

Alle in eine Schubblade?

Altersstereotype erkennen und überwinden



Wie entstehen Altersbilder und wie groß ist ihr Einfluss auf die betriebliche Praxis? Welche physischen und psychischen Veränderungen bringt das Alter tatsächlich mit sich und sind diese bei allen Beschäftigten gleich? Das Bild vom Alter hat einen erheblichen Einfluss darauf, was wir über ältere Mitarbeitende denken und wie wir ihnen in der täglichen Arbeit begegnen. Die Reflexion des bestehenden Denkens im Arbeitsalltag eröffnet neues Gestaltungspotenzial für die betriebliche Personalarbeit.

Alle in eine Schublade? will dazu anregen, scheinbare Gewissheiten zu überdenken und zu korrigieren. Sie zeigt konkrete Beispiele und Ansätze für ein individuelles Alternsmanagement in Unternehmen auf.

Die **INITIATIVE NEUE QUALITÄT DER ARBEIT** ist eine gemeinsame Initiative von Bund, Ländern, Verbänden und Institutionen der Wirtschaft, Gewerkschaften, Unternehmen, Sozialversicherungsträgern und Stiftungen. Ihr Ziel: mehr Arbeitsqualität als Schlüssel für Innovationskraft und Wettbewerbsfähigkeit am Standort Deutschland. Dazu bietet die im Jahr 2002 ins Leben gerufene Initiative inspirierende Beispiele aus der Praxis, Beratungs- und Informationsangebote, Austauschmöglichkeiten sowie ein Förderprogramm für Projekte, die neue personal- und beschäftigungspolitische Ansätze auf den Weg bringen.

Weitere Informationen unter www.inqa.de.



Inhalt

Vorwort	3
Einleitung	5
.....	
1 Altersbilder im Unternehmen	7
2 Fähigkeiten und Leistungsvermögen Älterer	13
3 Entstehung und Auswirkungen von Altersbildern	21
.....	
Das Altersquiz	29
.....	
4 Möglichkeiten zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit	33
5 Alternsmanagement in der betrieblichen Praxis	37
.....	
Literatur	48
Impressum	52

Anmerkung zum Gender-Aspekt: Im Text wurde auf eine geschlechtergerechte Sprache geachtet. Dort, wo dies nicht möglich war oder sie die Lesbarkeit stark eingeschränkt hätte, gelten die gewählten Bezeichnungen für beide Geschlechter.

Vorwort

„Manche Leute altern, andere reifen“, so ein Bonmot, das Sean Connery zugeschrieben wird. Ob 37 Lebensjahre, 46 oder 66, ob jugendlich oder reif: Das kalendarische Alter ist oft eine unhinterfragte Vergleichsgröße. Es sagt aber nur wenig über die tatsächliche Arbeits- und Leistungsfähigkeit von Menschen aus.

In dieser Broschüre wird über weit verbreitete Altersstereotype aufgeklärt. Im Mittelpunkt steht die Überwindung der Vorstellung „altern bedeutet Verschlechterung“ (Defizitmodell) und die Etablierung eines Modells, das die spezifischen Fähigkeiten jedes einzelnen Mitarbeiters, die Kompetenzen, in den Blick nimmt. Es folgen Hinweise auf Instrumente und bewährte Vorgehensweisen, die zeigen, wie dieser kulturelle Wandel im Betrieb vollzogen werden kann. Schließlich wird gezeigt, dass ein präventives Alternsmanagement für eine lebenslaufsbezogene und stärker präventiv orientierte Perspektive steht, die alle Altersgruppen anspricht. Ziel ist der Erhalt der Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit aller Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter über das gesamte Erwerbsleben – und dafür Maßnahmen der Gesundheitsförderung, des Personalmanagements und der Arbeitsgestaltung abzustimmen, auszubalancieren und immer wieder neu anzupassen.

Ein effektives Alternsmanagement ist auf betriebliche Multiplikatoren angewiesen. Den Schlüssel zum erfolgreichen Alternsmanagement halten die operativen Führungskräfte in den Händen. Diese Gruppe zu sensibilisieren und gezielt in das Alternsmanagement einzubinden, ist ein wesentlicher Erfolgsfaktor. Hier gilt es Vorurteile gegenüber älteren Beschäftigten abzubauen und die spezifische Leistungsfähigkeit verstärkt in den Wertschöpfungsprozess einzubinden. Die jeweils unterschiedlichen, vielfältigen Leistungspotenziale der Belegschaft mit ihren jeweiligen Stärken und Schwächen gilt es zunächst anzuerkennen und dann produktiv zu steuern. Die Integration aller Beschäftigtengruppen ist dabei oberstes Ziel und Voraussetzung für nachhaltigen wirtschaftlichen Erfolg.

Für jedes Unternehmen ist es die größte Schwierigkeit, den ersten Schritt zu gehen und den Handlungsbedarf zu erkennen. Für die weiteren Schritte gibt es mehr Unterstützung als Sie denken: Kammern, Verbände, Sozialversicherungen oder auch freie Berater stehen hilfreich zur Seite und begleiten Sie bei den ersten Schritten hin zu einem demografiefesten Unternehmen.

Michael Niehaus

Wissenschaftlicher Mitarbeiter der Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin und Vorstandsmitglied des Demografie-Experten e. V.

Einleitung

Das Thema „Ältere Beschäftigte im Unternehmen“ sowie der Erhalt und die Förderung der Arbeitsfähigkeit gewinnen immer mehr an Bedeutung. Mit Blick auf die demografische Entwicklung und die künftige Finanzierbarkeit der sozialen Sicherungssysteme hat die Politik bereits die schrittweise Erhöhung des Renteneintrittsalters auf 67 Jahre beschlossen. Derzeit wird darüber hinaus eine Kopplung des Renteneintrittsalters an die weiter steigende Lebenserwartung diskutiert, was langfristig zur Rente mit 71, 72 oder auch 75 führen würde. Aber auch der wachsende Fachkräftemangel in einigen Branchen und Regionen sorgt dafür, dass viele Unternehmen bereits heute versuchen, ihre qualifizierten Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter möglichst lange gesund und leistungsfähig im Unternehmen zu halten.

2015 betrug die Erwerbstätigenquote der 55- bis 64-Jährigen in Deutschland 66,2 Prozent und war damit um 0,7 Prozent höher als 2014. Innerhalb der EU liegt Deutschland auf Platz zwei hinter Schweden (74,5 Prozent). Zum Vergleich: Im Jahr 1999 waren gerade mal 37,8 Prozent der 55- bis 64-Jährigen erwerbstätig. Also alles im grünen Bereich? Mitnichten. So hat sich die Erwerbsbeteiligung älterer Arbeitnehmerinnen und Arbeitnehmer zwar tatsächlich merklich erhöht. Aber nach wie vor scheidet der ganz überwiegende Teil der Beschäftigten weit vor dem 65. Lebensjahr aus. Laut Statistischem Bundesamt waren 2015 nur 28 Prozent der 62-Jährigen, 15 Prozent der 63-Jährigen und 10,3 Prozent der 64-Jährigen in einer sozialversicherungspflichtigen Vollzeitstelle beschäftigt. Im Ergebnis üben derzeit (2015) nur 24,4 Prozent der Bevölkerung im Alter zwischen 60 und 64 Jahren eine versicherungspflichtige Tätigkeit in Vollzeit aus.

Insofern sind die mit der demografischen Entwicklung verbundenen Problemstellungen für den Arbeitsmarkt und die Unternehmen keineswegs bewältigt. Insbesondere die Betriebe sollten sich weiterhin aktiv und vielleicht auch noch intensiver mit dem Thema ältere Beschäftigte auseinandersetzen. Sie sollten dabei vor allem der Frage nachgehen, welche Vorstellungen vom Alter, vom Altern und von Älteren im eigenen Unternehmen existieren. Denn diese Vorstellungen – das hat ein Projekt der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) gezeigt, dessen Ergebnisse hier vorgestellt werden – entscheiden oft über den Erfolg oder Misserfolg einer alter(n)sgerechten Personalpolitik. Erst die fundierte Auseinandersetzung mit dem Alter, dem Altern und mit den Kompetenzen Älterer ermöglicht ein erfolgversprechendes Alternsmanagement im Betrieb, das auf den Erhalt und die Förderung der Arbeitsfähigkeit von älteren Beschäftigten abzielt.

Hierbei möchte die vorliegende Broschüre unterstützen, die im Rahmen des Projekts „Qualitätssicherung in der Demografie-Beratung“ (mehr dazu auf www.inqa.de) entstanden ist. Sie stellt einerseits wissenschaftliche Erkenntnisse zum Themenfeld psychische und physische Leistungs- und Kompetenzentwicklung älterer Beschäftigter vor. Andererseits zeigt sie, welche Altersbilder sowohl bei Beschäftigten als auch bei Führungskräften in Unternehmen vorhanden sein können und welche Möglichkeiten es gibt, diese – falls nötig – positiv zu beeinflussen.



1 Altersbilder im Unternehmen

1

Altersbilder im Unternehmen

Unter Altersbild wird in der Wissenschaft vom Altern, der Gerontologie, die Gesamtheit der Vorstellungen und Einstellungen zum Alter verstanden. Dabei wird das individuelle vom gesellschaftlichen Altersbild unterschieden. Unser individuelles Altersbild entwickeln wir im Laufe von Jahrzehnten auf der Grundlage von Überzeugungen und auch Erfahrungen im Umgang mit älteren Menschen. Das gesellschaftliche Altersbild beschreibt hingegen das Klima, das in einer Gesellschaft gegenüber dem Alter, dem Altern und den Älteren herrscht. Dieses kann positiv oder negativ sein; im letzteren Fall ist Altersdiskriminierung wahrscheinlich.

Ebenso wie im gesamtgesellschaftlichen Kontext bleiben Altersbilder auch in Organisationen nicht ohne Wirkung. Zwar hat sich mittlerweile in einigen Unternehmen schon die Erkenntnis verbreitet, dass mit älteren Beschäftigten keineswegs automatisch abnehmende Fähigkeiten und stei-

gende Leistungsdefizite verbunden sein müssen. Aber dennoch bleibt die Frage, ob der häufig altersfreundlichen Rhetorik nicht doch eine viel skeptischere und vorurteilsbehaftete Personalpolitik im Betriebsalltag gegenübersteht.

Wesentlich für die Auswirkungen von Altersbildern in Unternehmen sind die jeweiligen Altersbilder der Personalverantwortlichen. Diese Altersbilder entstehen sowohl durch langjährige Erfahrungen mit älteren Beschäftigten im Unternehmen als auch durch einfache Annahmen über ältere Beschäftigte, die sich z. B. auf Statistiken über Krankheitstage und -dauer stützen. Diese individuellen Beobachtungen sollten möglichst durch wissenschaftliche Erkenntnisse zur Kompetenzentwicklung im Altersgang ergänzt werden, um so zu einem möglichst objektiven Gesamtbild zu gelangen (siehe Abbildung).

Leistungswandel im Alter

—	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Schnelligkeit, Kraft, Ausdauer und Koordination ▶ Handgeschicklichkeit sowie Dreh- und Druckkraft der Hände ▶ Beweglichkeit der Gelenke ▶ Sinnesleistungen: Sehfähigkeit, Hörfähigkeit ▶ Geschwindigkeit der Informationsaufnahme und -verarbeitung ▶ Kurzzeitgedächtnis
=	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Fähigkeit zur Problemlösung ▶ Entscheidungsfähigkeit ▶ Leistungs- und Zielorientierung ▶ Kreativität
+	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Lebens- und Berufserfahrung, betriebsspezifisches Wissen ▶ Urteilsfähigkeit, Selbsteinschätzung, Perspektivenwechsel ▶ Zuverlässigkeit, Qualitätsbewusstsein ▶ Geduld, Gelassenheit

Studien in der Vergangenheit (z. B. Bellmann 2006) haben gezeigt, dass viele Personalverantwortliche durchaus positive Altersbilder pflegen, dass diese aber allem Anschein nach kaum ihre personalpolitischen Entscheidungen beeinflussen. So wird seit Jahren nur ein sehr geringer Anteil der offenen Stellen mit Älteren besetzt. Ob das allein auf fehlende Bewerbungen Älterer – was Unternehmen oft anführen – zurückzuführen ist oder ob das unzureichende Matching von älteren Bewerbern und Stelle für die geringe Einstellungsquote verantwortlich ist, lässt sich hier nicht abschließend beantworten.

Was sich allerdings sagen lässt: Für Ältere sind die Chancen bei Arbeitslosigkeit schlechter als für Jüngere, erneut in den Beruf einzusteigen. So waren die Aussichten auf eine berufliche Wiedereingliederung für ältere Arbeitslose nach einer Studie des Deutschen Gewerkschaftsbundes (DGB) im Jahr 2011 nur annähernd halb so gut wie für Arbeitslose insgesamt (DGB 2012).

Ebenso bleiben viele personalpolitische Möglichkeiten in den Betrieben für die Zielgruppe der älteren Beschäftigten ungenutzt. Im Gegenteil hat sich der Anteil von Maßnahmen für diese Personengruppe 2011 im Vergleich zu 2002 auf den meisten Handlungsfeldern sogar noch verringert (siehe Abbildung).

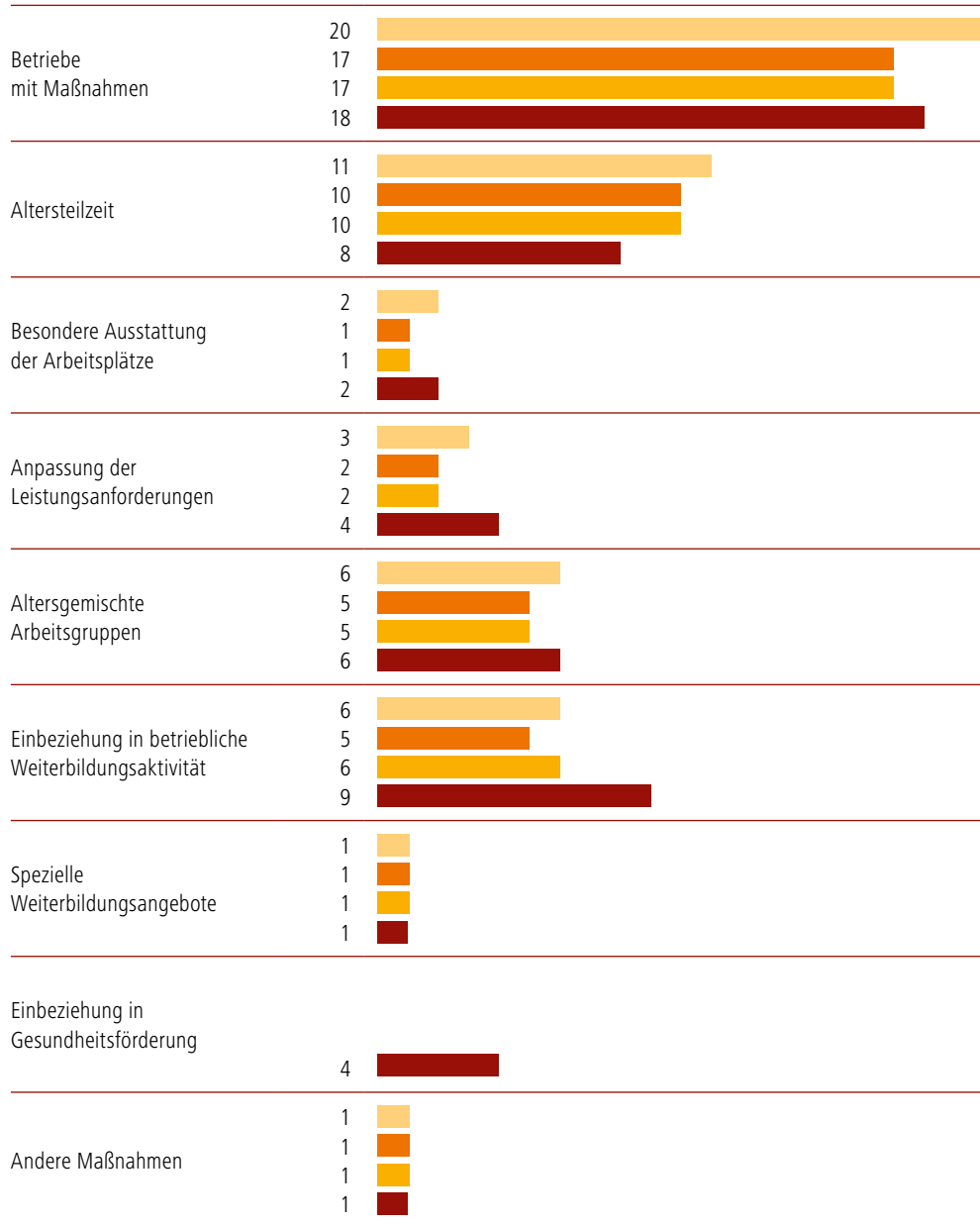
Dabei zeigen Untersuchungen (z. B. Backes-Gellner 2009), dass die Altersbilder in Unternehmen durchaus verschieden sind. Danach herrscht in einigen Unternehmen ein insgesamt eher positives Altersklima, das in der Wertschätzung der Zuverlässigkeit, Kompetenz und Erfahrung der älteren Beschäftigten sichtbar wird. Andere Unternehmen rücken hingegen die mangelnde Flexibilität, die fehlende Risikobereitschaft und die nachlassende Kreativität der Älteren in den Blickpunkt der Beurteilung, was zu einem eher negativen Altersbild und -klima führt.

Das Altersklima beschreibt in diesem Kontext, wie Ältere hinsichtlich ihrer Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft im Unternehmen wahrgenommen werden. Ein negatives Altersklima kann sich dabei im Sinne einer selbsterfüllenden Prophezeiung nachteilig auf die Produktivität von älteren Beschäftigten im Unternehmen auswirken. Hingegen zeitigt ein positives Altersklima in der Regel eher positive Effekte auf die Leistungsbereitschaft und -fähigkeit älterer Beschäftigter und damit auch für den Erfolg des Gesamtunternehmens. Das Altersklima selbst lässt sich sowohl positiv als auch negativ durch Regelungen gestalten, die ältere Beschäftigte im Unternehmen direkt betreffen, wie z. B. Mentorenprogramme oder auch die Ausgestaltung von Altersteilzeitmodellen.

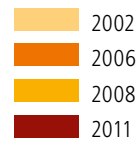
Auch die Qualität der Kommunikation zwischen älteren Beschäftigten und ihren (direkten) Vorgesetzten hat großen Einfluss darauf, wie sich das herrschende betriebliche Altersklima tatsächlich auf einzelne Beschäftigte auswirkt. So kann eine gute Kommunikation die Folgen eines eher negativen Altersklimas zumindest abpuffern.

In einer repräsentativen Befragung von 1333 Unternehmen im Jahr 2008, mit dem das Institut der deutschen Wirtschaft Köln die „Bedeutung von bestimmten Altersbildern in der unternehmerischen Realität“ (Stettes 2008) untersucht hat, zeigte sich, dass Altersbilder vor allem im Bereich Gesundheit stark ausgeprägt sind (siehe Abbildung).







Verbreitung von Maßnahmen für ältere Beschäftigte



Die Maßnahme „Einbeziehung in Gesundheitsförderung“ wurde 2011 zum ersten Mal erhoben.
 Quelle: Eigene Berechnungen nach IAB-Betriebspanel, verschiedene Jahre








Anteil der Unternehmen, die eine Aussage für richtig oder eher richtig halten

Ältere sind seltener krank als Jüngere.	49,3 %	
Ältere sind, wenn sie krank sind, dann länger krank.	44,2 %	
Ältere werden nicht mehr richtig gefördert und gefordert.	34,9 %	
Ältere sind weniger innovativ, weil wir sie zu wenig auf dem Laufenden halten.	33,7 %	
Ältere sind weniger produktiv, weil sie das Arbeitstempo nicht mehr mithalten.	27,0 %	
Ältere sind weniger innovativ, weil sie ihr Wissen nicht auf dem Laufenden halten.	27,0 %	
Weiterbildung für Ältere lohnt sich für das Unternehmen nicht mehr.	25,7 %	
Ältere wollen selbst nicht mehr richtig.	24,5 %	
Weiterbildung für Ältere lohnt sich für die Beschäftigten nicht mehr.	23,6 %	
Ältere sind weniger produktiv, weil sie zu wenig aus ihrer Erfahrung machen.	12,0 %	
Ältere sind weniger produktiv, weil sie wenig interessiert sind.	10,6 %	
Ältere sind weniger produktiv, weil sie sich kaum noch einsetzen.	7,5 %	

Unterschiedliche Fallzahlen (n = 1.333)
Quelle: Stettes 2008

In derselben Studie wurden Personalleitung und Geschäftsführung von Unternehmen auch gefragt, unter welchen Bedingungen sie mehr für ältere Beschäftigte tun würden (siehe Abbildung auf Seite 11). Auch diese Ergebnisse unterstreichen den Einfluss der Altersbilder.

Bedingungen, unter denen die Unternehmen mehr für ältere Beschäftigte tun würden

Wenn die Älteren seltener krank wären, würden wir ihnen auch mehr zutrauen und sie stärker in alle Aktivitäten einbinden.	10,0%	
Wenn die Älteren sich stärker für Weiterbildungsaktivitäten interessierten, würden wir ihnen weit mehr anbieten.	25,8%	
Wenn die Älteren flexibler und interessierter wären, könnten wir sie in weit mehr Bereichen und/oder an verschiedenen Standorten einsetzen.	30,0%	
Wenn die Älteren aufgeschlossener für Neuerungen wären, könnten wir sie stärker als bisher in Innovationsprozesse einbeziehen.	30,9%	
Wenn die Älteren nicht so stark durch das Arbeitsrecht abgesichert wären, würden wir weit mehr Ältere einstellen.	42,4%	

Zustimmungsquoten der befragten Unternehmen – unterschiedliche Fallzahlen (n = 1.333)
Quelle: Deutscher Bundestag 2010

Insgesamt unterstreichen die Ergebnisse, dass Altersbilder erheblichen Einfluss auf die Personalpolitik in Unternehmen haben. Es zeigt sich aber auch, dass Regelungen zweiseitig wirken können. Im folgenden Kapitel werden deshalb allgemein anerkannte arbeitswissenschaftliche Erkenntnisse zu Fähigkeiten und Leistungsvermögen Älterer vorgestellt, um ggf. vorherrschende falsche oder zu undifferenzierte Altersbilder mit Fakten zur konfrontieren.





2 Fähigkeiten und Leistungsvermögen Älterer

Fähigkeiten und Leistungsvermögen Älterer

2

Die ausgeprägten und tendenziell zunehmenden Unterschiede hinsichtlich der Leistungsvoraussetzungen und Kompetenzen bei über 50-jährigen Erwerbspersonen sind ein Hinweis darauf, dass die bisherigen und aktuellen Berufs- und Arbeitsverhältnisse die Arbeitsfähigkeit von älter werdenden Beschäftigten entscheidend beeinflussen können. So sind Leistungs- und Motivationsverluste bei über 50-Jährigen in vielen Fällen nicht dem Alter geschuldet, sondern häufig die Folge langjähriger Fehlbelastung bzw. -beanspruchung. Dazu gehören einseitige körperliche Belastungen ebenso wie die langjährige Fort- und Weiterbildungsabstinenz, die zu geringer Jobmobilität oder auch das zu lange Verharren auf demselben Arbeitsplatz. Aber auch unverarbeitete Berufs- und Lebenserfahrungen sowie die Nicht-Akzeptanz des eigenen Alters können die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit gefährden. Insofern entscheidet nicht das „Alter an sich“ über die Arbeitsfähigkeit im Alter, sondern eher der Prozess des Alterns im betrieblichen und persönlichen Kontext.

Allgemein ist die Leistungsfähigkeit von Älteren nicht ausschließlich vom kalendarischen Alter abhängig und deshalb kaum einzuschätzen. Dies hat folgende Gründe:

- ▶ Die Streuung der individuellen Fähigkeiten ist bei Älteren dominanter als deren mittlere Abnahme.
- ▶ Leistung und Leistungsbereitschaft sind stark von den Arbeitsaufgaben und -bedingungen abhängig (siehe BAuA 2016). Die Lern- und Leistungsfähigkeit Älterer werden durch unterschiedliche Einflussfaktoren bestimmt und sind somit individuell sehr unterschiedlich.

Grundsätzlich gilt, dass das Leistungsvermögen von Beschäftigten nicht isoliert, sondern stets im Kontext der Arbeitsanforderungen betrachtet werden muss (siehe Abbildung).

Arbeitsanforderungen und Leistungsvermögen im Alter





Zu den Ressourcen erfahrener (und damit meist älterer) Beschäftigter können Empfindung, Verantwortung und Erinnerung gezählt werden (Hien 2009). Diese Vermögen haben ein großes Potenzial für kooperative Arbeits- und Geschäftsprozesse – sind aber auf Rahmenbedingungen wie wertschätzende Führung oder lebensphasenorientierte Personalpolitik angewiesen, um im Arbeitsprozess genutzt werden zu können.

Einflussfaktor Arbeitsbedingungen

Neben den Arbeitsanforderungen beeinflussen der Arbeitsplatz selbst und die dort vorherrschenden Arbeitsbedingungen Motivation und Leistungsfähigkeit von älteren Beschäftigten. Je nach Arbeitsplatz können unterschiedliche Stärken und/oder Schwächen von älteren Beschäftigten offenbar werden.

Mit Blick auf altersspezifische Effekte lassen sich vier Typen von Arbeitsplätzen unterscheiden:

- ▶ Arbeitsplätze, die mit zunehmendem Alter der Beschäftigten problematisch werden können (z. B. Arbeitsplätze, die eine schnelle Informationsverarbeitung oder große Muskelkraft erfordern),
- ▶ Arbeitsplätze, auf denen altersbedingte Einschränkungen kompensierbar sind (z. B. durch längere Erfahrung, Hilfsmittel etc.),
- ▶ Arbeitsplätze, die unabhängig vom Alter ausgefüllt werden können (z. B. solche mit wenig anspruchsvollen Aufgaben/Anforderungen und/oder hohen Routineanteilen),
- ▶ Arbeitsplätze, die mit zunehmendem Alter häufig besser ausgefüllt werden können (z. B. solche, auf denen viel Erfahrung und/oder eine gute Kommunikationsfähigkeit gefordert ist).

Zur grundsätzlichen Arbeitsplatzbeschaffenheit sind darüber hinaus einige Arbeitsanforderungen besonders alter(n)skritisch (siehe Abbildung). Hier zeigen zahlreiche Untersuchungen, dass ältere Beschäftigte bei gleicher Arbeit unter den genannten Umständen stärker beansprucht werden als jüngere. Dieser Effekt kann in Abhängigkeit der zeitlichen Dauer zu einer überproportional raschen Ermüdung sowie Fehlern führen.

Besonders beanspruchende Arbeitsbedingungen (nicht nur, aber besonders) für ältere Beschäftigte

Unflexible Arbeitsorganisation	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Arbeitstempo wird durch Maschinentakt bestimmt ▶ lange Arbeitszeiten, hohe physische oder perzeptive Anforderungen, inadäquate Pausenregelungen ▶ keine oder wenig Abwechslung hinsichtlich der körperlichen und geistigen Anforderungen
Psychologische Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> ▶ unklare Rolle der älteren Arbeitsperson ▶ Sorgen über die Zukunft (z. B. Ruhestand, Beförderung, Arbeitslosigkeit) ▶ mangelnde Handlungs-, Entscheidungs- und Gestaltungsspielräume ▶ mangelnde Kontrolle über die eigene Arbeit
Ergonomische Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> ▶ repetitive, kurzzyklische Arbeitstätigkeiten ▶ ungünstige Körperhaltungen (Zwangshaltungen) ▶ Heben und Tragen schwerer Lasten ▶ hohe Geschwindigkeitsanforderungen bezüglich der Körperbewegungen ▶ hohe manuelle Präzisionsanforderungen ▶ hohe aerobe Anforderungen ▶ ungenügende Berücksichtigung von verändertem Körperbau und Körpergewicht
Physikalische Faktoren	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Arbeit unter ungünstigen Umweltbedingungen wie Hitze, Lärm, Beleuchtung, Vibration und Schadstoffbelastung
Schichtarbeit	<ul style="list-style-type: none"> ▶ insbesondere Nachtschichten

Quelle: Schlick 2012

Altersbedingte Veränderungen

Grundsätzlich unterliegt der menschliche Organismus einem biologischen Altersgang, von dem die verschiedenen Organe unterschiedlich stark und häufig betroffen sein können. Eine häufige altersbedingte Veränderung ist die abnehmende Sehfähigkeit, wobei die Minderung der Sehleistung sehr hoch mit dem Altersgang korreliert. Für Ältere heißt dies konkret, dass

- ▶ ein erhöhter Lichtbedarf besteht,
- ▶ die Fähigkeit zur Schärfereinstellung nachlässt,
- ▶ die Farbwahrnehmung eingeschränkt ist,
- ▶ die Kontrastempfindlichkeit abnimmt.

Für diese Einschränkungen bestehen gute Kompensationsmöglichkeiten. So kann eine stärkere Beleuchtung und der Einsatz von Sehhilfen Abhilfe schaffen und die Defizite oftmals ausgleichen.

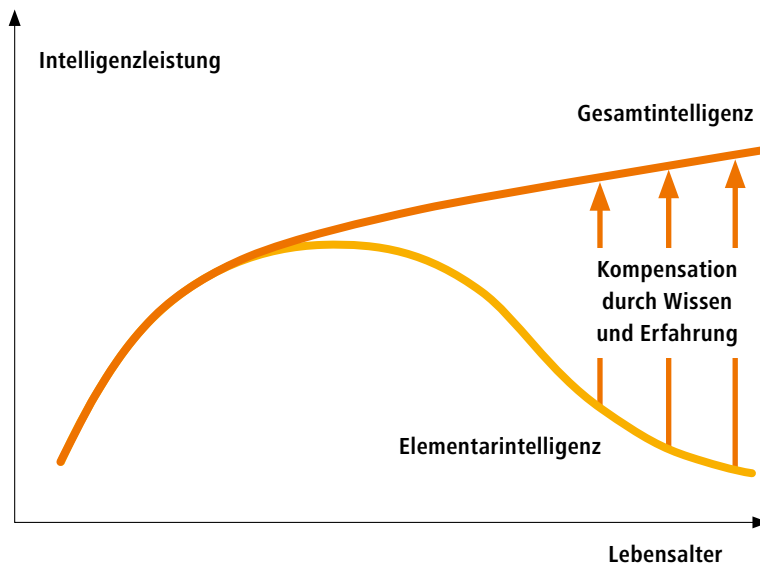
Auch die Hörleistung wird durch die sogenannte Altersschwerhörigkeit eingeschränkt. Schon ab dem 30. Lebensjahr ist vor allem bei Männern eine nachlassende Empfindlichkeit für hohe Frequenzen (z. B. Vogelgezwitscher) zu verzeichnen. Verantwortlich dafür sind altersbedingte Veränderungen im Innenohr. Bei Menschen zwischen 45 und 54 Jahren zeigen Studien (z. B. Schlick 2010), dass rund 20 Prozent bereits an einer Hörschwäche leiden. Zu einer stärkeren Altersschwerhörigkeit kommt es in der Regel aber erst ab dem 65. Lebensjahr. Ursache dafür sind sowohl zunehmende Abnutzungserscheinungen (Lärmeinwirkungen) der Gehörrezeptorzellen als auch das Absterben der Hörzellen. Vor allem Töne im mittleren Frequenzbereich zwischen 2000 und 8000 Hertz werden dann schlechter wahrgenommen. Auch die hörbaren Unterschiede

in Bezug auf Lautstärken- und Frequenzänderungen nehmen mit fortschreitendem Alter ab. Da bisher nicht alle Ursachen für Altersschwerhörigkeit bekannt sind, kann die altersbedingte Verschlechterung des Hörvermögens nicht in jedem Fall mit technischen Hilfsmitteln kompensiert werden.

Neben den Sinnesleistungen sind auch die kognitiven Fähigkeiten vom biologischen Altersgang beeinflusst. Im Regelfall nimmt z. B. die sogenannte „fluide Intelligenz“ mit zunehmendem Alter ab. Gemeint sind damit die flüssigen kognitiven Basisfunktionen. Diese beziehen sich auf die Geschwindigkeit des Denkens (z. B. das Informationsverarbeitungstempo), aber auch auf die Menge gleichzeitig verarbeitbarer Informationen. Sie werden zudem gebraucht, um sich neuen Situationen anzupassen und diese geistig zu bewältigen. Als gesicherte Erkenntnis gilt beispielsweise, dass zwischen dem 20. und dem 70. Lebensjahr die Reaktionsgeschwindigkeit um 40 Prozent abnimmt (Gewalt 2011).

Demgegenüber bleibt die sogenannte „kristalline Intelligenz“ bis ins hohe Alter erhalten und kann bei entsprechendem Training im Alter sogar noch ansteigen. Gemeint sind damit jene kognitiven Leistungen, die stark milieu-, bildungs- und übungsabhängig sind. Dazu zählen der Wortschatz, das Allgemeinwissen und die Rechenfähigkeit. Es handelt sich dabei insofern um eine Art Summe des im Laufe des Lebens erworbenen Wissens. Untersuchungen dazu zeigen (z. B. Berliner Altersstudie), dass es Ältere gibt, die die Abnahme der fluiden Intelligenz durch den Zugriff auf Wissen und Erfahrung, also auf die kristalline Intelligenz, kompensieren können.

Schematische Darstellung des Verlaufs von Intelligenzleistung bei zunehmendem Alter



Kompensationsmöglichkeiten

Für fast alle der genannten Fähigkeiten und Kompetenzen, die mit dem Alter abnehmen, können Kompensationsmöglichkeiten im Arbeitsalltag geschaffen werden. Kompensationsmöglichkeiten erlauben Unternehmen, die Leistungs- bzw. Arbeitsfähigkeit älterer Beschäftigter gezielt zu stärken, was einen längeren Verbleib im Erwerbsleben möglich und wahrscheinlich macht. Die folgende Abbildung bietet einen Überblick über verschiedene Kompensationsmöglichkeiten in unterschiedlichen Beanspruchungsfeldern.

Kompensationsmöglichkeiten

Biomechanik/Energetik		
Stütz- und Bewegungsapparat	Herz-Kreislauf-System	Atmung
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Anthropometrische Gestaltung ▶ Handhabungs- und Verkettungseinrichtungen ▶ Hebe-, Halte- und Hantierhilfen 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Verringerung der Bewegungsgeschwindigkeit ▶ Verringerung der notwendigen Energieumsätze ▶ Verringerung von Widerständen 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Vermeidung von Hitze-, Kälte-, Schmutz- und Nassarbeit ▶ Vermeidung allergener Substanzen ▶ Vermeidung hoher Atmungsvolumen und Atmungsfrequenzen
Informativische Prozesse		
Wahrnehmung	Informationsverarbeitung	Motorik
<ul style="list-style-type: none"> ▶ Sehhilfen ▶ Hörgeräte und Hörhilfen ▶ Verstärkung von Beleuchtung (50–100 %) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Entwicklung antizipativer Benutzerschnittstellen ▶ Anbieten längerer Trainingsphasen ▶ Anbieten von Gedächtnisstützen (bspw. schriftl. Unterweisung) 	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Extremitäten stützen ▶ Bewegungsvereinfachung ▶ Geführte Bewegungsmuster

Einflussmöglichkeiten auf die kognitive Leistungsfähigkeit im Alter

Zwar sind viele der Veränderungen im Altersgang biologisch bedingt. Aber es existieren auch zahlreiche positive und negative Einflussfaktoren, die den Alterungsprozess mitbestimmen. Das jedenfalls ist das Ergebnis wissenschaftlicher Studien (z. B. Falkenstein/Wild-Wald 2009). Danach lassen sich zwei große Einflussbereiche identifizieren: Arbeit und Lebensstil.

Wie die Tabelle zeigt, existieren neben den bereits genannten kompensatorischen Möglichkei-

ten im Arbeitsprozess zahlreiche Möglichkeiten und Ansatzpunkte, um die kognitiven Fähigkeiten der Älteren zu erhalten und auch aktiv zu fördern und auszubauen. Über die betrieblichen Gestaltungsmöglichkeiten hinaus zeigen die oben genannten Einflussfaktoren zudem zusätzliche individuelle Möglichkeiten auf, mit denen Ältere selbst etwas für ihre geistige Fitness tun können. Sie können und sollen dazu motivieren, den persönlichen Lebensstil positiv und gesund zu gestalten.



Einflussfaktor Arbeit	Positive Auswirkung auf kognitive Leistungsfähigkeit, insbesondere auf:
Anspruchsvolle kognitive Aktivität	fluide Intelligenz
Hohe Komplexität der Arbeit	kognitive Flexibilität
Kognitive Stimulierung durch die Arbeit	unmittelbare Wiedergabe, Wiedererkennung, selektive Aufmerksamkeit, Verarbeitungsgeschwindigkeit
Rotation zwischen Arbeitssituationen und Arbeitsplätzen	Arbeitsfähigkeit und Problembewältigungskompetenz, verminderte Resignation
Autonomie bei der Arbeit	Innovationsfähigkeit
Feedback von Vorgesetzten	Bewältigung unsicherer Arbeitssituationen, Lernen neuer Technologien und Verfahren
Lerninhalte der Arbeitsaufgabe	Innovationsfähigkeit
Einflussfaktor Arbeit	Negative Auswirkung auf:
Nachtarbeit und Schichtarbeit	kognitive Leistungsfähigkeit insgesamt

Einflussfaktor Lebensstil	Positive Auswirkung auf:
Körperlich-sportliche Betätigung, insbesondere körperliches Ausdauertraining	geistige Leistungsfähigkeit im Alter
Ernährung (positiven Einfluss haben vor allem folgende Stoffe: Omega-3-Fettsäuren, Antioxidantien und Vitamine)	
Geistige Betätigung (z. B. anspruchsvolle Hobbys wie Gesellschaftsspiele, Tanz, Musizieren)	
Einflussfaktor Lebensstil	Negative Auswirkung auf:
Stress (insbesondere chronischer Stress)	Gedächtnis- und Aufmerksamkeitsleistung, Erfüllung geistiger Anforderungen allgemein



3 Entstehung und Auswirkungen von Altersbildern

Entstehung und Auswirkungen von Altersbildern

3

Alter ist abgesehen vom kalendarischen Alter keine objektive und exakt messbare Größe, sondern ein soziales Konstrukt. Das Wort „Alter“ erzeugt in unseren Köpfen je nach Kontext ganz unterschiedliche Gefühle, Bilder, Vorstellungen.

Die Aussagen in der folgenden Abbildung lassen einzelne Faktoren der Alterskategorisierung erkennen.

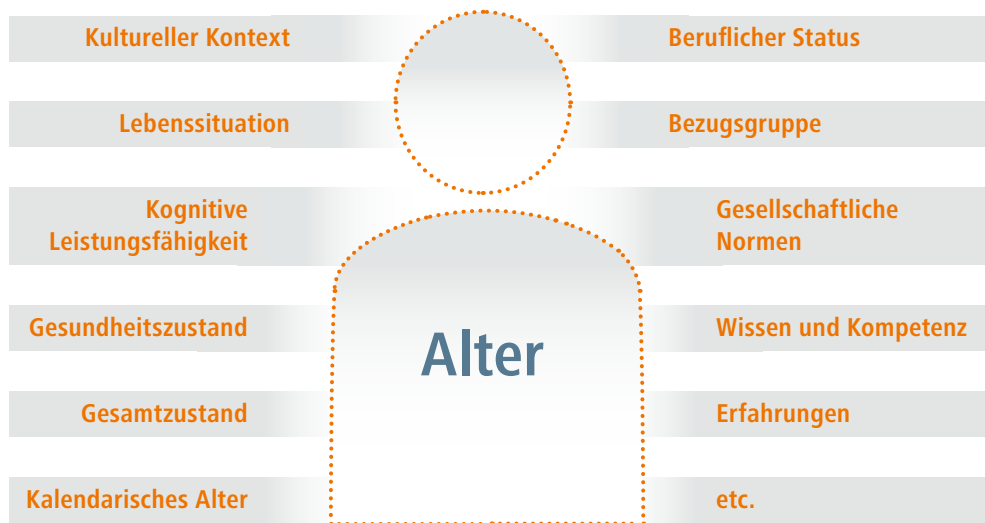
Alter als Konstrukt



Wen wir als „alt“ wahrnehmen, hängt von verschiedensten Einflussfaktoren ab und unterliegt zudem einem historischen Wandel. Einerseits wird vom menschengemachten Voraltern gesprochen,

wenn z. B. gesundheitsbelastende Arbeitsbedingungen zu vorzeitigem Verschleiß führen, andererseits kann Alterswahrnehmung individuell beeinflusst werden („Altern ist Kopfsache“).

Einflussfaktoren auf die Alterswahrnehmung



Was ist Alter?

Es gibt keine allgemeingültige Definition des Alters. Alter wird vielmehr als mehrdimensionales Konstrukt betrachtet. Insofern variiert je nach der gewählten Perspektive die Zuweisung jener Lebensphase, die mit dem Begriff Alter verbunden ist. So wird z. B. eine 40-jährige Person, die ein Studium aufnimmt, eher als „alt“ betrachtet, während die gleiche Person in einem hohen Staatsamt eher als „jung“ wahrgenommen wird. Grundsätzlich lassen sich die folgenden Konzepte von Alter unterscheiden:

- ▶ Das **kalendarische Alter** ist nach dem Geburtsdatum bestimmt und ist sowohl die am häufigsten verwendete Form der Altersbezeichnung als auch die am meisten benutzte objektive Betrachtungsebene. Es hat juristische Bedeutung, da viele Lebensereignisse an das kalendarische Alter gekoppelt sind, z. B. Schuleintritt, Volljährigkeit, Renteneintritt. Aus gerontologischer

Sicht ist das kalendarische Alter hingegen wenig aussagekräftig, da zwischen Personen gleichen kalendarischen Alters große Unterschiede hinsichtlich der körperlichen und geistigen Leistungsfähigkeit bestehen.

- ▶ Das **biologische Alter** beschreibt das innere Alter und ist entsprechend mit dem kalendarischen Alter korreliert, wenngleich mit enormen intergenerationellen und interindividuellen Unterschieden. Es lässt sich bestimmen z. B. durch den Zustand von Herz, Lunge, Haut, Leber, Knochen und Nerven und kann durch Lebensstil und präventive Maßnahmen (Ernährung, Bewegung, Nikotin, Alkohol etc.) beeinflusst werden.
- ▶ Das **psychologische Alter** meint die subjektive Selbsteinschätzung im Sinne von „man ist so alt, wie man sich fühlt“. Es beschreibt das Verhältnis einer Person zu sich selbst und steht nicht in direkter Abhängigkeit zu den anderen Altersaspekten.

- Das **soziologische Alter** beschreibt hingegen die Fremdeinschätzung einer Person durch sein gesellschaftliches Umfeld. Es wird bestimmt von den vorhandenen Rollenerwartungen einer Gesellschaft und den herrschenden Werten.

Wer ist alt?

Der Beginn des „Altseins“ wird heute oftmals mit dem Austritt aus dem Erwerbsleben definiert (z. B. Filipp/Mayer 1999). Gesetzliche Vorgaben spielen insofern eine nicht unwesentliche Rolle dabei, ob eine Person als „alt“ wahrgenommen wird. Insgesamt lässt sich feststellen, dass viele Studien im Bereich der Gerontologie ausschließlich ältere Menschen **außerhalb** des Berufslebens betrachten. Die sich daraus ergebenden Altersbilder haben jedoch auch Einfluss auf die Wahrnehmung von älteren Mitarbeitenden **innerhalb** von Unternehmen.

Festzuhalten ist, dass die Zuordnung einer Person zur Gruppe der „Älteren“ ausschließlich nach dem kalendarischen Alter zu kurz greift und dem individuellen Altern wenig gerecht wird. Dies ist jedoch bis heute in vielen Unternehmen gelebte Praxis, da es sich bei dem kalendarischen Alter um ein augenscheinlich eindeutiges und vermeintlich objektives Ordnungskriterium handelt. Des Weiteren setzen automatisch bestimmte Zuschreibungsprozesse ein, wenn es um „Ältere“ im beruflichen Kontext geht.

Beispielsweise werden bei Neueinstellungen „Ältere“ ab einem bestimmten Alter für einige Positionen kaum berücksichtigt, da die Zugehörigkeit zu einer bestimmten Altersgruppe bestimmte Assoziationen auslöst. So existiert beispielsweise in vielen Köpfen die Vorstellung, dass Ältere wenig(er) innovativ sind. Ist ein solches Altersbild in der Personalabteilung eines Unternehmens verankert, werden Positionen mit hohen Anforderungen an die Innovationsfähigkeit sehr wahrscheinlich eher mit Jüngeren besetzt. Unberücksichtigt bleibt dabei, dass viele Ältere vermutlich über mehr Erfahrung verfügen, wie Innovationen erfolgreich umgesetzt werden

können. Damit wären sie für die genannte Funktion vermutlich ebenfalls geeignet, zumindest wäre ihre Expertise und Erfahrung für das Gelingen von betrieblichen Innovationsprojekten bedeutsam. In solchen Fällen können vorgefertigte Altersbilder auch zum wirtschaftlichen Nachteil eines Unternehmens führen.

Altersstereotype

Der Begriff „Altersbilder“ steht oft synonym für Altersstereotype. Altersbilder sind Bilder in unseren Köpfen, die bewirken, dass wir Personen aufgrund einer vorgefassten Meinung beurteilen (Lippmann 1922).

Innerhalb der Stereotypenforschung ist die Unterscheidung von **Wissen, Überzeugungen** und **Erwartungen** von Bedeutung. Vorhandenes Wissen wirkt sich auf die persönlichen Überzeugungen aus. Diese bestimmen maßgeblich unsere Erwartungen (an eine Person).

Wissen, Überzeugungen, Erwartungen

- Wenn jemand über das „Wissen“ verfügt, dass die Leistungsfähigkeit von Älteren in der Regel abnimmt und davon überzeugt ist, dass die Abnahme der Leistungsfähigkeit sich auf alle Bereiche der psychischen und physischen Leistungsfähigkeit erstreckt, so wird dieser jemand geringe Leistungserwartungen an einen älteren Menschen haben.
- Wenn jemand über das „Wissen“ verfügt, dass die Leistungsfähigkeit älterer Menschen sehr unterschiedlich ist und von vielen Einflussfaktoren abhängig ist und davon überzeugt ist, dass Ältere über andere Kompetenzen verfügen als Jüngere, so wird dieser jemand differenzierte Leistungserwartungen an einen älteren Menschen haben.



Stereotyp – Stereotypisierung – Vorurteil – Diskriminierung

- ▶ **Stereotyp:** Aufgrund ihres Erfahrungshintergrunds stehen ältere Beschäftigte Neuerungen oftmals skeptischer gegenüber als jüngere.
- ▶ **Stereotypisierung:** Herr Meier ist skeptisch gegenüber Neuerungen eingestellt, da er zur Gruppe der älteren Beschäftigten gehört.
- ▶ **Vorurteil:** Ältere Beschäftigte sind nicht innovativ.
- ▶ **Diskriminierung:** In Veränderungs- und Innovationsprozesse werden ältere Beschäftigte nicht einbezogen und ausgegrenzt.

Während Stereotype als zunächst wertneutrale kognitive Strukturen verstanden werden können, die anderen Personen aufgrund ihrer Gruppenzugehörigkeit bestimmte Eigenschaften zuschreiben, enthalten Vorurteile eine affektive Komponente bzw. sie beschreiben die „gefühlsmäßige Basis dieser Strukturen“ (Wasel 1998). Ein Vorurteil kann als eine Haltung bzw. Einstellung gegenüber den Mitgliedern einer (Fremd-) Gruppe definiert werden, deren bewertende Tendenzen überwiegend negativ sind. Insofern sind Stereotype und Vorurteile direkt miteinander verbunden. Bestimmt diese Verbindung unser Verhalten, kann das zu Diskriminierung und somit zu einem unfairen oder ungerechten Handeln gegenüber einzelnen Personen oder Gruppen führen.

Nach einer Studie des Statistischen Bundesamtes hat im Jahr 2010 fast jeder zehnte Beschäftigte Diskriminierung am Arbeitsplatz erfahren. Die Hälfte davon nannten ihr Alter (zu alt oder zu jung) als Grund für die Diskriminierung. Damit steht das Alter als Grund für Diskriminierung ganz oben, weit vor der erlebten Diskriminierung wegen Nationalität, Geschlecht, Religion, Herkunft oder Behinderung.

Stereotype sollten auch in der betrieblichen Praxis gezielt hinterfragt werden. Insbesondere in der Personalpolitik ist es wichtig und auch ökonomisch sinnvoll, die Fähigkeiten von Mitarbeiterinnen und Mitarbeitern individuell und differenziert zu betrachten. Erst dann können individuelle Potenziale gefördert und Diskriminierung vermieden werden.

Altersbilder

Altersbilder sind relativ fest gefügte, stabile Überzeugungen davon, wie ältere Menschen (angeblich) sind und wodurch sie sich von jüngeren Menschen unterscheiden. Es handelt sich dabei um eine individuelle Sammlung aus unterschiedlichen Erfahrungen, die im jeweiligen Lebensverlauf mit älteren Menschen gemacht wurden. Hierzu zählen auch bestimmte Informationen, die wir zu Älteren erhalten haben sowie Erlebnisse mit älteren Menschen.

Altersbilder entstehen beispielsweise durch die tägliche Wahrnehmung Älterer insgesamt, den persönlichen Kontakt mit älteren Menschen, die Darstellung des Alters in den Medien wie z. B. Film und Literatur, die Selbstdarstellung älterer Menschen und die Repräsentanz älterer Menschen in Gesellschaft und Öffentlichkeit. Altersbilder werden jedoch auch geprägt und verfestigt durch gesetzliche Vorgaben wie beispielsweise durch die Regelungen zum Vorruhestand oder auch durch die gesetzlichen Altersgrenzen für den Renteneintritt.

Altersstereotype können sowohl positive als auch negative Elemente beinhalten. Dabei können positive Zuschreibungen mit negativen einhergehen und schließen sich keinesfalls gegenseitig aus: Die Zuschreibung von nachlassenden Fähigkeiten und Krankheit im Alter kann also durchaus parallel erfolgen mit der Zuschreibung von Erfahrung und Lebensweisheit (Akademiegruppe Altern 2009).

Maßnahmen gegen Altersdiskriminierung in Unternehmen

Um Altersdiskriminierung zu überwinden, bedarf es zahlreicher Maßnahmen. Im Grundsatz sollte sich der Gesetzgeber um altersneutrale Regulierungen bemühen. Von Bedeutung sind neben rechtlichen Vorschriften insbesondere aber auch

- ▶ die Einrichtung von Anlaufstellen für von Altersdiskriminierung betroffene Personen,
- ▶ die Entwicklung altersfairer Unternehmensleitlinien,
- ▶ Programme zur Schaffung eines positiven Altersklimas in Organisationen,
- ▶ Schaffung altersheterogener Arbeitsgruppen und die Gestaltung altersfreundlicher Umwelten,
- ▶ die Erhaltung der Beschäftigungsfähigkeit Älterer durch Bildung und Weiterbildung,
- ▶ die Sensibilisierung für altersfaires und altersangemessenes Verhalten,
- ▶ die Anpassung altersdiskriminierender Bestimmungen in Arbeits- und Tarifverträgen.

(Quelle: Rothermund 2010)

Beispiele für positive und negative altersspezifische Zuschreibungsmuster im beruflichen Kontext

Positive Alterszuschreibungen Ältere Beschäftigte ...	Negative Alterszuschreibungen Ältere Beschäftigte ...
▶ haben Lebenserfahrung und besitzen Weisheit	▶ zeigen weniger Bereitschaft, sich weiterzubilden
▶ verfügen über Berufserfahrung und berufliche Routine	▶ haben ein veraltetes Wissen. Ihre Qualifikationen passen z. B. aufgrund mangelnder Weiterbildung nicht mehr zu den Anforderungen in ihrem Einsatzbereich
▶ kennen die betrieblichen Zusammenhänge	▶ sind festgefahren in alten Strukturen
▶ haben ein praktisches Urteilsvermögen	▶ haben Probleme zu lernen, lernen langsamer und können das Gelernte schlechter behalten
▶ können eigene Fähigkeiten nüchterner einschätzen	▶ haben ein mangelndes Selbstvertrauen, weil sie fürchten, überflüssig zu sein
▶ können Situationen realistischer einschätzen	▶ sind oft skeptisch und zurückhaltender in ihren Reaktionen
▶ haben eine positive Arbeitsmoral und eine positive Einstellung zur Arbeit	▶ sind häufiger krank aufgrund eines erhöhten Krankheitsrisikos
▶ sind loyal dem Unternehmen gegenüber, identifizieren sich mit dem Unternehmen	▶ verursachen höhere Personalkosten als jüngere Beschäftigte
▶ sind zuverlässig	▶ sind weniger kreativ und innovativ
▶ haben Verantwortungsbewusstsein	▶ haben Angst vor Veränderungen und Neuerungen
▶ besitzen Qualitätsbewusstsein	▶ denken konservativ
▶ verfügen über Gelassenheit	▶ sind weniger anpassungsbereit und flexibel für Neuerungen
▶ können sich gut auf andere Menschen einstellen	▶ sind gesundheitlich eingeschränkt aufgrund von körperlichem Verschleiß und daher weniger leistungsfähig

Quelle: nach Adenauer 2002

Anhand dieser Gegenpole an Zuschreibungen wird deutlich, welche Auswirkungen Stereotype insbesondere auf die Personalarbeit haben können. So werden negative Zuschreibungen dann sehr bedeutsam, wenn sie z. B. von Personalverantwortlichen vorgenommen werden, die für die Einstellung oder Ablehnung älterer Bewerberinnen und Bewerber zuständig sind.

Aktivierung von Altersbildern

Altersbilder wirken nicht zwangsläufig, sondern sie werden durch bestimmte Hinweisreize aktiviert. Bei diesen Hinweisen kann es sich beispielsweise um eine Altersangabe (z. B. 62 Jahre) oder um äußerliche Merkmale wie z. B. graues Haar oder auch faltige Haut handeln. Dieser Prozess der Stereotypaktivierung läuft überwiegend unbewusst ab. Der Kern stereotypen Denkens besteht darin, dass wir eine Person nicht mehr als Individuum wahrnehmen, sondern lediglich als ein Mitglied einer sozialen Kategorie betrachten und unser Bild vom Individuum unserem Bild von der Gruppe unreflektiert angleichen (Adenauer 2002).

Altersbilder beeinflussen Selbst- und Fremdwahrnehmung

Durch Altersstereotype wird nicht nur unser Fremdbild von älteren Menschen bestimmt, sondern auch das Selbstbild Älterer beeinflusst. Altersstereotype werden ein Leben lang entwickelt und irgendwann zu einem „Autostereotyp“, d. h. ab einem bestimmten Zeitpunkt ist die Wahrscheinlichkeit hoch, dass sich jemand selbst zur Gruppe der Älteren zählt. Ab wann oder mit welcher Selbstverständlichkeit das geschieht, ist davon abhängig, welche Altersstereotype jemand verinnerlicht hat.

Mit Blick auf die Lernfähigkeit kann das enorme Auswirkungen haben: Sowohl die Lernfähigkeit als auch die Bereitschaft zur Beteiligung an Weiterbildung werden mit dem Alter abnehmen, wenn jemand das Altersstereotyp „Ältere sind nicht mehr lernfähig“ aktiviert hat. Dieser Ansatz ist vergleichbar mit dem Konzept der sich selbsterfüllenden Prophezeiung (Selffulfilling Prophecy): Allein die Annahme, etwas nicht zu können, erhöht die Chance, das jemand etwas wirklich nicht kann (Watzlawick 2010).



Das „Altersquiz“

Wie sehen Sie verschiedene Ebenen von Leistungsfähigkeit und Leistungsbereitschaft älterer Beschäftigter?

Unter „ältere Beschäftigte“ verstehen wir Beschäftigte ab etwa dem 50. Lebensjahr.

Die Arbeitsmotivation Älterer

- | | | | |
|--------------------------------|-----------------------------|--|---|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ist geringer als die Jüngerer. | ist höher als die Jüngerer. | richtet sich auf andere Aufgaben als die Jüngerer. | hängt nicht mit dem Alter zusammen, sondern mit den Arbeitsbedingungen. |

Altersgemischte Teams sind

- | | | | |
|---|---|---------------------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| durch das breitere Erfahrungsspektrum der Mitglieder produktiver. | durch Konflikte zwischen den Altersgruppen weniger produktiv. | genauso produktiv wie sonstige Teams. | produktiver, wenn das Team vom Vorteil der Altersmischung überzeugt ist. |

Individuelle Unterstützung durch Führungskräfte ist für Ältere

- | | | | |
|--|--|--|---|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| weniger wichtig, weil sie dank ihrer Erfahrung „auch alleine zurechtkommen“. | wichtiger, weil sie sich oft als „altes Eisen“ fühlen und ihre Fähigkeiten bezweifeln. | weniger wichtig, weil sie sich als „alte Hasen“ nichts mehr sagen lassen wollen. | weniger wichtig, weil sie karrieremäßig schon alles erreicht haben. |

Das Lernen mit „neuen Medien“ funktioniert bei Älteren

- | | | | |
|--|--|--|--|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| wegen nachlassender sensorischer und kognitiver Kapazitäten kaum noch. | genauso gut wie bei Jüngeren, wenn die Medien didaktisch gut gestaltet sind. | besser als bei Jüngeren, weil das Lern-tempo selbst gewählt werden kann. | wegen ihrer Vorbehalte gegen neue Medien kaum. |

Die berufliche Leistung Älterer

- | | | | |
|-----------------------------|--------------------------------|---------------------------|--|
| <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> | <input type="checkbox"/> |
| ist höher als die Jüngerer. | ist geringer als die Jüngerer. | ist unabhängig vom Alter. | ist auf 1 von 10 Dimensionen schlechter, ansonsten gleich oder besser. |

Wo lagen Sie richtig, wo nicht? Auflösung und Anmerkungen zum „Altersquiz“

Die Arbeitsmotivation Älterer

... richtet sich auf andere Aufgaben als die Jüngerer.

Ältere machen nicht zwangsläufig nur noch „Dienst nach Vorschrift“. Wenn die Arbeitsgestaltung Schwerpunktwechsel zulässt, ist hohe Motivation über das gesamte Berufsleben hinweg möglich. Bei Älteren steigt die Präferenz für Arbeitsaufgaben, bei denen z. B. Wissen und Erfahrung weitergeben werden können oder andere angeleitet werden können, während Jüngere höhere Präferenzen für lernbezogene Aufgaben angeben, bei denen die Erweiterung der eigenen Handlungskompetenz im Vordergrund steht. Ältere sind demnach nicht weniger motiviert, sondern anders.

Expertentipp:

Stamov Roßnagel, C., Biemann, T., & Kinscher, M. (2009). Wege aus dem Teufelskreis. In: Personal, 61(12), 48–50.

Altersgemischte Teams sind

... produktiver, wenn das Team vom Vorteil der Altersmischung überzeugt ist.

In der Forschung gab es lange uneinheitliche Befunde. Altersgemischte Teams waren je nach Studie mal produktiver (größerer Pool an Problemlösungsressourcen durch den breiteren Erfahrungshintergrund der Mitglieder), mal weniger produktiv (mehr intergenerationelle Konflikte). Die aktuelle Forschung deutet darauf hin, dass diese Unterschiede in den Befunden durch die Erwartungshaltungen eines Teams erklärt werden können: Teilen die Teammitglieder die Auffassung, dass Altersmischung gut sei, treten die Problemlösungsressourcen in den Vordergrund. Betont wird zudem der Einfluss der Arbeitsaufgabe und der Führung, damit die positiven Wirkungen altersgemischter Teamzusammensetzung zum Tragen kommen.

Expertentipp:

Zum Einfluss von Aufgaben und Führungsverhalten siehe Wegge, J., Schmidt, K. H., Liebermann, S., & van Knippenberg, D. (2011). Jung und alt in einem Team? Altersgemischte Teamarbeit erfordert Wertschätzung von Altersdiversität. Potentiale der Personalpsychologie. Einfluss personaldiagnostischer Maßnahmen auf den Berufs- und Unternehmenserfolg, 35–46.

Individuelle Unterstützung durch Führungskräfte ist für Ältere

... wichtiger, weil sie sich oft als „altes Eisen“ fühlen und ihre Fähigkeiten bezweifeln.

Betriebs- und branchenübergreifende Daten einer Studie zeigen, dass – entgegen den Auffassungen vieler Führungskräfte – Ältere stärker als Jüngere von der Unterstützung durch Führungskräfte profitieren, weil sie – vor allem unter negativem Altersklima – an ihren Fähigkeiten zweifeln. Zugleich empfinden sie Unterstützung als besondere Wertschätzung, deren Bedeutung mit dem Alter zunimmt.

Expertentipp:

Zu Daten und Auswertung der Studie siehe Staudinger, U. M., Godde, B., Heidemeier, H., Kudielka, B. M., Schömann, K., Stamov-Roßnagel, C., Voelcker-Rehage, C. & Voelpel, S. C. (Hrsg.): Den demografischen Wandel meistern: Eine Frage der Passung. Ergebnisse des „demopass“ Projekts, 37–58. Bielefeld: W. Bertelsmann Verlag GmbH & Co. KG.

Das Lernen mit „neuen Medien“ funktioniert bei Älteren

... genauso gut wie bei Jüngeren, wenn die Medien didaktisch gut gestaltet sind.

Zwar berichten Ältere häufig von geringerem Zutrauen in die eigenen Fertigkeiten im Umgang mit neuen Medien, aber es gibt keine Befunde, dass sie deswegen automatisch Vorbehalte hegen, neue Medien für berufsbezogenes Lernen zu nutzen. Auch nachlassende Sehkraft und andere kognitive Einbußen sind kein echtes Problem – wenn die Medien benutzerfreundlich gestaltet sind. Bieten die neuen Medien sowohl eine ausgewogene Mischung aus Nutzerführung und Möglichkeiten zur Selbststeuerung, dann können Nutzer die geringen kognitiven Einbußen kompensieren, die die Lerngeschwindigkeit generell mindern.

Expertentipp:

Stamov Roßnagel, C. (2008). Mythos „alter“ Mitarbeiter. Lernkompetenz jenseits der 40?! Beltz Weinheim.

Die berufliche Leistung Älterer

... ist in einer von 10 Dimensionen schlechter, ansonsten gleich oder besser.

In einer Auswertung von 380 Originalarbeiten zeigte sich, dass lediglich zwischen dem Alter und der Leistung in formaler Weiterbildung ein leicht negativer Zusammenhang besteht. Allerdings weisen die Autoren darauf hin, dass bei diesen Studien lediglich die Leistung nach der Weiterbildung erfasst wurde, nicht aber das Vorwissen. Es kann also nicht beurteilt werden, ob der Lernzuwachs Alterseinflüssen unterliegt. Bei anderen Studien beruhen die Bewertungen auf Vorgesetztenurteilen. Der Einfluss der bei Vorgesetzten möglicherweise herrschenden Altersstereotypen kann statistisch nicht berechnet werden, verzerrt aber potenziell das Ergebnis. Bei anderen Ebenen der Leistungsfähigkeit (Aufgabenleistung im engeren Sinne, Kreativität, Organisational Citizenship Behaviour – eine Größe, die die Bereitschaft erfasst, im Bedarfsfall freiwillig über die arbeitsvertraglich vereinbarten Aufgaben hinauszugehen, um die Gruppen- oder Organisationsleistung zu sichern, z. B. in Form des Einspringens für erkrankte Kollegen –, Absentismus, Sicherheitsverhalten, Substanzmissbrauch, häufiges Zuspätkommen, kontraproduktives Verhalten – z. B. Neigung zu Konflikten am Arbeitsplatz) gab es keine oder sogar positive Zusammenhänge mit dem Alter. Zusammengefasst gibt es also keine eindeutigen Belege für einen kausalen Zusammenhang zwischen steigendem kalendarischem Alter und sinkender beruflicher Leistungsfähigkeit.

Expertentipp:

Zur Metaanalyse über Altersunterschiede bei der Arbeitsleistung siehe Ng, T. W. H., Feldman, D. C. (2008). The relationship of age to ten dimensions of job performance. *Journal of Applied Psychology*, 93, 392–423.



4 Möglichkeiten zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit

Möglichkeiten zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit

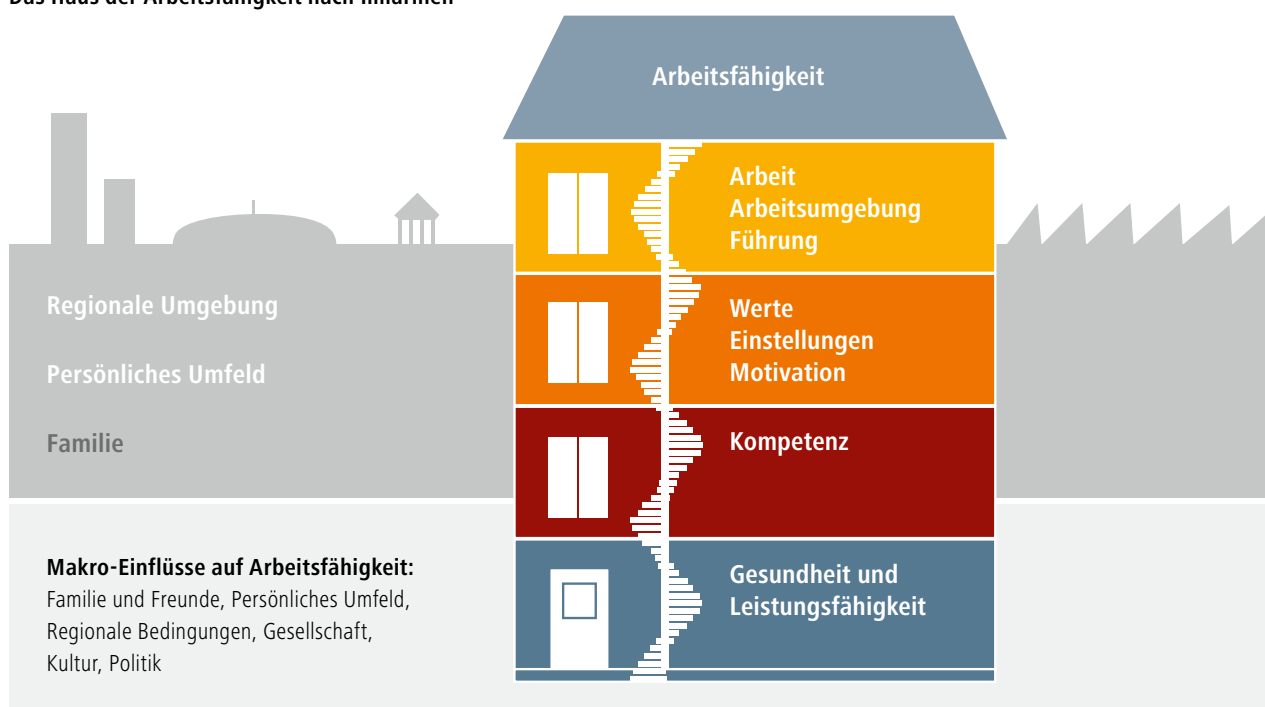
4

Eine der wichtigsten Strategien zur Überwindung von Altersstereotypen in Unternehmen ist die aktive Auseinandersetzung mit dem unternehmensspezifischen und dem individuellen Altersbild. Die Aufklärung über die Unterschiedlichkeit von „Alter“ und die aktive Reflexion von vorherrschenden Altersbildern im Unternehmen machen ein Umdenken und daran anknüpfend ein altersgerechtes Handeln in den Unternehmen erst möglich.

Um die Arbeitsprozesse in Unternehmen gezielt an die Bedarfe der (alternden) Belegschaften anzupassen, gibt es unterschiedliche Gestaltungs- und Interventionsansätze (siehe z. B. BAuA 2016).

Ausgehend von den bisherigen Überlegungen stellt sich die Frage nach einem übergeordneten Konzept zur Arbeitsgestaltung im Kontext älter werdender Belegschaften. Nach dem Modell der Arbeitsfähigkeit von Ilmarinen wird eine Einordnung der Analyse-, Interventions- und Gestaltungsstrategien anhand wesentlicher Einflussfaktoren im „Haus der Arbeitsfähigkeit“ möglich.

Das Haus der Arbeitsfähigkeit nach Ilmarinen



Das Haus der Arbeitsfähigkeit umfasst mehrere Stockwerke, jedes beschreibt andere Faktoren, die Einfluss auf die individuelle Arbeitsfähigkeit eines Menschen haben. Dabei werden sowohl individuelle als auch betriebliche Aspekte berücksichtigt. Arbeitsfähigkeit bezeichnet Ilmarinen als „die Summe der Faktoren, die einen Beschäftigten in einer bestimmten Arbeitssituation in die Lage versetzen, die ihm gestellten Arbeitsaufgaben erfolgreich zu bewältigen“ (Ilmarinen, zitiert nach Prümper/Richenhagen 2011). Zu diesen Faktoren zählen neben den Aspekten Gesundheit und Kompetenz auch die Arbeitsbedingungen und die im Unternehmen und bei den Beschäftigten vorhandenen Werte und Einstellungen. Arbeitsfähigkeit in diesem Sinne ist sowohl Voraussetzung als auch Grundlage für Beschäftigungsfähigkeit. Ohne irgendeine Form von Arbeitsfähigkeit gibt es keine Beschäftigungsfähigkeit. Unter Beschäftigungsfähigkeit wird dabei die Fähigkeit zur Partizipation am Arbeits- und Berufsleben verstanden. Die individuelle Beschäftigungsfähigkeit ergibt sich aus den Anforderungen der Arbeitswelt einerseits und den persönlichen, fachlichen, sozialen und methodischen Kompetenzen sowie der persönlichen Gesundheit und Arbeitsfähigkeit andererseits.

Betrachtet man die Gestaltungs- und Einflussmöglichkeiten auf die körperliche und geistige Leistungsfähigkeit im Alter, so bieten sich nach dem Modell „Haus der Arbeitsfähigkeit“ gezielte Ansatzpunkte.

Bei der Betrachtung der unterschiedlichen Ansatzebenen („Stockwerke“) wird deutlich, dass der Ebene der Werte und Einstellungen eine besondere Bedeutung zukommt. Nur wer sich der Unterschiedlichkeit von „Alter“ bewusst ist und wer über das Wissen verfügt, dass Alterungsprozesse auch im Unternehmen aktiv gestaltbar sind, wird die Notwendigkeit für weitere Maßnahmen erkennen. Dazu gehören eine aktive betriebliche Gesundheitsförderung ebenso wie arbeitsorganisatorische Maßnahmen zur Gestaltung altersgerechter Arbeitsbedingungen und auch die Qualifizierung und Kompetenzentwicklung der Beschäftigten aller Altersgruppen.

Ziel ist dabei, stereotypes Denken aufzulösen. Möglich wird das, indem sich alle Beteiligten bewusst mit den unterschiedlichen Altersverläufen der Beschäftigten in einem Unternehmen befassen. Dabei gilt es, die verschiedenen Arbeitsbedingungen, die gesellschaftlichen Entwicklungen sowie die individuellen physischen und psychischen Voraussetzungen zu analysieren und zu berücksichtigen. Eine differenzierte und individuelle Betrachtungsweise und ein aktiv betriebliches Diversitäts-Management können der Vielfalt und Unterschiedlichkeit von Älteren gerecht werden und Altersstereotype aufbrechen.

Ansätze zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit

Erhalt der Arbeitsfähigkeit	
Arbeit Arbeitsumgebung Führung	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Anpassung von Arbeitsplatz und Arbeitsumgebung unter Berücksichtigung von altersabhängigen physiologischen und psychologischen Veränderungen (Kompensation) ▶ Zuweisung des Arbeitnehmers zu bestimmten Arbeitsplätzen nach vorheriger altersbezogener Analyse und Beurteilung von Belastungsarten, -höhen und -dauern ▶ Flexible Arbeitszeitvereinbarungen ▶ Ermöglichung von Job Rotation, Job Enrichment, Job Enlargement ▶ Einführung von Team- und Gruppenarbeit ▶ Senkung von Leistungszielen für gesundheitlich beeinträchtigte Mitarbeiter
Werte Einstellungen Motivation	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Promotion des Themas „Demografische Entwicklung“ im eigenen Unternehmen durch verschiedene Maßnahmen (u. a. Altersstrukturanalyse, unternehmensinterne Kampagnen zu „Altersbildern“, Ermittlung eines „Altersklimas“ in Mitarbeiterbefragungen) ▶ Workshops zum Bewusstsein für das Thema Alter ▶ Neuorientierung bzw. Abkehr vom „Jugendwahn“ (Sensibilisierung) ▶ Diversity-Management ▶ Führungskräfte- und Mitarbeitertraining zum Thema Altersheterogenität o. ä. ▶ Erfassung und Kontrolle von Altersstereotypen im Unternehmen
Kompetenz	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Ausbildung, Förderung und Aktivierung von beruflichen Kompetenzen mit operativen Qualifikationsplänen ▶ Abstimmung von Aufgabenanforderungen und Mitarbeiterfähigkeiten ▶ Systematische Strukturierung eines organisierten, generationenspezifischen Wissenstransfers u. a. durch die Zusammenarbeit von jüngeren und älteren Mitarbeitern ▶ Durchführung einer Qualifikationsbedarfsanalyse zum Abgleich von Qualifikationslevels der Mitarbeiter und (erwarteten) Arbeitsanforderungen ▶ Erarbeitung eines Personalentwicklungsplans und einer gezielten Laufbahnplanung
Gesundheit und Leistungsfähigkeit	<ul style="list-style-type: none"> ▶ Entwicklung eines Ergonomie-Katalogs ▶ Bereitstellung von Arbeitshilfen zur Prävention und gezielten Entlastung ▶ Umfangreiche Bestandsaufnahme zur Identifikation alterskritischer Arbeitsplätze (systemische Detektion, Bewertung und Dokumentation von Arbeitsplatzbelastungen) ▶ Erstellung eines Gesundheitsreports für das Unternehmen ▶ Angebot von speziellen Gesundheits-Checks für Mitarbeiter ab einem gewissen Alter ▶ Interne operative Gesundheitszirkel ▶ Unternehmensspezifisches Programm zum Erhalt und zur Förderung von Gesundheit



5 Alternsmanagement in der betrieblichen Praxis

Alternsmanagement in der betrieblichen Praxis

5

Der Abbau von Altersstereotypen und die damit verbundene Verankerung eines positiven Altersklimas sind wesentliche Ziele eines erfolgreichen Alternsmanagements in Unternehmen. Unerlässlich ist dabei, stets auch die Betroffenen im Blick zu haben und auf deren Ziele und Bedürfnisse einzugehen.

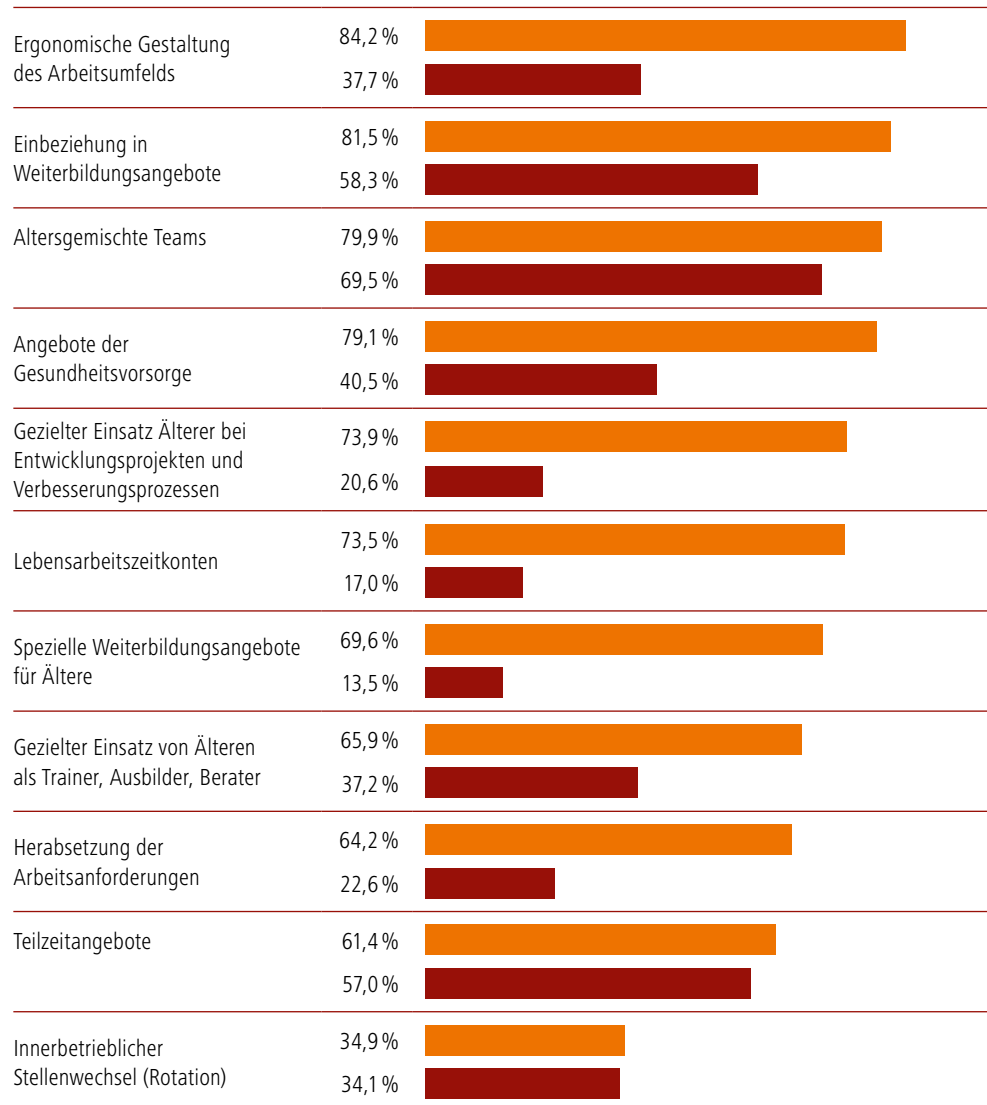
Es gibt kein einheitliches Konzept eines betrieblichen Alternsmanagements, das auf alle Unternehmen übertragbar wäre. Einigkeit besteht jedoch darin, „dass wirkungsvolle Gestaltungsansätze über Einzelmaßnahmen hinausgehen und ganzheitlich angelegt sein müssen“ (Bögel, Frerich 2011). Als zentrale Elemente eines wirkungsvollen Alternsmanagements gelten die folgenden:



- ▶ Alternsmanagement ist präventiv orientiert. Es geht nicht um kompensatorische Maßnahmen für ältere Beschäftigte in einem Unternehmen, sondern um solche präventiven Konzepte für alle Altersgruppen im Betrieb, mit denen gesundes Altern begünstigt und arbeitsbedingtes Voraltern vermieden werden können.
- ▶ Alternsmanagement umfasst alle Maßnahmen in einem Unternehmen, die dem Erhalt und der Verbesserung der Arbeitsfähigkeit dienen. Alternsmanagement zeichnet sich dadurch aus, dass Maßnahmen der Arbeitsgestaltung, des Personalmanagements und der Gesundheitsförderung zusammengefasst und integrativ betrachtet werden. Viele Maßnahmen lassen sich bereits im Rahmen anderer Managementkonzepte umsetzen, indem hier Altersaspekte mitberücksichtigt werden und somit alterssensibel agiert wird.

- ▶ Alternsmanagement ist ressourcenorientiert und berücksichtigt betriebswirtschaftliche Aspekte, um in Zeiten demografischer Veränderungen (auch innerhalb der Unternehmen) die Wettbewerbsfähigkeit zu erhalten. Insofern ist Alternsmanagement nicht nur ein mitarbeiterorientiertes Konzept zur Erhöhung der Arbeitsqualität, sondern auch ein notwendiges unternehmerisches Konzept zum Erhalt der wirtschaftlichen Konkurrenzfähigkeit.

Im Fortschrittsreport „Altersgerechte Arbeitswelt“ (BMAS 2013) wird die folgende Grafik präsentiert, die auf einer Umfrage von 3107 sozialversicherungspflichtig Beschäftigten über 50 Jahren und 393 Personalverantwortlichen in Unternehmen ab zehn Mitarbeitern in Deutschland im Herbst 2010 basiert. Deutlich wird, dass Beschäftigte und Personalvertretungen die genannten Maßnahmen zum Teil sehr unterschiedlich bewerten. Für die älteren Beschäftigten stehen die ergonomische Gestaltung der Arbeitsplätze ganz oben in der Rangliste, für Personalverantwortliche dagegen altersgemischte Teams. Die Einbeziehung in Weiterbildung liegt hingegen sowohl bei älteren Beschäftigten als auch bei Personalverantwortlichen an zweiter Position. Deutliche Unterschiede bei der Bewertung zeigen sich dann wieder beim gezielten Einsatz Älterer bei Entwicklungsprojekten, bei Lebensarbeitszeitkonten, bei speziellen Weiterbildungsangeboten für Ältere sowie bei der Herabsetzung der Arbeitsanforderungen für Ältere. Zusammenfassend zeigt sich, dass ältere Beschäftigte durchaus noch einige Maßnahmen befürworten, deren Relevanz vom Personalmanagement (noch) nicht erkannt wird.

Maßnahmen zum Erhalt der Arbeitsfähigkeit aus Unternehmens- und Beschäftigtensicht



 ... wird von so viel Prozent der älteren Beschäftigten gewünscht
 ... und in so viel Prozent der Unternehmen praktiziert

Quelle: gfk, Roland Berger Strategy Consultants, Forschungsgesellschaft für Gerontologie, Dortmund, Fortschrittsreport Altersgerechte Arbeitswelt, BMAS, 2013.

Deutlich wird, dass allein das Angebot von kompensatorischen Hilfsmitteln nicht ausreicht, um Arbeit altersgerecht zu gestalten und so einen längeren Verbleib im Erwerbsleben zu fördern. Vielmehr wird die zentrale Bedeutung einer ganzheitlichen und unterstützenden Unterneh-

menkultur auch in dieser Umfrage offensichtlich. Ausgangspunkt dafür ist die bewusste Auseinandersetzung mit den herrschenden Altersbildern im Unternehmen.

Tipps für die Praxis

Für eine altersgerechte Arbeitsgestaltung sowie für die Förderung einer „altersfreundlichen“ Unternehmenskultur lassen sich aus zahlreichen Studien (z. B. Hacker 2012) folgende Empfehlungen ableiten:

- ▶ Die aktuell noch vielfach vorhandene Vorstellung vom Alter als defizitäre Lebensphase muss im gesellschaftlichen Bewusstsein korrigiert werden und durch ein realistisches, auf wissenschaftlichen Erkenntnissen basierendes Altersbild ersetzt werden.
- ▶ Die Arbeitsfähigkeit sollte über den gesamten Erwerbsverlauf und in jeder Lebensphase erhalten, gefördert und wenn möglich verbessert werden.
- ▶ Die ergonomische, mitarbeiterorientierte Gestaltung der Arbeitsbedingungen, die die Belange des arbeitenden Menschen sinnvoll unterstützt, ist unverzichtbare Voraussetzung für den Erhalt der Arbeitsfähigkeit.
- ▶ Es sollte frühzeitig gelehrt werden, wie man lernt, wobei Lernen hier zielgerichtete Lernarbeit im Unterschied zum informellen Lernen meint.
- ▶ Arbeitsbedingtes Voraltern sollte durch den Abbau Vermeidung von gesundheitsbeeinträchtigenden Arbeitsinhalten und -bedingungen verhindert werden.
- ▶ Qualifizierung sollte systematischer als „Lernen im Job“ oder „Learning by Doing“ gestaltet werden.
- ▶ Voraussetzung für das Lernen im Job ist eine lernförderliche Gestaltung von Arbeit und Arbeitsbedingungen.
- ▶ In der Führungskräfteausbildung sollte sowohl die menschengerechte und lernförderliche Gestaltung von Arbeitsprozessen als auch die Weiterbildung der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter als zentrale Führungsaufgabe dargestellt werden.
- ▶ Formen der Lernunterstützung sollten eingesetzt werden, um die sich wandelnden Leistungsvoraussetzungen angemessen zu berücksichtigen.

Mit Blick auf die ältere Generation steht die betriebliche Personalarbeit damit vor den größten Herausforderungen. In vielen Unternehmen fehlt die Erfahrung, ältere Mitarbeiter zu führen, zu motivieren und zu entwickeln. Vor allem gilt es, eine differenzierte Wahrnehmung gegenüber Älteren zu gewinnen. Dazu gibt nicht nur die Individualisierung der Lebenslagen Anlass, sondern auch die mit steigendem Lebens- und Jobalter zunehmende Streuung des körperlichen, psychischen und fachlichen Leistungsvermögens. Individualisierte personalwirtschaftliche Konzepte sind also nicht nur für die „bunte Jugend“, sondern erst recht für die „ergrauten Älteren“ gefordert (Richter 2009).

Die Überwindung von Altersstereotypen fängt in den Köpfen an

Alle genannten Ansätze und Modelle von Altersmanagement bewerten den Abbau von Altersstereotypen, negativen Altersbildern und ggf. vorhandenen Vorurteilen gegenüber älteren Beschäftigten als ganz zentralen Faktor und wichtige Voraussetzung für die Umsetzung von Maßnahmen.

Um Stereotype aktiv abzubauen, lassen sich beispielhaft folgende Strategien festhalten:

- ▶ aktive Reflexion der vorherrschenden Altersbilder im Unternehmen
- ▶ Ermittlung des „Altersklimas“ in Mitarbeiterbefragungen
- ▶ Initiierung von unternehmensinternen Kampagnen zu „Altersbildern“
- ▶ aktive Auseinandersetzung mit dem jeweiligen persönlichen Altersbild
- ▶ Orientierung an individuellen Fähigkeiten statt an altersspezifisch (vermuteten) Fähigkeiten bei Stellenbesetzungen
- ▶ Sensibilisierung und Schulung von Führungskräften für die Unterschiedlichkeit von „Alter“ und Aufklärung der Belegschaft über die Unterschiedlichkeit von individuellen Altersverläufen (dazu auch Adenauer u. a. 2015, BAuA 2016)

- ▶ Gestaltung von Arbeitsbedingungen, die ein gesundes und qualitativvolles Arbeiten für alle Generationen im Unternehmen fördern (Altersmanagement)
- ▶ Einführung altersgemischter Teams unter Berücksichtigung entsprechender Chancen und Risiken (siehe zu diesem Punkt: Wegge 2011)

Die innerbetriebliche Flexibilität wächst, wenn generationsübergreifende Kooperation und Kommunikation gezielt herbeigeführt wird.

Dadurch wird der Verbreitung von Stereotypen entgegengewirkt und die umstandslose Übertragung von Lehrmeinungen in die Praxis erschwert. Diese werden an Berufsschulen, Fachschulen, Fachhochschulen und Universitäten verbreitet und sind oft genug einem spezifischen Zeitgeist geschuldet. Der Unterschied zwischen Theorie und Praxis ist in der Praxis meist größer als in der Theorie – erst in der Zusammenarbeit der Generationen kann das Erfahrungswissen der Älteren genutzt werden.

Unterstützungsangebote für Unternehmen

Im Rahmen der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA) haben sich zwei Vereine gegründet, die Unternehmen in Fragen rund um Alter(n)s- und Generationenmanagement beraten und aktiv unterstützen:

Das Demographie Netzwerk e. V. (ddn) ist ein bundesweites Netzwerk von Unternehmen für Unternehmen. Ziel des gemeinnützigen Vereins ist es, die Arbeits- und Beschäftigungsfähigkeit älter werdender Beschäftigter in Deutschland zu erhalten und zu fördern. Dazu entwickelt und verbreitet ddn Demografiewissen und gute Praxislösungen, mit denen die Betriebe und die Beschäftigten die Herausforderungen des demografischen Wandels bewältigen können.

Im ddn arbeiten Unternehmen und Institutionen auf Basis kollegialer Beratung gemeinsam an Lösungen. Der durch ddn moderierte Austauschprozess erfasst von der Arbeitsgestaltung bis zur betrieblichen Altersvorsorge alle relevanten Fragestellungen betrieblichen Demografie-Managements. Elf bundesweit tätige Facharbeitskreise sowie 20 Regionalnetzwerke bieten dabei kurze Wege. ddn gibt u. a. eine Fachbuchreihe heraus, veranstaltet regelmäßig Kongresse wie die ddn-Zukunftswerkstätten und realisiert E-Seminare. ddn ist zudem Projektpartner beim INQA-Audit für zukunftsfähige Unternehmen. Mehr Informationen zum ddn finden Sie unter www.demographie-netzwerk.de.

Der Demografie-Experten e. V. (DEx e. V.) ist ein bundesweites Netzwerk von Beratern und Trainern. Mitglieder sind qualifizierte interne und externe Berater und Trainer sowie Experten auf dem Sektor demografischer Wandel, die einen von INQA anerkannten Lehrgang durchlaufen haben, sowie Experten aus kleinen und größeren Beratungsgesellschaften sowie Verantwortliche aus Unternehmen und Organisationen.

Der DEx setzt sich bundesweit mit regionalen Gruppierungen und unterstützt von der Geschäftsstelle in Wuppertal dafür ein, dass Unternehmen, die den demografischen Wandel aktiv anpacken wollen, qualifizierte Unterstützung erfahren.

Der Verein führt regelmäßig Seminare, Workshops und Veranstaltungen zu Themen des demografischen Wandels durch. Diese Aktivitäten richten sich an Mitglieder, erfahrene Berater und Beraterinnen und interessierte Unternehmen. Weitere Informationen zum Demografie-Experten Verein erhalten Sie unter www.demografie-experten.de.

PRAXISEXKURS 1

Abbau von Altersstereotypen bei der Bundesagentur für Arbeit

Interview mit Dr. Beatrix Behrens, Bereichsleiterin Personalpolitik und Personalentwicklung in der Zentrale der Bundesagentur für Arbeit (BA)



Wie ist die Aufmerksamkeit für die Aspekte Alter und Altern im Unternehmen entstanden?

Der demografische Wandel ist für Arbeitgeber spürbar geworden. In den nächsten zehn Jahren werden rund 25 Prozent unserer Beschäftigten altersbedingt ausscheiden. Das 2007 eingeführte Diversity Management der BA beinhaltet daher als eines von sechs Handlungsfeldern „Alter“ bzw. „alters- und altersgerechtes Arbeiten“. Im Sinne einer Gesamtstrategie wird diese Thematik integrativ im lebensphasenorientierten Personalmanagement der BA aufgegriffen. Hier werden Themen wie Gender Mainstreaming, partnerschaftliche Familienförderung sowie Alter/Generationen ganzheitlich betrachtet und bearbeitet. Die Beschäftigungsfähigkeit (Kompetenz, Gesundheit, Engagement) soll in jeder Lebensphase vor dem Hintergrund verlängerter Lebensarbeitszeiten, des Wertewandels sowie der raschen Wissensalterung gefördert werden. Im Fokus stehen auch die Unterstützung des lebenslangen Lernens und ein auf Prävention abzielendes Gesundheitsmanagement.

Welche Voraussetzungen gibt es, damit Altersstereotype thematisiert werden?

Institutionelle Voraussetzungen sind durch die bereits angesprochene Verankerung des Themas im Diversity Management in der BA geschaffen worden. Diversity ist in den Führungsleitlinien als Führungsaufgabe definiert. Im Rahmen der Führungskräfteentwicklung werden auch Fragen des intergenerationalen Managements thematisiert. Inhalte sind u. a. die Bedeutung von alters- und altersgerechtem Führen, der Umgang mit

altersgemischten Teams oder auch die Gestaltung des Wissenstransfers. Das Thema Stereotype wird auch in Trainings insbesondere bei der Personalentwicklung aufgegriffen und ist in der Ausbildung verankert. Auch die Auswahlkommissionen werden hierzu geschult.

Braucht eine altersensible Personalpolitik festgeschriebene Regelungen?

Wir haben bewusst auf ein Projekt Altersdiversität verzichtet, da sich aus unserer Sicht Stereotype am besten durch ganzheitliche Personalmanagementkonzeptionen abbauen lassen. Diese zeichnen sich durch individualisierbare Angebote und Lösungen für die jeweilige Lebenssituation aus und unterstützen damit die Führungskräfte, starke psychologische Verträge mit ihren Beschäftigten auszugestalten.

Entscheidend ist, dass die Personalpolitik wie bei der BA in die Personal- und Gesamtstrategie eingebettet ist. Unterstrichen wird das durch unser übergeordnetes geschäftspolitisches Ziel: „Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter motivieren, Potenziale erkennen und ausschöpfen.“ Dahinter steckt auch die Kompetenzentwicklung Älterer im Sinne des lebenslangen Lernens. Aber Qualifizierungsangebote und ein zunehmend altersgerechtes individualisiertes Gesundheitsmanagement richten sich bei der BA an jedes Lebensalter. So können bei der BA fehlende Formalqualifikationen auch durch Erfahrung und bisherige Leistung ersetzt werden. Weiterentwicklungsmöglichkeiten, ob vertikal oder horizontal, bieten sich somit allen Altersgruppen.

Welche Rolle spielt die Interessenvertretung?

Die entsprechenden Gremien sowie die Gleichstellungsbeauftragte werden bei Themen des Personalmanagements grundsätzlich rechtzeitig beteiligt. Sie sind für uns wichtige Diskussionspartner und Promotoren.

Welche konkreten Maßnahmen kann ein Unternehmen ergreifen, damit Altersstereotype entkräftet werden?

Stereotype werden am einfachsten durch eigene Erfahrungen entkräftet. Daher sollte die intergenerationale Zusammenarbeit gestärkt werden. Ein Instrument in der BA ist u. a. der systematische Wissenstransfer unter den Beschäftigten im Rahmen eines Stellenwechsels. Auch Mentoring-Programme zwischen erfahrenen Beschäftigten und Nachwuchskräften fördern den Kontakt zwischen den Generationen und das Lernen voneinander. Das alles setzt ein Zeichen mit Blick auf die Wertschätzung und Bedeutung von Berufs- und Erfahrungswissen innerhalb der Organisation.

Woran merken die Mitarbeiter, dass die BA Altersstereotype überwinden will?

Durch die Einführung unserer Konzepte, wie beispielsweise Wissenstransfer, Unterstützung bei der Pflege betreuungsbedürftiger Angehöriger, Vorbereitungsseminare auf den Ruhestand oder auch durch Sendungen im BA-TV machen wir deutlich, wie wichtig das Wissen und die Erfahrung älterer Beschäftigter für die Organisation insgesamt und für die Kolleginnen und Kollegen im Speziellen sind.

Welche Rolle spielen die unmittelbaren Vorgesetzten?

Die Rolle der direkten Führungskraft ist von zwei Seiten zu beleuchten: Erstens müssen sich die Führungskräfte im Rahmen der Führungsalltags z. B. bezüglich Mitarbeiterbeurteilungen selbst hinterfragen und ihre eigenen, oft unbewussten Einstellungen und Vorurteile reflektieren. Zweitens müssen sie in ihren Teams Altersstereotype und Prozesse sozialer Kategorisierung erkennen, den Teammitgliedern bewusst machen und abbauen. Wichtig ist dabei der regelmäßige Dialog.

Welche Indikatoren für den Erfolg Ihrer Personalpolitik nutzen Sie?

Die lebensphasenorientierte Personalpolitik verfolgt einen evidenzbasierten Ansatz. Dazu dient einerseits der 2013 eingeführte Engagement-Index (Mitarbeitervollbefragung zur Leistungsbereitschaft und Leistungsfähigkeit der Beschäftigten) sowie die Ergebnisse der turnusmäßigen Befragung zur Chancengleichheit wie auch die Entwicklung der Gesundheitsquote. Andererseits rücken wir qualitatives Feedback in den Fokus, um auch die gefühlte Temperatur in der Organisation zu messen. Insbesondere die Antworten in den freien Kommentarfeldern der Engagement-Befragung bieten einen massiven Fundus an Rückmeldung sowohl zur Verbesserung der lokalen Führungs- und Zusammenarbeit als auch zu den Handlungsfeldern des Personalmanagements insgesamt.



PRAXISEXKURS 2

Alter und Altern bei der Daimler AG

Interview mit Heino Niederhausen, Personalleiter des Mercedes-Benz-Werks in Bremen, über die Motive und Ziele der Ausstellung „EY ALTER – Du kannst dich mal kennenlernen“



EY ALTER – Der Titel klingt provokant.

Ja, das darf er ruhig. Letztlich ist der Titel aber mit einem Augenzwinkern und in seinem Untertitel „Du kannst dich mal kennenlernen“ durchaus wörtlich zu nehmen. Nach Besuch der Ausstellung sollte deutlich geworden sein: „Alter“ ist aus unserer Perspektive nichts Negatives oder Defizitäres und das Alter selbst nur eine Zahl. Es kommt darauf an, was man draus macht.

Wie ist die Aufmerksamkeit für die Aspekte Alter und Altern im Unternehmen entstanden? Wie kam es zu EY ALTER?

Die Belegschaft der Daimler AG – und insbesondere des Mercedes-Benz-Werks Bremen – weist einen relativ hohen Altersdurchschnitt auf. Daher wurden schon verschiedene Maßnahmen zum demografischen Wandel bei Mercedes initiiert. Ein aktuelles Beispiel ist die Lernfabrik des Betriebsmittelbaus in Sindelfingen. Mit neuen Kursangeboten und Lernmethoden wird so möglicher Know-how-Verlust vermieden. In Bremen gründeten wir bereits 2012 ein Team, das auf Basis von Altersstrukturanalysen als Impulsgeber für strategische Personalumbauprozesse fungiert. Die „Altersberge“, die unsere Personalstrukturanalysen zutage förderten, wurden dabei eher als bedrohlich empfunden.

Aus der Zusammenarbeit mit der Jacobs University Bremen wissen wir aber: Wissenschaftlich ist längst belegt, dass eine Pauschalisierung alt = leistungsgemindert schlichtweg falsch ist und sich nicht – sozusagen als Selffulfilling Prophecy – in den Köpfen festsetzen darf.

Und so kam es zu EY ALTER – warum eine Ausstellung?

Bei einem Thema wie dem eigenen Alter(n), mit dem man sich in der Regel nicht gerne auseinandersetzt, war es uns wichtig, ein zeitgemäßes Altersbild – und somit eine positive Grundhaltung dem Alter gegenüber – auf eine unterhaltende und interaktive, erlebbare Weise zu vermitteln. Und dieser Ansatz hat sich aus meiner Sicht absolut bestätigt. In erster Linie macht die Ausstellung Spaß und vermittelt die richtigen Denkanstöße. Ein nachhaltiges Umdenken zu diesem Thema erreicht man außerdem nur mit einer breiten gesellschaftlichen Basis. Daher war es auch eine bewusste Entscheidung, die Ausstellung öffentlich zu machen. Ich hoffe, dass EY ALTER noch lange läuft und viele Menschen in- und außerhalb des Unternehmens erreicht.

Wie unterstützt die Ausstellung die Überwindung von Altersstereotypen?

Zunächst einmal werden die wissenschaftlichen Erkenntnisse zum Alter(n) unterhaltsam und anhand von Beispielen aufbereitet: Alter verändert sich – wir werden immer älter und das Gute dabei: Das Altern setzt später ein. Wir bleiben heute länger fit – körperlich und geistig. Hinzu kommt, dass wir unser eigenes Altern auch beeinflussen können. Zum einen natürlich durch den Lebensstil, aber tatsächlich auch durch unsere eigene Haltung zum Alter. Und schließlich ist Altern ein sehr individueller Prozess. Jeder Mensch altert anders. Altersstereotype sind völlig fehl am Platz. Der Besucher kann seine eigenen Fähigkeiten an interaktiven Exponaten testen, z. B. Wissen,

Geschicklichkeit, Reaktionsschnelligkeit oder Handdruckkraft. Probieren Sie mal, mit geschlossenen Augen auf einem Bein zu stehen, gar nicht so einfach. Bereits nach ein paar Monaten Laufzeit bildete sich ab, was auch zu erwarten war: eine breite Streuung der Ergebnisse innerhalb der Altersgruppen. Jeder Besucher kann am Ende der Ausstellung seinen persönlichen „EY-Score“ auf einer Urkunde mitnehmen.

Das ist aber noch nicht alles. An einem „Teamgenerator“ können für verschiedene Szenarien und Aufgaben Teams zusammengestellt werden. Hier geht es darum, die richtigen Kompetenzen zusammenzubringen, unabhängig vom Alter.

Welche Rolle spielen die Führungskräfte bei dieser Thematik?

Sie nehmen eine Schlüsselposition ein, denn die eigene Haltung schlägt sich auch auf ihr Führungsverhalten nieder. Dieses hat dann wiederum Auswirkungen auf das Verhalten und ggf. auf die Leistung der Mitarbeiter. Auch sind altersgemischte Teams keine Selbstläufer, das hat die inzwischen vielfältige Forschung auf diesem The-

mengebiet gezeigt. Ihre Vorteile – z. B. höhere Innovationsfähigkeit – kommen nur zur Geltung, wenn ein positives Altersklima herrscht. Altersdiversität muss gewollt und unterstützt werden. EY ALTER dient uns hier als Aktionsplattform für entsprechende Führungskräfteveranstaltungen.

Welche Indikatoren für den Erfolg Ihrer Personalpolitik nutzen Sie?

Der Erfolg der Ausstellung und das begeisterte Feedback auf die Führungskräfteveranstaltungen sind ein sehr positives Zeichen. Ein so grundlegender Paradigmenwechsel benötigt Zeit und ist schwer messbar.

Wir haben in der Daimler AG viele Projekte rund um das Thema demografischer Wandel – von der strategischen Personalplanung über Senior Experts bis hin zu intergenerationaler Qualifizierung. Einige davon werden auch bei EY ALTER vorgestellt, zusammen mit erfolgreichen Beispielen aus anderen Unternehmen, die aktiv die Zusammenarbeit von jungen und erfahrenen Mitarbeitern fördern.



Das heißt, der Abbau von Altersstereotypen steht nicht allein im Fokus eines erfolgreichen Demografiemanagements?

Es ist uns enorm wichtig, dass EY ALTER auch durch konkrete Maßnahmen im Werk – z. B. im Bereich Ergonomie und Gesundheitsmanagement – flankiert wird. Die interaktive Ausstellung ist ein Produkt der Demografie-Initiative YES – Young and Experienced together Successful, die an allen Mercedes-Benz-Pkw-Produktionsstandorten spürbar ist. Dazu gehört unter anderem auch der sogenannte Demografiespiegel. Ein Instrument bzw. eine Methode, um ganz konkrete Demografie-Maßnahmen in den einzelnen Produktionsbereichen unter Einbezug von Mitarbeitern, Führungskräften und Betriebsrat abzuleiten und umzusetzen. In unseren verschiedenen Produktionswerken kommen so viele gute Ideen zusammen und wir schaffen durch ein einheitliches Vorgehen Transparenz. Das ist absolut notwendig, um den Herausforderungen des demografischen Wandels gewachsen zu sein. Dennoch glaube ich, dass ein differenzierteres Altersbild auch bei diesen strukturellen Maßnahmen quasi der Schlüssel zum Erfolg ist.

Wir erleben derzeit immer mehr Modell-Anläufe in immer kürzerer Zeit. Ohne so eine erfahrene Belegschaft wären wir da vermutlich nicht so erfolgreich. Die langjährige Erfahrung unserer Mitarbeiter ist also auch ein großer Vorteil.

Über die Ausstellung

„Altersstereotype im Unternehmen abbauen“ – Mercedes setzt diesen Ansatz im Rahmen einer öffentlichen Ausstellung mit dem Titel „EY ALTER – Du kannst dich mal kennenlernen“ um. Was bedeutet es, jung zu sein und wann gilt man als alt? Welche bislang unbekanntenen Fähigkeiten gibt es bei mir selbst zu entdecken? Antworten und Denkanstöße bietet die interaktive Sonderausstellung mit dem plakativen Titel „EY ALTER – Du kannst dich mal kennenlernen“, die zunächst ein Jahr im Universum® Bremen zu sehen war und noch bis einschließlich Juni 2017 im Mercedes-Benz Museum in Stuttgart geöffnet ist.

Die Ausstellung entstand im Rahmen der Demografie-Initiative YES und nach Erfahrungen und Ideen des Mercedes-Benz-Werks Bremen. Die Initiative „YES – Young and Experienced together Successful“ wurde durch die Mercedes-Benz Cars Operation ins Leben gerufen und fördert die Zusammenarbeit von jungen und erfahrenen Mitarbeitern in der Pkw-Produktion. Realisiert wurde die Ausstellung unter wissenschaftlicher Begleitung durch die Jacobs University Bremen. Einen ersten Eindruck von der Ausstellung vermittelt die Homepage www.eyalter.com.

Workshopkonzept „Gesünder arbeiten bis zur Rente“

Ziele: Identifikation belastender Faktoren oder Rahmenbedingungen, die einem gesunden Altern im Unternehmen entgegenstehen sowie Entwicklung von Ideen und Vorschlägen für unternehmensspezifische Handlungsansätze, die den Arbeitnehmern ein gesundes Älterwerden ermöglichen.

www.lago-projekt.de/WorkshopkonzeptGesuenderarbeiten.pdf

Workshop „Qualität in der Arbeit – gesund in die Rente“

Ziele: Reflexion der eigenen, oft unhinterfragten Vorstellungen zum Thema „ältere Arbeitnehmer“ und der gegenwärtigen Bedingungen für das Älterwerden im Betrieb. Entwicklung von eigenen Gestaltungsideen und Ableitung der ersten Maßnahmen und Schritte, die in die betriebliche Praxis umgesetzt werden können.

www.gpi-projekte-innovation.de/HTML/3-5.html

Online-Training „Führen im demografischen Wandel“

Ziele: Objektivierung des Thema „Altern“, Sensibilisierung für die Führungsarbeit mit zukünftig durchschnittlich älteren Beschäftigten, Motivation von Führungskräften, mögliche Gestaltungsansätze aktiv zu nutzen. Durch individuelle Handlungen den Weg zur Schaffung einer alter(n)-gerechten Arbeitskultur zu bereiten, Aufzeigen allgemeiner Gestaltungsmöglichkeiten.

Demoversion: www.ifgp.de/miaa/html/index.html

Online-Diversity – Diversity-Management

Ziele: Mit dem Tool „Online-Diversity“ können Unternehmen und öffentliche sowie private Einrichtungen aller Größen und Branchen ihren Umgang mit einer vielfältigen Belegschaft, ihr Diversity-Management im Internet kostenlos testen.

Kurzcheck: www.online-diversity.de/check.php

Methodik zur Erfassung und Kontrolle von Altersstereotypen

Ziele: Anhand von vier Modulen können sich Führungskräfte in KMU mit den vorherrschenden Altersbildern im Unternehmen auseinandersetzen: Sensibilisierung für Altersstereotype, Analyse der Altersstereotype, Bestimmung und Kontrolle von Handlungsfeldern, Sicherung der Nachhaltigkeit.

Hasenau, K.: Alters-Los?! Erfassung und Kontrolle von Altersstereotypen im Personalwesen kleiner und mittelständischer Unternehmen. Marburg 2013.

info@iaw.rwth-aachen.de

Literatur

Adenauer, S.: Die Potenziale älterer Mitarbeiter im Betrieb erkennen und nutzen. In: Angewandte Arbeitswissenschaft. Zeitschrift für die Unternehmenspraxis Nr. 172. 2002.

Adenauer, S. u. a.: Handlungsfeld „Unternehmenskultur und Führung optimieren.“ In: Institut für angewandte Arbeitswissenschaft e. V. (ifaa): Leistungsfähigkeit im Betrieb. Kompendium für den Betriebspraktiker zur Bewältigung des demografischen Wandels. Berlin/Heidelberg 2015.

Akademiegruppe Altern in Deutschland: Gewonnene Jahre. Empfehlungen der Akademiegruppe Altern in Deutschland. Altern in Deutschland Band 9. Stuttgart 2009.

Backes-Gellner, U.: Altersbilder bei Personalverantwortlichen in (deutschen) Unternehmen. In: Kocka, J.; Staudinger, U. M. (Hrsg.): Altern in Deutschland. Band 1: Ehmer, J.; Höffe, O. (Hrsg.): Bilder des Alterns im Wandel. Historische, interkulturelle, theoretische und aktuelle Perspektive. Halle (Saale) 2009.

Bellmann, L.: Betriebliche Altersstrukturen in Deutschland. Beitrag zur Tagung „Altern, Arbeit und Betriebe“ in Monte Verità vom 26.–28. Januar 2006. Nürnberg 2006.

Bellmann, L.; Leber, U.: Betriebliche Weiterbildung Älterer als Strategie zur Sicherung des Fachkräftebedarfs. In: Sozialer Fortschritt Vol. 60, Heft 8. Berlin 2011.

Berliner Altersstudie: www.base-berlin.mpg.de/de/projektinformation/publikationen

Bögel, J.; Frerich, F.: Arbeitsfähigkeit erhalten – AGE CERT als Gesamtkonzept zur Bewertung betrieblichen Alternsmanagements. In: Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.): Qualitätssicherung in der Demografieberatung. Bielefeld 2011.

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (Hrsg.): Richter, G.; Bode, S.; Köper, B.: Demografischer Wandel in der Arbeitswelt. Dortmund 2012.

Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) (Hrsg.): Mühlenbrock, I.: Alterns- und altersgerechte Arbeitsgestaltung. Grundlagen und Handlungsfelder für die Praxis. Dortmund 2016.
www.baua.de/de/Publikationen/Broschueren/Arbeitsgestaltung.html

Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS): Fortschrittsreport „Altersgerechte Arbeitswelt“, Ausgabe 2: „Altersgerechte Arbeitsgestaltung“. 2013.

Deutscher Bundestag: Sechster Bericht zur Lage der älteren Generation in der Bundesrepublik Deutschland – Altersbilder in der Gesellschaft, Berlin 2010.

DGB (Hrsg.): DGB-Studie zur Beschäftigungssituation Älterer. Dr. Adamy, W. Berlin 2012

Falkenstein, M.; Wild-Wall, N.: Einfluss arbeits- und lebensstilbezogener Faktoren auf die kognitive Leistungsfähigkeit. In: Freude, G.; Falkenstein, M.; Zülch, J.: Förderung und Erhalt intellektueller Fähigkeiten für ältere Arbeitnehmer. Abschlussbericht des Projekts „PFIFF“. Dortmund 2009.

Filipp, S.-H.; Mayer, A. K.: Bilder des Alters. Altersstereotype und die Beziehung zwischen den Generationen. Stuttgart 1999.

Hacker, W.; Raum, H.: Präventive Arbeitsgestaltung? Grundlagen und Probleme. In: Jahresdokumentation 1992 der Gesellschaft für Arbeitswissenschaft e. V.. Dokumentation Arbeitswissenschaft Band 33. Köln 1992.

Hacker, W.: Leistungsfähigkeit und Alter: http://doku.iab.de/grauepap/2003/lauf_hacker_vortrag.pdf (Stand 18.01.2017)

Hien, W.: Empfindung, Verantwortung, Erinnerung – Potenziale Älterer im Miteinander der Arbeitswelt. In: Richter, G. (Hrsg.): Generationen gemeinsam im Betrieb. Individuelle Flexibilität durch anspruchsvolle Regulierungen. Bielefeld 2009.

IAB-Betriebspanel, mehrere Jahre.

Ilmarinen, J.; Tempel, J.: Arbeitsfähigkeit 2010: Was können wir tun, damit Sie gesund bleiben? Hrsg.: Giesert, M. im Auftrag DGB-Bildungswerk e. V., Hamburg 2002.

Lippmann, W.: Public Opinion. New York 1922.

Prümper, J.; Richenhagen, G.: Von der Arbeitsunfähigkeit zum Haus der Arbeitsfähigkeit: Der Work Ability Index und seine Anwendung. In: Seyfried, B. (Hrsg.): Ältere Beschäftigte: Zu jung, um alt zu sein. Konzepte – Forschungsergebnisse – Instrumente. Bielefeld 2011.

Richter, G. (Hrsg.): Generationen gemeinsam im Betrieb. Individuelle Flexibilität durch anspruchsvolle Regulierungen. Bielefeld 2009.

Richter, G.; Niehaus, M., Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (Hrsg.): Personalarbeit im demografischen Wandel. Beratungsinstrumente zur Verbesserung der Arbeitsqualität. Bielefeld 2015.

RKW (Rationalisierungs- und Innovationszentrum der Deutschen Wirtschaft e. V.): Arbeit demografiefest gestalten. Warum es sich lohnt und wie es gelingen kann. Bremen 2016.

www.rkw-kompetenzzentrum.de/fachkraeftesicherung/leitfaden/arbeit-demografiefest-gestalten

Rothermund, K.; Temming, F.: Diskriminierung aufgrund des Alters, Fact-Sheet. Hrsg: Antidiskriminierungsstelle des Bundes, Berlin 2010.

Schlick, C. M.: Potenziale und Chancen älterer Beschäftigter im demografischen Wandel. Auftaktveranstaltung Europäisches Jahr für aktives Altern und Solidarität zwischen den Generationen 2012. Impulsvortrag. 2012.

Schlick, C. M.; Bruder, R.; Luczak, H.: Arbeitswissenschaft. 3., vollständig überarbeitete und erweiterte Auflage. Berlin, Heidelberg 2010.

Stamov Roßnagel, C.: Berufliche Weiterbildung älterer Beschäftigter: Elemente einer umfassenden Förderstrategie. In: Seyfried, B. (Hrsg.): Ältere Beschäftigte: Zu jung, um alt zu sein. Konzepte – Forschungsergebnisse – Instrumente. Bonn 2011.

Stettes, O.: Ältere Beschäftigte in Unternehmen (50plus). Ergebnisse aus dem IW-Zukunftspanel 2008. Expertise erstellt im Auftrag der Sechsten Altenberichtskommission. Köln 2008.

Wasel, W.: Wir können auch anders. Willentliche Kontrolle stereotypen Denkens. Europäische Hochschulschriften, Reihe VI, Bd. 603. Frankfurt am Main 1998.

Watzlawick, P.: Self-Fulfilling Prophecies. In: O'Brien, J.: The Production of Reality: Essays and Readings on Social Interaction. California 2010.

Wegge, J.; Jungmann, F.; Liebermann, S.; Schmidt, K.-H.; Ries, B. C.: Altersgemischte Teamarbeit kann erfolgreich sein. Empfehlungen für eine ausgewogene betriebliche Altersstruktur. In: Sozialverband VdK Deutschland e.V. (Hrsg.): Sozialrecht und Praxis. Fachzeitschrift für Sozialpolitiker und Schwerbehindertenvertreter. Bonn 2011.

IMPRESSUM**Alle in eine Schublade?**

Altersstereotype erkennen und überwinden

Die vorliegende INQA-Broschüre zum Thema Altersbilder entstand in Zusammenarbeit der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA), dem Lehrstuhl und Institut für Arbeitswissenschaft der RWTH Aachen University (IAW) und dem Demografie-Experten Verein (DEX e. V.).

Herausgeber

Initiative Neue Qualität der Arbeit
Geschäftsstelle
c/o Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin
Nöldnerstraße 40–42
10317 Berlin
Telefon 030 51548-4000
E-Mail info@inqa.de
Internet www.inqa.de

Autoren

Nadine Köttendorf, Dr. Götz Richter

Redaktion

Ute Gräske, BAuA/INQA

Textbearbeitung

Kontext – Oster & Fiedler GmbH, Dortmund

Gestaltung

eckedesign, Berlin

Herstellung

Druckerei Kettler, Bönen

Bildnachweis

Fotoagentur FOX – Uwe Völkner
außer: S. 14 links: [iStockphoto.com/dcdebs](https://www.iStockphoto.com/dcdebs),
S. 42 und 44: privat, S. 45: Daimler AG

ISBN 978-3-88261-221-9

1. Auflage, Berlin, April 2017

Nachdruck, auch auszugsweise, nur mit vorheriger Zustimmung der Initiative Neue Qualität der Arbeit (INQA)

Informationen zum INQA-Projekt „Qualitätssicherung in der Demografieberatung“

Als Grundlage der Broschüre diente der im Rahmen des INQA-Projekts „Qualitätssicherung in der Demografieberatung“ (Laufzeit: 2011 bis 2012) entwickelte Studienbrief zum Thema Altersstereotype. Im Rahmen des Projekts wurden Ansätze entwickelt, um die Qualität demografiebezogener Unterstützungsleistungen und Angebote für kleine und mittlere Unternehmen (KMU) systematisch und langfristig abzusichern. In Präsenzseminaren, einer Summer-School, im Rahmen von Reflexionstagen und anhand von Studienbriefen konnten Demografieberater und -lotsen ihr Wissen vertiefen und austauschen. Das Projekt wurde vom IAW in Kooperation mit der Agentur mark GmbH und dem Beratungsunternehmen dialogo durchgeführt und durch das Bundesministerium für Arbeit und Soziales (BMAS) im Rahmen der „Initiative Neue Qualität der Arbeit“ (INQA) gefördert (www.inqa.de) und durch die Bundesanstalt für Arbeitsschutz und Arbeitsmedizin (BAuA) fachlich begleitet. Projektträger war die Gesellschaft für soziale Unternehmensberatung mbH (gsub). Die Ergebnisse des Projekts wurden vom DEx e.V. aufgegriffen und nachhaltig genutzt. Weitere Informationen zum Projekt erhalten Sie unter

www.inqa.de/DE/Mitmachen-Die-Initiative/Foerderprojekte/Projektdatenbank/qualitaetssicherung-demografieberatung.html

