfähigkeit älterer vs. jüngerer Arbeitnehmer (Frage 9) bedeutet der Code „1“, dass die jeweilige Eigenschaft „eher bei jüngeren vorhanden“ ist während der Code „5“ bedeutet, dass die Eigenschaft „eher bei älteren vorhanden“ ist. Der Code „3“ drückt „keinen Unterschied“ zwischen jung und alt aus. Bei dieser Frage entspricht die numerische Größe der Zahlen dem Ausmaß, inwieweit die Eigenschaft als besonders typisch für ältere Arbeitnehmer angesehen wird.

Damit die vollständigen Interviews zweckmäßig und gleich nach Befragungsende ausgewertet werden konnten, wurde gleichzeitig automatisch ein komplettes Datenfile in SPSS generiert. D.h. alle Variablenbeschriftungen und Antworten der Befragten wurden vom elektronischen Fragebogen direkt in eine entsprechende SPSS-Datenmatrix übertragen (vgl. Bühl/Zöfel 2005, S. 43f.; Benninghaus 2005, S. 16ff.). Dabei bildeten die einzelnen Erhebungsvariablen (z.B. Größe des Unternehmens, Alter des Personalverantwortlichen) jeweils die Spalten der Matrix. Die Zeilen entsprachen den erfassten Fällen (= Personalverantwortlichen).

Die Auswertungsarbeiten konnten im Mai abgeschlossen werden. Das genaue Vorgehen zur Auswertung und Analyse der Untersuchungsergebnisse wird im folgenden Kapitel beschrieben.

8.2.5 Auswertungsverfahren

Bei der Auswertung der quantitativen Untersuchung wurden sowohl univariate, bivariate als auch multivariate Datenanalysen vorgenommen. Alle Berechnungen wurden mittels des statistischen Programmpakets SPSS (Statistical Package for

the Social Sciences), Version 12.0 durchgeführt (vgl. Bühl/Zöfel 2005). Die graphische Darstellung der Ergebnisse erfolgte mit dem Programm Microsoft Office PowerPoint (ppt.).

8.2.5.2 Überprüfung der Güte der eingesetzten Skala zur Beurteilung der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer

Ziel aller Erhebungen ist die Bereitstellung objektiver, valider und reliabler Daten (vgl. Berekoven et al. 2006, S. 87ff.). Es stellt sich demnach die Frage, ob mit dem neu konstruierten Fragebogen der vorliegenden Arbeit – insbesondere der Skala zur Beurteilung der Leistungsfähigkeit älterer vs. jüngerer Arbeitnehmer – verzerrungsfreie Daten erhoben werden können und demnach die Gütekriterien der *Objektivität*, *Reliabilität* und *Validität* erfüllt werden. Diese Kennwerte bilden wichtige Entscheidungskriterien für die Messqualität einer Skala und sollten besonders dann überprüft werden, wenn aus mehreren Variablen zusammengesetzte Indices konstruiert werden (vgl. Atteslander 2006, S. 330).

Die *Objektivität* (vgl. Lienert/Raatz 1998, S. 29; Berekoven et al. 2006, S. 87) als Kriterium dafür, dass die Ergebnisse unabhängig vom Interviewer sind, kann in der vorliegenden Untersuchung durch die hohe Standardisierung der Durchführung und Auswertung als gegeben angesehen werden.

Die sog. *Reliabilität* zeigt, wie zuverlässig bzw. mit welchem Messfehler behaftet die einzelnen Items einer Skala den ihnen zugeordneten Bereich oder auch Oberbegriff (hier Leistungsfähigkeit) messen und inwieweit das Ergebnis der Befragung reproduzierbar ist (vgl. Lienert/Raatz 1998, S. 9; Berekoven et al. 2006, S.88). Es gibt verschiedene Möglichkeiten, um eine Aussage über die Reliabilität (auch *Zuverlässigkeit* genannt) einer Skala zu erhalten (vgl. Lienert/Raatz 1998, S. 180ff.). Beispielsweise können dem Probanden ein und dieselben Fragen zweimal gestellt werden (Retest-Reliabilität). Die Schwierigkeit dabei ist jedoch, dass sich in der Zeit während der ersten und zweiten Befragung beispielsweise die Einschätzung der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer tatsächlich verändern kann und dementsprechend auch das Antwortverhalten des Probanden zu den beiden Zeitpunkten unterschiedlich ausfällt. Das Reliabilitätsmaß, das in der vorliegenden Befragung ausgewählt wurde, ist der *Konsistenzkoeffizient Cronbach-Alpha* (vgl. Moosbrugger/Kelava 2007, S. 124ff.; Lienert/Raatz 1998, S.

191ff.)⁵⁴. Die interne Konsistenz (Alpha) ist eine Funktion der Anzahl der Items und der Interkorrelation der Items. Durch eine große Zahl von Indikatoren oder Merkmalen kann somit eine hohe Reliabilität erreicht werden. Alpha (α) kann Werte zwischen 0 und 1 annehmen. Nach FISSENI (1997) gelten Reliabilitäten unter .80 als niedrig, Reliabilitäten von .80 bis .90 als mittel und über .90 als hoch. In anderen Quellen werden bereits empirische Werte über .70 als annehmbar betrachtet; in der Praxis werden oftmals sogar weit niedrigere Koeffizienten noch akzeptiert (vgl. Moosbrugger/Kelava 2007, S. 124ff.; Schnell et al. 2005, S. 147; Brosius 2004, S. 810; Diehl/Kohr 1994, S. 418). Der für die Skala zur Beurteilung der Leistungsfähigkeit älterer vs. jüngerer Arbeitnehmer ermittelte Cronbach-Alpha-Wert liegt bei .74 (vgl. Tabelle B.4 im Anhang). Dieser Wert deutet darauf hin, dass eine mittelmäßige Reliabilität vorhanden ist. Zu berücksichtigen ist dabei allerdings, dass die *Homogenität* der Skala, also die inhaltliche Nähe der einzelnen Merkmale zueinander, einen hohen α -Wert begünstigt (vgl. Lienert/Raatz 1998, S. 202). Eine zu enge inhaltliche Verwandtschaft der einzelnen Merkmale läuft dagegen Gefahr, den Oberbegriff nicht ausreichend zu repräsentieren und sich damit negativ auf die inhaltliche Validität (s.u.) auszuwirken (ebenda, S. 255). Die etwas geringere Konsistenz kann also in Kauf genommen werden, wenn die Validität gesichert ist.

Die *Validität* oder *Gültigkeit* eines Messinstruments ist schließlich das Ausmaß, in dem es tatsächlich das misst, was es zu messen vorgibt und für das es konstruiert wurde (vgl. Schnell et al. 2005, S. 154; Bortz/Döring 2006, S. 200ff.; Berekoven et al. 2006, S. 89). Das Kriterium der Validität stellt das wichtigste Gütekriterium dar, denn eine Untersuchung kann trotz hoher Reliabilität nicht zweckmäßig sein, wenn etwas anderes gemessen wird als vermutet bzw. gewünscht (vgl. Lienert/Raatz 1998, S. 10f.; Lamnek 2005, S. 151; Schnell et al. 2005, S. 155ff.; Berekoven 2006, S. 89f.). Bei der Messung hypothetischer Konstrukte wie die Leistungsfähigkeit von Arbeitnehmern ist die sog. *Konstruktvalidität* nachzuweisen, d.h. die im Fragebogen erfassten Merkmale müssen in ausreichender Übereinstimmung und empirisch überprüfbarem Zusammenhang mit dem hypothetischen Konstrukt stehen (vgl. Lienert/Raatz 1998, S. 226; Schnell et al. 2005, S. 156). Die Merkmale sollten demnach alle Aspekte des zu

⁵⁴ Damit die Konsistenzanalyse einen eindeutig interpretierbaren Konsistenzkoeffizienten liefert müssen die Testaufgaben homogen sein bzw. die Items alle das gleiche Merkmal messen (vgl. Lienert/Raatz 1998, S. 200).

untersuchenden Themengebiete enthalten und abfragen oder aber einen repräsentativen Querschnitt dieses Themengebiete darstellen (vgl. Schnell et al. 2005, S. 155). Im vorliegenden Fragebogen unterlag die Auswahl der Eigenschaften zur Beurteilung der Leistungsfähigkeit älterer vs. jüngerer Mitarbeiter dem subjektiven Ermessen der Autorin auf Basis der Vielzahl an Merkmalen, die in der Literatur und qualitativen Voruntersuchung gefunden wurden. Damit stellt sich die Frage, inwieweit die verwendeten Merkmale das Konstrukt „Leistungsfähigkeit von Arbeitnehmern“ hinreichend erfassen. Für eine vorläufig ausreichende *inhaltliche Validierung* (auch „Augenscheinvalidität“) spricht die Tatsache, dass die entsprechenden theoretischen Grundlagen ausführlich diskutiert wurden und die Auswahl der Eigenschaften klar erkennbar aus dem theoretischen Vorwissen abgeleitet wurde. Auch die befragten Experten der qualitativen Voruntersuchung ordneten den Fragebogen inhaltlich richtig ein und empfanden ihn als vollständig und verständlich (vgl. Atteslander 2006, S. 255; Lienert/Raatz 1998, S. 225; Hofmayer 2000, S. 56ff.). Schließlich wurde der aus den einzelnen Merkmalen ermittelte Summenwert (siehe Fragebogen, Frage 9) mit der globalen Gesamtwertung der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer (siehe Fragebogen, Frage 8) verglichen. Die Korrelation dieser beiden Variablen ergab einen Wert⁵⁵ von .29 ($p < .01$). Auch dies deutet darauf hin, dass das Gütekriterium der Validität gewährleistet ist.

Kritisch anzumerken ist der Aspekt der *ökologischen Validität*, d.h. die Repräsentativität der Untersuchung für Alltagssituationen (vgl. Lienert/Raatz 1998, S. 10). Da die Teilnehmer wussten, dass sie an einer Untersuchung teilnahmen, kann nicht ausgeschlossen werden, dass die Probanden im Sinne der von ihnen vermuteten Erwünschtheit geantwortet haben (vgl. Mummendey 1995, S. 159; Schnell et al. 2005, S. 332). Die Frage, ob dieser Einfluss zu anderen Ergebnissen führte, kann nicht beantwortet werden. Aufgrund der anonymisierten, telefonischen Form der Befragung kann jedoch angenommen werden, dass der Effekt der sozialen Erwünschtheit vergleichsweise gering ausgefallen ist (siehe auch Kapitel 7.2.1).

Neben der Objektivität, Reliabilität und Validität wurde als weiteres Gütekriterium der eingesetzten Skala zur Beurteilung der Leistungsfähigkeit älterer vs. jüngerer

⁵⁵ Da die Items nicht normalverteilt sind, wurde der Korrelationskoeffizient Spearman-Rho herangezogen (alternativ Kendall-Tau: .24)

Mitarbeiter die *Trennschärfe* der Items bestimmt. Der Trennschärfekoeffizient drückt aus, wie gut ein Item (z.B. „Erfahrungswissen“) eine Skala (hier „Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter“) wiedergibt bzw. wie prototypisch das Item für diese Skala ist. Die Trennschärfe wird über die Korrelation zwischen Item- und Testscore (Gesamtwert) bestimmt. Die Berechnung des Koeffizienten erfolgt bei mehrfach abgestuften Itemantworten über die Produkt-Moment-Korrelation (vgl. Bühl/Zöfel 2005, S.457). Dabei ist zu beachten, dass jedes Item zweimal in die Berechnung eingeht: einmal als Itemscore und einmal als Teil des Testscores, also Gesamtergebnisses. Um diese Selbstkorrelation zu verhindern, wird eine sog. „Part-Whole-Korrektur“ durchgeführt, bei der der Itemscore von dem Testscore abgezogen und der so korrigierte Testscore mit dem Item korreliert wird (vgl. Amelang/Zielinski 2002, S. 131; Lienert/Raatz 1998, S. 78ff.). Der Wertebereich der Trennschärfe liegt zwischen -1 und $+1$. Wünschenswert sind möglichst hohe Trennschärfen, was bedeutet, dass das Item Testpersonen ähnlich gut trennen kann wie die gesamte Skala (vgl. Krauth 1995). LIENERT und RAATZ (1998, S. 115) geben als untere Grenze einen Koeffizienten von $.30$ an. Nach BORTZ und DÖRING (1995) können Trennschärfen zwischen $.30$ und $.50$ als zufriedenstellend und über $.50$ als gut gelten. Für die vorliegende Skala zur Erfassung der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer aus Sicht der Personalverantwortlichen liegen zufriedenstellende Trennschärfen mit Werten von $.32$ bis $.42$ vor. Bei 10 Merkmalen bewegen sich die Trennschärfekoeffizienten zwischen $.14$ und $.30$ und damit in einem niedrigen Bereich. Diese Merkmale sollen jedoch nicht von der weiteren Auswertung ausgeschlossen werden, da es sich um inhaltlich für das Konstrukt „Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer“ wichtige Indikatoren handelt und eine Selektion dieser Merkmale zu keiner entscheidenden Erhöhung der internen Konsistenz führen würde (vgl. Tabelle B.5 im Anhang).

Vor der Durchführung der statistischen Analyseverfahren wurden im Datensatz *fehlende Werte* (Missings) ermittelt und durch den entsprechenden Mittelwert ersetzt, da insgesamt nur sehr wenige Missings vorlagen und eine unnötige Reduktion des Stichprobenumfangs bei der weiteren Berechnung somit verhindert wurde (vgl. Brosius 2004, S. 281; Schnell et al. 2005, S. 468).

8.2.5.3 Univariate Datenanalysen

Als erster Schritt der Auswertung wurden univariate (= eindimensionale) Datenanalysen durchgeführt, die sich mit der Analyse einzelner Variablen und deren Ausprägungen beschäftigen und insbesondere auf eine Verdichtung der Daten abzielen. Indem über alle Untersuchungsfälle hinweg eine Häufigkeitsverteilung berechnet wird, ist ersichtbar, wie oft jeder einzelne Code der Variable im Datensatz vorkommt (vgl. Diekmann 2007, S. 669ff.; Schnell et al. 2005, S. 441f.; Berekoven et al. 2006, S. 198ff.). Die entsprechenden Maßzahlen können in zwei Gruppen aufgeteilt werden – in *Maße der zentralen Tendenz* bzw. *Mittelwerte* (z.B. Arithmetisches Mittel, Median, Modalwert), welche den typischen, den zentralen und den durchschnittlichen Wert einer Verteilung beschreiben (vgl. Bortz 2005, S. 35ff.; Berekoven et al. 2006, S. 200f.; Kühnel/Krebs 2004, S. 67ff.), und in *Dispersionsmaße* bzw. *Streuwerte* (z.B. Range, Standardabweichung), welche die Variabilität oder Heterogenität der Daten charakterisieren (vgl. Bortz 2005, S. 39ff.; Berekoven et al. 2006, S. 201f., Kühnel/Krebs 2004, S.83ff.; Diekmann 2007, S. 678ff.). Die Standardabweichung ist die Quadratwurzel der Varianz und basiert auf den quadrierten Abweichungen aller Messwerte von ihrem arithmetischen Mittel. Große Standardabweichungen weisen auf eine große Streuung der Daten hin (vgl. Benninghaus 2005, S. 58ff.).

In der vorliegenden Arbeit wurden insbesondere der arithmetische Mittelwert und als Streuungsmaß die Standardabweichung bei der Auswertung und Interpretation der Analyse verschiedener Untersuchungsvariablen wie z.B. die allgemeinen Merkmale des Unternehmens und Personalverantwortlichen verwendet. Aber auch die Einschätzung der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer durch die befragten Personalverantwortlichen sowie die in den entsprechenden Unternehmen vorhandenen bzw. geplanten Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement wurden zunächst im Form von Häufigkeitsverteilungen rein deskriptiv dargestellt.

Für die graphische Veranschaulichung der Häufigkeitsverteilungen wurden maßgeblich Balkendiagramme verwendet (vgl. Bortz 2005, S. 30ff.; Benninghaus 2005, S. 30ff; Diekmann 2007, S. 669ff.; Atteslander 2006, S. 290ff.; Berekoven et al. 2006, S. 199).

8.2.5.4 Bivariate Datenanalysen

Bei der bivariaten Datenanalyse wird der Versuch unternommen, den Grad einer Beziehung zwischen zwei Variablen zu beschreiben (vgl. Diekmann 2007, S. 688ff.; Berekoven et al. 2006, S. 203). Als wichtigste Analysemethode bietet sich hier die *Korrelationsanalyse* an. Mit diesem Verfahren können Anhaltspunkte über die Stärke des Zusammenhangs gewonnen werden, Aussagen über die Richtung des Einflusses bzw. tatsächliche Kausalitäten sind allerdings nicht möglich (vgl. Berekoven et al. 2006, S. 206). Bei den vorliegenden Auswertungen wurden bivariate Korrelationsanalysen zunächst verwendet, um die Zusammenhänge zwischen der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer sowie den allgemeinen Merkmalen des Unternehmens und Personalverantwortlichen und den Maßnahmen zur Sicherung und Förderung der Beschäftigungsfähigkeit Älterer zu berechnen. Auch wurde die Beziehung der allgemeinen Merkmale des Unternehmens und Personalverantwortlichen mit der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer aus Sicht des Personalverantwortlichen korrelationsanalytisch untersucht. Je nach Skalenniveau und Verteilungsform der einzelnen Variablen wurden unterschiedliche Korrelationskoeffizienten zur Bestimmung der Zusammenhänge eingesetzt (vgl. Berekoven et al. 2006, S. 204 sowie Kapitel 8.4).

Grundsätzlich erlauben die bivariaten Datenanalysen nur Aussagen über die Höhe des Zusammenhangs zwischen zwei Variablen und nicht über Richtung und Ursache. Aufgrund der theoretischen Modellbildung zum Zusammenhang der Untersuchungsvariablen ist es jedoch möglich, unabhängige und abhängige Variablen zu bestimmen und damit eine Einflussrichtung festzulegen.

8.2.5.5 Multivariate Datenanalysen

Die Herauslösung lediglich einer oder einiger weniger Variablen in uni- bzw. bivariaten Analysen kann aufgrund der Nichtberücksichtigung essentieller Zusammenhänge leicht zu Fehlschlüssen führen. Bei multivariaten Datenanalysen werden daher mehrere Merkmale (resp. deren Ausprägungen) gemeinsam und gleichzeitig analysiert (vgl. Engel et al. 1995, S. 126; Berekoven et al. 2006, S. 209ff.; Diekmann 2007, S. 723ff.). Das wohl am häufigsten angewendete multivariate Analyseverfahren ist die Regressionsanalyse. Dabei wird die

Beziehung zwischen einer abhängigen (Kriterium) und mindestens einer unabhängigen (Prädiktor) Variablen untersucht. Ziel ist es, die Ausprägung der Kriteriumsvariablen aufgrund der Prädiktorvariablen möglichst genau zu beschreiben. Somit kann die Regressionsanalyse sowohl zu erklärenden als auch zu prognostischen Zwecken herangezogen werden (vgl. Fromm 2004, S. 257ff.). Grundvoraussetzungen für die Regressionsanalyse, die für die Güte des Ergebnisses von großer Bedeutung sind, sind: Metrisches Messniveau, normalverteilte Variablen, Linearität der Beziehung zwischen Prädiktoren und Kriterium sowie Unabhängigkeit der Prädiktoren untereinander.

In der vorliegenden Studie wurden *multiple lineare Regressionsanalysen* eingesetzt, um den Einfluss der verschiedenen Faktoren der Leistungsfähigkeit (unabhängige Variable) auf die Anzahl an demographieorientierten Maßnahmen im Personalmanagement (abhängige Variable) zu bestimmen. Dabei wurde die Bedeutung der einzelnen Faktoren im Zusammenwirken betrachtet und beurteilt.

Zusätzlich zur multiplen linearen Regressionsanalyse findet in der vorliegenden Arbeit die *moderierte Regressionsanalyse* Anwendung. Mit diesem Verfahren soll die Frage beantwortet werden, ob die allgemeinen Merkmale des Unternehmens und Personalverantwortlichen den Zusammenhang zwischen der Einschätzung der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer durch den Personalverantwortlichen und den Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement determinieren. Die Voraussetzungen für die moderierte Regressionsanalyse entsprechend weitestgehend denen der multiplen linearen Regressionsanalyse (vgl. Kapitel 8.4.5).

8.3 Deskriptive Ergebnisse

Nach einer kurzen Beschreibung der Stichprobe werden zunächst die Ergebnisse rein deskriptiv dargestellt. Dabei erfolgt die Präsentation der Ergebnisse im Wesentlichen dem Aufbau des Fragebogens. Einzige Ausnahme bilden die allgemeinen Fragen zum Unternehmen und Personalverantwortlichen. Die Darstellung dieser Ergebnisse erfolgt zuerst, da diese Variablen nachfolgend teilweise in Tabellen oder Diagrammen verwendet werden. Ab Unterkapitel 8.3.4 beginnen die eigentliche Überprüfung der Hypothesen und Annahmen und damit die Darstellung der Ergebnisse der Zusammenhangsanalysen.

8.3.1 Beschreibung der Stichprobe

Von den Interviewern des ZEM wurden 2.031 Unternehmen angerufen und um Teilnahme an der telefonischen Befragung gebeten. Davon haben insgesamt 291 Personen eingewilligt, was einer erfreulichen Ausschöpfungsquote von knapp 15% entspricht. Von den 291 befragten Personalverantwortlichen arbeiten 25,0% (n=73) in *Großunternehmen* und 75,0% (n=218) in *mittelständischen Unternehmen* (vgl. Abbildung 8.2). Von den teilnehmenden mittelständischen Unternehmen beschäftigen 43,0% (n=125) zwischen 51 und 250 Mitarbeiter, die restlichen 32,0% (n=93) haben 251 bis 500 Mitarbeiter. Großunternehmen mit 501 bis 1.000 Mitarbeitern sind zu 17,9% (n=52) vertreten, Unternehmen mit über 1.000 Mitarbeitern nur zu 7,1% (n=21).

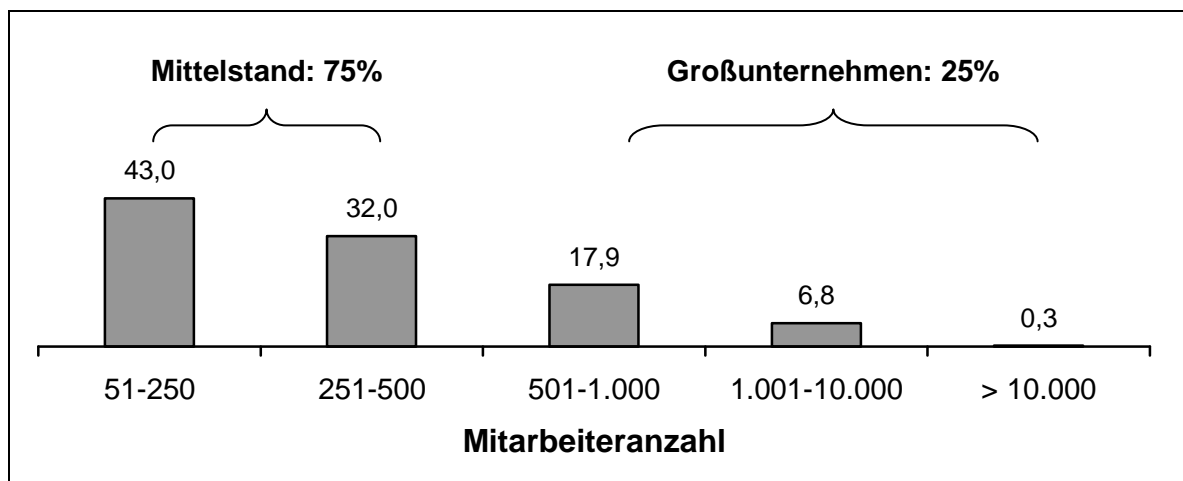


Abb. 8.2: Mitarbeiterzahl der Unternehmen (in %, N=291)

Bei der Betrachtung der *Branchenzugehörigkeit*⁵⁶ ist eine deutliche Mehrheit von Unternehmen aus dem verarbeitenden Gewerbe (46,0%, n=134) zu erkennen (vgl. Abbildung 8.3). 30,9% (n=90) der antwortenden Betriebe stammen aus dem Dienstleistungsbereich. Der Rest verteilt sich auf Unternehmen aus dem Bereich Handel/Konsumgüter (11,3%, n=33), Baugewerbe/Bergbau (8,6%, n=25) und Öffentlicher Dienst (2,1%, n=6). Der Kategorie „Sonstige“ sind 1,1 Prozent (n=3) der befragten Unternehmen zuzuordnen.

⁵⁶ zu *Produktion* zählen Unternehmen aus den Bereichen Maschinenbau/Anlagebau, Elektro/Elektronik, Automobilindustrie, Chemie/Pharma und sonstige produzierende Unternehmen
zu *Dienstleistung* zählen Unternehmen aus den Bereichen Banken/Versicherungen, IT/Medien/Kommunikation, Transport/Logistik, Beratung, sonstige Dienstleistungen

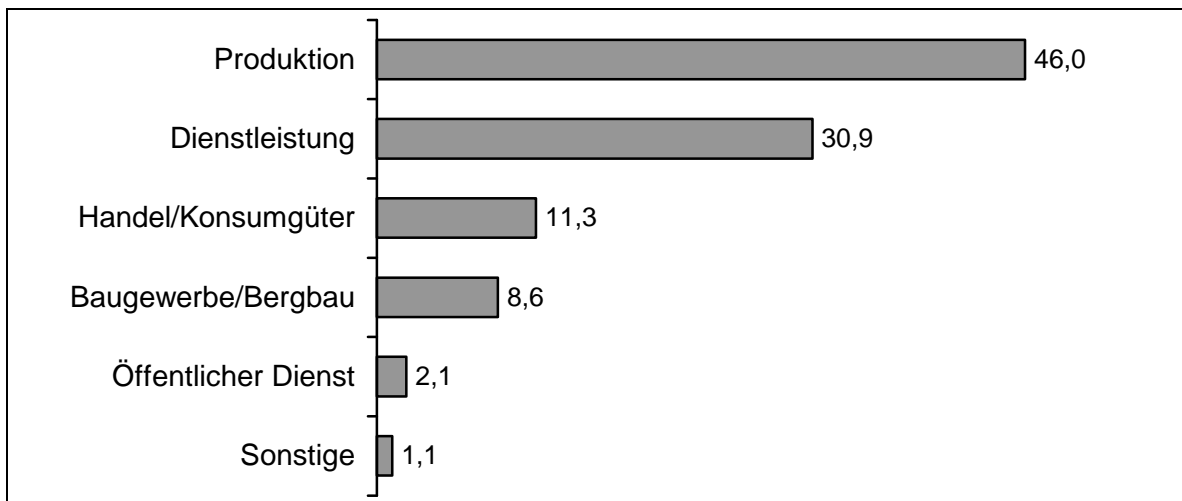


Abb. 8.3: Branchenzugehörigkeit der Unternehmen (in %, N=291)

Die Differenzierung nach *der regionalen Lage*⁵⁷ zeigt, dass Unternehmen mit Hauptsitz im Süden (34,4%, n=100) und Westen (28,2%, n=81) Deutschlands den größten Anteil der Stichprobe ausmachen (vgl. Abbildung 8.4). 21,6% (n=63) der Unternehmen kommen aus dem Osten und 14,1% (n=41) aus der Mitte Deutschlands. Lediglich 1,7% (n=5) der Unternehmen haben ihre Zentrale im Norden.

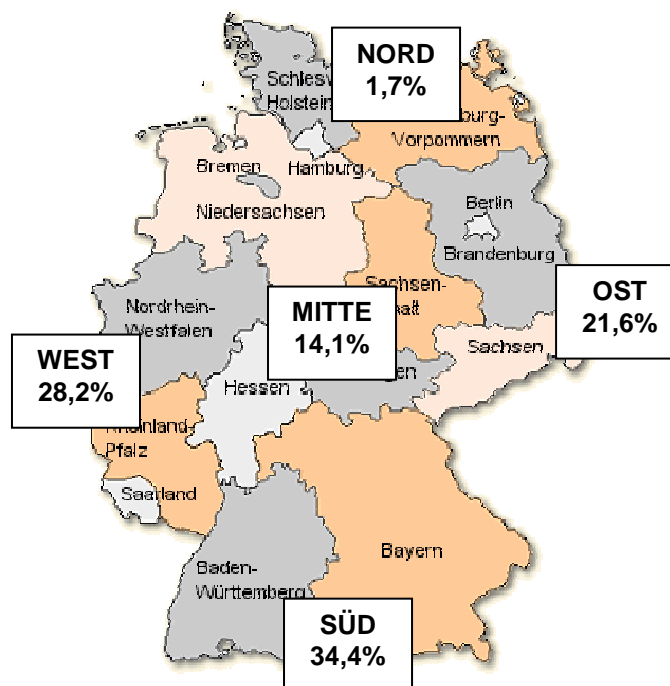


Abb. 8.4: Regionale Verteilung der Unternehmen (in %, N=291)

⁵⁷ Nord: Schleswig-Holstein, Hamburg, Bremen, Mecklenburg-Vorpommern, Niedersachsen (oberer Teil); Ost: Berlin, Brandenburg, Sachsen, Sachsen-Anhalt; Süd: Baden-Württemberg, Bayern; West: Nordrhein-Westfalen, Rheinland-Pfalz, Saarland; Mitte: Hessen, Thüringen, Niedersachsen (unterer Teil)

Das *Durchschnittsalter der Mitarbeiter* der befragten Unternehmen reicht von 25 bis 55 Jahre und liegt im Mittel bei 41,2 Jahren. 56,7% (n=165) an Unternehmen gibt einen durchschnittlichen Alterswert der Belegschaft von über 40 Jahren an. In 43,3% (n=126) der Unternehmen sind die Mitarbeiter im Schnitt 40 Jahre und jünger.

Die meisten Personalverantwortlichen (61,9%, n=180) bewerten die *Altersstruktur* in Ihrem Unternehmen als eher mittelzentriert (zwischen 30 und 50 Jahren). 10,6% (n=31) der befragten Unternehmen geben eine eher alterszentrierte (über 50 Jahre), 5,5% (n=16) dagegen eine eher jugendzentrierte (bis 30 Jahre) Altersstruktur an. Ausgewogen (gleichmäßige Verteilung) wird die Altersstruktur von 22,0% (n=64) der Unternehmen bezeichnet (vgl. Abbildung 8.5).

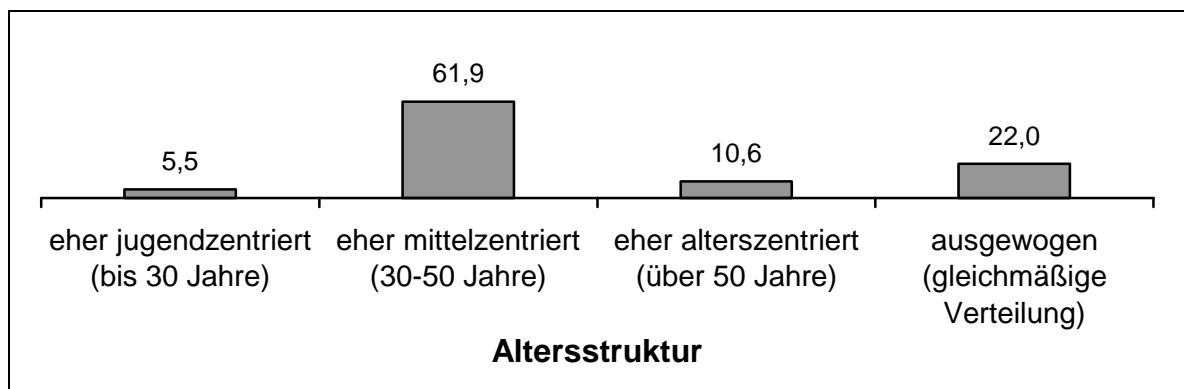


Abb. 8.5: Altersstruktur der Unternehmen (in %, N=291)

Unternehmen mit einem niedrigeren Altersdurchschnitt und einer eher jugendzentrierten Altersstruktur kommen zumeist aus den Branchen IT/Medien/Kommunikation und Handel/Konsumgüter. Von den befragten Unternehmen mit einem höheren Altersdurchschnitt und einer eher alterszentrierten Altersstruktur stammt der Großteil aus den Bereichen Baugewerbe/Bergbau und Maschinen-/Anlagebau.

Die Frage nach dem *Anteil älterer Mitarbeiter* im Unternehmen zeigt ein sehr differenziertes Bild. Im Durchschnitt liegt der Anteil an 40-50 Jährigen in den befragten Unternehmen bei 34,2% (min. 0%, max. 80%). Bei knapp einem Viertel der Unternehmen machen die Mitarbeiter dieser Altersgruppe über 50% der Gesamtbelegschaft aus. 50-60 Jahre alte Mitarbeiter machen zumeist einen Anteil von 16,7% aus (min. 0%, max. 75%). Lediglich 5,4% der Personalverantwortlichen

geben an, dass in ihrem Unternehmen 40% oder mehr der Mitarbeiter zu dieser Altersklasse zählen. Mitarbeiter über 60 Jahren sind in 15,5% (n=45) der 291 befragten Unternehmen überhaupt nicht vorhanden und in 11,7% (n=34) der Unternehmen über 5% bis maximal 20% vertreten. Insgesamt machen sie zumeist einen Anteil von 3,7% aus. Je nach Unternehmensgröße und Branchenzugehörigkeit zeigen sich keine signifikanten Unterschiede in Bezug auf den Anteil älterer Mitarbeiter im Unternehmen (vgl. Abbildung 8.6).

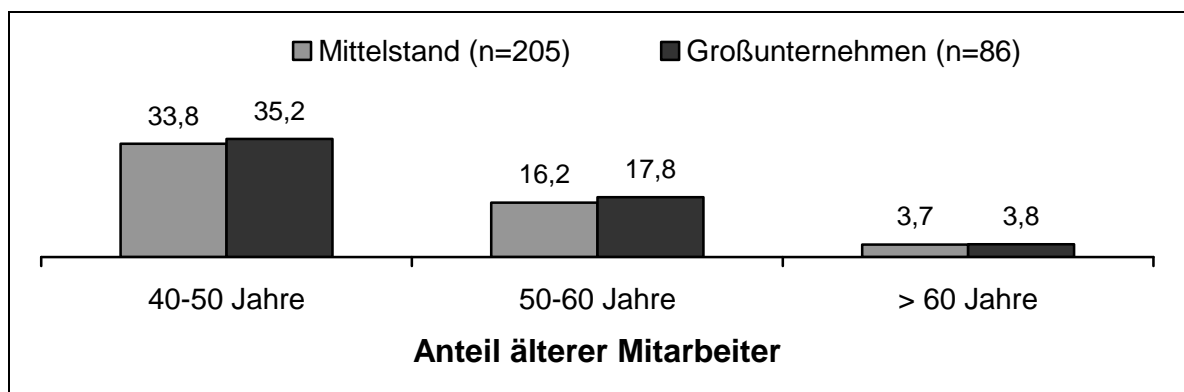


Abb. 8.6: Durchschnittlicher Anteil älterer Mitarbeiter im Unternehmen getrennt nach Unternehmensgröße (in %, N=291)

Die befragten Personalverantwortlichen selbst sind zu 43,6% (n=127) männlich und 56,4% (n=164) weiblich. Von den 291 Befragten haben 49,8 Prozent (n=145) die Position des Personalleiters im Unternehmen inne. 37,8 Prozent (n=110) sind Mitarbeiter der Personalabteilung, 4,8% (n=14) Geschäftsführer im Unternehmen. 7,5 Prozent (n=22) geben eine andere Funktion an, wie z.B. Geschäftsleitung Personal, Personalreferentin, Prokurist oder Verwaltungsleiter. Da es für die Überprüfung der Modellzusammenhänge wichtig ist, dass die befragten Personen über Entscheidungsvollmacht im Rahmen des Personalmanagements verfügen, wurde dies vor Beginn des Interviews durch explizites Nachfragen sichergestellt.

In Bezug auf ihr *Alter* weist die Stichprobe eine sehr heterogene Verteilung auf, in der keine der insgesamt sechs Altersklassen überrepräsentiert ist (vgl. Abbildung 8.7). Am häufigsten besetzt sind die beiden Alterskategorien jünger als 35 Jahre (20,6%; n=60) und von 51 bis 55 Jahre (19,2%; n=56). In der Gruppe der 46- bis 50-Jährigen und über 55-Jährigen sind jeweils 12,7 Prozent (n=37) der Befragten

zu finden. Personalverantwortliche im Alter von 35 bis 40 Jahren und 41 bis 45 Jahren sind mit jeweils 16,5 bzw. 18,2 Prozent (n=48 bzw. n=53) vertreten.

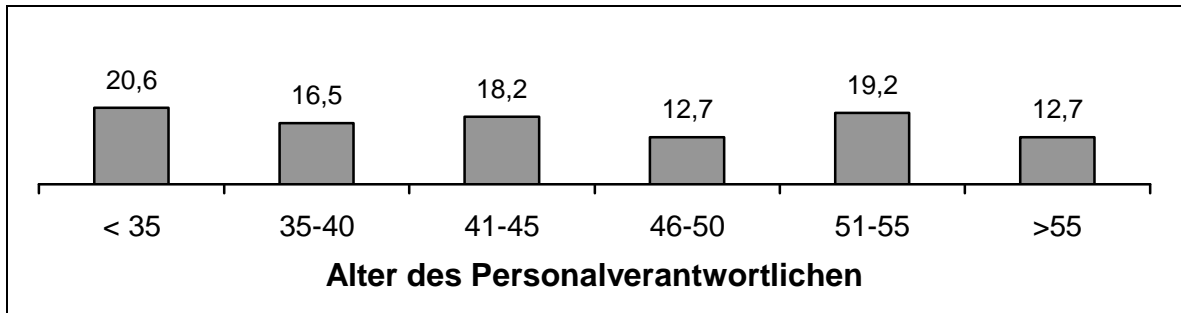


Abb. 8.7: Altersverteilung der Personalverantwortlichen (in %, N=291)

Eine Differenzierung nach Größe des Unternehmens zeigt, dass die befragten Personalverantwortlichen aus mittelständischen Unternehmen zu gleichen Teilen unter 45 bzw. über 45 Jahre alt sind. In den Großunternehmen dagegen sind Personalverantwortliche im Alter von bis zu 45 Jahren doppelt so häufig zu finden wie Personalverantwortliche über 45 Jahre (vgl. Abbildung 8.8).

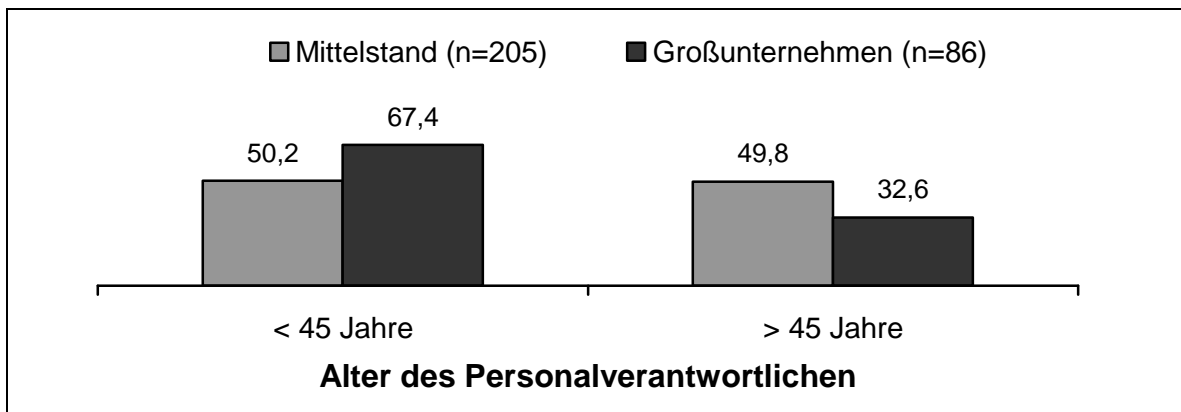


Abb. 8.8: Altersverteilung der Personalverantwortlichen getrennt nach Unternehmensgröße (in %, N=291)

Über die Hälfte der befragten Personalverantwortlichen arbeitet seit mehr als 10 Jahren im Unternehmen (51,9%; n=151). 9,3 Prozent (n=27) der Befragten geben eine *Dauer der Unternehmenszugehörigkeit* von 1 bis 2 Jahren, 10,0 Prozent (n=29) von 3 bis 5 Jahren und 21,3 Prozent (n=62) von 5 bis 10 Jahren an. Lediglich 7,6% (n=22) der Personalverantwortlichen sind erst seit weniger als

einem Jahr in dem Unternehmen tätig. Erwartungsgemäß sind Personalverantwortliche, die älter als 45 Jahre sind, signifikant öfters seit über 10 Jahren im Unternehmen tätig als Personalverantwortliche im Alter von 45 Jahren und jünger (n=98 vs. n=53).

Die allgemeinen Merkmale der befragten Personalverantwortlichen und Unternehmen sind in Tabelle 8.3 auf der folgenden Seite zusammenfassend dargestellt.

Tab. 8.3: Zusammensetzung der Datenbasis nach allgemeinen Merkmalen der befragten Unternehmen und Personalverantwortlichen

	Absolut	Prozentual zur Grundgesamtheit
<i>Grundgesamtheit</i>	291	100%
Regionale Lage des Unternehmens		
Nord	5	1,7
Ost	63	21,6
Süd	100	34,4
West	81	28,2
Mitte	41	14,1
Branche des Unternehmens		
Produktion	134	46,0
Dienstleistung	90	30,9
Handel/Konsumgüter	33	11,3
Baugewerbe/Bergbau	25	8,6
Öffentlicher Dienst	6	2,1
sonstige	3	1,1
Unternehmensgröße		
Mittelstand	218	75,0
Großunternehmen	73	25,0
Altersstruktur des Unternehmens		
eher jugendzentriert (bis 30 Jahre)	16	5,5
eher mittelzentriert (zw. 30 und 50 Jahren)	180	61,9
eher alterszentriert (über 50 Jahre)	31	10,6
ausgewogen (gleichmäßige Verteilung)	64	22,0
Durchschnittsalter der Mitarbeiter		
40 Jahre und jünger	43,3	126
über 40 Jahre	56,7	165
Alter des Personalverantwortlichen		
45 Jahre und jünger	161	55,3
über 45 Jahre	130	44,7
Funktion des Personalverantwortlichen		
Personalleiter	145	49,8
Mitarbeiter Personalabteilung	110	37,8
Geschäftsführer	14	4,8
sonstige	22	7,5
Geschlecht des Personalverantwortlichen		
Männlich	127	43,6
Weiblich	164	56,4
Zugehörigkeit zum Unternehmen		
bis 1 Jahr	22	7,6
1 bis 2 Jahre	27	9,3
3 bis 5 Jahre	29	10,0
5 bis 10 Jahre	62	21,3
über 10 Jahre	151	51,9

8.3.2 Die Bedeutung des Demographischen Wandels für das Personalmanagement der Unternehmen

Abbildung 8.9 stellt dar, für wie wichtig die befragten Personalverantwortlichen das Thema Demographischer Wandel halten. Die fünfstufige Antwortskala reichte von 1=„sehr wichtig“ bis 5=„überhaupt nicht wichtig“. Der Skalenmittelwert liegt damit bei 3. Die Antworten der Befragten liegen im Durchschnitt bei 2.08 und streuen zu 0.93 um diesen Mittelwert. Der Schiefewert der Verteilung (0.94) zeigt eine deutlich rechtsschiefe Verteilung auf. Damit bewerten die Befragten die demographischen Veränderungen als eher wichtig. Lediglich 5,2% (n=15) bzw. 2,4% (n=7) der befragten Personalverantwortlichen beurteilen die Veränderungen als eher nicht wichtig bzw. überhaupt nicht wichtig.

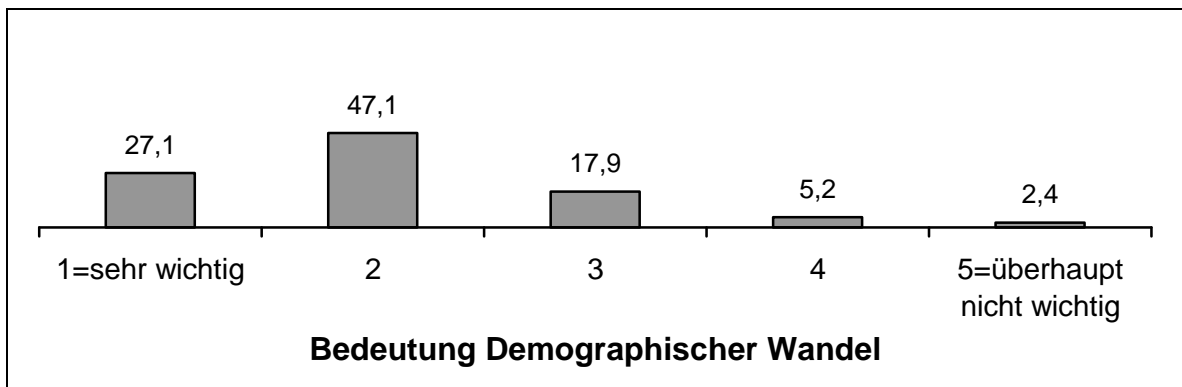


Abb. 8.9: Beurteilung der Wichtigkeit des Demographischen Wandels (in %, N=291)

Weiterhin wurden die Personalverantwortlichen gefragt, vor welche *Herausforderungen* der *Demographische Wandel* und die damit einhergehende Schrumpfung und Alterung des Erwerbspersonenpotenzials zukünftig das Personalmanagement in Ihrem Unternehmen stellen wird (vgl. Abbildung 8.10). Die Antwortskala reichte von 1=„sehr große Herausforderungen“ bis 5=„überhaupt keine Herausforderungen“. Der Mittelwert ($M=2.55$; $N=291$) liegt tendenziell im eher wichtigen Bereich „große Herausforderungen“. Die Standardabweichung (1.01) zeigt eine mittelmäßig breite Streuung der Antworten an, der Schiefewert der Verteilung (0.46) lässt auf eine leichte Rechtsschiefe schließen. Knapp 40% der Befragten ($n=111$) sind der Meinung, dass die Veränderungen das Personalmanagement im Unternehmen vor große Herausforderungen, 13,4%

(n=39) sogar vor sehr große Herausforderungen stellen wird. 11,3% (n=33) bzw. 4,5% (n=13) dagegen glauben, dass die Veränderungen das Personalmanagement vor eher keine bzw. gar keine Herausforderungen stellen wird. Der Vergleich von mittelständischen und Großunternehmen zeigt, dass die zukünftigen Herausforderungen bis dato deutlich stärker bei Großunternehmen (M=2.28, SD=1.01) als bei mittelständischen Unternehmen (M=2.67; SD=0.94) gesehen werden.

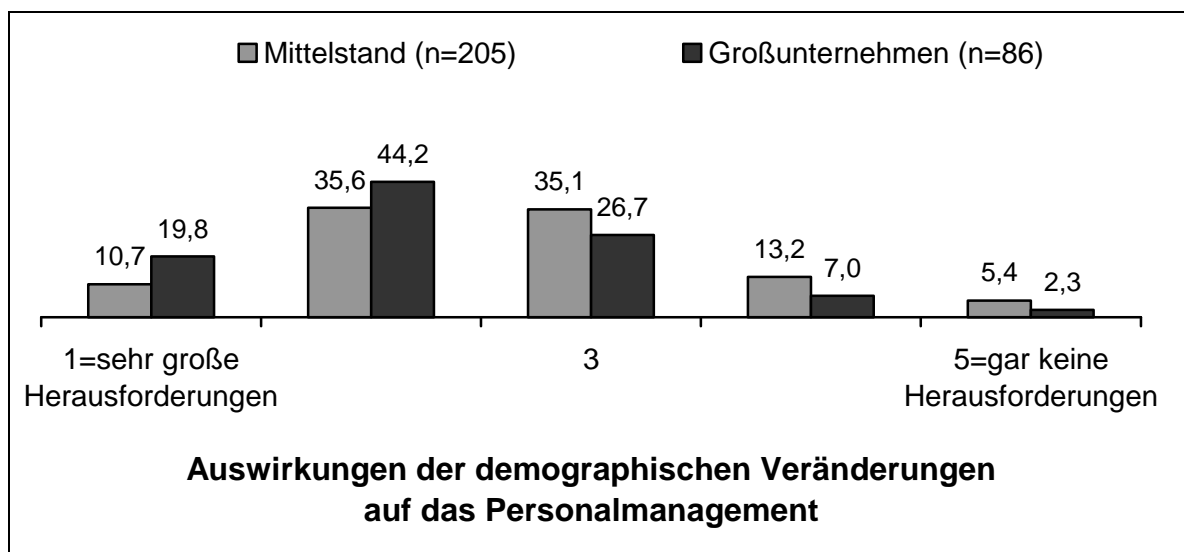


Abb. 8.10: Einschätzung der künftigen Herausforderungen für das Personalmanagement im Unternehmen bedingt durch den Demographischen Wandel (in %)

Je höher das Durchschnittsalter der Mitarbeiter im Unternehmen ausfällt, desto wichtiger wird von den Personalverantwortlichen das Thema „Demographischer Wandel“ beurteilt und desto größer werden die künftigen Herausforderungen für das Personalmanagement im Unternehmen eingeschätzt (vgl. Abbildung 8.11).

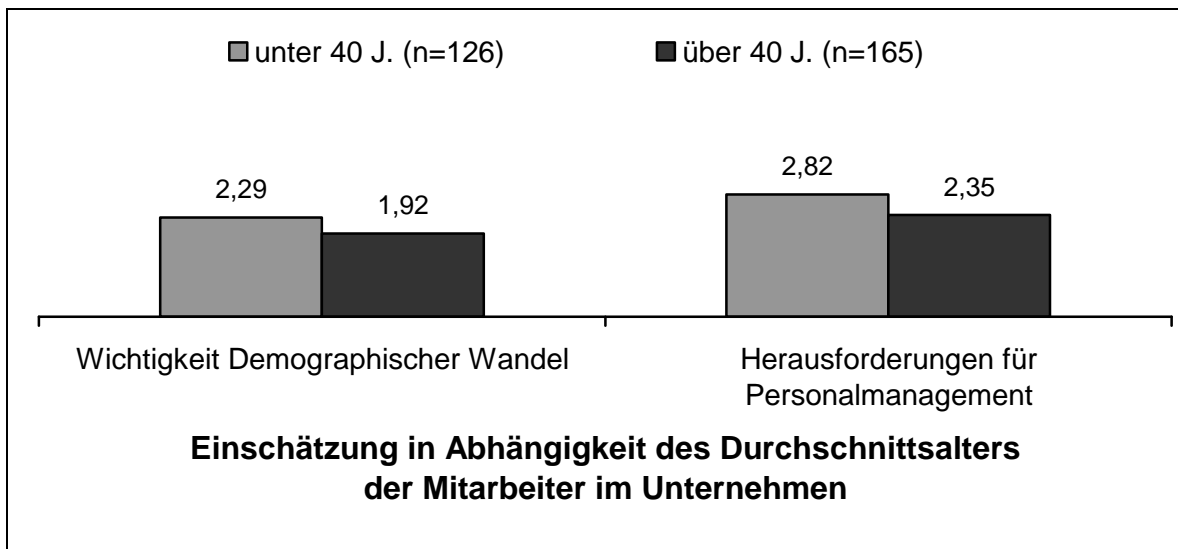


Abb. 8.11: Einschätzung der Wichtigkeit des Themas „Demographischer Wandel“ sowie der künftigen Herausforderungen für das Personalmanagement im Unternehmen in Abhängigkeit des Durchschnittsalters der Mitarbeiter im Unternehmen (Mittelwert)

Die *Bereitschaft der Unternehmen, neue Mitarbeiter unterschiedlicher Altersgruppen einzustellen* wurde anhand einer 5er-Skala abgefragt, mit 1=„sehr hoch“ und 5=„überhaupt nicht hoch“. Die Ergebnisse zeigen, dass die Bereitschaft, Arbeitnehmer neu einzustellen mit dem Alter der einzustellenden Person deutlich sinkt (vgl. Abbildung 8.12): Mit einem Wert von 1.56 besitzt die Altersklasse der unter 30 Jährigen den geringsten Mittelwert, was bedeutet, dass die Bereitschaft zur Einstellung neuer Mitarbeiter dieser Altersklasse von den Personalverantwortlichen mehrheitlich als relativ hoch eingeschätzt wird. Auch Bewerbern im Alter von 30 bis 40 Jahren wird im Mittel eine hohe Bereitschaft zur Einstellung zugeschrieben ($M=1.70$). Bewerber im Alter von 40 bis 50 Jahre dagegen haben aus Sicht der Befragten mehrheitlich lediglich eine mittlere Chance, neu eingestellt zu werden ($M=2.54$). Mit einem Mittelwert von 3.31 ($SD=1.19$) schließlich fällt die Bereitschaft der Personalverantwortlichen, Arbeitnehmer über 50 Jahre einzustellen, deutlich geringer aus als bei den anderen Altersgruppen. Während die Verteilungen der Skalen „unter 30 Jahre“ und „30-40 Jahre“ eine deutliche Rechtsschiefe aufweisen, so zeigt sich bei der Skala „40-50 Jahre“ eine leicht rechtsschiefe und bei der Skala „über 50 Jahre“ sogar eine negative, d.h. linksschiefe Verteilung. Die Standardabweichungen von 0.77 bis 1.19 deuten auf eine ausreichende Varianz in den Antworten hin.

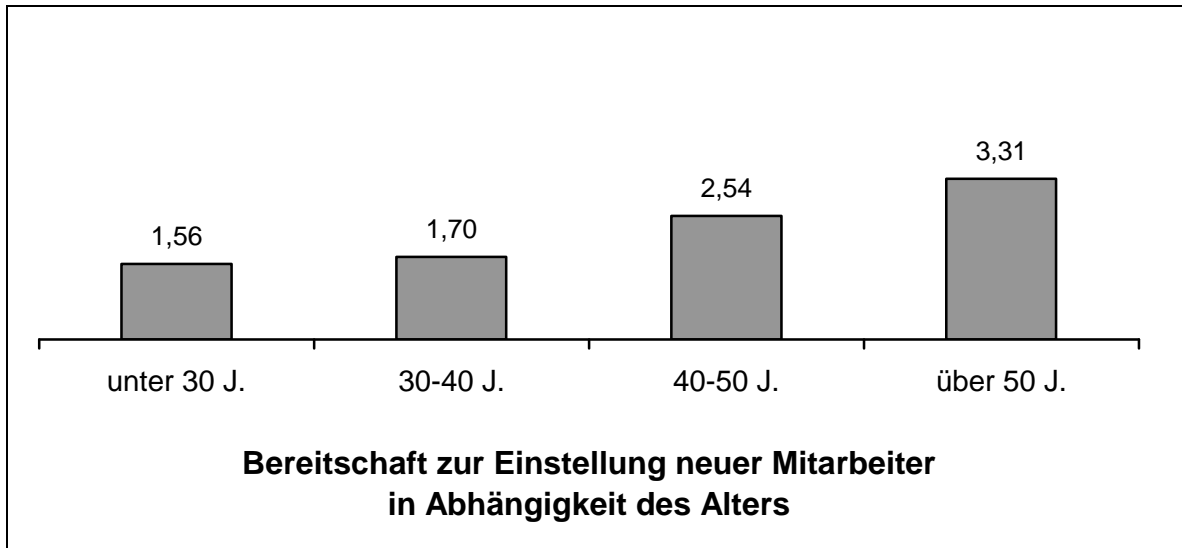


Abb. 8.12: Bereitschaft der Unternehmen, Mitarbeiter unterschiedlicher Altersgruppen einzustellen (Mittelwert, N=280)

Zusammenfassend zeigen die Ergebnisse, dass ein Bewusstsein für die demographischen Veränderungen unter den Personalverantwortlichen von groß- und mittelständischen Unternehmen in Deutschland vorhanden ist. Auch wird mehrheitlich angenommen, dass das Personalmanagement durch die Schrumpfung und Alterung des Erwerbspersonenpotenzials zukünftig vor große Herausforderungen gestellt wird. Insbesondere deuten die Ergebnisse darauf hin, dass Personalverantwortliche von Unternehmen, die bereits einen relativ hohen Anteil älterer Mitarbeiter haben, die demographischen Veränderungen als besonders wichtig und herausfordernd erleben. Die Bereitschaft, neue Mitarbeiter höherer Altersgruppen (über 40 Jahre) einzustellen, fällt bei den befragten Personalverantwortlichen bislang im Vergleich zu jüngeren Altersgruppen deutlich niedriger aus. Möglicherweise ist dies darin begründet, dass die Personalverantwortlichen die Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer im Vergleich zu jüngeren als geringfügiger einschätzen. Erste Hinweise, ob dem so ist, können dem folgenden Kapitel entnommen werden.

8.3.3 Die Einschätzung der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer durch die Personalverantwortlichen

Bevor die an der Umfrage teilgenommenen Personalverantwortlichen sich mit der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer im Vergleich zu jüngeren beschäftigen sollten, wurden sie gebeten anzugeben, ab welchem Alter sie Arbeitnehmer zur Gruppe der älteren Arbeitnehmer zählen. Auf diese Frage antworteten 45% (n=131) mit „ab 50 Jahre“, 31,3% (n=91) mit „ab 55 Jahre“. Für 3,5% (n=10) bzw. 13,1% (n=38) liegt die untere Altersgrenze bereits bei 40 Jahren bzw. 45 Jahren (vgl. Abbildung 8.13).

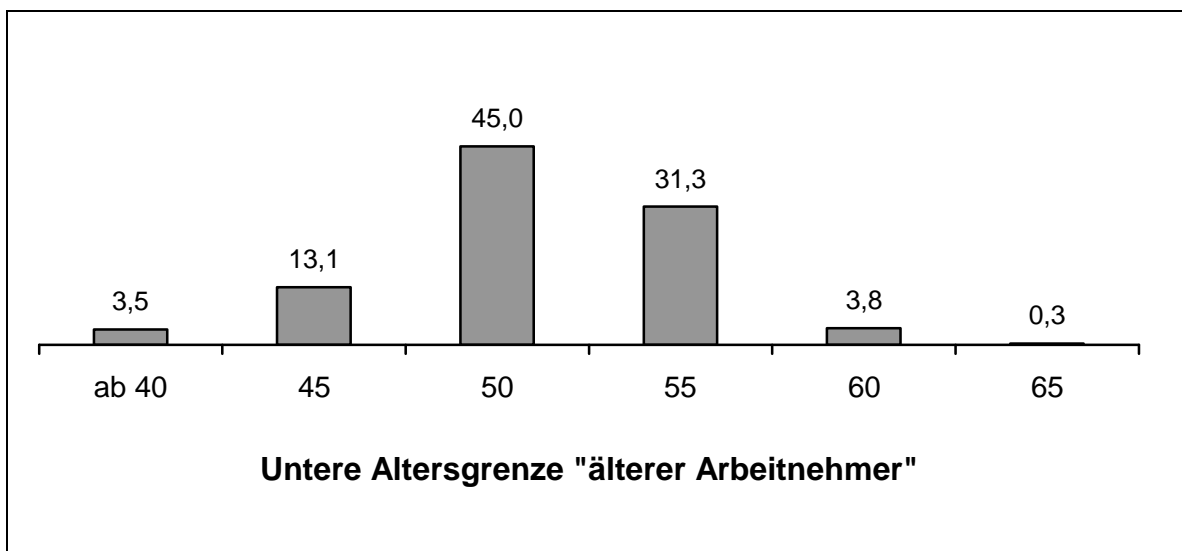


Abb. 8.13: Untere Altersgrenze für die Definition „älterer Arbeitnehmer“ (in %, N=291)

Bei der Frage nach der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer im Vergleich zu jüngeren, sollten die Personalverantwortlichen zunächst die Leistungsfähigkeit der Älteren insgesamt beurteilen (vgl. Abbildung 8.14). Dazu lag ihnen eine 5stufige Skala von 1=„weniger leistungsfähig“ bis 5=„leistungsfähiger“ vor. Die Antworten der Befragten streuen mit $M=3.10$ um den Skalenmittelpunkt 3 ($SD=0.63$, Schiefe=0.09). Damit ist die von den befragten Personen eingeschätzte Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter insgesamt im Vergleich zu jüngeren als gleich hoch anzusiedeln.

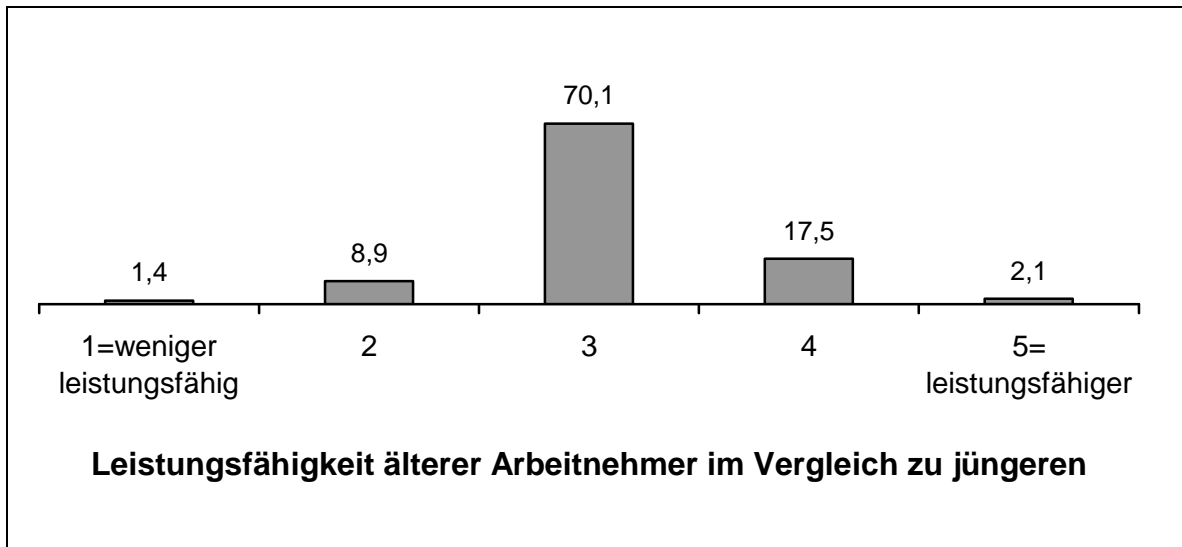


Abb. 8.14: Einschätzung der Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter insgesamt im Vergleich zu jüngeren (in %, N=291)

Nach der Gesamtbewertung wurden die Befragten aufgefordert, die Leistungsfähigkeit älterer im Vergleich zu jüngeren Mitarbeitern entlang vordefinierter Eigenschaften und Fähigkeiten zu bewerten. Abermals stand ihnen eine 5stufige Skala zur Verfügung, von 1=„eher bei Jüngeren vorhanden“ bis 5=„eher bei älteren vorhanden“. Der Skalenmittelpunkt liegt damit bei 3. Ein Mittelwert über dem Skalenmittelpunkt deutet darauf hin, dass das jeweilige Merkmal aus Sicht der Befragten eher bei älteren Arbeitnehmern vorhanden ist. Ein niedrigerer Mittelwert dagegen lässt darauf schließen, dass die Personalverantwortlichen das entsprechende Merkmal eher den jüngeren Arbeitnehmern zuschreiben. Abbildung 8.15 stellt dar, wie die Befragten die einzelnen Eigenschaften bei jüngeren vs. älteren Arbeitnehmern beurteilen. Die statistischen Kennwerte (Mittelwerte, Standardabweichung, Schiefe) sind Tabelle B.7 im Anhang dieser Arbeit zu entnehmen.

Die Mittelwerte dieser Beurteilungen variieren zwischen 2.24 für die Eigenschaft *körperliche Belastbarkeit* und 4.38 für die Eigenschaft *Erfahrungswissen*. Damit streuen die Mittelwerte der Merkmale insgesamt breit um den Mittelpunkt der 5-stufigen Antwortskala. Die Standardabweichungen von 0.61 bis 1.01 weisen auf eine ausreichende Varianz in den Antworten zu den einzelnen Merkmalen hin. Die Verteilung der Skalen sind annähernd normalverteilt, lediglich die Verteilungen der Merkmale „Erfahrungswissen“ und „Menschenkenntnis“ weisen eine Rechtssteile auf (Schiefe=-1.39 bzw. Schiefe=-0.56).

Insgesamt liegen 10 Eigenschaften oberhalb, und 10 Eigenschaften unterhalb des Skalenmittelwertes 3. Damit bewerten die Befragten die Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer im Vergleich zu jüngeren hinsichtlich verschiedener Eigenschaften als besser oder aber als schlechter. Als Stärken der Älteren werden dabei besonders ihr Erfahrungswissen ($M=4.38$, $SD=0.66$) und ihre Menschenkenntnis ($M=4.08$, $SD=0.63$) gesehen. Auch dazu zählen die Arbeitsmoral/-disziplin ($M=3.68$, $SD=0.77$), die Problemlösekompetenz ($M=3.60$, $SD=0.69$), die Selbständigkeit ($M=3.57$, $SD=0.69$) und die Zuverlässigkeit ($M=3.56$, $SD=0.72$). Jüngere Arbeitnehmer zeichnen sich dagegen durch eine stärkere körperliche Belastbarkeit ($M=2.24$, $SD=0.68$), bessere Reaktionsgeschwindigkeit ($M=2.30$, $SD=0.67$), höhere Lern- und Innovationsfähigkeit ($M=2.30$, $SD=0.64$ bzw. $M=2.46$, $SD=0.70$) sowie durch mehr Flexibilität ($M=2.51$, $SD=0.74$) im Vergleich zu den älteren aus. Der Mittelwert des Merkmals „Produktivität“ liegt bei 2.87 ($SD=0.61$) und unterstreicht damit, dass die Leistungsfähigkeit älterer und jüngerer Arbeitnehmer insgesamt als gleichwertig eingeschätzt wird.

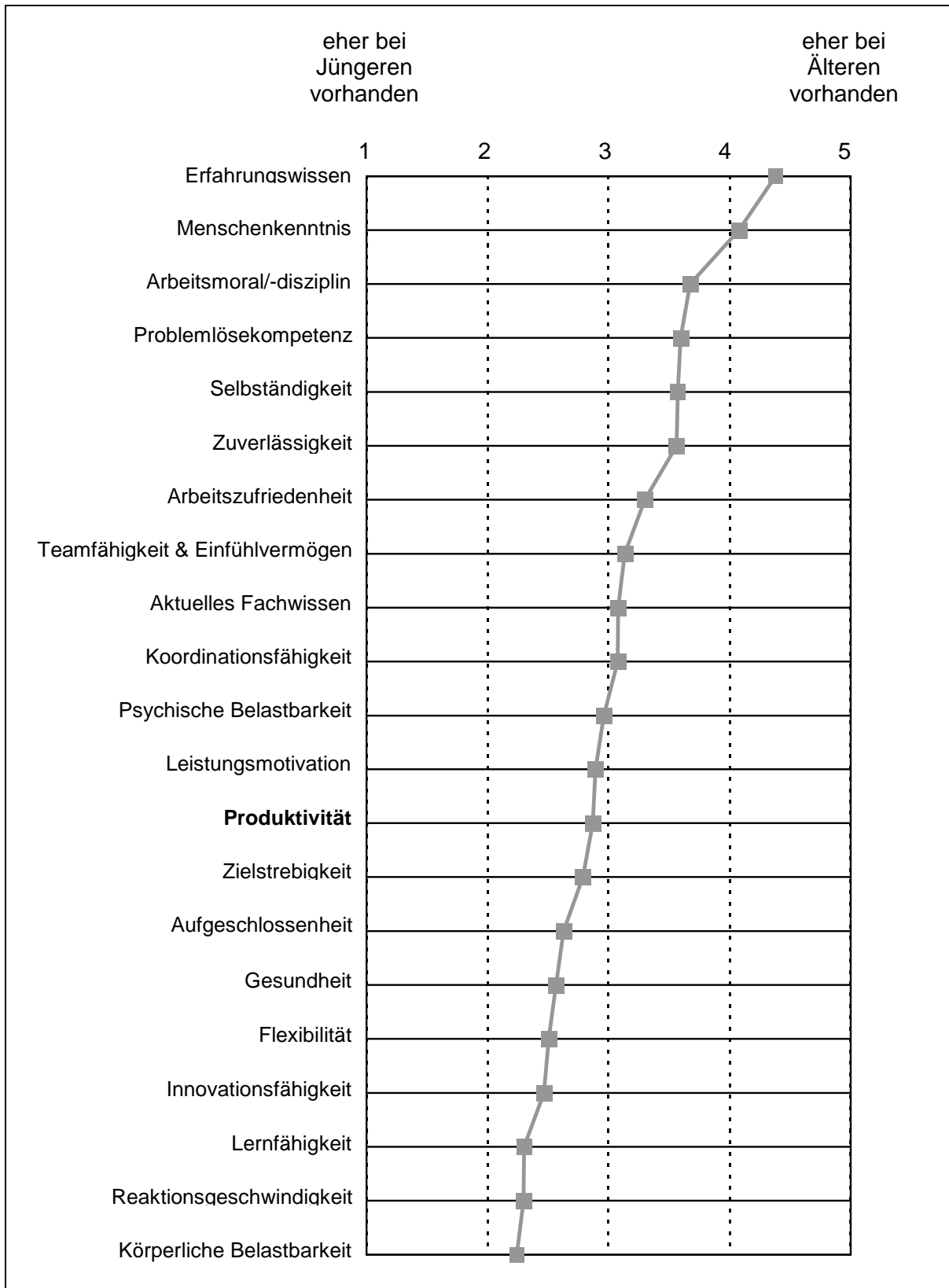


Abb. 8.15: Einschätzung der Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter im Vergleich zu jüngeren (Mittelwerte, N=291)

Nachdem die bisher dargelegten Ergebnisse zur Einschätzung der Leistungsfähigkeit älterer vs. jüngerer Arbeitnehmer entlang der einzelnen Merkmale relativ deutliche Unterschiede zwischen den beiden Altersgruppen aufgezeigt haben, sollen unter der Anwendung einer *Faktorenanalyse* die Differenzen zwischen den beiden Gruppen eingehender betrachtet werden (vgl. Brosius 2004, S. 773ff.; Backhaus et al. 2000, S. 252ff.).

Die Faktorenextraktion erfolgte mit Hilfe der Hauptkomponentenanalyse (vgl. Bortz 2005, S. 524ff.). Zur verbesserten Interpretierbarkeit der extrahierten Faktoren wurde für die vorliegende Arbeit die Varimax-Rotation herangezogen (ebenda, S. 548ff.). Entsprechend dem Eigenwertkriterium⁵⁸ wurden 6 Faktoren zur Beurteilung der Leistungsfähigkeit extrahiert. Die 6 Faktoren klären einen mäßig befriedigenden Prozentsatz von 54,22 der Varianz der Leistungsfähigkeits-Indices auf. Die Interkorrelationen der Einzelmerkmale, die 8 rotierten Faktorladungsmatrizen sowie die Kommunalitäten⁵⁹ der Merkmale werden in den Tabellen B.1 bis B.3 im Anhang der Arbeit dargestellt.

Für die inhaltliche Interpretation der Faktoren werden die Items als Markiertvariablen herangezogen, deren Ladungen am höchsten sind (vgl. Harman 1968). Damit kristallisieren sich die im Anhang B, Tabelle B.2 dargestellten Markiertvariablen für die extrahierten Faktoren heraus.

Faktor 1 erklärt 17,3% der Gesamtvarianz und hat die Merkmale Erfahrungswissen, Zuverlässigkeit, Selbständigkeit, Menschenkenntnis, Arbeitsmoral/-disziplin und Problemlösekompetenz als Markiertvariablen. Hier wird demnach offensichtlich die „*Erfahrung & Zuverlässigkeit*“ (ERF/ZUV) der Arbeitnehmer angesprochen, die sich in einer kompetenten, routinierten und eigenständigen Arbeitsweise niederschlägt. *Faktor 2*, der 14,2% der Gesamtvarianz erklärt, beinhaltet die Merkmale Innovationsfähigkeit, Reaktionsgeschwindigkeit, Produktivität und Lernfähigkeit als Markiertvariablen. Dieser Faktor soll „*Produktivität & Offenheit für Neues*“ (PROD/OfN) genannt werden. *Faktor 3* (7,1% Varianzaufklärung) wird durch die Markiertvariablen Aufgeschlossenheit, Flexibilität, Teamfähigkeit & Einfühlvermögen repräsentiert. Daher kann dieser Faktor als „*Soziale Kompetenz*“ (SOZK) interpretiert werden.

⁵⁸ Die gewählte Vorgangsweise extrahiert alle Faktoren mit einem Eigenwert > 1.0 (vgl. Bortz 2005, S. 544; Backhaus et al. 2000, S. 288ff.).

⁵⁹ Kommunalitäten sind Messgrößen, die angeben, welcher Betrag der Streuung eines Items durch alle Faktoren gemeinsam erklärt wird. Items mit niedriger Kommunalität werden durch die Faktorenlösung schlecht erfasst (vgl. Fromm 2004, S. 241).

Im *Faktor 4* (5,6% Aufklärung der Gesamtvarianz) laden die Variablen Gesundheit, körperliche Belastbarkeit und psychische Belastbarkeit hoch. Es handelt sich also um den Aspekt „*Gesundheit*“ (GES). Die Merkmale Zielstrebigkeit und Leistungsmotivation korrelieren hoch mit *Faktor 5* (5,2% Varianzaufklärung), der demnach als „*Motivation*“ (MOT) bezeichnet werden soll. Der letzte *Faktor 6* erklärt 4,9% der Gesamtvarianz und ist nur schwer zu interpretieren. Die deutlichste Beziehung weist das Merkmal Aktuelles Fachwissen auf. Ebenfalls vertreten sind die Merkmale Koordinationsfähigkeit und Arbeitszufriedenheit (negative Ladung). Ihm wird an dieser Stelle die Bezeichnung „*Geistige Kompetenz*“ (GK) gegeben. Zusätzlich zu der Extraktion der sechs Faktoren wurde auch ein Gesamtwert über alle Merkmale zur Beurteilung der Leistungsfähigkeit gebildet, der als *Gesamtwert Leistungsfähigkeit (GW LF)* bezeichnet wird.

Die nachfolgende Tabelle 8.4 listet die statistischen Kennwerte der extrahierten Faktoren und des Gesamtwertes der Leistungsfähigkeit auf. Die sechs Faktoren haben Mittelwerte im Bereich von 2.59 bis 4.54. Den höchsten Wert besitzt der Faktor *Erfahrung & Zuverlässigkeit*, den niedrigsten Wert weist der Faktor *Gesundheit* auf. Die Streuungen schwanken um den Wert einer halben Standardabweichung. Die Verteilungen der Faktoren Produktivität & Offenheit für Neues, Gesundheit und Motivation sind symmetrisch. Die Faktoren *Erfahrung & Zuverlässigkeit* (Schiefe=-0.67), *Soziale Kompetenz* (Schiefe=-0.24) und *Geistige Kompetenz* (Schiefe=-0.16) weisen dagegen eine leichte bis deutliche Linksschiefe auf. Die internen Konsistenzen für die Faktoren streuen zwischen .09 und .79. Eine besonders gute Reliabilität mit einem Alpha von .79 ergibt sich für den Faktor *Erfahrung & Zuverlässigkeit*. Die niedrigste Reliabilität besitzt der Faktor *Geistige Kompetenz* mit einem Cronbachs Alpha von .09. Dieser Wert ist als nicht ausreichend anzusehen. Da jedoch alle weiteren Berechnungen auf Basis der Faktoren stattfinden, soll dieser Faktor beibehalten werden.

Der *Gesamtwert Leistungsfähigkeit* weist einen Mittelwert von 3.05 und eine geringe Varianz der Antworten (SD=0.28) auf. Die Verteilung ist leicht Rechtsschief (Schiefe=0.26).

Tab. 8.4: Kennwerte der Faktoren und des Gesamtwertes zur Erfassung der Leistungsfähigkeit älterer vs. jüngerer Arbeitnehmer aus Sicht der Personalverantwortlichen

FAKTOREN		Anzahl Merkmale	M	SD	Schiefe	$r_{i(t-i)}$	α
ERF/ZUV	Erfahrung & Zuverlässigkeit	6	4.54	0.57	-0.67	.30-.42	.79
PROD/OfN	Produktivität & Offenheit f. Neues	4	2.48	0.43	0.00	.14-.39	.57
SK	Soziale Kompetenz	3	2.76	0.47	-0.24	.26-.32	.45
GES	Gesundheit	3	2.59	0.51	0.00	.22-.36	.48
MOT	Motivation	2	2.84	0.58	0.04	.25-.41	.48
GK	Geistige Kompetenz	3	3.15	0.49	-0.16	.21-.25	.09
GW LF	Gesamtwert Leistungsfähigkeit	21	3.05	0.28	0.26	/	/

M = Mittelwert

SD = Streuung

 $r_{i(t-i)}$ = Trennschärfe α = Cronbachs Alpha

Insgesamt spiegeln die Ergebnisse der Faktorenanalyse die Erkenntnisse aus der Analyse der Einzelmerkmale wieder. Es konnte gezeigt werden, dass aus Sicht der Personalverantwortlichen von mittelständischen und großen Unternehmen ältere Arbeitnehmer, mehrheitlich ab 50 Jahren definiert, im Vergleich zu jüngeren insgesamt als gleich leistungsfähig eingeschätzt werden. Allerdings zeigen sich auf Merkmals- bzw. Faktorenebene leichte Differenzen in der Bewertung von Jung und Alt. So wird deutlich, dass älteren Arbeitnehmern im Vergleich zu jüngeren mehr Erfahrungswissen zugeschrieben wird, welches sich in einer selbständigen, disziplinierten Arbeitsweise und hoher Problemlösekompetenz äußert. Jüngere Arbeitnehmer werden dagegen leicht positiver hinsichtlich Gesundheit und körperlicher Belastbarkeit bewertet.

8.3.4 Demographieorientierte Maßnahmen im Personalmanagement der Unternehmen

In diesem Abschnitt geht es um die Frage, welche Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement bereits in den Unternehmen Anwendung finden bzw. für die Zukunft geplant sind. Die Frage setzt sich aus fünf übergeordneten Handlungsfeldern, die vier bis acht Einzelmaßnahmen beinhalten, zusammen (vgl. Kapitel 8.2.3.3). Jede einzelne Maßnahme wurde von den befragten Personalverantwortlichen mit „vorhanden“ (=1), „geplant“ (=2) oder „weder vorhanden noch geplant“ (=3) bewertet. Durch die Auswertung dieser Frage ist es möglich, den aktuellen Ist-Zustand zu bestimmen und zu erkennen, inwieweit die Möglichkeiten zum demographieorientierten Personalmanagement bereits ausgeschöpft sind.

Tabelle B.8 bzw. B.9 im Anhang sind je Einzelmaßnahme der Mittelwert, die dazugehörige Standardabweichung sowie die prozentualen Antworthäufigkeiten für „vorhanden“, „geplant“ und „vorhanden/geplant“ zu entnehmen. Je Handlungsfeld bzw. für die 27 Maßnahmen insgesamt wurde zusätzlich ermittelt, wie hoch die Anzahl an bereits vorhandenen bzw. geplanten Maßnahmen im Unternehmen ist. Die folgende Abbildung 8.16 stellt dieses Ergebnis graphisch dar.

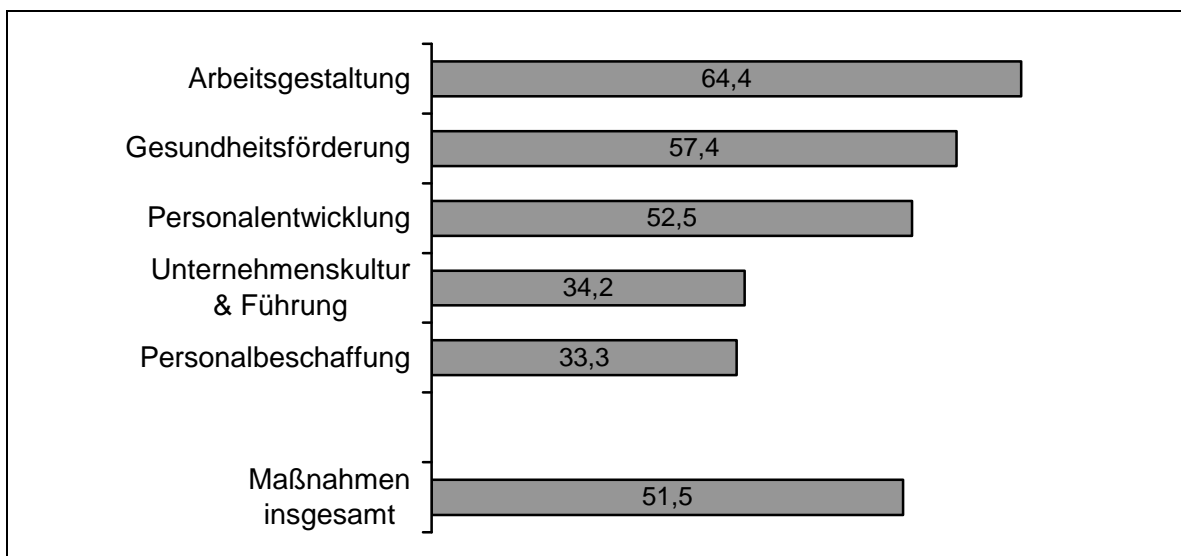


Abb. 8.16: Durchschnittlicher Anteil an bereits vorhandenen bzw. geplanten Maßnahmen je Handlungsfeld und insgesamt (in %, N=291)

Im Folgenden werden die Ergebnisse separat für jedes Handlungsfeld betrachtet.

Gesundheitsförderung: Das Handlungsfeld *Gesundheitsförderung* erfragt anhand von 8 Einzelmaßnahmen, auf welchen Wegen Unternehmen versuchen, die physische und psychische Gesundheit und das allgemeine Wohlbefinden der Mitarbeiter zu erhalten, zu fördern oder wiederzuerlangen. Die Ergebnisse zeigen, dass in den befragten Unternehmen im Durchschnitt 57,4% der Maßnahmen (absoluter Mittelwert = 4.59 Maßnahmen) bereits vorhanden bzw. geplant sind. Es fällt auf, dass insbesondere die Maßnahmen *Regelmäßige Untersuchungen durch den Betriebsarzt* (89%/3%), *Wiedereingliederungsmanagement* (78%/5%) und *Informationsmaterialien zum Thema Gesundheit* (59%/13%) in den meisten Unternehmen zu finden bzw. vorgesehen sind. *Stressinterventionen* (20%/12%), *Gesundheitszirkel* (23%/14%) und *Förderung von gesunder Ernährung* (25%/14%) werden bislang eher selten eingesetzt, sind aber in einigen Unternehmen für die Zukunft in Planung. Insgesamt unterstreicht die Häufigkeit der „vorhanden“- und „geplant“-Antworten, dass in der Mehrzahl an Unternehmen bereits ein umfangreiches Gesundheitsmanagement als Grundvoraussetzung für die Leistungsfähigkeit der kompletten Belegschaft im Unternehmen zu finden ist (vgl. Abbildung 8.17).

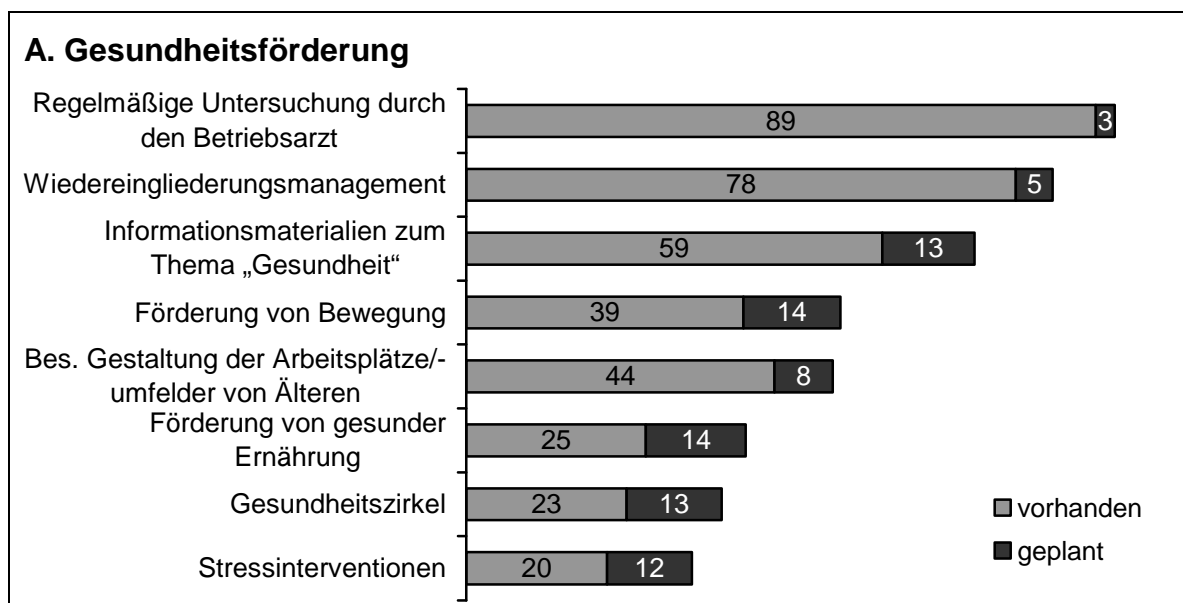


Abb. 8.17: Graphische Darstellung der in Unternehmen bereits vorhandenen bzw. geplanten Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement: A. Gesundheitsförderung (in %, N=291)

Arbeitsgestaltung: Das Handlungsfeld *Arbeitsgestaltung* setzt sich aus sieben Einzelmaßnahmen zusammen und ermittelt, inwiefern die Arbeitsanforderungen im Unternehmen an das individuelle Leistungsvermögen der Mitarbeiter angepasst werden. Mit einem Prozentwert von 64,4% (absoluter Mittelwert = 4.51 Maßnahmen) scheint es, als ob sich die befragten Unternehmen mit den Maßnahmen aus diesem Handlungsfeld insgesamt bereits am stärksten befasst haben. Überwiegend geben die Befragten an, dass die Maßnahmen *Altersgemischte Teams* (90%/2%), *Flexible Arbeitszeiten* (84%/1%) und *Altersteilzeit* (70%/5%) unlängst im Unternehmen existieren bzw. vorgesehen sind (vgl. Abbildung 8.18). Knapp die Hälfte der Unternehmen setzen *Ältere als Berater* ein (46%) oder wenden *Job Rotation* (45%), *Job Enlargement* (46%) und *Job Enrichment* (43%) an. Die relativ hohen „vorhanden“- und geringen „geplant“-Antworthäufigkeiten deuten darauf hin, dass mehr als die Hälfte der befragten Unternehmen sich bereits intensiv mit den Möglichkeiten zur flexiblen Gestaltung von Arbeitsorganisation und Arbeitszeit auseinandergesetzt und entsprechende Maßnahmen umgesetzt haben. Entsprechend der Ergebnisse aus der qualitativen Vorstudie scheint insbesondere das Arbeiten in altersgemischten Teams von den Personalverantwortlichen als wichtige Maßnahme erachtet zu werden, um die unterschiedlichen Kompetenzen von Jung und Alt ausschöpfen und alterbedingte Leistungsdefizite ausgleichen zu können.

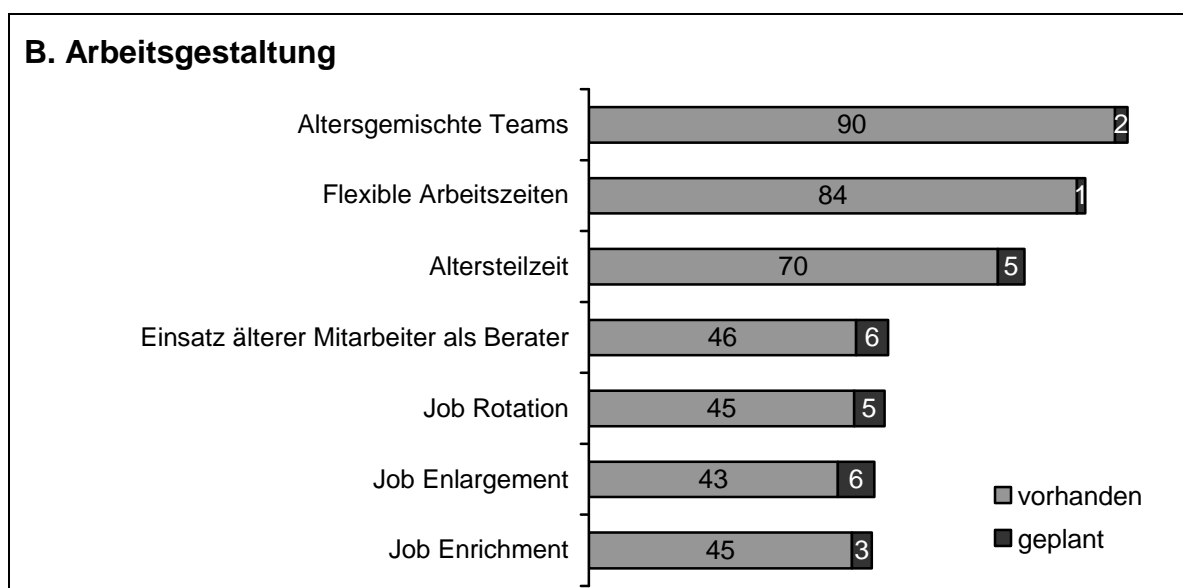


Abb. 8.18: Graphische Darstellung der in Unternehmen bereits vorhandenen bzw. geplanten Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement: B. Arbeitsgestaltung (in %, N=291)

Personalentwicklung: In dem Handlungsfeld *Personalentwicklung* (4 Einzelmaßnahmen) wird das Vorhandensein von Maßnahmen zur systematischen Förderung und Weiterentwicklung der Mitarbeiterkompetenzen erfasst. Mit 52,5% (absoluter Mittelwert = 2.10 Maßnahmen) ist in den befragten Unternehmen durchschnittlich bereits die Hälfte der entsprechenden Maßnahmen zu finden bzw. in Planung. Am häufigsten werden derzeit die Maßnahmen *Einbeziehung älterer Mitarbeiter in Weiterbildungsangebote* (84%) und *Systematische Nachfolgeplanung* (68%) genutzt (vgl. Abbildung 8.19). Für die Zukunft geplant ist insbesondere die *Systematische Nachfolgeplanung* (13%). Dieses Ergebnis spricht dafür, dass die befragten Personalverantwortlichen sich im Hinblick auf den zunehmenden Austritt älterer Mitarbeiter aus dem Erwerbsleben und den zukünftigen Mangel an Nachwuchskräften um die Sicherung von Wissen und die Deckung des künftigen Personalbedarfs im Unternehmen sorgen. Durch ein systematisches Nachfolgemanagement kann diesen Entwicklungen frühzeitig entgegengewirkt werden. *Spezielle Weiterbildungsangebote für Ältere* (19%/5%) sowie *spezielle Laufbahngestaltung und Karriereplanung für Ältere* (14%/4%) finden bislang in den befragten Unternehmen wenig Beachtung und sind auch nur in wenigen Unternehmen für die Zukunft geplant. Dies lässt vermuten, dass aus Sicht der Personalverantwortlichen weniger gesonderte Maßnahmen für die Zielgruppe der älteren Arbeitnehmer gefordert sind, als vielmehr eine bestmögliche Integration und konsequente Abstimmung vorhandener Maßnahmen auf die spezifischen Bedürfnisse und Kompetenzen dieser Mitarbeitergruppe.

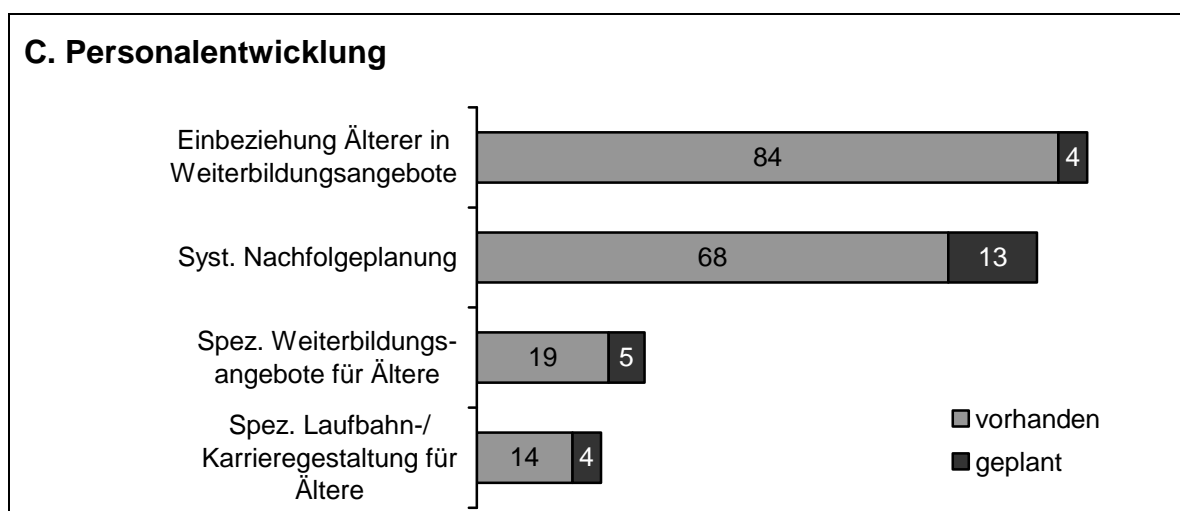


Abb. 8.19: Graphische Darstellung der in Unternehmen bereits vorhandenen bzw. geplanten Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement: C. Personalentwicklung (in %, N=291)

Unternehmenskultur & Führung: Das Handlungsfeld *Unternehmenskultur und Führung* (4 Einzelmaßnahmen) erfragt, was genau das Personalmanagement der Unternehmen unternimmt, um das Thema „Demographischer Wandel und zunehmende Altersdifferenzierung der Mitarbeiter“ im Unternehmen zu positionieren und entsprechende Wertvorstellungen und Verhaltenserwartungen an die Belegschaft und insbesondere die Führungskräfte im Unternehmen zu kommunizieren. Insgesamt werden in diesem Bereich bislang durchschnittlich ein Drittel der Maßnahmen (34,19%, $M=1.37$) realisiert bzw. geplant. Am weitesten verbreitet sind dabei die Maßnahmen *Berücksichtigung des Themas in der Unternehmensphilosophie* (32%) und *Information und Sensibilisierung der Belegschaft zum Thema* (29%, vgl. Abbildung 8.20). Die Häufigkeit der „geplant“-Antworten bei allen Maßnahmen spricht jedoch dafür, dass die Personalverantwortlichen in diesem Bereich deutlichen Handlungsbedarf sehen und für die Zukunft Maßnahmen zur Förderung einer generationenübergreifenden Unternehmenskultur und demographiebewußten Mitarbeiterführung anstreben.

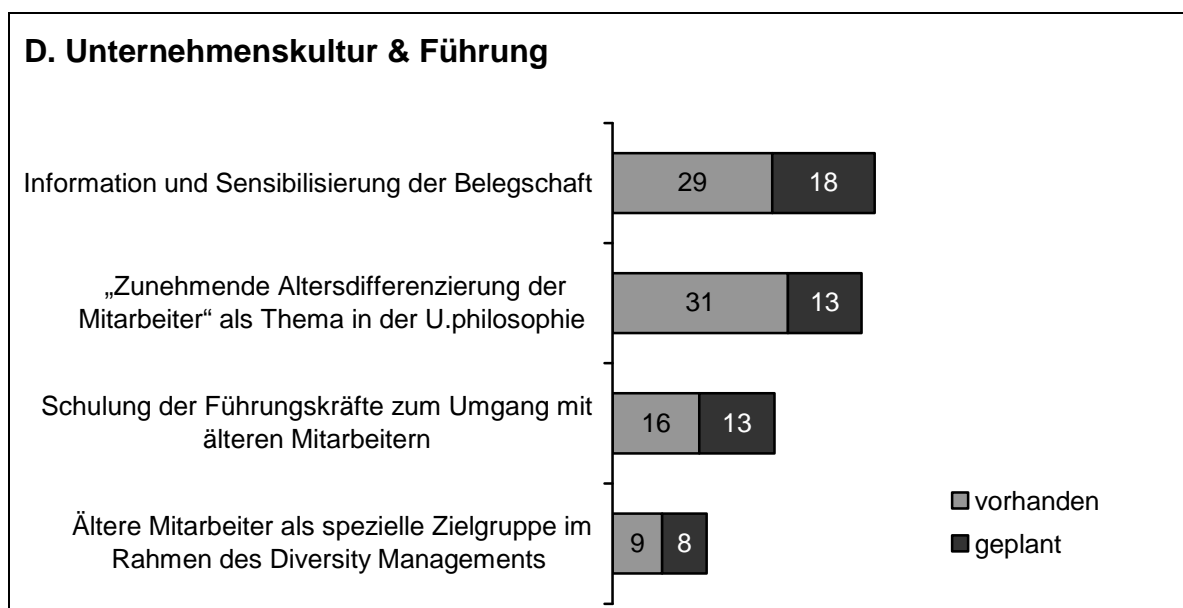


Abb. 8.20: Graphische Darstellung der in Unternehmen bereits vorhandenen bzw. geplanten Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement: D. Unternehmenskultur & Führung (in %, N=291)

Personalbeschaffung: Dieses Handlungsfeld scheint mit seinen 4 Einzelmaßnahmen bislang und auch in naher Zukunft eine eher untergeordnete Rolle im Personalmanagement der Unternehmen dieser Studie zu spielen. Lediglich 33,3 Prozent der Maßnahmen (absoluter Mittelwert = 1.33 Maßnahmen) sind derzeit in den befragten Unternehmen vorhanden bzw. geplant. Mit knapp 60 Prozent „vorhanden“- und 10 Prozent „geplant“-Antworten bei *Information und Sensibilisierung der Personalverantwortlichen zum Thema* belegen die Ergebnisse, dass den Auswirkungen und Herausforderungen des Demographischen Wandels im Personalmanagement unlängst eine hohe Bedeutung zugesprochen wird (vgl. Abbildung 8.21). Jedoch werden alle anderen vorgegebenen Maßnahmen in diesem Bereich, die auf eine gezielte Suche potenzieller älterer Mitarbeiter abzielen, in den Unternehmen bislang kaum umgesetzt bzw. für die Zukunft geplant. Das Überwiegen von „weder vorhanden noch geplant“-Antworten lässt vermuten, dass Unternehmen im Rahmen der Personalsuche derzeit noch andere Zielgruppen (wahrscheinlich jung und männlich) favorisieren und ihre Rekrutierungsmaßnahmen noch nicht systematisch auf die Gruppe der Älteren erweitern.

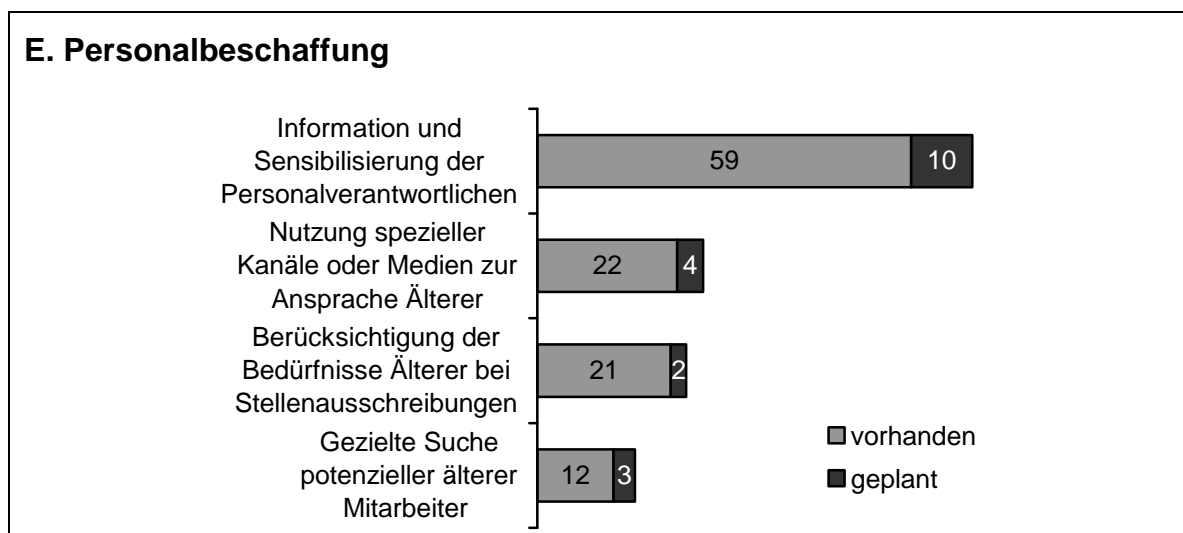


Abb. 8.21: Graphische Darstellung der in Unternehmen bereits vorhandenen bzw. geplanten Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement: E. Personalbeschaffung (in %, N=291)

Zusammenfassend bringen die Ergebnisse zum Ausdruck, dass bereits eine Vielzahl an Maßnahmen – insbesondere in den Bereichen *Gesundheitsförderung* und *Arbeitsgestaltung* – in groß- und mittelständischen Unternehmen genutzt werden, um die Beschäftigungsfähigkeit älterer Mitarbeiter zu erhalten und zu fördern. So existieren beispielsweise bereits in über 80 Prozent aller befragten Unternehmen regelmäßige Untersuchungen durch den Betriebsarzt, flexible Arbeitszeiten und altersgemischte Teams. Auch werden ältere Mitarbeiter in einem Großteil der Unternehmen in Weiterbildungsangebote einbezogen. Zu den Maßnahmen, die in den Unternehmen noch nicht weit verbreitet sind, dafür aber für die Zukunft geplant sind, zählen insbesondere Maßnahmen aus dem Handlungsfeld *Unternehmenskultur & Führung*, wie Information und Sensibilisierung der Belegschaft, Schulung der Führungskräfte und Berücksichtigung des Themas in der Unternehmensphilosophie. Aber auch Maßnahmen wie systematische Nachfolgeplanung, Gesundheitszirkel, Stressinterventionen und Förderung gesunder Ernährung sollen zukünftig verstärkt Beachtung finden. Maßnahmen, die sich speziell an die Zielgruppe der älteren Arbeitnehmer richten, wie spezielle Weiterbildungen, spezielle Karriereplanungen oder die gezielte Suche nach potenziellen älteren Mitarbeitern scheinen derzeit noch eine eher untergeordnete Rolle im demographieorientierten Personalmanagement der Unternehmen zu spielen.

Zum Schluss der Telefoninterviews wurden die Personalverantwortlichen gefragt, für wie geeignet sie ihr derzeitiges Personalmanagement einschätzen, um die Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer zu sichern und zu fördern (1=„sehr geeignet“ und 5=„überhaupt nicht geeignet“). Der Mittelwert der Antworten auf diese Frage liegt bei 2.63 mit einer Streuung von 0.84. Die Verteilung ist leicht rechtsschief (0.10). Insgesamt zeigen die Ergebnisse damit, dass die Personalverantwortlichen ihr derzeitiges Personalmanagement als mittelmäßig bewerten, um die Beschäftigungsfähigkeit älterer Mitarbeiter zu sichern und zu fördern (vgl. Abbildung 8.22). Der Vergleich der Branchen zeigt, dass Dienstleistungsunternehmen ihr Personalmanagement in dieser Hinsicht besser einschätzen als Unternehmen im verarbeitenden Gewerbe und im Bereich Handel/Konsum.

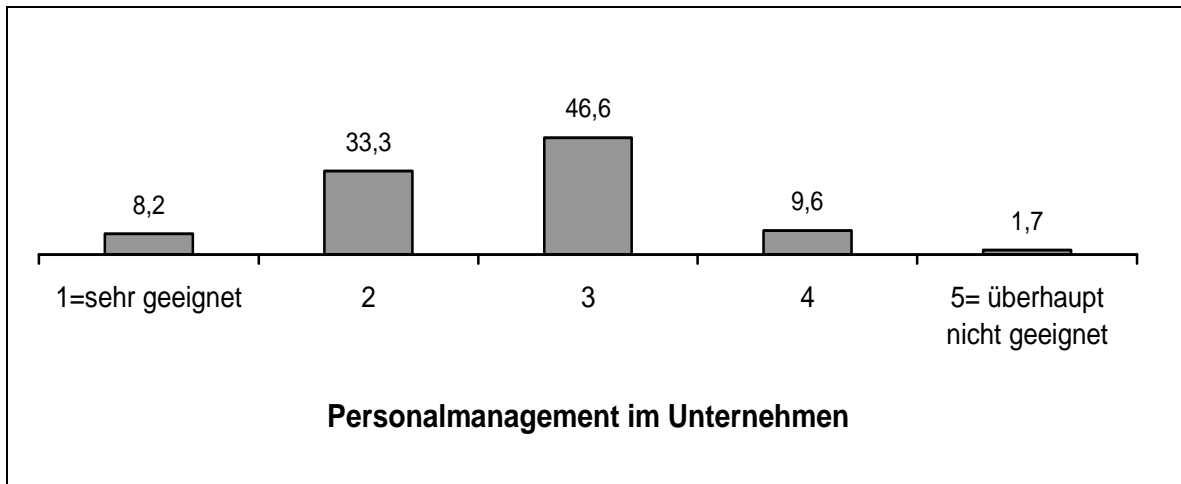


Abb. 8.22: Beurteilung des Personalmanagements im Hinblick auf die Sicherung und Förderung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Mitarbeiter (in %, N=291)

8.4 Ergebnisse zu den Zusammenhängen zwischen den Variablen

Nachfolgend werden die Ergebnisse der Zusammenhangsanalysen zwischen den unabhängigen Variablen „Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer aus Sicht des Personalverantwortlichen“ und „allgemeine Merkmale des Unternehmens und Personalverantwortlichen“ und der abhängigen Variable „Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement“ beschrieben. Ebenfalls wurde der Zusammenhang zwischen den allgemeinen Merkmalen des Unternehmens und Personalverantwortlichen (UV) und der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer aus Sicht der Personalverantwortlichen (AV) untersucht.

Vor der Anwendung eines statistischen Tests zur Prüfung des Zusammenhangs zweier Variablen muss das Skalenniveau und – bei intervallskalierten Variablen – die Verteilungsform geklärt werden⁶⁰. So wird bei intervallskalierten und normalverteilten Variablen beispielsweise der Zusammenhang mit Hilfe der *Produktmoment-Korrelation nach Pearson* ermittelt. Ist jedoch mindestens eine der beiden Variablen ordinalskaliert oder nicht normalverteilt, so wird anstelle dessen die *Rangkorrelation nach Spearman* oder *Kendall Tau* bevorzugt. Der Kendall-Koeffizient ist im Vergleich zu Spearman vorteilhafter beim Auftreten von Ausreißern. Ist eine der beiden Variablen dichotom, so wird die *Punktbiseriale*

⁶⁰ Eine ausführliche Beschreibung der unterschiedlichen Skalenniveaus und Verteilungsformen findet sich in Bühn/Zöfel 2005, S. 107ff.

Korrelation genutzt. Da diese in SPSS nicht realisiert ist, kann stattdessen die Rangkorrelation angewendet werden (vgl. Bühl/Zöfel 2005, S. 322). Ist schließlich die abhängige Variable intervall- und die unabhängige Variable nominalskaliert, so eignet sich das Assoziationsmaß *Eta*.

Nachfolgend soll kurz auf die Überprüfung des Skalenniveaus und der Normalverteilung der in der Arbeit vorliegenden Variablen eingegangen werden. Tabelle 8.5 stellt zunächst dar, welches *Skalenniveau* die in der Untersuchung eingesetzten Variablen besitzen.

Tab. 8.5: Skalenniveau der Untersuchungsvariablen

Variablen	Skalenniveau
<i>Merkmale Leistungsfähigkeit</i>	
Einzelmerkmale	intervall
Faktoren und Gesamtwert	intervall
<i>Maßnahmen Personalmanagement</i>	
Einzelmaßnahmen	dichotom (vorhanden/geplant vs. weder noch)
Summen je Handlungsfeld und Gesamt	intervall
<i>Allgemeine Merkmale des Unternehmens und Personalverantwortlichen</i>	
Branche	nominal (6 Kategorien)
Region	nominal (5 Kategorien)
Unternehmensgröße	dichotom (Mittelstand vs. Großunternehmen)
Altersdurchschnitt	dichotom (≤ 40 vs. > 40 Jahre)
Anteil älterer Mitarbeiter	ordinal
Alter Personalverantwortlicher	dichotom (≤ 45 vs. > 45 Jahre)

Die Überprüfung der *Normalverteilung* der intervallskalierten Variablen fand über eine graphische Betrachtung der Verteilungsform sowie über den Einsatz des

Kolmogorov-Smirnov-Tests statt (vgl. Jansen/Laatz 2003; Bühl/Zöfel 2005, S. 312). Eine signifikante Abweichung von der Normalverteilung besteht bei $p > 0.05$. In diesem Falle sollten für die betreffenden Variablen nichtparametrische Tests benutzt werden. Die oben genannten Variablen der Untersuchung erweisen sich allesamt als nicht normalverteilt. Der K-S-Test erbrachte z-Werte von 3.49 bis 6.35 ($p < .01$), was gegen die Annahme einer Normalverteilung spricht (siehe auch Tabelle B.6 im Anhang). Lediglich die Überprüfung des Gesamtwertes der Leistungsfähigkeit und Gesamtwertes Maßnahmen erbrachte einen z-Wert von 1.17 ($p > .05$) bzw. 0.99 ($p > .05$), hier kann demnach von normalverteilten Daten ausgegangen werden. Die beiden folgenden graphischen Darstellungen bestätigen dies (vgl. Abbildung 8.23 und 8.24).

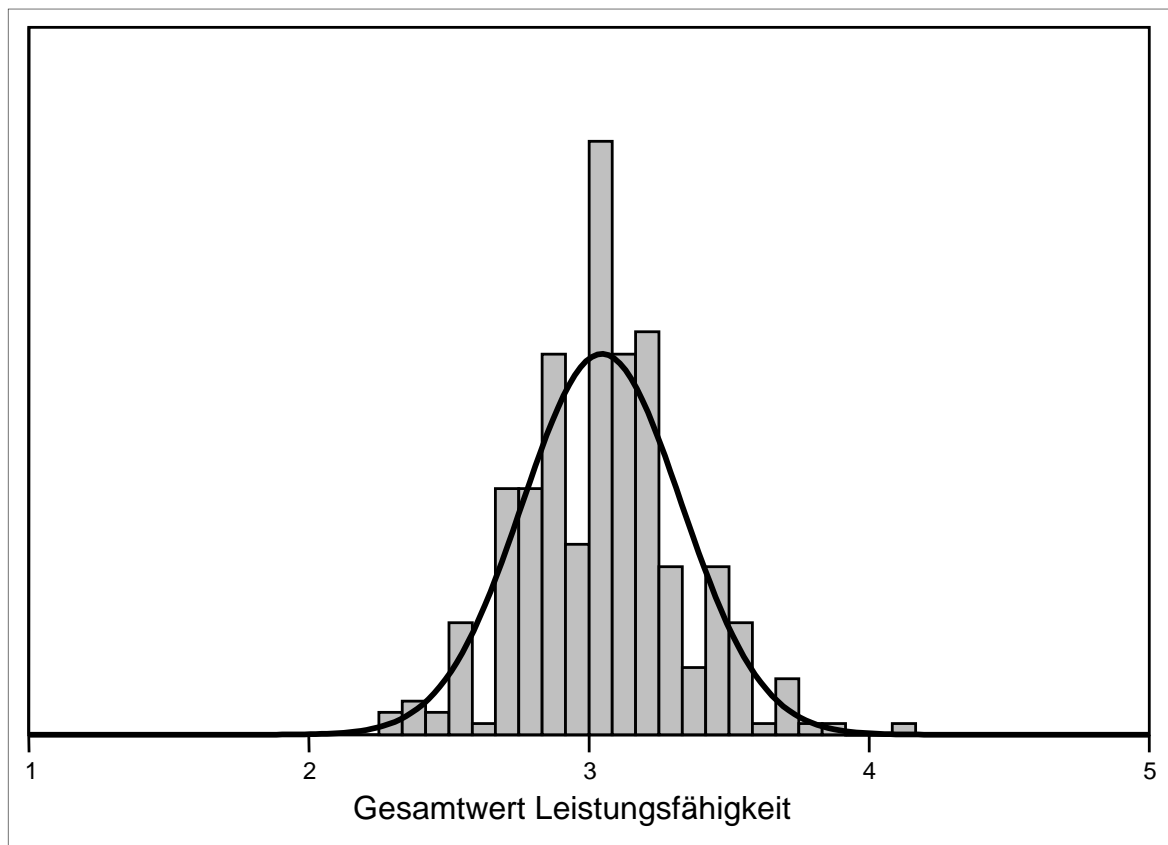


Abb. 8.23: Graphische Darstellung der Verteilung des Gesamtwertes Leistungsfähigkeit (N=291)

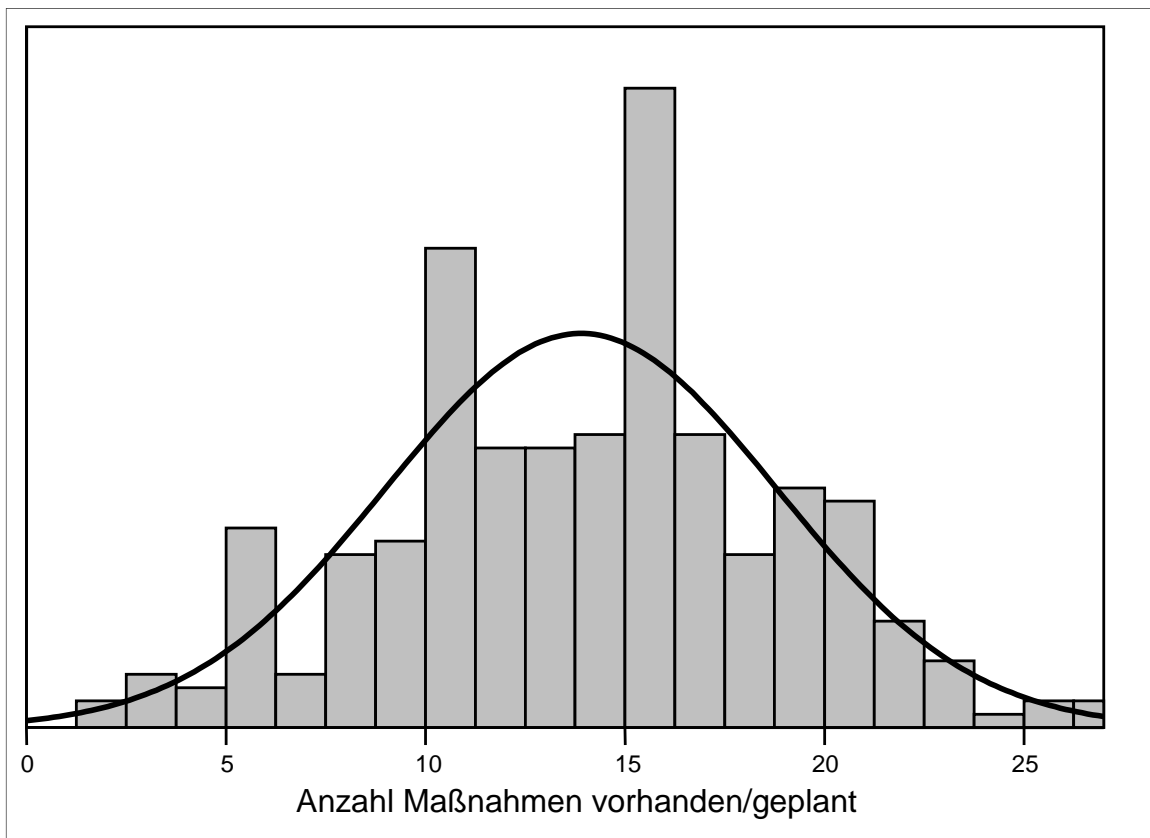


Abb. 8.24: Graphische Darstellung der Verteilung des Gesamtwertes Maßnahmen (N=291)

Entsprechend der Ergebnisse aus der Überprüfung des Skalenniveaus und der Normalverteilung werden für die Zusammenhangsanalysen folgende statistische Verfahren angewandt:

(1) *Zusammenhänge zwischen der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer aus Sicht des Personalverantwortlichen und den Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement*

Aus Gründen der Übersichtlichkeit soll hier der Fokus auf die Zusammenhänge zwischen den sechs extrahierten Faktoren der Leistungsfähigkeit und den fünf übergeordneten Handlungsfeldern zum demographieorientierten Personalmanagement gelegt werden. Die Ergebnisse der Zusammenhänge zwischen den 21 Einzelmerkmalen der Leistungsfähigkeit und den 27 Einzelmaßnahmen können Tabelle B.10 im Anhang entnommen werden.

Zur Berechnung der Zusammenhänge wurde der Korrelationskoeffizient r_s von CHARLES SPEARMAN (vgl. Benninghaus 2005, S. 264ff.) berechnet, welcher die Beziehung zwischen Rangreihen zu beschreiben versucht. Die Berechnung von

solchen Korrelationen setzt voraus, dass die Originaldaten in eine Rangreihe gebracht werden (vgl. Brosius 2004, S. 258ff.). Dazu wurde auf Seite der Leistungsfähigkeit zunächst der Mittelwert je Faktor berechnet, welcher sich aus den durchschnittlichen Mittelwerten der zugehörigen Einzelmerkmale ergibt. Anschließend wurde der Skalenwert 5 (=eher bei älteren Arbeitnehmern vorhanden) mit dem höchsten Rangplatz versehen. Dem Skalenwert 1 (=eher bei jüngeren Arbeitnehmern vorhanden) dagegen wurde der niedrigste Rangplatz zugeordnet. Analog dazu wurde der Gesamtmittelwert für alle 21 Merkmale der Leistungsfähigkeit gebildet. Auf Seite der Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement wurden je Handlungsfeld und insgesamt die bereits vorhandenen oder geplanten Maßnahmen aufsummiert. Der niedrigste bzw. höchste Rangplatz ergibt sich damit aus der Anzahl an vorhandenen/geplanten Maßnahmen. So reichen beispielsweise die Rangwerte des Handlungsfeldes Gesundheitsförderung entsprechend der Anzahl an Maßnahmen von 0 bis 8. Da insgesamt 27 Maßnahmen analysiert wurden, reicht die Rangreihe für den Gesamtwert Maßnahmen von 0 bis 27.

(2) Zusammenhänge zwischen den allgemeinen Merkmalen des Unternehmens und Personalverantwortlichen und den Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement

Auch hier werden vorwiegend die Zusammenhänge der allgemeinen Merkmale des Unternehmens und Personalverantwortlichen mit den Handlungsfeldern bzw. dem Gesamtwert Maßnahmen dargestellt. Die Vorgehensweise entspricht derer der Zusammenhangsanalysen zwischen den allgemeinen Merkmalen des Unternehmens und Personalverantwortlichen und der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer aus Sicht des Personalverantwortlichen, da es sich sowohl bei den Maßnahmen als auch bei den Leistungsmerkmalen um Variablen mit Intervallskalenniveau handelt. Entsprechende Verfahren sind daher dem nächsten Abschnitt zu entnehmen. Die Zusammenhänge der allgemeinen Merkmale mit den Einzelmaßnahmen sind in Tabelle B.11 im Anhang zu finden. Hierzu wurde der Spearman-Korrelationskoeffizient r_s berechnet, da es sich bei den Einzelmaßnahmen um dichotomisierte Variablen (vorhanden/geplant vs. weder vorhanden noch geplant) handelt.

(3) *Zusammenhänge zwischen den allgemeinen Merkmalen des Unternehmens und Personalverantwortlichen und der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer aus Sicht des Personalverantwortlichen*

Zur Berechnung des Zusammenhangs der allgemeinen Merkmale des Unternehmens „Branche“ und „Region“ mit den Faktoren der Leistungsfähigkeit wurde der Korrelationskoeffizient Eta ermittelt, welcher sich eignet, wenn die abhängige Variable Intervall- und die unabhängige Variable Ordinal- oder Nominalskalenniveau hat. Das Quadrat von Eta ist der Anteil der Gesamtvarianz, der durch die unabhängige Variable erklärt ist. Auch die Stärke des Zusammenhangs des ordinalskalierten allgemeinen Merkmals des Unternehmens „Anteil älterer Mitarbeiter“ (40-50 Jahre, 50-60 Jahre und über 60 Jahre) mit den Leistungsfähigkeits-Faktoren wurde anhand von Eta ermittelt. Aufgrund der Dichotomisierung der Variablen „Unternehmensgröße“, „Durchschnittsalter der Mitarbeiter“ und „Alter des Personalverantwortlichen“ wurde der Zusammenhang dieser drei allgemeinen Merkmale des Unternehmens bzw. Personalverantwortlichen mit den Faktoren der Leistungsfähigkeit mit Hilfe des Spearman-Korrelationskoeffizienten r_s überprüft. Auch hier erfolgt die Darstellung der Ergebnisse entlang der extrahierten Leistungsfähigkeits-Faktoren. In Tabelle B.12 im Anhang können die Zusammenhänge der Einzelmerkmale nachgelesen werden.

Die *Stärke des Zusammenhangs* der Variablen, d.h. der berechnete Korrelationskoeffizient, kann zwischen -1 und +1 (bei nominalskalierten Variablen zwischen 0 und 1) liegen. Ein Betrag nahe 1 bedeutet einen starken, ein Betrag nahe 0 dagegen einen schwachen Zusammenhang. Die im Folgenden errechneten Koeffizienten werden hinsichtlich ihrer Höhe in Anlehnung an die von BÜHL und ZÖFEL (2005, S. 322) vorgeschlagenen Orientierungshilfen zur Interpretation von Korrelationskoeffizienten bewertet. Sie bezeichnen Korrelationen als sehr gering, die kleiner .20 sind. Geringe Korrelationen liegen bei Werten von .20 bis .50, mittlere Korrelationen bei Werten von über .50 bis .70 vor. Oberhalb des Wertes .70 werden die Korrelationen als hoch, oberhalb .90 als sehr hoch gewertet. Die Bewertung der Signifikanz orientiert sich dabei an den in Tabelle 8.6 aufgeführten Irrtumswahrscheinlichkeiten (vgl. Bortz 2005, S. 112ff.).

Tab. 8.6: Irrtumswahrscheinlichkeit und Signifikanz (vgl. Bortz 2005, S. 112ff.)

Irrtumswahrscheinlichkeit	Bewertung der Signifikanz
$p > 0,05$	Keine Signifikanz
$0,05 \geq p > 0,01$	Schwache Signifikanz
$0,01 \geq p < 0,001$	Signifikanz
$p \leq 0,001$	Hohe Signifikanz

8.4.1 Zusammenhang zwischen der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer aus Sicht des Personalverantwortlichen und den Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement im Unternehmen

In diesem Abschnitt wird die Frage beantwortet, ob sich ein Zusammenhang zwischen der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer aus Sicht des Personalverantwortlichen (UV) und den Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement (AV) nachweisen lässt.

In Tabelle 8.7 sind die Korrelationswerte zwischen den Faktoren der Leistungsfähigkeit und den Handlungsfeldern im Personalmanagement aufgelistet.

Die Bedeutung der Abkürzungen kann dem Anhang B.14 entnommen werden. Ebenfalls sind dem Anhang, Tabelle B.10, die Ergebnisse der Korrelationsanalysen zwischen den Einzelmerkmalen der Leistungsfähigkeit und den Einzelmaßnahmen im Personalmanagement zu entnehmen.

Tab. 8.7: Korrelationen zwischen den Faktoren der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer aus Sicht der Personalverantwortlichen und den Handlungsfeldern zum demographieorientierten Personalmanagement

	Handlungsfelder					Maßnahmen Gesamt
	HF1	HF2	HF3	HF4	HF5	
Faktoren der Leistungsfähigkeit						
F1 Erfahrung & Zuverlässigkeit	.06	.03	-.02	.11*	.10	.09
F2 Produktivität & Offenheit für Neues	-.01	.02	.05	-.05	-.10*	-.01
F3 Soziale Kompetenz	-.02	-.03	-.04	-.06	-.07	-.06

Fortsetzung Tab. 8.7: Korrelationen zwischen den Faktoren der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer aus Sicht der Personalverantwortlichen und den Handlungsfeldern zum demographieorientierten Personalmanagement

	Handlungsfelder					Maßnahmen Gesamt
	HF1	HF2	HF3	HF4	HF5	
Faktoren der Leistungsfähigkeit						
F4 Gesundheit	-.07	-.08	-.06	-.02	.02	-.06
F5 Motivation	.01	-.05	.04	-.01	-.05	-.02
F6 Geistige Kompetenz	-.01	-.12*	.04	.04	.01	-.01
LF Gesamt	.01	-.04	-.02	.04	-.02	.01

* die Korrelation ist auf dem Niveau von 0.05 (einseitig) signifikant

Die Ergebnisse zeigen, dass lediglich drei signifikante Zusammenhänge⁶¹ zwischen den Leistungsfähigkeits (LF)-Faktoren und den Handlungsfeldern (HF) zum demographieorientierten Personalmanagement existieren: Zwischen dem LF-Faktor *Geistige Kompetenz* und dem HF *Arbeitsgestaltung*, zwischen dem LF-Faktor *Erfahrung & Zuverlässigkeit* und dem HF *Unternehmenskultur & Führung* sowie zwischen dem LF-Faktor *Produktivität & Offenheit für Neues* und dem HF *Personalbeschaffung*. Mit Werten von $-.12$ bis $.11$ ($p < .05$) sind diese Zusammenhänge jedoch als gering zu bewerten.

Die Analyse der Zusammenhänge zwischen den 21 Einzelmerkmalen der Leistungsfähigkeit und den 27 Einzelmaßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement ergibt 31 signifikante von 567 möglichen Zusammenhängen. Auch diese Korrelationen sind mit Werten von $.12$ bis $.20$ durchweg als eher gering anzusehen. Es kann demnach mit hoher Wahrscheinlichkeit davon ausgegangen werden, dass die Beurteilung der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer aus Sicht der Personalverantwortlichen zu keinen spezifischen oder lediglich geringfügigen Unterschieden in der Planung bzw. Umsetzung von Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement führt.

⁶¹ Die Prüfung auf statistische Signifikanz erfolgte bei den gerichteten Hypothesen einseitig, sonst zweiseitig. Signifikanzen: r_s : $p > 0,05$: nicht signifikant; r_s^* : $p \leq 0,05$: signifikant; r_s^{**} : $p \leq 0,01$: hoch signifikant.

8.4.2 Zusammenhang zwischen allgemeinen Merkmalen des Unternehmens und des Personalverantwortlichen und den Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement im Unternehmen

Neben der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer aus Sicht der Personalverantwortlichen stellte sich die Frage, ob allgemeine Merkmale des Unternehmens und Personalverantwortlichen, wie Branche und Größe des Unternehmens oder Alter des Personalverantwortlichen, einen signifikanten Zusammenhang zu den Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement im Unternehmen aufweisen. Tabelle 8.8 fasst die Ergebnisse der Korrelationsanalysen auf Ebene der Handlungsfelder und Gesamtmaßnahmen zusammen. Die vollständigen Ergebnisse der Korrelationsanalysen mit den Einzelmaßnahmen sind Tabelle B.11 im Anhang zu entnehmen.

Tab. 8.8: Korrelationen zwischen allgemeinen Merkmalen des Unternehmens und Personalverantwortlichen und den Handlungsfeldern zum demographieorientierten Personalmanagement

	Handlungsfelder					Maßnahmen Gesamt
	HF1	HF2	HF3	HF4	HF5	
Allgemeine Merkmale des Unternehmens und Personalverantwortlichen						
Branche	.24**	.25**	.21*	.16*	.22*	.28**
Region	.10	.14	.08	.13	.12	.12
Unternehmensgröße (Mittelstand vs. Großunternehmen)	.25**	.24**	.16**	.14**	.09	.28**
Durchschnittsalter der Mitarbeiter (≤ 40 vs. > 40 Jahre)	.15**	-.05	.05	.16**	.00	.11*
Anteil älterer Mitarbeiter						
40-50 Jahre	.01	-.09	.12*	.11*	-.06	.02
50-60 Jahre	.04	.06	.15**	.11*	-.00	.10
> 60 Jahre	.12*	.14*	.13*	.11*	.07	.17**
Alter des Personalverantwortlichen (≤ 45 vs. > 45 Jahre)	-.02	-.08	.05	.11*	.04	.01

** die Korrelation ist auf dem Niveau von 0.01 (einseitig) signifikant

* die Korrelation ist auf dem Niveau von 0.05 (einseitig) signifikant

Branche: Zwischen der Branche des Unternehmens und der Anzahl an Maßnahmen besteht ein signifikanter Zusammenhang. Die Korrelationen variieren hier in einem Wertebereich von .16 bis .25 auf Ebene der Handlungsfelder. Für den *Gesamtwert Maßnahmen* ergibt sich ein Wert von .28 ($p < .01$). Es kann daher davon ausgegangen werden, dass je nach Branche des Unternehmens unterschiedlich viele Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement zu finden bzw. geplant sind.

Wie der Vergleich der Mittelwerte in Tabelle 8.9 zeigt⁶², ist in Unternehmen aus dem produzierenden Gewerbe und der Dienstleistung stets eine höhere Anzahl an Maßnahmen zu finden als in Unternehmen aus den Bereichen Handel/Konsumgüter und Baugewerbe/Bergbau.

Tab. 8.9: Anzahl an vorhandenen bzw. geplanten Maßnahmen je Handlungsfeld und Gesamt: Mittelwerte getrennt nach Branche

	Handlungsfelder					Maßnahmen Gesamt
	HF1	HF2	HF3	HF4	HF5	
<i>Mittelwert (absolut)</i>						
Produktion (n=134)	4.62	4.76	2.23	1.46	1.53	14.60
Dienstleistung (n=90)	4.89	4.53	2.04	1.37	1.23	14.07
Handel/Konsumgüter (n=33)	3.70	3.91	1.91	1.33	1.30	12.15
Baugewerbe/Bergbau (n=25)	3.92	3.52	1.64	0.92	0.72	10.72
<i>Mittelwert (prozentual)</i>						
Produktion (n=134)	57.74	68.02	55.78	36.38	38.25	54.06
Dienstleistung (n=90)	61.11	64.76	51.11	34.17	30.83	52.10
Handel/Konsumgüter (n=33)	46.21	55.84	47.73	33.33	32.58	45.01
Baugewerbe/Bergbau (n=25)	49.00	50.29	41.00	23.00	18.00	39.70

Regionale Lage: Zwischen der regionalen Lage des Unternehmens und der Anzahl an Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement konnte auf Ebene der Handlungsfelder und Gesamtwert Maßnahmen kein signifikanter Zusammenhang gefunden werden ($r = .08$ bis $.14$). Auf Ebene der Einzelmaßnahmen ergaben sich geringe signifikante Korrelationen zu

⁶² Aufgrund der geringen Fallzahl wurden „Öffentlicher Dienst“ und „Sonstige“ bei der Interpretation der Ergebnisse des Mittelwertvergleichs nicht berücksichtigt

Regelmäßige Untersuchungen durch den Betriebsarzt ($r=.14$, $p<.01$) und *Stressinterventionen* ($r=-.18$, $p<.01$, vgl. Tabelle B.11 im Anhang).

Unternehmensgröße: Die Ergebnisse der Korrelationsanalysen zeigen, dass ein signifikanter positiver Zusammenhang zwischen der Größe des Unternehmens und der Anzahl an Maßnahmen besteht. Die Werte der Korrelationskoeffizienten liegen auf Ebene der Handlungsfelder im Bereich von .09 bis .25. Der *Gesamtwert Maßnahmen* korreliert mit der Unternehmensgröße zu .28 ($p<.01$). Wie auch die folgende Tabelle verdeutlicht, sind in Großunternehmen deutlich mehr Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement zu finden bzw. geplant als in mittelständischen Unternehmen (vgl. Tabelle 8.10). Mit einem Mittelwert von 15.91 können die befragten Großunternehmen knapp 3 Maßnahmen mehr aufweisen als die mittelständischen Unternehmen dieser Umfrage ($M=12.95$). Prozentual werden in Großunternehmen knapp 60% aller möglichen Maßnahmen zur Sicherung und Förderung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer eingesetzt bzw. sind geplant ($M=59.36\%$). In mittelständischen Unternehmen sind es 11% weniger ($M=48.20\%$).

Tab. 8.10: Anzahl an vorhandenen oder geplanten Maßnahmen je Handlungsfeld und Gesamt: Mittelwerte getrennt nach Größe des Unternehmens

	Handlungsfelder					Maßnahmen Gesamt
	HF1	HF2	HF3	HF4	HF5	
<i>Mittelwert (absolut)</i>						
Mittelstand (n=205)	4.22	4.20	1.98	1.25	1.29	12.95
Großunternehmen (n=86)	5.31	5.17	2.33	1.64	1.46	15.91
<i>Mittelwert (prozentual)</i>						
Mittelstand (n=205)	53.29	60.35	49.88	31.22	32.07	48.20
Großunternehmen (n=86)	67.01	74.09	58.72	41.28	36.34	59.26

Durchschnittsalter der Mitarbeiter: Zwischen dem Durchschnittsalter der Mitarbeiter (≤ 40 vs. > 40 Jahre) und den Handlungsfeldern HF1: *Gesundheitsförderung* ($r=.15$, $p<.01$) und HF4: *Unternehmenskultur & Führung* ($r=.16$, $p<.01$) besteht ein schwacher Zusammenhang. Mit einem Wert von .11 ($p<.05$) konnte auch zum *Gesamtwert Maßnahmen* eine leicht signifikante Beziehung festgestellt

werden. Der Mittelwertvergleich lässt erkennen, dass die Anzahl an Maßnahmen zur Gesundheitsförderung und Unternehmenskultur & Führung geringfügig höher ausfällt, wenn die Mitarbeiter des Unternehmens im Durchschnitt älter als 40 Jahre sind als wenn die Mitarbeiter durchschnittlich 40 Jahre und jünger sind (vgl. Tabelle 8.11). Auch die Anzahl an Maßnahmen insgesamt ist bei Großunternehmen höher als bei mittelständischen Unternehmen.

Tab. 8.11: Anzahl an vorhandenen oder geplanten Maßnahmen je Handlungsfeld und Gesamt: Mittelwerte getrennt nach Durchschnittsalter der Mitarbeiter

	Handlungsfelder					Maßnahmen Gesamt
	HF1	HF2	HF3	HF4	HF5	
<i>Mittelwert (absolut)</i>						
≤ 40 Jahre (n=126)	4.20	4.60	2.04	1.11	1.34	13.30
> 40 Jahre (n=165)	4.79	4.38	2.11	1.56	1.33	14.18
<i>Mittelwert (prozentual)</i>						
≤ 40 Jahre (n=126)	52.88	66.10	51.59	28.17	33.73	49.62
> 40 Jahre (n=165)	60.76	63.12	53.18	38.79	33.03	52.88

Anteil älterer Mitarbeiter im Unternehmen: Zwischen dem Anteil älterer Mitarbeiter: 40-50 Jahre bzw. 50-60 Jahre und den beiden Handlungsfeldern HF3: Personalentwicklung ($r=.12$, $p<.05$ bzw. $r=.11$, $p<.05$) und HF4: Unternehmenskultur & Führung ($r=.15$, $p<.01$ bzw. $r=.11$, $p<.05$) sind signifikante Korrelationen erkennbar. Die meisten positiven Korrelationen, wenn auch auf sehr niedrigem Niveau, bestehen jedoch zwischen dem Anteil älterer Mitarbeiter: > 60 Jahre und den Handlungsfeldern zum demographieorientierten Personalmanagement. Die Werte variieren dabei zwischen .11 (HF4: Unternehmenskultur & Führung) bis .17 (Gesamtwert Maßnahmen). Nur zum HF5: Personalbeschaffung konnte kein signifikanter Korrelationskoeffizient ermittelt werden. Es kann demnach davon ausgegangen werden: Je höher der Anteil an Mitarbeitern über 60 Jahren ist, desto mehr Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement lassen sich im Unternehmen aufweisen bzw. sind bereits für die Zukunft vorgesehen. In diese Richtung lassen sich auch die Ergebnisse der Mittelwertvergleiche interpretieren (vgl. Tabelle

8.12). Während Unternehmen ohne Mitarbeiter über 60 Jahre im Durchschnitt 12.07 Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement anwenden bzw. planen, so sind es Unternehmen, deren Mitarbeiter zu 5% älter als 60 Jahre sind, im Mittel 15.38 Maßnahmen. Prozentual bedeutet dies: In Unternehmen ohne Mitarbeiter über 60 Jahre werden derzeit durchschnittlich 45% aller möglichen Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement realisiert bzw. geplant. In Unternehmen mit mehr als 5% an Mitarbeitern über 60 Jahre sind dagegen bereits 60% dieser Maßnahmen zu finden bzw. in Planung.

Tab. 8.12: Anzahl an vorhandenen oder geplanten Maßnahmen je Handlungsfeld und Gesamt: Mittelwerte getrennt nach Anteil älterer Mitarbeiter: > 60 Jahre

	Handlungsfelder					Maßnahmen Gesamt
	HF1	HF2	HF3	HF4	HF5	
<i>Mittelwert (absolut)</i>						
0% (n=45)	3.86	3.93	1.91	1.05	1.32	12.07
1-5% (n=212)	4.65	4.53	2.08	1.41	1.28	13.95
> 5% (n=34)	4.82	4.91	2.38	1.56	1.71	15.38
<i>Mittelwert (prozentual)</i>						
0% (n=45)	49.17	57.14	47.78	27.78	32.78	45.43
1-5% (n=212)	58.61	65.03	52.36	34.79	31.96	51.87
> 5% (n=34)	60.29	70.17	59.56	38.97	42.65	56.97

Alter des Personalverantwortlichen: Die Berechnung der Korrelationskoeffizienten ergibt lediglich einen leicht signifikanten Wert zwischen den beiden Variablen *Alter des Personalverantwortlichen* und HF4: *Unternehmenskultur & Führung* ($r=.11$, $p<.05$). Dies deutet darauf hin, dass zwischen dem Alter des Personalverantwortlichen und der Anzahl an Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement tendenziell kein Zusammenhang existiert.

8.4.3 Zusammenhang zwischen allgemeinen Merkmalen des Unternehmens und des Personalverantwortlichen und der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer aus Sicht des Personalverantwortlichen

Die allgemeinen Merkmale des Unternehmens und Personalverantwortlichen weisen teilweise signifikante Korrelationen zum Personalmanagement in Unternehmen auf. Zu überprüfen ist nun, ob auch Zusammenhänge zu der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer aus Sicht der Personalverantwortlichen bestehen. In Tabelle B.12 im Anhang sind die erhaltenen Korrelationswerte auf Ebene der Einzelmerkmale aufgelistet. Tabelle 8.13 bildet die ermittelten Korrelationswerte zwischen den allgemeinen Merkmalen und den Faktoren der Leistungsfähigkeit ab.

Tab. 8.13: Korrelationen zwischen allgemeinen Merkmalen des Unternehmens und Personalverantwortlichen und den Faktoren der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer aus Sicht der Personalverantwortlichen

	LF-Faktoren						Leistungs- fähigkeit Gesamt
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	
Allgemeine Merkmale des Unternehmens und Personalverantwortlichen							
Branche	.18	.12	.16	.23*	.15	.19	.17
Region	.15	.08	.13	.09	.08	.20**	.14
Unternehmensgröße (Mittelstand vs. Großunternehmen)	.02	-.04	-.03	-.12*	-.14**	.04	-.09
Durchschnittsalter der Mitarbeiter (≤ 40 vs. > 40 Jahre)	.03	-.05	-.01	-.07	.04	-.04	.00
Anteil älterer Mitarbeiter							
40-50 Jahre	-.12*	-.02	.02	.02	-.15**	-.02	-.08
50-60 Jahre	-.12*	.01	.00	-.09	.02	.00	-.07
> 60 Jahre	-.05	.02	.01	-.07	-.02	.01	-.01
Alter des Personalverantwortlichen (≤ 45 vs. > 45 Jahre)	.17**	.11*	.30**	.13*	.20**	.16**	.32**

** die Korrelation ist auf dem Niveau von 0.01 (einseitig) signifikant

* die Korrelation ist auf dem Niveau von 0.05 (einseitig) signifikant

Branche: Hinsichtlich der unterschiedlichen Branchen lässt sich auf Ebene der Leistungsfähigkeits-Faktoren lediglich ein schwach signifikanter Zusammenhang zum Faktor F4: *Gesundheit* finden ($r=.23$, $p<.05$).

Regionale Lage: Hier liegt ein schwacher Zusammenhang zum LF-Faktor F6: *Geistige Kompetenz* vor ($r=.20$, $p<.01$). Der Vergleich der Mittelwerte deutet darauf hin, dass Unternehmen im Westen geistige Fähigkeiten eher älteren Mitarbeitern zuschreiben im Vergleich zu Unternehmen aus anderen Regionen, insb. aus dem Osten ($M=3.28$ vs. $M=3.02$).

Größe des Unternehmens: Die Größe des Unternehmens korreliert signifikant negativ mit den Leistungsfähigkeits-Faktoren F4: *Gesundheit* und F5: *Motivation*. Mit Werten von $-.12$ bzw. $-.14$ ($p<.05$) ist davon auszugehen, dass die Größe des Unternehmens nur geringfügig zu Unterschieden in der Beurteilung der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer durch den Personalverantwortlichen beiträgt. Die Analyse der Mittelwerte zeigt, dass Personalverantwortliche aus Großunternehmen gesundheitliche und motivationale Merkmale der Leistungsfähigkeit tendenziell eher älteren Arbeitnehmern zuschreiben als Personalverantwortliche aus mittelständischen Unternehmen ($M=2.49/2.69$ vs. $M=2.63/2.91$). Diese Unterschiede lassen sich allerdings hinsichtlich der Leistungsfähigkeit insgesamt nicht bestätigen: Mit einem Mittelwert von 3.07 bzw. 3.00 bewerten sowohl Personalverantwortliche aus mittelständischen als auch aus Großunternehmen die Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer insgesamt gleich hoch wie die Leistungsfähigkeit jüngerer Arbeitnehmer (vgl. Tabelle 8.14).

Tab. 8.14: Beurteilung der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer: Mittelwerte getrennt nach Mittelstand und Großunternehmen

	Faktoren						Leistungs- fähigkeit Gesamt
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	
Mittelstand (n=205)	4.54	2.50	2.77	2.63	2.91	3.15	3.07
Großunternehmen (n=86)	4.53	2.44	2.72	2.49	2.69	3.15	3.00

Durchschnittsalter der Mitarbeiter: Es konnten keine Unterschiede zwischen dem Durchschnittsalter der Mitarbeiter und den Faktoren der Leistungsfähigkeit gefunden werden, so dass mit hoher Wahrscheinlichkeit das durchschnittliche

Alter der Mitarbeiter keinen Einfluss auf die Einschätzung der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer durch den Personalverantwortlichen hat.

Anteil älterer Mitarbeiter im Unternehmen: Auch zwischen dem *Anteil älterer Mitarbeiter* im Unternehmen und den Leistungsfähigkeits-Faktoren zeigten sich kaum signifikante Korrelationen. Lediglich zwischen dem *Anteil älterer Mitarbeiter: 40-50 Jahre* und den LF-Faktor F1: *Erfahrung & Zuverlässigkeit* ($r=-.12$, $p<.05$) und dem LF-Faktor F5: *Motivation* ($r=-.15$, $p<.01$) sowie zwischen dem *Anteil älterer Mitarbeiter: 50-60 Jahre* und dem LF-Faktor F1: *Erfahrung & Zuverlässigkeit* ($r=-.12$, $p<.05$) bestehen negative Zusammenhänge auf einem schwachen Niveau.

Alter des Personalverantwortlichen: Zwischen dem Alter des Personalverantwortlichen und den Faktoren der Leistungsfähigkeit ist eine deutliche Beziehung zu erkennen. Die Werte der Korrelationskoeffizienten variieren in einem Bereich von .13 bis .32. Mit .32 ($p<.01$) weist den höchsten Zusammenhang der *Gesamtwert Leistungsfähigkeit* auf. Innerhalb der einzelnen Faktoren korreliert der Faktor F3: *Soziale Kompetenz* mit .30 ($p<.01$) am stärksten mit dem Alter des Personalverantwortlichen. Die Einschätzung der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer steht somit in einem Zusammenhang mit dem Alter des Personalverantwortlichen: Personalverantwortliche über 45 Jahre sehen die untersuchten Merkmale der Leistungsfähigkeit tendenziell eher bei älteren vorhanden als Personalverantwortliche im Alter von 45 Jahren und jünger (vgl. Tabelle 8.15).

Tab. 8.15: Beurteilung der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer: Mittelwerte getrennt nach Alter des Personalverantwortlichen

	Faktoren						Leistungs- fähigkeit Gesamt
	F1	F2	F3	F4	F5	F6	
≤ 45 Jahre (n=161)	4.47	2.43	2.63	2.53	2.74	3.08	2.97
> 45 Jahre (n=130)	4.63	2.54	2.92	2.67	2.97	3.24	3.14

Zusammenfassung der Ergebnisse der Korrelationsanalysen und Abgleich mit den formulierten Hypothesen

- **Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer aus Sicht der Personalverantwortlichen und Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement:** Die Einschätzung der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer durch den Personalverantwortlichen beeinflusst nur geringfügig die Anzahl an Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement in groß- und mittelständischen Unternehmen. Auf Ebene der Leistungsfähigkeits-Faktoren und Handlungsfelder können lediglich drei signifikante Beziehungen identifiziert werden. Auf Ebene der 21 Einzelmerkmale und 27 Einzelmaßnahmen treten von den 567 gerechneten Korrelationsanalysen bei nur 31 signifikante Effekte auf. Damit kann Hypothese 1a nicht durchgängig bestätigt werden.
- **Allgemeine Merkmale des Unternehmens und Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement im Unternehmen:** Die allgemeinen Merkmale *Branche* und *Größe des Unternehmens* korrelieren signifikant positiv mit den Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement (Fragestellung 1b.1 und 1b.3). Der Wertebereich reicht von .16 bis .28 (Branche) bzw. von .14 bis .28 (Größe). Damit kann die Stärke des Zusammenhangs als gering bis mittelmäßig bezeichnet werden. Der *Altersdurchschnitt der Mitarbeiter* weist eine leicht signifikante Beziehung zu den Maßnahmen im Bereich der Gesundheitsförderung ($r=.15$, $p<.01$) und Unternehmenskultur & Führung ($r=.16$, $p<.01$) auf sowie zum Gesamtwert Maßnahmen ($r=.11$, $p<.05$; Fragestellung 1b.4). Auch für das allgemeine Merkmal *Anteil älterer Mitarbeiter* zeigen sich mit Werten von .11 bis .17 vereinzelte schwache Zusammenhänge zu den Maßnahmen im Personalmanagement. Die höchste Korrelation liegt zwischen den Variablen Anteil älterer Mitarbeiter: < 60 Jahre und Gesamtwert Maßnahmen vor (Fragestellung 1b.5). Für die allgemeinen Merkmale *regionale Lage* und *Alter des Personalverantwortlichen* liegt keine bzw. eine signifikante Korrelation mit den Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement vor (Fragestellung 1b.2 und 1b.6).

- **Allgemeine Merkmale des Personalverantwortlichen und Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement im Unternehmen:** Die allgemeinen Merkmalen *Branche*, *regionale Lage* und *Größe des Unternehmens* weisen nur vereinzelt schwache Zusammenhänge mit der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer aus Sicht der Personalverantwortlichen auf (Fragestellung 1c.1 bis 1c.3). Auch die allgemeinen Merkmale *Altersdurchschnitt der Mitarbeiter* und *Anteil älterer Mitarbeiter* zeigen keine bzw. nur wenige signifikante Korrelationen zu den Leistungsfähigkeitsfaktoren. Hypothese 1c.4 und 1c.5 werden mit diesen Befunden zurückgewiesen. Zwischen dem *Alter des Personalverantwortlichen* und der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer besteht eine signifikante Beziehung. Die Korrelationen liegen in einem Bereich von .13 bis .32. Damit gilt Hypothese 1c.6 als bestätigt.

Die folgende Abbildung 8.25 zeigt noch einmal alle gefundenen Zusammenhänge auf.

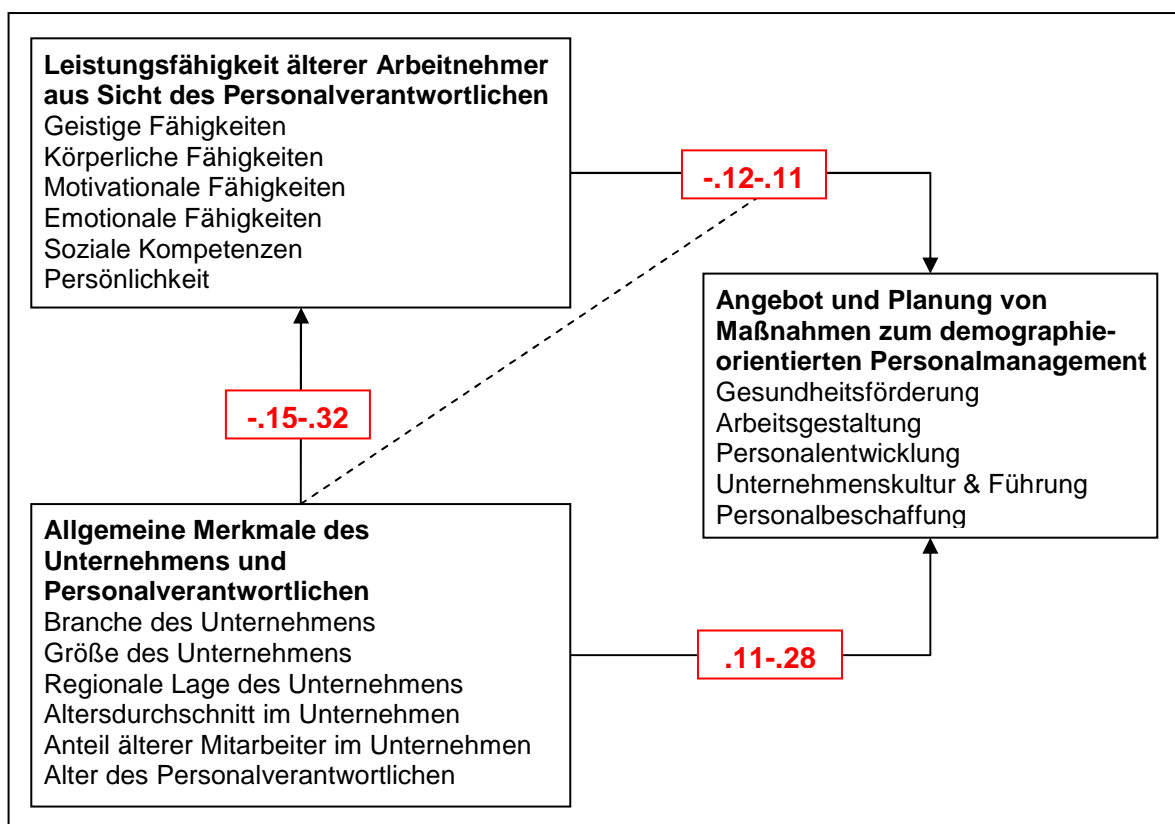


Abb. 8.25: Ergebnisse der Zusammenhangsanalysen (Korrelationen) zwischen den Modellvariablen

8.4.4 Die Rolle der Leistungsfähigkeitseinschätzung älterer Arbeitnehmer durch den Personalverantwortlichen bei der Vorhersage der Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement

In diesem Abschnitt wird die Rolle der Leistungsfähigkeitseinschätzung älterer Arbeitnehmer durch den Personalverantwortlichen und die Stärke ihres Einflusses auf die Anzahl an Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement näher betrachtet. Im vorangegangenen Kapitel wurden korrelationsanalytisch nur teilweise und niedrige Zusammenhänge zwischen den Leistungsfähigkeitsmerkmalen und den Maßnahmen gefunden. Mit einer multiplen linearen Regressionsanalyse (Einschlussmethode⁶³) wird in diesem Kapitel dennoch untersucht, wie gut die sechs Leistungsfähigkeits-Faktoren eine Vorhersage leisten können und welche Merkmale dabei den stärksten Einfluss besitzen.

Die Berechnung der multiplen linearen Regression setzt bestimmte Bedingungen voraus. Werden diese nicht erfüllt, kann es zu verzerrten Ergebnissen kommen. Die notwendigen Voraussetzungen und die entsprechende Überprüfung der vorliegenden Untersuchung werden nachfolgend beschrieben (vgl. Bortz, 1999; Bortz & Döring, 1995; Backhaus 2000, S. 33ff.):

(1) Skalenniveau der Variablen

Bei den Prädiktoren und dem Kriterium handelt es sich um intervallskalierte Variablen. Diese Grundvoraussetzung ist sowohl bei den Leistungsfähigkeitsmerkmalen bzw- faktoren als auch bei den Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement gegeben.

(2) Multivariate Normalverteilung der Variablen

Die inferenzstatistische Absicherung der multiplen Korrelation setzt voraus, dass alle beteiligten Variablen multivariat normalverteilt sind. Ob diese Vorgabe in der vorliegenden Untersuchung zutrifft, wurde bereits im Rahmen der Korrelationsanalysen überprüft (vgl. Kapitel 8.3.4) überprüft. Obwohl die Variablen der Untersuchung nicht durchgehend normalverteilt sind, können sie dennoch in die Berechnung aufgenommen werden, da die Regressionsanalyse relativ robust auf Abweichungen von der Normalverteilung reagiert.

⁶³ Bei dieser Vorgehensweise gehen alle Prädiktorvariablen zusammen in die Regression ein. Dabei wird jeder Prädiktor dahingehend bewertet, welchen Anteil er im Vergleich zu den anderen zur Vorhersage der Kriteriumsvariablen beiträgt (vgl. Bühn/Zöfel 2005, S. 344).

(3) Linearität des Zusammenhangs zwischen Prädiktoren und Kriterium

Eine weitere notwendige Voraussetzung bei der multiplen Regression ist ein linearer Zusammenhang der Variablen. Im Falle eines nicht-linearen Zusammenhangs wird die Beziehung unterschätzt. Die Überprüfung, ob zwischen den Variablen dieser Untersuchung *lineare Beziehungen* vorliegen, erfolgte einerseits graphisch. Hierfür wurden Streudiagramme inklusive Regressionsgeraden erstellt, in denen die Beziehung zwischen den standardisierten Vorhersagewerten und den standardisierten Residuen (Abweichungen der Kriteriumswerte von der Regressionsgeraden) dargestellt werden⁶⁴. Im Falle eines linearen Zusammenhangs zeigt sich eine unsystematische Schwankung um den durch eine Gerade dargestellten Erwartungswert Null. Zusätzlich wurde mittels hierarchischer Regressionsanalysen überprüft, ob die Aufnahme des quadrierten Prädiktors⁶⁵ zu einem signifikanten Varianzanstieg führt und damit von einer nicht-linearen Beziehung ausgegangen werden kann (vgl. Aiken/West 1991, S. 65). Sowohl die Ergebnisse der graphischen als auch der formalen Testung sprechen für eine lineare Beziehung der Prädiktoren Merkmale der Leistungsfähigkeit und allgemeine Merkmale des Unternehmens und Personalverantwortlichen zu dem Kriterium Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement.

(4) Unabhängigkeit der Prädiktoren untereinander

Das Ergebnis der Regressionsanalyse hängt nicht nur von der Korrelation zwischen Prädiktor und Kriterium ab, sondern wird auch durch die wechselseitige lineare Abhängigkeit, d.h. Interkorrelation der Prädiktorvariablen bestimmt. Für eine sichere Interpretation der Regressionskoeffizienten ist es demnach erforderlich, dass keine *Multikollinearität* der Prädiktoren vorliegt (vgl. Bortz 2005, S. 452ff.). Bei der Berechnung der Regressionsanalysen in SPSS wurde daher eine Kollinearitätsdiagnose erstellt (vgl. Brosius 2004, S. 586; Jansen/Laatz 2003), die die Stärke der Multikorreliarität zu beurteilen hilft. Als Kriterium für das Bestehen einer Multikollinearität dienen dabei Toleranzwerte und Konditionindizes. Liegen die ermittelten Toleranzwerte deutlich über Null, liegt keine Multikollinearität vor. Nach JANSEN und LAATZ (2003) weisen bei den Konditionindizes Werte zwischen

⁶⁴ für eine detailliertere Beschreibung siehe Brosius 2004, S. 560f.

⁶⁵ Für die Berechnung des quadrierten Prädiktors muss dieser vorab z-standardisiert werden, um eine hohe Multikollinearität zu vermeiden

10 und 30 auf eine moderate und über 30 auf eine starke Abhängigkeit der Prädiktoren hin. Die Toleranzwerte der Leistungsfähigkeits-Faktoren liegen zwischen .76 und .83, die Konditionsindizes nehmen Werte zwischen 14 und 34 an. Damit kann von einer moderaten Abhängigkeit der Faktoren untereinander ausgegangen werden. Inhaltlich ist dies begründbar, da alle Faktoren Facetten des Konstruktes „berufliche Leistungsfähigkeit“ ausdrücken.

Als Interpretationsmaß bei der multiplen linearen Regressionsanalyse wird der *Determinationskoeffizient* R^2 als Bestimmtheitsmaß herangezogen (vgl. Backhaus et al. 2000, S. 20). Er gibt an, in welchem Maß die Varianz des Kriteriums durch die Varianz der Prädiktoren aufgeklärt wird und entspricht der quadrierten multiplen Korrelation zwischen Prädiktoren und Kriterium. Weitere Interpretationsmaße sind die *Regressionskoeffizienten* bzw. *b-Gewichte*. Sie bilden die korrelativen Zusammenhänge zwischen den unabhängigen und abhängigen Variablen ab und werden auf statistische Signifikanz geprüft. Dadurch wird deutlich, welche der Prädiktorvariablen einen signifikanten Beitrag zur Vorhersage der Kriteriumsvariablen leisten (vgl. Bortz 2005, S. 449). Zum Größenvergleich sind die *Beta-Gewichte* hinzuzuziehen, bei denen es sich um die Regressionskoeffizienten handelt, die sich ergeben würden, wenn im Vorfeld alle Variablen standardisiert worden wären (vgl. Lienert/Raatz 1998, S. 346ff.).

Bei der Durchführung von Signifikanztests gilt es allgemein zu berücksichtigen, dass ihr Ergebnis durch den Stichprobenumfang beeinflusst wird. Bei großen Stichprobenumfängen führen schon kleine Abweichungen von dem in der Nullhypothese postulierten nicht vorhandenen Zusammenhang zu einer Annahme der Alternativhypothese. Deshalb empfiehlt es sich, die praktische Bedeutsamkeit des gefundenen Effekts zu überprüfen. Auf diesem Weg wird einer Überschätzung der statistischen Bedeutsamkeit begegnet. Ob eine unabhängige Variable einen praktisch signifikanten (bedeutsamen) Effekt auf die abhängige Variable aufweist, wird anhand sogenannter *Effektgrößen* bestimmt (vgl. Bortz 2005, S.464). Die Berechnung erfolgt mit Hilfe folgender Formel:

$$\varepsilon^2 = \frac{R^2}{1 - R^2}$$

Zur Interpretation der Effektgröße kann auf eine von COHEN (1988) erstellte Klassifikation der Effektgrößen zurückgegriffen werden. Ein schwacher Effekt liegt

bei einer Effektgröße von .02, ein mittlerer Effekt bei .15 und ein starker Effekt bei einer Größe von .35 vor (vgl. Bortz 2005, S. 464).

Die Regressionen wurden in der vorliegenden Studie für den Gesamtwert Maßnahmen sowie die fünf übergeordneten Handlungsfelder berechnet. Tabelle 8.16 stellt dar, wie gut die Leistungsfähigkeits-Faktoren eine Vorhersage bzgl. des Gesamtwertes Maßnahmen bzw. die übergeordneten Handlungsfelder zum demographieorientierten Personalmanagement leisten können. Das Ergebnis zeigt, dass die Leistungsfähigkeits-Faktoren insgesamt lediglich 2% an der Varianz des Gesamtwertes Maßnahmen aufklären. Die Effektgröße ist mit 0.02 als schwach zu bezeichnen. Die Varianzaufklärung in den Handlungsfeldern durch die Leistungsfähigkeits-Faktoren beträgt zwischen 1 und 4%. Die Effektgrößen liegen hier im niedrigen Bereich von 0.01 bis 0.04. Es zeigt sich, dass die meisten Faktoren der Leistungsfähigkeit keinen signifikanten Einfluss auf die Handlungsfelder bzw. den Gesamtwert Maßnahmen besitzen. Nur der Faktor *Erfahrung & Zuverlässigkeit* erweist sich als signifikanter Prädiktor für den Gesamtwert Maßnahmen ($\beta=.12$, $p<.05$) sowie die Handlungsfelder Arbeitsgestaltung ($\beta=.13$, $p<.05$) und Unternehmenskultur & Führung ($\beta=.14$, $p<.05$). Zur Vorhersage der Anzahl an Maßnahmen im Handlungsfeld Arbeitsgestaltung leistet zusätzlich der Faktor *Geistige Kompetenz* einen signifikanten Beitrag ($\beta=-.16$, $p<.01$).

Tab. 8.16: Regressionen der Leistungsfähigkeits-Faktoren auf den Gesamtwert Maßnahmen und die fünf Handlungsfelder zum demographieorientierten Personalmanagement

Prädiktoren zur Vorhersage von	B	Se B	Beta
Gesamtwert Maßnahmen			
(Konstante)	13.31	3.19	
F1: Erfahrung & Zuverlässigkeit	1.05	.56	.12*
F2: Produktivität & Offenheit für Neues	.60	.76	.05
F3: Soziale Kompetenz	-.51	.67	-.05
F4: Gesundheit	-.49	.62	-.05
F5: Motivation	-.33	.55	-.04
F6: Geistige Kompetenz	-.65	.65	-.07

Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Effektgröße
1	.14	.02	.00	.02

Fortsetzung Tab. 8.16: Regressionen der Leistungsfähigkeits-Faktoren auf den Gesamtwert Maßnahmen und die fünf Handlungsfelder zum demographieorientierten Personalmanagement

Prädiktoren zur Vorhersage von	B	Se B	Beta	
HF1: Gesundheitsförderung				
(Konstante)	4.59	1.35		
F1: Erfahrung & Zuverlässigkeit	.22	.24	.06	
F2: Produktivität & Offenheit für Neues	.12	.32	.02	
F3: Soziale Kompetenz	.04	.28	.010	
F4: Gesundheit	-.33	.26	-.08	
F5: Motivation	-.03	.23	-.01	
F6: Geistige Kompetenz	-.15	.28	-.04	
Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Effektgröße
1	.10	.01	-.01	.01
HF2: Arbeitsgestaltung				
(Konstante)	4.92	1.12		
F1: Erfahrung & Zuverlässigkeit	.40	.19	.13*	
F2: Produktivität & Offenheit für Neues	.40	.27	.10	
F3: Soziale Kompetenz	-.03	.23	-.01	
F4: Gesundheit	-.25	.22	-.07	
F5: Motivation	-.23	.19	-.08	
F6: Geistige Kompetenz	-.58	.23	-.16**	
Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Effektgröße
1	.20	.04	.02	.04
HF3: Personalentwicklung				
(Konstante)	2.15	.64		
F1: Erfahrung & Zuverlässigkeit	-.07	.11	-.04	
F2: Produktivität & Offenheit für Neues	.16	.15	.07	
F3: Soziale Kompetenz	-.15	.13	-.07	
F4: Gesundheit	-.10	.12	-.05	
F5: Motivation	.08	.11	.04	
F6: Geistige Kompetenz	.11	.13	.06	
Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Effektgröße
1	.12	.01	-.01	.01

Fortsetzung Tab. 8.16: Regressionen der Leistungsfähigkeits-Faktoren auf den Gesamtwert Maßnahmen und die fünf Handlungsfelder zum demographieorientierten Personalmanagement

Prädiktoren zur Vorhersage von	B	Se B	Beta	
HF4: Unternehmenskultur & Führung				
(Konstante)	.47	.84		
F1: Erfahrung & Zuverlässigkeit	.32	.15	.14*	
F2: Produktivität & Offenheit für Neues	.04	.20	.01	
F3: Soziale Kompetenz	-.15	.18	-.06	
F4: Gesundheit	.01	.16	.01	
F5: Motivation	-.07	.14	-.03	
F6: Geistige Kompetenz	-.02	.17	-.01	
Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Effektgröße
1	.14	.02	.00	.02
HF5: Personalbeschaffung				
(Konstante)	1.18	.69		
F1: Erfahrung & Zuverlässigkeit	.19	.12	.10	
F2: Produktivität & Offenheit für Neues	-.11	.17	-.05	
F3: Soziale Kompetenz	-.21	.15	-.09	
F4: Gesundheit	.17	.14	.08	
F5: Motivation	-.08	.12	-.04	
F6: Geistige Kompetenz	-.02	.14	-.01	
Modell	R	R-Quadrat	Korrigiertes R-Quadrat	Effektgröße
1	.16	.02	.00	.02

Legende: B = unstandardisierte Regressionskoeffizienten
 SE B = Standardfehler der Koeffizienten
 Beta = standardisierte Regressionskoeffizienten
 R = multipler Regressionskoeffizient
 R² = Determinationskoeffizient
 ** die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (zweiseitig) signifikant
 * die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (zweiseitig) signifikant
 + die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,10 (zweiseitig) signifikant

Die Betrachtung der Einzelmerkmale der Leistungsfähigkeit zeigt, dass die Einzelmerkmale insgesamt 8% an der Varianz des Gesamtwertes Maßnahmen aufklären. Die Effektgröße ist mit 0.09 als eher gering zu bezeichnen. Nur die Merkmale *Innovationsfähigkeit* und *Menschenkenntnis* haben einen signifikanten Einfluss auf den *Gesamtwert Maßnahmen* (beta=.14, p<.05 bzw. beta=.13, p<.05).

Eine positivere Einschätzung der Innovationsfähigkeit und Menschenkenntnis älterer Arbeitnehmer geht mit einer höheren Anzahl an Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement einher. Das Merkmal *Problemlösekompetenz* erweist sich auf dem 10%-Niveau als signifikant.

Die Varianzaufklärung in den Handlungsfeldern durch die Einzelmerkmale der Leistungsfähigkeit beträgt zwischen 5 und 11%. Auf Ebene der Einzelmaßnahmen klären die Einzelmerkmale der Leistungsfähigkeit 4 bis 11% der Varianz auf. Die Effektgrößen weisen mit 0.08 bis 0.16 einen niedrigen bis mittleren Wert auf.

Zusammenfassung der Ergebnisse der multiplen Regressionsanalysen und Abgleich mit formulierten Hypothesen

Bei der Vorhersage der Anzahl an Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement zeigt sich ein eher schwacher Effekt der Leistungsfähigkeitsmerkmale. Bei der Vorhersage des *Gesamtwertes Maßnahmen* ist ein mittlerer Effekt von $R^2=0.11$ zu finden. Bei den einzelnen Handlungsfeldern erbrachte die Regression des Handlungsfeldes *Arbeitsgestaltung* auf die Leistungsfähigkeitsmerkmale die höchste Varianzaufklärung ($R^2=0.11$). Den niedrigsten Einfluss haben die Leistungsfähigkeitsmerkmale auf das Handlungsfeld *Personalentwicklung* ($R^2=0.05$). Jedoch haben nicht alle Merkmale der Leistungsfähigkeit einen signifikanten Einfluss auf die Maßnahmen im Personalmanagement. Auffällig ist, dass die Merkmale *Innovationsfähigkeit*, *Koordinationsfähigkeit*, *Erfahrungswissen*, *Menschenkenntnis* und *Arbeitszufriedenheit* besonders häufig einen signifikanten Einfluss auf die Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement besitzen. Hypothese 2a bzw. Fragestellung 2b kann demnach nur in Ausschnitten als bestätigt bzw. beantwortet werden.

Als Fazit weisen die Ergebnisse der multiplen Regressionsanalysen mit den eher niedrigen Anteilen an aufgeklärter Kriteriumsvarianz und geringen Effektgrößen insgesamt darauf hin, dass die Maßnahmen im Personalmanagement der Unternehmen durch andere bzw. weitere Faktoren als die Einschätzung der Leistungsfähigkeit durch den Personalverantwortlichen determiniert werden.

8.4.5 Der Einfluß allgemeiner Merkmale des Unternehmens und des Personalverantwortlichen auf den Zusammenhang zwischen der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer aus Sicht des Personalverantwortlichen und den Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement im Unternehmen

In diesem Kapitel werden die Ergebnisse der moderierten Regression zur Überprüfung des Einflusses allgemeiner Merkmale des Unternehmens und des Personalverantwortlichen (Moderatorvariablen) auf den Zusammenhang zwischen der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer aus Sicht des Personalverantwortlichen und den Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement im Unternehmen vorgestellt. Dabei interessiert die Frage, ob je nach Ausprägung der Moderatorvariablen Branche, Region und Größe des Unternehmens, Altersdurchschnitt der Mitarbeiter und Anteil älterer Mitarbeiter im Unternehmen sowie Alter des Personalverantwortlichen die Stärke und Richtung der Beziehung zwischen der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer aus Sicht des Personalverantwortlichen als Prädiktorvariable und den Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement im Unternehmen als Kriteriumsvariablen variieren.

Die multiple Regressionsrechnung erlaubt das Überprüfen der Haupteffekte der Prädiktorvariablen. Jedoch bleiben mögliche Wechselwirkungen dabei unberücksichtigt. Für einen Nachweis des Moderatoreffekts muss deshalb die einfache Regressionsgleichung um den Produktterm aus der Prädiktor- und Moderatorvariable erweitert werden (vgl. Aiken/West 1991, S. 49ff.; Jaccard et al. 2003; James/Brett 1984; Saunders 1956). Dann wird das Modell der moderierten Regression mit dem einfachen Modell der multiplen Regression verglichen. Zur Berechnung in SPSS wird über eine hierarchische Regressionsanalyse in einem ersten Block das ursprüngliche Haupteffektmodell in die Regressionsgleichung aufgenommen. In einem zweiten Block wird das Haupteffektmodell um den Interaktionsterm erweitert. Für beide Blöcke resultiert ein R^2 -Wert, der anzeigt, inwieweit die aufgenommenen Variablen zur Varianzaufklärung des Kriteriums beitragen. Ein Moderatoreffekt liegt dann vor, wenn zwischen dem ersten und dem zweiten Schritt eine signifikante *Differenz an erklärter Kriteriumsvarianz* (ΔR^2) sowie ein signifikanter Interaktionsterm vorliegen (vgl. Jaccard et al. 2003).

Die *Voraussetzungen* der moderierten Regressionsanalyse⁶⁶ entsprechen weitestgehend denen der multiplen Regressionsanalyse (vgl. Kapitel 8.3.5). Intervallskalierte, multivariat normalverteilte Variablen sowie die Linearität der Beziehung zwischen Prädiktoren und Kriterium gelten auch hier. Zusätzlich führen AIKEN und WEST (1991, S.158) als eine Bedingung eine hinreichende Reliabilität der Prädiktoren (.80) auf, da so die Teststärke für den Interaktionsterm erhöht wird. BARON und KENNY (1986) fordern des Weiteren eine ausreichende Unabhängigkeit des Moderators von Prädiktor und Kriterium. Im Idealfall ist der Moderator dabei weder mit dem Prädiktor noch mit dem Kriterium korreliert (vgl. Schultz-Gambard 1993).

Die allgemeinen Merkmale Branche und Region als Moderatoren sind polytome Variablen, d.h. sie sind nominalskaliert mit mehr als zwei Ausprägungen. Daraus folgt zunächst, dass sie der Forderung der Regressionsanalyse nach metrischem *Skalenniveau* nicht nachkommen. Es besteht jedoch die Möglichkeit, diese Variablen dennoch in der Regressionsanalyse einzusetzen, indem diese vorab künstlich dichotomisiert werden. Wenn eine Variable m Ausprägungen hat, werden daraus $m-1$ dichotome Variablen erzeugt, beispielsweise „Region Nord – nicht Region Nord“ oder „Region Süd – nicht Region Süd“. Diese neuen Variablen gehen schließlich zusammen als Variablengruppe in die Regression ein. Die Regressionskoeffizienten für jede der dichotomen Variablen geben die Veränderung des Kriteriums in der Gruppe dieser Ausprägung gegenüber dem Durchschnitt aller Gruppen an. Für die Gruppe der Ausprägung, die nicht für die Dichotomisierung verwendet wurde, ist der Regressionskoeffizient berechenbar als Summe aller $m-1$ Regressionskoeffizienten, jedoch mit umgekehrtem Vorzeichen. Der Nachteil dieser Methode ist, dass dadurch die Interpretation der Ergebnisse erschwert wird. Soll beispielsweise in der vorliegenden Arbeit der Einfluss des allgemeinen Merkmals „regionale Lage des Unternehmens“ auf den Zusammenhang zwischen der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer aus Sicht des Personalverantwortlichen und der Anzahl an Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement betrachtet werden, so kann auf Basis der dichotomisierten Variablen nur etwas ausgesagt werden über den Einfluss der „Region Nord“ bzw. „Region Süd“ auf eben diesen Zusammenhang.

⁶⁶ Eine ausführliche Beschreibung der Voraussetzungen, Vorgehensweise und Ergebnisinterpretation von moderierten Regressionsanalysen findet sich in Frazier et al. 2004.

Die Voraussetzung der *Normalverteilung* ist, wie bereits im Rahmen der vorangegangenen Analysen dargestellt wurde, bei den Variablen dieser Untersuchung nicht immer erfüllt. Da die Regressionsanalyse jedoch relativ robust auf solche Abweichungen reagiert, kann die Berechnung trotzdem erfolgen.

Die *Reliabilitätsbestimmung* wurde sowohl für die Gesamtskala der Leistungsfähigkeit wie auch für die identifizierten Faktoren durchgeführt. Die Reliabilität der Gesamtskala beläuft sich auf einen Wert von .74, die Reliabilitäten der Faktoren variieren zwischen .45 und .79. Setzt man ein etwas weniger strenges Bewertungskriterium als FISSENI (1997) an, dann sind diese Werte als befriedigend und somit ausreichend zu bewerten. Lediglich Faktor 6: *Geistige Kompetenz* weist mit .09 eine nicht ausreichende Reliabilität auf, soll aber dennoch in den weiteren Berechnung berücksichtigt werden (vgl. Kapitel 8.3.3).

Im Rahmen der Korrelationsanalysen zeigten sich bereits einige Zusammenhänge zwischen den allgemeinen Merkmalen des Unternehmens und Personalverantwortlichen (Moderator) und den Merkmalen der Leistungsfähigkeit (Prädiktor) bzw. den Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement (Kriterium). Demnach ist die geforderte *Unabhängigkeit der Moderatorvariablen* von Prädiktor- und Kriteriumsvariablen nicht durchweg erfüllt. Da es sich aber von BARON und KENNY (1986) um eine Empfehlung handelt und auch SCHULTZ-GAMBARD (1993) von einem Idealfall spricht, werden die entsprechenden Variablen dennoch auf ihre Moderatorwirkung hin untersucht. Die bereits identifizierten Beziehungen sollten jedoch bei der Ergebnisinterpretation berücksichtigt werden.

Besondere Aufmerksamkeit wird im Rahmen der moderierten Regression dem Problem der *Multikollinearität* gewidmet. Besonders die Interaktionsvariable, die durch den Produktterm von Prädiktor und Moderator gebildet wird, ist in diesem Zusammenhang problematisch. AIKEN und WEST (1991) sowie JACCARD ET AL. (1990) empfehlen deshalb eine z-Standardisierung des Prädiktors und des Moderators im Vorfeld der Berechnungen⁶⁷. Mit diesen transformierten Variablen wird auch der Produktterm gebildet. Auf diesem Weg werden hohe Interaktionen zwischen dem Produktterm und den Prädiktoren und damit Ungenauigkeiten bei

⁶⁷ Um eine gewünschte Variable in SPSS z-standardisieren zu lassen, muss in der Menüleiste zunächst auf „Analysieren“ gegangen und dann der Punkt „Deskriptive Statistiken – Deskriptive Statistiken“ gewählt werden. Durch Anklicken der Option „Standardisierte Werte als Variable speichern“ wird die Variable z-standardisiert und als eine neue Variable in der Variablenliste abgespeichert.

der Schätzung der Regressionskoeffizienten sowie eine Verzerrung der Teststatistiken vermieden. Eine Zentrierung der Kriteriumsvariable ist dagegen nicht notwendig (vgl. Aiken/West 1991, S. 35).

Die Ergebnisse zeigen, dass eine eindeutige und durchgängige Moderatorwirkung der allgemeinen Merkmale des Unternehmens und Personalverantwortlichen durch die moderierten Regressionsanalysen nicht nachgewiesen werden kann. Von den insgesamt 336 berechneten moderierten Regressionsanalysen treten bei 36 Analysen signifikante Interaktionseffekte auf. Damit zeigt sich bei lediglich ca. 10% der durchgeführten Analysen ein Moderatoreffekt. Von besonderem Interesse galten die Analysen auf Ebene des *Gesamtwertes der Maßnahmen*, da damit grundsätzliche und übergeordnete Aussagen möglich sind. Hier konnten insgesamt 6 signifikante Moderatoreffekte nachgewiesen werden, zumeist mit den allgemeinen Variablen *Anteil älterer Arbeitnehmer: über 60 Jahre* und *Alter des Personalverantwortlichen* als Moderatorvariablen.

Aus Gründen der Übersichtlichkeit werden nachfolgend nur die signifikanten Ergebnisse der moderierten Regressionsanalysen auf Ebene des Gesamtwertes Maßnahmen dargestellt (vgl. Tabelle 8.17). Die signifikanten Ergebnisse auf Ebene der einzelnen Handlungsfelder sind im Anhang B.13 dargestellt.

Tab. 8.17: Moderierte Regressionen der Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement auf die Faktoren der Leistungsfähigkeit als Prädiktorvariablen und allgemeinen Merkmale des Unternehmens und Personalverantwortlichen als Moderatorvariablen

Prädiktor zur Vorhersage von	B	SE B	R ²	korr. R ²	ΔR ²
Gesamtwert Maßnahmen					
(Konstante Modell 2)	13.87	.28			
1. LF2: Produktivität & Offenheit für Neues (LF2: PROD)	-.16	.66	.02	.01	
Anteil älterer Mitarbeiter: über 60 J. (ANT60+)	1.26*	.50			
2. LF2: PROD	.05	.67			
ANT60+	1.33**	.50	.04	.03	.02*
LF2: PROD x ANT60+	2.64*	1.29			

Fortsetzung Tab. 8.17: Moderierte Regressionen der Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement auf die Faktoren der Leistungsfähigkeit als Prädiktorvariablen und allgemeinen Merkmale des Unternehmens und Personalverantwortlichen als Moderatorvariablen

Prädiktor zur Vorhersage von	B	SE B	R ²	korr. R ²	ΔR ²
Gesamtwert Maßnahmen					
(Konstante Modell 2)	13.92	.28			
1. LF4: Gesundheit (LF4: GES)	-.55	.56	.02	.02	
Anteil älterer Mitarbeiter: über 60 J. (ANT60+)	1.23*	.50			
2. LF4: GES	-.52	.56			
ANT60+	1.14*	.50	.04	.03	.02*
LF4: GES x ANT60+	1.83*	.93			
Gesamtwert Maßnahmen					
(Konstante Modell 2)	13.91	.28			
1. LF5: Motivation (LF5: MOT)	-.33	.49	.02	.02	
Anteil älterer Mitarbeiter: über 60 J. (ANT60+)	1.24*	.50			
2. LF5: MOT	-.35	.49			
ANT60+	1.24*	.50	.03	.02	.01 [†]
LF5: MOT x ANT60+	1.87 [†]	1.14			
Gesamtwert Maßnahmen					
(Konstante Modell 2)	14.01	.29			
1. LF1: Erfahrung & Zuverlässigkeit (LF1: ERF/ZUV)	.72	.51	.01	.00	
Alter des Personalverantwortlichen (ALT PV)	-.05	.58			
2. LF1: ERF/ZUV	1.02	.52			
ALT PV	-.05	.58	.04	.02	.03**
LF1: ERF/ZUV x ALT PV	-2.89**	1.02			
Gesamtwert Maßnahmen					
(Konstante Modell 2)	13.97	.29			
1. LF2: Produktivität & Offenheit für Neues (LF2: PROD/OfN)	-.11	.67	.00	-.01	
Alter des Personalverantwortlichen (ALT PV)	.07	.59			
2. LF2: PROD/OfN	-.09	.67			
ALT PV	.11	.58	.01	.00	.01*
LF2: PROD/OfN x ALT PV	-2.61*	1.35			

Fortsetzung Tab. 8.17: Moderierte Regressionen der Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement auf die Faktoren der Leistungsfähigkeit als Prädiktorvariablen und allgemeinen Merkmale des Unternehmens und Personalverantwortlichen als Moderatorvariablen

Prädiktor zur Vorhersage von	B	SE B	R ²	korr. R ²	ΔR ²
Gesamtwert Maßnahmen					
(Konstante Modell 2)	14.09	.30			
1. Gesamtwert Leistungsfähigkeit (GW LF)	-.19	1.07	.00	-.01	
Alter des Personalverantwortlichen (ALT PV)	.09	.61			
2. GW LF	.19	1.08			
ALT PV	.09	.61	.02	.01	.02*
GW LF x ALT PV	-4.40*	2.12			

Legende: B = unstandardisierte Regressionskoeffizienten
 SE B = Standardfehler der Koeffizienten
 R² = Determinationskoeffizient
 Korr. R² = korrigierter Determinationskoeffizient
 ΔR² = Zuwachs in erklärter Kriteriumsvarianz
 ** die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (zweiseitig) signifikant
 * die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (zweiseitig) signifikant
 + die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,10 (zweiseitig) signifikant

Mit dem *Gesamtwert Leistungsfähigkeit* als Prädiktor- und dem *Gesamtwert Maßnahmen* als Kriteriumsvariable ergab sich lediglich ein signifikanter Interaktionseffekt und zwar mit dem allgemeinen Merkmal *Alter des Personalverantwortlichen* als Moderatorvariable. Die Interaktion zwischen diesen Variablen führt zu einer signifikanten inkrementellen Varianzaufklärung von 2% (p<.05). Bei der Vorhersage der *Anzahl an Maßnahmen insgesamt* zeigt sich der höchste signifikante Zuwachs in erklärter Kriteriumsvarianz durch Aufnahme des Interaktionsterms zwischen dem Leistungsfähigkeitsfaktor *Erfahrung & Zuverlässigkeit* (LF1: ERF/ZUV) und dem allgemeinen Merkmale *Alter des Personalverantwortlichen* (3%, p<.05).

Zusammenfassung der Ergebnisse der moderierten Regressionsanalysen und Abgleich mit Hypothesen:

- **Zu den Merkmalen der Leistungsfähigkeit als Prädiktoren:** Signifikante Moderatoreffekte treten in Kombination sowohl mit dem Gesamtwert Leistungsfähigkeit als auch mit allen einzelnen Leistungsfähigkeitsfaktoren auf. Jedoch zeigt eine Betrachtung über alle signifikanten Ergebnisse hinweg, dass die LF-Faktoren *Gesundheit* (LF4: GES) und *Motivation* (LF5: MOT) besonders häufig bei den gefundenen Moderatoreffekten als Prädiktorvariablen beteiligt sind (insgesamt 16).
- **Zu den Maßnahmen als Kriteriumsvariablen:** Signifikante Interaktionseffekte treten sowohl bei der Vorhersage des Gesamtwertes Maßnahmen als auch bei den einzelnen Handlungsfeldern auf. Die häufigsten Effekte der Moderatorvariablen treten bei der Aufklärung der Varianz in den Handlungsfeldern *Arbeitsgestaltung* (HF2) und *Personalentwicklung* (HF3) auf (insgesamt 16). Die allgemeinen Merkmale des Unternehmens und Personalverantwortlichen moderieren also insbesondere den Zusammenhang zwischen der Leistungsfähigkeitseinschätzung und der Anzahl an Maßnahmen im Bereich der Arbeitsgestaltung und Personalentwicklung.
- **Zu den allgemeinen Merkmalen des Unternehmens und Personalverantwortlichen als Moderatorvariablen:** Insgesamt sind für alle allgemeinen Merkmale signifikante Einflüsse auf die Beziehung zwischen der Einschätzung der Leistungsfähigkeit älterer Abreitnehmer und der Anzahl an Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement zu finden. Die inkrementelle Varianzaufklärung reicht von 1% bis 4%. Besonders die allgemeinen Merkmale *Anteil älterer Mitarbeiter: über 60 Jahre* (ANT60+) und *Alter des Personalverantwortlichen* (ALT PV) können im Vergleich mit den anderen allgemeinen Merkmalen als einflussreiche Moderatorvariablen betrachtet werden. Insgesamt weisen diese Variablen 20 signifikante Moderatoreffekte auf. Des weiteren ist hervorzuheben, dass der Anteil älterer Mitarbeiter: über 60 Jahre seine Moderatorwirkung insbesondere mit dem Leistungsfähigkeitsfaktor *Gesundheit* (LF4: GES) und bei der Vorhersage der Anzahl an Maßnahmen insgesamt (Gesamtwert Maßnahmen) sowie im Handlungsfeld *Arbeitsgestaltung* (HF2) ausübt. Auch bei dem Alter des

Personalverantwortlichen als Moderatorvariable zeigen sich die deutlichsten Effekte auf die Anzahl an Maßnahmen insgesamt und im Handlungsfeld Arbeitsgestaltung, allerdings zumeist in Kombination mit den Leistungsfähigkeitsfaktoren Erfahrung & Zuverlässigkeit (LF1: ERF/ZUV) sowie Produktivität & Offenheit für Neues (LF2: PROD/OfN).

Da die zusätzliche Varianzaufklärung mit 1% bis 4% sehr gering ist, ist zusammenfassend anzunehmen, dass die Beziehung zwischen der Einschätzung der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer durch den Personalverantwortlichen und der Anzahl an Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement nur geringfügig durch allgemeine Merkmale des Unternehmens und Personalverantwortlichen moderiert wird. D.h. je nach Ausprägung der allgemeinen Merkmale des Unternehmens und Personalverantwortlichen führt dies zu keinen gravierenden Unterschieden im Zusammenhang zwischen der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer aus Sicht der Personalverantwortlichen und den Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement im Unternehmen (Forschungsfrage 3a bis 3f).

9. Zusammenfassung und Diskussion

In diesem letzten Kapitel werden die theoretischen und empirischen Ergebnisse zum demographieorientierten Personalmanagement und dessen Einflussfaktoren zusammenfassend diskutiert. Zunächst werden die zentralen Ergebnisse der empirischen Studie mit den theoretischen Grundlagen verglichen und hinsichtlich ihres Erkenntnisgewinns interpretiert. Daran schließt eine kritische Reflexion des methodischen Vorgehens an. Zum Abschluss werden Implikationen und Handlungsmöglichkeiten für die Praxis dargestellt und Überlegungen für die weitere Forschung skizziert.

9.1 Erkenntnisgewinn der empirischen Studie

Die empirische Zielsetzung der Studie bestand in einer Überprüfung des Zusammenhangs zwischen der Einschätzung der Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter durch den Personalverantwortlichen und dem Vorhandensein von Maßnahmen im Personalmanagement zur Sicherung und Förderung der Beschäftigungsfähigkeit Älterer. Dieser Zusammenhang wurde in ein komplexes Wirkungsgefüge von weiteren, die Personalmanagement-Maßnahmen beeinflussenden Faktoren eingebettet (vgl. heuristisches Modell in Kapitel 6.1). Zu diesen Faktoren zählen allgemeine Merkmale des Unternehmens und Personalverantwortlichen wie die Branche oder regionale Lage des Unternehmens oder das Alter des Personalverantwortlichen.

Die Kernfragestellung der Arbeit lautete dementsprechend:

UNTER WELCHEN BEDINGUNGEN REALISIEREN BZW. PLANEN WELCHE UNTERNEHMEN WELCHE MAßNAHMEN ZUM DEMOGRAPHIEORIENTIERTEN PERSONALMANAGEMENT?

Die empirische Untersuchung wurde an 291 Personalverantwortlichen aus groß- und mittelständischen Unternehmen in ganz Deutschland durchgeführt. Der Großteil an Unternehmen ist den Bereichen Produktion und Dienstleistung zuzuordnen, gefolgt von Unternehmen im Bereich Handel/Konsumgüter und Baugewerbe/Bergbau (vgl. Kapitel 8.3.1).

Auf Grundlage der Erkenntnisse aus der empirischen Untersuchung sollten Implikationen und Handlungsempfehlungen für das Personalmanagement im demographischen Wandel abgeleitet werden. Im Ergebnisteil wurden bereits erste zusammenfassende Schlussfolgerungen aus den Befunden gezogen. Die folgenden Abschnitte diskutieren diese Ergebnisse noch einmal aus einer allgemeinen, übergeordneten Perspektive und stellen den Erkenntnisgewinn für die Wissenschaft und Praxis heraus.

9.1.1 Die Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer aus Sicht von Personalverantwortlichen

Die Ergebnisse der empirischen Arbeit zeigen, dass die Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer im Vergleich zu jüngeren differenziert beurteilt wird. Aus Sicht der Personalverantwortlichen liegen die Stärken im Alter besonders im Erfahrungswissen, der Menschenkenntnis und der Arbeitsmoral/-disziplin. Auch die Problemlösekompetenz, Selbständigkeit und Zuverlässigkeit wird bei älteren Arbeitnehmern besser beurteilt als bei jüngeren. Dagegen zeichnen sich Jüngere durch eine stärkere körperliche Belastbarkeit, bessere Reaktionsgeschwindigkeit, höhere Lern- und Innovationsfähigkeit sowie durch mehr Flexibilität aus. Insgesamt wird die Leistungsfähigkeit und Produktivität von Jung und Alt jedoch als gleichwertig eingeschätzt. Damit bestätigt die vorliegende Untersuchung die Befunde anderer aktueller Studien zur Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer aus Sicht betrieblicher Entscheidungsträger (vgl. Kapitel 3.1).

Vergleicht man die von den Personalverantwortlichen als „Schwächen“ älterer Arbeitnehmer bezeichneten Fähigkeiten mit Befunden zur tatsächlichen Leistungsfähigkeit, so scheint es, dass die Beurteilung stark von stereotypen Vorstellungen geleitet wird und weniger auf tatsächlichen Erfahrungen beruht. Gerade bei den körperlichen und geistigen Kompetenzen ist die Varianz zwischen den Individuen sehr groß und wird neben dem Alter von diversen altersunabhängigen Faktoren wie z.B. der Persönlichkeitsstruktur, der beruflichen Tätigkeit in der Vergangenheit, der aktuellen Motivationslage sowie dem sozialen Umfeld beeinflusst. Es kann demnach keinesfalls von einer generellen Reduktion im Alter gesprochen werden. Auch sind die Reduktionen im Alter zumeist so gering, dass sie keine Einschränkungen in der beruflichen Tätigkeit hervorrufen.

Schließlich konnte mittlerweile in zahlreichen Studien belegt werden, dass insbesondere körperliche und geistige Kompetenzen wie Kraft, Reaktionsgeschwindigkeit und Lernfähigkeit durch gezieltes Training, den Einsatz von Hilfsmitteln oder durch andere Kompetenzen positiv beeinflusst und bis ins hohe Alter aufrecht erhalten werden können.

Zusammenfassend wurde deutlich, dass aus der Sicht der Personalverantwortlichen die Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer sehr differenziert und insgesamt nicht schlechter als die jüngerer beurteilt wird. Umso mehr verwundert es, dass die Bereitschaft, ältere Arbeitnehmer neu einzustellen, deutlich geringer ausfällt.

9.1.2 Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement in den Unternehmen

In Übereinstimmung mit anderen aktuellen Befragungen (vgl. Kapitel 5.2) wurde gezeigt, dass die Unternehmen dem Demographischen Wandel mittlerweile eine hohe Bedeutung zusprechen und in diesem eine große Herausforderung für das zukünftige Personalmanagement sehen. Darüber hinaus wurde offensichtlich, dass die demographischen Veränderungen umso wichtiger eingeschätzt werden, je höher das Durchschnittsalter der Mitarbeiter im Unternehmen ausfällt und je größer der Anteil an älteren Mitarbeitern bereits ist. Dies ist vermutlich darin begründet, dass in den kommenden Jahren ein großer Anteil an Mitarbeitern in Führungs- und Schlüsselpositionen diese Unternehmen altersbedingt verlassen wird. Durch den zukünftigen Mangel an Nachwuchskräften sorgen sich die Personalverantwortlichen verstärkt um die Deckung des künftigen Personalbedarfs in diesen Unternehmen und stehen vor der Herausforderung, das spezifische Wissen der älteren Mitarbeiter auch über ihren Austritt hinaus im Unternehmen zu halten.

Es stellt sich die Frage: *Welche Maßnahmen haben die Unternehmen bereits ergriffen bzw. sind geplant, um den demographischen Veränderungen und seinen Herausforderungen für das Personalmanagement zu begegnen?* Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung hierzu zeigen, dass bereits eine Vielzahl an Maßnahmen in groß- und mittelständischen Unternehmen existiert, die die Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer sichern und fördern können. Der

Schwerpunkt der Maßnahmen liegt dabei bis dato im Bereich der Gesundheitsförderung und Arbeitsgestaltung. So existieren beispielsweise bereits in über 80 Prozent aller befragten Unternehmen regelmäßige Untersuchungen durch den Betriebsarzt, flexible Arbeitszeiten und altersgemischte Teams. Auch werden in den meisten Unternehmen ältere Mitarbeiter in Weiterbildungen einbezogen. Eine eher untergeordnete Rolle spielen derzeit noch Maßnahmen im Bereich der Unternehmenskultur & Führung und Personalbeschaffung. Allerdings scheint es, dass für die Zukunft besonders Maßnahmen im Bereich der Unternehmenskultur & Führung geplant sind, wie z.B. die Sensibilisierung der Belegschaft zum Thema Demographischer Wandel, die Schulung der Führungskräfte zum Umgang mit älteren Mitarbeitern sowie die Integration des Themas „Zunehmende Altersdifferenzierung der Mitarbeiter“ in der Unternehmensphilosophie. Auch die systematische Nachfolgeplanung sowie die Förderung von Bewegung und gesunder Ernährung werden von einigen Unternehmen zukünftig vorgesehen. Maßnahmen, die sich speziell an die Zielgruppe der älteren Mitarbeiter richten, wie spezielle Weiterbildungen und Karriereplanungen oder eine gezielte Suche nach potenziellen älteren Mitarbeitern scheinen derzeit noch wenig Beachtung im demographieorientierten Personalmanagement der Unternehmen zu erfahren. Ein möglicher Grund dafür, dass Maßnahmen im Bereich der Personalbeschaffung derzeit noch relativ wenig verbreitet sind, könnte sein, dass der Nachwuchsmangel eher als langfristig auftretende Herausforderung betrachtet wird, altersstrukturelle Entwicklungen dagegen bereits gegenwärtig bzw. mittelfristig zu problematischen Konsequenzen innerhalb der Unternehmen führen. Dementsprechend ist anzunehmen, dass sich Unternehmen derzeit noch verstärkt auf Maßnahmen fokussieren, die relativ kurzfristig auf die Förderung und Bindung des bereits im Unternehmen vorhandenen Personals abzielen.

Zusammenfassend lässt sich festhalten, dass die Botschaft „Demographischer Wandel und zunehmende Altersdifferenzierung der Mitarbeiter“ bei den Personalverantwortlichen von groß- und mittelständischen Unternehmen angekommen ist und bereits eine Vielzahl an geeigneten Maßnahmen zur Sicherung und Förderung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer in den Unternehmen zu finden bzw. in Planung sind. Ob diese Maßnahmen allerdings speziell zur Begegnung der demographischen Veränderungen initiiert und gezielt

an die spezifischen Bedürfnisse einer älter werdenden Belegschaft angepasst wurden, kann aufgrund der Befragungsergebnisse nicht beantwortet werden. Die Ergebnisse sprechen eher dafür, dass trotz des steigenden Problembewusstseins bezüglich der Folgen des Demographischen Wandels die derzeitige Personal- und Einstellungspolitik noch sehr stark jugendorientiert gestaltet ist und das gezielte Ausschöpfen der Leistungspotenziale älterer Arbeitnehmer noch eine relativ geringe Bedeutung hat. Obwohl die Personengruppe der Älteren eine große mobilisierbare Arbeitsmarktreserve bildet, scheint es, dass auch in Zukunft die Sicherung der Produktivität, Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit der Unternehmen weiterhin vor allem über die Rekrutierung und Ausbildung von jungen qualifizierten Arbeitskräften erfolgen soll. Dafür sprechen auch die Befunde des ADECCO INSTITUTES (2008) und der bereits etwas älteren IAW-BEFRAGUNG (vgl. Strotmann 2006). Damit bleibt zu bezweifeln, ob die Zeichen der Zeit tatsächlich schon ausreichend erkannt worden sind. Denn die Bevölkerungswissenschaft hat mittlerweile deutlich gezeigt, dass der Demographische Wandel bereits vorhanden ist und sich nicht aufhalten lassen wird. Die sich aus dem Fachkräftemangel und der zunehmenden Altersdifferenzierung der Belegschaft ergebenden Herausforderungen für Unternehmen lassen sich jedoch nur mit einer systematischen Um- und Neuorientierung der Personalpolitik hin zu einer konsequenten Integration aller Altersklassen und Orientierung an den individuellen Bedürfnissen und Fähigkeiten der Mitarbeiter bewältigen.

9.1.3 Einflussfaktoren auf die Umsetzung und Planung von Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement

Die wissenschaftliche Befundlage zur Bedeutung der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer aus Sicht des Personalverantwortlichen für die Planung und Umsetzung von Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement im Unternehmen ist bislang kaum ausgeprägt. Zwar wird in Veröffentlichungen oftmals postuliert, dass das in der Gesellschaft vorherrschende negative Bild vom Altern ein wesentlicher Grund für Benachteiligungen älterer Arbeitnehmer ist, der Autorin liegen jedoch kaum empirische Befunde für diesen Zusammenhang vor. Auch ist bislang nur unzureichend untersucht, inwiefern allgemeine Merkmale des Unternehmens und Personalverantwortlichen wie die Größe oder Branche des

Unternehmens oder der Altersdurchschnitt der Mitarbeiter zu systematischen Unterschieden in den Aktivitäten des Personalmanagements führen. Aus diesem Grunde wurde ein heuristisches Modell konzipiert, in dem Merkmale zur Einschätzung der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer sowie allgemeine Merkmale des Unternehmens und Personalverantwortlichen als unabhängige Variablen und Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement als abhängige Variablen eingingen. Zusätzlich sollte der Einfluss der allgemeinen Merkmale des Unternehmens auf die Leistungsfähigkeitseinschätzung Älterer analysiert werden sowie mögliche Moderatorwirkungen der allgemeinen Merkmale auf die Beziehung zwischen der Leistungsfähigkeitseinschätzung Älterer und der Anzahl an Maßnahmen im Personalmanagement identifiziert werden.

Die Befunde der eigenen Arbeit können die Annahmen der theoretischen Modellkonzeption nur teilweise stützen:

Zusammenhang zwischen der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer aus Sicht des Personalverantwortlichen und dem Vorhandensein von Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement

Auf Ebene der sechs Leistungsfähigkeits-Faktoren und fünf Handlungsfelder zum demographieorientierten Personalmanagement können lediglich drei signifikante Beziehungen identifiziert werden (vgl. Kapitel 8.4.1). Zu der Anzahl an Maßnahmen insgesamt zeigt sich kein signifikanter Zusammenhang. Demzufolge sprechen die Befunde dafür, dass die Einschätzung der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer durch den Personalverantwortlichen von keiner oder nur marginaler Bedeutung ist, für die Umsetzung und Planung von Maßnahmen zur Sicherung und Förderung der Beschäftigungsfähigkeit Älterer. Der postulierte Effekt eines bedeutsamen Zusammenwirkens dieser beiden Variablen konnte somit in der vorliegenden Untersuchung nicht nachgewiesen werden. In der Literatur wurde dieser Zusammenhang bislang noch nicht untersucht. Obwohl in diversen wissenschaftlichen Studien die Situation älterer Arbeitnehmer differenziert beleuchtet wurde und eine Vielzahl an Belegen bzgl. der enormen Bandbreite an Vorurteilen gegenüber älteren Mitarbeitern existieren, ist die Wirkweise dieser Annahmen auf das Verhalten gegenüber Älteren im beruflichen Alltag nicht bekannt. Lediglich die Ergebnisse aus simulierten Personalauswahlgesprächen lassen auf eben solch einen Zusammenhang schließen (vgl. Finkelstein et al.

1995; Loretto/White 2006; Avolio/Barrett 1987; Duncan/Loretto 2004). Auch in anderen Bereichen wie beispielsweise im Bereich von Ärzten und Pflegekräften konnte dagegen bereits öfters nachgewiesen werden, dass sich stereotype Einstellungen des Personals auf den Umgang mit Patienten auswirken können (vgl. Erlemeier et al. 1997). Dass sich in der vorliegenden Arbeit dieser Effekt nicht zeigt, ist möglicherweise darauf zurückzuführen, dass der Zusammenhang zwischen einer Einstellung und einem Verhalten von diversen weiteren Faktoren beeinflusst wird. Gerade die Planung und Umsetzung von Maßnahmen im Personalmanagement scheint nicht allein von der Vorstellung des Personalverantwortlichen in Bezug auf die Leistungsfähigkeit im Alter abhängig zu sein, sondern darüber hinaus auch von allgemeinen Unternehmens- und Arbeitsmarktbedingungen bestimmt zu werden. Auch ist zu überlegen, ob die Wirkung stereotyper Annahmen zur Leistungsfähigkeit im Alter lediglich im unmittelbaren Verhalten auftritt. Weitere experimentell angelegte Untersuchungen oder Beobachtungen von konkreten Verhaltensweisen im betrieblichen Alltag würden demnach helfen, den im Modell postulierten Zusammenhang zu validieren. Auch könnte eine inhaltliche Überprüfung der Maßnahmen zeigen, wie alter(n)sgerecht die in den Unternehmen vorhandenen Maßnahmen tatsächlich sind. Ggf. könnte auf diesen Wegen eine Beziehung zur Einstellung gegenüber der Leistungsfähigkeit im Alter sichtbar gemacht werden.

Zusammenhang zwischen den allgemeinen Merkmalen des Unternehmens und Personalverantwortlichen und der Anzahl an Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement

Entgegen der Annahme erweisen sich nicht alle allgemeinen Merkmale des Unternehmens und Personalverantwortlichen als relevant für das demographieorientierte Personalmanagement in Unternehmen. Betrachtet man das Zusammenspiel zwischen den allgemeinen Merkmalen *Durchschnittsalter der Mitarbeiter* bzw. *Anteil älterer Mitarbeiter: über 60 Jahre* und der Anzahl an Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement so zeigen sich durchweg signifikante Effekte. Dies deutet darauf hin, dass die Altersstruktur im Unternehmen, wie erwartet, die Planung und Umsetzung von Maßnahmen im Personalmanagement beeinflusst: Ein höherer Anteil an älteren Mitarbeitern und ein höherer Altersdurchschnitt der Belegschaft insgesamt gehen mit einer

größeren Zahl an Maßnahmen zur Sicherstellung und Förderung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer einher.

Weiterhin zeigen sich in den vorliegenden Korrelationsanalysen signifikante Effekte für die Variablen *Größe* und *Branche* des Unternehmens. In Großunternehmen sind damit mehr Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement zu finden als in mittelständischen Unternehmen. Dieser Befund bestätigt die Ergebnisse anderer Studien, welche zeigen, dass das Personalmanagement von Großunternehmen im Vergleich zu mittelständischen Unternehmen oftmals professionellere Methoden nutzt und eine langfristige Perspektive berücksichtigt (vgl. Habitzl 2006). Es gibt jedoch auch Studien, die zeigen, dass sich die Personalarbeit in groß- und mittelständischen Unternehmen nicht unterscheidet (vgl. Clement 2006, Stelzer-Rothe 2002). Fakt bleibt, dass Großunternehmen oftmals bekannter sind und als attraktivere Arbeitgeber gelten und es daher wahrscheinlich in Zukunft leichter haben werden im sogenannten „Kampf um den schrumpfenden Nachwuchs“. Umso wichtiger erscheint es für die mittelständischen Unternehmen, sich auf die zukünftigen Veränderungen einzustellen und im Personalmanagement entsprechende Maßnahmen zu ergreifen.

In Bezug auf die *Branche* ist zu erkennen, dass in Unternehmen aus dem produzierenden Gewerbe und der Dienstleistung mehr Maßnahmen zu finden sind als in Unternehmen aus den Bereichen Handel/Konsum und Baugewerbe/Bergbau. Dazu passen die Befunde der IHK KONJUNKTURERHEBUNG von 2007, die zeigen, dass Unternehmen aus der Industrie und Dienstleister sich am stärksten um den Fachkräftemangel sorgen und bereits heute einen Anstieg an offenen Stellen, die nicht mit geeigneten Bewerbern neu besetzt werden konnten, verzeichnen (vgl. IHK-Konjunkturerhebung 2007/2008). Demnach erscheint es schlüssig, dass besonders in diesen Unternehmen das Personalmanagement versucht, mit geeigneten Maßnahmen den demographischen Veränderungen entgegenzuwirken. Entgegen dieser Ergebnisse wird in anderen Veröffentlichungen die Meinung vertreten, dass sich der zukünftige Fachkräftemangel auf alle Branchen auswirken wird (vgl. Kaiser/Köppl 2006). Diese kontroverse Diskussion kann aufgrund der vorliegenden Erkenntnisse nicht gelöst werden. Es scheint jedoch, dass Unternehmen sich in der Vergangenheit unterschiedlich intensiv mit dem Thema

Demographischer Wandel beschäftigt haben und entsprechende Maßnahmen initiiert haben.

Für die Variablen *regionale Lage* des Unternehmens und Alter des Personalverantwortlichen sind in der vorliegenden Untersuchung keine Relevanzen zu erkennen. Sie scheinen demnach keine Bedeutung für die Planung und Umsetzung von demographieorientierten Maßnahmen in Unternehmen zu haben. In der vorhandenen Literatur wird mehrfach darauf hingewiesen, dass in den nächsten Jahren besonders im Osten Deutschlands mit einem hohen Bevölkerungsrückgang zu rechnen ist und sich demnach besonders dort eine starke Veränderung der Alterszusammensetzung ergeben wird. Aufgrund dessen ist zu vermuten, dass es dort ansässige Unternehmen zukünftig besonders schwer im Wettstreit um junge, qualifizierte Mitarbeiter haben werden und demnach zur Sicherstellung der Produktivität im Unternehmen verstärkt auf ältere Mitarbeiter angewiesen sein werden. In diesem Sinne erscheint es für Unternehmen aus dem Osten besonders wichtig, geeignete Maßnahmen zu ergreifen und die Personalarbeit in Richtung einer demographie- bzw. alter(n)sgerechten Gestaltung zu optimieren.

Schließlich wurde erwartet, dass eine Beziehung zwischen dem Alter des Personalverantwortlichen und den Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement besteht: Angenommen wurde, dass je älter der Personalverantwortliche ist, desto eher lassen sich Maßnahmen zur Sicherung und Förderung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer im Unternehmen finden. Begründet wurde diese Vermutung mit der sog. „Theorie der sozialen Identität“ von TAJFEL und TURNER (vgl. Frey/Irle 2002, S. 99ff.), welche davon ausgeht, dass sich Menschen über die Zugehörigkeit zu einer Gruppe (hier: ältere Arbeitnehmer) definieren und ihr Verhalten auf dieser Grundlage bestimmen. Die vorliegenden Befunde können diesen Zusammenhang nicht bestätigen. Ergebnisse aus anderen Untersuchungen liegen nicht vor.

Zusammenfassend kann auf Basis der Befunde aus der eigenen und weiteren Studien nicht abschließend geklärt werden, welche allgemeinen Merkmale des Unternehmens eine förderliche Wirkung auf die Planung und Umsetzung von demographieorientierten Maßnahmen im Personalmanagement haben. Insgesamt ergibt sich jedoch der Eindruck, dass das Personalmanagement bislang noch

wenig differenzierend und an die spezifische Situation im Unternehmen angepasst ist. Auch hier bleibt daher ein hoher Forschungsbedarf zu konstatieren.

Zusammenhang zwischen den allgemeinen Merkmalen des Unternehmens und Personalverantwortlichen und der Einschätzung der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer durch den Personalverantwortlichen

Die Ergebnisse der eigenen Untersuchung zeigen, dass zwischen dem *Alter des Personalverantwortlichen* und der Einschätzung der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer ein bedeutsamer Zusammenhang existiert. Je älter der Personalverantwortliche, desto positiver wird die Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer beurteilt. Ähnliche Effekte berichten DUNCAN und LORETTO (2004) sowie CHIU ET AL. (2001). Auch sie konnten zeigen, dass vorurteilsbehaftete Einstellungen und Verhaltensweisen gegenüber alten Arbeitnehmern in Abhängigkeit vom Alter des jeweiligen Beurteilers variieren. Die herausragende Bedeutung des Alters des Personalverantwortlichen lässt sich mit Hilfe der bereits oben genannten „Theorie der Sozialen Identität“ begründen (vgl. Tajfel/Turner 1979). Demnach wäre es denkbar, dass bei der Einschätzung der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer selbstbezogene Merkmale wie die eigene körperliche und geistige Leistungsfähigkeit eine starke Rolle spielen. Da nach dieser Ansicht jedes Individuum bestrebt ist, eine positive soziale Identität zu besitzen, wird in Vergleichen zwischen der eigenen Gruppe (Ingroup) und anderen Gruppen (Outgroup) stets versucht, ein positives Ergebnis zugunsten der Ingroup herzustellen (vgl. Frey/Irle 2002, S. 101).

Neben dem Alter des Personalverantwortlichen wurden folgende weitere Merkmale des Unternehmens auf ihre Beziehung zur Einschätzung der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer durch den Personalverantwortlichen untersucht: Branche, Größe und regionale Lage des Unternehmens, Altersdurchschnitt der Mitarbeiter sowie Anteil älterer Mitarbeiter im Unternehmen. Hierbei konnten nur vereinzelt geringfügige Zusammenhänge identifiziert werden. Beispielsweise korreliert die Unternehmensgröße signifikant negativ mit den Leistungsfähigkeits-Faktoren Gesundheit und Motivation. Damit wäre anzunehmen, dass Personalverantwortliche aus Großunternehmen die gesundheitlichen und motivationalen Fähigkeiten älterer Arbeitnehmer tendenziell besser beurteilen als Personalverantwortliche aus mittelständischen

Unternehmen. Die gefundenen Zusammenhänge sind allerdings als äußerst schwach zu bewerten sind, was die Bedeutsamkeit der Beziehung und praktische Interpretationsmöglichkeit einschränkt. Als gesichertes Erkenntnis dieser Untersuchung soll daher lediglich der Einfluss des Alters des Personalverantwortlichen auf die Einschätzung der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer angesehen werden. Zur Überprüfung der Güte dieses Ergebnisses wäre allerdings eine Replikation der Befragung empfehlenswert.

9.1.4 Allgemeine Merkmale des Unternehmens und Personalverantwortlichen als Moderatorvariablen

Neben den direkten Einflüssen auf die Einschätzung der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer sowie die Maßnahmen im Personalmanagement wurde in der vorliegenden Arbeit untersucht, ob die allgemeinen Merkmale des Unternehmens und Personalverantwortlichen als Moderatorvariablen den Zusammenhang zwischen der Einschätzung der Leistungsfähigkeit Älterer und der Anzahl an demographieorientierten Maßnahmen im Personalmanagement beeinflussen können. Erwartet wurde, dass je nach Ausprägung der allgemeinen Merkmale des Unternehmens und Personalverantwortlichen, sich Unterschiede im Zusammenhang zwischen der Leistungsfähigkeitseinschätzung und der Anzahl an Maßnahmen zeigen. Die Ergebnisse der moderierten Regressionsanalyse weisen hierzu jedoch auf keine eindeutige Befundlage hin. Lediglich 10 Prozent der berechneten Analysen führten zu signifikanten Interaktionseffekten. Die erreichte Varianzaufklärung lag dabei stets bei niedrigen ein bis vier Prozent. Die deutlichsten Effekte zeigten sich bei den allgemeinen Merkmalen *Anteil älterer Mitarbeiter: über 60 Jahre* und *Alter des Personalverantwortlichen* als Moderatorvariablen. Da nur ein geringer Einfluss für ausgewählte Merkmale gefunden werden konnte, ist zu vermuten, dass die allgemeinen Merkmale keine zentrale Moderatorrolle einnehmen. Aufgrund der vorliegenden Befunde kann jedoch keine abschließende Bewertung der Effekte geleistet werden, daher soll an dieser Stelle auch auf eine weitere inhaltliche Interpretation der Ergebnisse verzichtet werden. Allerdings wäre es ratsam, die allgemeine Frage nach möglichen Einflussfaktoren auf das Zusammenspiel von Einstellungen und

Verhaltensweisen gegenüber älteren Arbeitnehmern in weiterführenden Untersuchungen zu verfolgen.

9.1.5 Fazit

Der Demographische Wandel stellt für das Personalmanagement von mittelständischen und großen Unternehmen in Deutschland eine zentrale Herausforderung dar. Den Personalverantwortlichen ist bewusst, dass sie zukünftig stärker auf ältere Arbeitnehmer angewiesen und gezielte Maßnahmen zum Management dieser Humanressource zu ergreifen sind. Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit zeigen, dass in den Unternehmen oftmals bereits eine Vielzahl an Maßnahmen vorhanden ist, die zur Sicherstellung und Förderung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer beitragen können. Es scheint jedoch, dass diese Maßnahmen bis dato nur unzureichend auf die spezifischen Bedürfnisse der Älteren angepasst wurden. Spezielle Maßnahmen für die Älteren wie altersspezifische Weiterbildungen, alter(n)sgerechte Karrieremodelle oder die gezielte Suche potenzieller älterer Mitarbeiter sind bislang selten zu finden. Auch lassen sich je nach Altersstruktur der Mitarbeiter, Branche oder Größe des Unternehmens nur geringfügige Unterschiede hinsichtlich der Maßnahmen erkennen.

All diese Befunde lassen vermuten, dass den Unternehmen zwar die zukünftigen Herausforderungen der demographischen Entwicklung bewusst sind, sie allerdings noch kaum entsprechende Maßnahmen ergriffen haben. Es hat den Anschein, dass das Personalmanagement der Unternehmen in Deutschland insgesamt bislang wenig differenziert gestaltet und systematisch auf die individuellen Bedürfnisse im Unternehmen ausgerichtet ist. Auch sieht es danach aus, dass trotz des steigenden Problembewusstseins bezüglich der Folgen des Demographischen Wandels die derzeitige Personal- und Einstellungspolitik noch sehr stark jugendorientiert gestaltet ist und dass auch in Zukunft die Sicherung der Produktivität, Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit der Unternehmen weiterhin vor allem über die Rekrutierung und Ausbildung von jungen qualifizierten Arbeitskräften erfolgen soll. Obwohl gezeigt werden konnte, dass die Leistungsfähigkeit der älteren Arbeitnehmer durchaus differenziert und insgesamt nicht schlechter beurteilt wird als bei jüngeren Arbeitnehmern und die

Personengruppe der Älteren eine große mobilisierbare Arbeitsmarktreserve bildet, fällt die Bereitschaft, ältere Arbeitnehmer neu einzustellen, deutlich geringer aus.

Inwiefern ein weitgehender Verzicht auf die Nutzung und Förderung der Ressource der Älteren mit negativen Assoziationen zur Leistungsfähigkeit im Alter zusammenhängt, konnte aufgrund der empirischen Befunde der vorliegenden Arbeit nicht eindeutig geklärt werden. Zwar wurden einige signifikante Korrelationen zwischen der Einschätzung der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer durch den Personalverantwortlichen und der Anzahl an Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement gefunden, was durchaus als ein Hinweis auf einen Zusammenhang bewertet werden könnte. Insgesamt erschien dieser Einfluß jedoch als zu geringfügig, um zu diesem Zeitpunkt ernsthaftere Gedanken bezüglich der praktischen Bedeutsamkeit zu begründen.

Abschließend bleibt festzuhalten, dass das aufgestellte heuristische Modell nur teilweise als bestätigt betrachtet werden kann. Dennoch wäre es wünschenswert, die Fragestellungen der vorliegenden Arbeit in weiteren Forschungsarbeiten zu berücksichtigen, auf einzelne Themenbereiche zu spezifizieren und auf weitere Zielgruppen auszuweiten. Erst dann wäre es möglich, die tatsächliche Beziehung zwischen den Modellvariablen zu klären und ggf. das heuristische Modell zu verändern.

9.2 Kritische Überlegungen zur Untersuchungsmethodik

Basierend auf theoretischen Erkenntnissen wurde in der empirischen Arbeit die Frage nach möglichen Bestimmungsfaktoren der Planung und Umsetzung von Maßnahmen zur Sicherung und Förderung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer untersucht. Dazu wurde ein heuristisches Modell entwickelt und Hypothesen bezüglich möglicher Zusammenhänge abgeleitet. Im Rahmen der empirischen Untersuchung konnten einige Belege, aber auch konträre Befunde ermittelt werden. Im Folgenden wird diskutiert, inwieweit sich das methodische Vorgehen der vorliegenden Arbeit bewährt hat.

Die Einschätzung der Leistungsfähigkeit älterer vs. jüngerer Arbeitnehmer

Zur *Operationalisierung* des Konstruktes „Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer“ sind in der Literatur verschiedenste Vorlagen mit einer Vielzahl an Merkmalen zu

finden. Eine einheitliche Skala zur Messung des Konstruktes wurde bis dato nicht etabliert. Im Fragebogen der vorliegenden Arbeit wurde den Befragten eine Auswahl an insgesamt 21 Eigenschaften zur Beurteilung der Leistungsfähigkeit älterer vs. jüngerer Mitarbeiter vorgelegt, die dem subjektiven Ermessen der Autorin unterlag und sich demnach noch nicht in der Praxis bewährt hat. Ob diese Auswahl und auch die Zusammenfassung der einzelnen Merkmale zu einem Gesamtwert tatsächlich das Konstrukt der beruflichen Leistungsfähigkeit widerspiegelt und damit ausreichend valide ist, kann nicht eindeutig beantwortet werden. Die eigenen testtheoretischen Analysen deuten jedoch auf eine hinreichende Reliabilität und (Augenschein-)Validität der Merkmalsliste hin (vgl. Kapitel 8.2.5.2). Zur Überprüfung der Güte der Befragungsdaten und als Grundlage für die Etablierung einer gültigen Skala zur Einschätzung der Leistungsfähigkeit von älteren Arbeitnehmern sollte die Skala des vorliegenden Fragebogens in nachfolgenden Studien wiederverwendet werden. Um die Komplexität und damit auch das Risiko der Überforderung der Befragungsteilnehmer zu reduzieren sowie die Interpretation der Ergebnisse zu erleichtern, erscheint es dagegen sinnvoll, das Konstrukt der beruflichen Leistungsfähigkeit anhand weniger Einzelmerkmale zu erfassen. Erste Hinweise zur Zusammenfassung inhaltlich zusammengehöriger Merkmale der Leistungsfähigkeit ergeben sich aus den Ergebnissen der in der vorliegenden Studie berechneten Faktorenanalyse (vgl. Kapitel 8.3.3).

In Bezug auf das *Antwortformat* der Skala zur Einschätzung der Leistungsfähigkeit ist schließlich anzumerken, dass die extremen Ausprägungen der Skala, d.h. die Werte 1 (= eher bei jüngeren Arbeitnehmern vorhanden) und 5 (= eher bei älteren Arbeitnehmern vorhanden), nur selten von den befragten Personalverantwortlichen zur Beurteilung genutzt wurden. Bei vielen Merkmalen ist eine Tendenz zur Mitte (3 = kein Unterschied zwischen Jung und Alt) zu erkennen. Durch die Wahl eines geradzahligem Antwortformats müssten sich die Befragten im vorliegenden Fall stets entscheiden, ob das jeweilige Merkmal eher bei Jüngeren oder eher bei Älteren vorhanden ist. Damit wäre eindeutig erkennbar, ob die Beurteiler tendenziell jüngere oder ältere Arbeitnehmer als leistungsfähiger einschätzen.

Die Abfrage der Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement

In der vorliegenden Arbeit wurde vermutet, dass eine positive Einschätzung der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer mit einer höheren Anzahl an Maßnahmen zur Sicherung und Förderung dieser Zielgruppe einhergeht. Deshalb wurden die Personalverantwortlichen anhand einer Liste mit 27 vordefinierten Maßnahmen gefragt, welche dieser Maßnahmen bereits im Unternehmen zu finden bzw. für die Zukunft geplant sind. Problematisch dabei erscheint, dass die Maßnahmen nicht nur der Sicherung und Förderung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer dienen. Oftmals verfolgen die Maßnahmen im Personalmanagement vielfältige wirtschaftliche und soziale Ziele und wurden nicht erst im Zuge der Diskussion um den Demographischen Wandel eingeführt. Hinzu kommt, dass sich ein Großteil der Maßnahmen wie die Förderung von Bewegung und gesunder Ernährung oder flexible Arbeitszeiten nicht nur an ältere, sondern an sämtliche Mitarbeiter unabhängig vom Lebensalter richtet.

Die Ergebnisse der vorliegenden Arbeit haben gezeigt, dass in den befragten Unternehmen allgemein bereits eine Vielzahl der analysierten Maßnahmen zu finden ist. Maßnahmen, die sich ausschließlich auf ältere Mitarbeiter beziehen wie spezielle Weiterbildungs- oder Karriereangebote, scheinen aufgrund der Befunde allerdings bislang noch wenig verbreitet. Inwiefern die bereits vorhandenen Maßnahmen tatsächlich den demographischen Veränderungen gerecht werden und ob sie die spezifischen Bedürfnisse der älteren Mitarbeiter berücksichtigen, kann anhand der Befragungsdaten nicht geklärt werden. Auch stellt sich die Frage, ob die Maßnahmen für alle Unternehmen gleich wichtig sind. Möglicherweise sind je nach Branche, Funktion oder Altersstruktur im Unternehmen unterschiedliche Maßnahmen zu ergreifen, um die Beschäftigungsfähigkeit der Mitarbeiter zu fördern. Eine differenzierte Analyse der vorhandenen Personalmanagement-Maßnahmen beispielsweise in bestimmten Branchen würde mehr Klarheit darüber verschaffen, welche Rolle ältere Mitarbeiter tatsächlich bei der aktuellen und zukünftigen Personalarbeit in Unternehmen spielen und welche Maßnahmen als besonders förderlich erscheinen, um die Potenziale älterer Arbeitnehmer auszuschöpfen.

Um Entwicklungen in der Planung und Nutzung von Maßnahmen zur Begegnung der demographischen Herausforderungen identifizieren zu können, wäre

schließlich die Replizierung der Abfrage der Maßnahmen in zukünftigen Forschungsarbeiten wichtig. Da allerdings anzunehmen ist, dass im Laufe der Zeit neue Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement entwickelt und eingesetzt werden, sollte die Liste der Maßnahmen vorab ggf. erweitert oder modifiziert werden.

Die Untersuchung der Modellzusammenhänge mit der Befragungsmethode

Mit dem gewählten Vorgehen konnte die Relevanz der Leistungseinschätzung älterer Arbeitnehmer durch den Personalverantwortlichen für die Anzahl an Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement im Unternehmen nur zu geringen Teilen sichtbar gemacht werden. Für die Erfassung der entsprechenden Variablen wurden ein sehr subjektiver Analysezugang gewählt: die Methode der Befragung. Eine mögliche Fehlerquelle stellt daher die sozial erwünschte Beantwortung der Fragen insbesondere zur Einschätzung der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer dar. Um diese Verzerrungen zu minimieren, wurde in der vorliegenden Studie die zentrale Fragestellung der Arbeit nicht genannt und die Wichtigkeit der subjektiven Meinung betont. Auch wurde den Befragten die Anonymisierung der Daten zugesichert, um sie zu einer ehrlichen Beantwortung zu ermutigen. Ob der Effekt der sozialen Erwünschtheit zu Verzerrungen der vorliegenden Befragungsdaten geführt hat, kann nicht geklärt werden. Empfehlenswert wäre daher eine Replikation der Ergebnisse. Weiterhin können (verdeckte) Analysen konkreter Verhaltensweisen anstelle von abstrakten Maßnahmen oder aber experimentell angelegte Untersuchungen helfen, die Zusammenhänge zwischen der Einschätzung der Leistungsfähigkeit von älteren Arbeitnehmern und der Planung und Umsetzung von Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement zu verstehen.

Bei der Bewertung des Befundes der niedrigen Korrelationen ist auch die grundsätzliche methodische Problematik der Untersuchung von Zusammenhängen zwischen Einstellungen und Verhaltensweisen zu berücksichtigen: Verschiedenste Studien haben gezeigt, dass der Zusammenhang zwischen geäußerten Einstellungen und gezeigtem Verhalten häufig gering ist (vgl. Smith/Mackie 2000, S. 312ff.; Frey et al. 1993, S. 361ff.). Laut MUMMENDEY (1979, S. 2) erreichen die Korrelationen zwischen Einstellungen und Verhaltensweisen maximal einen Wert von .30 (entspricht ca. 10% der

Verhaltensdetermination). Insbesondere in der Vorurteilsforschung lässt sich oftmals kein direkter und linearer Zusammenhang zwischen Vorurteilen und Diskriminierungen finden (vgl. Dovidio et al. 1996; Schütz/Six 1996). So konnten SCHÜTZ und SIX (1996) in ihrer Metaanalyse von 60 Untersuchungen lediglich eine geringe Korrelation von .29 zwischen Vorurteilen und diskriminierenden Verhaltensweisen finden.

Die ausschließliche Betrachtung von Einstellungen für eine gesicherte Verhaltensvorhersage erscheint daher bei bestimmten Fragestellungen nicht ausreichend. Vielmehr müssen weitere Faktoren (z.B. soziale Normen, situative Rahmenbedingungen), die den Zusammenhang zwischen der Einstellung und dem gezeigten Verhalten moderieren, identifiziert und bei der Analyse berücksichtigt werden (vgl. Stroebe et al. 2002, S. 300). Im Rahmen der vorliegenden Untersuchung wurden bereits einige potenzielle Moderatoren, wie beispielsweise die Größe oder Branche des Unternehmens, berücksichtigt. In weiteren Untersuchungen gilt es, mögliche weitere Faktoren zu berücksichtigen und auf ihre tatsächliche Moderatorfunktion hin zu überprüfen.

Schließlich konnte in wissenschaftlichen Untersuchungen gezeigt werden, dass sich stärkere Korrelationen zwischen Einstellungen und Verhaltensintentionen ergeben, da letztere weniger von externen Faktoren beeinflusst werden (vgl. Schütz/Six 1996). Methodisch betrachtet, könnte daher möglicherweise das Problem der niedrigen Zusammenhangsmaße gelöst werden durch die Erfassung von Verhaltensabsichten anstelle von tatsächlichem Verhalten.

Die moderierte Regressionsanalyse zur Ermittlung komplexer Wirkzusammenhänge

Für die Prüfung der Moderatorhypothesen wurde in der vorliegenden Arbeit die moderierte Regressionsanalyse gewählt (vgl. Aiken/West 1991, S. 62ff., Cohen et al. 2003, Bortz 2005, Jaccard/Turrisi 2003). Dabei führte die Operationalisierung der Modellvariablen „Leistungsfähigkeit“ und „demographieorientiertes Personalmanagement“ zu einer Vielzahl an Einzelvariablen, deren Kombinationen zahlreiche moderierte Regressionsanalysen mit sich brachten. Durch die vielen Einzelbefunde ist das Ableiten allgemeiner Aussagen erschwert und das Risiko von Zufallseffekten erhöht. Zur Reduzierung dieser Problematik wäre in weiteren Studien der Einsatz eines Strukturgleichungsmodells sinnvoll, mit dem komplexe,

auch nicht-lineare Zusammenhänge besonders gut abgebildet werden können (vgl. Albers/Hildebrandt 2006, S. 31f.).

Die Aussagekraft der Querschnittsuntersuchung

Die Zusammenhänge zwischen den Modellvariablen wurden im Rahmen einer querschnittlich angelegten Untersuchung analysiert, kausale Wirkungszusammenhänge konnten daher nur theoretisch argumentativ dargelegt werden. Um valide Aussagen zum untersuchten Wirkungsgefüge und gesicherte Interpretationen für die Praxis treffen zu können, wären längsschnittliche Studien dienlich, in denen Veränderungen der postulierten Wirkungszusammenhänge systematisch über die Zeit gemessen werden.

Unter Berücksichtigung aller empirischen Ergebnisse dieser Arbeit muss zum Schluss kritisch angemerkt werden, dass das theoretische Modell einer empirischen Überprüfung nicht standgehalten hat. Aufgrund der schwierig zu interpretierenden und nicht eindeutigen Ergebnisse kann jedoch kein revidiertes Modell aufgestellt werden. Für zukünftige Forschungsvorhaben wäre eine Replikation dieser Untersuchung bspw. mit einer höheren Stichprobe wünschenswert, um die Validität der Ergebnisse überprüfen und zu einer Modellanpassung gelangen zu können.

9.3 Implikationen für die Praxis

Auch wenn die Frage, unter welchen Bedingungen Unternehmen Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement planen bzw. umsetzen, nicht abschließend geklärt werden konnte, so hat die vorliegende Studie doch zahlreiche Ergebnisse erbracht, aus denen sich praktische Empfehlungen für den Umgang mit den demographischen Veränderungen und das zukünftige Personalmanagement in Unternehmen ableiten lassen.

Vor dem Hintergrund eines sich rasch vollziehenden Demographischen Wandels in der Arbeitswelt und einer damit verbundenen zunehmenden Komplexität der Anforderungen im Personalmanagement, sind ein verändertes Verständnis von Arbeitnehmern und veränderte Wege der Förderung der Leistungsfähigkeit und

-motivation der Mitarbeiter in Unternehmen gefordert. Die Perspektive dieser Arbeit richtete sich dabei speziell auf die Gruppe der älteren Mitarbeiter.

Obwohl die in dieser Arbeit aufgezeigten Ergebnisse der empirischen Untersuchung belegen, dass die Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer im Vergleich zu jüngeren aus Sicht der Personalverantwortlichen durchaus differenziert wahrgenommen wird, scheint es dennoch, dass die Beurteilung stark von stereotypen Vorstellungen geleitet wird. Da jedoch unbestritten ist, dass die Gruppe der älteren Arbeitnehmer zukünftig eine zentrale Rolle zur Sicherung der Produktivität im Unternehmen spielen wird, erscheint es dringend notwendig, dass bei den betrieblichen Entscheidungsträgern Maßnahmen zur gezielten Stärkung einer realistischen, positiven Einschätzung der Leistungsfähigkeit im Alter initiiert werden. Ein wichtiger erster Schritt wäre, die *Personalverantwortlichen* über die tatsächliche Leistungsfähigkeit der Älteren zu informieren, z.B. mit Hilfe von Fachinstituten, speziellen Forschungseinrichtungen oder aber auch durch positive Praxisbeispiele in anderen Unternehmen. Auch erscheint es zielführend, den Personalverantwortlichen Möglichkeiten zum direkten Austausch mit Älteren zu geben bzw. solche Situationen zu fördern. Auf diesem Wege können Barrieren abgebaut und die gegenseitigen Erwartungen geklärt werden.

Die empirischen Ergebnisse der vorliegenden Arbeit haben gezeigt, dass die Beurteilung der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer in Abhängigkeit des Alters des Personalverantwortlichen unterschiedlich ausfällt: Personalverantwortliche über 45 Jahre schätzen die Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer besser ein als Personalverantwortliche unter 45 Jahre. Da die Personalverantwortlichen eine zentrale Rolle im Gesamtunternehmen einnehmen, wäre es demnach besonders wichtig, jüngere Personalverantwortliche über die altersbedingten Veränderungen der Leistungsfähigkeit aufzuklären und ihnen zu einer positiveren Einstellung gegenüber den Älteren zu verhelfen. Allerdings liegen zu diesem Zusammenhang keine weiteren wissenschaftlichen Ergebnisse vor, sodass es allein auf Basis der vorliegenden Befunde verfrüht erscheint, praktische Empfehlungen auszusprechen. Hierfür sind ergänzende Forschungsarbeiten sinnvoll.

Um das Potenzial der älteren Arbeitnehmer zukünftig besser zu nutzen, reicht es nicht, bei den Personalverantwortlichen anzusetzen. Auch sollte eine entsprechende Bewusstseinschaffung und Sensibilisierung bei den

Führungskräften im Unternehmen stattfinden. Hierzu konnte gezeigt werden, dass insbesondere jüngeren Führungskräften oftmals das Wissen und die Erfahrung im Umgang mit älterem Personal fehlt. Im Zuge der demographischen Entwicklungen sind die Führungskräfte jedoch zunehmend gefordert, Mitarbeiter unterschiedlichen Alters führen zu können sowie beim Personaleinsatz die verschiedenen Stärken der unterschiedlich alten Mitarbeiter erkennen und kombinieren zu können. Voraussetzung ist auch hierfür ein positives Bild vom alternden Mitarbeiter und die Anerkennung und Wertschätzung der individuellen Leistungen. Mit speziellen Schulungen, Coachings oder Workshops für Führungskräfte könnte ein Alter(n)sbewusstsein geschaffen sowie Wissen und Hilfestellungen für ein vorurteilsfreies, alter(n)sgerechtes Führungsverhalten vermittelt werden (vgl. Kapitel 5.7.2.2). Untersuchungen haben beispielsweise gezeigt, dass ein kooperativer Führungsstil mit fachlicher Unterstützung, Freiräume und Selbstverantwortung sowie Anerkennung einen hohen Zusammenhang mit der Arbeitsmotivation älterer Mitarbeiter aufweisen. Weiterhin ist bekannt, dass eine positive Einschätzung der Leistungsfähigkeit sich positiv auf die tatsächliche Produktivität der älteren Mitarbeiter auswirkt. Damit wird zugleich die Rolle der Führungskräfte als Multiplikator und Vorbild für die gesamte Belegschaft deutlich. Ausformulierte Führungsgrundsätze sowie konkrete Leistungskriterien und Verhaltensregeln können bei der Umsetzung gewünschter Verhaltensweisen helfen (vgl. Bergler 2004, S. 129).

Schließlich ist es auch eine Frage der *Unternehmenskultur*, welches Bild vom Alter(n) im Unternehmen besteht und wie mit älteren Mitarbeitern allgemein umgegangen wird. Basis für die Leistungsfähigkeit und -bereitschaft der Mitarbeiter ist eine offene, tolerante und wertschätzende Arbeitsatmosphäre, die sich weniger am Lebensalter sondern vielmehr an den individuellen Stärken und Potenzialen der Mitarbeiter orientiert. Besonders wichtig erscheint es hier, dass die vom Unternehmen gewünschten Wertvorstellungen und Verhaltensweisen durch das beispielhafte Vorleben der Führungskräfte im Tagesgeschehen ausgedrückt werden. Auch ist zu empfehlen, im Rahmen eines ausformulierten Unternehmensleitbildes den Aspekt der sogenannten „Diversity“ zu betonen und deutlich zu machen, dass alle Mitarbeiter unabhängig von Lebensalter, Geschlecht oder Nationalität unverzichtbar und für das Unternehmen wertvoll sind (vgl. Kapitel 5.7.2.1).

Um ein positives Betriebsklima und die Wertschätzung aller Mitarbeiter zu fördern, sollte aber auch der direkte Kontakt zwischen den Generationen sichergestellt werden. Denn erst durch die Schaffung einer Atmosphäre, in der die möglichen Unterschiede zwischen Jung und Alt bewusst wahrgenommen und Synergien zwischen den verschiedenen Altersgruppen zum Tragen kommen, lassen sich die Kompetenzen von Jung und Alt optimal ausschöpfen. Besonders geeignet erscheinen hier Maßnahmen wie altersgemischte Gruppenarbeit oder Mentoring- bzw. Patenprogramme, die den Austausch von Wissen und Kompetenzen in der Zusammenarbeit fördern und auf ein gegenseitiges Verständnis für das Denken und die Verhaltensweisen des jeweils anderen abzielen (vgl. Kapitel 5.5.2.4 und 5.5.2.5). Auch hilfreich sind sogenannte „Wertschätzungstrainings“, in denen gegenseitige Vorurteile identifiziert werden und der Perspektivenwechsel zwischen den Generationen trainiert wird (vgl. Kapitel 5.7.2.3).

Indem im Unternehmen jeder einzelne Mitarbeiter im Hinblick auf die demographischen Veränderungen und die Bedeutung älterer Arbeitnehmer für die Wirtschaft sensibilisiert und insgesamt ein Bewusstsein für den Umgang mit älteren Mitarbeitern geschaffen wird, werden schließlich auch das Wohlbefinden, die Motivation und tatsächliche Produktivität der älteren Mitarbeiter gestärkt. Denn es ist offensichtlich, dass ein „altersfeindliches“ Denken und Handeln im Unternehmen wesentlich dazu beitragen kann, dass die Leistungsfähigkeit und -motivation der älteren Mitarbeiter selbst im Sinne der „self-fulfilling prophecy“ sinkt. Werden ältere Mitarbeiter von ihrer Umwelt dagegen positiv eingeschätzt, wirkt sich dies nachweislich förderlich auf ihr Leistungsvermögen aus. Neben der Bewusstseinsbildung im Unternehmen sollte jedoch gleichzeitig auch die Erwartungshaltung der älteren Mitarbeiter korrigiert werden. Da es seit den 80er Jahren politische Strategie war, ältere Arbeitnehmer möglichst früh in den Ruhestand zu schicken, um die Beschäftigungschancen Jüngerer zu verbessern, hat sich bei den Älteren selbst das Bild und der Wunsch verfestigt, möglichst frühzeitig das Arbeitsleben zu beenden und damit den Ruhestand möglichst lang genießen zu können. Neben politischen Rahmenbedingungen sollten daher auch im Unternehmen geeignete Maßnahmen ergriffen werden, um den besonders erfahrenen und qualifizierten älteren Arbeitnehmern Perspektiven für ein längeres Erwerbsleben zu verdeutlichen und sie länger im Unternehmen zu halten. Zu empfehlen sind regelmäßige Mitarbeiterentwicklungs- bzw. Zukunftsgespräche,

die dazu dienen, gemeinsam die Stärken, Schwächen und Potenziale des Mitarbeiters zu analysieren sowie die weiteren beruflichen Entwicklungsmöglichkeiten festzulegen (vgl. Kapitel 5.6.2.1). Gleichzeitig sollte den *älteren Arbeitnehmern* aber auch verständlich gemacht werden, dass auch sie selbst zum Erhalt ihrer Beschäftigungsfähigkeit beitragen müssen. In speziellen Seminaren oder Workshops sollten die Mitarbeiter bzgl. der Chancen und Risiken von altersbedingten Veränderungen sensibilisiert werden und konkrete Möglichkeiten zur Prävention, Kompensation und Förderung der Leistungsfähigkeit kennen und umsetzen lernen.

In Veröffentlichungen wird oftmals postuliert, dass das in der Gesellschaft vorherrschende negative Bild vom Altern ein wesentlicher Grund für Benachteiligungen älterer Arbeitnehmer ist. In der eigenen empirischen Untersuchung konnte jedoch nicht nachgewiesen werden, dass die Einschätzung der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer einen Einfluss auf die Planung und Umsetzung von Maßnahmen zur Sicherung und Förderung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer hat. Vielmehr ergibt sich der Eindruck, dass die Maßnahmen in großen und mittelständischen Unternehmen bis dato noch recht undifferenziert und unzureichend auf die spezifische aktuelle und zukünftige Situation des Unternehmens zugeschnitten sind. Insgesamt erscheint das Personalmanagement in den Unternehmen noch nicht ausreichend auf die demographischen Veränderungen und Bedürfnisse einer zunehmend alternden Belegschaft ausgerichtet. Dies liegt wahrscheinlich daran, dass die Folgen des Alterungsprozesses tatsächlich erst in einigen Jahren deutlich spürbar werden und im Personalmanagement oftmals eine eher kurzfristige Perspektive dominiert. Da das Planen und Umsetzen von Maßnahmen zur Begegnung der demographischen Herausforderungen jedoch Zeit benötigt und gewisse Strukturen und Gegebenheiten im Unternehmen nur mittel- bis langfristig veränderbar sind, erscheint es notwendig, dass sich die Unternehmen bereits heute auf die zukünftigen Rahmenbedingungen einstellen und entsprechende Maßnahmen initiieren.

Ein zukünftiges demographieorientiertes Personalmanagement wird zu differenzieren sein und verstärkt auf die *unternehmensspezifischen Anforderungen* wie Größe, Branche, regionale Gegebenheiten oder Altersstruktur der Mitarbeiter eingehen müssen. Auch die konkrete Auswahl und Durchführung einzelner

Maßnahmen zur Bewältigung der demographischen Herausforderungen und Sicherung und Förderung der Leistungsfähigkeit der Belegschaft sollte von den spezifischen Bedingungen und Möglichkeiten im jeweiligen Unternehmen abhängig gemacht werden. Oftmals ergeben sich sogar für einzelne Bereiche und Funktionsgruppen eines Unternehmens unterschiedliche altersstrukturelle Zusammensetzungen und Entwicklungen, daraus folgend auch unterschiedliche Maßnahmen. In Anbetracht dessen ist es stets für jedes Unternehmen erforderlich, zunächst zu klären, ob und inwieweit Handlungsbedarf besteht. Grundvoraussetzung dafür ist die Kenntnis der altersstrukturellen Zusammensetzung der Belegschaft und ihre Entwicklung. Wissenschaftliche Veröffentlichungen dazu haben gezeigt, dass einem Großteil an Unternehmen Informationen über die gegenwärtige Altersstruktur der Mitarbeiter vorliegen. Umfassende längerfristige Vorausberechnungen und Analysen über zukünftige Entwicklungen werden jedoch bislang in den wenigsten Unternehmen durchgeführt. Doch nur mit diesen Kenntnissen können unternehmensspezifische Herausforderungen, wie beispielsweise das geballte zeitgleiche Ausscheiden von relevanten Wissensträgern, ein wachsender Personalbedarf oder erhöhte qualifikatorische Engpässe frühzeitig identifiziert und entsprechende Maßnahmen eingeleitet werden. Auch nutzt dieses Wissen, um bereits laufende und aktuell geplante Maßnahmen im Personalmanagement auf ihre Zukunftstauglichkeit hin zu überprüfen.

Die Ergebnisse der empirischen Untersuchung haben gezeigt, dass in groß- und mittelständischen Unternehmen Deutschlands bereits eine Vielzahl an geeigneten Maßnahmen zur Sicherung und Förderung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer zu finden sind. Der Schwerpunkt der Maßnahmen liegt dabei bis dato im Bereich der Gesundheitsförderung, Arbeitsgestaltung und Personalentwicklung. Es scheint jedoch, dass diese Maßnahmen weder speziell zur Begegnung der demographischen Veränderungen initiiert noch gezielt an die spezifischen Bedürfnisse einer älter werdenden Belegschaft angepasst wurden. Für die Unternehmenspraxis ergibt sich demnach die Notwendigkeit, zu überprüfen, ob die Inhalte und Umsetzung der bereits vorhandenen Maßnahmen auf die Bedürfnisse der älteren Mitarbeiter ausgerichtet sind und tatsächlich zur Sicherung und Förderung der Beschäftigungsfähigkeit dieser Zielgruppe beitragen. Ist dies nicht der Fall, so gilt es entsprechende Veränderungen

vorzunehmen. Dabei geht es oftmals weniger um die Entwicklung neuer, spezieller Maßnahmen, sondern vielmehr um eine stärker altersübergreifende und integrierende Gestaltung der einzelnen Maßnahmen. Ein Großteil der Maßnahmen sollte präventiv während der ganzen Erwerbsbiographie eingesetzt werden und den Verlauf vom jüngeren zum älteren Beschäftigten berücksichtigen. Beispiele hierfür sind die Förderung von Bewegung und gesunder Ernährung (vgl. Kapitel 5.4.2.3 und 5.4.2.4), die Durchführung von stressreduzierenden Interventionen (vgl. Kapitel 5.4.2.5) oder die flexible Arbeitszeitgestaltung (vgl. Kapitel 5.5.2.6). Maßnahmen, die erkennbar altersbezogen sind, bergen stets die Gefahr der Stigmatisierung Älterer im Sinne des Defizitmodells als weniger leistungsfähig und können dadurch genau gegenteilig wirken. Auf der anderen Seite sind altersspezifische Maßnahmen besonders dann geeignet, wenn sie auf die unterschiedlichen Voraussetzungen und Bedürfnisse von jüngeren und älteren Arbeitnehmern Bezug nehmen. Unter Berücksichtigung alterstypischer Entwicklungen und Erwartungen erscheint es beispielsweise besonders reizvoll, älteren Arbeitnehmern im Rahmen der Laufbahngestaltung die Möglichkeit einer Spezialisierung und sogenannte Fachkarrieren anzubieten (vgl. Kapitel 5.6.2.2). So können qualifikatorische Sackgassen vermieden und die Mitarbeiter entsprechend ihrer individuellen Neigungen und Potenziale eingesetzt werden. Aufgrund ihres ausgeprägten Erfahrungswissens, einer oftmals hohen sozialen Kompetenz sowie ihrer Kommunikations- und Problemlösefähigkeit kann es auch sinnvoll sein, die älteren Mitarbeiter von den Tagesaufgaben zu entbinden und gezielt als innerbetriebliche Berater einzusetzen (vgl. Kapitel 5.5.2.5). Schließlich erscheint es manchmal erforderlich, aufgrund der unterschiedlichen beruflichen Vorerfahrungen und des abweichenden Lernverhaltens von Jung und Alt, altersspezifische Weiterbildungen und Qualifizierungsmaßnahmen durchzuführen (vgl. Kapitel 5.6.2.1).

Neben altersübergreifenden und altersspezifischen Maßnahmen kommt es bei einigen Maßnahmen darauf an, die spezifischen Kompetenzen jüngerer und älterer Mitarbeiter zu kombinieren und für die optimale Zusammenarbeit zu nutzen. Beispiele hierfür sind altersgemischte Gruppenarbeit (vgl. Kapitel 5.5.2.4) und spezielle Mentoringprogramme bzw. Tandems (vgl. 5.5.2.5). Aber auch bei der systematischen Nachfolgeplanung kommt es darauf an, die altersspezifischen Kompetenzen vorausschauend zu identifizieren und einzusetzen (vgl. Kapitel

5.6.2.3). Bedingt durch die demographischen Veränderungen und die damit einhergehende wachsende Sorge um die Sicherung von Schlüsselkräften und Unternehmenswissen, erlangt diese Maßnahme aus Sicht der Personalverantwortlichen und insbesondere in Unternehmen mit einem größeren Anteil an älteren Mitarbeitern einen hohen Stellenwert für das zukünftige Personalmanagement.

Während in den Unternehmen bereits eine Vielzahl an Maßnahmen zur Gesundheitsförderung, Arbeitsgestaltung und Personalentwicklung als Grundlage für ein demographieorientiertes Personalmanagement existieren, so konnten Maßnahmen im Bereich der *Unternehmenskultur & Führung* sowie Personalbeschaffung in vielen Unternehmen noch nicht gefunden werden. Es scheint jedoch, dass Maßnahmen aus diesen beiden Handlungsfeldern eine besonders hohe Bedeutung zur Begegnung der demographischen Herausforderungen zukommt. Weiter oben wurde bereits ausführlich dargestellt, wie wichtig Maßnahmen aus dem Bereich der Unternehmenskultur & Führung sind, um Fehl- und Vorurteile bezüglich der Leistungsfähigkeit im Alter abzubauen, die gegenseitige Akzeptanz und Wertschätzung zu stärken sowie die intergenerative Zusammenarbeit zu verbessern. Genannt wurden hier spezielle Schulungen der Führungskräfte, die Berücksichtigung des Themas „Diversity“ im Unternehmensleitbild sowie eine systematische Information und Sensibilisierung der Belegschaft hinsichtlich der Veränderungsprozesse im Alter und der Verbesserung der Zusammenarbeit zwischen den Generationen.

Im Hinblick auf das Handlungsfeld *Personalbeschaffung* wurde aus den Befunden der empirischen Untersuchung ersichtlich, dass Personalverantwortliche bei der Ansprache, Suche und Auswahl potenzieller neuer Arbeitnehmer weiterhin die Gruppe der jungen qualifizierten Arbeitskräfte bevorzugen und die älteren Arbeitnehmer hier deutlich im Nachteil sind. Da das Angebot an jungen Arbeitskräften jedoch auf längere Sicht schrumpfen wird, erscheint es logisch, dass die Ansprache und Gewinnung von älteren Arbeitnehmern an Bedeutung zunehmen wird. Hierbei gilt es zu beachten, dass potenzielle ältere Arbeitnehmer nicht mit denselben Inhalten und auf denselben Wegen wie die jüngeren Kandidaten angesprochen werden können. Da altersbezogene Differenzen darin existieren, welche Merkmale der Arbeit als besonders wichtig erachtet und bei der Suche nach einer neuen Arbeit ins Auge gefasst werden, sollten die

unterschiedlichen Bedürfnisse und Interessen von Jung und Alt bei der Gestaltung des sog. Arbeitgeberimages und bei der Formulierung einer konkreten Stellenanzeige berücksichtigt werden (vgl. Kapitel 5.8.2.1 und 5.8.2.2). Gleiches gilt bei der Auswahl der Medien, besonders erfolgversprechend scheinen hierbei die persönliche Ansprache sowie die Zusammenarbeit mit der Bundesagentur für Arbeit.

Abschließend sei hier bemerkt, dass für die betriebliche Bewältigung des Demographischen Wandels rechtliche und ökonomische Bedingungen existieren, die den Rahmen für das Handeln im betrieblichen Personalmanagement bilden. Dazu zählen Rechtsvorschriften, wie das gesetzliche Rentenalter und ein spezieller Kündigungsschutz, aber auch konkrete Fördermittel und Anreize zur Beschäftigung älterer Arbeitnehmer. Damit wird deutlich, dass der Politik eine zentrale Bedeutung und Verantwortung zukommt, um die Beschäftigungssituation alternder Belegschaften zukünftig zu verbessern.

Und schließlich spielt auch das soziale Altersbild eine wichtige Rolle. Neben den Voraussetzungen, die die Unternehmen und Politik schaffen, muss auch die Öffentlichkeit bereit sein, ihre Einstellung zum Altern und zu älteren Menschen zu ändern. Damit ist jeder einzelne von uns gefordert, die demographische Entwicklung zu erkennen und die Bedürfnisse und Fähigkeiten älterer Menschen zu akzeptieren, um so den Wertewandel in der Gesellschaft insb. Respekt vor dem Alter zu unterstützen.

9.4 Perspektiven für die weitere Forschung

Das Ziel der vorliegenden Studie war es, Bedingungsfaktoren für die derzeitige Planung und Umsetzung von Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement zu identifizieren. Dieses Forschungsfeld, dessen Verständnis bisher kaum ausgeprägt ist, wurde empirisch mit Hilfe einer quantitativen Befragung von Personalverantwortlichen untersucht. Im Zuge der Interpretation der Ergebnisse wurde deutlich, dass die vorliegende Arbeit zwar einen Beitrag zur Aufklärung von Zusammenhängen im Rahmen des demographieorientierten Personalmanagements leisten konnte, allerdings auch weitere Fragen aufwarf. An dieser Stelle wird daher reflektiert, wo die Grenzen der

vorliegenden Untersuchung liegen und welche Richtung zukünftige Forschungsbemühungen, aufbauend auf der vorliegenden Arbeit, nehmen könnten.

Neben einer Replikation der vorliegenden Ergebnisse und einer Überprüfung ihrer Generalisierbarkeit an einer größeren Stichprobe wären vor allem tiefer gehende Einblicke in Bezug auf die folgenden Aspekte wünschenswert:

Analyse der postulierten Modellzusammenhänge an konkreten Verhaltensweisen

Der als eher schwach zu bewertende Zusammenhang zwischen der Einschätzung der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer durch den Personalverantwortlichen und der Anzahl an Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement führt zu der Frage, ob die Bedeutung der Leistungsfähigkeits-einschätzung im theoretischen Teil dieser Arbeit überschätzt wurde. Es kann jedoch auch gefragt werden, ob die Methode der telefonischen Befragung geeignet ist, um das Einstellung-Verhalten-Zusammenspiel auf solch abstrakter Ebene zu untersuchen und aus den Befunden sinnvolle und aussagekräftige Handlungsempfehlungen abzuleiten. Daher sollten Verhaltensbeobachtungen oder persönliche Interviews herangezogen werden, die konkrete Verhaltensweisen der betrieblichen Entscheidungsträger gegenüber älteren Arbeitnehmern im Berufsalltag analysieren. So können die Ergebnisse der vorliegenden Befragung auf ihre Güte hin geprüft und Diskrepanzen zwischen dem kommunizierten (in der Befragung berichteten) und tatsächlichen Verhalten aufgedeckt werden. Hierzu gehört auch eine genaue Analyse der in den Unternehmen bereits vorhandenen Maßnahmen, mit der sich feststellen ließe, ob die Inhalte und Durchführung der Maßnahmen tatsächlich zur Förderung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer beitragen.

Thematische Eingrenzung und Differenzierung

In der vorliegenden Arbeit wurde versucht, ein möglichst umfassendes Bild zum Thema „Bestimmungsfaktoren für ein demographieorientiertes Personalmanagement“ zu erzielen. Dadurch ergaben sich eine Vielzahl an Variablen und Einzelanalysen, was die Interpretation der Befunde erschwert. Für zukünftige Studien wäre es sinnvoll, den Fokus auf einzelne Teilbereiche der Leistungsfähigkeit oder Personalmaßnahmen zu richten, um das komplexe Wirkungsgefüge präziser beschreiben und mögliche Zusammenhänge ermitteln zu können. Beispielsweise würde eine tiefergehende Analyse einzelner Maßnahmen

und konkreter Aktionen im Personalmanagement, wie z.B. das Teilnahmeverhalten älterer Arbeitnehmer an Weiterbildungen oder die altersspezifische Laufbahngestaltung, Klarheit verschaffen, inwiefern die Maßnahmen tatsächlich bereits den Anforderungen der demographischen Entwicklungen bzw. alternden Belegschaft genügen. Auch wäre es interessant zu wissen, wie und mit welcher Begründung die Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer in unterschiedlichen Positionen und Tätigkeitsbereichen beurteilt wird. Hierzu fehlen wissenschaftliche Studien bislang weitestgehend. In einer Studie von CHRIST und ZEMLIN aus dem Jahre 2002 wurde deutlich, dass der am häufigsten genannte Bereich, für den ältere nicht geeignet sind, der Bereich der neuen Technologien ist. Begründet wurde dies dadurch, dass die Technologien zu kompliziert und die Anforderungen zu hoch für Ältere seien (vgl. Christ/Zemlin 2008, S. 14).

Ein zukünftiges demographieorientiertes Personalmanagement wird zu differenzieren sein und verstärkt auf die Probleme und Anforderungen des jeweiligen Unternehmens eingehen müssen. Die vorliegenden Ergebnisse deuten darauf hin, dass die *Branche* und *Altersstruktur* im Unternehmen relevante Variablen darstellen, die die Planung und Umsetzung von Maßnahmen beeinflussen. Daher würde sich eine branchenbezogene Betrachtung oder detaillierte Analyse von Unternehmen mit unterschiedlichen Altersstrukturen empfehlen, um die Befunde der vorliegenden Arbeit zu konkretisieren. Schließlich erscheint es sinnvoll, funktions- oder bereichsspezifische Erwartungen zur Leistungsfähigkeitseinschätzung älterer Arbeitnehmer und geeignete Maßnahmen im Personalmanagement zu formulieren und zu überprüfen. Auch hierzu lassen sich bislang kaum Veröffentlichungen finden.

Übertragung der Fragestellung auf andere Zielgruppen

In der vorliegenden Untersuchung wurde der Zusammenhang zwischen der Einstellung zur Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer und dem Verhalten gegenüber den Älteren analysiert. Dabei wurde der Geltungsbereich auf die Zielgruppe der Personalverantwortlichen im Unternehmen beschränkt. Angesichts der unklaren Befunde der vorliegenden Arbeit drängt sich die Frage nach dem Zusammenspiel von Einstellung und Verhalten gegenüber älteren Arbeitnehmern aus der Perspektive *weiterer betrieblicher Entscheidungsträger* auf. Beurteilen die

direkten Führungskräfte im Unternehmen die Leistungsfähigkeit ihrer älteren Mitarbeiter ähnlich wie die befragten Personalverantwortlichen? Inwiefern beeinflusst die Einstellung der Führungskräfte ihr Verhalten gegenüber den Älteren. Interessant wäre bspw. die Analyse des Zusammenhangs zwischen der Einstellung der Führungskraft zur Lernbereitschaft der älteren Mitarbeiter und die Befürwortung von spezifischen Weiterbildungsmaßnahmen. Erste Veröffentlichungen zeigen, dass insb. jüngeren Führungskräften oftmals das Verständnis für die Bedürfnisse und Kompetenzen der älteren Mitarbeiter fehlt und sie zu einer stereotypen Einschätzung der Leistungsfähigkeit im Alter gemäß dem Defizitmodell tendieren (vgl. Domres 2006, S. 43f.; Ilmarinen/Tempel 2002, S. 246). Auch scheint es, dass Führungskräfte bis dato nicht ausreichend auf den Umgang mit alternden Mitarbeitern vorbereitet sind. Weitergehende Untersuchungen zu diesen Fragestellungen sind notwendig, um konkrete Handlungsbedarfe zu identifizieren und Maßnahmen für einen vorurteilsfreien und förderlichen Umgang mit älter werdenden Mitarbeitern ableiten zu können.

Neben den direkten Führungskräften würde es sich anbieten, die Wahrnehmungsperspektive der *Belegschaft* insgesamt zu analysieren und das Verhalten zwischen jüngeren und älteren Mitarbeitern zu beobachten. Auch hier würde interessieren, wie sich die Einschätzung der Leistungsfähigkeit Älterer durch jüngere Kollegen auf die unmittelbare Zusammenarbeit auswirkt. Nicht zu vernachlässigen wäre aber auch die gegenteilige Perspektive, d.h. welche Einstellung haben ältere Mitarbeiter gegenüber den jüngeren und wie wirkt sich das auf ihr Verhalten aus? Gesicherte empirische Befunde zur Zusammenarbeit von jüngeren und älteren Mitarbeitern fehlen noch weitgehend. Eine aktuelle Studie der HANS-BÖCKLER-STIFTUNG kam zu dem Ergebnis, dass altersgemischte Arbeitsgruppen mehr Fehler machen als altershomogene. Als Grund dafür wird die erschwerte Kommunikation und Gruppenbildung in heterogenen Teams genannt (vgl. Becker et al. 2008). Dies verdeutlicht, wie wichtig es ist, bestehende Vorurteile zu identifizieren und Unwissenheiten über die spezifischen Kompetenzen von Alt und Jung zu beheben. Denn nur dann kann die Leistungsfähigkeit und Motivation aller Mitarbeiter sichergestellt und die Produktivität, Wettbewerbs- und Innovationsfähigkeit des Unternehmens maximiert werden.

Die Frage, welche Maßnahmen letztendlich geeignet sind, um die Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer zu sichern und zu fördern, hängt schließlich auch eng mit der eigenen Wahrnehmung und damit mit der subjektiven Interpretation durch die *betroffenen Mitarbeiter selbst* zusammen. Gewinnbringend hier wären eine differenzierte Erfassung der Selbsteinschätzung der Leistungsfähigkeit der älteren Mitarbeiter, ihre Wahrnehmung zum Umgang mit dem Thema „Älterwerden“ im Unternehmen sowie ihr Teilnahmeverhalten an Maßnahmen des Personalmanagements. Veröffentlichungen haben gezeigt, dass oftmals gravierende Unterschiede zwischen der Selbst- und Fremdeinschätzung der Leistungsfähigkeit im Alter existieren (vgl. Schelling 2004). Jedoch ist auch bekannt, dass sich das in der Gesellschaft vorherrschende Bild des Alterns auf die eigene Erwartungshaltung, Motivation und schließlich auf das tatsächliche Verhalten im Sinne der „self-fulfilling prophecy“ (vgl. Kapitel 2.4.4) übertragen kann. Hinsichtlich der Maßnahmen im Personalmanagement deuten die Ergebnisse anderer Studien darauf hin, dass die Maßnahmen nicht immer den spezifischen Bedürfnissen und Erwartungen der älteren Mitarbeiter entsprechen und das Teilnahmeverhalten bspw. bei Maßnahmen zur Personalentwicklung gering ist (vgl. Axhausen/Röhrig 2002, S. 80).

Identifikation zusätzlicher relevanter Variablen für das Wirkungsgefüge

Bei der Konzeption des heuristischen Modells wurde versucht, möglichst viele relevante Faktoren als Prädiktor-, Kriteriums- oder Moderatorvariablen zu integrieren. Die Befunde der Analyse deuten jedoch darauf hin, dass insb. die Planung und Umsetzung von Maßnahmen im Personalmanagement von weiteren Faktoren abhängt. So ist es wahrscheinlich, dass sich das betriebliche Personalmanagement an externen Rahmenbedingungen orientiert. Interessant zu untersuchen wäre beispielsweise, welche Rolle rechtlich-institutionelle Rahmenbedingungen wie Kündigungsschutz, Entlohnung oder Eingliederungszuschüsse bei der Beschäftigung und Förderung der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer spielen (vgl. Kapitel 4). Weiterhin stellt sich die Frage, ob und wie wirtschaftliche Entwicklungen wie aktuell die Finanzkrise das Personalmanagement im Unternehmen bedingen.

Neben diesen externen Kontextfaktoren erscheint es sinnvoll den Einfluss weiterer interner Faktoren, wie z.B. der übergreifenden strategischen Ausrichtung des

Unternehmens, zu untersuchen. Bereits oben wurden die berufliche Position der Mitarbeiter und der Funktionsbereich im Unternehmen als mögliche Moderatoren auf den Zusammenhang zwischen der Leistungsfähigkeitseinschätzung und den Maßnahmen zur Sicherung und Förderung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer genannt. Die tatsächliche Bedeutung dieser Faktoren für die Aktivitäten im Personalmanagement gilt es in weiterführende Forschungsarbeiten zu evaluieren. Und zu einer vollständigen Betrachtung möglicher Einflussfaktoren gehört es auch, die Bedürfnisse der älteren Mitarbeiter selbst und deren Bereitschaft, an Fördermaßnahmen teilzunehmen, genauer zu evaluieren.

Weiterhin ist zu überlegen, ob die betrachteten Merkmale zur Leistungsfähigkeitseinschätzung und die Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement in allen Unternehmen bzw. für alle Tätigkeitsbereiche gleich wichtig sind. Ist dies nicht der Fall, so könnten sich möglicherweise Unterschiede in der Beziehung zwischen den genannten Variablen ergeben. Erste Hinweise auf Unterschiede in der Beurteilung der Wichtigkeit der Maßnahmen ergeben sich aus der qualitativen Vorstudie der Arbeit. Daher wäre es wünschenswert, wenn sich weitere Studien dieser Thematik annehmen.

Die Arbeit liefert Erkenntnisse zum Einfluss der Leistungsfähigkeit aus Sicht des Personalverantwortlichen auf die demographieorientierten Maßnahmen des Personalmanagements. Gerade um den Einfluss der Leistungseinschätzung umfassend zu verstehen, sollten schließlich weitere Outputfaktoren untersucht werden. Denkbar sind hier Faktoren wie die Einschätzung der Leistungsfähigkeit der älteren Arbeitnehmer selbst und die tatsächliche Produktivität, Lern- und Innovationsfähigkeit der älteren Arbeitnehmer.

Durchführung von Interventionsstudien

Um die Einstellung und das Verhalten gegenüber älteren Mitarbeitern nicht nur diagnostizierbar, sondern auch gestalt- und veränderbar zu machen, sind entsprechende Interventionsstudien notwendig (vgl. Rudinger/Rietz 2000, S. 61). Dabei gilt es zu überprüfen, wie eine nachhaltige Verbesserung der Einstellungen und Verhaltensweisen gegenüber älteren Mitarbeitern erzielt werden kann. Ziel wäre zunächst die Diagnose der im Unternehmen vorherrschenden Einstellung gegenüber Älteren sowie die Identifikation von nicht altersgerechten Verhaltensweisen. Für ein umfassendes Bild sollten dabei die unterschiedlichen

Perspektiven von Personalverantwortlichen, Führungskräften und der Belegschaft berücksichtigt werden. Darauf aufbauend sollten an die jeweilige Unternehmenssituation angepasste Maßnahmen zur Verbesserung initiiert und deren Wirksamkeit kontrolliert werden. Auf dieser Basis können dann generalisierte Empfehlungen oder wenigstens „Best Practice“-Beispiele für andere Unternehmen abgeleitet werden. Zugleich besitzt dieses mögliche Forschungsvorhaben einen enormen praktischen Wert, da damit nicht nur die Einstellung und Verhaltensweisen gegenüber älteren Mitarbeitern verbessert werden können, sondern gleichzeitig auch die tatsächliche Leistungsfähigkeit der älteren Mitarbeiter optimiert werden kann.

Regelmäßige Erhebungen in der Praxis und kontinuierliche Weiterentwicklung des Fragebogens

Die vorliegende Arbeit hat sich mit den Themen „Einschätzung der Leistungsfähigkeit im Alter“ und „Demographieorientiertes Personalmanagement“ beschäftigt, welche sehr dynamisch und abhängig von aktuellen Rahmenbedingungen erscheinen. Für ein genaueres Verständnis wäre es daher hilfreich, die Beobachtung in den kommenden Jahren fortzusetzen, um Veränderungen sowohl in der Beurteilung der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer als auch in den Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement zu verfolgen. Auch ist anzunehmen, dass sich die Bedingungsfaktoren für eine positive Einstellung und einen förderlichen Umgang mit älteren Mitarbeitern im Unternehmen zukünftig verändern. Vor diesem Hintergrund kann der Fragebogen in seiner jetzigen Form eine Grundlage für zukünftige Forschungsvorhaben darstellen, bedarf aber sicherlich der kontinuierlichen Überprüfung und Ergänzung bzw. Modifikation einzelner Fragen auf der Basis regelmäßiger Erhebungen in der Praxis und der Wissenschaft. Auch sollte es das Ziel des Personalmanagements sein, ständig neue Entwicklungen, Erkenntnisse und Anforderungen in die tägliche Personalarbeit einzubeziehen.

Mit diesem Forschungsausblick schließt diese Arbeit. In einigen Punkten bestätigt sie die theoretische und empirische Befundlage, jedoch liefert sie auch einige Ergebnisse, die weitere Forschung anregen. Gerade die letzten Ausführungen zeigen, dass dieser Forschungsbereich als Grundvoraussetzung für den Umgang

mit den demographischen Herausforderungen noch einer Reihe an weiteren empirischen Untersuchungen bedarf.

LITERATURVERZEICHNIS

- Aartsen, M.J.; Smits, C.H.; van Tilburg, T.; Knipscheer, K.C. & Deeg, D.J.H. (2002). Activity in Older Adults. Cause or Consequence of Cognitive Functioning? A Longitudinal Study on Everyday Activities and Cognitive Performance in Older Adults. *The Journals of Gerontology Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, 57, 153-162.
- Aartsen, M.J.; van Tilbourg, T.; Smits, C.H.; Comijs, H.C. & Knipscheer, K.C. (2005). Does widowhood affect memory performance of older persons? *Psychological Medicine*, 35, 217-226.
- Abbott; R.D.; White, L.R.; Ross, G.W.; Masaki, K.H.; Curb, J.D. & Petrovitch, H. (2004). Walking and Dementia in Physically Capable Elderly Men. *Journal of the American Medical Association*, 292, 1447-1453.
- Abraham, K.G. & Farber, H.S. (1987). Job Duration, Seniority, and Earnings. *The American Economic Review*, 77 (3), 278.
- Abraham, I.D. & Hansson, R.O. (1995). Successful aging at work: An applied study of selection, optimization, and compensation through impression management. *Journal of Gerontology: Psychological sciences*, 50 (2), 94-103.
- Achtenhagen, C. (2004). *Arbeitsmarktpolitische Maßnahmen zugunsten Älterer*. Frankfurt a.M.: Lang.
- Achtenhagen, F. & Lempert, W. (2000) *Lebenslanges Lernen im Beruf – seine Grundlegung im Kindes- und Jugendalter. Band 2*. Opladen: Leske + Budrich.
- Adecco Institut (2008). *Sind Europas Unternehmen auf die demografische Herausforderung vorbereitet? Die Demografische Fitness-Umfrage 2007*. [Online-Dokument]. Verfügbar unter: unter www.inqa.de [April 2008].
- Adis, S.; Reinhart, J. & Stengel, M. (1996). *Der Berufsaustritt. Erhofft. Befürchtet. Folgenlos. Eine Untersuchung aus sozioökonomischer Sicht*. München: Rainer Hampp.
- Aiken, L.S. & West, S.G. (1991). *Multiple Regression: Testing an Interpreting Interactions*. Newbury Park CA.: Sage Publication.
- Albers, S. & Hildebrandt, L. (2006). Methodische Probleme bei der Erfolgsfaktorenforschung – Messfehler, formative versus reflektive Indikatoren und die Wahl des Strukturgleichungs-Modells. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung*, 58, 2-33.
- Aldana, S.G. (2001). Financial Impact of health promotion programs: A comprehensive review of the literature. *American Journal of health promotion*, 15, 296-320.
- Aldwin, C.; Sutton, K.; Chiara, G. & Spiro, A. (1996). Age differences in stress, coping and appraisal. *Journals of Gerontology*, 51, 179-188.
- Allport, G.W. (1959). *Persönlichkeit. Struktur, Entwicklung und Erfassung der menschlichen Eigenart*. 2. Auflage. Meisenheim a. Gl.: Beltz.
- Alt, C. & Diner, I. (1993). Weiterbildung älterer Menschen - neue Anforderungen an die berufliche Weiterbildung. *Wissenschaft und Praxis*, 4 (22), 23-29.

- Altonji, J.G. & Shakotko, R.A. (1987). Do Wages Rise With Job Seniority? *Review of Economic Studies*, 54 (3), 437-460.
- Amelang, M. & Zielinski, W. (2002). *Psychologische Diagnostik und Intervention*. 3., korrigierte, aktualisierte und überarbeitete Auflage. Berlin: Springer.
- Amelang, M.; Bartussek, D.; Stemmler, G. & Hagemann, D. (2006). *Differentielle Psychologie und Persönlichkeitsforschung*. 6. vollständig überarbeitete Auflage. Stuttgart: Verlag W. Kohlhammer.
- Andreoletti, C.; Zebrowitz, L.A. & Lachman, M.E. (2001). Physical appearance and control beliefs in young, middle-aged, and older adults. *Personality and Social Psychology Bulletin*, 27, 969-981.
- AOK-Bundesverband (2007). *Wirtschaftlicher Nutzen von Betrieblicher Gesundheitsförderung aus der Sicht von Unternehmen. Dokumentation einer Befragung in 212 Partnerunternehmen*. [Online-Dokument]. Verfügbar unter: www.aok.de [September 2008].
- Aquino, J.A.; Russell, D.W.; Cutrona, C.E. & Altmaier, E.M. (1996). Employment status, social support, and life satisfaction among the elderly. *Journal of Counseling Psychology*, 43, 480-489.
- Arnds, P. & Bonin H. (2003). Gesamtwirtschaftliche Folgen demographischer Alterungsprozesse. In M. Herfurth, M. Kohli & K.F. Zimmermann (Hrsg.), *Arbeit in einer alternden Gesellschaft. Problembereiche und Entwicklungstendenzen der Erwerbsbeteiligung Älterer*. Opladen: Leske+Budrich, 131-177
- Arnold, G. & Krancioch, St. (2007). *Best Ager – Best Targets? Neue Potenziale für Produzenten und Dienstleister*. Berlin: VDM Verlag Dr. Müller
- Aronsson, G. & Kilbom, A. (2001). *Arbeit über 45. Historische, psychologische und physiologische Perspektiven älterer Menschen im Berufsleben*. Dortmund/Berlin: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin.
- Ashmore, R.D. & DelBoca, F.K. (1981). Conceptual approaches to stereotypes and stereotyping. In D.L. Hamilton (Eds.), *Cognitive processes in stereotyping and intergroup behaviour*. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 1-35.
- Atchley R.C. & Barusch, A. (2004). *Social forces and aging. 10th Edition*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Atchley, R.C. (1977). *The social forces in later life: an introduction to social gerontology*. Belmont, CA: Wadsworth.
- Atchley, R.C. (1989). Continuity theory of normal aging. *The Gerontologist* 6, 97-99.
- Atkinson, J.W. (1978). Motivational determinants of intellectual performance and cumulative achievement. In J.W. Atkinson & J.O. Raynor (Eds.), *Personality, motivation and achievement*. Washington: Hemisphere, 221-242
- Atteslander, P. (2006). *Methoden der empirischen Sozialforschung*. 11., neu bearbeitete und erweiterte Auflage. Berlin: Erich Schmidt.
- Aust, B. & Ducki, A (2004). Comprehensive Health Promotion Interventions at the Workplace: Experiences with Health Circles in Germany. *Journal of Occupational Health Psychology*, 9 (3), 258-270.

- Avolio, B.J. & Barrett, G.J. (1987). Effects of age stereotyping in a simulated interview. *Psychology and Aging*, 2, 56–63.
- Avolio, B.J. & Waldman, D.A. (1990). An examination of age and cognitive test performance across job complexity and occupational types. *Journal of Applied Psychology*, 75, 43–50.
- Axhausen, S. & Röhrig, R. (2002). Zur Überwindung betrieblicher Vorbehalte. In S. Axhausen, M. Christ, R. Röhrig & P. Temlin (Hrsg.). *Ältere Arbeitnehmer – eine Herausforderung für die berufliche Weiterbildung. Wissenschaftliche Grundlagen und Ziele*. Bielefeld: Bertelsmann Stiftung, 73-75.
- Backes, G. & Clemens, W. (2003). *Lebensphase Alter. Eine Einführung in die sozialwissenschaftliche Altersforschung*. Weinheim: Juventa.
- Backes, G.M.; Lasch, V. & Reimann, K. (2006). *Gender, health and ageing. European Perspectives on Life Course, Health Issues and Social Challenges*. Wiesbaden: VS-Verlag für Sozialwissenschaften.
- Backhaus, K. (2004). *Persönlichkeit als Forschungsgegenstand der Psychologie. Eine Einführung in das Big Five-Persönlichkeitsmodell*. [Online-Dokument]. Verfügbar unter: <http://www.psyreon.de/content/e479/e480/Publikationen/persoenlichkeit.pdf> [Oktober 2008].
- Badura, B.; Münch, E.; Ritter, W. (1997). *Partnerschaftliche Unternehmenskultur und betriebliche Gesundheitspolitik*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Badura, B.; Münch, E.; Ritter, W. (2001). *Partnerschaftliche Unternehmenskultur und betriebliche Gesundheitspolitik. Fehlzeiten durch Motivationsverlust, 4. Auflage*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Badura, B.; Schellschmidt, H. & Vetter, Ch. (2003): *Fehlzeitenreport 2002. Demographischer Wandel. Herausforderungen für die betriebliche Personal- und Gesundheitspolitik*. Berlin: Springer.
- Bähr, J. (2004). *Bevölkerungsgeographie. 4., aktualisierte und überarbeitete Auflage*. Stuttgart: Ulmer.
- Baltes P.B.; Staudinger U.M. & Lindenberger, U. (1999). Lifespan psychology: theory and application to intellectual functioning. *Annual Review of Psychology*, 50, 471-507.
- Baltes, M.M. (1996). Produktives Leben im Alter: Die vielen Gesichter des Alters – Resümee und Perspektiven für die Zukunft. In M.M. Baltes & L. Montada (Hrsg.) *Produktives Leben im Alter*. Frankfurt: Campus.
- Baltes, P. B. & Schaie, W. (1979). Die Forschungsparadigmen einer Entwicklungspsychologie der Lebensspanne: Rückblick und Ausblick. In P.B. Baltes (Hrsg.), *Entwicklungspsychologie der Lebensspanne*. Stuttgart: Klett-Cotta, 87-109.
- Baltes, P.B. & Baltes, M. (1990). Successful aging. Perspectives from the behavioural sciences, Cambridge: Cambridge University Press.
- Baltes, P.B. & Baltes, M.M. (1989). Erfolgreiches Altern: Mehr Jahre und mehr Leben. In M.M. Baltes, M. Kohli & K. Sames (Hrsg.), *Erfolgreiches Altern: Bedingungen und Variationen*. Bern: Huber, 301-307.
- Baltes, P.B. & Baltes, M.M. (1994). Gerontologie: Begriff, Herausforderung und Brennpunkte. In P.B. Baltes, J. Mittelstrass & U. Staudinger (Hg.), *Alter und*

- Altern: Ein interdisziplinärer Studententext zur Gerontologie.* Berlin: de Gruyter, 1-34.
- Baltes, P.B. & Dittmann-Kohli, F. (1982). Einige einführende Überlegungen zur Intelligenz im Erwachsenenalter. *Neue Sammlung*, 22, 261-278.
- Baltes, P.B. & Staudinger, U.M. (1996). *Interactive minds. Life-span perspectives on the social foundation of cognition.* Cambridge, MA: Cambridge.
- Baltes, P.B.; Smith, J. (1990). Weisheit und Weisheitsentwicklung: Prolegomena zu einer psychologischen Weisheitstheorie. *Zeitschrift für Entwicklungspsychologie und Pädagogische Psychologie*, 22, 95-135.
- Bamberg, E. & Busch, C. (1996). Betriebliche Gesundheitsförderung durch Stressmanagementtraining: Metaanalyse. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 40 (3), 127-137.
- Bamberg, E. & Busch, C. (2006). Stressbezogene Interventionen in der Arbeitswelt. *Zeitschrift für Arbeits- und Organisationspsychologie*, 50, 215-226.
- Bamberg, E.; Ducki, A. & Greiner, B. (2004). Betriebliche Gesundheitsförderung: Theorie und Praxis, Anspruch und Realität. In G. Steffgen (Hrsg.), *Betriebliche Gesundheitsförderung*. Göttingen: Hogrefe, 11-35.
- Banziger, G. & Drevenstedt, J. (1982). Achievement Attributions by Young and Old Judges as a Function of Perceived Age of Stimulus Person. *Journal of Gerontology*, 37 (4), 468-474.
- Barkholdt, C. (1998). *Destandardisierung der Lebensarbeitszeit. Eine Chance für die alternde Erwerbsgesellschaft?* Opladen/Wiesbaden: Westdeutscher Verlag.
- Barrick, A.L.; Hutchinson, R.L. & Deckers, L.H. (1989). Age effects on positive and negative emotions. *Journal of Social Behaviour and Personality*, 4, 421-429.
- Barth, M.C. (2000). An Aging Workforce in an Increasingly Global World. *Journal of Aging and Social Policy*, 11 (2/3), 83-88.
- Bastians, F. & Runde, B. (2002). Instrumente zur Erfassung sozialer Kompetenzen. *Zeitschrift für Psychologie*, 4, 186-196.
- Battmann, W. & Schönpflug, W. (1999). Bewältigung von Streß in Organisationen. In K. Sonntag (Hrsg.), *Personalentwicklung in Organisationen. 3., überarbeitete und erweiterte Auflage*. Göttingen: Hogrefe, 312-328.
- BAuA - Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2004). *Mit Erfahrung die Zukunft meistern. Altern und Ältere in der Arbeitswelt.* [Online-Dokument]. Verfügbar unter: www.inqa.de [Mai 008].
- BAuA - Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (2002): Gesundheitsbericht und Gesundheitszirkel. Forschungsbericht 827. [Online-Dokument]. Verfügbar unter: <http://www.baua.de/fors/fb99/fb827.htm> [März 2008].
- Baumgartner, I.; Häfele, W. & Schwarz, M. (2004). OE-Prozesse. Die Prinzipien systemischer Organisationsentwicklung. Bern: Haupt.
- BBR - Bundesamt für Bauwesen und Raumordnung (2001): *Wohnungsprognose 2015. Berichte Band 10*, Bonn: CD-ROM
- BDA - Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände (2002). *Ältere Mitarbeiter im Betrieb – Ein Leitfaden für Unternehmer.* Berlin: BDA.

- BDA - Bundesvereinigung der deutschen Arbeitgeberverbände (2006). Mehr Beschäftigung für ältere Arbeitnehmer. Mit konsequentem Kurswechsel die demografische Herausforderung meistern. Diskussionspapier der BDA. [Online-Dokument]. Verfügbar unter: <http://www.perspektive50plus.de/perspektive50plus/content/e1053/e1791/BdA-ltere.pdf> [Februar 2008].
- Becker, M. (2006). Die neue Rolle der Personalentwicklung. Empirische Befunde und Entwicklungstendenzen. In N. Thom & R.J. Zaugg (Hg.), *Moderne Personalentwicklung. Mitarbeiterpotenziale erkennen, entwickeln und fördern*. Wiesbaden: Gabler.
- Becker, M.; Labucay, I. & Kownatka, C. (2008). *Optimistisch altern. Theoretische Grundlagen und empirische Befunde demographiefester Personalarbeit für altersgemischte Belegschaften*. München/Mering: Hampp.
- Bedner, K. (2001). *Gesundheitsschutz und Gesundheitsförderung in Betrieben*. München/Mering: Hampp.
- Behrend, Ch. (2000). Arbeit im Alter. In H.-W. Wahl & C. Tesch-Römer (Hrsg.), *Angewandte Gerontologie in Schlüsselbegriffen*. Stuttgart: Kohlhammer, 402-406.
- Behrend, Ch. (2002). *Chancen für die Erwerbsarbeit im Alter*. Opladen: Leske+Budrich.
- Behrens, J. (2006). Altern und Alterung: Sozialdemografische Folgen betrieblicher Strategien. *Schweizerische Zeitschrift für Soziologie* 32, (3), 429-455.
- Beier M.E. & Ackerman, Ph.L. (2005). Age, Ability, and the Role of Prior Knowledge on the Acquisition of New Domain Knowledge: Promising Results in a Real-World Learning Environment. *Psychology and Aging*, 20 (2), 341-355.
- Belleville, S.; Gilbert, B.; Fontaine, F.; Gagnon, L.; Menard, E. & Gauthier, S. (2006). Improvement of episodic memory in persons with mild cognitive impairment and healthy older adults: Evidence from a cognitive intervention program. *Dementia and Geriatric Cognitive Disorders*, 22, 486-499.
- Bellmann, L. & Leber, U. (2004). Ältere Arbeitnehmer und betriebliche Weiterbildung. In G. Schmid, M. Gangl & P. Kupka (Hrsg.), *Arbeitsmarktpolitik und Strukturwandel empirische Analysen, Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung*. Nürnberg: IAB, 19-35.
- Bellmann, L. (2007). Demographischer Wandel. Betriebe müssen sich auf alternde Belegschaften einstellen. IABKurzbericht Nr. 21. [Online-Dokument]. Verfügbar unter: www.iab.de [Februar 2008].
- Bellmann, L.; Kistler, E. & Wahse, J. (2003). Betriebliche Sicht- und Verhaltensweisen gegenüber älteren Arbeitnehmern. *Aus Politik und Zeitgeschichte*, 20, 26-34.
- Benninghaus, H. (2005). *Deskriptive Statistik. Eine Einführung für Sozialwissenschaftler. 10., durchgesehene Auflage*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Berekoven, L.; Eckert, W. & Ellenrieder, P. (2006). *Marktforschung. Methodische Grundlagen und praktische Anwendung. 11. Auflage*. Wiesbaden: Gabler.
- Berg, C.A. & Sternberg, R.J. (1992). Adults' conceptions of intelligence across the adult life span. *Psychology and Aging*, 7 (2), 221-231.

- Berger, A.A. (2001). *Media and communication Research Methods. An introduction to Qualitative and Quantitative Approaches*. London, New Delhi: Sage.
- Bergler, R. & Six, B. (1972): Stereotype und Vorurteile. In C.F. Graumann (Hrsg.), *Handbuch der Psychologie. Sozialpsychologie 7 (2)*. Göttingen: Hogrefe, 1371-1432.
- Bergler, R. (1976). *Vorurteile – erkennen, verstehen, korrigieren*. Köln: Deutscher Instituts Verlag.
- Bergler, R. (2004). *Wer nicht kommuniziert lebt nicht: Sozialforschung angewandt*. Köln: Deutscher Instituts Verlag.
- Bergler, R. (1982). *Psychologie in Wirtschaft und Gesellschaft: Defizite, Diagnosen, Orientierungshilfen*. Köln: Deutscher Instituts Verlag.
- Bergmann, B. (2001). Innovationsfähigkeit älterer Arbeitnehmer. In Arbeitsgemeinschaft Betriebliche Weiterbildung (Hrsg.), *Kompetenzentwicklung 2001*. Münster: Waxmann, 13-52.
- Bergstrom, M.J. & Holmes, M.E. (2004). Organizational communication and aging: Age-related processes in organizations. In J. Nussbaum & J. Coupland (Eds.), *The handbook of communication and aging research, 2nd edition*. Mahwah, NJ: Lawrence, 305-327.
- Berry, J.M. & Jobe, J.B. (2002). At the intersection of personality and adult development. *Journal of Research in Personality, 36 (4)*, 283-286.
- Bertelsmann Stiftung, Bundesvereinigung der Deutschen Arbeitgeberverbände (2005). *Beschäftigungschancen für ältere Arbeitnehmer. Internationaler Vergleich und Handlungsempfehlungen, 2. Auflage*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Berthel, J. & Becker, F.G. (2003). *Personal-Management. Grundzüge für Konzeptionen betrieblicher Personalarbeit. 7., überarbeitete und erweiterte Auflage*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Bieheim, P. (2005). *Altersgerechtes. Human Resource Management. Ein Leitfa-den zur Bewältigung des demographischen. Wandels für Führungskräfte und Personalverantwortliche*. Augsburg: AIP.
- Biemancopland, S. & Ryan, E.B. (1998). Age-biased interpretation of memory successes and failures in adulthood. *Journal of Gerontology: Psychological Sciences, 53 (2)*, 105-111.
- Binstock, R.H. & George, L.K. (2006). *Handbook of aging and the social sciences*. San Diego: Academic Press.
- Birditt, K.S., & Fingerman, K.L. (2003). Age and gender differences in adults' descriptions of emotional reactions to interpersonal problems. *Journals of Gerontology, Series B: Psychological Sciences and Social Sciences, 58*, 237-245.
- Birg, H. (2005). *Auswirkungen der demographischen Alterung und der Bevölkerungsschrumpfung auf Wirtschaft, Staat und Gesellschaft*. München: LIT.
- Birg, H. (2005a): *Die ausgefallene Generation. Was die Demographie über unsere Zukunft sagt*. München: LIT.

- Birren, J.E. (1974). *Altern als psychologischer Prozess*. Freiburg im Breisgau: Lambertus.
- Birren, J.E. & Bengtson, V.L. (1988). *Emergent Theories of Aging*. NY: Springer
- Birren, J.E.; Cunningham, W.R. & Yamamoto, K.Y. (1983). Psychology of Adult Development and Aging. *Annual Review of Psychology*, 34, 543-575.
- Bispinck, R. (2006). Senioritätsregeln in Tarifverträgen. In Deutsches Zentrum für Altersfragen (Hg.), *Beschäftigungssituation älterer Arbeitnehmer*. Berlin: LIT, 129-199
- Blanchard-Fields, F., Chen, Y., & Norris, L. (1997). Everyday problem solving across the adult life span: The influence of domain-specificity and cognitive appraisal. *Psychology and Aging*, 12, 684–693.
- Blanchard-Fields, F.; Jahnke, H.C. & Camp, C. (1995). Age differences in problem-solving style: The role of emotional salience. *Psychology and Aging*, 10, 173-180.
- BMAS - Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2006). *Die Wirksamkeit moderner Dienstleistungen am Arbeitsmarkt, Bericht 2006 des Bundesministeriums für Arbeit und Soziales zur Wirkung der Umsetzung der Vorschläge der Kommission Moderne Dienstleistungen am Arbeitsmarkt*. [Online-Dokument]. Verfügbar unter: <http://www.bildungsverband-online.de/hartz-bericht-langfassung.pdf> [März 2008].
- BMAS - Bundesministerium für Arbeit und Soziales (2007). *Bundesprogramm „Perspektive 50plus – Beschäftigungspakte für Ältere in den Regionen“: Unternehmen mit Weitblick*. [Online-Dokument]. Verfügbar unter: www.perspektive50plus.de [März 2008].
- BMWA - Bundesministerium für Wirtschaft und Arbeit (2005). *Sicherheit und Gesundheit bei der Arbeit 2003. Unfallverhütungsbericht Arbeit. Sonderschrift 82*. Bremerhafen: Wirtschaftsverlag NW. Verlag für neue Wissenschaft GmbH.
- BMWT - Bundesminister für Wirtschaft und Technologie (2006). *Nationales Reformprogramm Deutschland 2005-2008. Umsetzungs- und Fortschrittsbericht*. [Online-Dokument]. Verfügbar unter: <http://ec.europa.eu> [März 2008].
- Böhm, B. & Böhm, A. (2004). Stress – was im Berufsalltag wirklich weh tut. In D. Kuhn & D. Sommer (Hrsg.), *Betriebliche Gesundheitsförderung. Ausgangspunkte – Widerstände – Wirkungen*. Wiesbaden: Gabler Verlag, 137-150.
- Bonin, H. (2004). *Lockerung des Kündigungsschutzes: Ein Weg zu mehr Beschäftigung?* IZA-Discussion Paper No. 1106, [Online-Dokument]. Verfügbar unter: www.iza.org [April 2008].
- Boockmann, B. & Zwick, Th. (2004). Betriebliche Determinanten der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer. *Zeitschrift für Arbeitsmarktforschung* 37 (1), 53-63.
- Bopp, K.L. & Verhaeghen, P. (1987). Aging and Verbal Memory Span: A Meta-Analysis. *Journal of Gerontology: Psychological Sciences*, 60 (5), 223-233
- Borscheid, P. (1989). *Geschichte des Alters : Vom Spätmittelalter zum 18. Jahrhundert*. München : Deutscher Taschenbuch Verlag.

- Borscheid, P. (1992). Der alte Mensch in der Vergangenheit. In: P.B. Baltes & J. Mittelstrass (Hrsg.), *Zukunft des Alterns und gesellschaftliche Entwicklung*. Berlin/New York: Walter de Gruyter, 35-61.
- Börsch-Supan, A. & Wilke, Ch. (2006). *Zwischen Generationenvertrag und Eigenvorsorge: Wie Europa auf den demographischen Wandel reagiert*. Köln: DIA.
- Börsch-Supan, A.; Hank, K.; Jürges, H. & Schröder, M. (2009). *50plus in Deutschland und Europa. Ergebnisse des Survey of Health, Ageing and Retirement in Europe*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Börsch-Supan, A.; Kohnz, S. & Schnabel, R. (2007). The Budget Impact of reduced early retirement incentives on the German Public Pension System. In J. Gruber & D.A. Wise (Ed.). *Social Security Programs and Retirement around the World. Fiscal Implications of Reform*. Chicago/London: The University of Chicago Press.
- Bortz, J. & Döring, N. (1995). *Forschungsmethoden und Evaluation*. Berlin: Springer.
- Bortz, J. (2005). *Statistik für Human- und Sozialwissenschaftler. 6., vollständig überarbeitete und aktualisierte Auflage*. Berlin/Heidelberg/New York: Springer.
- Bös, K. (1994). Differentielle Aspekte der Entwicklung motorischer Fähigkeiten. In J. Baur, K. Bös & R. Singer (Hrsg.), *Motorische Entwicklung – Ein Handbuch*. Schorndorf: Hofmann, 238-256.
- Botwinick J. & Storandt, M. (1973). Age differences in reaction time as a function of experience, stimulus intensity, and preparatory interval. *Journal of Genetic Psychology*, 123, 209-217.
- Botwinick, J. & Storandt, M. (1980). Recall and recognition of old information in relation to age and sex. *Journal of Gerontology*, 35 (1), 70-76.
- Bouwhuis, D.G. (1992). Aging, perceptual and cognitive functioning and interactive equipment. In H. Bouma & J.A.M. Graafmans (Eds.), *Studies in Health Technology and Informatics. Bd.3: Gerontechnology*. Amsterdam, Oxford, Washington, Tokyo: IOS Press, 93-112.
- Bower, G.H. & Karlin, M.B. (1974). Depth of processing pictures of faces and recognition memory. *Journal of Experimental Psychology*. 103 (4), 751-757.
- Brandenburg, U. & Domschke, J.-P. (2007). *Die Zukunft sieht alt aus. Herausforderungen des demografischen Wandels für das Personalmanagement*. Wiesbaden: Gabler.
- Brandtstädter, J. (2002). *Entwicklung – Intentionalität – Handeln*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Brauer, K. & Korge, G. (2009). *Perspektive 50plus? Theorie und Evaluation der Arbeitsmarktintegration Älterer*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Bredenkamp, J. (1981). Gedächtnis. In H. Schiefele (Hrsg.), *Handlexikon zur pädagogischen Psychologie*. München: Ehrenwirth, 129-133.
- Brehm, M. (2001). Emotionen in der Arbeitswelt. Theoretische Hintergründe und praktische Einflussnahme. *Arbeit*, 3 (10), 205-218

- Brewer, M.B. (1988). A dual process model of impression formation. In T.K. Srull & R.S. Wyer (Eds.), *A dual process model of impression formation: Advances in social cognition. Volume 1*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 1-36.
- Brosius, F. (2004). *SPSS 12. Das mitp-Standardwerk*. Bonn: MITP-Verlag.
- Bucher, H. & Schlömer, C. (2003): Der demographische Wandel und seine Wohnungsmarktrelevanz. *vhw Forum Wohneigentum*, 3, 121-126. [Online-Dokument]. Verfügbar unter: www.bbr.bund.de/raumordnung/download/bucher_200303_480.pdf [Februar 2008].
- Buck, H. (2003). Alterung der Gesellschaft – Dilemma und Herausforderung. In B. Badura, H. Schellschmidt & Ch. Vetter (Hrsg.). *Fehlzeiten-Report 2002. Demographischer Wandel: Herausforderung für die betriebliche Personal- und Gesundheitspolitik*. Berlin: Springer.
- Buck, H., Kistler, E. & Mendius, H.G. (2002). Demographischer Wandel in der Arbeitswelt. Chancen für eine innovative Arbeitsgestaltung, Stuttgart: IRB.
- Buck, H.; Spath, D. & Kremer, D. (2003). *Wandel aktiv gestalten, Wandlungsfähigkeit stärken Ergebnisse der Studie zur Wandlungsfähigkeit produzierender Unternehmen; Aktivierung der Humanressourcen in Veränderungsprozessen*. Stuttgart: Fraunhofer IAO.
- Buck, H. & Schletz, A. (2004). *Ergebnisse des Transferprojektes Demotrans*. Stuttgart: Fraunhofer IRB. [Online-Dokument]. Verfügbar unter: <http://publica.fraunhofer.de/starweb/servlet.starweb?path=pub.web&search=N-19667> [Mai 2008].
- Büdenbender, U. & Strutz, H. (2003). *Gabler Kompakt Lexikon. Personal*. Wiesbaden: Gabler.
- Bühl, A. & Zöfel, P. (2005). *SPSS 12. Einführung in die moderne Datenanalyse unter Windows. 9. Auflage*. München: Pearson Studium.
- Bühner, R. (2004). *Mitarbeiter-Kompetenzen als Qualitätsfaktor. Strategieorientierte Personalentwicklung mit dem House of Competence*. München/Wien: Carl Hanser.
- Bullinger, H.-J. & Buck, H. (2007). Demografischer Wandel und die Notwendigkeit, Kompetenzsicherung und -entwicklung in der Unternehmung neu zu betrachten. In W. Jochmann & S. Gechter (Hrsg.). *Strategisches Kompetenzmanagement*. Berlin/Heidelberg: Springer, 61-79.
- Bullinger, H.-J.; Volkholz, V.; Betzl, K.; Köchling, A. & Risch, W. (1993). *Alter und Erwerbsarbeit der Zukunft - Arbeit und Technik bei veränderten Alters- und Belegschaftsstrukturen*, Berlin: Springer.
- Bundesagentur für Arbeit (2006). *Erstattungspflicht des Arbeitgebers nach § 147a SGB III. Merkblatt 15*. [Online-Dokument]. Verfügbar unter: www.arbeitsagentur.de [September 2008].
- Bundesagentur für Arbeit (2008a). *Gewinnen durch Qualifizierung*. [Online-Dokument]. Verfügbar unter: www.arbeitsagentur.de [September 2008].
- Bundesagentur für Arbeit (2008b). *Förderung der beruflichen Weiterbildung für Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer*. [Online-Dokument]. Verfügbar unter: www.arbeitsagentur.de [September 2008].

- Bundesagentur für Arbeit (2008c). *Entgeltsicherung für ältere Arbeitnehmer. Fragen, Antworten, Tipps*. [Online-Dokument]. Verfügbar unter: www.arbeitsagentur.de [September 2008].
- Bundesagentur für Arbeit (2008d). *Eingliederungsgutschein für arbeitslose Arbeitnehmer ab 50 Jahre. Der Newsletter für Arbeitgeber, 2*. [Online-Dokument]. Verfügbar unter: <http://www.ba-arbeitgebernews.de/archiv/4758.pdf> [September 2008].
- Bundesagentur für Arbeit (o.D.). *Merkblatt für Arbeitgeberinnen und Arbeitgeber. Auswirkungen des Allgemeinen Gleichbehandlungsgesetzes auf den Inhalt von Stellenangeboten*. [Online-Dokument]. Verfügbar unter: www.arbeitsagentur.de [September 2008].
- Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (2004). *Fakten – Trends – Ursachen – Erwartungen. Die wichtigsten Fragen. Schriftenreihe des Bundesinstituts für Bevölkerungsforschung. Sonderheft. 2. überarbeitete Auflage*. [Online-Dokument]. Verfügbar unter: www.bib-demographie.de [März 2008].
- Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (2007). *Die demographische Lage in Deutschland 2007*. [Online-Dokument]. Verfügbar unter: www.bib-demographie.de [März 2008].
- Bundesinstitut für Bevölkerungsforschung (2008). *Bevölkerung - Daten, Fakten, Trends zum demographischen Wandel in Deutschland*. [Online-Dokument]. Verfügbar unter: www.bib-demographie.de [März 2008].
- Bundesministerium für Familie, Senioren, Frauen und Jugend (2008). *Europäischer Kongress "Demografischer Wandel als Chance: Wirtschaftliche Potenziale der Älteren"*. [Online-Dokument]. Verfügbar unter: www.bmfsfj.de [März 2008].
- Bungard, W. & Fischer, L. (1983). Zur Vorurteilshaftigkeit der Leistungsbeurteilung sogenannter älterer Mitarbeiter durch Vorgesetzte. *Zeitschrift für Gerontologie, 16*, 222-227.
- Burke, D.M.; MacKay, D.G.; Worthley, J.S. & Wade, E. (1991). On the tip of the tongue: What causes word finding failures in young and older adults. *Journal of Memory and Language, 30*, 542–579.
- Butler, R.N. (2002). *Testimony. Images of Aging in Media and Marketing Hearing*. United States Senate Special Committee on Aging, September 4.
- Calasanti, T. (2005). Ageism, Gravity, and Gender. Experiences of Aging Bodies. *Generations, 29*, 8-12.
- Capgemini (2007). *Demographische Trends 2007. Analyse und Handlungsempfehlungen zum Demographischen Wandel in deutschen Unternehmen*. [Online-Dokument]. Verfügbar unter: www.de.capgemini.com [März 2008].
- Carmelli, D.; Swan, G.E.; LaRue, A. & Eslinger, P.J. (1997). Correlates of change in cognitive function in survivors from the Western Collaborative Group Study. *Neuroepidemiology, 16*, 285-295.
- Carstensen, K.-U.; Meyer-Fujara, J.; di Primio, F. & Schmalhofer, F. (1997). Bericht der Berufspraxiskommission der Gesellschaft für Kognitionswissenschaft. *Kognitionswissenschaft 6 (3)*, 135-139.

- Carstensen, L.L.; Fung, H.H.; & Charles, S.T. (2003). Socioemotional selectivity theory and the regulation of emotion in the second half of life. *Motivation and Emotion, 27*, 103-123.
- Carstensen, L.L.; Pasupathi, M.; Mayr, U. & Nesselroade, J.R. (2000). Emotional experience in everyday life across the adult life span. *Journal of Personality and Social Psychology, 79*, 644-655.
- Cattell, R.B. (1973). Personality pinned down. *Psychology Today*, 40-46.
- Cavallini, E.; Pagnin, A. & Vecchi, T. (2003). Aging and everyday memory: the beneficial effect of memory training. *Archives of Gerontology and Geriatrics, 37* (3), 241-257
- Cerella, J. (1985). Aging and information processing rate in the elderly. *Psychological Bulletin, 98*, 67-83.
- Charles, S.T. & Piazza, J.R. (2007). Memories of social interactions: Age differences in emotional intensity. *Psychology and Aging, 22*, 300-309.
- Charles, S.T. (2005). Viewing injustice: Greater emotion heterogeneity with age. *Psychology and Aging, 20*, 159-164.
- Charles, S.T., & Pasupathi, M. (2003). Age-related patterns of variability in self-descriptions: Implications for everyday affective experiences. *Psychology and Aging, 18*, 524-536.
- Charles, S.T.; Reynolds, C.A. & Gatz, M. (2001). Age-related differences and change in positive and negative affect over 23 years. *Journal of Personality and Social Psychology, 80*, 136-151.
- Chiu, W.C.K.; Chan, A.W.; Snape, E. & Redman, T. (2001). Age stereotypes and discriminatory attitudes towards older workers: an east-west comparison. *Human Relations, 54* (5), 629-661.
- Christ, M. & Zemlin, P. (2008). Der Modellversuch. In S. Axhausen, M. Christ, R. Röhrig & P. Temlin (Hrsg.), *Ältere Arbeitnehmer – eine Herausforderung für die berufliche Weiterbildung. Wissenschaftliche Grundlagen und Ziele*. Bielefeld: Bertelsmann Verlag, 9-25.
- Clemens, W. (2001) *Ältere Arbeitnehmer im sozialen Wandel. Von der verschmähten zur gefragten Humanressource?* Opladen: Leske & Budrich.
- Clemens, W.; Höpflinger, F. & Winkler, R. (2005). *Arbeit in späteren Lebensphasen - Sackgassen, Perspektiven, Visionen*. Bern: Haupt.
- Cohen, J.; Cohen, P.; West, S.G. & Aiken, L.S. (2003). *Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences*. Mahwah, N.J.: Lawrence Erlbaum.
- Colcombe, S. & Kramer, A.F. (2003). Fitness Effects on the Cognitive Function of Older Adults: A Meta-Analytic Study. *Psychological Science, 14* (2), 125-130.
- Colonia-Willner, R. (1998). Practical intelligence at work. *Psychology and Aging, 13* (1), 45-57.
- Cooper, B.; Ward, M.; Gowland, C. & McIntosh, J.M. (1991). The use of the Lanthony New Color Test in determining the effects of aging on color vision. *Journal of Gerontology, 46*, 320-324.

- Coppinger, N.W. & Canestrari, R.E. (1964). Influence of age on association values. *Journal of Gerontology*, 2, 14-18.
- Corso, J.F. (1963). Age and sex differences in pure-tone thresholds. Survey of hearing levels from 18 to 65 years. *Archives of Otolaryngology - Head & Neck Surgery*, 77, 385-405.
- Corso, J.F. (1977). Presbycusis hearing aids and aging. *Audiology*, 16(2), 146-63.
- Costa, P.T.; & McCrae, R.R. (1996). Mood and personality in adulthood. In C. Magai & S.H. McFadden (Eds.), *Handbook of emotion, adult development, and aging*. San Diego, CA: Academic Press, 369-381.
- Cox, T.; Griffiths, A.J. & Rial-Gonzalez, E. (2000). Research on work-related stress. Bericht für die Europäische Agentur für Sicherheit und Gesundheitsschutz am Arbeitsplatz. Luxemburg: Amt für amtliche Veröffentlichungen der Europäischen Gemeinschaften. [Online-Dokument]. Verfügbar unter: <http://agency.osha.eu.int/publications/reports/stress.2000> [Juni 2008].
- Craik, F.I.M. & Jennings, J.M. (1992). Human memory. In F.I.M. Craik & T.A. Salthouse (Eds.), *The handbook of aging and cognition*. Hillsdale, NJ: Erlbaum, 51-110.
- Craik, F.I.M. & Lockhart, R.S. (1972). Levels of processing: A framework for memory research. *Journal of Verbal Learning and Verbal Behaviour*, 11, 671-684.
- Craik, F.I.M. & McDowd, J.M. (1987). Age differences in recall and recognition. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, & Cognition*, 13, 474-479.
- Cranach, M. v.; Schneider, D.; Ulich, E. & Winkler, R. (2004). *Ältere Menschen im Unternehmen: Chancen, Risiken, Modelle*. Bern: Haupt.
- Crassini, B.; Brown, B. & Bowman, K. (1988). Age-related changes in contrast sensitivity in central and peripheral retina. *Perception*, 17, 315-332.
- Crockett, W.H. & Hummert, M.L. (1987). Perceptions of aging and the elderly. In C. Eisdorfer & K.W. Schaie (Eds.), *Annual Review of Gerontology and Geriatrics*, 7, 217-241.
- Cruickshanks, K.J.; Tweed, T.S.; Wiley, T.L.; Klein, B.E.K.; Klein, R.; Chappell, R.; Nondahl, D.M. & Dalton, D.S. (2003). The 5-Year Incidence and Progression of Hearing Loss. The Epidemiology of Hearing Loss Study. *Archives of Otolaryngology - Head & Neck Surgery*, 129, 1041-1046.
- Cuddy, A.J.C., Norton, M.I. & Fiske, S.T. (2005). This old stereotype: The stubbornness and pervasiveness of the elderly stereotype. *Journal of Social Issues*, 61, 265-283.
- Cuddy, A.J.C. & Fiske, S.T. (2002). Doddering but dear: Process, content, and function in stereotyping of older persons. In T.D. Nelson (Ed.), *Ageism: Stereotyping and prejudice against older persons*. Cambridge, MA: MIT, 3-26.
- Culley, M. & Vandenheuvel, A. (2000). Participation in, and barriers to, training: The experience of older adults. *Australasian Journal on Ageing*, 19(4), 172-179.

- Cumming, E. & Henry, W.E. (1961). *Growing old. The process of disengagement*. New York: Basic Books.
- Czaja, S.J.; Sharit, J.; Ownby, R.; Roth, D.L. & Nair, S. (2001). Examining age differences in performance of a complex information search and retrieval task. *Psychology and Aging, 16*(4), 564-79.
- Danner, B.D. & Schröder, H.C (1994) Biologie des Alterns. In P.B. Baltes, J. Mittelstraß & U.M. Staudinger (Hrsg.), *Alter und Altern: Ein interdisziplinärer Studententext*. Berlin: De Gruyter.
- Davis, H.P.; Cohen, A.; Gandy, M.; Colombo, P.; VanDusseldorf, G.; Simolke, N. & Romano, J. (1990). Lexical priming deficits as a function of age. *Behavioral Neuroscience, 104*(2), 288-297.
- Davis, H.P.; Trussel, L.H. & Klebe, K.J. (2001). A ten-year longitudinal examination of repetition priming, incidental recall, free recall and recognition in young and elderly. *Brain and cognition, 46*, 99-104.
- Deary, I.J.; Whiteman, M.C.; Starr, J.M.; Whalley, L.J. & Fox, H.C. (2004). The impact of childhood intelligence on later life: following up the Scottish mental surveys of 1932 and 1947. *Journal of Personality and Social Psychology, 86*(1), 130-147.
- Decker D.H. (1983). Stereotypes of middle-aged and elderly professionals. *Psychology: A Quarterly Journal of Human Behavior, 20*, 60-67.
- DGFP - Deutsche Gesellschaft für Personalführung (2004). *Unternehmenserfolg durch Gesundheitsmanagement. Grundlagen-Handlungshilfen--Praxisbeispiele*. Bielefeld: Bertelsmann.
- Dickmann, N. & Seyda, S. (2005). Gründe für den Geburtenrückgang. In Institut der Deutschen Wirtschaft (Hrsg.), *Perspektive 2050 - Ökonomik des demographischen Wandels*. Köln: DIV, 35-66.
- Dickmann, N. (2005). Grundlagen der demographischen Entwicklung. In Institut der Deutschen Wirtschaft (Hrsg.), *Perspektive 2050. Ökonomik des demographischen Wandels. 2., aktualisierte Auflage*. Köln: Deutscher Instituts-Verlag.
- Die Bundesregierung (2003). Agenda 2010. Deutschland bewegt sich. [Online-Dokument]. Verfügbar unter: www.agenda2020.de [Dezember 2007].
- Die Bundesregierung (2007). Die Initiative „Erfahrung ist Zukunft“ [Online-Dokument]. Verfügbar unter: www.erfahrung-ist-zukunft.de [Mai 2008].
- Dieckhoff, K.; Schreurs, M. & Schröter, W. (2003). *Auch Erfahrung zählt - Zukunft mit älteren Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern gestalten*. Eschborn: RKW.
- Diehl, M. & Dark-Freudemann, A. (2006). The analytic template in the psychology of aging. In D.J. Sheets, D.B. Bradley & J. Hendricks (Eds.), *Enduring questions in gerontology*. New York: Springer, 93-129.
- Diekmann, A. (2007). *Empirische Sozialforschung. Grundlagen, Methoden, Anwendungen. 18. Auflage*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Dieterich, R. & Rietz, I. (1996). *Psychologisches Grundwissen für Schule und Beruf*. Donauwörth: Auer.

- Dietz, M.; Gartner, H.; Koch, S. & Walwei, U. (2006). *Kombilohn für ältere Arbeitslose: Maßgeschneidert ist besser als von der Stange*. IAB-Kurzbericht, 18. [Online-Dokument]. Verfügbar unter: doku.iab.de/newsletter/2006/IAB-Newsletter%20Nr_20.pdf [Mai 2008].
- DIHK - Deutscher Industrie- und Handelskammertag (2005). *Ruhe vor dem Sturm. Arbeitskräftemangel in der Wirtschaft*. [Online-Dokument]. Verfügbar unter: www.dihk.de [Januar 2008].
- DIHK - Deutscher Industrie- und Handelskammertag (2007). *Kluge Köpfe – vergeblich gesucht! - DIHK-Umfrage zum Fachkräftemangel in der deutschen Wirtschaft*. [Online-Dokument]. Verfügbar unter: www.dihk.de [Januar 2008].
- Dincher, R. (2005). *Personalmarketing und Personalbeschaffung. Einführung und Fallstudie zur Anforderungsanalyse und Personalakquisition*. Neuhofen: Forschungsstelle für Betriebsführung und Personalmanagement.
- Dinkel, R. (1989). *Demographie. Band 1: Bevölkerungsdynamik*. München: Vahlen.
- DIS AG (2006). *Demographischer Wandel. Kundenpräsentation*. [Online-Dokument]. Verfügbar unter: www.dis-ag.de [Januar 2008].
- Dittmann-Kohli, F. & van der Heijden, B. (1996). Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer - Interne und externe Einflussfaktoren. *Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie*, 29, 323-327.
- Dobner, E. & Dobner, G. (2002) *Älter werden im Beruf. Instrumente zur flexiblen Mitarbeiterführung*. Heidelberg: Sauer.
- Domres, A. (2006). *Führung älterer Mitarbeiter Grundlagen, Konzepte, Perspektiven*. Saarbrücken: VDM.
- Dorbritz, J. (2004). Demographische Trends und Hauptergebnisse der deutschen Population Policy Acceptance Study (PPAS). *Zeitschrift für Bevölkerungswissenschaft*, 3, 231-261.
- Döring-Seipel, E. & Sanne, Ch. (1999). Emotionale Intelligenz. *Gruppendynamik*, 1 (30), 37-50.
- Dorsch, F. (2004). *Psychologisches Wörterbuch. 14., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage*. Bern: Huber.
- Dovidio, J.F.; Brigham, J.C.; Johnson, B.T. & Gaertner, S.L. (1996). Stereotyping, prejudice, and discrimination: Another look. In N. Macrae, Ch. Stangor & M. Hewstone (Eds.), *Stereotypes and stereotyping*. New York: Guilford, 276-319.
- Dreher, G. (1970). Auseinandersetzungen mit dem bevorstehenden Austritt aus dem Berufsleben. In R. Schubert (Hrsg.), *Geroprophylaxe, Infektions- und Herzkrankheiten, Rehabilitation und Sozialstatus im Alter*. Darmstadt: Steinkopff, 118-124.
- Drumm, H.J. (2005). *Individualisierung der Personalwirtschaft : Grundlagen, Lösungsansätze und Grenzen*. Bern: Haupt.
- Duncan C. & Loretto, W. (2004). Never the Right Age? Gender and Age-Based Discrimination in Employment. *Gender, Work and Organization*. 11 (1), 95-115.
- DZA - Deutsches Zentrum für Altersfragen (2005). *Fünfter Bericht zur Lage der älteren Generation in der Bundesrepublik Deutschland. Potenziale des Alters in*

- Wirtschaft und Gesellschaft. Der Beitrag älterer Menschen zum Zusammenhalt der Generationen.* [Online-Dokument]. Verfügbar unter: <http://www.dza.de/forschung/forsch-alterssurvey.html> [Januar 2008].
- Ebert, A. & Kistler, E. (2007). Große Unterschiede in Branchen, Berufen und Regionen bei Beschäftigungschancen Älterer. *Soziale Sicherheit*, 4, 130-137.
- Eckhardt, A.; Laumer, S.; von Stetten, A.; Weitzel, T. & König, W. (2009). *Recruiting Trends im Mittelstand 2009 - Eine empirische Untersuchung mit 1.000 Unternehmen aus dem Deutschen Mittelstand* [Online-Dokument]. Verfügbar unter: http://www.uni-bamberg.de/isdl/leistungen/transfer/e_recruiting [Mai 2009].
- Eichberg, S. & Schulte, U. (1999). Das Projekt „Interdisziplinäre Langzeit-Studie des Erwachsenenalters über die Bedingungen des zufriedenen und gesunden Alterns. *Sportwissenschaft*, 29 (3), 311-323.
- Elliott, D.; Whitaker, D. & MacVeigh, D. (1990). Neural contributions to spatiotemporal contrast sensitivity decline in healthy ageing eyes. *Vision Research*, 30, 541–547.
- Elwert, G. (1992). Alter im interkulturellen Vergleich. In P.B. Baltes & J. Mittelstrass (Hrsg.), *Zukunft des Alterns und gesellschaftliche Entwicklung*. Berlin: de Gruyter, 299-324.
- Engstler, H. (2005): Erwerbsbeteiligung in der zweiten Lebenshälfte und der Übergang in den Ruhestand In C. Tesch-Römer, H. Engstler & S. Wurm (Hrsg.), *Altwerden in Deutschland. Sozialer Wandel und individuelle Entwicklung in der zweiten Lebenshälfte*. Wiesbaden: VS-Verlag für Sozialwissenschaften.
- Era, P; Jokela, J. & Heikkinen, E. (1986). Reaction and movement times in men of different ages: a population study. *Perceptual and Motor Skills*, 63, 111-130.
- Erber, J.T.; Szuchman, L.T. & Rothberg, S.T. (1990). Age, gender, and individual differences in memory failure appraisal. *Psychology and Aging*, 5 (4), 600-603.
- Erber, J.T.; Szuchman, L.T. & Rothberg, S.T. (1990). Everyday memory failure: Age differences in appraisal and attribution. *Psychology and Aging*, 5 (2), 236-241.
- Erlemeier, N.; Weber, G.; Nassehi, A.; Saake, I. & Watermann, R. (1997) Altersbilder von Fachkräften in der Altenpflege. *Pflege - Die wissenschaftliche Zeitschrift für Pflegeberufe*, 10, 206-214.
- Europäischer Rat (2000). *Vertrag von Lissabon*. [Online-Dokument]. Verfügbar unter: http://europa.eu/lisbon_treaty/index_de.htm [Mai 2008].
- Eurostat (2008). *Europa in Zahlen - Eurostat Jahrbuch 2008* [Online-Dokument]. Verfügbar unter: <http://ec.europa.eu/eurostat> [Mai 2009].
- Everwien, S. (1992). *Lebenszufriedenheit bei Frauen. Eine beschreibende Analyse der Ausprägungen und Bedingungen von Lebenszufriedenheit bei ledigen und verheirateten Frauen der Jahrgänge 1919-1933*. Münster: Waxmann.
- Eysenck, H.J. (1970). *The Structure of Human Personality*. London: Methuen.
- Faix, W.G. & Laier, A. (1991). *Soziale Kompetenz: Das Potential zum unternehmerischen und persönlichen Erfolg*. Wiesbaden: Gabler.

- Fallick, B. (1991). Unemployment Insurance and the Rate of Reemployment of Displaced Workers. *The Review of Economics and Statistics*, 73, 228-235.
- Faubert, J. (2002). Visual perception and aging. *Canadian Journal of Experimental Psychology*, 56, 164-176.
- Feinstein, L.; Hammond, C.; Woods, L.; Preston, J. & Bynner, J. (2003). *The Contribution of Adult Learning to Health and Social Capital. Wider Benefits of Learning Research Report No. 8*. London: Center of Research on the Wider Benefits of Learning.
- Field, D. & Millsap, R.E. (1991). Personality in advanced old age: continuity or change? *Journal of Gerontology*, 46(6), 299-308.
- Filipp, S.-H. & Mayer, A.-K. (1999): *Bilder des Alters. Altersstereotype und die Beziehungen zwischen den Generationen*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Finke, M. (2006). *Diversity Management. Förderung und Nutzung personeller Vielfalt in Unternehmen. 2. Auflage*. München/Mering: Rainer Hampp.
- Finkelstein, L.M.; Burke, M.J. & Raju, N.S. (1995). Age discrimination in simulated employment contexts. An integrative analysis. *Journal of Applied Psychology*, 80, 652-663.
- Fischer, G.; Wahse, J.; Dahms, V.; Frei, M.; Riedmann, A. & Janik, F. (2007). *Standortbedingungen und Beschäftigung in den Regionen West- und Ostdeutschlands. Ergebnisse des IAB-Betriebspanels 2006 IABForschungsbericht Nr. 5*. [Online-Dokument]. Verfügbar unter: <http://doku.iab.de/forschungsbericht/2007/fb0507.pdf> [Februar 2008].
- Fischer, I. (1991). Psychologische Alternstheorien. In W. Oswald, W. Herrmann, S. Kanowski, U. Lehr & H. Thomae (Hrsg.), *Gerontologie, Medizinische, psychologische und sozialwissenschaftliche Grundbegriffe*. 2. Auflage. Stuttgart: Kohlhammer, 425-430.
- Fischer-Cyruilies, A.; Ettrich, K.U. & Huth, M. (2001). *Zur Persönlichkeitsentwicklung im höheren Erwachsenenalter in ihrer Beziehung zum Gesundheitszustand – Ein Ost-West-Vergleich*. Poster präsentiert auf der 15. Tagung der Fachgruppe Entwicklungspsychologie der Deutschen Gesellschaft für Psychologie, Potsdam.
- Fisher, B.J. & Specht, D.K. (1999). Successful aging and creativity in later life. *Journal of Aging Studies*, 13, 457-472.
- Fiske, S.T. & Neuberg, S.L. (1990). A continuum of impression formation, from category-based to individuating processes: Influences of information and motivation on attention and interpretation. In M.P. Zanna (Ed.), *Advances in experimental social psychology*. New York: Academic Press, 1-74.
- Fitzenberger, B. & Wilke, R. (2004). Unemployment Durations in West-Germany Before and After the Reform of the Unemployment Compensation System during the 1980ties. *ZEW Discussion Paper 04-24*. [Online-Dokument]. Verfügbar unter: <http://www.zew.de/de/mitarbeiter/mitarbeiter.php3?action=mita&kurz=bfi> [Februar 2008].
- Fleischman, D.A.; Wilson, R.S.; Gabrieli, J.D.; Bienias, J.L. & Bennett, D.A. (2004). A longitudinal study of implicit and explicit memory in old persons. *Psychology and Aging*, 19(4), 617-25.

- Fleischmann, U.M. (1983). Leistungspsychologische Aspekte des höheren Lebensalters. In W.D. Oswald & U.M. Fleischmann (Hrsg.), *Gerontopsychologie. Psychologie des alten Menschen*. Stuttgart: Kohlhammer, 69-102.
- Fleischmann, U.M. (1991). Gedächtnis im Alter. In: W.D. Oswald & U. Lehr (Hrsg.), *Altern. Veränderung und Bewältigung*. Bern: Huber, 38-43.
- Flick, U. (2007). *Qualitative Sozialforschung. Eine Einführung*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Flüter-Hoffmann, Ch. & Solbrig, J. (2003). *Arbeitszeitflexibilisierung. Erfolgskonzept auch für kleine und mittlere Unternehmen*. Köln: Deutscher Instituts-Verlag.
- Fooker, I. (2003). Die Bonner Gerontologische Studie des Alterns (BOLSA) – Ausgangspunkt einer Differentiellen Gerontologie. In F. Karl (Hrsg.). *Sozial- und verhaltenswissenschaftliche Gerontologie: Alter und Altern als gesellschaftliches Problem und individuelles Thema*. Weinheim: Juventa, 251-260.
- Forrester, K. (2002) Work-related learning and the struggle for employee commitment. *Studies in the Education of Adults*, 34(1), 42–55.
- Försterling, F. & Spörrle, M. (2005). Emotion. In D. Frey, L. v. Rosenstiel & C.G. Hoyos (Hrsg.), *Wirtschaftspsychologie*. Weinheim/Basel: Beltz, 65-71.
- Frazier, P.A.; Barron, K.E. & Tix, A.P. (2004). Testing Moderator and Mediator Effects in Counseling Psychology Research. *Journal of Counseling Psychology*, 51 (1), 115-134.
- Frerichs, F. & Georg, A. (1999). *Ältere Arbeitnehmer in NRW. Betriebliche Problemfelder und Handlungsansätze. Dortmunder Beiträge zur Sozial- und Gesellschaftspolitik*, 24. Münster: LIT.
- Frerichs, F. (1998). *Älterwerden im Betrieb : Beschäftigungschancen und -risiken im demographischen Wandel*. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Freund, A.M. & Smith, J. (1998). Wie definieren sich *alte* und sehr *alte* Menschen? In M. Malwitz-Schütte (Hrsg.), *Lernen im Alter - wissenschaftliche Weiterbildung für ältere Erwachsene*. Münster/New York: Waxmann, 29-55.
- Frey, D. & Irle, M. (1993). *Theorien der Sozialpsychologie*. Bern: Huber.
- Frey, D.; Stahlberg, D. & Gollwitzer, P.M. (1993). Einstellung und Verhalten: Die Theorie des überlegten Handelns und die Theorie des geplanten Verhaltens. In D. Frey & M. Irle (Hrsg.), *Theorien der Sozialpsychologie*. Bern: Huber, 361-384.
- Friedli, V. (2002). *Die betriebliche Karriereplanung. Konzeptionelle Grundlagen und empirische Studien aus der Unternehmensperspektive*. Bern: Haupt.
- Friedrichs, J. (1990). *Methoden empirischer Sozialforschung*. 14. Auflage. Opladen: Westdeutscher Verlag.
- Frieling, E. & Sonntag, K. (1999). *Lehrbuch Arbeitspsychologie*. Bern: Huber.
- Frieling, E. (2003). Die Analyse des Qualifizierungsbedarfs als Notwendigkeit der Unternehmens- und Personalentwicklung vor dem Hintergrund der stetigen Veränderung in Gesellschaft und Wirtschaft. Stuttgart: Agentur Q.
- Fritsch, St. (1994): *Differentielle Personalpolitik. Eignung zielgruppenspezifischer Weiterbildung für ältere Arbeitnehmer*, Wiesbaden: Dt. Universitäts-Verlag.

- Fritsch, St. (1996). Aktivierung des Potenzials älterer Mitarbeiter. *Personal*, 48 (3), 130-132.
- Fröhlich, W. (2001). *Value Development – Personalarbeit der Zukunft*. Frechen: Datakontext.
- Fröhlich, W. (2002). *Personalmarketing. Strategische Ansätze und Erfolgskonzepte aus der Praxis*. Frechen: Datakontext.
- Fromm, S. (2004). Faktorenanalyse. In N. Baur & S. Fromm (Hrsg.), *Datenanalyse mit SPSS für Fortgeschrittene. Ein Arbeitsbuch*. Wiesbaden: VS Verlag für Sozialwissenschaften.
- Frosch, K. (2006). *Einfluss soziodemographischer Faktoren und der Erwerbsbiographie auf die Reintegration von Arbeitssuchenden: Schlechte Chancen ab Alter 50? Rostocker Zentrum - Diskussionspapier No. 6*. [Online-Dokument]. Verfügbar unter: www.rostockerzentrum.de [Oktober 2008].
- Fuchs, J. & Dörfler, K. (2005). *Projektion des Arbeitsangebots bis 2050: Demografische Effekte sind nicht mehr zu bremsen. IAB-Kurzbericht, 11*. [Online-Dokument]. Verfügbar unter: www.iab.de [Januar 2008].
- Fuchs, J. & Dörfler, K. (2005). Projektion des Erwerbspersonenpotenzials bis 2050 – Annahmen und Datengrundlage. IAB-Forschungsbericht 25. Nürnberg: IAB.
- Fuchs, J. & Söhnlein, D. (2005). *Vorausschätzung der Erwerbsbevölkerung bis 2050. IABForschungsbericht, 16*. [Online-Dokument]. Verfügbar unter: <http://doku.iab.de/forschungsbericht/2005/fb1605.pdf> [Januar 2008].
- Fuchs, J. (2006). *Rente mit 67. Neue Herausforderungen für die Beschäftigungspolitik. IABKurzbericht, 16*. [Online-Dokument]. Verfügbar unter: www.iab.de [Januar 2008].
- Gans, P. (2001). Demographischer Übergang. In P. Meusberger (Hrsg.), *Lexikon der Geographie. Band 1*. Heidelberg: Spektrum.
- Garms-Homolova, V. & Hütter, U. (1983). Motorische Leistungsfähigkeit und motorische Behinderungen bei der 60- bis 90-jährigen Großstadtbevölkerung. *Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie*, 16, 260-269.
- Garstka, T.A.; Hummert, M.L. & Branscombe, N.R. (2005). Perceiving Age Discrimination in Response to intergenerational inequity. *Journal of Social Issues*, 6 (2), 32-42.
- Gatz, M.; Svedberg, P.; Pedersen, N.L.; Mortimer, J.A.; Berg, S. & Johansson, B. (2001). Education and the Risk of Alzheimer's Disease: Findings From the Study of Dementia in Swedish Twins. *Journal of Gerontology. Series B: Psychological Sciences and Social Science*, 56, 292-300.
- Gee, G.C.; Pavalko, E.K. & Long, J.S. (2007). Age, Cohort and Perceived Age Discrimination: Using the Life Course to Assess Self-reported Age Discrimination. *Social Forces*, 86 (1), 265-290.
- Gennis, V.; Garry, P.J.; Haaland, K.Y.; Yeo, R.A. & Goodwin, J.S. (1991). Hearing and cognition in the elderly. *Archives of Internal Medicine*, 151, 2259-2264.
- George, R. (2000). *Beschäftigung älterer Arbeitnehmer aus betrieblicher Sicht – Frühverrentung als Personalanpassungsstrategie in internen Arbeitsmärkten*. München/Mering: Hampp.

- Gerber, R. & Lankshear, C. (2000). *Training For A Smart Workforce*. London: Routledge.
- Gerok, W. & Brandtstädter, J. (1992). Normales, krankhaftes und optimales Altern. Variations- und Modifikationsspielräume. In P.B. Baltes & J. Mittelstrass (Hrsg.) *Zukunft des Alterns und gesellschaftliche Entwicklung*. Berlin/New York: de Gruyter, 356-385.
- Gerpott, T.J. (1996). Wirkungen von Gesundheitszirkeln in einem grossen Industrieunternehmen: Eine explorative Evaluationsstudie in der Automobilindustrie. *Zeitschrift für Personalforschung*, 10 (1), 8-32.
- Ghisletta, P. & Lindenberger, U. (2005). Exploring structural dynamics within and between sensory and intellectual functioning in old and very old age: Longitudinal Evidence from the Berlin Aging Study. *Intelligence*, 33, 555-587.
- Giga, S.I.; Noblet, A.J.; Faragher, B. & Cooper, C.L. (2003). The UK Perspective: A Review of Research on Organisational Stress Management Interventions. *Australian Psychologist*, 38 (2), 158-164.
- Gläser, J. & Laudel, G. (2006). *Experteninterviews und qualitative Inhaltsanalyse. 2., durchgesehene Auflage*. Wiesbaden: VS Verlag.
- Glover, I. & Branine, M. (2001). *Ageism in Work and Employment*. Aldershot, UK; Burlington, VT: Ashgate.
- Golde, P. & Kogan, N. (1959). A Sentence Completion Procedure for Assessing Attitudes toward Old People. *Journal of Gerontology*, 14, 355-363.
- Goldstein, E.B. (2002). *Wahrnehmungspsychologie*. Heidelberg: Spektrum.
- Goller, H. (1992). *Emotionspsychologie und Leib-Seele-Problem*. Stuttgart: Kohlhammer
- Good, D. (1986). Social skills and the analysis of conversation. In C.R. Hollin & P. Trower (Eds.), *Handbook of Social Skills Training*. Oxford: Pergamon Press, 217-236.
- Görz G.; Rollinger, C.-R. & Schneeberger, J. (2000). *Handbuch der Künstlichen Intelligenz. 3. Auflage*. Oldenbourg Wissenschaftsverlag.
- Graf, A. (2002). *Lebenszyklusorientierte Personalentwicklung. Ein Ansatz für die Erhaltung und Förderung von Leistungsfähigkeit und -bereitschaft während des gesamten betrieblichen Lebenszyklus*. Bern: Haupt.
- Grauer, F. (1998). *Personalmanagement für ältere Mitarbeiter*. Wiesbaden: Deutscher Universitäts-Verlag.
- Greenberg, J.; Schimel, J. & Mertens, A. (2002). Ageism: Denying the face of the future. In T. Nelson (Ed.), *Ageism: Stereotyping and prejudice against older persons*. Cambridge, MA: MIT.
- Greenblum, J. (1984). Age and capacity devaluation: A replication. *Social science and medicine*, 19, 1181-1187.
- Greif, S. (1987). Soziale Kompetenzen. In D. Frey & S. Greif (Hrsg.), *Sozialpsychologie: Ein Handbuch in Schlüsselbegriffen*. München: Psychologie Verlags Union, 312-320.
- Gröne, T.; Beyer, M.; Clemenz, J.; Eberhardt, A. & Ostermaier, M. (2004). *Effizientes Kompetenzmanagement in Unternehmen. Band 27*. Stuttgart: ibidem.

- Gross, J.J. & John, O.P. (1997). Revealing feelings: Facets of emotional expressivity in self-reports, peer ratings, and behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 72, 435-448.
- Gruber, J.; Milligan, K. & Wise, D.A. (2007). *Social Security Programs and Retirement Around the World: The Relationship to Youth Employment, Introduction and Summary*. Chicago: University Of Chicago Press.
- Günther, M. (2008). *Integration älterer Arbeitnehmer in den Arbeitsmarkt*. Berlin: Dietz.
- Guthke, J. & Beckmann, J.F. (2001). Intelligenz als Lernfähigkeit. In E. Stern & J. Guthke (Hrsg.), *Perspektiven der Intelligenzforschung*. Lengerich: Pabst.
- Haas, H.J. (2008). Sport im Alter – Leistungsphysiologie. In F. van den Berg, J. Cabri, L. Gifford, L. Arendt-Nielsen & E. Baderu (Hrsg.), *Angewandte Physiologie*. Stuttgart: Georg Thieme, 387-397.
- Habitzl, G. (2006). Personalmanagement in kleinen und mittleren Unternehmen. *Arbeits- und Sozialrechtskartei*, 10, 387-388.
- Hall, D.T. & Mirvis, P.H. (1994). The New Workplace and Older Workers. In J.A. Auerbach & J.C. Welsh (Eds.), *Aging and Competition: Rebuilding the U.S. Workforce*, Washington, DC: National Council on the Aging and National Planning Associates.
- Haltiwanger, J.C.; Lane, J.I. & Spletzer, J.R. (2007). Wages, productivity, and the dynamic interaction of businesses and workers. *Labour Economics*, 14(3), 575-602.
- Hammann, P. & Erichson, B. (2000). *Marktforschung. 4. überarbeitete und erweiterte Auflage*. Stuttgart: Lucius & Lucius.
- Hanley-Dunn, P. & McIntosh, J.L. (1984). Meaningfulness and Recall of Names by Young and Old Adults. *Journal of Gerontology*, 39, 583-585.
- Hartig, J. (2004). *Stress. Begriffe und Definition, Stressreaktion und Stressoren. Erfassungsmethoden*. [Online-Dokument]. Verfügbar unter: www.stress-check-up.de [September 2008].
- Hartley, A.A. & Maquestiaux, F. (2007). Success and Failure at Dual-Task Coordination by Younger and Older Adults. *Psychology and Aging*, 22 (2), 215-222.
- Hasher, L. & Zacks, R.T. (1979). Automatic and effortful processes in memory. *Journal of Experimental Psychology*, 108, 356-388.
- Hashtroudi, S., Chrosniak, L.D. & Schwartz, B.L. (1991). Effects of aging on priming and skill learning. *Psychology and Aging*, 6, 605-615.
- Hassell, B.L. & Perrewe, P.L. (1993). An Examination of the relationship between older workers' perceptions of age discrimination and employee psychological states. *Journal of Managerial Issues*, 5, 109-120.
- Havighurst, R.J. (1953). *Developmental tasks and education, 3rd Edition*. New York: David Mc Kay.
- Havighurst, R.J. (1963). Successful aging. In C. Tibbits & W. Donahue (Eds.) *Processes of aging*. New York: Williams, 299-320.

- Heckhausen, H. & Heckhausen, J. (2006). *Motivation und Handeln*. Berlin: Springer.
- Heckhausen, J. (2000). Motivational psychology of human development: Developing motivation and Motivating Development. Amsterdam: North-Holland.
- Heckhausen, J.; Dixon, R.A. & Baltes, P.B. (1989). Gains and losses in development throughout adulthood as perceived by different adult age groups. *Developmental Psychology*, 25, 109-121.
- Hedden, T. & Park, D. (2001). Aging and interference in verbal working memory. *Psychology and Aging*, 16, 666-681.
- Hehlmann, Thomas (2003) Mitarbeitergespräche. In B. Badura & T. Hehlmann, (Hrsg.), *Betriebliche Gesundheitspolitik. Der Weg zur gesunden Organisation*. Heidelberg: Springer.
- Helson, R. & Kwan, V.S.Y. (2000). Personality change in adulthood: The broad picture and processes in one longitudinal study. In S. Hampson (Ed.), *Advances in personality psychology, Vol. 1*. Hove, England: Psychology Press, 77-106.
- Helson, R.; Kwan, V.S.Y.; John, O.P. & Jones, C.J. (2002). The growing evidence for personality change in adulthood: Findings from research with personality inventories. *Journal of Research in Personality*, 36, 287-306.
- Hemmecke, J. (2003). Wissenschaftliche Grundlagen sozialer Kompetenz. Soziale Kompetenz als "kritische" berufliche Anforderung. [Online-Dokument]. Verfügbar unter: http://www.hemmecke.de/jeannette/Abstract_WissGrundlagenSoKo.pdf [September 2008].
- Hentze, J. & Kammel, A. (2001): Personalwirtschaftliche Kennzahlensysteme im Rahmen eines wertorientierten internationalen Personalcontrolling. In A. Clermont, W. Schmeisser & D. Krimphove (Hrsg.), *Strategisches Personalmanagement in Globalen Unternehmen*. München: Vahlen, 319-332.
- Hentze, J. (1994). *Personalwirtschaftslehre*. Bern: Haupt.
- Hentze, J. (1995). *Personalwirtschaftslehre 2. 6. Auflage*. Bern: Haupt.
- Henzler, A. (1975). Personal-Image. In E. Gaugler (Hrsg.), *Handwörterbuch des Personalwesens*. Stuttgart: Poeschel Sp. 1563-1571.
- Hepworth, M. (2004). Images of old age. In J.F. Nussbaum & J. Coupland (Eds.), *Handbook of communication and aging research*. Mahwah, NJ and London: Lawrence Erlbaum Associates, 3-29.
- Hess, T.M. & Auman, C. (2001). Aging and social expertise: The impact of trait-diagnostic information on impressions of others. *Psychology and Aging*, 16, 497-510.
- Hess, T.M., & Pullen, S.M. (1994). Adult age differences in informational biases during impression formation. *Psychology and Aging*, 9, 237-250.
- Hess, T.M.; Auman, C.; Colcombe, S.J. & Rahhal, T.A. (2003). The impact of stereotype threat on age differences in memory performance. *Journal of Gerontology: Psychological Sciences*, 58(1), 3-11.
- Hess, T.M.; Osowski, N.L. & Leclerc, C.M. (2006). Age and Experience Influences on the Complexity of Social Inferences. *Psychology and Aging*, 20 (3), 447-459.

- Heyer, K. & Henkel, H. (1995). *Älter werden im Betrieb - Risiko und Chance*. Eschborn: RKW.
- Hickey, T.; Hickey, L.A. & Kalish, R.A. (1968). Children's perceptions of the elderly. *Journal of Genetic Psychology*, 112, 227-235.
- Hinchcliffe, R. (1959). The threshold of hearing of a random sample rural population. *Acta Otolaryngol*, 50, 411-422.
- Hinrichs, J. & Giebel-Felten, E. (2002). Die Entwicklung des Arbeitsmarktes 1962-2001. Konrad-Adenauer-Stiftung e.V. Nr. 82 Sankt Augustin, Juli 2002 online unter www.kas.de
- Hinsch, R. & Pfingsten, U. (2007) *Das Gruppentraining sozialer Kompetenzen. Grundlagen, Durchführung, Materialien. 5. Auflage*. Weinheim: PVU
- Hinzdorf, T.; Priemuth, K. & Erenkämper, S. (2003). Employer-Branding ist messbar. *Personalwirtschaft*, 7, 28-50.
- Hollederer, A. & Brand, H. (2006). *Arbeitslosigkeit, Gesundheit und Krankheit*. Bern: Huber.
- Hollederer, A. (2007). Betriebliche Gesundheitsförderung in Deutschland – Ergebnisse des IAB-Betriebspanels 2002 und 2004. *Gesundheitswesen*, 69, 63-76.
- Hollederer, A. (2007). Betriebliche Gesundheitsförderung in Deutschland: Ergebnisse im IAB- Betriebspanel 2002 und 2004. *Das Gesundheitswesen*, 69, 63-76.
- Hollmann, W. & Hettinger, T. (2000). *Sportmedizin. Arbeits- und Trainingsgrundlagen*. Stuttgart: Schattauer.
- Hollmann, W.; Rost, R.; Mader, A. & Liesen, H. (1992). Altern, Leistungsfähigkeit und Training. *Deutsches Ärzteblatt*, 89, 1930-1937.
- Holmes, E.R. & Holmes, L.D. (1995). *Other cultures, elder years*. Thousand Oaks, Calif.: Sage.
- Holodynski, M. & Oerter, R. (2002). Motivation, Emotion und Handlungsregulation. In R. Oerter & L. Montada (Hrsg.), *Entwicklungspsychologie. 5. vollständig überarbeitete Auflage*. Weinheim: Beltz, 551-589.
- Holz, M. & Da-Cruz, P. (2007). *Demografischer Wandel in Unternehmen. Herausforderung für die strategische Personalplanung*. Wiesbaden: Gabler.
- Höpflinger, F. & Stuckelberger, A. (1999). *Demographische Alterung und individuelles Altern. Ergebnisse aus dem nationalen Forschungsprogramm*. Zürich: Seismo.
- Hörder, A.; Rother, F.; Schmidt-Rudloff, R. & Wuttke, J. (2003). *Ältere Mitarbeiter im Betrieb. Ein Leitfaden für Unternehmen. 2. Auflage*. Berlin: BDA.
- Horn, J.L. & Cattell, R.B. (1966). Age differences in fluid and crystallized intelligence. *Acta Psychologica*, 26, 107-129.
- Horn, J.L. & Cattell, R.B. (1966a). Refinement and test of the theory of fluid and crystallized general intelligences. *Journal of Educational Psychology*, 57, 253-270.

- Hossner, E.J. (1995). *Module der Motorik – Bausteine des Bewegens*. Schorndorf: Hofmann.
- Hoyos,, C.G. (2000). Psychische Belastungen und Arbeitssicherheit. In B. Badura, M. Litsch & Ch. Vetter (Hrsg.): *Fehlzeitenreport 1999. Psychische Belastung am Arbeitsplatz*. Berlin: Springer.
- Hübner, W.; Kühl, A. & Putzing, M. (2003). *Kompetenzerhalt und Kompetenzentwicklung älterer Mitarbeiter in Unternehmen*. Berlin: ABWF.
- Hultsch, D.F.; Hammer, M. & Small, B.J. (1993). Age differences in cognitive performance in later life: Relationships to self-reported health and activity life style. *Journal of Gerontology*, 48, 1-11.
- Hultsch, D.F.; Hertzog, C.; Small, B.J. & Dixon, R.A. (1999). Use it or loose it: engaged lifestyle as a buffer of cognitive decline in aging? *Psychology and Aging*, 14, 245-263.
- Hummert, M.L.; Garstka, T.A.; Ryan, E.B. & Bonnesen, J.L. (2004). The role of age stereotypes in interpersonal communication. In J.F. Nussbaum and J. Coupland (Eds.), *Handbook of communication and aging research*. 2nd edition. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum, 91-115.
- Hunt, J. (1995). The effect of the Unemployment Compensation on Unemployment Duration in Germany. *Journal of Labor Economics*, 13 (1), 88-120.
- Hüppe (1998). *Emotion und Gedächtnis im Alter*. Göttingen: Hogrefe.
- Hüppe, M.; Uhlig, Th. & Stutzke, R. (1999). Erprobung einer Anordnung zur Prüfung alterskorrelierter Prozesse unter Belastung. *Zeitschrift für Gerontopsychologie und Psychiatrie*, 12, 181-191.
- Iller, C. & Rathgeb, I. (2006). Flaute bei der Personalentwicklung für ältere Mitarbeiter. Gefahr gebannt? *Arbeit und Arbeitsrecht*, 12, 732-734.
- Iller, C. (2005). *Altern gestalten – berufliche Entwicklungsprozesse und Weiterbildung im Lebenslauf*. [Online-Dokument]. Verfügbar unter: http://www.die-bonn.de/esprid/dokumente/doc-2005/iller05_11.pdf [Januar 2008].
- Ilmarinen, J. & Tempel, J. (2002). *Arbeitsfähigkeit 2010. Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben*. Hamburg: VSA.
- Ilmarinen, J. (2000). Die Arbeitsfähigkeit kann man mit dem Alter steigern. In C. v. Rothkirch (Hrsg.), *Altern und Arbeit: Herausforderung für Wirtschaft und Gesellschaft*. Berlin: edition sigma, 88-96.
- Ilmarinen, J.; Tuomi, K. & Klockars, M. (1997). Changes in the work ability of active employees as measured by the work ability index over an 11-year period Scandinavian journal of work. *Environment & Health*, 23 (1), 49-57.
- IMU, IAW (2001). *Strukturbericht 2000/2001 Region Stuttgart . Zur wirtschaftlichen und beschäftigungspolitischen Lage in der Region Stuttgart*. Stuttgart: IMU.
- Institut der Deutschen Wirtschaft Köln (2008). *Ältere Arbeitnehmer – kein Fall fürs Abstellgleis*. Köln: Deutscher Instituts-Verlag.
- Isingrini M.; Vazou, F. & Leroy, P. (1995). Dissociation between implicit and explicit memory tests: Effects of age and divided attention on category exemplar generation and cued recall. *Memory and Cognition* 23, 462–467.

- Ivester, C., & King, K. (1977). Attitudes of adolescents toward the aging. *Gerontologist*, 17(1), 85-89.
- Jaccard, J.; Turrisi, R. & Wan, C. (2003). *Interaction effects in multiple regression*. 2. Auflage. London: Sage.
- James, J.B. & Lewkowitz, C.J. (1997) Themes of power and affiliation across time. In M. Lachman & J.B. James (Eds.), *Multiple paths in midlife development*. Washington, DC: American Psychological Association, 109-144.
- James, L.R. & Brett, J.M. (1984). Mediators, moderators, and tests for mediation. *Journal of Applied Psychology*, 69, 307-321.
- Jancik, J.M. (2002) *Betriebliches Gesundheitsmanagement: Produktivität fördern, Mitarbeiter binden, Kosten senken*. Wiesbaden: Gabler.
- Janer, G.; Sala, M. & Kogevinas, M. (2002). Health promotion trials at worksites and risk factors for cancer. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*, 28(3), 141-157.
- Jansen, J. & Laatz, W. (2003). *Statistische Datenanalyse mit SPSS für Windows*. Berlin: Springer.
- Jasper, G. & Fitzner, S. (2000). Innovatives Verhalten Jüngerer und Älterer: Einfluss von Arbeitsumfeld und Erfahrungswissen. In A. Köchling, M. Astor, K.-D. Fröhner, E.A. Hartmann, T. Hitzblech, G. Jasper & J. Reindl (Hg.), *Innovation und Leistung mit älterwerdenden Belegschaften*. München/Mehring: Hampp.
- Jelicic, M.; Craik, F.I.M. & Moscovitch, M. (1996). Effects of ageing on different explicit and implicit memory tasks. *European Journal of Cognitive Psychology*, 8, 225-243.
- Jerusalem, M. & Klein-Heßling, J. (2002). Soziale Kompetenz. Entwicklungstrends und Förderung in der Schule. *Zeitschrift für Psychologie*, 210 (4), 164-174.
- John, O.P. & Srivastava, S. (1999). The Big Five Trait Taxonomy: History, Measurement, and Theoretical Perspectives. In L.A. Pervin (1990). *Handbook of personality. Theory and research*, 2nd edition. New York: Guilford, 102-138.
- Jordan, J.; Gurr, E.; Tinline, G.; Giga, S.; Faragher, B. & Cooper, C. (2003). *Beacons of excellence in stress prevention. Research Report 133*. Sudbury: HSE Books.
- Jurgens, D. (2007). Das Nachfolgemanagement im RWE-Konzern. In: W. Jochmann & S. Gechter (Hrsg.), *Strategisches Kompetenzmanagement*. Berlin: Springer, 81-94.
- Kahlke, E. & Schmidt, V. (2004). *Handbuch Personalwesen*. Heidelberg: Economica.
- Kaiser, H.J. (1983). Altern aus sozialpsychologischer Sicht. In W.D. Oswald & U.M. Fleischmann (Hrsg.), *Gerontopsychologie: Psychologie des alten Menschen*. Stuttgart: Kohlhammer, 103-128.
- Kaiser, St. & Köppl, M. (2006). *Der Kampf um kluge Köpfe*. [Online-Dokument]. Verfügbar unter: <http://www.tagesspiegel.de/wirtschaft/art271,2229147> [April 2009].

- Kaluza, G. (2006). Psychologische Gesundheitsförderung und Prävention im Erwachsenenalter – Eine Sammlung empirisch evaluierter Interventionsprogramme. *Zeitschrift für Gesundheitspsychologie*, 14 (4), 171-196.
- Kancs, D. & Ciaian, P. (2007). *Blue Cards, blue Prospects? Licos Discussion Paper Series*, 194. [Online-Dokument]. Verfügbar unter: <http://www.econ.kuleuven.be/licos> [September 2008].
- Kanning, U.P. (2002). Soziale Kompetenz – Definition, Strukturen und Prozesse. *Zeitschrift für Psychologie*, 210 (4), 154–163.
- Karpinski, A. & Hilton, J.L. (2001). Attitudes and the implicit association test. *Journal of personality and social psychology*, 81, 774-788.
- Kasthurirangan, S. & Glasser, A. (2006) Age related changes in the characteristics of the near pupil response. *Vision Research*, 46, 1393–1403.
- Kasthurirangan, S. & Glasser, A. (2006). Age related changes in accommodative dynamics in humans. *Vision Research*, 46, 8-9.
- Kausler, D.H. (1994) *Learning and Memory in Normal Aging*. San Diego: Academic Press.
- Kavale, K.A. & Forness, S.R. (1995). Social skill deficits and training: A meta-analysis of the research in learning disabilities. In T.E. Scuggs & M.A. Mastropieri (Eds.), *Advances in learning and behavioural disabilities*. Greenwich: JAI Press, 345-356.
- Kensinger, E.A.; Piquet, O.; Krendl, A.C. & Corkin, S. (2005). Memory for Contextual Details: Effects of Emotion and Aging. *Psychology and Aging*, 20(2), 241-250.
- Kerkau, K. (1997). *Betriebliche Gesundheitsförderung. für die erfolgreiche Umsetzung des Gesundheitsförderungskonzepts in Unternehmen*. Gamburg: Verl. für Gesundheitsförderung.
- Kerschbaumer, J.; Busch, S.; Geschonke, C.M.; Holwe, J. & Nickel, G. (2008). *Ältere Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer. Perspektiven und Chancen für Beschäftigte und Unternehmen*. Frankfurt a.M.: Bund.
- Keuchel, J. (1983). Theorien zum Alternsprozess. In W.D. Oswald & U.M. Fleischmann (Hrsg.), *Gerontopsychologie: Psychologie des alten Menschen*. Stuttgart: Kohlhammer, 23-48.
- Kimmel, A.J. (1988). *Ethics and values in applied social research*. Newbury Park: Sage.
- Kinsler, M. (2003). *Alter. Macht. Kultur. Kulturelle Alterskompetenzen in einer modernen Gesellschaft*. Hamburg: Dr. Kovač.
- Kistler, E. & Hilpert, M. (2001). *Auswirkungen des demographischen Wandels auf Arbeit und Arbeitslosigkeit. Aus Politik und Zeitgeschichte*, 3. [Online-Dokument]. Verfügbar unter: www.demotrans.de [Januar 2008].
- Kite, M.E. & Johnson, B.T. (1988). Attitudes toward older and younger adults, A meta-analysis. *Psychology and aging*, 3, 233-244.
- Kite, M.E.; Stockdale, G.D.; Whitley, B.E. & Johnson, B.T. (2005). Attitudes Toward Younger and Older Adults: An Updated Meta-Analytic Review. *Journal of Social Issues*, 61(2), 241-266.

- Kleinemas, U. & Rudinger, G. (2006). BOLSA: Die Bonner Gerontologische Längsschnittstudie. In W.D. Oswald, U. Lehr, C. Sieber & J. Kornhuber (Hrsg.), *Gerontologie – Medizinische, psychologische und sozialwissenschaftliche Grundbegriffe*. 3. vollständig überarbeitete Auflage. Stuttgart: Kohlhammer, 25-130.
- Kliegl, R. & Mayr, U. (1997). Kognitive Leistung und Lernpotential im höheren Erwachsenenalter. In F. Weinert & H. Mandl (Hrsg.), *Psychologie der Erwachsenenbildung. Enzyklopädie der Psychologie. Themenbereich D, Serie I, Band 4*. Göttingen: Hogrefe, 87-114.
- Klingler, R. (2006). Personalentwicklung. Betriebliches Lernen aktiv gestalten. 2. Auflage. Wien: WIFI.
- Klink, J.J. van der; Blonk, R.W.; Schene, A.H. & Dijk, F.J. van (2001). The benefits of interventions for work-related stress. *American Journal of Public Health*. 91(2), 270-276.
- Knopf, M. (1988). Die Rolle des Wissens fuer das Gedächtnis älterer Menschen. *Zeitschrift fuer Gerontopsychologie und Psychiatrie*, 1 (2), 117-126.
- Knopf, M.; Preussler, W. & Stefanek, J. (1995). Kann Expertise im Skatspiel Defizite des Arbeitsgedächtnisses älterer Menschen kompensieren? *Swiss Journal of Psychology*, 3, 225-236
- Knuth, M. & Kalina, Th. (2002). „Vorruhestand“ verfestigt die Arbeitslosigkeit. *Kalkulierte Arbeitslosigkeit Älterer behindert Aktivierung der Arbeitsmarktpolitik*. IAT-Report, 2. [Online-Dokument]. Verfügbar unter: <http://iat-info.iatge.de> [Januar 2008].
- Kobi, J.-M. (2002). *Personalrisikomanagement: Strategien zur Steigerung des People Value*. 2. überarbeitete Auflage. Wiesbaden: Gabler.
- Köchling, A. & Deimel, M. (2006). Ältere Beschäftigte und altersausgewogene Personalpolitik. In Deutsches Zentrum für Altersfragen (Hrsg.), *Expertisen zum Fünften Altenbericht der Bundesregierung, 'Förderung der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer' - Voraussetzungen und Möglichkeiten*, Band 2. Berlin: LIT, 99-168.
- Kogan, N. & Shelton, F.C. (1960). Differential cue value of age and occupation in impression formation. *Psychological Reports*, 7, 203-216.
- Kohli, M. & Künemund, H. (2005). *Die zweite Lebenshälfte. Gesellschaftliche Lage und Partizipation im Spiegel des Alters-Survey*. Opladen: Seminar für Sozialpolitik und Genossenschaftswesen
- Kohli, M. (1992). Altern in der soziologischen Perspektive. In P.B. Baltes & J. Mittelstrass (Hrsg.), *Zukunft des Alterns und gesellschaftliche Entwicklung*. Berlin: de Gruyter, 231-259.
- Koller, B. & Gruber, H. (2001). Ältere Arbeitnehmer im Betrieb und als Stellenbewerber aus Sicht der Personalverantwortlichen. *Mitteilungen aus der Arbeits- und Berufsforschung*, 34 (4), 479-505.
- Koller, B. & Plath, H.-E. (2001). Qualifikation und Weiterbildung älterer Arbeitnehmer. In A. Reinberg (Hrsg.), *Arbeitsmarktrelevante Aspekte der Bildungspolitik. Beiträge zur Arbeitsmarkt- und Berufsforschung* 245, Nürnberg: IAB, 63-96.

- Kraljevic, T. (2008). *Unternehmenskultur als Erfolgspotential des Change Managements. Beitrag der weichen Faktoren im organisatorischen Veränderungsprozess*. Hamburg: Diplomica.
- Kramer, A.F.; Hahn, S. & Cohen, N.J. (2005). Fitness, aging and neurocognitive function. *Neurobiology of aging*, 26 (1), 124-127.
- Krauth, J. (1995). *Testkonstruktion und Testtheorie*. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Kray, J., & Lindenberger, U. (2000). Adult age differences in task switching. *Psychology and Aging*, 15, 126-147.
- Kreis, J. & Bödeker, W. (2003). *Gesundheitlicher und ökonomischer Nutzen betrieblicher Gesundheitsförderung und Prävention: Zusammenstellung der wissenschaftlichen Evidenz*. Essen: BKK.
- Krosnik, J.A. & Fabriger, L.R. (1997). Designing rating scales for effective measurement in surveys. In L. Lyberg, P. Biemer, M. Collins, E. de Leeuw, C. Dippo, N. Schwarz & D. Trewin (Hrsg.), *Survey measurement and process quality*. New York: Wiley, 141-164.
- Krüger, W. (2002). Personalmanagement: Arbeitsbuch in Übersichtsdarstellungen, mit Diskussionsfragen und Fallstudien. 4., verbesserte und überarbeitete Auflage, Gießen: Ferber.
- Kruse, A. & Rudinger, G. (1997). Lernen und Leistung im Erwachsenenalter. In F. Weinert & H. Mandl. (Hrsg.), *Psychologie der Erwachsenenbildung, Enzyklopädie der Psychologie. Themenbereich D, Serie I, Band 4*. Göttingen: Hogrefe, 45-85.
- Kruse, A. & Schmitt, E. (2001). *Adult Education and Training: Cognitive Aspects, International Encyclopedia of the Social & Behavioral Sciences*. Great Britain: Elsevier Science Ltd.
- Kruse, A. & Schmitt, E. (2005). *Zur Veränderung des Altersbildes in Deutschland. Aus Politik und Zeitgeschichte*, 49-50. [Online-Dokument]. Verfügbar unter: www.bpb.de [März 2008].
- Kruse, A. (1992). Alter im Lebenslauf. In P.B. Baltes & J. Mittelstrass (Hrsg.), *Zukunft des Alterns und gesellschaftliche Entwicklung*. Berlin: de Gruyter, 331-355.
- Kruse, A. (2002). *Gesund altern: Stand der Prävention und Entwicklung ergänzender Präventionsstrategien. Schriftenreihe des Bundesministeriums für Gesundheit 146*. Baden-Baden: Nomos.
- Kuhl, J. (1983). Leistungsmotivation: Neue Entwicklungen aus modelltheoretischer Sicht. In H. Thomae (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie, C/IV/2*. Göttingen: Hogrefe, 505-625.
- Kühnel, St.-M. & Krebs, D. (2004). *Statistik für die Sozialwissenschaften. Grundlagen. Methoden. Anwendungen. 2. durchgesehene Auflage*. Reinbek bei Hamburg: Rowohlt.
- Kunzmann, U. & Grünh, D. (2005). Age differences in emotional reactivity: The sample case of sadness. *Psychology and Aging*, 20, 47-59.
- La Voie, D. & Light, L.L. (1994). Adult age differences in repetition priming. A metaanalysis. *Psychology and Aging*, 4, 539-553.

- Labouvie-Vief, G.; Diehl, M.; Tarnowski, A. & Shen, J. (2000). Age differences in adult personality: Findings from the United States and China. *Journals of Gerontology. Series B: Psychological Sciences and Social Sciences*, 55(1), 4-17.
- Lahn, L.C. (2000). Learning Environments for Older Workers: an overview. *Education and Ageing* 15 (1), 23-38.
- Lahn, L.C. (2003). Competence and Learning in Late Career. *European Educational Research Journal* 2 (1), 126-140.
- Lamnek, S. (2005). *Qualitative Sozialforschung. Lehrbuch. 4., vollständig überarbeitete Auflage*. Weinheim: Beltz.
- LaMontagne, A.; Louie, A.; Keegel, T.; Ostry, A. & Shaw, A. (2006). A Comprehensive Review of the Job Stress Intervention Evaluation Literature: Assessing the Evidence of Effectiveness for a Systems Approach. In A. LaMontagne, A. Louie, T. Keegel, A. Ostry & A. Shaw (Eds.), *Workplace stress in Victoria: Developing a systems approach*. Victorian Health Promotion Foundation, 20-46.
- Landau, D. (2003). *Unternehmenskultur und Organisationsberatung. Über der Umgang mit Werten im Veränderungsprozess*. Heidelberg: Carl Auer Systeme.
- Landenberger, I. (2006). *Unternehmenskultur als Erfolgsfaktor. Betrachtung anhand des Möbelkonzerns IKEA*. Saarbrücken: VDM.
- Lang, E. & Arnold, K. (1991). *Altern und Leistung: Medizinische, psychologische und soziale Aspekte*. Stuttgart: Enke.
- Lang, F.R. & Heckhausen, J. (2005). Stabilisierung und Kontinuität der Persönlichkeit im Lebenslauf. In J.B. Asendorpf (Hrsg.), *Enzyklopädie der Psychologie: Themenbereich C Theorie und Forschung, Serie V Entwicklungspsychologie, Band 3: Soziale, emotionale und Persönlichkeitsentwicklung*. Göttingen: Hogrefe, 525-562.
- Larson, R. (1978). Thirty years of research on the subjective well-being of older Americans. *Journal of Gerontology*, 33, 109-125.
- Laubouvie-Vief, G.; Hakim-Larson, J.; DeVoe, M. & Schoeberlein, S. (1989). Emotions and self-regulation: A life span view. *Human development*, 32, 279-299.
- Laukamm, T. & Walsh, I. (1985). Strategisches Management von Human-Ressourcen. In A.D. Little (Hrsg): *Management im Zeitalter der Strategischen Führung*. Wiesbaden, 81-100.
- Laumer, S.; Eckhardt, A.; von Stetten, A.; Weitzel, T. & König, W. (2008). *Bewerbungspraxis 2009 - Eine empirische Untersuchung mit über 10.000 Stellensuchenden im Internet*. [Online-Dokument]. Verfügbar unter: www.uni-bamberg.de [März 2009].
- Laumer, S.; von Stetten, A.; Eckhardt, A.; Weitzel, T. & König, W. (2009). *Recruiting Trends 2009 - Eine empirische Untersuchung mit den Top-1.000-Unternehmen in Deutschland sowie den Top-300-Unternehmen aus den Branchen Aerospace, Erziehung sowie Transport und Logistik*. [Online-Dokument]. Verfügbar unter: www.uni-bamberg.de [März 2009].
- Lau-Villinger, D. & Seitz, D. (2002): *Der Prozess des Älterwerdens in Unternehmen*. Frankfurt: Bildungswerk der Hessischen Wirtschaft e.V.

- Laville, A. & Volkoff, S. (1998) *Ergonomics - Elderly Workers*. In L. Parmeggiani (Eds.), *Encyclopaedia of Occupational Health and Safety*. 4th edition. Geneva: ILO, 29.83-29.86.
- Lawton, M.P.; Kleban, M.H.; Rajagopal, D. & Dean, J. (1992). Dimensions of affective experience in three age groups. *Psychology and Aging*, 7, 171-184.
- Le Blanc, P.; de Jonge, J. & Schaufeli, W.B. (2000). Job stress and health. In N. Chmiel (Ed.), *Work and organizational psychology*. Oxford, UK: Blackwell, 148-177.
- Lefkowitz, E.S. & Fingerman, K.L. (2003). Positive and negative emotional feelings and behaviors in mother-daughter ties in late life. *Journal of Family Psychology*, 17, 607-617.
- Lehr, U. & Dreher, G. (1969). Determinants of attitudes toward retirement. In R.J. Havighurst, J.M.A. Munnichs, B.L. Neugarten & H. Thomae (Eds.), *Adjustment to retirement – a cross-national study*. Darmstadt: Steinkopff, 234-252.
- Lehr, U. & Niederfranke, A. (1991). Pensionierung. In W.D. Oswald, W.M. Herrmann, S. Kanowski, U. Lehr & H. Thomae (Hrsg.), *Gerontologie. 2. Auflage*. Stuttgart: Enke, 377-388.
- Lehr, U. & Thomae, H. (1988). *Formen seelischen Alterns. Ergebnisse der Bonner Gerontologischen Längsschnittstudie*, Stuttgart: Enke, 80-91.
- Lehr, Ursula (2007). *Psychologie des Alterns. 11. korrigierte Auflage*. Wiebelsheim: Quelle & Meyer.
- Leibold, M. & Voelpel, S. (2006). *Managing the aging workforce. Challenges and solutions*. Erlangen/Weinheim: Publicis.
- Lemon, B.W.; Bengtson, V.L. & Peterson, J.A. (1972). An exploration of the activity theory of aging: activity types and life satisfaction among immovers to a retirement community. *Journal of Gerontology*, 27, 511-523.
- Levy, B. (1996). Improving memory in old age through implicit self-stereotyping *Journal of Personality and Social Psychology*, 71, 1092-1107.
- Levy, D.T. & Friend, K.B. (2003). The effect of clean indoor air laws: what do we know and what do we need to know? *Health Education Research*. 18(5), 592-609.
- Lieber, B. (1995): *Personalimage – Explorative Studien zum Image und zur Attraktivität von Unternehmen als Arbeitgeber*, München: Hampp.
- Lienert, G. & Raatz, U. (1998). *Testaufbau und Testanalyse*. Weinheim: Psychologie Verlags Union.
- Light, K.E.; Reilly, M.A.; Behrmann, A.L. & Spirduso, W.W. (1996). Reaction times and movement times: benefits of practice to younger and older adults. *Journal of Aging and Physical Activity*, 4 (1), 27-41.
- Light, L.L. & Singh, A. (1987). Implicit and explicit memory in young and older adults. *Journal of Experimental Psychology: Learning, Memory, & Cognition*, 13, 531-541.
- Light, L.L. (1991). Memory and aging: Four hypotheses in search of data. *Annual Review of Psychology*, 42, 333-376.

- Light, L.L.; Singh, A. & Capps, J.L. (1986). Dissociation of memory and awareness in young and older adults. *Journal of Clinical and Experimental Neuropsychology*, 8, 62–74.
- Lindenberger, U. & Baltes, P.B. (1997). Intellectual functioning in old and very old age: Cross-sectional results from the Berlin Aging Study. *Psychology and Aging*, 12 (3), 420–432.
- Lindenberger, U. (2002). Erwachsenenalter und Alter. In R. Oerter & L. Montada (Hrsg.), *Entwicklungspsychologie. 5. vollständig überarbeitete Auflage*. Weinheim: Beltz, 350-391.
- Lindenberger, U., Mayr, U. & Kliegl, R. (1993). Speed and intelligence in old age. *Psychology and Aging*, 8, 207–220.
- Loewen, E.R.; Shaw, R.J. & Craik, F.I.M. (1990). Age differences in components of metamemory. *Experimental Aging Research*, 16, 43–48.
- Lohberg, S. (2006). *Online-Recruiting. Externe Personalgewinnung über das Internet*. Saarbrücken: VDM.
- Loretto, W. & White, P. (2006). Employers' attitudes, practices and policies towards older workers. *Human Resource Management Journal*, 16 (3), 313-330.
- Luh, A. (2006). Alter(n) und Sport gestern und heute. In E. Beckers, J. Ehlen & A. Luh (Hrsg.), *Bewegung, Spiel und Sport im Alter: Neue Ansätze für kompetentes Altern. 1. Auflage* [Online-Dokument]. Verfügbar unter: <http://sposerver.sportdekanat.ruhr-uni-bochum.de/spogeschichte/Luh%20Alter%201%20Edgar.pdf> [März 2008].
- Lupinacci, N.S.; Rikli, R.E.; Jones, C.J. & Ross, D. (1993). Age and physical activity effects on reaction time and digit symbol substitution performance in cognitively active adults. *Research Quarterly Exercise and Sport*, 64, 144-150.
- Lutsky, N. (1981). Attitudes toward old age and elderly persons. *Annual Review of Gerontology and Geriatrics*, 1, 287-333.
- Maaz, A.; Winter M.H.-J. & Kuhlmeier, A. (2007). Der Wandel des Krankheitspanoramas und die Bedeutung chronischer Erkrankungen (Epidemiologie, Kosten). In B. Badura, H. Schellschmidt & C. Vetter (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2006. Chronische Krankheiten. Betriebliche Strategien zur Gesundheitsförderung, Prävention und Wiedereingliederung*. Berlin: Springer, 5-23.
- Maddox, G.L. & Eisdorfer, C. (1963). Zusammenhänge zwischen Aktivität und Stimmung bei älteren Menschen. In H. Thomae & U. Lehr (Hrsg.), *Altern – Probleme und Tatsachen*. Frankfurt a. M.: Akademische Verlagsgesellschaft, 235-252.
- Maddox, G.L. (1965). Fact and artefact: evidence bearing on disengagement theory. *Human Development*, 8, 117-130.
- Maddox, G.L. (1966). Retirement as a social event in the United States. In G.J. McKinney & F. Vyver (Eds.), *Aging and social policy*. New York: Appleton, 119-135.
- Magai, C. & Passman, V. (1997). The interpersonal basis of emotional behavior and emotion regulation in adulthood. In M.P. Lawton & K.W. Schaie (Eds.), *Annual Review of Gerontology and Geriatrics*, 17. New York: Springer, 104-137.

- Maintz, G. (2003). Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer – Abschied vom Defizitmodell. In B. Badura, H. Schellschmidt & Ch. Vetter (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2002. Demographischer Wandel: Herausforderung für die betriebliche Personal- und Gesundheitspolitik*. Berlin: Springer, 43-55.
- Malatesta, C.; Izard, C.E. & Culver, C. & Nicolich, M. (1987). Emotion communication skills in young, middle-aged and older women. *Psychology and Aging*, 2, 193-203.
- Malina, R.M. (2001). Physical Activity and Fitness: Pathways from Childhood to Adulthood. *American Journal of Human Biology*, 13, 162–172.
- Mandl, H. & Krause, U.-M. (2001). *Lernkompetenz für die Wissensgesellschaft Forschungsbericht Nr. 145*. München: Ludwig-Maximilians-Universität, Lehrstuhl für Empirische Pädagogik und Pädagogische Psychologie. [Online-Dokument]. Verfügbar unter: <http://lsmndl.emp.paed.uni-muenchen.de/> [Juni 2008].
- Markson, E.W. (2003). *Social Gerontology Today: An Introduction*. LA, California: Roxbury Publishing Company.
- Marshall, A.L. (2004). Challenges and opportunities for promoting physical activity in the workplace. *Journal of Science and Medicine in Sport*, 7(1), 60-66.
- Marstedt, G. & Müller, R. (2003). Daten und Fakten zur Erwerbsbeteiligung Älterer. In B. Badura, H. Schellschmidt & Ch. Vetter (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2002. Demographischer Wandel: Herausforderung für die betriebliche Personal- und Gesundheitspolitik*. Berlin: Springer, 249-263.
- Martin H. (2000) Zur Bedeutung von Alternsmarkern. *Zeitschrift für Gerontologie und Geriatrie*, 33 (1), I/1–I/7.
- Martin, D.; Carl, K. & Lehnertz, K. (1991). *Handbuch Trainingslehre*. Schorndorf: Hofmann.
- Martin, M. & Kliegel, M. (2005). *Psychologische Grundlagen der Gerontologie*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Martin, M.; Martin P.; Schmitt, M. & Sperling, U. (2000): Interdisziplinäre Längsschnittstudie des Erwachsenenalters (ILSE). Abschlussbericht über den 2. Untersuchungsdurchgang. [Online-Dokument]. Verfügbar unter: <http://www.dzfa.uni-heidelberg.de> [April 2008].
- Martin, P.; Long, M.V. & Poon, L.W. (2002). Age changes and differences in personality traits and states of the old and very old. *Journals of Gerontology*, 57B (2), 144-152.
- Matarazzo J.D. (1982). *Die Messung und Bewertung der Intelligenz Erwachsener nach Wechsler*. Bern: Huber.
- Mathey, F.J. (1983). Attitudes and behavior of elderly pedestrians. *Zeitschrift für Gerontologie*, 16, 284-289.
- Matson-Koffman, D.M.; Brownstein, J.N.; Neiner, J.A. & Greaney, M.L. (2005). A Sitespecific Literature Review of Policy and Environmental Interventions that Promote Physical Activity and Nutrition for Cardiovascular Health: What Works? *The Science of Health Promotion*, 19(3), 167-193.
- May, C.P.; Zacks, R.T.; Hasher, L. & Multhaup, K.S. (1999). Inhibition in the processing of garden-path sentences. *Psychology and Aging*, 14 (2), 304–313.

- Mayer, K. U. & Baltes, P. B. (1999). *Die Berliner Altersstudie*. Berlin: Akademie Verlag.
- Mayer, K. U.; Baltes, P.B.; Baltes, M.M.; Borchelt, M.; Delius, J.; Helmchen, H.; Linden, M.; Smith, J.; Staudinger, U. M.; Seinhagen-Thiessen, E. & Wagner, M. (1996). Wissen über das Alter(n): Eine Zwischenbilanz der Berliner Altersstudie. In K.U. Mayer & P.B. Baltes (Hrsg.) *Die Berliner Altersstudie. Ein Projekt der Berlin-Brandenburgischen Akademie der Wissenschaften*. Berlin: Akademie Verlag.
- Mayer, K.U. & Baltes, P.B. (1999). *Die Berliner Altersstudie*. Berlin: Akademie Verlag.
- Mayring, Ph. (2002). *Einführung in die Qualitative Sozialforschung. Eine Anleitung zu qualitativem Denken. 5. überarbeitete und neu ausgesetzte Auflage*. Weinheim: Beltz.
- Mayring, Ph. (2007). *Qualitative Inhaltsanalyse. Grundlagen und Techniken. 9. Auflage*. Weinheim: Beltz.
- McCann, R. & Giles, H. (2002). Ageism in the workplace: A Communication Perspective. In T. Nelson (Ed.), *Ageism: Stereotyping and prejudice against older persons*. Cambridge, Mass: MIT, 163-199.
- McCrae, R.R. & Costa, P.T. (1999). A Five-Factor Theory of Personality. In L.A. Pervin (Eds.), *Handbook of personality. Theory and research, 2nd edition*. New York: Guilford, 139-153.
- McCrae, R.R. & Costa, P.T. (2003). *Personality in adulthood: A five-factor theory perspective*. New York: The Guilford Press.
- McCrae, R.R. & John, O.P. (1992). An introduction to the five-factor model and its applications. *Journal of Personality, 60*, 175-215.
- McCrae, R.R.; Costa, P.T.; de Lima, M.P.; Simões, A.; Ostendorf, F.; Angleitner, A.; Marusic, I.; Bratko, D.; Caprara, G.V.; Barbaranelli, C.; Chae, J.-H. & Piedmont, R.L. (1999). Age differences in personality across the adult life span: Parallels in five cultures. *Developmental Psychology, 35* (2), 466-477.
- McDowd, J.M. & Shaw, R.J. (2000). Attention and aging: A functional perspective. In F.I.M. Craik & T.A. Salthouse (Eds.), *The handbook of aging and cognition. 2nd edition*. Mahwah, NJ: Erlbaum, 221–292.
- McEvoy, G.M. & Cascio, W.F. (1989). Cumulative evidence of the relationship between employee age and job performance. *Journal of Applied Psychology, 74*, 11–17.
- McTavish, C. (1971). Perceptions of old people: a review of research methodologies and findings. *Gerontologist, 11*, 90-101.
- Mechelen, W. & Kemper, H.C.G. (1995). Body Growth, Body Composition and Physical Fitness. In H.C.G. Kemper (Ed.), *The Amsterdam Growth Study: A Longitudinal Analysis of Health, Fitness and Lifestyle*. Champaign, IL: Human Kinetics, 52–85.
- Meierjürgen, R. & Scherrer, K. (2004). Wettbewerbsfaktor Gesundheit: Die großen Unternehmen. In D. Kuhn & D. Sommer (Hrsg.), *Betriebliche Gesundheitsförderung. Ausgangspunkte – Widerstände – Wirkungen*. Wiesbaden: Gabler, 181-206.

- Meifert, M.T. & Kesting, M. (2004). *Gesundheitsmanagement im Unternehmen. Konzepte, Praxis, Perspektiven*. Berlin: Springer.
- Meinel, K. & Schnabel, G. (1998). *Bewegungslehre. Sportmotorik*. Berlin: Sportverlag.
- Mentzel, W. (2001). *Personalentwicklung. Erfolgreich motivieren, fördern und weiterbilden. 1. Auflage*. München: dtv.
- Merkens, H.; Schmidt, F. & Dürr, W. (1990). *Strategie, Unternehmenskultur und Organisationsentwicklung im Spannungsfeld zwischen Wissenschaft und Praxis. Schriftenreihe Wirtschaftsdidaktik, 20*. Baltmannsweiler: Pädagogischer Verlag Burgbücherei Schneider.
- Meusel, H. (1999). *Sport für Ältere*. Stuttgart: Schattauer.
- Meusel, H. (2004). Bewegung und Sport. In A. Kruse & M. Martin (Hrsg.), *Enzyklopädie der Gerontologie*. Bern: Huber, 255-272.
- Meyer-Hentschel, H. & Meyer-Hentschel, G. (2004). *Seniorenmarketing. Generationengerechte Entwicklung und Vermarktung von Produkten und Dienstleistungen*. Göttingen: Business Village.
- Michel, C. & Novak, F. (1995). *Kleines Psychologisches Wörterbuch*. Freiburg: Herder.
- Mimura, C. & Griffiths, P. (2003). The effectiveness of current approaches to workplace stress management in the nursing profession: an evidence based literature review. *Occupational and Environmental Medicine*, 60, 10-15.
- Ministry of Manpower (1999) *Older Workers*. Singapore: Manpower Research and Statistics Department.
- Mireles, D.E. & Charness, N. (2002). Computational explorations of the influence of structured knowledge on age-related cognitive decline. *Psychology and aging*, 17, 245-259.
- Möller, J. (1999). Sport im Alter – Auswirkungen von Sport auf die Gesundheit von Erwachsenen ab 50 Jahren: Eine Meta-Analyse. *Sportwissenschaft*, 29, 440-454.
- Moosbrugger, H. & Kelava, A. (2007). *Testtheorie und Fragebogenkonstruktion*. Heidelberg: Springer.
- Morschhäuser, M. (2006). *Reife Leistung. Personal- und Qualifizierungspolitik für die künftige Altersstruktur*. Berlin: edition sigma.
- Morschhäuser, M.; Ochs, P. & Huber, A. (2003). *Erfolgreich mit älteren Arbeitnehmern. Strategien und Beispiele für die betriebliche Praxis*. Gütersloh: Bertelsmann Stiftung.
- Morse, C.K. (1993). Does variability increase with age? An archival study of cognitive measures. *Psychology and Aging*, 8 (2), 156-164.
- Mortsiefer Management Consulting (2007). *bdw Region Köln. Betriebsinitiative Demografischer Wandel*. [Online-Dokument]. Verfügbar unter: www.bdw-regionkoeln.de [Juni 2008].
- Moss, M. (1997). For older employees, on-the-job injuries are more often deadly. *Wall Street Journal*, June 17, 1-10.

- Motel-Klingebiel, A. & Wurm, S. (2008). *Altern in Deutschland – Perspektiven der 3. Welle des Alterssurveys*. [Online-Dokument]. Verfügbar unter: http://www.dggg-online.de/veranstaltungen/FT_Sek_3_4_2007/Motel_Klingebiel.pdf [März 2008].
- Mudra, P. (2004). *Personalentwicklung. Integrative Gestaltung betrieblicher Lern- und Veränderungsprozesse*. München: Vahlen.
- Müller, B. & Kropp, P. (2007). Erwerbstätigkeit und Gesundheit im mittleren Lebensalter. In E. Wiechmann, D. Nowak & A. Zapf (Hrsg.), *Kongress Medizin und Gesellschaft 2007*. Augsburg, 243.
- Mummendey, H.D. (1995). *Die Fragebogen-Methode. 2., korrigierte Auflage*. Göttingen: Hogrefe.
- Münstermann, Ch. A. (2006). *Altersbilder im Erwerbsprozess. Ein soziologischer Beitrag zur Übertragbarkeit der Theorie der sozialen Identität auf multiperspektivische Wahrnehmungsverhältnisse der beruflichen Kompetenz älterer Arbeitnehmer*. Bonn: Universitätsverlag.
- Myers, D.G.; Hoppe-Graff, S.; Keller, B. & Grosser, Ch. (2008). *Psychologie*. Heidelberg: Springer.
- Naegele, G. (2006). Arbeitnehmer im Alter. In W.D. Oswald, U. Lehr, C. Sieber & J. Kornhuber (Hrsg.), *Gerontologie. Medizinische, psychologische und sozialwissenschaftliche Grundbegriffe. 3., vollständig überarbeitete Auflage*. Stuttgart: Kohlhammer, 109-113.
- Negash, S. & Petersen, R.C. (2006). Societal Influences That Affect Cognitive Functioning in Old Age. In K.W. Schaie & L.L. Carstensen (Eds.), *Social Structures, Aging, and Self-Regulation in the Elderly*. New York: Springer, 1-8.
- Nerdinger, F.W. (1995). *Motivation und Handeln in Organisationen. Eine Einführung*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Neupert, S.D.; Miller, L.M.S. & Lachman, M.E. (2006). Individual differences in physiological reactivity to cognitive stressors: Variations by age and socioeconomic status. *The International Journal of Aging and Human Development*, 62 (3), 221-235.
- Ng, T.W.H. & Feldmann, D.C. (2008). The relationship of age to ten dimensions of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 93 (2), 392-423.
- Nies, H. & Munnichs, J. (1986). *Sinngebung und Altern*. Berlin: Deutsches Zentrum für Altersfragen.
- North, K. & Reinhardt, K. (2005). *Kompetenzmanagement in der Praxis. Mitarbeiterkompetenzen systematisch identifizieren, nutzen und entwickeln*. Wiesbaden: Gabler.
- Nygård, C.H.; Pohjonen, T. & Ilmarinen, J. (1999). Muscular strength of ageing employees over an 11-year period. In J. Ilmarinen & V. Louhevaara (Eds.), *FinnAge - Respect for the aging programme to promote health, work ability and well-being of aging workers in 1990-1996*. Helsinki: Finnish Institute of Occupational Health, 240-249.
- o.V. (2006). Leuchttürme in der Nacht: Firmen und ihre Personalarbeit. In W. Clement (Hrsg.), *Top Job 2006 – Top-Arbeitgeber im deutschen Mittelstand*. Frankfurt: Redline Wirtschaft 7-31.

- OECD (2007): *Education at a Glance 2007; OECD-Indicators*. [Online-Dokument]. Verfügbar unter: www.oecd.org/dataoecd [Januar 2008].
- Oerter, R. & Montada, L. (2008). *Entwicklungspsychologie*. Weinheim: Beltz.
- Olbrich, E. (1990). Zur Förderung von Kompetenz im höheren Lebensalter. In E. Olbrich; A. Kruse & R. Schmitz-Scherzer (Hrsg.), *Altern - ein lebenslanger Prozeß der sozialen Interaktion*. Darmstadt: Steinkopf, 7-27.
- Olbrich, E. (1992). Das Kompetenzmodell des Alterns. In J. Dettbarn-Reggentin & H. Reggentin (Hrsg.), *Neue Wege in der Bildung älterer. Theoretische Grundlagen und Konzepte, Band 1*. Freiburg im Breisgau: Lambertus, 53-61.
- Old, S.R. & Naveh-Benjamin, M. (2008). Differential Effects of Age on Item and Associative Measures of Memory: A Meta-Analysis. *Psychology and Aging*, 23(1), 104-118.
- Oswald, W.D. & Lehr, U. (1991). *Altern. Veränderung und Bewältigung*. Bern: Huber.
- Oswald, W.D. (1983). Methodische Aspekte der Alternsforschung. In W.D. Oswald & U.M. Fleischmann (Hrsg.), *Gerontopsychologie. Psychologie des alten Menschen*. Stuttgart: Kohlhammer, 49-68.
- Oswald, W.D.; Lehr, U.; Sieber, C. & Kornhuber, J. (2006). *Gerontologie, Medizinische, psychologische und sozialwissenschaftliche Grundbegriffe. 3. Auflage*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Oswald, W.D.; Rupprecht, R. & Gunzelmann, T. (1998). Effekte eines einjährigen Gedächtnis-, Kompetenz- und psychomotorischen Trainings auf Leistungsfähigkeit im höheren Lebensalter. In A. Kruse (Hrsg.), *Psychosoziale Gerontologie. Band 2: Intervention*. Göttingen: Hogrefe, 94-107.
- Owsley, C.; Sekuler, R. & Siemsen, D. (1983). Contrast sensitivity throughout adulthood. *Vision Research*, 23, 689-699.
- Pack, J.; Buck, H.; Kistler, E.; Mendius, H.G.; Morschhäuser, M. & Wolff, H. (1999). *Zukunftsreport demographischer Wandel. Innovationsfähigkeit in einer alternden Gesellschaft*. Bonn: Bundesministerium für Bildung und Forschung. [Online-Dokument]. Verfügbar unter: <http://www.demotrans.de/documents/Zukunft-dt.pdf> [Juni 2009].
- Paffenberger, R.S.; Hyde, R.T.; Wing, A.L.; Lee, I.M.; Jung, D.L. & Kampert, J.B. (1993). The association of changes in physical activity level and other lifestyle characteristics with mortality among men. *The New England Journal of Medicine*, 328 (8), 538-545.
- Pahl, N. (2009). *Erfolgreich Altern im Beruf. Handlungsempfehlungen für die erfolgreiche Personalpolitik*. Saarbrücken: VDM.
- Palmore, E.; Nowlin, J.; Busse, E.W.; Siegler, I.C. & Maddox, G.L. (1985). *Normal Aging III*. Durham, NC: Duke University Press.
- Perry, E.L.; Kulik, C.T. & Bourhis, A. (1996). Moderating effects of personal and contextual factors in age discrimination. *Journal of applied psychology*, 81, 628-647.
- Petkovic, M. (2008). *Employer Branding. Ein markenpolitischer Ansatz zur Schaffung von Präferenzen bei der Arbeitgeberwahl*. München: Hampp.

- Pett, J. (2006). Auf der Jagd nach Erfahrung. *Personalmagazin*, 11, 24-26.
- Pfaff, H. & Slesina, W. (2001). *Effektive betriebliche Gesundheitsförderung. Konzepte und methodische Ansätze zur Evaluation und Qualitätssicherung*. Weinheim: Juventa.
- Pfaff, H. (2001). Evaluation und Qualitätssicherung des betrieblichen Gesundheitsmanagements. In H. Pfaff & W. Slesina (Hrsg.), *Effektive betriebliche Gesundheitsförderung. Konzepte und methodische Ansätze zur Evaluation und Qualitätssicherung*. Weinheim: Juventa, 27-49.
- Pilath, M. (2007). *Nachfolger für »58er-Regelung«*. Das Parlament, 46, 12.11.2007. [Online-Dokument]. Verfügbar unter: www.das-parlament.de [Juni 2008].
- Pitts, D.G. (1982). Effects of aging on selected visual functions: Dark adaptation, visual acuity stereopsis and brightness contrast. In R. Sekuler, D. Kline & K. Dismukes (Eds.), *Aging and Human Visual Function*. New York, NY: Alan R. Liss, 131-159.
- Pohlmann, St. (2004). *Das Alter im Spiegel der Gesellschaft*. Idstein: Schulz-Kirchner.
- Pousette, A. & Hanse, J.J. (2002). Job characteristics as predictors of ill-health and sickness absenteeism in different occupational types – A multigroup structural equation modeling approach, *Work & Stress*, 16, 229-250.
- Priebe, M. (2006): *Arbeitsmarkt und demographischer Wandel. Möglichkeiten betrieblicher Einflussnahme auf die Auswirkungen alternder Belegschaften*. Saarbrücken: VDM.
- Proper, K.I.; Staal, B.J.; Hildebrandt, V.H.; van der Beek, A.J. & van Mechelen, W. (2002). Effectiveness of physical activity programs at work sites with respect to work-related outcomes. *Scandinavian Journal of Work, Environment & Health*. 28(2), 75-84.
- Prosser, S.; Turrini, M. & Arslan, E. (1990). Effects of different noises on speech discrimination by the elderly. *Acta Otolaryngology*, 476, 136-142.
- Puckett, J.; Petty, R.; Cacioppo, J. & Fisher, D. (1983). The relative impact of age and attractiveness stereotypes. *Journal of Gerontology*, 38, 340-343.
- Raabe, B.; Kerschreiter, R. & Frey, D. (2003). Führung älterer Mitarbeiter - Vorurteile abbauen, Potenziale erschliessen. In B. Badura, H. Schellschmidt & Ch. Vetter (Hrsg.), *Fehlzeiten Report 2002. Zahlen, Daten, Analysen aus allen Branchen der Wirtschaft. Demographischer Wandel. Herausforderung für die betriebliche Personal- und Gesundheitspolitik*. Berlin: Springer, 137-152.
- Ram, N.; Rabbitt, P.; Stollery, B. & Nesselroade, J.R. (2005). Cognitive performance inconsistency: Intraindividual change and variability. *Psychology and Aging*, 16, 697-706.
- Raz, N. (2006). Commentary: Societal Factors in Cognitive Aging: One Eye Wide Shut? In K.W. Schaie & L.L. Carstensen (Eds.), *Social Structures, Aging, and Self-Regulation in the Elderly*. New York: Springer, 9-12.
- Reidl, A. (2006). Megatrend Alter – grau, rüstig, kaufkräftig. In R. Hunke & G. Gerstner (Hrsg.), *55plus Marketing: Zukunftsmarkt Senioren*. Wiesbaden: Gabler, 235-247.

- Reif, T.; Täubert, J. & König, A. (1996). Sind Ältere Arbeitnehmer noch leistungsfähig? *Arbeitsrecht im Betrieb*, 6, 329-338.
- Reißig, B. (2007). *Soziale Kompetenzen. Soziale Kompetenzen sichtbar machen und für den Ausbildungs- und Berufsweg nutzen*. München: DJI.
- Rhodes, S.R. (1983). Age-related differences in work attitudes and behavior: A review and conceptual analysis. *Psychological Bulletin*, 93 (2), 328-367.
- Roberson, D.N. & Merriam, S.B. (2005). The Self-Directed Learning Process of Older Rural Adults. *Adult Education Quarterly*, 55 (4), 269-288.
- Ronnlund, M. & Nilsson, L.G. (2006). Adult life-span patterns in WAIS-R Block Design performance: Cross-sectional versus longitudinal age gradients and relations to demographic factors. *Intelligence*, 34, 63-78.
- Roscigno, V.J. (2007). *The Face of Discrimination: How Race and Gender Impact Work and Home Lives*. New York: Rowman & Littlefield.
- Roscigno, V.J.; Mong, S.; Byron, R. & Tester, G. (2007). Age Discrimination, Social Closure and Employment. *Social Forces*, 86 (1), 313-334.
- Rosen, B. & Jerdee, Th.H. (1976). The Influence of age stereotypes on managerial Decisions. *Journal of Applied Psychology*, 61 (4), 428-432.
- Rosenmayr, L. (2003). Soziologische Theorien des Alterns und der Entwicklung im späten Leben. In F. Karl (Hrsg.), *Sozial- und verhaltenswissenschaftliche Gerontologie: Alter und Altern als gesellschaftliches Problem und individuelles Thema*. Weinheim: Juventa, 19-43.
- Rosenstiel, L. v. (2009). Unerkannte Potenziale – ältere Beschäftigte aus der Sicht der Arbeits- und Organisationspsychologie. In K. Brauer & G. Korge (Hrsg.), *Perspektive 50plus? Theorie und Evaluation der Arbeitsmarktintegration Älterer*. Wiesbaden: VS.
- Rothermund, K. & Wentura, D. (2007). Altersnormen und Altersstereotype. In J. Brandtstädter & U. Lindenberger (Hrsg.), *Entwicklungspsychologie der Lebensspanne. Ein Lehrbuch*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Rott, Ch. (1992). *Struktur und Dynamik der Intelligenz im Alter*. Heidelberg: Dissertation Universität Heidelberg.
- Roux, P. & Clemence, A. (1995). Stereotypes and relations between generations: Research methods. In C. Hummel, Ch. Lalive d' Epinay (Eds.), *Images of aging in Western societies*. University of Geneva: Centre for Interdisciplinary Gerontology, 167-180.
- Rowe J.W. & Kahn, R.L. (1998). *Successful Aging*. New York: Pantheon.
- Rowe, J.W. & Kahn, R.L. (1997). Successful aging. *The Gerontologist*, 37, 433–440.
- Rudberg, M.A.; Furner, S.E.; Dunn, J.E. & Cassel, C.K. (1993). The relationship of visual and hearing impairments to disability: An analysis using the longitudinal study of aging. *Journals of Gerontology*, 48, 261-265.
- Rudinger, G. (1971). *Altern - psychologisch gesehen*. Braunschweig: Westermann.

- Rump, J. (2004). Der demografische Wandel: Konsequenzen und Herausforderungen für die Arbeitswelt. „angewandte Arbeitswissenschaft“ *Zeitschrift für die Unternehmenspraxis*, 9, 49-65.
- Runde, B. (2001). *Multimodales Assessment Sozialer Kompetenzen. Validierung eines computergestützten Tests*, Bangor/Bissendorf: Methodos.
- Saake, I. (2006). *Die Konstruktion des Alters. Eine gesellschaftstheoretische Einführung in die Altersforschung*. Wiesbaden: VS.
- Saczynski, J.S.; Margrett, J.A. & Willis, S.L. (2004). Older adults' strategic behaviour: Effects of individual versus collaborative cognitive training. *Educational Gerontology*, 30 (7), 587-610.
- Saczynski, J.S.; Willis, S.L. & Schaie, K.W. (2002). Strategy Use in Reasoning Training With Older Adults. *Aging Neuropsychology and Cognition*, 9 (1), 48-60.
- Salthouse, T.A. (1985). Speed of behavior and its implications for cognition. In J.E. Birren & K.W. Schaie (Eds.), *Handbook of psychology of aging*, 2nd edition. New York: Van Nostrand Reinhold, 400-426.
- Salthouse, T.A. (1993). Speed mediation of adult age differences in cognition. *Developmental Psychology*, 29, 722-738.
- Salthouse, T.A. (1994). The nature of the influence of speed on adult age differences in cognition. *Developmental Psychology*, 30, 240-259.
- Salthouse, T.A. (1996). The processing-speed theory of adult age differences in cognition. *Psychological Review*, 103, 403-428.
- Salthouse, T.A., & Meinz, E.J. (1995). Aging, inhibition, working memory, and speed. *Journal of Gerontology: Psychological Sciences*, 50, 297-306.
- Saunders, D.R. (1956). Moderator variables in prediction. *Educational and Psychological Measurement*, 16, 209-222.
- Saup, W. (1993). *Alter und Umwelt. Eine Einführung in die Ökologische Gerontologie*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Schaefer, A.; Braver, T.S.; Reynolds, J.R.; Burgess, G.C.; Yarkoni, T. & Gray, J.R. (2006). Individual differences in amygdala activity predict response speed during working memory. *Journal of Neuroscience*, 26, 10120–10128.
- Schaie, K.W. & Zanjani, F.A.K. (2006). Intellectual development across adulthood. In C. Hoare (Ed.), *Handbook of adult development and learning*. New York: Oxford, 99-122.
- Schaie, K.W. (1996). *Intellectual development in adulthood: The Seattle Longitudinal Study*. Cambridge, MA: Cambridge University Press.
- Schaie, K.W.; Maitland, S.B.; Willis, S.L. & Intrieri, R.C. (1998). Longitudinal Invariance of Adult Psychometric Ability Factor Structures Across 7 Years. *Psychology and Aging*, 13 (1), 8-20.
- Schasse, U. & Vatthauer M. (1990). Betriebszugehörigkeitsdauer und Einkommenshöhe – Senioritätsentlohnung oder „Job-Matching“? In K. Gerlach & O. Hübler (Hrsg), *Betriebszugehörigkeitsdauer und Mobilität – Theoretische und empirische Analysen, SAMF Arbeitspapier 4*.
- Schäuble, G. (1999). Forever young – Selbstempowerment für ältere MitarbeiterInnen in Unternehmen. In R. Bergold, D. Knopf & A. Mörchen (Hrsg.),

- Altersbildung an der Schwelle des neuen Jahrhunderts.* Würzburg: Echter, 98-102.
- Scheidegger, H.U. (2004). *Nationale Tagung für betriebliche Gesundheitsförderung.* [Online-Dokument]. Verfügbar unter: <http://www.gesundheitsfoerderung.ch> [Juni 2009].
- Schein, E. (1995). *Unternehmenskultur – Ein Handbuch für Führungskräfte.* Frankfurt: Campus.
- Schein, E. (2006). *Organisationskultur. 2. korrigierte Auflage.* Berlin: Springer.
- Schelling, H.-R. (2004). *Selbst- und Fremdbilder des Alter(n)s und deren Folgen. Vorlesungsreihe «Altersgebrechlich oder altersweise?»* [Online-Dokument]. Verfügbar unter: http://www.zfg.uzh.ch/static/2004/schelling_altersbilder-04.pdf [Januar 2008].
- Scheuch, E.K. (1978). Kein „Pillenknicke“. Der Geburtenrückgang ist Ausdruck eines veränderten Zeugungsverhaltens. In W. Dettling (Hrsg.), *Schrumpfende Bevölkerung. Wachsende Probleme? Ursachen – Folgen – Strategien.* München: Günter Olzog Verlag, 43-62.
- Schief, S. (2006). Beschäftigungsquoten, Arbeitszeiten und Arbeitsvolumina in der Europäischen Union, der Schweiz und Norwegen. In Deutsches Zentrum für Altersfragen (Hrsg.), *Beschäftigungssituation älterer Arbeitnehmer.* Berlin: LIT, 53-92.
- Schimany, P. (2003). *Die Alterung der Gesellschaft. Ursachen und Folgen des demographischen Umbruchs.* Frankfurt a.M.: Campus.
- Schimany, P. (2007). *Migration und demographischer Wandel.* Nürnberg: Bundesamt für Migration und Flüchtlinge.
- Schleiter, A. (2006). Erfolgreich, gerade mit älteren Arbeitnehmern. Demographiebewusstes Personalmanagement. In Bertelsmann Stiftung (Hrsg.) *Älter werden – aktiv bleiben.* Gütersloh: Bertelsmann Stiftung, 73-87.
- Schmal, A. (1993). *Problemgruppen oder Reserven für den Arbeitsmarkt?: Ältere Arbeitnehmer, ausländische Jugendliche, Berufsrückkehrerinnen und arbeitslose Akademiker.* Frankfurt a.M.: Campus.
- Schmidt, I.W.; Zwart, J.F.; Berg, I.J. & Deelman, B.G. (1999). Evaluation of an intervention directed at the modification of memory beliefs in older adults. *Journal of Educational Gerontology*, 25 (4), 365-385.
- Schmidtbleicher, D. (2003). Motorische Eigenschaft Kraft: Struktur, Komponenten, Anpassungserscheinungen, Trainingsmethoden und Periodisierung. In W. Fritsch (Hrsg.), *Rudern - erfahren, erkunden, erforschen.* Gießen: Sport Media, 15-40.
- Schmitt, E. (2004). Altersbild. Begriff, Befunde und politische Implikationen. In A. Kruse & M. Martin (Hrsg.), *Enzyklopädie der Gerontologie.* Bern: Huber, 135-147.
- Schmitt, M. & Martin, M. (2003). Die Interdisziplinäre Längsschnittstudie des Erwachsenenalters (ILSE) über die Bedingungen gesunden und zufriedenen Älterwerdens. In F. Karl (Hrsg.), *Sozial- und verhaltenswissenschaftliche Gerontologie: Alter und Altern als gesellschaftliches Problem und individuelles Thema.* Weinheim: Juventa, 205-223.

- Schmitt, M. (1997). Komponenten des Wohlbefindens. In U. Lehr (Hrsg.), *Abschlussbericht über den ersten Untersuchungsdurchgang der ILSE*. Heidelberg: Deutsches Zentrum für Altersforschung,
- Schmitt, M. (2006). ILSE: Interdisziplinäre Längsschnittstudie des Erwachsenenalters. In W.D. Oswald, U. Lehr, C. Sieber & J. Kornhuber (Hrsg.), *Gerontologie. Medizinische, psychologische und sozialwissenschaftliche Grundbegriffe. 3. vollständig überarbeitete Neuauflage*. Stuttgart: Kohlhammer, 220-224.
- Schnell, R.; Hill, P.B. & Esser, E. (2005). *Methoden der empirischen Sozialforschung. 7. Auflage*. München: Oldenbourg.
- Scholz, Ch. (2000). *Personalmanagement. 5. neubearbeitete und erweiterte Auflage*. München: Vahlen.
- Schramhauser, H. (1995). Altersadäquater Arbeitseinsatz. In R. Karazman, Geissler, H.; Winkler, N. & Kloimüller, I. (Hrsg.), *Betriebliche Gesundheitsförderung für älter werdende Arbeitnehmer*. Gamburg: Verlag für Gesundheitsförderung, 124-130.
- Schuler, H. & Barthelme, D. (1995). Soziale Kompetenz als berufliche Anforderung. In B. Seyfried (Hrsg.), *Stolperstein Sozialkompetenz. Was macht es so schwierig sie zu erfassen, zu fördern und zu beurteilen? Berichte zur Beruflichen Bildung Band 179*. Bielefeld: Bertelsmann, 77-116.
- Schulte, K. (2005). *Arbeitszufriedenheit über die Lebensspanne Eine empirische Analyse zu den Ursachen für die hohe Arbeitszufriedenheit älterer Beschäftigte*. Lengerich: Pabst Science.
- Schultz-Gambard, J. (1993). Zum Problem von Drittvariablen in der arbeits- und organisationspsychologischen Forschung. In W. Bungard & T. Herrmann (Hrsg.), *Arbeits- und Organisationspsychologie im Spannungsfeld zwischen Grundlagenorientierung und Anwendung*. Bern: Huber, 127-144.
- Schulz- Nieswandt, F. (2003). Die Kategorie der Lebenslage – sozial- und verhaltenswissenschaftlich rekonstruiert. In F. Karl (Hg.), *Sozial- und verhaltenswissenschaftliche Gerontologie*. Weinheim/München: Juventa, 129-239.
- Schulz, R. (1985). Emotion and Affect. In J.E. Birren & K.W. Schaie (Eds), *Handbook of the Psychology of Aging*, New York: Van Nostrand Reinhold, 531-543.
- Schütz, H. & Six, B. (1996). How strong is the relationship between prejudice and discrimination? A meta-analytic answer. *International Journal of Intercultural Relations*, 20, 441-462.
- Schwarz, K. (1975). *Methoden der Bevölkerungsvorausschätzung unter Berücksichtigung regionaler Gesichtspunkte*. Hannover: Hermann Schroedel.
- Schweitzer, H. (2002). *Lebensalter und Diskriminierung, Dokumentation und Auswertung des ersten deutschen Beschwerdetages zum Thema Altersdiskriminierung*. Köln: Büro gegen Altersdiskriminierung
- Schwizer, R. (2005). *Wandel der Leistungsvoraussetzungen bei älteren Mitarbeitenden. Eine empirische Untersuchung zur sozialen Kompetenz als potentielle Stärke von älteren Führungskräften*. Freiburg: Lizentiatsarbeit Universität Freiburg.

- Seefeldt, C.; Jantz, R.K.; Galper, A. & Serock, K. (1977). Using pictures to explore children's attitudes toward the elderly. *The Gerontologist*, 17, 506-512.
- Semmer, N. & Richter, P. (2004). Leistungsfähigkeit, Leistungsbereitschaft und Belastbarkeit älterer Menschen. Befunde und Konsequenzen. In: M.v. Cranach, D. Schneider, E. Ulich & R. Winkler (Hrsg.), *Ältere Menschen im Unternehmen Chancen, Risiken, Modelle*. Bern: Haupt, 95-116.
- Seymour, J.D.; Yaroch, A.L.; Serdula, M.; Blanck, H.M. & Khan, L.K. (2004). Impact of nutrition environmental interventions on point-of-purchase behavior in adults: A review. *Preventive Medicine*, 39, 108-136.
- Shahidi, K. (2004). *Zielwirksame Personalbeschaffung*. Bern: Haupt.
- Siemann, Christiane (2001). Strategien gegen die Vergreisung, *PERSONALmagazin*, 12, 46.
- Slesina, W. (2001). Formen betrieblicher Gesundheitsförderung: Bedarf an Evaluation und Qualitätssicherung. In H. Pfaff & W. Slesina (Hrsg.), *Effektive betriebliche Gesundheitsförderung. Konzepte und methodische Ansätze zur Evaluation und Qualitätssicherung*. Weinheim: Juventa, 17-26.
- Slesina, W. (2001a). Evaluation betrieblicher Gesundheitszirkel In: H. Pfaff & W. Slesina (Hrsg.), *Effektive betriebliche Gesundheitsförderung. Konzepte und methodische Ansätze zur Evaluation und Qualitätssicherung*. Weinheim: Juventa, 75-94.
- Sliwinski, M. & Buschke, H. (1999). Cross-sectional and longitudinal relationships among age, cognition, and processing speed. *Psychology and Aging*, 14, 18-33.
- Sliwinski, M. & Hall, C. (1994). Constraints on general slowing: A meta-analysis using hierarchical linear models with random coefficients. *Psychology and Aging*, 9, 72-80.
- Sloane, M.E.; Owsley, C. & Alvarez, S.L. (1988). Aging, senile miosis and spatial contrast sensitivity at low luminance. *Vision Research*, 28, 1235-1246.
- Sloane, M.E.; Owsley, C. & Jackson, C.A. (1988). Aging and luminance-adaptation effects on spatial contrast sensitivity. *Journal of the Optical Society of America A, Optics and image science*, 5, 2181-2190.
- Small, B.J.; Hultsch, D.F. & Masson, M.E.J. (1995). Adult age differences in perceptually based, but not conceptually based implicit tests of memory. *Journals of Gerontology: Psychological Sciences & Social Sciences*, 50B, 162-170.
- Smentek, D. (2007). *Management of an ageing workforce. How employers can deal with related challenges*. Saarbrücken: VDM.
- Smith, C.D; Walton, A.; Loveland, A.D.; Umberger, G.H.; Kryscio, R.J. & Gash, D.M. (2005). Memories that last in old age: Motor skill learning and memory preservation. *Neurobiology of aging*, 26, 883-890.
- Smith, E.R. & Mackie, D.M. (2000). *Social Psychology*. Philadelphia, PA: Psychology Press.
- Smith, J. & Baltes, P.B. (1996). Altern aus psychologischer Perspektive. In K.U. Mayer & P.B. Baltes (Hrsg.), *Die Berliner Altersstudie*. Berlin: Akademieverlag, 497-524.

- Sochert, R. & Schröer, A. (1996). Betriebliche Gesundheitsförderung durch Gesundheitszirkel. In R. Marr (Hrsg.), *Absentismus: Der schleichende Verlust an Wettbewerbspotential*. Göttingen: Hogrefe, 133-148.
- Sommer, C. & Künemund, H. (1999). *Bildung im Alter. Eine Literaturanalyse*. Freie Universität Berlin: Forschungsgruppe Altern und Lebenslauf, Forschungsbericht 66. [Online-Dokument]. Verfügbar unter: www.fall-berlin.de/fdl3.htm [März 2008].
- Sommer, F. & Klotz, T. (2004). Einfluss von körperlicher Bewegung auf das Altern und umgekehrt In G. Jacobi (Hrsg.), *Kursbuch Anti-Aging*. Stuttgart: Thieme, 89-97.
- Sonnentag, S. & Frese, M. (2003). Stress in organizations. In W.C. Borman, D.R. Ilgen, R.J. Klimoski & I.B. Weiner (Eds.), *Industrial and Organizational Psychology Hoboken*. New Jersey: J. Wiley & Sons, 453-491.
- Specht-Laible, N. & Oster, P. (2000). Stürze und sturzbedingte Frakturen. In H.-W. Wahl & C. Tesch-Römer (Hrsg.), *Angewandte Gerontologie in Schlüsselbegriffen*. Stuttgart: Kohlhammer, 309-313.
- Spiriduso, W.W. & MacRae, P.G. (1990). Motor performance and aging. In J.E. Birren & K.W. Schaie (Eds.), *Handbook of the Psychology of Aging. 3rd Edition*. California: Academic Press, 184-200.
- Spiriduso, W.W. (1995). Job performance of the older worker. In W.W. Spiriduso (Eds.), *Physical dimensions of ageing*. Champaign, Illinois: Human Kinetics, 367-387.
- Srivastava, S.; John, O.P.; Gosling, S.D. & Potter, J. (2003). Development of personality in early and middle adulthood: Set like plaster or persistent change? *Journal of Personality and Social Psychology*, 84, 1041-1053.
- Staehele, Wolfgang H. (1999). *Management. Eine verhaltenswissenschaftliche Perspektive*. 8. Auflage. München: Vahlen.
- Statistisches Bundesamt (2006a). *Bevölkerung Deutschlands bis 2050 – 11. koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung*. [Online-Dokument]. Verfügbar unter: <http://www.destatis.de> [Januar 2008].
- Statistisches Bundesamt (2007a). *Statistisches Jahrbuch 2007. Für die Bundesrepublik Deutschland*. [Online-Dokument]. Verfügbar unter: <http://www.destatis.de> [Januar 2008].
- Statistisches Bundesamt (2007b). *Geburten in Deutschland*. [Online-Dokument]. Verfügbar unter: <http://www.destatis.de> [Januar 2008].
- Statistisches Bundesamt (2007c). *Bevölkerung und Erwerbstätigkeit. Wanderungen*. [Online-Dokument]. Verfügbar unter: <http://www.destatis.de> [Januar 2008].
- Statistisches Bundesamt (2005). *Ergebnisse des Mikrozensus 2004*. [Online-Dokument]. Verfügbar unter: <http://www.destatis.de> [Januar 2008].
- Statistisches Bundesamt (2006b). *Datenreport 2006. Zahlen und Fakten über die Bundesrepublik Deutschland*. [Online-Dokument]. Verfügbar unter: <http://www.destatis.de> [Januar 2008].

- Statistisches Bundesamt (2006c): 11. *koordinierte Bevölkerungsvorausberechnung. Annahmen und Ergebnisse*. [Online-Dokument]. Verfügbar unter: <http://www.destatis.de> [Januar 2008].
- Statistisches Bundesamt (2008a). *Periodensterbetafeln für Deutschland. Allgemeine und abgekürzte Sterbetafeln*. [Online-Dokument]. Verfügbar unter: <http://www.destatis.de> [März 2008].
- Statistisches Bundesamt (2008b). *Klassifikation der Wirtschaftszweige. Mit Erläuterungen*. [Online-Dokument]. Verfügbar unter: <http://www.destatis.de> [November 2008].
- Staudinger, U.M. & Kunzmann, U. (2005). Positive adult personality development. Adjustment and/or growth. *European Psychologist*, 10, 320–329.
- Staudinger, U.M. (2007). Dynamisches Personalmanagement als eine Antwort auf den demographischen Wandel. In: W. Ballwieser & C. Börsig (Hrsg.), *Demographischer Wandel als unternehmerische Herausforderung. Kongress-Dokumentation 60. Deutscher Betriebswirtschaftler-Tag 2006*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 35-48.
- Stelzer-Rothe, T. (2002). Personal-Management für den Mittelstand. Heidelberg: I.H. Sauer-Verlag.
- Stern, W. (1928). *Die Intelligenz der Kinder und Jugendlichen und die Methoden ihrer Untersuchung*. 4. Auflage. Leipzig: Barth.
- Sterns, H.L.; Barrett, G.V.; Czaja, S.J. & Barr, J.K. (1994). Issues in work and aging. *Journal of Applied Gerontology*, 13 (1), 7-19.
- Stones, M. & Dawe, D. (1993). Acute exercise facilitates semantically cued memory in nursing home residents. *Journal of American Geriatric Society*, 41, 531-534.
- Streufert, S.; Pogash, R.; Piasecki, M. & Post, G.M. (1990). Age and management team performance. *Psychology and Aging*, 5, 551-559.
- Stroebe, W.; Jonas, K. & Hewstone, M. (2002). *Sozialpsychologie. Eine Einführung*. 4. überarbeitete und erweiterte Auflage. Berlin: Springer.
- Strotmann, I. (2006). *Ältere Arbeitnehmer und der demographische Wandel. Aktuelle Situation älterer Beschäftigter und Integrationsmodelle für die Zukunft*. Saarbrücken: VDM.
- Sullivan, M.P.; Faust, M.E. (1993). Evidence for Identity Inhibition During Selective Attention in Old Adults. *Psychology and Aging*, 8 (4), 589-598.
- Susen, B.; Niedermeier, R. & Mahltig, G. (1996). Gesundheitszirkel im Betrieb. Kritische Betrachtung eines neuen Instrumentes des betrieblichen Arbeits- und Gesundheitsschutzes. *Zeitschrift für Politik*, 10 (2), 135-154.
- Süß, H.-J. (2007). Eine Intelligenz – viele Intelligenzen? Neuere Intelligenztheorien im Widerstreit. *News & science*, 15, 18-27.
- Tartler, R. (1961). *Das Alter in der modernen Gesellschaft*. Stuttgart: Enke.
- Taylor, P. & Walker, A. (1998). Employers and older workers: attitudes and employment practices. *Ageing and Society*, 18 (6), 641-658.
- Taylor, P.E & Walker, A. (1994). The ageing workforce: employers' attitudes towards older people. *Work, Employment and Society*, 8 (4), 569-591.

- Tesch-Römer C/Engstler H/Wurm S (Hrsg.) (2005): *Altwerden in Deutschland. Sozialer Wandel und individuelle Entwicklung in der zweiten Lebenshälfte*. Wiesbaden: VS.
- Tesch-Römer, C.; Wurm, S.; Hoff, A. & Engstler, H. (2002). *Die zweite Welle des Alterssurveys – Erhebungsdesign und Instrumente. Diskussionspapier Nr. 35*. Berlin: Deutsches Zentrum für Altersfragen.
- Testa, M.R. (2006). Childbearing, preferences and family issues in Europe. Vienna: Institute of Demography, Austrian Academy of Sciences. [Online-Dokument]. Verfügbar unter: <http://ec.europa.eu> [Januar 2008].
- Tews, H.P. (1979). *Soziologie des Alterns*. 3., neu bearbeitete und erweiterte Auflage. Heidelberg: Quelle & Meyer.
- Theorell, T. & Karasek, R. (1996). Current issues relating to psychosocial job strain and cardiovascular disease research. *Journal of Occupational Health Psychology*, 1 (1), 9-26.
- Thom, N. & Brachinger, H.W. (1998). *Länger leben, länger arbeiten. Ein Thesenpapier zur „Arbeitszeit in der Schweiz. Ein Forschungsprojekt der Universitäten Freiburg/Fribourg und Bern im Auftrag der Alpha Stiftung*. Bern: IOP.
- Thom, N. & Brezovski, K. (2003). *Betriebliche Gesundheitsförderung. Konzeption, Evaluation und Praxisexploration*. Bern: IOP.
- Thom, N. (2001). *Human resource management. Development tendencies and future perspectives*. Bern: IOP.
- Thom, N. (2004). *Einführung in die Führungslehre*. Bern: IOP.
- Thom, Norbert (2002). *Skriptum Personal I des Instituts für Organisation und Personal der Universität Bern*, 7. Auflage. Bern: IOP.
- Thomae, H. & Lehr, U. (1973). *Berufliche Leistungsfähigkeit im mittleren und höheren Erwachsenenalter*. Göttingen: Schwartz & Co.
- Thomae, H. (1996). *Das Individuum und seine Welt. Eine Persönlichkeitstheorie*. 3., erweiterte und verbesserte Auflage. Göttingen: Hogrefe.
- Tietgens, H. (1992). Zum Vermittlungsprozess zwischen Altersforschung und Erwachsenenbildung. In Pädagogische Arbeitsstelle des Deutschen Volkshochschul-Verbandes (Ed.), *Bildung für ein konstruktives Altern*. Frankfurt: DVV, 11-36.
- Trapp, U.; Bechthold, A. & Neuhäuser, M. (2004). Ernährungsmanagement. In M.T. Meifert & M. Kesting (Hrsg.), *Gesundheitsmanagement im Unternehmen*. Berlin: Springer, 229-253.
- Tuckman, J. & Lorge, I. (1953). Attitudes toward old people. *Journal of Social Psychology*, 37, 249-260.
- Tulving, E. & Craik, F.M. (2000). *The Oxford Handbook of memory*. Oxford, New York: Oxford University Press.
- Ulich, E. (2000). Beschäftigungswirksame Arbeitszeitmodelle. In R. Wieland & K. Scherrer (Hrsg.), *Arbeitswelten von morgen. Neue Technologien und Organisationsformen, Gesundheit und Arbeitsgestaltung, flexible Arbeitszeit- und Beschäftigungsmodelle*. Wiesbaden: Westdeutscher Verlag, 64-76.

- United Nations (2004). World population in 2300. Department of Economic and Social Affairs. Population Division. [Online-Dokument]. Verfügbar unter: www.un.org [Januar 2008].
- Vecchi, T.; Albertin, L. & Cornoldi, C. (1999). The relationship between self assessment of everyday spatial memory and performance on memory tasks in old age. *Clinical Gerontologist*, 20 (3), 57-66.
- Verhaeghen, P. & Salthouse, T.A. (1997). Meta-analyses of age-cognition relations in adulthood: Estimates of linear and non-linear age effects and structural models. *Psychological Bulletin*, 122, 231-249.
- Verhaeghen, P.; Steitz, D.W.; Sliwinski, M.J. & Cerella, J. (2003). Aging and dual-task performance: A meta-analysis. *Psychology and Aging*, 18, 443-460.
- Vermunt, R. & Steensma, H. (2005). How can justice be used to manage stress in organizations? In J. Greenberg & J.A. Colquitt (Eds.), *Handbook of organizational justice*. Mahwah, NJ: Erlbaum, 383-410.
- Vetter, C.; Küsgens, I. & Bonkass, F. (2006). Krankheitsbedingte Fehlzeiten in der deutschen Wirtschaft im Jahr 2004. In B. Badura, H. Schellschmidt & C. Vetter (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2005. Arbeitsplatzunsicherheit und Gesundheit*. Berlin: Springer, 244-258.
- Vetter, C.; Küsgens, I. & Madaus, C. (2007). Krankheitsbedingte Fehlzeiten in der deutschen Wirtschaft im Jahr 2005. In B. Badura, H. Schellschmidt & C. Vetter (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2006. Chronische Krankheiten*. Berlin: Springer, 201-223.
- Voelpel, S.C.; Leibold, M. & Früchtenicht, J.-D. (2007). *Herausforderung 50 plus: Konzepte zum Management der Aging Workforce: Die Antwort auf das demographische Dilemma*. Erlangen: Publicis.
- Wachtler, G.; Franzke, H. & Balcke, J. (1997). *Die Innovationsfähigkeit von Betrieben angesichts alternder Belegschaften*. Bonn: Friedrich-Ebert-Stiftung.
- Wagner, G.G.; Frick, J.R. & Schupp, J. (2007). *The German Socio-Economic Panel Study (SOEP) – Scope, Evolution and Enhancements*. Schmollers Jahrbuch, 127 (1), 139-169. [Online-Dokument]. Verfügbar unter: <http://schmollersjahrbuch.diw.de/schmollersjahrbuch/webcontent/2007/Wagner%20et%20al.pdf> [Mai 2008].
- Wahl, H.-W.; Schilling, O.; Oswald, F. & Heyl, V. (1999). Psychosocial consequences of age related visual impairment: Comparison with mobility-impaired older adults and long-term outcome. *Journal of Gerontology: Psychological Sciences*, 54B, 304-316.
- Waldmann, D.A. & Avolio, B.J. (1986). A meta-analysis of age-differences in job performance. *Journal of Applied Psychology*, 71, 33-38.
- Warr, P. (2001). Age and work behavior: Physical attributes, cognitive abilities, knowledge, personality traits and motives. In C.L. Cooper & I.T. Robertson (Eds.), *International Review of industrial and Organizational Psychology*, 16. Chichester: Wiley, 1-36.
- Warr, P.; Butcher, V.; Robertson, I. & Callinan, M. (2004). Older people's well-being as a function of employment, retirement, environmental characteristics and role preference. *British Journal of Psychology*, 95 (3), 297-324.

- Watson, D.; Clark, L.A. & Harkness, A.R. (1994). Structures of personality and their relevance to psychopathology. *Journal of Abnormal Psychology*, 103, 18-31.
- Wechsler, D. (1964). *Die Messung der Intelligenz Erwachsener 3., unveränderte Auflage*. Bern: Huber.
- Wedel, H. v.; Wedel, U.C. v. & Streppel, M. (1990). Fine structure analysis of speech signals. Hearing aids and perceptual training. *Acta Otolaryngology*, 469, 236-244.
- Weischer, Ch. (2007). *Sozialforschung*. Konstanz: UVK.
- Weitbrecht, H. (1992). Individuelle Karriereplanung. In E. Gaugler & W. Weber (Hrsg.), *Handwörterbuch des Personalwesens, 2. Auflage*. Stuttgart: Kohlhammer, 1114-1126.
- Welford, A.T. (1977). Motor performance. In J.E. Birren & K.W. Schaie (Eds.), *Handbook of psychology of aging*. New York: Van Nostrand Reinhold, 450-496.
- Wetzel, St. (2004). Gesunde Ernährung im Betrieb. In D. Kuhn & D. Sommer (Hrsg.), *Betriebliche Gesundheitsförderung. Ausgangspunkte – Widerstände – Wirkungen*. Wiesbaden: Gabler, 119-136.
- Weuve, J.; Kang, J.H.; Manson, J.E.; Breteler, M.M.B.; Ware, J.H. & Grodstein, F. (2004). Physical Activity, Including Walking, and Cognitive Function in Older Women. *Journal of the American Medical Association*, 292 (12), 1454 - 1461.
- Whitbourne, S.K. & Weinstock, C.S. (1982). *Die mittlere Lebensspanne. Entwicklungspsychologie des Erwachsenenalters*. München: Urban & Schwarzenberg.
- Whitbourne, S.K. (2008). *Adult Development & Aging. Biopsychosocial Perspectives. 3rd edition*. Danvers: Wiley & Sons.
- WHO - World Health Organisation (1993). Media Centre: Health Promotion. milestones on the road to a global alliance. [Online-Dokument]. Verfügbar unter: <http://www.who.int/mediacentre/factsheets/fs171/en/> [Januar 2008].
- Wickens, C.D.; Braune, R. & Stokes, A. (1987). Age differences in the speed and capacity of information processing: A dual-task approach. *Psychology and Aging*, 2, 70–78.
- Wiese, D. (2005). *Employer Branding. Arbeitgebermarken erfolgreich aufbauen*. Saarbrücken: VDM.
- Wiggs, C.L.; Weisberg, J. & Martin, A. (2006) Repetition priming across the adult lifespan – The long and short of it. *Aging. Neuropsychology and Cognition*, 13, 308-325.
- Wingfield, A. & Kahana, M.J. (2002). The dynamics of memory retrieval in older adulthood. *Canadian Journal of Experimental Psychology*, 56, 187-199.
- Winkler, R. (2004). Zwölf Empfehlungen an die Unternehmen und die Politik. In M.v. Cranach, D. Schneider, E. Ulich & R. Winkler (Hrsg.), *Ältere Menschen im Unternehmen. Chancen, Risiken, Modelle*. Bern: Haupt, 223-227.
- Wunderer, R. & Kuhn, Th. (1993). *Unternehmerisches Personalmanagement. Konzepte, Prognosen und Strategien für das Jahr 2000*. Frankfurt a. M.: Campus.

- Wunderer, R. & Mittmann, J. (1995). *Identifikationspolitik. Einbindung des Mitarbeiters in den unternehmerischen Wertschöpfungsprozess*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel.
- Wunderer, R. (2003). *Führung und Zusammenarbeit. Eine unternehmerische Führungslehre. 5., überarbeitete Auflage*. München/Neuwied: Luchterhand.
- Wurm, S. (2006). Gesundheitliche Potenziale und Grenzen älterer Erwerbspersonen. In Deutsches Zentrum für Altersfragen (Hrsg.), *Förderung der Beschäftigung älterer Arbeitnehmer. Voraussetzungen und Möglichkeiten*. Berlin: LIT, 7-97.
- Wuttke, J. (2003). Ältere Mitarbeiter im Betrieb. Ein Leitfadens für Unternehmer. 2. Auflage. Berlin: . [Online-Dokument]. Verfügbar unter: [http://www.arbeitgeber.de/www/arbeitgeber.nsf/res/41949E9445B944F6C12574EF0053E613/\\$file/BDA_Broschuere_Aeltere_Mitarbeiter.pdf](http://www.arbeitgeber.de/www/arbeitgeber.nsf/res/41949E9445B944F6C12574EF0053E613/$file/BDA_Broschuere_Aeltere_Mitarbeiter.pdf) [August 2008].
- Yang, J.; McCrae, R.R. & Costa, P.T. (1998). Adult age differences in personality traits in the United States and the People's Republic of China. *Journal of Gerontology, Series B, Psychological Sciences and Social Sciences*, 53 (6), 375-383.
- Yuan, A. & Vogt, S. (2007). Perceived Age Discrimination and Mental Health. *Social Forces*, 86 (1), 291-311.
- Zdarzil, H. & Olechowki, R. (1976). *Anthropologie und Psychologie des Erwachsenen: Handbuch der Erwachsenenbildung*. Stuttgart: Kohlhammer.
- Zimmermann, E. (2003). Chancen und Risiken für Arbeitnehmer aus innovativen Arbeitszeitmodellen. In B. Badura, H. Schellschmidt & C. Vetter (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2002: Demographischer Wandel; Herausforderungen für die betriebliche Personal- und Gesundheitspolitik*. Berlin: Springer, 167-183.
- Zimmermann, K.F. (2007). Demographie, Migration und unternehmerische Personalstrategien. In W. Ballwieser & C. Börsig (Hrsg.), *Demographischer Wandel als unternehmerische Herausforderung. Kongress-Dokumentation 60. Deutscher Betriebswirtschaftler-Tag 2006*. Stuttgart: Schäffer-Poeschel, 3-10.
- Zimolong, B. & Elke, G. (2005). *Betriebliche Gesundheitsförderung*. [Online-Dokument]. Verfügbar unter: [www. http://www.ruhr-unibochum.de/imperia/md/content/psy_auo/studbrief2.pdf](http://www.ruhr-unibochum.de/imperia/md/content/psy_auo/studbrief2.pdf) [Juni 2008].
- Zintl, F. & Eisenhut, A. (2001). *Ausdauertraining*. München: BLV.
- Zok, K. (2006). Personalabbau, Arbeitsplatzunsicherheit und Gesundheit – Ergebnisse einer repräsentativen Umfrage. In B. Badura, H. Schellschmidt & C. Vetter (Hrsg.), *Fehlzeiten-Report 2005. Arbeitsplatzunsicherheit und Gesundheit*. Berlin: Springer, 147-166.

ANHANG

ANHANG A: Erhebungsinstrumente

Anhang A.1: Endversion Leitfaden für qualitative Vorstudie

Leitfaden

Anhang 1: Skala zur Beurteilung der Leistungsfähigkeit älterer vs. jüngerer Arbeitnehmer

Anhang 2: Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement

Anhang 3: Allgemeine Angaben zum Unternehmen und Personalverantwortlichen

Anhang A.2: Endversion Fragebogen zur quantitativen Hauptuntersuchung

Anhang A.1: Endversion Leitfaden für qualitative Vorstudie**EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG****„Personalmanagement im Demographischen Wandel“***- Qualitative Befragung -*

Sehr geehrte(r) Frau (Herr) ...,

vielen Dank, dass Sie sich für ein persönliches Gespräch bereit erklärt haben. Mein Name ist Maïke Benz. Ich schreibe derzeit an der Universität Bonn im Fachbereich Psychologie eine Dissertation zu dem Thema „Personalmanagement im Demographischen Wandel“ und führe hierzu einige Experteninterviews durch. Das Interview wird ca. 30 Minuten dauern. Alle Ihre Angaben werden nach den gesetzlichen Bestimmungen des Datenschutzes streng vertraulich behandelt und in anonymisierter Form ausgewertet, so dass Rückschlüsse auf einzelne Personen und Unternehmen nicht möglich sind. Wir werden die wesentlichen Informationen des Interviews schriftlich festhalten, sind Sie damit einverstanden? Ich versichere Ihnen, dass alle Materialien nach der Untersuchung vernichtet werden.

Haben Sie noch Fragen bevor wir mit dem Interview beginnen?

Interview-Nr.: _____

Datum: _____

Ort: _____

ERÖFFNUNGSFRAGEN: BEDEUTUNG DEMOGRAPHISCHER WANDEL (5 min.)

1. Was bedeutet für Sie „Demographischer Wandel“?
 - Vor welche Probleme oder Herausforderungen wird der Demographische Wandel Ihr Unternehmen und speziell das Personalmanagement in Ihrem Unternehmen stellen?

2. Was unternehmen Sie bereits gegen die demographischen Veränderungen?
 - Gibt es in Ihrem Unternehmen derzeit spezielle Projekte, Organisationseinheiten oder Arbeitsgruppen, die sich mit dem Thema befassen?

FRAGENBLOCK I: LEISTUNGSFÄHIGKEIT ÄLTERER ARBEITNEHMER (10 min.)

3. Ganz allgemein: Welche Kompetenzen zeichnen Ihrer Meinung nach einen besonders leistungsfähigen Mitarbeiter aus?
 - Welche Fähigkeiten und Eigenschaften halten Sie für besonders wichtig für die zukünftige Leistungsfähigkeit von Mitarbeitern?

4. Wie würden Sie eine „ältere Arbeitsperson“ beschreiben?
 - Wo sehen Sie die besonderen Stärken älterer Mitarbeiter?
 - Wo liegen Ihrer Ansicht nach die Schwächen älterer Mitarbeiter?
 - Ab dem wievielten Lebensjahr zählen Sie einen Mitarbeiter zur Gruppe der „älteren Arbeitnehmer“?

5. *Gestützte Abfrage (Anhang 1)*: Ich lege Ihnen nun eine Liste mit Eigenschaften vor. Bitte beurteilen Sie diese Eigenschaften stets mit Hilfe von Zahlen, wobei 1 = „eher bei jüngeren Mitarbeitern vorhanden“ und 5 = „eher bei älteren Mitarbeitern vorhanden“ bedeutet. Mit den Zahlen dazwischen können Sie Ihr Urteil abstufen.

FRAGENBLOCK II: DEMOGRAPHIEORIENTIERTES PERSONALMANAGEMENT (15 min.)

6. Welche Maßnahmen des Personalmanagements sind Ihrer Meinung nach besonders gut geeignet, um die Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer zu sichern und zu fördern?
 - Denken Sie dabei bitte einmal an folgende Handlungsfelder: Gesundheitsförderung, Arbeitsgestaltung, Personalentwicklung, Unternehmenskultur und Führung, Personalbeschaffung
 - Sind Ihrer Meinung nach unterschiedliche Maßnahmen für jüngere und ältere Mitarbeiter erforderlich oder bedarf es eher altersübergreifenden Maßnahmen?

7. *Gestützte Abfrage (Anhang 2)*: Ich lege Ihnen nun eine Liste mit Möglichkeiten und Maßnahmen des Personalmanagements vor. Bitte kreuzen Sie an, ob diese Maßnahmen in Ihrem Unternehmen bereits vorhanden sind bzw. für die Zukunft geplant werden. Bitte beurteilen Sie zusätzlich, inwieweit diese Maßnahmen geeignet sind, um die Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer zu sichern und zu fördern. Nutzen Sie dafür eine Skala von 1 bis 5, wobei 1= „sehr geeignet“ und 5 = „überhaupt nicht geeignet“ bedeutet.

ABSCHLUSS

8. Bevor wir das Interview beenden, würde ich gerne noch einige allgemeine Informationen zu Ihnen und Ihrem Unternehmen erhalten (Anhang C).
9. Ist Ihnen während des Interviews z.B. irgendein offener Punkt aufgefallen, den ich beachten sollte? Ist aus Ihrer Sicht eine wichtige Frage ungestellt geblieben? Möchten Sie noch etwas zum Thema sagen?
10. DANK: Zum Schluss möchte ich mich ganz herzlich für die Zeit bedanken, die Sie mir zur Verfügung gestellt haben! Gerne schicke ich Ihnen nach der Untersuchung eine Zusammenfassung der Ergebnisse zu.

Anhang 1 des Leitfadens für die qualitative Vorstudie:

LEISTUNGSFÄHIGKEIT JÜNGERER VS. ÄLTERER ARBEITNEHMER

**5. Wenn Sie ganz allgemein jüngere und ältere Arbeitnehmer bei der täglichen Arbeit miteinander vergleichen, wie würden Sie deren Fähigkeiten und Eigenschaften beurteilen? Bitte beurteilen Sie diese Eigenschaften stets mit Hilfe von Zahlen, wobei 1 = eher bei jüngeren Mitarbeitern vorhanden
5 = eher bei älteren Mitarbeitern vorhanden
bedeutet. Mit den Zahlen dazwischen können Sie Ihr Urteil abstufen.**

Eigenschaften	eher bei Jüngeren vorhanden		kein Unterschied		eher bei Älteren vorhanden
	1	2	3	4	5
A Arbeitsmoral/-disziplin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B Erfahrungswissen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C Leistungsmotivation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D Gesundheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E Zielstrebigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F Menschenkenntnis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G Körperliche Belastbarkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
H Selbständigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I Aufgeschlossenheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J Psychische Belastbarkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
K Aktuelles Fachwissen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L Zuverlässigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
M Lernfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
N Teamfähigkeit & Einfühlvermögen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O Innovationsfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P Reaktionsgeschwindigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q Problemlösekompetenz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
R Arbeitszufriedenheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S Produktivität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Anhang 2 des Leitfadens für die qualitative Vorstudie:

PERSONALMANAGEMENT IM DEMOGRAPHISCHEN WANDEL

7a. Welche der folgenden Möglichkeiten und Maßnahmen des Personalmanagements werden in Ihrem Unternehmen bereits praktiziert bzw. sind zukünftig geplant?

7b. Für wie geeignet halten Sie diese Maßnahmen, um die Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer zu sichern und zu fördern? Bitte beurteilen Sie diese Maßnahmen stets mit Hilfe von Zahlen, wobei
1 = sehr geeignet
5 = überhaupt nicht geeignet
bedeutet. Mit den Zahlen dazwischen können Sie Ihr Urteil abstufen.

Maßnahmen		vor- handen	geplant	sehr geeignet					überhaupt nicht geeignet
				1	2	3	4	5	
A. GESUNDHEITSFÖRDERUNG									
1	Ergonomische Arbeitsplatz- und -umfeldgestaltung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Förderung von Bewegung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Förderung von gesunder Ernährung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Regelmäßige Untersuchung durch den Betriebsarzt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Stressinterventionen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Gesundheitszirkel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Informationsmaterialien zum Thema „Gesundheit“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Wiedereingliederungsmanage- ment	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B. ARBEITSGESTALTUNG									
9	Job Rotation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Job Enlargement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Job Enrichment	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Altersgemischte Teams	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Einsatz älterer Mitarbeiter als Berater	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Flexible Arbeitszeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C. PERSONALENTWICKLUNG									
15	Individuelle Weiterbildungsangebote	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
16	Individuelle Laufbahngestaltung und Karriereplanung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	Syst. Nachfolgeplanung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Maßnahmen (Fortsetzung)	vorhanden	geplant	Sehr geeignet				Überhaupt nicht geeignet
			1	2	3	4	5

D. UNTERNEHMENSKULTUR UND FÜHRUNG

18	Berücksichtigung des Themas „Zunehmende Altersdifferenzierung der Mitarbeiter“ in der Unternehmensphilosophie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	Berücksichtigung des Themas „Innovationsförderung“ in der Unternehmensphilosophie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
20	Information und Sensibilisierung der Belegschaft zum Thema „Demographischer Wandel und zunehmende Alterung der Belegschaft“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	Schulung der Führungskräfte zum Umgang mit älteren Mitarbeitern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

E. PERSONALBESCHAFFUNG

22	Information und Sensibilisierung der Personalverantwortlichen zum Thema „Demographischer Wandel und zunehmende Alterung der Erwerbspersonen“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	Gezielte Suche und Ansprache potenzieller älterer Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
24	Berücksichtigung der Bedürfnisse und Erwartungen von älteren Arbeitsuchenden bei der Formulierung von Stellenausschreibungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25	Berücksichtigung des Mediennutzungsverhaltens von Älteren bei der Auswahl der Kanäle zur Personalsuche	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

7c. Alles in allem, für wie geeignet beurteilen Sie Ihr derzeitiges Personalmanagement, um die Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer zu sichern und zu fördern?

sehr geeignet	<input type="checkbox"/> 1	<input type="checkbox"/> 2	<input type="checkbox"/> 3	<input type="checkbox"/> 4	<input type="checkbox"/> 5	überhaupt nicht geeignet
---------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	----------------------------	--------------------------

Anhang 3 des Leitfadens für die qualitative Vorstudie:

**ALLGEMEINE ANGABEN ZUR ZUM UNTERNEHMEN UND PERSONAL-
VERANTWORTLICHEN**

S1 In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig?

<input type="checkbox"/> Automobilindustrie	<input type="checkbox"/> Banken/Versicherungen
<input type="checkbox"/> Bau/Bergbau	<input type="checkbox"/> Chemie/Pharma
<input type="checkbox"/> Dienstleistung	<input type="checkbox"/> Elektronik/Elektrotechnik
<input type="checkbox"/> Energie	<input type="checkbox"/> Handel/Konsumgüter
<input type="checkbox"/> Transport/Logistik	<input type="checkbox"/> IT/Medien/Kommunikation
<input type="checkbox"/> Maschinenbau/ Anlagenbau/ Antriebstechnik	<input type="checkbox"/> sonstige:

S2 In welchem Ort ist Ihr Unternehmen ansässig?

Ort(e): _____

S3 Wie viele Mitarbeiter waren in 2007 in Ihrem Unternehmen beschäftigt?

<input type="checkbox"/> unter 5 Mitarbeiter	<input type="checkbox"/> 5 bis 25 M.	<input type="checkbox"/> 26 bis 50 M.	<input type="checkbox"/> 51 bis 250 M.
<input type="checkbox"/> 251 bis 500 M.	<input type="checkbox"/> 501 bis 1.000 M.	<input type="checkbox"/> 1.001 bis 10.000 M.	<input type="checkbox"/> über 10.000 M.

S4 Wie hoch ist das Durchschnittsalter Ihrer Mitarbeiter?

Das Durchschnittsalter der Mitarbeiter liegt bei _____ Jahren

S5 Wie beurteilen Sie die Altersstruktur in Ihrem Unternehmen?

<input type="checkbox"/> eher jugendzentriert (bis 30 Jahre)	<input type="checkbox"/> eher mittelzentriert (zw. 30 und 50 Jahren)	<input type="checkbox"/> eher alterszentriert (über 50 Jahre)	<input type="checkbox"/> ausgewogen (gleichmäßige Verteilung)
--	--	---	---

S6 Wie hoch ist der Anteil älterer Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen?

	Mitarbeiter zwischen ...	Anteil in Prozent
A	40 und 50 Jahren	
B	50 und 60 Jahren	
C	über 60 Jahren	

S7 Sie sind ... weiblich männlich**S8 Wie alt sind Sie?** jünger als 35 Jahre 35 bis 40 Jahre 41 bis 45 Jahre 46 bis 50 Jahre 51 bis 55 Jahre älter als 55 Jahre**S9 Welche Position übernehmen Sie in diesem Unternehmen?** Personalleiter Mitarbeiter Personalabteilung Geschäftsführer Arbeitsdirektor andere Funktion:
_____ keine Angabe**S10 Seit wann sind Sie in diesem Unternehmen tätig?** < 1 Jahr 1 bis 2 Jahre 3 bis 5 Jahre 5 bis 10 Jahre > 10 Jahre keine Angabe

Anhang A.2: Endversion Fragebogen zur quantitativen Hauptuntersuchung**EMPIRISCHE UNTERSUCHUNG****„Personalmanagement im Demographischen Wandel“***- Quantitative Befragung -*

Guten Tag,
 mein Name ist vom Zentrum für Evaluation und Methoden in Bonn. Wir führen im Auftrag der Universität Bonn im Rahmen einer Dissertation eine Umfrage zum Thema „Personalmanagement im Demographischen Wandel“ durch. Insbesondere interessiert uns, welche Bedeutung die demographische Entwicklung für Unternehmen in Deutschland hat und wie das Personalmanagement mit den zukünftigen altersstrukturellen Veränderungen umgeht. Auf Basis dieser Ergebnisse sollen aktuelle Trends identifiziert und möglichst praxisorientierte Handlungsempfehlungen für die Zukunft abgeleitet werden.

Wären Sie bereit, uns einige Fragen zu beantworten? Das Interview dauert ca. 10 Minuten. Selbstverständlich werden alle Ihre Angaben nach den gesetzlichen Bestimmungen des Datenschutzes streng vertraulich behandelt und für die weitere Bearbeitung anonymisiert, so dass Rückschlüsse auf einzelne Personen und Unternehmen nicht möglich sind. Gerne bieten wir Ihnen an, Sie nach Abschluss der Arbeit über die Resultate der Untersuchung zu informieren und Ihnen eine Zusammenfassung der Ergebnisse zuzuschicken. Dazu bitten wir Sie, bei Interesse am Ende der Befragung Ihren Namen und Ihre Anschrift anzugeben.

TEIL I: DEMOGRAPHISCHER WANDEL

Angesichts der aktuellen demographischen Entwicklung kommt es in den nächsten Jahren zur Schrumpfung und Alterung des Erwerbspersonenpotenzials. Daher werden Personalverantwortliche in Unternehmen zukünftig immer mehr mit einer alternden Belegschaft konfrontiert.

1 Für wie wichtig halten Sie persönlich das Thema „Demographischer Wandel“?

Bitte verwenden Sie eine Skala von 1 = sehr wichtig bis 5 = überhaupt nicht wichtig

Sehr
wichtig

1

2

3

4

5

Überhaupt nicht
wichtig

2 Glauben Sie, dass der Demographische Wandel und die damit einhergehende Schrumpfung und Alterung des Erwerbspersonenpotenzials Ihr Unternehmen zukünftig vor Herausforderungen im Personalmanagement stellen wird?

Bitte antworten Sie auf einer Skala von 1 = ja, sehr große Herausforderungen bis 5 = nein, vor gar keine Herausforderungen

Ja, vor sehr
große
Herausforderungen

1

2

3

4

5

Nein, vor
gar keine
Herausforderungen

3 Wie hoch ist das Durchschnittsalter Ihrer Mitarbeiter?

Das Durchschnittsalter der Mitarbeiter liegt bei _____ Jahren

4 Wie beurteilen Sie die Altersstruktur in Ihrem Unternehmen? eher jugendzentriert (bis 30 Jahre) eher mittelzentriert (zw. 30 und 50 Jahren) eher alterszentriert (über 50 Jahre) ausgewogen (gleichmäßige Verteilung)**5 Wie hoch ist der Anteil älterer Mitarbeiter in Ihrem Unternehmen?**

Ich lese Ihnen im Folgenden drei Altersgruppen vor und bitte sagen Sie mir jeweils wie hoch der Anteil Ihrer Mitarbeiter in Prozent ist.

	Mitarbeiter zwischen ...	Anteil in Prozent
A	40 und 50 Jahren	
B	50 und 60 Jahren	
C	über 60 Jahren	

6 Für wie hoch schätzen Sie die Bereitschaft in Ihrem Unternehmen, Mitarbeiter der folgenden Altersgruppen einzustellen?

Ich lese Ihnen im Folgenden vier Altersgruppen vor, bitte sagen Sie mir jeweils auf einer Skala von 1 = sehr hoch bis 5= überhaupt nicht hoch, wie hoch Ihre Bereitschaft ist.

		Sehr hoch				Überhaupt nicht hoch
A	Unter 30 Jahren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B	Zwischen 30 und 40 Jahren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C	Zwischen 40 und 50 Jahren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D	Über 50 Jahren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Teil II: LEISTUNGSFÄHIGKEIT JÜNGERER VS. ÄLTERER ARBEITNEHMER**7 Ab dem wievielten Lebensjahr zählen Sie einen Mitarbeiter zur Gruppe „ältere Arbeitnehmer“?** ab 30 Jahre ab 35 Jahre ab 40 Jahre ab 45 Jahre ab 50 Jahre ab 55 Jahre ab 60 Jahre ab 65 Jahre

8 Wie beurteilen Sie insgesamt die Leistungsfähigkeit älterer Mitarbeiter im Vergleich zu jüngeren?

Bitte antworten Sie auf einer Skala von 1 = weniger leistungsfähig bis 5 = leistungsfähiger.

Ältere Mitarbeiter sind im Vergleich zu jüngeren grundsätzlich ...

weniger leistungsfähig 1 2 3 4 5 leistungsfähiger

9 Wenn Sie jüngere und ältere Arbeitnehmer bei der täglichen Arbeit miteinander vergleichen, wie würden Sie deren Fähigkeiten und Eigenschaften beurteilen? Bitte beurteilen Sie die folgenden Eigenschaften stets mit Hilfe von Zahlen, wobei 1 = eher bei jüngeren Mitarbeitern vorhanden 5 = eher bei älteren Mitarbeitern vorhanden bedeutet. Mit den Zahlen dazwischen können Sie Ihr Urteil abstufen.

Eigenschaften	Eher bei Jüngeren vorhanden		Kein Unterschied		Eher bei Älteren vorhanden
	1	2	3	4	5
A Arbeitsmoral/-disziplin	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B Erfahrungswissen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C Leistungsmotivation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D Gesundheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
E Zielstrebigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
F Menschenkenntnis	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
G Körperliche Belastbarkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
H Selbständigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
I Aufgeschlossenheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
J Psychische Belastbarkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
K Aktuelles Fachwissen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
L Zuverlässigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
M Koordinationsfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
N Lernfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
O Teamfähigkeit & Einfühlvermögen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
P Reaktionsgeschwindigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
Q Innovationsfähigkeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
R Problemlösekompetenz	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
S Flexibilität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
T Arbeitszufriedenheit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
U Produktivität	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Teil III: DEMOGRAPHIEORIENTIERTES PERSONALMANAGEMENT

10 Welche der folgenden Möglichkeiten und Maßnahmen zur Förderung und Sicherung der Beschäftigungsfähigkeit älterer Mitarbeiter werden in Ihrem Unternehmen bereits praktiziert bzw. sind geplant?

<i>Maßnahmen</i>	vorhanden	geplant	weder noch	
A. GESUNDHEITSFÖRDERUNG				
1	Besondere Gestaltung der Arbeitsplätze/ -umfelder von Älteren	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
2	Förderung von Bewegung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
3	Förderung von gesunder Ernährung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
4	Regelmäßige Untersuchung durch den Betriebsarzt	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
5	Stressinterventionen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
6	Gesundheitszirkel	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
7	Informationsmaterialien zum Thema „Gesundheit“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
8	Wiedereingliederungsmanagement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
B. ARBEITSGESTALTUNG				
9	Job Rotation	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
10	Job Enlargement	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
11	Job Enrichment	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
12	Altersgemischte Teams	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
13	Einsatz Älterer als Berater	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
14	Altersteilzeit	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
15	Flexible Arbeitszeiten	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
C. PERSONALENTWICKLUNG				
16	Einbeziehung älterer Mitarbeiter in Weiterbildungsangebote	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
17	Spezielle Weiterbildungsangebote für Ältere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
18	Spezielle Laufbahngestaltung und Karriereplanung für Ältere	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
19	Systematische Nachfolgeplanung	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
D. UNTERNEHMENSKULTUR UND FÜHRUNG				
20	Ältere Mitarbeiter als spezielle Zielgruppe im Rahmen des Diversity Managements	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
21	Berücksichtigung des Themas „Zunehmende Altersdifferenzierung der Mitarbeiter“ in der Unternehmensphilosophie	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

Maßnahmen(Fortsetzung)		vorhanden	geplant	weder noch
22	Information und Sensibilisierung der Belegschaft zum Thema „Demographischer Wandel und zunehmende Alterung der Belegschaft“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
23	Schulung der Führungskräfte zum Umgang mit alternden/älteren Mitarbeitern	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

E. PERSONALBESCHAFFUNG

24	Information und Sensibilisierung der Personalverantwortlichen zum Thema „Demographischer Wandel und zunehmende Alterung der Erwerbspersonen“	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
25	Gezielte Suche potenzieller älterer Mitarbeiter	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
26	Berücksichtigung der Bedürfnisse älterer Arbeitnehmer bei der Formulierung von Stellenausschreibungen	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>
27	Nutzung spezieller Kanäle oder Medien zur Ansprache potenzieller älterer Mitarbeiter (z.B. Arbeitsamt)	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>	<input type="checkbox"/>

11 Alles in allem, für wie geeignet beurteilen Sie Ihr derzeitiges Personalmanagement, um die Beschäftigungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer zu sichern und zu fördern?

sehr
geeignet

1

2

3

4

5

überhaupt nicht
geeignet

Teil IV: ALLGEMEINE ANGABEN ZUM UNTERNEHMEN UND PERSONAL-VERANTWORTLICHEN

S1 Hauptsitz des Unternehmens (Eintrag durch Interviewer)

Ort: _____

S2 In welcher Branche ist Ihr Unternehmen tätig?

Automobilindustrie

Baugewerbe/Bergbau

Banken/Versicherungen

Maschinenbau/Anlagenbau

Energie-/Wasserversorgung

Chemie/Pharma

Handel/Konsumgüter

IT/Medien/Kommunikation

Transport/Logistik

Sonstiges: _____

S3 Wie viele Mitarbeiter waren in 2007 in Ihrem Unternehmen beschäftigt?

- | | | | |
|--|---|--|---|
| <input type="checkbox"/> unter 5 Mitarbeiter | <input type="checkbox"/> 5 bis 25 M. | <input type="checkbox"/> 26 bis 50 M. | <input type="checkbox"/> 51 bis 250 M. |
| <input type="checkbox"/> 251 bis 500 M. | <input type="checkbox"/> 501 bis 1.000 M. | <input type="checkbox"/> 1.001 bis 10.000 M. | <input type="checkbox"/> über 10.000 M. |

S4 Sie sind ...

- | | |
|-----------------------------------|-----------------------------------|
| <input type="checkbox"/> weiblich | <input type="checkbox"/> männlich |
|-----------------------------------|-----------------------------------|

S5 Wie alt sind Sie?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> jünger als 35 Jahre | <input type="checkbox"/> 35 bis 40 Jahre |
| <input type="checkbox"/> 41 bis 45 Jahre | <input type="checkbox"/> 46 bis 50 Jahre |
| <input type="checkbox"/> 51 bis 55 Jahre | <input type="checkbox"/> älter als 55 Jahre |

S6 Welche Position übernehmen Sie in diesem Unternehmen?

- | | |
|--|--|
| <input type="checkbox"/> Personalleiter | <input type="checkbox"/> Mitarbeiter Personalabteilung |
| <input type="checkbox"/> Geschäftsführer | <input type="checkbox"/> andere Funktion: _____ |

S7 Seit wann sind Sie in diesem Unternehmen tätig?

- | | |
|--|---|
| <input type="checkbox"/> < 1 Jahr | <input type="checkbox"/> 1 bis 2 Jahre |
| <input type="checkbox"/> 3 bis 5 Jahre | <input type="checkbox"/> 5 bis 10 Jahre |
| <input type="checkbox"/> > 10 Jahre | <input type="checkbox"/> keine Angabe |

Herzlichen Dank für Ihre Unterstützung! Möchten Sie über die Ergebnisse der Untersuchung informiert werden?

Name: _____

Adresse: _____

ANHANG B: Weitere statistische Berechnungen

Prüfung der Voraussetzungen für Zusammenhangsanalysen

- Tabelle B.1: Die Interkorrelationen der Merkmale zur Beurteilung der Leistungsfähigkeit älterer vs. jüngerer Arbeitnehmer
- Tabelle B.2: Rotierte Faktorladungsmatrix der Merkmale zur Beurteilung der Leistungsfähigkeit älterer vs. jüngerer Arbeitnehmer
- Tabelle B.3: Kommunalitäten der 21 Merkmale zur Beurteilung der Leistungsfähigkeit nach der Hauptkomponentenanalyse
- Tabelle B.4: Reliabilität der Leistungsfähigkeits-Merkmale
- Tabelle B.5: Trennschärfe der Leistungsfähigkeits-Merkmale
- Tabelle B.6: Kolmogorov-Smirnov-Test zur Überprüfung der Verteilung der intervallskalierten Variablen der Untersuchung

Statistische Kennwerte

- Tabelle B.7: Statistische Kennwerte der Merkmale zur Beurteilung der Leistungsfähigkeit älterer vs. jüngerer Arbeitnehmer (1=„eher bei jüngeren vorhanden“ und 5=„eher bei älteren vorhanden“)
- Tabelle B.8: Statistische Kennwerte der Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement (1=„vorhanden“, 2=„geplant“, 3= „weder vorhanden noch geplant“)
- Tabelle B.9: Statistische Kennwerte der Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement (1=„vorhanden/geplant“, 2= „weder vorhanden noch geplant“)

Zusammenhangsanalysen

- Tabelle B.10: Korrelationen der Leistungsmerkmale mit den Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement
- Tabelle B.11: Korrelationen der allgemeinen Merkmale des Unternehmens und Personalverantwortlichen mit den Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement
- Tabelle B.12: Korrelationen der allgemeinen Merkmale des Unternehmens und Personalverantwortlichen mit den Leistungsmerkmalen
- Tabelle B.13: Moderierte Regressionen der Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement auf die Faktoren der Leistungsfähigkeit als Prädiktorvariablen und allgemeinen Merkmale des Unternehmens und Personalverantwortlichen als Moderatorvariablen

Sonstiges

- Tabelle B.14: Übersicht verwendeter Abkürzungen

Tabelle B.1: Die Interkorrelationen der Merkmale zur Beurteilung der Leistungsfähigkeit älterer vs. jüngerer Arbeitnehmer

Merkmale	AMD	EW	LM	GES	ZS	MK	KB	SS	AG	PB
Arbeitsmoral/-disziplin (AMD)		.28**	.25**	.07	.09	.29**	.01	.30**	.06	.13*
Erfahrungswissen (EW)			.01	.06	-.01	.42**	-.13*	.35**	-.12*	.09
Leistungsmotivation (LM)				.14**	.27**	.06	.15**	.05	.27**	.14**
Gesundheit (GES)					.08	.03	.34**	-.02	.12*	.19**
Zielstrebigkeit (ZS)						-.05	.09	.08	.17**	.09
Menschenkenntnis (MK)							-.06	.29**	.03	.14**
Körperliche Belastbarkeit (KB)								-.09	.11*	.16**
Selbständigkeit (SS)									-.05	.09
Aufgeschlossenheit (AG)										.10
Psychische Belastbarkeit (PB)										
Aktuelles Fachwissen (AF)										
Zuverlässigkeit (ZV)										
Koordinationsfähigkeit (KF)										
Lernfähigkeit (LERN)										
Teamfähigkeit & Einfühlvermögen (TEAM)										
Reaktionsgeschwindigkeit (RG)										
Innovationsfähigkeit (IF)										
Problemlösekompetenz (PK)										
Flexibilität (FLEX)										
Arbeitszufriedenheit (AZ)										
Produktivität (PROD)										

** die Korrelation ist auf dem Niveau von 0.01 (zweiseitig) signifikant

* die Korrelation ist auf dem Niveau von 0.05 (zweiseitig) signifikant

Fortsetzung Tabelle B.1: Die Interkorrelationen der Merkmale zur Beurteilung der Leistungsfähigkeit älterer vs. jüngerer Arbeitnehmer

	AF	ZV	KF	LERN	TEAM	RG	IF	PK	FLEX	AZ	PROD
AMD	.11*	.44**	.09	-.11*	.19**	-.08	-.00	.30**	.12*	.23**	.13*
EW	.14*	.37**	.07	-.08	.12*	-.15**	-.01	.30**	-.02	.19**	.10
LM	.14**	.14**	.05	.23**	.13*	.11*	.11*	.18**	.21**	.21**	.27**
GES	.05	.05	.04	.18**	.03	.16**	.05	.03	.21**	.10	.17**
ZS	.04	.13*	-.05	.18**	.04	.14*	.07	.11*	.16**	.08	.20**
MK	.15**	.30**	.06	-.04	.09	-.16**	.02	.29**	.02	.15**	.12*
KB	-.01	.01	.10	.24**	.03	.24**	.16**	.06	.22**	-.01	.15**
SS	.15**	.33**	.11*	-.05	.14**	-.04	.09	.32**	-.07	.07	.15**
AG	.08	.15**	-.04	.21**	.12*	.17**	.16**	.06	.31**	.07	.09
PB	.10*	.28**	.15**	.15**	.04	.05	.10	.17**	.15**	.06	.10
AF		.13*	.15**	.07	.01	.05	.10	.12*	-.01	-.05	.09
ZV			.07	.02	.18**	-.16**	.01	.26**	.06	.24**	.20**
KF				.05	.05	.08	.09	.13*	.08	-.10	.09
LERN					.07	.29**	.27**	-.01	.23**	.01	.21**
TEAM						.01	.06	.21**	.15**	.25**	.10
RG							.27**	-.09	.17**	-.08	.17**
IF								.13*	.15**	-.06	.23**
PK									.06	.15**	.21**
FLEX										.14*	.20**
AZ											.14*
PROD											

** die Korrelation ist auf dem Niveau von 0.01 (zweiseitig) signifikant

* die Korrelation ist auf dem Niveau von 0.05 (zweiseitig) signifikant

Tabelle B.2: Rotierte Faktorladungsmatrix der Merkmale zur Beurteilung der Leistungsfähigkeit älterer vs. jüngerer Arbeitnehmer

Merkmale	F1	F2	F3	F4	F5	F6
Erfahrungswissen	<u>0,746</u>	-0,098	-0,147	-0,096	-0,046	0,040
Zuverlässigkeit	<u>0,680</u>	-0,125	0,188	-0,001	0,147	0,114
Selbständigkeit	<u>0,675</u>	0,155	-0,113	-0,151	0,036	0,113
Menschenkenntnis	<u>0,673</u>	-0,140	-0,015	0,073	-0,075	0,062
Arbeitsmoral/-disziplin	<u>0,656</u>	-0,117	0,150	0,025	0,187	-0,003
Problemlösekompetenz	<u>0,639</u>	0,212	0,043	0,054	-0,006	0,038
Innovationsfähigkeit	0,030	<u>0,705</u>	0,093	-0,006	-0,019	0,192
Reaktionsgeschwindigkeit	-0,262	<u>0,571</u>	0,087	0,184	0,186	0,060
Produktivität	0,327	<u>0,519</u>	-0,066	0,216	0,277	-0,193
Lernfähigkeit	-0,146	<u>0,490</u>	0,237	0,228	0,243	0,120
Aufgeschlossenheit	-0,059	0,061	<u>0,754</u>	-0,008	0,216	0,129
Flexibilität	-0,025	0,175	<u>0,604</u>	0,321	0,104	-0,051
Teamfähigkeit & Einfühlvermögen	0,355	0,259	<u>0,506</u>	-0,131	-0,262	-0,322
Gesundheit	-0,013	0,062	0,054	<u>0,800</u>	0,071	-0,026
Körperliche Belastbarkeit	-0,095	0,314	0,056	<u>0,669</u>	0,003	0,025
Psychische Belastbarkeit	0,233	-0,143	0,304	<u>0,437</u>	0,081	0,407
Zielstrebigkeit	0,039	0,138	0,060	-0,011	<u>0,793</u>	0,001
Leistungsmotivation	0,159	0,174	0,270	0,164	<u>0,592</u>	0,003
Aktuelles Fachwissen	0,245	0,081	0,017	-0,040	0,199	<u>0,607</u>
Koordinationsfähigkeit	0,187	0,215	0,090	0,115	-0,267	<u>0,583</u>
Arbeitszufriedenheit	0,395	-0,124	0,337	0,118	0,084	<u>-0,519</u>

Methode: Hauptkomponentenanalyse, Varimax mit Kaiser-Normalisierung, 8 Iterationen

XXX: Markiertvariablen der extrahierten Faktoren

Tabelle B.3: Kommunalitäten der 21 Merkmale zur Beurteilung der Leistungsfähigkeit nach der Hauptkomponentenanalyse

Merkmale	Kommunalitäten
Erfahrungswissen	0,501
Zuverlässigkeit	0,601
Selbständigkeit	0,505
Menschenkenntnis	0,652
Arbeitsmoral/-disziplin	0,653
Problemlösekompetenz	0,488
Innovationsfähigkeit	0,560
Reaktionsgeschwindigkeit	0,530
Produktivität	0,639
Lernfähigkeit	0,531
Aufgeschlossenheit	0,476
Flexibilität	0,548
Teamfähigkeit & Einfühlvermögen	0,513
Gesundheit	0,444
Körperliche Belastbarkeit	0,638
Psychische Belastbarkeit	0,474
Zielstrebigkeit	0,544
Leistungsmotivation	0,459
Aktuelles Fachwissen	0,513
Koordinationsfähigkeit	0,575
Arbeitszufriedenheit	0,542

Tabelle B.4: Reliabilität der Leistungsfähigkeits-Merkmale

Cronbach-Alpha: 0,736 (21 Items)

	Skalen- Mittelwert, wenn Item gelöscht	Skalen- varianz, wenn Item gelöscht	Korrigierte Gesamtitem -Korrelation	Cronbach- Alpha, wenn Item gelöscht
Arbeitsmoral/-disziplin	60,30	31,61	0,40	0,72
Erfahrungswissen	59,60	33,30	0,26	0,73
Leistungsmotivation	61,08	31,97	0,41	0,72
Gesundheit	61,41	33,23	0,24	0,73
Zielstrebigkeit	61,19	33,05	0,25	0,73
Menschenkenntnis	59,90	33,14	0,30	0,73
Körperliche Belastbarkeit	61,74	33,49	0,22	0,73
Selbständigkeit	60,40	32,55	0,34	0,72
Aufgeschlossenheit	61,34	33,10	0,28	0,73
Psychische Belastbarkeit	61,01	31,92	0,36	0,72
Aktuelles Fachwissen	60,90	31,81	0,25	0,73
Zuverlässigkeit	60,41	31,74	0,42	0,72
Koordinationsfähigkeit	60,90	33,26	0,21	0,73
Lernfähigkeit	61,68	33,32	0,27	0,73
Teamfähigkeit & Einfühlvermögen	60,84	33,33	0,26	0,73
Reaktionsgeschwindigkeit	61,68	34,13	0,14	0,74
Innovationsfähigkeit	61,51	33,20	0,25	0,73
Problemlösekompetenz	60,38	31,93	0,42	0,72
Flexibilität	61,47	32,44	0,32	0,72
Arbeitszufriedenheit	60,68	33,48	0,23	0,73
Produktivität	61,11	32,58	0,39	0,72

Tabelle B.5: Trennschärfe der Leistungsfähigkeits-Merkmale (Pearson, Part-Whole-Korrektur, Signifikanz (2-seitig))

Merkmal	Trennschärfe
Faktor 1: Erfahrung & Zuverlässigkeit	
Arbeitsmoral/-disziplin	.40**
Erfahrungswissen	.26**
Menschenkenntnis	.30**
Selbständigkeit	.34**
Zuverlässigkeit	.42**
Problemlösekompetenz	.42**
Faktor 2: Produktivität & Offenheit für Neues	
Reaktionsgeschwindigkeit	.14*
Innovationsfähigkeit	.25**
Lernfähigkeit	.27**
Produktivität	.39**
Faktor 3: Soziale Kompetenz	
Aufgeschlossenheit	.28**
Flexibilität	.32**
Teamfähigkeit & Einfühlvermögen	.26**
Faktor 4: Gesundheit	
Gesundheit	.24**
Körperliche Belastbarkeit	.22**
Psychische Belastbarkeit	.36**
Faktor 5: Motivation	
Zielstrebigkeit	.25**
Leistungsmotivation	.41**
Faktor 6: Geistige Kompetenz	
Aktuelles Fachwissen	.25**
Koordinationsfähigkeit	.21**
Arbeitszufriedenheit	.23**

Tabelle B.6: Kolmogorov-Smirnov-Test zur Überprüfung der Verteilung der intervallskalierten Variablen der Untersuchung

	Kolmogorov-Smirnov z-Wert	p-Wert
Merkmale Leistungsfähigkeit		
Arbeitsmoral/-disziplin (AMD)	4.37	.00
Erfahrungswissen (EW)	4.69	.00
Leistungsmotivation (LM)	5.53	.00
Gesundheit (GES)	4.83	.00
Zielstrebigkeit (ZS)	4.93	.00
Menschenkenntnis (MK)	5.60	.00
Körperliche Belastbarkeit (KB)	5.31	.00
Selbständigkeit (SS)	4.67	.00
Aufgeschlossenheit (AG)	5.61	.00
Psychische Belastbarkeit (PB)	4.75	.00
Aktuelles Fachwissen (AF)	3.50	.00
Zuverlässigkeit (ZV)	4.75	.00
Koordinationsfähigkeit (KF)	4.80	.00
Lernfähigkeit (LERN)	5.58	.00
Teamfähigkeit & Einfühlvermögen (TEAM)	6.12	.00
Reaktionsgeschwindigkeit (RG)	5.12	.00
Innovationsfähigkeit (IF)	4.75	.00
Problemlösekompetenz (PK)	4.72	.00
Flexibilität (FLEX)	4.69	.00
Arbeitszufriedenheit (AZ)	5.58	.00
Produktivität (PROD)	6.35	.00
Faktor 1: Erfahrung & Zuverlässigkeit	1.74	.00
Faktor 2: Produktivität & Offenheit f. Neues	2.05	.00
Faktor 3: Soziale Kompetenz	2.55	.00
Faktor 4: Gesundheit	2.45	.00
Faktor 5: Motivation	3.65	.00
Faktor 6: Geistige Kompetenz	2.48	.00
<i>Gesamtwert Leistungsfähigkeit</i>	1.17	.13

Fortsetzung Tabelle B.6: Kolmogorov-Smirnov-Test zur Überprüfung der Verteilung der intervallskalierten Variablen der Untersuchung

	Kolmogorov-Smirnov	
	z-Wert	p-Wert
Maßnahmen Personalmanagement		
HF1: Gesundheitsförderung	1.97	.00
HF2: Arbeitsgestaltung	2.36	.00
HF3: Personalentwicklung	4.18	.00
HF4: Unternehmenskultur & Führung	3.41	.00
HF5: Personalbeschaffung	4.64	.00
<i>Gesamtwert Maßnahmen</i>	<i>0.99</i>	<i>.29</i>
Altersdurchschnitt MA (6)	4.29	.00
Anteil älterer MA		
40-50 Jahre	2.26	.00
50-60 Jahre	3.15	.00
über 60 Jahre	3.89	.00

Tabelle B.7: Statistische Kennwerte der Merkmale zur Beurteilung der Leistungsfähigkeit älterer vs. jüngerer Arbeitnehmer (1=„eher bei jüngeren vorhanden“ und 5=„eher bei älteren vorhanden“)

Leistungsfähigkeits-Merkmal	Mittelwert	Standardabweichung	Schiefe
Arbeitsmoral/-disziplin	3.68	.77	.14
Erfahrungswissen	4.38	.66	-1.39
Leistungsmotivation	2.89	.69	-.23
Gesundheit	2.57	.71	.04
Zielstrebigkeit	2.79	.74	.10
Menschenkenntnis	4.08	.63	-.56
Körperliche Belastbarkeit	2.24	.68	.18
Selbständigkeit	3.57	.69	-.08
Aufgeschlossenheit	2.63	.66	-.14
Psychische Belastbarkeit	2.96	.78	-.02
Aktuelles Fachwissen	3.08	1.01	.13
Zuverlässigkeit	3.56	.72	.08
Koordinationsfähigkeit	3.08	.77	.05
Lernfähigkeit	2.30	.64	.14
Teamfähigkeit & Einfühlvermögen	3.13	.65	.32
Reaktionsgeschwindigkeit	2.30	.67	.01
Innovationsfähigkeit	2.46	.70	.10
Problemlösekompetenz	3.60	.69	.02
Flexibilität	2.51	.74	.27
Arbeitszufriedenheit	3.30	.66	.16
Produktivität	2.87	.61	-.11

Leistungsfähigkeits-Faktor	Mittelwert	Standardabweichung	Schiefe
F1: Erfahrung & Zuverlässigkeit	4.54	.57	-.67
F2: Produktivität & Offenheit f. Neues	2.48	.43	.00
F3: Soziale Kompetenz	2.76	.47	-.24
F4: Gesundheit	2.59	.51	.00
F5: Motivation	2.84	.58	.04
F6: Geistige Kompetenz	3.15	.49	-.16
<i>Gesamtwert</i>	<i>3.05</i>	<i>.28</i>	<i>.26</i>

Tabelle B.8: Statistische Kennwerte der Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement (1=„vorhanden“, 2=„geplant“, 3=„weder vorhanden noch geplant“)

Maßnahmen	M	SD	% vor- handen	% geplant	% geplant/ vor- handen
A. Gesundheitsförderung	1.95	.83	47	10	58
Besondere Gestaltung der Arbeitsplätze/-umfelder von Älteren	2.04	.96	44	8	52
Förderung von Bewegung	2.07	.93	39	14	53
Förderung von gesunder Ernährung	2.35	.86	25	14	39
Regelmäßige Untersuchung durch den Betriebsarzt	1.19	.57	89	3	92
Stressinterventionen	2.47	.81	20	12	32
Gesundheitszirkel	2.41	.84	23	14	37
Informationsmaterialien zum Thema Gesundheit	1.69	.88	59	13	72
Wiedereingliederungsmanagement	1.40	.76	78	5	83
B. Arbeitsgestaltung	1.75	.86	61	4	65
Job Rotation	2.04	.97	45	5	50
Job Enlargement	2.05	.98	46	4	50
Job Enrichment	2.07	.97	43	6	49
Altersgemischte Teams	1.18	.55	90	2	92
Einsatz Älterer als Berater	2.02	.97	46	6	52
Altersteilzeit	1.55	.87	70	5	75
Flexible Arbeitszeiten	1.32	.72	84	1	85
C. Personalentwicklung	2.01	.74	36	7	53
Einbeziehung älterer Mitarbeiter in Weiterbildungsangebote	1.28	.67	84	4	88
Spezielle Weiterbildungsangebote für Ältere	2.56	.79	19	5	24
Spezielle Laufbahngestaltung und Karriereplanung für Ältere	2.68	.70	14	4	18
Systematische Nachfolgeplanung	1.51	.80	68	13	81

Fortsetzung Tabelle B.8: Statistische Kennwerte der Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement (1=„vorhanden“, 2=„geplant“, 3=„weder vorhanden noch geplant“)

Maßnahmen	M	SD	% vor- handen	% geplant	% geplant/ vor- handen
D. Unternehmenskultur & Führung	2.44	.79	21	13	34
Ältere Mitarbeiter als spezielle Zielgruppe im Rahmen des Diversity Managements	2.73	.62	9	8	17
Berücksichtigung des Themas „zunehmende Altersdifferenzierung der Mitarbeiter“ in der Unternehmensphilosophie	2.23	.90	32	13	45
Information und Sensibilisierung der Belegschaft	2.25	.87	29	18	47
Schulung der Führungskräfte zum Umgang mit alternden/älteren Mitarbeitern	2.56	.75	16	13	29
E. Personalbeschaffung	2.38	.81	29	5	34
Information und Sensibilisierung der Personalverantwortlichen zum Thema Demographischer Wandel und Alterung der Belegschaft	1.73	.91	59	10	69
Gezielte Suche potenzieller älterer Mitarbeiter	2.72	.67	12	4	16
Berücksichtigung der Bedürfnisse älterer Arbeitnehmer bei der Formulierung von Stellenausschreibungen	2.55	.82	21	2	23
Nutzung spezieller Kanäle oder Medien zur Ansprache potenzieller älterer Mitarbeiter (z.B. Arbeitsamt)	2.52	.83	22	4	26
Gesamtwert Maßnahmen	2.04	.81	44	8	52

Legende: M = Mittelwert
SD = Standardabweichung

Tabelle B.9: Statistische Kennwerte der Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement (1=„vorhanden/geplant, 2=„weder vorhanden noch geplant“)

Maßnahmen	M	SD	% geplant/ vor- handen
A. Gesundheitsförderung	1.43	.44	58
Besondere Gestaltung der Arbeits-plätze/-umfelder von Älteren	1.48	.50	52
Förderung von Bewegung	1.47	.50	53
Förderung von gesunder Ernährung	1.60	.49	39
Regelmäßige Untersuchung durch den Betriebsarzt	1.08	.28	92
Stressinterventionen	1.68	.47	32
Gesundheitszirkel	1.64	.48	37
Informationsmaterialien zum Thema Gesundheit	1.28	.45	72
Wiedereingliederungsmanagement	1.17	.38	83
B. Arbeitsgestaltung	1.35	.44	65
Job Rotation	1.49	.50	50
Job Enlargement	1.51	.50	50
Job Enrichment	1.50	.50	49
Altersgemischte Teams	1.08	.27	92
Einsatz Älterer als Berater	1.48	.50	52
Altersteilzeit	1.25	.43	75
Flexible Arbeitszeiten	1.15	.36	85
C. Personalentwicklung	1.47	.38	53
Einbeziehung älterer Mitarbeiter in Weiterbildungsangebote	1.12	.33	88
Spezielle Weiterbildungsangebote für Ältere	1.76	.43	24
Spezielle Laufbahngestaltung und Karriereplanung für Ältere	1.82	.38	18
Systematische Nachfolgeplanung	1.19	.39	81

Fortsetzung Tabelle B.9: Statistische Kennwerte der Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement (1=„vorhanden/geplant“, 2=„weder vorhanden noch geplant“)

Maßnahmen	M	SD	% geplant/ vor- handen
D. Unternehmenskultur & Führung	1.66	.46	35
Ältere Mitarbeiter als spezielle Zielgruppe im Rahmen des Diversity Managements	1.83	.38	17
Berücksichtigung des Themas „zunehmende Altersdifferenzierung der Mitarbeiter“ in der Unternehmensphilosophie	1.55	.50	45
Information und Sensibilisierung der Belegschaft zum Thema	1.53	.50	47
Schulung der Führungskräfte zum Umgang mit alternden/älteren Mitarbeitern	1.71	.45	29
E. Personalbeschaffung	1.67	.42	33
Information und Sensibilisierung der Personalverantwortlichen zum Thema Demographischer Wandel und Alterung der Belegschaft	1.32	.47	69
Gezielte Suche potenzieller älterer Mitarbeiter	1.84	.36	16
Berücksichtigung der Bedürfnisse älterer Arbeitnehmer bei der Formulierung von Stellenausschreibungen	1.76	.43	23
Nutzung spezieller Kanäle oder Medien zur Ansprache potenzieller älterer Mitarbeiter (z.B. Arbeitsamt)	1.74	.44	26
Gesamtwert Maßnahmen	1.48	.43	52

Legende: M = Mittelwert
SD = Standardabweichung

Tabelle B.10: Korrelationen der Leistungsmerkmale mit den Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement

	AM	EW	LM	GES	ZS	MK	KB	SS	AG	PB	AF	ZUV	KF	LERN
GF1	.07	.07	.11	.10	-.01	.01	.07	.03	.02	-.01	.02	.07	.04	.03
GF2	.05	.00	.09	.06	-.08	-.08	.04	-.03	.06	-.02	.01	.04	-.01	-.02
GF3	-.01	-.06	.04	.03	.04	-.17*	.07	-.07	.07	.10	.03	-.04	-.01	.01
GF4	.04	.07	.00	.00	-.02	.11	-.12*	.09	-.04	.06	.06	.08	.17**	-.03
GF5	.02	-.04	.07	-.02	-.03	-.11	.01	-.02	.00	.11	.06	.05	.05	-.04
GF6	.04	.02	-.09	.07	-.02	-.04	.08	.05	.06	-.01	.03	-.01	.04	.00
GF7	-.09	-.06	-.10	-.05	-.07	-.09	-.01	.00	-.07	.01	.00	-.13*	-.02	-.02
GF8	.00	-.07	-.01	.03	-.03	-.06	-.01	.00	.08	.04	.09	-.01	.12*	-.08
AG 1	-.01	-.02	.04	.02	-.08	-.04	.04	.00	.02	.00	.00	-.04	.08	.00
AG 2	.02	-.01	.05	.00	-.01	-.05	.02	-.01	-.02	.02	.07	.03	.10	-.07
AG 3	-.02	-.06	.11	.07	.03	-.05	.04	-.04	.03	-.02	.11	-.02	.02	-.03
AG 4	-.02	.03	.08	-.10	.01	-.12	-.06	-.09	.08	-.05	.03	-.02	-.11	.00
AG 5	.09	-.06	-.01	.03	-.02	-.02	.01	.06	.05	-.06	-.01	.01	.13*	.03
AG 6	.09	-.03	.16*	.13*	.07	.01	.14*	.05	.20**	.17**	.11	.04	.08	.05
AG 7	.11	-.07	.06	.14*	-.07	-.08	.08	-.01	.04	.06	.10	.04	.09	.01
PE 1	.07	-.05	.12*	-.02	-.01	-.05	.07	.00	.11	.06	.02	.02	.00	.09
PE 2	.03	.12*	-.01	.03	-.02	.02	-.02	.02	-.07	.14*	-.05	.06	.01	-.07
PE 3	-.05	.01	-.13*	-.04	-.08	-.05	-.03	-.01	-.04	.03	-.08	-.02	.03	.01
PE 4	.08	-.01	.00	.01	.00	-.08	.03	-.01	.04	.02	-.02	.09	-.07	.03
UKF 1	-.06	-.04	.02	-.07	-.08	-.12*	-.01	-.15*	.03	-.07	-.04	-.12*	.02	.01
UKF 2	.01	-.06	.03	-.05	-.05	-.06	.03	-.04	.03	.01	-.02	-.07	.00	-.03
UKF 3	.00	-.04	.07	.01	.06	-.16**	.08	-.09	.02	.02	.00	-.04	.04	.03
UKF 4	-.06	-.02	.01	.03	.03	-.04	.00	-.11	.03	.04	.01	-.09	.06	-.04
PB 5	-.04	-.02	.00	.02	-.02	-.17**	.09	-.10	.03	-.01	.01	-.03	-.11	.01
PB 6	.08	-.03	.13*	.04	.05	-.05	.02	-.10	.04	.04	.07	.01	.00	.07
PB 7	.03	.07	.05	-.08	.06	-.08	-.09	-.10	-.01	-.03	-.04	-.01	.06	.03
PB 8	-.01	.01	-.01	.02	-.01	-.07	-.12*	-.10	-.07	-.01	.02	-.07	-.09	.03

** die Korrelation ist auf dem Niveau von 0.01 (zweiseitig) signifikant

* die Korrelation ist auf dem Niveau von 0.05 (zweiseitig) signifikant

Fortsetzung Tabelle B.10: Korrelationen der Leistungsmerkmale mit den Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement

	TEAM	RG	IF	PK	FLEX	AZ	PROD	F1	F2	F3	F4	F5	F6	GW
GF1	-.05	.05	-.05	.00	.07	.04	.08	.07	.05	.02	.06	.08	.03	.07
GF2	-.06	.05	.01	-.11	.04	-.06	.01	-.03	.02	.02	.05	-.02	-.05	.00
GF3	.02	.08	-.01	-.05	.09	-.06	-.03	-.08	.02	.09	.09	.04	.00	.00
GF4	.03	.00	-.01	.00	-.04	-.04	.05	.07	.00	-.03	-.01	-.02	.13*	.04
GF5	.03	-.02	-.08	-.04	.02	-.05	.02	-.06	-.05	.03	.04	.03	.04	.01
GF6	.01	-.01	.04	-.04	.03	-.08	-.08	.01	-.01	.03	.07	-.06	.00	.02
GF7	-.15*	-.01	.05	-.07	-.07	-.18**	.05	-.10	.02	-.13*	-.01	-.11	-.09	-.14*
GF8	-.05	-.03	.00	-.09	.00	-.10	.01	-.06	-.03	.02	.03	-.03	.08	-.01
AG 1	-.01	.03	-.07	.05	-.04	.03	.06	-.04	-.01	-.01	.03	-.04	.04	-.01
AG 2	-.07	.00	-.17**	-.09	-.01	.05	-.05	-.01	-.11	-.03	.01	.03	.13*	-.02
AG 3	-.02	-.01	-.15*	-.04	-.06	.01	-.03	-.05	-.08	-.02	.03	.09	.08	.00
AG 4	-.06	.03	-.02	-.14*	-.05	-.02	-.01	-.06	-.01	-.01	-.09	.04	-.05	-.08
AG 5	.04	.00	-.06	-.07	.05	-.02	.00	-.01	-.02	.07	.00	-.01	.04	.01
AG 6	-.04	.10	.04	.05	.05	-.04	.03	.04	.09	.09	.21**	.09	.10	.14*
AG 7	.01	.14*	.03	-.04	.09	.05	.03	-.02	.09	.08	.13*	-.02	.12*	.09
PE 1	.08	.09	-.01	.03	.04	-.07	.05	-.01	.08	.12	.05	.06	-.02	.10
PE 2	.04	-.08	-.07	-.01	-.04	.05	-.05	.07	-.10	-.06	.06	-.01	.01	-.01
PE 3	.05	-.03	-.08	-.09	.07	.08	-.07	-.06	-.07	.03	-.02	-.12*	.00	-.06
PE 4	-.02	-.06	-.09	-.04	.02	-.06	.08	-.01	-.04	.01	.03	-.02	-.07	-.01
UKF 1	.01	-.06	-.09	-.10	.03	-.02	.03	-.14*	-.03	.04	-.06	-.04	-.05	-.11
UKF 2	.06	.06	.02	-.04	.04	-.05	.04	-.05	.04	.05	.00	-.03	-.06	-.02
UKF 3	.01	.08	-.03	-.04	.03	-.04	.04	-.08	.06	.02	.05	.06	-.01	.00
UKF 4	.00	.08	-.07	-.08	.12	-.06	.08	-.11	.04	.07	.03	.03	.01	-.04
PB 5	.00	.12*	.04	-.11	.08	-.05	.03	-.11	.09	.04	.04	-.01	-.08	.00
PB 6	.08	-.03	-.02	-.09	.10	.12*	.05	-.05	.03	.11	.04	.11	.08	.08
PB 7	.04	.04	-.03	-.03	.06	-.03	.11	-.02	.04	.04	-.09	.07	-.01	.00
PB 8	.06	.05	.00	-.06	.04	.04	.04	-.06	.04	.01	-.05	-.01	-.01	-.03

** die Korrelation ist auf dem Niveau von 0.01 (zweiseitig) signifikant

* die Korrelation ist auf dem Niveau von 0.05 (zweiseitig) signifikant

Tabelle B.11: Korrelationen der allgemeinen Merkmale des Unternehmens und Personalverantwortlichen mit den Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement

			Unternehmensgröße		ØAlter Mitarbeiter	
	Branche	Region	6 Gruppen	groß, mittel	6 Gruppen	<40, >40 J.
GF1	.05	-.06	-.13**	-.09	-.01	-.04
GF2	.03	-.07	-.29**	-.23**	.02	-.03
GF3	.01	-.04	-.25**	-.20**	-.10	-.11
GF4	.02	.14**	.12*	.08	-.12*	-.14*
GF5	-.06	-.18**	-.28**	-.20**	.03	.03
GF6	-.01	.00	-.30**	-.23**	-.09	-.13*
GF7	.03	-.02	-.10*	-.05	-.15**	-.16**
GF8	.18**	-.02	-.13**	-.08	-.12*	-.15**
AG 1	.05	-.02	-.11*	-.13*	-.02	.03
AG 2	.08	-.06	-.11*	-.10	.07	.11
AG 3	.12*	-.09	-.14**	-.16**	.03	.06
AG 4	.08	-.02	-.13**	-.11	.12*	.10
AG 5	.05	.05	-.16**	-.13*	.01	-.04
AG 6	.13*	-.05	-.27**	-.20**	.01	-.01
AG 7	.09	.05	-.19**	-.17**	-.03	-.02
PE 1	.07	-.02	-.18**	-.13*	.03	.02
PE 2	.09	.06	-.11*	-.12*	-.09	-.09
PE 3	.05	-.06	-.09*	-.03	.00	-.01
PE 4	.07	-.01	-.11*	-.12*	-.02	.00
UKF 1	.04	-.10	-.16**	-.09	-.03	-.05
UKF 2	.02	-.02	-.06	-.02	-.11*	-.13*
UKF 3	.03	-.01	-.18**	-.13*	-.14*	-.14*
UKF 4	.11*	-.04	-.20**	-.15*	-.10	-.13*
PB 5	.07	-.05	-.17**	-.15*	-.06	-.03
PB 6	.19**	.00	-.19**	-.16**	-.02	-.02
PB 7	.06	.00	.01	.04	.08	.06
PB 8	.15**	.07	.05	.08	.03	.02

** die Korrelation ist auf dem Niveau von 0.01 (zweiseitig) signifikant

* die Korrelation ist auf dem Niveau von 0.05 (zweiseitig) signifikant

Fortsetzung Tabelle B.11: Korrelationen der allgemeinen Merkmale des Unternehmens und Personalverantwortlichen mit den Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement

	Anteil älterer MA			Alter PV	
	40-50 J.	50-60 J.	> 60 J.	6 Gruppen < 45, > 45 J.	
GF1	.01	.04	-.04	-.01	.00
GF2	.06	-.01	-.05	.08	.07
GF3	-.07	.01	-.05	.02	.06
GF4	-.05	.01	-.03	-.04	-.02
GF5	.02	.03	.03	.06	.10
GF6	-.02	-.06	-.05	.00	.02
GF7	-.05	-.03	-.06	-.10*	-.12*
GF8	.05	-.06	-.15**	.00	-.02
AG 1	.03	.01	.01	-.03	-.06
AG 2	.14**	.00	-.03	.08	.08
AG 3	.07	.00	-.01	.04	.06
AG 4	.09	.01	-.07	-.04	-.03
AG 5	.00	.03	-.06	.08	.07
AG 6	.04	-.08	-.19**	.08	.09
AG 7	-.01	-.09	-.15**	.02	.07
PE 1	-.07	-.06	-.01	.03	.07
PE 2	-.04	-.14**	-.10	-.05	-.05
PE 3	-.07	.03	-.11*	-.03	-.02
PE 4	.00	-.09	-.07	-.11*	-.13*
UKF 1	-.05	-.02	-.03	-.02	-.01
UKF 2	-.12*	-.04	-.07	-.11*	-.09
UKF 3	-.07	-.10	-.09	-.11*	-.10
UKF 4	-.07	-.06	.00	-.11*	-.07
PB 5	.00	-.08	-.04	-.04	-.06
PB 6	.06	.04	-.11*	.09	.11
PB 7	.06	.08	-.01	-.05	-.06
PB 8	.06	.03	-.11*	-.06	-.07

** die Korrelation ist auf dem Niveau von 0.01 (zweiseitig) signifikant

* die Korrelation ist auf dem Niveau von 0.05 (zweiseitig) signifikant

Tabelle B.12: Korrelationen der allgemeinen Merkmale des Unternehmens und Personalverantwortlichen mit den Leistungsmerkmalen

	Unternehmensgröße			
	Branche	Region	5 Gruppen	groß/mittel
AMD	.14	.10	-.04	-.10
EW	.22*	.16	.08	.04
LM	.16	.07	-.13**	-.16**
GES	.10	.09	-.05	-.05
ZS	.13	.09	-.08	-.08
MK	.21**	.08	.05	.02
KB	.17	.18	-.12*	-.13*
SS	.14	.21*	.04	.04
AG	.14	.09	-.08	-.04
PB	.24*	.15	-.05	-.07
AF	.16	.25*	-.01	-.01
ZV	.16	.05	.05	.02
KF	.18	.11	.07	.01
LERN	.11	.07	-.08	-.08
TEAM	.14	.09	.06	.05
RG	.10	.13	-.06	-.02
IF	.10	.08	.05	.05
PK	.09	.16	.01	-.01
FLEX	.19	.14	-.10*	-.10
AZ	.06	.07	.02	.02
PROD	.19	.09	-.06	-.06
Faktor 1	.18	.15	.06	.01
Faktor 2	.12	.08	-.04	-.03
Faktor 3	.16	.13	-.05	-.03
Faktor 4	.23*	.09	-.09	-.11*
Faktor 5	.15	.08	-.11*	-.13*
Faktor 6	.19	.20**	.07	.03
GW LF	.17	.14	-.04	-.07

** die Korrelation ist auf dem Niveau von 0.01 (zweiseitig) signifikant

* die Korrelation ist auf dem Niveau von 0.05 (zweiseitig) signifikant

Fortsetzung Tabelle B.12: Korrelationen der allgemeinen Merkmale des Unternehmens und Personalverantwortlichen mit den Leistungsmerkmalen

	ØAlter		Anteil älterer			Alter PV	
	6 Gr.	<40, >40	40-50	50-60	>60	6 Gr.	> 45, <45J
AMD	-.01	.03	.02	-.05	-.10	.21**	.20**
EW	.05	.08	-.02	-.00	.03	.02	.02
LM	.02	.02	-.08	-.03	.04	.23**	.27**
GES	-.05	-.01	.01	-.12*	-.03	.16**	.14*
ZS	.06	.02	-.08	.02	-.06	.05	.07
MK	-.02	-.06	.00	-.04	.03	.21**	.20**
KB	-.06	-.04	.05	-.05	-.02	.14*	.14*
SS	-.05	-.05	-.11	-.09	-.07	.08	.07
AG	.09	.02	.07	.02	.04	.20**	.18**
PB	-.07	-.08	.00	-.04	-.03	.02	.01
AF	-.04	-.04	.04	-.04	.04	.11	.11
ZV	.08	.07	.01	-.00	-.00	.12*	.08
KF	-.03	-.06	-.00	-.01	.06	.05	.04
LERN	.04	-.02	.09	.01	.04	.08	.10
TEAM	.07	-.00	-.05	-.03	-.04	.18**	.17**
RG	.02	-.03	.02	.09	.01	.04	.05
IF	-.05	-.09	-.08	-.09	-.02	.13*	.11
PK	-.04	.00	-.15*	-.07	-.05	.10	.08
FLEX	.00	-.02	.02	.02	-.02	.30**	.28**
AZ	.01	-.00	.03	.00	-.00	.22**	.16**
PROD	-.01	.02	-.08	-.02	.06	.13*	.08
Faktor 1	.01	.03	-.06	-.05	-.03	.15**	.14*
Faktor 2	-.00	-.05	-.02	-.00	.03	.14*	.13*
Faktor 3	.07	-.00	.02	.00	-.01	.33**	.31**
Faktor 4	-.09	-.06	.03	-.10	-.04	.15*	.13*
Faktor 5	.05	.03	-.10	-.00	-.01	.17**	.20**
Faktor 6	-.04	-.06	.03	-.03	.05	.20**	.17**
GW LF	-.01	-.03	-.03	-.06	-.01	.33**	.30**

** die Korrelation ist auf dem Niveau von 0.01 (zweiseitig) signifikant

* die Korrelation ist auf dem Niveau von 0.05 (zweiseitig) signifikant

Tabelle B.13: Moderierte Regressionen der Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement auf die Faktoren der Leistungsfähigkeit als Prädiktorvariablen und allgemeinen Merkmale des Unternehmens und Personalverantwortlichen als Moderatorvariablen

Prädiktor zur Vorhersage von	B	SE B	R ²	korr. R ²	ΔR ²
HF1: Gesundheitsförderung					
(Konstante Modell 2)	2.10	.06			
1. LF1: Erfahrung & Zuverlässigkeit (LF1: ERF/ZUV)	-.05	.10	.03	.02	
Unternehmensgröße (UG)	.35**	.12			
2. LF1: ERF/ZUV	-.03	.10			
UG	.35**	.12	.04	.03	.01 ⁺
LF1: ERF/ZUV x UG	-.33 ⁺	.21			
HF1: Gesundheitsförderung					
(Konstante Modell 2)	4.58	.12			
1. LF3: Soziale Kompetenz (LF3: SK)	.02	.25	.06	.05	
Unternehmensgröße (UG)	1.10	.26			
2. LF3: SK	-.00	.25			
UG	1.07**	.26	.07	.06	.01*
LF3: SK x UG	-1.15*	.55			
HF1: Gesundheitsförderung					
(Konstante Modell 2)	4.62	.12			
1. LF1: Erfahrung & Zuverlässigkeit (LF1: ERF/ZUV)	.17	.22	.00	.00	
Alter des Personalverantwortlichen (ALT PV)	-.13	.25			
2. LF1: ERF/ZUV	.25	.22			
ALT PV	-.13	.25	.01	.00	.01 ⁺
LF1: ERF/ZUV x ALT PV	-.80 ⁺	.43			
HF1: Gesundheitsförderung					
(Konstante Modell 2)	4.54	.12			
1. LF5: Motivation (LF5: MOT)	-.03	.21	.00	-.01	
Alter des Personalverantwortlichen (ALT PV)	-.10	.25			
2. LF5: MOT	-.02	.21			
ALT PV	-.12	.25	.01	.00	.01 ⁺
LF5: MOT x ALT PV	.73 ⁺	.43			

Fortsetzung Tabelle B.13: Moderierte Regressionen der Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement auf die Faktoren der Leistungsfähigkeit als Prädiktorvariablen und allgemeinen Merkmale des Unternehmens und Personalverantwortlichen als Moderatorvariablen

Prädiktor zur Vorhersage von	B	SE B	R ²	korr. R ²	ΔR ²
HF2: Arbeitsgestaltung					
(Konstante <small>Modell 2</small>)	4.50	.10			
1. LF4: Gesundheit (LF4: GES)	-.28	.20			
Anteil älterer Mitarbeiter: 40-50 J. (ANT4050)	-.11	.07	.02	.01	
2. LF4: GES	-.27	.20			
ANT4050	-.12 ⁺	.07	.03	.02	.01 ⁺
LF4: GES x ANT4050	.26*	.15			
HF2: Arbeitsgestaltung					
(Konstante <small>Modell 2</small>)	4.5	.10			
1. LF4: Gesundheit (LF4: GES)	-.29	.20			
Anteil älterer Mitarbeiter: 50-60 J. (ANT5060)	.01	.06	.01	.00	
2. LF4: GES	-.33	.20			
ANT5060	.02	.06	.03	.02	.02*
LF4: GES x ANT5060	.25*	.11			
HF2: Arbeitsgestaltung					
(Konstante <small>Modell 2</small>)	4.50	.10			
1. LF2: Produktivität & Offenheit für Neues (LF2: PROD)	.03	.24			
Anteil älterer Mitarbeiter: über 60 J. (ANT60+)	.42*	.18	.02	.01	
2. LF2: PROD	.13	.24			
ANT60+	.45*	.18	.04	.03	.02**
LF2: PROD x ANT60+	1.19**	.46			
HF2: Arbeitsgestaltung					
(Konstante <small>Modell 2</small>)	4.52	.10			
1. LF4: Gesundheit (LF4: GES)	-.27	.20			
Anteil älterer Mitarbeiter: über 60 J. (ANT60+)	.41*	.18	.03	.02	
2. LF4: GES	-.26	.20			
ANT60+	.36*	.18	.05	.04	.02**
LF4: GES x ANT60+	.84**	.33			

Fortsetzung Tabelle B.13: Moderierte Regressionen der Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement auf die Faktoren der Leistungsfähigkeit als Prädiktorvariablen und allgemeinen Merkmale des Unternehmens und Personalverantwortlichen als Moderatorvariablen

Prädiktor zur Vorhersage von	B	SE B	R ²	korr. R ²	ΔR ²
HF2: Arbeitsgestaltung					
(Konstante Modell 2)	4.54	4.54			
1. LF5: Motivation (LF5: MOT)	.42*	.21	.02	.01	
Alter des Personalverantwortlichen (ALT PV)	.20	.21			
2. LF5: MOT	-.34 ⁺	.21			
ALT PV	-.20	.21	.03	.02	.01*
LF5: MOT x ALT PV	-.84*	.42			
HF2: Arbeitsgestaltung					
(Konstante Modell 2)	4.59	.11			
1. Gesamtwert Leistungsfähigkeit (GW LF)	.19	.38	.01	.00	
Alter des Personalverantwortlichen (ALT PV)	.23	.22			
2. GW LF	-.03	.38			
ALT PV	-.23	.21	.03	.02	.02**
GW LF x ALT PV	-1.85**	.75			
HF2: Arbeitsgestaltung					
(Konstante Modell 2)	4.52	.10			
1. LF6: Geistige Kompetenz (LF6: GK)	-.48*	.21	.04	.03	
Anteil älterer Mitarbeiter: über 60 J. (ANT60+)	.44*	.18			
2. LF6: GK	-.46*	.20			
ANT60+	.50**	.18	.05	.04	.01 ⁺
LF6: GK x ANT60+	-.64*	.33			
HF2: Arbeitsgestaltung					
(Konstante Modell 2)	4.55	.10			
1. LF1: Erfahrung & Zuverlässigkeit (LF1: ERF/ZUV)	.19	.18	.01	.00	
Alter des Personalverantwortlichen (ALT PV)	-.30	.21			
2. LF1: ERF/ZUV	.31	.18			
ALT PV	-.30	.20	.04	.03	.03**
LF1: ERF/ZUV x ALT PV	-1.08*	.36			

Fortsetzung Tabelle B.13: Moderierte Regressionen der Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement auf die Faktoren der Leistungsfähigkeit als Prädiktorvariablen und allgemeinen Merkmale des Unternehmens und Personalverantwortlichen als Moderatorvariablen

Prädiktor zur Vorhersage von	B	SE B	R ²	korr. R ²	ΔR ²
HF3 Personalentwicklung					
(Konstante Modell 2)	2.10	.06			
1. LF6: Geistige Kompetenz (LF6: GK)	.07	.12	.03	.02	
Unternehmensgröße (UG)	.35**	.12			
2. LF6: GK	.08	.12			
UG	.35**	.12	.04	.03	.01*
LF6: GK x UG	-.49*	.25			
HF3: Personalentwicklung					
(Konstante Modell 2)	2.09	.06			
1. Gesamtwert Leistungsfähigkeit (GW LF)	.06	.20	.03	.02	
Unternehmensgröße (UG)	.36	.13			
2. GW LF	.04	.20			
UG	.33	.13	.04	.03	.01 ⁺
GW LF x UG	-.80 ⁺	.44			
HF3: Personalentwicklung					
(Konstante Modell 2)	2.09	.06			
1. LF4: Gesundheit (LF4: GES)	-.06	.11	.01	.00	
Anteil älterer Mitarbeiter: 40-50 J. (ANT4050)	.06	.04			
2. LF4: GES	-.06	.11			
ANT4050	.05	.04	.03	.02	.02**
LF4: GES x ANT4050	.20**	.08			
HF3: Personalentwicklung					
(Konstante Modell 2)	2.1	.06			
1. LF5: Motivation (LF5: MOT)	.02	.20	.01	.00	
Anteil älterer Mitarbeiter: 40-50 J. (ANT4050)	.06	.04			
2. LF5: MOT	.03	.20			
ANT4050	.05	.04	.02	.01	.01*
LF5: MOT x ANT4050	.29*	.15			

Fortsetzung Tabelle B.13: Moderierte Regressionen der Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement auf die Faktoren der Leistungsfähigkeit als Prädiktorvariablen und allgemeinen Merkmale des Unternehmens und Personalverantwortlichen als Moderatorvariablen

Prädiktor zur Vorhersage von	B	SE B	R ²	korr. R ²	ΔR ²
HF3: Personalentwicklung					
(Konstante Modell 2)	2.12	.06			
1. LF2: Produktivität & Offenheit für Neues (LF2: PROD/OfN)	.12	.13	.00	.00	
Alter des Personalverantwortlichen (ALT PV)	.07	.12			
2. LF2: PROD/OfN	.12	.13			
ALT PV	.08	.12	.03	.02	.03**
LF2: PROD/OfN x ALT PV	-.78**	.27			
HF3: Personalentwicklung					
(Konstante Modell 2)	2.14	.06			
1. Gesamtwert Leistungsfähigkeit (GW LF)	-.05	.21	.00	-.01	
Alter des Personalverantwortlichen (ALT PV)	.09	.12			
2. GW LF	.04	.21			
ALT PV	.09	.12	.02	.01	.02*
GW LF x ALT PV	-.96*	.42			
HF3: Personalentwicklung					
(Konstante Modell 2)	2.10	.06			
1. LF1: Erfahrung & Zuverlässigkeit (LF1: ERF/ZUV)	-.06	.10			
Branche: Produktion (BrancheP)	-.21	.17			
Branche: Dienstleistung (BrancheDL)	-.28 ⁺	.16	.05	.03	
Branche: Handel/Konsumgüter (BrancheH/KG)	-.23*	.12			
Branche: Baugewerbe/Bergbau (BrancheBau)	-.29**	.11			
2. LF1: ERF/ZUV	-.04	.10			
BrancheP	-.16	.17			
BrancheDL	-.23	.16			
BrancheH/KG	-.17	.12			
BrancheBau	-.28**	.11	.08	.04	.03 ⁺
LF1: ERF/ZUV x BrancheP	.34 ⁺	.20			
LF1: ERF/ZUV x BrancheDL	.20	.19			
LF1: ERF/ZUV x BrancheH/KG	-.07	.16			
LF1: ERF/ZUV x BrancheBau	.03	.14			

Fortsetzung Tabelle B.13: Moderierte Regressionen der Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement auf die Faktoren der Leistungsfähigkeit als Prädiktorvariablen und allgemeinen Merkmale des Unternehmens und Personalverantwortlichen als Moderatorvariablen

Prädiktor zur Vorhersage von	B	SE B	R ²	korr. R ²	ΔR ²
HF3: Personalentwicklung					
(Konstante Modell 2)	2.09	.06			
1. LF5: Motivation (LF5: MOT)	.09	.10			
Branche: Produktion (BrancheP)	-.23	.17			
Branche: Dienstleistung (BrancheDL)	-.30*	.16	.05	.03	
Branche: Handel/Konsumgüter (BrancheH/KG)	-.24*	.12			
Branche: Baugewerbe/Bergbau (BrancheBau)	-.30**	.11			
2. LF5: MOT	.05	.10			
BrancheP	-.33 ⁺	.18			
BrancheDL	-.39*	.17			
BrancheH/KG	-.33**	.12			
BrancheBau	-.37**	.11	.08	.04	.03 ⁺
LF5: MOT x BrancheP	-.28	.24			
LF5: MOT x BrancheDL	-.43 ⁺	.23			
LF5: MOT x BrancheH/KG	-.39*	.19			
LF5: MOT x BrancheBau	-.06	.18			
HF4: Unternehmenskultur & Führung					
(Konstante Modell 2)	1.37	.07			
1. LF6: Geistige Kompetenz (LF6: GK)	.09	.15			
Unternehmensgröße (UG)	.40	.16	.02	.02	
2. LF6: GK	.10	.15			
UG	.40	.16	.04	.03	.02*
LF6: GK x UG	-.69*	.33			
HF4: Unternehmenskultur & Führung					
(Konstante Modell 2)	1.38	.07			
1. LF4: Gesundheit (LF4: GES)	.01	.15			
Durchschnittsalter der Mitarbeiter (DAlter)	.43**	.15	.03	.02	
2. LF4: GES	-.03	.15			
DAlter	.42**	.15	.05	.03	.02*
LF4: GES x DAlter	.66*	.30			

Fortsetzung Tabelle B.13: Moderierte Regressionen der Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement auf die Faktoren der Leistungsfähigkeit als Prädiktorvariablen und allgemeinen Merkmale des Unternehmens und Personalverantwortlichen als Moderatorvariablen

Prädiktor zur Vorhersage von	B	SE B	R ²	korr. R ²	ΔR ²
HF4: Unternehmenskultur & Führung					
(Konstante Modell 2)	1.37	.08			
1. LF4: Gesundheit (LF4: GES)	-.01	.15	.01	.00	
Anteil älterer Mitarbeiter: über 60 J. (ANT60+)	.17	.13			
2. LF4: GES	-.01	.15			
ANT60+	.15	.13	.02	.01	.01 ⁺
LF4: GES x ANT60+	.40 ⁺	.25			
HF4: Unternehmenskultur & Führung					
(Konstante Modell 2)	1.38	.08			
1. LF2: Produktivität & Offenheit für Neues (LF2: PROD/OfN)	-.10	.18	.01	.01	
Alter des Personalverantwortlichen (ALT PV)	.28	.15			
2. LF2: PROD/OfN	-.10	.18			
ALT PV	.29	.15	.02	.01	.01 ⁺
LF2: PROD/OfN x ALT PV	-.58 ⁺	.35			
HF4: Unternehmenskultur & Führung					
(Konstante Modell 2)	1.37	.08			
1. LF4: Gesundheit (LF4: GES)	.02	.15			
Branche: Produktion (BrancheP)	.00	.23			
Branche: Dienstleistung (BrancheDL)	-.04	.21	.01	.00	
Branche: Handel/Konsumgüter (BrancheH/KG)	-.04	.16			
Branche: Baugewerbe/Bergbau (BrancheBau)	-.15	.14			
2. LF4: GES	-.03	.15			
BrancheP	.42	.34			
BrancheDL	.35	.32			
BrancheH/KG	.23	.23			
BrancheBau	.15	.20	.04	.01	.03 ⁺
LF4: GES x BrancheP	.88 ⁺	.48			
LF4: GES x BrancheDL	.72	.45			
LF4: GES x BrancheH/KG	.41	.33			
LF4: GES x BrancheBau	-.38	.24			

Fortsetzung Tabelle B.13: Moderierte Regressionen der Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement auf die Faktoren der Leistungsfähigkeit als Prädiktorvariablen und allgemeinen Merkmale des Unternehmens und Personalverantwortlichen als Moderatorvariablen

Prädiktor zur Vorhersage von	B	SE B	R ²	korr. R ²	ΔR ²
HF4: Unternehmenskultur & Führung					
(Konstante <small>Modell 2</small>)	1.35	.08			
1. Gesamtwert Leistungsfähigkeit (GW LF)	.27	.27			
Region Nord (RegN)	-.12	.08			
Region Ost (RegO)	-.11	.11	.02	.00	
Region Süd (RegS)	-.21 ⁺	.11			
Region West (RegW)	-.18 ⁺	.11			
2. GW LF	.32	.27			
RegN	-.08	.09			
RegO	-.14	.11			
RegS	-.21 ⁺	.11			
RegW	-.19 ⁺	.11	.05	.02	.03*
GW LF x RegN	.38	.24			
GW LF x RegO	-.74*	.35			
GW LF x RegS	.24	.37			
GW LF x RegW	.10	.38			
HF5: Personalbeschaffung					
(Konstante <small>Modell 2</small>)	1.78	.36			
1. LF5: Motivation (LF5: MOT)	-.10	.11	.00	.00	
Durchschnittsalter der Mitarbeiter (DAlter)	.03	.13			
2. LF5: MOT	-.15	.11			
DAlter	-.02	.12	.04	.03	.04**
LF5: MOT x DAlter	.74**	.22			
HF5: Personalbeschaffung					
(Konstante <small>Modell 2</small>)	1.36	.06			
1. LF5: Motivation (LF5: MOT)	-.12	.11	.01	.00	
Anteil älterer Mitarbeiter: 40-50 J. (ANT4050)	-.07	.05			
2. LF5: MOT	-.16	.11			
ANT4050	-.08 ⁺	.05	.03	.02	.02**
LF5: MOT x ANT4050	.21**	.08			

Fortsetzung Tabelle B.13: Moderierte Regressionen der Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement auf die Faktoren der Leistungsfähigkeit als Prädiktorvariablen und allgemeinen Merkmale des Unternehmens und Personalverantwortlichen als Moderatorvariablen

Prädiktor zur Vorhersage von	B	SE B	R ²	korr. R ²	ΔR ²
HF5: Personalbeschaffung					
(Konstante Modell 2)	1.336	.06			
1. LF3: Soziale Kompetenz (LF3: SK)	-.195	.13	.01	.01	
Anteil älterer Mitarbeiter: über 60 J. (ANT60+)	.163	.11			
2. LF3: SK	-.207	.13			
ANT60+	.142	.11	.03	.02	.02*
LF3: SK x ANT60+	-.64*	.27			
HF5: Personalbeschaffung					
(Konstante Modell 2)	1.34	.06			
1. LF5: Motivation (LF5: MOT)	-.10	.11	.01	.00	
Anteil älterer Mitarbeiter: über 60 J. (ANT60+)	.16	.11			
2. LF5: MOT	-.10	.11			
ANT60+	.16	.11	.02	.01	.01*
LF5: MOT x ANT60+	.51*	.25			

Legende: B = unstandardisierte Regressionskoeffizienten
 SE B = Standardfehler der Koeffizienten
 R² = Determinationskoeffizient
 Korr. R² = korrigierter Determinationskoeffizient
 ΔR² = Zuwachs in erklärter Kriteriumsvarianz
 ** die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,01 (zweiseitig) signifikant
 * die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,05 (zweiseitig) signifikant
 † die Korrelation ist auf dem Niveau von 0,10 (zweiseitig) signifikant

Tabelle B.14: Übersicht verwendeter Abkürzungen**A. Merkmale zur Beurteilung der Leistungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer**

AMD	Arbeitsmoral/-disziplin
EW	Erfahrungswissen
LM	Leistungsmotivation
GES	Gesundheit
ZS	Zielstrebigkeit
MK	Menschenkenntnis
KB	Körperliche Belastbarkeit
SS	Selbständigkeit
AG	Aufgeschlossenheit
PB	Psychische Belastbarkeit
AF	Aktuelles Fachwissen
ZV	Zuverlässigkeit
KF	Koordinations-fähigkeit
LERN	Lernfähigkeit
TEAM	Teamfähigkeit & Einfühlvermögen
RG	Reaktionsgeschwindigkeit
IF	Innovationsfähigkeit
PK	Problemlösekompetenz
FLEX	Flexibilität
AZ	Arbeitszufriedenheit
PROD	Produktivität
F1: ERF/ZUV	Faktor 1: Erfahrung & Zuverlässigkeit
F2: PROD/OfN	Faktor 2: Produktivität & Offenheit für Neues
F3: SK	Faktor 3: Soziale Kompetenz
F4: GES	Faktor 4: Gesundheit
F5: MOT	Faktor 5: Motivation
F6: GK	Faktor 6: Geistige Kompetenz
GW LF	Gesamtwert Leistungsfähigkeit

B. Maßnahmen zum demographieorientierten Personalmanagement**HF1: Gesundheitsförderung**

GF1	Besondere Gestaltung der Arbeitsplätze/-umfelder von Älteren
GF2	Förderung von Bewegung
GF3	Förderung von gesunder Ernährung
GF4	Regelmäßige Untersuchung durch den Betriebsarzt
GF5	Stressinterventionen

GF6	Gesundheitszirkel
GF7	Informationsmaterialien zum Thema Gesundheit
GF8	Wiedereingliederungsmanagement
HF2: Arbeitsgestaltung	
AG 1	Job Rotation
AG 2	Job Enlargement
AG 3	Job Enrichment
AG 4	Altersgemischte Teams
AG 5	Einsatz Älterer als Berater
AG 6	Altersteilzeit
AG 7	Flexible Arbeitszeiten
HF3: Personalentwicklung	
PE 1	Einbeziehung älterer Mitarbeiter in Weiterbildungsangebote
PE 2	Spezielle Weiterbildungsangebote für Ältere
PE 3	Spezielle Laufbahngestaltung und Karriereplanung für Ältere
PE 4	Systematische Nachfolgeplanung
HF4: Unternehmenskultur & Führung	
UKF 1	Ältere Mitarbeiter als spezielle Zielgruppe im Rahmen des Diversity Managements
UKF 2	Berücksichtigung des Themas „Zunehmende Alters-differenzierung der Mitarbeiter“ in der Unternehmensphilosophie
UKF 3	Information und Sensibilisierung der Belegschaft zum Thema „Demographischer Wandel und zunehmende Alterung der Belegschaft“
UKF 4	Schulung der Führungskräfte zum Umgang mit alternden/älteren Mitarbeitern
HF5: Personalbeschaffung	
PB 5	Information und Sensibilisierung der Personalverantwortlichen zum Thema „Demographischer Wandel und zunehmende Alterung der Belegschaft“
PB 6	Gezielte Suche potenzieller älterer Mitarbeiter
PB 7	Berücksichtigung der Bedürfnisse älterer Arbeitnehmer bei der Formulierung von Stellenausschreibungen
PB 8	Nutzung spezieller Kanäle oder Medien zur Ansprache potenzieller älterer Mitarbeiter (z.B. Arbeitsamt)
Gesamtwert Maßnahmen	
