

Martina Zölch
Anja Mücke
Anita Graf
Axel Schilling

Fit für den demografischen Wandel?

Ergebnisse, Instrumente, Ansätze guter Praxis

Digitaler Auszug aus der 1. Auflage 2009

Beitrag von François Höpflinger

**«Demografische Entwicklung und
Generationswandel - ein Blick auf die späten
Erwerbsjahre»**

(Seiten 20 - 40)

Haupt Verlag
Bern • Stuttgart • Wien

Demografische Entwicklung und Generationswandel – ein Blick auf die späten Erwerbsjahre

François Höpflinger

1. Einführung

Heute verbinden sich Prozesse demografischer Alterung mit Prozessen gesellschaftlichen Wandels in komplexer Weise, und das spätere Erwachsenenalter (50plus) ebenso wie das höhere Lebensalter (65plus) unterliegen dreifachen Wandlungsprozessen: Erstens kommt es zu einer deutlichen demografischen Alterung der Bevölkerung, wodurch sich in den nächsten Jahrzehnten die Zahl und der relative Anteil älterer Arbeitskräfte wie auch die Zahl und der Bevölkerungsanteil der nicht mehr erwerbstätigen Altersrentner und Altersrentnerinnen deutlich erhöhen werden. Zweitens erreicht eine neue Generation, die so genannte Baby-Boom-Generation, ein höheres Lebensalter. Es ist eine Generation, die andere Bildungs-, Lebens- und Freizeitinteressen aufweist als frühere Generationen, was sich auf ihre Arbeits- und Konsumbedürfnisse im späteren Erwachsenenalter auswirkt. Drittens – mit dem Älterwerden der Baby-Boom-Generationen eng verbunden – setzen sich neue, kompetenzorientierte Modelle und Formen des Alterns durch. Dementsprechend wird die zweite Lebenshälfte aktiver gestaltet als dies früher der Fall war. Gleichzeitig zeigt sich eine Tendenz, das «Altsein» später anzusetzen oder auch zu bekämpfen, etwa im Rahmen von Anti-Aging-Bestreбungen.

Die drei Wandlungsprozesse beeinflussen sich gegenseitig, und nur der gleichzeitige Einbezug aller drei Wandlungsprozesse ermöglicht ein vertieftes Verständnis neuer Lebens- und Berufsbedürfnisse bei älteren Menschen. Vor allem die Kombination des Alterns sozial und kulturell mobiler Genera-

tionen und neue Modelle eines aktiven und kompetenzorientierten Alterns führen zu einer verstärkten Dynamik der späteren Lebensphase, die historisch völlig neu ist. Ein häufig gemachter Grundfehler bei vielen wirtschafts- und sozialpolitischen Diskussionen ist eine isolierte Betrachtung der demografischen Entwicklungen (namentlich auch der demografischen Alterung), ohne Berücksichtigung der gleichzeitig ablaufenden gesellschaftlichen Veränderungen der späteren Lebensphasen.

Die Wandlungsprozesse des Alterns berühren auch viele Unternehmen und Betriebe immer stärker, etwa weil sich heute eine verstärkte demografische Alterung von Belegschaften und Kundschaften abzeichnet, die sich aber selbst noch längst nicht als «alt» einstufen. Arbeitsmarktpolitisch entscheidend ist angesichts der nachfolgend angeführten demografisch-gesellschaftlichen Wandlungsprozesse zudem allgemein eine Stärkung von Leistungsfähigkeit, Innovativität und Arbeitsmotivation einer demografisch alternden Erwerbsbevölkerung, da die demografische Zukunft (erhöhter Anteil von Altersrentnern) besser bewältigt werden kann, wenn auch ältere Erwerbstätige produktiv, leistungsfähig und motiviert verbleiben.

2. Demografische Alterung – auch auf dem Arbeitsmarkt

Analog zu anderen europäischen Ländern erfährt auch die Schweiz einen Prozess doppelter demografischer Alterung: Einerseits reduziert sich der Anteil jüngerer Menschen (und jüngerer Arbeitskräfte) aufgrund einer seit Jahrzehnten geringen Geburtenhäufigkeit. Seit 1972 weist die Schweiz eine Geburtenrate auf, die geringer ist als zur natürlichen Bestandenserhaltung notwendig wäre. Andererseits erhöhen sich Zahl und Anteil älterer und vor allem auch hochaltriger Menschen aufgrund einer steigenden Lebenserwartung der Altersrentner und Altersrentnerinnen. Gegenwärtig können 65-jährige Frauen mit einer durchschnittlichen Lebenserwartung von gut 22 Jahren rechnen, und 65-jährige Männer mit 18 Jahren. In einigen ländlichen Regionen der Schweiz wird die demografische Alterung der Bevölkerung zusätzlich durch eine Abwanderung junger Frauen und Männer verstärkt. Gesamtschweizerisch – und insbesondere in urbanen Regionen – wurde die demografische Alterung von Wohnbevölkerung und Erwerbsbevölkerung allerdings durch Einwanderungsprozesse deutlich reduziert. Dank Einwanderung kam es bisher nicht zu der früher erwarteten

Schrumpfung von Wohnbevölkerung oder Erwerbsbevölkerung. Frühere demografische Szenarien gingen teilweise von geringeren Einwanderungsraten aus, und entsprechend wurde der Trend zur demografischen Alterung sowie die Verknappung des Arbeitskräfteangebotes eher überschätzt. Umgekehrt haben pessimistische Erwartungen zur Erhöhung der Lebenserwartung die demografische Alterung von «oben» (mehr alte Menschen) häufig unterschätzt. Auch in Zukunft können internationale Wanderungsprozesse die demografische Entwicklung auf dem Arbeitsmarkt wesentlich beeinflussen, wobei Ein- und Auswanderungsprozesse junger Arbeitskräfte stark von konjunkturellen Einflüssen und strukturellen Pull-Faktoren (attraktive Lohn-, Arbeits- und Lebensbedingungen) abhängig verbleiben.

Die demografische Altersstruktur auf dem Arbeitsmarkt wird zusätzlich durch das Rentenalter, die Häufigkeit von Frühpensionierungen sowie durch die Entwicklung der Frauenerwerbsquoten beeinflusst. Obwohl in der Schweiz – ähnlich wie in vielen anderen europäischen Ländern – vorzeitige Pensionierungen häufiger wurden, haben wirtschaftliche Faktoren (hohes Beschäftigungsvolumen, geringe Arbeitslosigkeit), sozialpolitische Rahmenbedingungen (merkbar Renten Kürzungen bei vorzeitiger Pensionierung) sowie eine liberale Arbeitsgesetzgebung und flexible Arbeitsmarktpolitik den Trend zu vorzeitigen Pensionierungen gebremst (vgl. Riphahn & Sheldon 2006). In jedem Fall belegt die Schweiz bezüglich Erwerbsquoten der über 50-jährigen Personen – nach Schweden – einen europäischen Spitzenplatz, und 2007 waren gemäss schweizerischer Arbeitskräfteerhebung (SAKE) mehr als zwei Drittel der 55 bis 64-jährigen weiterhin erwerbstätig (76 % der Männer und 58 % der Frauen, wobei viele Frauen teilzeitlich erwerbstätig sind).

Eine hohe Erwerbsquote älterer Arbeitskräfte stärkt das Arbeitskräftevolumen, sie erhöht jedoch den Anteil der über 50-Jährigen an der Erwerbsbevölkerung. Dasselbe gilt bei einer Erhöhung des formellen bzw. faktischen Rentenalters.

Der Eintritt geburtenstarker Jahrgänge (Baby-Boomers), die selbst weniger Kinder zur Welt brachten, in die zweite Lebenshälfte trug schon in den letzten zehn Jahren zu einer merkbaren demografischen Verschiebung der Erwerbsbevölkerung bei. Der Anteil der 50-jährigen und älteren Personen an der Erwerbsbevölkerung erhöhte sich zwischen 1996 und 2007 von 25 % auf 28 % (vgl. Bundesamt für Statistik, 2008). Besonders rasch alterte die schweizerische Erwerbsbevölkerung, und der Anteil der über 50-jährigen Erwerbspersonen schweizerischer Nationalität stieg von 26 % (1996)

auf 31 % (2007). Bei den ausländischen Erwerbspersonen sank der Anteil der über 50-jährigen Erwerbstätigen dank Zuwanderung jüngerer Personen hingegen von 20 % auf 17 %.

Obwohl auch ältere Erwerbstätige mehrheitlich als Arbeitnehmende tätig sind, nimmt die selbstständige Erwerbstätigkeit in den höheren Altersgruppen relativ zu. So war im Jahr 2007 ein Fünftel (20 %) der 50 bis 64-jährigen Erwerbstätigen selbstständig erwerbend, deutlich mehr als bei den unter 50-Jährigen (14 %). Die relative Zunahme selbstständiger Erwerbsarbeit in späten Berufs Jahren wird durch verschiedene Faktoren bestimmt, etwa dadurch, dass eine selbstständige Tätigkeit erst nach langjähriger Berufserfahrung gewählt wird, dass über 50-Jährige es schwerer haben, eine feste Anstellung zu finden, oder dass Selbstständigerwerbende – wegen Freude an der Arbeit, aber auch wegen Fehlen eines Nachfolgers oder fehlender beruflicher Vorsorge – länger erwerbstätig verbleiben.

Die Altersstruktur der Erwerbstätigen variiert erwartungsgemäss je nach Wirtschaftszweig. Stark vertreten waren ältere Erwerbstätige (50 bis 64-jährig) im Jahre 2007 vor allem in den Wirtschaftszweigen «Öffentliche Verwaltung» (35 %), «Unterrichtswesen» (29 %) sowie im «Gesundheits- und Sozialwesen» (27 %). Einen relativ geringen Anteil an 50 bis 64-jährigen Erwerbstätigen fand sich 2007 namentlich in den Branchen «Gastgewerbe» (17 %) sowie im «Kredit- und Versicherungsbereich» (20 %) (vgl. Bundesamt für Statistik, 2008). Ein hoher bzw. ein geringer Anteil an älteren Erwerbspersonen in einem Wirtschaftszweig bzw. einer Unternehmung kann diverse Ursachen aufweisen: Gute Arbeitsbedingungen, die eine langjährige Berufslaufbahn fördern, führen dazu, dass mehr ältere Erwerbspersonen verbleiben, wogegen schlechte und vor allem ungesunde oder kraftraubende Arbeitsbedingungen eher zu einem frühzeitigen Ausscheiden älterer Arbeitskräfte beitragen. Starkes Wachstum – mit vielen Neurekrutierungen – führt eher zu einer Verjüngung der Belegschaft, wogegen geringe Neurekrutierungsraten zu einer relativen Alterung der Belegschaft führen. Personalreduktion kann – je nach personalpolitischer Strategie – sowohl zum vorzeitigen Ausscheiden älterer Erwerbspersonen durch mehr Frühpensionierungen als auch zu einer reduzierten Rekrutierung junger Arbeitskräfte beitragen. Ein hoher Anteil an älteren Erwerbspersonen in einer Unternehmung kann sowohl ein «gutes Zeichen» – ein Hinweis auf langfristig angelegte, gesundheitsfördernde und motivierende Erwerbsbedingungen – als auch ein «Krisenzeichen» (wie Rekrutierungsprobleme oder wenig Wachstum) sein. Umgekehrt kann ein

hoher Anteil an jungen Arbeitskräften auch eine hohe wirtschaftliche Dynamik bei Neuunternehmen widerspiegeln, wie aber auch eine rasche Personalrotation aufgrund stressreicher, ungesunder oder schlecht bezahlter Arbeitsplätze. Ohne Analyse der Dynamik einer Branche oder einer Unternehmung wie auch der gewählten betrieblichen Personalstrategien sind demografische Altersstrukturindikatoren ohne grosse Aussagekraft (wie allgemein demografische Grössen erst in Wechselwirkung mit wirtschaftlichen, sozialen und politischen Variablen interpretierbar bleiben).

Was die demografische Zukunft des Arbeitsmarktes betrifft, bleibt vieles offen, namentlich was Migrationsbilanz und Pensionierungsverhalten betrifft. Wie sich die Erwerbsbevölkerung der Schweiz zukünftig entwickeln wird, hängt von verschiedenen Faktoren ab: Entwicklung des Pensionierungsalters, Erwerbsverhalten von Frauen und Vereinbarkeit von Familie und Beruf, gesundheitliche und bildungsbezogene Entwicklung der Erwerbsbevölkerung, Attraktivität der Schweiz als Wohn- und Arbeitsplatz, usw. Eine zukünftige demografisch bedingte Verknappung des Arbeitskräfteangebots ist von vielen offenen Einflussfaktoren abhängig, und je nach soziodemografischer Entwicklung wird die Erwerbsbevölkerung (in Vollzeitäquivalenten) schon nach 2015 (tiefes Szenario) bzw. erst nach 2020 (mittleres Szenario) zu schrumpfen beginnen, oder sogar bis 2050 leicht ansteigen (hohes Szenario) (vgl. Bundesamt für Statistik, 2006).

In allen Szenarien erscheint hingegen eine zusätzliche demografische Alterung der Wohnbevölkerung einerseits wie auch der Erwerbsbevölkerung andererseits als hochwahrscheinlich bzw. unvermeidbar, und laut Szenarien des Bundesamtes für Statistik (2006) wird der Anteil der über 50-jährigen Erwerbspersonen bis 2020 voraussichtlich auf gut ein Drittel ansteigen, um anschliessend auf diesem Niveau zu verbleiben. Damit erarbeiten ältere Erwerbstätige einen wachsenden Anteil des Bruttosozialprodukts, und der Erhalt ihrer Arbeitsfähigkeit wird wirtschaftlich bedeutsamer. Wie heute ist aber auch in Zukunft mit ausgeprägten und möglicherweise verstärkten regionalen, branchen- und unternehmensspezifischen Unterschieden in der Altersstruktur der Erwerbskräfte zu rechnen. Die grösser werdenden regionalen, aber auch internationalen sowie branchenbezogenen Unterschiede der demografischen Verhältnisse der Zukunft dürften dazu führen, dass differenzierte Alterstrukturanalysen – von Kundschaft, Belegschaft und Produktlinien – zukünftig ein wichtigeres Instrument der Unternehmensführung werden (vgl. Jansen & Huchler, 2005).

3. Generationenwandel der zweiten Lebenshälfte

Wie angeführt, wird die demografische Alterung der nächsten Jahrzehnte stark durch das Altern geburtenstarker Jahrgänge bestimmt; Geburtsjahrgänge von Frauen und Männer, die zudem andere Lebens- und Berufsbiografien erlebten als dies bei früheren Geburtsjahrgängen zu beobachten ist. Damit können sie auch in späteren Erwerbsjahren andere Bedürfnisse und Ansprüche aufweisen als frühere Generationen:

Die Nachkriegsjahrgänge (Baby-Boom-Generation) Westeuropas wuchsen dank der «Pax Americana» in einer historisch fast einmaligen Wohlstandsperiode auf. Da die vom Zweiten Weltkrieg unversehrt gebliebene Schweiz vom Neuaufbau Westeuropas rasch und stark profitierte, gehören gerade die Schweizer Nachkriegsgenerationen zu den eigentlich «glücklichen Generationen», die während ihrer Kindheit und Jugend von einem enorm raschen Wohlstandsgewinn zu profitieren vermochten. Entsprechend erwähnten in einer im Jahr 2000 durchgeführten Befragung nur 22 % der 1950–59 Geborenen, eine «harte Jugend» erlebt zu haben, im Vergleich zu gut 40 % der zwischen 1920 und 1935 geborenen Personen (vgl. Höpfinger, 2005). Während Kindheit und Adoleszenz der ersten Baby-Boomers war die Schweiz – als Resultat einer weitgehend dezentralisierten Industrialisierung – noch stark ländlich bis kleinstädtisch geprägt, und die ersten Nachkriegsjahrzehnte waren auch die «Goldenen Jahre der bürgerlichen Familie» mit voll erwerbstätigem Vater und nicht-erwerbstätiger Mutter. Die damaligen Leitbilder zur Familie und vor allem zur Erwerbstätigkeit verheirateter Frauen oder gar Mütter waren rigide, und in den Nachkriegsjahren sank die Frauenerwerbstätigkeit deutlich (vgl. Baumgartner, 2008).

Die Baby-Boomers erlebten somit oftmals eine Kindheit, die durch traditionelle Familienwerte geprägt war, und sie lebten während ihrer Kindheit in einer noch ländlich-kleinstädtischen Schweiz. In ihrer Jugend wurden sie jedoch ausserordentlich stark von einer globalisierten Jugend- und Musikkultur (Rock'n Roll) geprägt (vgl. Stapferhaus Lenzburg, 1997), und zumindest ein Teil der Baby-Boom-Generation war in den späten 1960-er und frühen 1970-er Jahren aktiv an der Jugend- und Studentenrebellion beteiligt; ein Ereignis, das manche Baby-Boomers bis heute nostalgisch berührt.

Zur Zeit ihrer Jugend und ihres jungen Erwachsenenalters wurden sie mit der raschen Auflösung traditioneller familiärer Werthaltungen konfrontiert, etwa bezüglich vorehelicher Sexualität und vorehelichem Zusammenleben.

Oder prägnanter formuliert: Es ist diese Generation, welche die Auflösung des bürgerlichen Ehe- und Familienmodells nicht nur erlebt, sondern auch aktiv gefördert hat. Entsprechend haben sie häufiger alternative Lebensformen (Wohngemeinschaft, unverheiratete Partnerschaft) sowie auch mehr Scheidungen erfahren als ihre Elterngeneration. Während ihrer Jugend und ihrem jungen Erwachsenenalter wandelten sich auch die Vorstellungen zur Rolle der Frau in Familie, Beruf und Politik rasch (selbst wenn etwa eine 1946 geborene Frau in der Schweiz erst mit 25 Jahren das eidgenössische Stimmrecht zugesprochen erhielt). Ursprünglich stark männlich orientiert, führte die Jugendrevolte der späten 1960-er Jahre bald zu einer markanten Frauenbewegung, und die heute älter werdenden Frauen der Baby-Boom-Generation gehören zu den ersten Generationen emanzipierter und selbstbewusster älterer Frauen, mit neuen Vorstellungen zu familiär-beruflichen Rollenkombinationen und späteren Erwerbskarrieren.

Ein entscheidender Auslöser und Verstärker solcher Prozesse war die ausgeprägte Expansion des Bildungssystems in den Nachkriegsjahrzehnten, wodurch Männer und mit Zeitverzögerung auch Frauen der Nachkriegsjahrgänge häufiger eine höhere Fachausbildung oder ein universitäres Studium absolvieren konnten als ihre Eltern oder Grosseltern. Während nur 14 % der 1993–37 geborenen Personen der Schweiz eine tertiäre Ausbildung (Fachhochschule, Universität u. Ä.) besuchten, waren dies schon 23 % der 1948–1952 Geborenen und 27 % der 1953–1957 Geborenen. Dies wirkt insofern nach, als heute auch ältere Erwerbstätige besser ausgebildet sind. Verfügt 1996 erst 24 % der 50 bis 64-jährigen Erwerbstätigen über einen tertiären Bildungsabschluss, waren es 2007 bereits 31 %. Umgekehrt sank der Anteil der 50 bis 64-jährigen Erwerbstätigen ohne nachobligatorische Ausbildung von 19 % (1996) auf 14 % (2007) (vgl. Bundesamt für Statistik, 2008).

Besser ausgebildete Generationen weisen mehr Karrierechancen auf, und verhältnismässig viele Schweizer und Schweizerinnen der Nachkriegsgenerationen konnten eine berufliche Aufwärtsmobilität mit besseren Berufspositionen und höherem Einkommen erleben (vgl. Joye et al., 2003). Die Aufwärtsmobilität der einheimischen Bevölkerung wurde durch eine soziale Unterschichtung durch ausländische Gastarbeiter, welche die unteren Berufspositionen einnahmen, verstärkt. Viele Frauen und Männer der Nachkriegsgenerationen konnten somit zu Beginn ihrer Berufskarriere nicht nur von einem enormen Wirtschaftswachstum profitieren, sondern dank Bildungsexpansion war es ihnen oft auch möglich, gute und gutbe-

zahlte berufliche Positionen zu erringen. Da gute Beschäftigungschancen und höhere Löhne mit höheren Rentenansprüchen verbunden sind, profitieren viele – wenn sicherlich nicht alle – Angehörige der Nachkriegsgenerationen im Alter von einer besseren wirtschaftlichen Absicherung als frühere Generationen (und möglicherweise auch als jüngere Generationen).

Die letzten Jahrzehnte führten nicht nur zu mehr Wohlstand, sondern auch zu einem markanten wirtschaftlichen Strukturwandel. Im Zeitraum von 1960 bis 2006 stieg der Anteil der im Dienstleistungssektor Arbeitenden von knapp 40 % auf über 73 % an. Da körperlich harte Arbeiten in Landwirtschaft und Industrie damit seltener wurden, leiden verhältnismässig weniger Frauen und Männer dieser Generation an vorzeitigen körperlichen Abbauerscheinungen, und die Nachkriegsjahrgänge erreichen das Rentenalter vielfach in besserer Gesundheit als ihre Eltern. Gemäss schweizerischer Gesundheitsbefragung stufen 82 % der 55 bis 64-Jährigen ihre aktuelle Gesundheit als gut bis sehr gut ein. Ein weiterer wichtiger Strukturwandel – mit der Tertiärisierung der Wirtschaft assoziiert – war und ist eine erhöhte Frauenerwerbstätigkeit jüngerer Frauengenerationen. Gegenwärtig kommen mehr Frauen in die zweite Lebenshälfte, die auch während ihrer Familienphase erwerbstätig verblieben, und die Erwerbsquoten der 55 bis 64-jährigen Frauen haben sich – im Gegensatz zu den Männern – in den letzten Jahren kohortenbedingt erhöht; mit der Nebenfolge, dass mehr Frauen als früher in späteren Erwerbsjahren mit beruflich-pflegerischen Vereinbarkeitsproblemen (z.B. Pflege der Eltern und Erwerbsarbeit gleichzeitig) konfrontiert werden (vgl. Perrig-Chiello et al., 2005, 2008).

Während hohe körperliche Arbeitsbelastungen seltener wurden, haben sich für viele Arbeitnehmende jüngerer Generationen hingegen die psychosozialen Arbeitsanforderungen erhöht. Die Mehrheit der heute älteren Erwerbstätigen muss eng mit anderen Personen zusammenarbeiten, was hohe soziale Kompetenzen voraussetzt. Viele Arbeitsplätze sind zudem durch eine Gleichzeitigkeit verschiedener Arbeitsschritte, Einhaltung vieler Termine, laufende Neuerungen und hohe Konzentration gekennzeichnet (vgl. Zölch, Mücke & Korn, 2008). Dies kann in späteren Erwerbsjahren sowohl zu einer beruflichen Demotivierung beitragen als auch zur Aktivierung neuer fachlicher Kompetenzen und sozialer Ressourcen. Auf der anderen Seite haben berufliche und betriebliche Umstrukturierungen, wie auch Fragen einer vorzeitigen Pensionierung, die Baby-Boom-Generationen in ihren späten Erwerbsjahren stärker berührt, als dies bei ihrer Vorgänger-

generation der Fall war. Ebenso zeigen sich für die Baby-Boom-Generation die Grenzen des Wohlfahrtsstaats schärfer als für ihre Eltern, weil gerade das Altern dieser Generation entscheidend zur demografischen Alterung der Schweiz beiträgt bzw. beitragen wird.

Als Kinder der «Nachkriegs-Wunderjahre» (rascher Wohlstandszuwachs in einer individualisierten Konsumgesellschaft) sind die Nachkriegsjahrgänge auch in ihren Lebens- und Konsumbedürfnissen oft anspruchsvoller und wählerischer als frühere Generationen. Eine 2006 durchgeführte qualitative Studie zum Konsum- und Kaufverhalten von 1930–36 Geborenen («Swing-Generation») und von 1950–1956 Geborenen (Baby-Boomer) liess bedeutsame Unterschiede des Konsumverhaltens erkennen (vgl. Spichiger, 2006). So ist etwa die jüngere Generation weniger auf Ordnung ausgerichtet, und sie entscheidet sich im Vergleich zur älteren Generation stärker «aus dem Bauch». Spontaneität und Emotionalität beim Einkaufen sind bei der Nachkriegsgeneration klar wichtiger als bei der Vorkriegsgeneration. Deshalb sind ansprechende Eindrücke und Farben für Baby-Boomers bedeutsamer, wogegen die Vorkriegsgeneration stärker auf den Preis fixiert bleibt. Dies zwingt beispielsweise mehr Dienstleistungsunternehmen dazu, sich auf neue Generationen älter werdender Kunden und Kundinnen einzustellen, die sich gerade nicht als «alt» einstufen.

Mit dem Älterwerden der ersten Nachkriegsgeneration – die in ihren jungen Jahren von einer globalen Jugendbewegung beeinflusst wurde – treten auch in der nachberuflichen Lebensphase aktivere Verhaltensformen auf. Der «Ruhestand» entwickelt sich häufiger zum «Unruhestand», wobei namentlich Frauen der ersten Nachkriegsgeneration selbstbewusster und eigenständiger sind als etwa ihre Mütter. Jüngere Rentnergenerationen sind stärker als frühere Generationen daran gewöhnt, in einer mobilen und ständig sich ändernden globalen Gesellschaft zu leben, wodurch sie häufiger auch im späteren Lebensalter innovativ und lernbereit sind. Während 2000 in der Schweiz erst 15 % der 60 bis 64-Jährigen einen Internet-Anschluss aufwiesen, waren es 2003 schon 41 % und 2008 gar 64 %. 2008 besass selbst die Mehrheit der 65 bis 69-Jährigen zuhause einen Anschluss an das globale Informationsnetzwerk (vgl. Höpfinger, 2009). Gleichzeitig ist es die erste Generation älterer Menschen, die erfahren muss, dass Altern nicht ein passiv zu erleidender Prozess ist, sondern dass ein «erfolgreiches Altern» entsprechend aktiv gestaltet werden muss. Offen bleibt bei vielen Vertretern dieser Generation allerdings die Frage, wie sie nach einem langen aktiven

Erwachsenenalter fähig und willens sind, mit den unvermeidbaren Grenzen körperlichen Lebens im hohen Alter umzugehen. Die Baby-Boom-Generation hat gelernt, lange ›jugendlich‹ zu bleiben, aber sie muss das hohe Alter erst noch bewältigen.

Ein weiteres zentrales Merkmal des Alterns neuer Generationen ist die ausgeprägte Heterogenität zwischen gleichaltrigen Menschen. Dies ist zum einen mit wirtschaftlichen Chancenungleichheiten während des Erwerbslebens (und ungleichen Erbchancen) verbunden. Der Trend geht in Richtung noch verstärkter wirtschaftlicher Ungleichheiten, und die Ungleichheiten der Einkommen (wie auch der Vermögen) innerhalb der Erwerbsbevölkerung haben sich in den letzten Jahrzehnten ausgeweitet, namentlich für Arbeitnehmende nach dem 50. Altersjahr sowie für Personen im Rentenalter (vgl. Moser, 2006, Zürcher, 2004). Zum anderen führt die Entwicklung zu einem individualisierten Alter zu deutlichen Differenzen auch in psychischer und sozialer Hinsicht: Während manche Männer und Frauen sich aktiv um ihre spätere Lebensphasen kümmern, erfahren andere Menschen ihr Altwerden eher als unausweichliches Schicksal. Menschen werden mit steigendem Lebensalter nicht gleicher, sondern in vielen Bereichen ungleicher. Deshalb erweisen sich allgemeine Vorschläge zur Neuregelung der Pensionierung oder zur Freiwilligenarbeit älterer Menschen als sinnlos. Es sind flexible Formen der Pensionierung und der Freiwilligenarbeit zu suchen, die unterschiedlichen Bedürfnissen und Kompetenzen gleichaltriger Menschen Rechnung tragen.

4. Individualisierung später Erwerbsjahre in einer dynamischen Gesellschaft

Der Generationenwandel der zweiten Lebenshälfte wird dadurch verstärkt, dass auch die späteren Lebens- und Erwerbsjahre einer verstärkten Individualisierung, Pluralisierung und Dynamisierung unterliegen.

Der Wandel der privaten wie beruflichen Lebensformen berührte in den letzten drei Jahrzehnten des 20. Jahrhunderts zuerst die Jugend und das junge Erwachsenenalter. Zu erwähnen sind beispielsweise die Ausdehnung der Ausbildungszeit, die Entstehung einer vorfamiliären Phase im Leben junger Erwachsener, die Verzögerung der Familiengründung und die Ausbreitung moderner Partnerschaftsmodelle. Speziell bei jungen Frauen kam es

dabei zu einer entscheidenden Veränderung des jungen Erwachsenenalters: Gaben früher Frauen bei der Familiengründung ihre Erwerbstätigkeit auf, ist es heute umgekehrt, dass Frauen aufgrund von Berufs- und Karrierepläne ihre Familiengründung aufgeben oder zumindest aufschieben.

In den letzten zwei Jahrzehnten betrafen Individualisierung, Pluralisierung und Dynamisierung von Lebensvorstellungen und Lebensverläufen jedoch immer mehr auch Menschen im mittleren und späteren Erwachsenenalter. Auch Frauen und Männer nach 50 wechseln häufiger als früher zwischen verschiedenen Lebens-, Wohn- und Arbeitsformen. Ein Ausdruck davon sind etwa zunehmende Scheidungsraten bei langjährigen Paaren, eine steigende Zahl über 45-jähriger Berufswechsler, eine verstärkte räumliche Mobilität 50-jähriger und älterer Personen oder sogar über 65-jähriger Menschen (Altersmigration) sowie vermehrte Flexibilitäten bei den Übergängen in die Pensionierung und eine pluralistische Gestaltung des nachberuflichen Lebensabschnitts. In den letzten Jahrzehnten haben auch die internationale Migration – und namentlich die Einwanderung von Menschen aus anderen Kulturkreisen – sowie die verstärkte globale wirtschaftliche und technologische Vernetzung (Globalisierung) die Prozesse von Individualisierung, Pluralisierung und Dynamisierung modernen Lebens gestärkt. Der rasche technologische und kulturelle Wandel, gekoppelt mit ständig neuen wirtschaftlichen Rahmenbedingungen sowie veränderte Wertvorstellungen zu Familie, Arbeit, Freizeit und Konsum sind wichtige Auslöser für solche Prozesse, denn wenn die Zukunft unsicher und offen ist, muss auch die Gegenwart offen und flexibel bleiben (vgl. Garhammer, 2001).

Eine zentrale Konsequenz dieser sich allmählich auf das ganze Leben ausdehnenden Dynamik besteht darin, dass lineare Lebens- und Karrierevorstellungen sowie schematische sozialpolitische Regelungen – etwa zum Rentenalter – immer stärker mit neuen Formen der Lebenswirklichkeit in Konflikt geraten (vgl. Guillemard, 2003). Flexible Formen der Pensionierung sind nicht nur deshalb bedeutsam, weil sie den Übergang in die nachberufliche Lebensphase erleichtern, sondern weil damit der Pluralität von Berufs- und Arbeitsbiographien heutiger Frauen und Männer besser Rechnung getragen wird. Auch die Vorstellung, dass die Pensionierung ein einmaliges, unwiderrufliches Ereignis darstellt, widerspricht modernen Vorstellungen eines dynamischen Lebensverlaufs, der auch im späteren Leben einen Neubeginn erlaubt. Ein solcher Neubeginn kann sich etwa auf eine neue Partnerschaft im Rentenalter, die Wiederaufnahme einer Erwerbstä-

tigkeit nach der Pensionierung oder einen Wechsel von Arbeits- und Wohnort mit 55 Jahren beziehen.

Wie in anderen Phasen raschen wirtschaftlichen und gesellschaftlichen Wandels erhöhen sich durch diese Entwicklungen die Ungleichheiten von Lebenssituation und Lebenserfahrungen gleichaltriger Menschen. Während einige Frauen und Männer beispielsweise weiterhin ein beruflich und familiär stabiles Leben in einer lokal geprägten Umwelt führen, sind andere Menschen privat und beruflich ständig mit gewollten oder zum Teil ungewollten Veränderungen konfrontiert; Veränderungen, die gleichermaßen Chancen wie Risiken bieten. Da das Aufkommen neuer Lebens- und Arbeitsmöglichkeiten nicht zum vollständigen Verschwinden traditioneller Lebens- und Arbeitsformen führt, ergibt sich ein oft komplexes Nebeneinander von traditionellen und postmodernen Strukturen.

5. Work-Life-Balance 50plus

In vielen gesellschafts- und sozialpolitischen Diskursen wird die Herausforderung der demografischen Alterung ins Zentrum gestellt, ohne zu berücksichtigen, dass sich die demografischen Entwicklungen vor dem Hintergrund der vorher angeführten grundlegenden Wandlungen von Lebensverläufen vollziehen. Sozial- wie personalpolitisch entscheidend ist gerade nicht, dass es mehr ältere Menschen beziehungsweise ältere Arbeitnehmende gibt, sondern dass sich das Altern selbst wesentlich verändert. Dabei entstehen vielfältige Formen im Umgang mit dem späten Berufsleben und der nachberuflichen Lebenszeit.

In diesem Rahmen gewinnt auch das Stichwort der «Work-Life-Balance» – ursprünglich auf junge Erwachsene zwischen Beruf und Familie bezogen – eine neue Aktualität, weil damit zunehmend auch die Verbindung von später Erwerbsphase, Pensionierung und nachberuflicher Lebensgestaltung angesprochen wird.

In jüngeren Lebens- und Berufsjahren steht primär ein (dynamisches) Gleichgewicht zwischen beruflichen Karriereschritten, jugendnahen Freizeitinteressen, Partnerbeziehung und Gründung einer Familie im Zentrum. Eine gute Vereinbarkeit zwischen Beruf und Familie – von beruflichen Interessen und Kleinkinderbetreuung – ist ein zentrales Ziel. In späteren Lebens- und Berufsjahren – nach 40, teilweise aber auch erst nach 50 –

ändern sich Lebensinteressen und beruflich-familiäre Herausforderungen. Da Frauen und Männer unterschiedliche Karriereverläufe und beruflich-familiäre Situationen erfahren, entstehen in späteren Berufs Jahren jeweils unterschiedliche Bedürfnisse zur Work-Life-Balance: Die einen Menschen erfahren eine hohe Befriedigung im Beruf und andere Interessen werden gezielt zurückgesteckt. Andere Menschen wünschen sich weniger beruflichen Stress und mehr freie Zeit, eventuell um eine neue Partnerbeziehung erfolgreich zu starten, oder um sich aktiv um Enkelkinder zu kümmern.

Ab 40 oder spätestens ab 50 ergibt sich im privaten und beruflichen Leben der meisten Frauen und Männer eine grosse Herausforderung: Einige private, familiäre und berufliche Pläne und Wünsche konnten realisiert werden, aber mit steigendem Lebensalter werden immer mehr biografische Festlegungen sichtbar. Kinderlose Frauen ab 45 müssen sich auf ein kinderloses Alter einstellen, und fehlende familiäre Kontakte durch ausserfamiliäre Beziehungen kompensieren. Beruflich hoch spezialisierte Männer realisieren, dass ihre Spezialisierung zu einem verstärkten beruflichen Risiko werden kann, sei es aufgrund technologischer Wandlungen oder sei es aufgrund neuer Managementvorstellungen. Im mittleren und späteren Erwachsenenalter ergeben sich oft zwei neue Work-Life-Herausforderungen: Erstens wird man im Beruf mit steigendem Alter immer häufiger von deutlich jüngeren Menschen «überholt», und ab 40 bis 50 gehört es zur geglückten Work-Life-Balance, sich von einer zu starken Jugendorientierung zu verabschieden. Bisher erfolgreiche Strategien – Erfolg via körperliche Attraktivität, Betonung körperlicher Fitness usw. – sind zu überdenken. Zweitens zeigen sich ab dem mittleren Erwachsenenalter die Grenzen der beruflichen Karriere immer deutlicher: Personen haben entweder alles erreicht, was an Karriere und beruflichem Erfolg gewünscht wurde, und es stellt sich die Frage nach dem «Wie weiter?». Oder ursprünglich gewünschte Karriereschritte wurden nicht erreicht, und berufliche Misserfolge müssen verarbeitet werden. Personalpolitisch muss deshalb der zentralen Feststellung Rechnung getragen werden, dass Menschen im Verlauf ihres beruflichen Lebens unterschiedlicher werden. Deshalb sollten primär Work-Life-Massnahmen 50plus eingeführt werden, die es älteren Menschen erlauben, auch in der zweiten Lebenshälfte ihre Kompetenzen und Ressourcen zu nutzen oder auszuweiten, ohne dass sie in einheitlicher Weise dazu gezwungen werden.

Die neuen Modelle aktiven, erfolgreichen, kreativen und produktiven Alterns haben nicht dazu beigetragen, dass traditionelle Defizit-Vorstellun-

gen zum Alter verschwanden, sondern zu beobachten ist vielmehr, dass sich Menschen länger als jugendlich und später als alt einschätzen (und demografische Alterung darf deshalb nicht mit gesellschaftlicher Alterung gleich gesetzt werden). Ein modernes Phänomen, das auch bei Fragen einer Personalpolitik 50plus oder bei Marketingstrategien für Senioren zu berücksichtigen ist, ist ein verstärktes Auseinanderfallen von chronologischem und subjektivem Alter (vgl. Perrig-Chiello & Höpflinger, 2000). Dies hat viel mit der Tatsache zu tun, dass sichtbares Alter primär ein körperliches Phänomen darstellt, dass aber mehr – wenn sicherlich nicht alle – älteren Frauen und Männer jüngerer Generationen innerlich – in ihrer Selbstwahrnehmung, ihrem Verhalten, ihren Lebens- und Konsuminteressen – jung geblieben sind. Eine qualitativ gute personalpolitische Altersstrukturanalyse – von Belegschaft oder Kundschaft – sollte deshalb sowohl chronologisches wie subjektives Alter erfassen.

6. Altern im Erwerbsleben und Generationenverhältnisse in späten Erwerbsjahren

Empirische Studien zu den arbeitsrelevanten Fähigkeiten, Ressourcen und Leistungen älter werdender Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen lassen zwei zentrale Feststellungen zu: Erstens sind die interindividuellen Unterschiede zwischen arbeits- und leistungsrelevanten Eigenschaften innerhalb von Altersgruppen grösser als zwischen verschiedenen Altersgruppen. Zweitens steigt die Varianz der individuellen Unterschiede in höheren Altersgruppen an. Die ausgeprägten und tendenziell ansteigenden Unterschiede der Leistungsvoraussetzungen und Kompetenzen über 50-jähriger Erwerbspersonen sind damit verknüpft, dass bisher erlebte Berufs- und Arbeitsverhältnisse einen entscheidenden Einfluss auf die Arbeitsfähigkeit älterer Arbeitskräfte ausüben (vgl. Ilmarinen, 2004; Semmer & Richter, 2004). Viele – wenn auch nicht alle – Leistungs- und Motivationseinbussen bei älteren Arbeitnehmenden sind weniger die Folgen ihres (chronologischen) Alters als die Folgen langjähriger Arbeitsbelastungen und beruflicher Einseitigkeiten. Besonders negative Folgen haben etwa langjährige einseitige körperliche Arbeitsbelastungen oder ein langjähriger Unterbruch von beruflicher Fort- und Weiterbildung. Aber auch eine geringe Job-Mobilität, ein zu langes Verharren in der gleichen Stellung oder unverarbeitete Berufs-

und Lebenserfahrungen sowie die Nichtakzeptanz der Generationendifferenz zu jüngeren Mitarbeitenden können in späteren Erwerbsjahren zu Motivationseinbußen beitragen.

Werden jüngere und ältere Arbeitnehmende verglichen, zeigt sich, dass innerbetrieblich immer zwei Altersdimensionen relevant sind (vgl. Brosziewski, 2001; Höpflinger, 2008): Einerseits geht es um die Dimension <jung – alt>. Angesprochen werden damit Unterschiede im Lebensalter und in der Generationenzugehörigkeit. Andererseits schwingt immer die Dimension <neu – alt/langjährig> mit, wobei <alt> in diesem Fall mit Merkmalen, wie lange Betriebszugehörigkeit, ausgedehnte Berufs- und Betriebserfahrungen, aber auch mit Aspekten wie <veraltet> und <altmodisch> in Verbindung gebracht werden kann. Als <neu> gelten neu eintretende – oft jüngere – Mitarbeitende, von denen etwa neue Ideen und neuer Elan erwartet werden.

Beide Unterscheidungen – <neu – alt> einerseits und <jung – alt> andererseits – erzeugen innerbetriebliche und personalpolitisch bedeutsame Differenzen, an denen sich Arbeitsorganisationen in der einen oder anderen Weise abarbeiten müssen. Die Unterscheidung von Neu und Alt identifiziert Innovationen und mit ihnen auch Traditionen. Die Unterscheidung von Jung und Alt differenziert nach Generationen, ihren Erfahrungsformen und ihrem Verhältnis zueinander. Die beiden betrieblichen Altersdimensionen sind oft eng miteinander verknüpft, weil neu eintretende Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen oftmals jünger sind als langjährige Betriebsangehörige. In modernen Unternehmen kommt es jedoch vermehrt zum Auseinanderfallen beider Altersdimensionen. Dies ist etwa der Fall, wenn ältere Arbeitnehmende aufgrund eines Berufs- oder Betriebswechsel neu in einen Betrieb eintreten und im Vergleich zu jüngeren Mitarbeitenden eine geringere Betriebserfahrung vorzuweisen haben. Eine Dissoziation beider Altersdimensionen ergibt sich auch, wenn neu eingesetzte Vorgesetzte jünger sind als altgediente Untergebene und damit traditionelle Senioritätsprinzipien durchbrochen werden.

In Zusammenhang mit intergenerationellen Beziehungen in modernen Betrieben und Unternehmen sind zwei Feststellungen zentral:

Erstens zeigt sich bei detaillierter Betrachtung, dass viele innerbetriebliche Fragen zur Generationenproblematik weniger mit dem Verhältnis von Jung zu Alt, sondern primär mit dem Verhältnis zwischen Neu/innovativ zu alt/traditionell verknüpft sind. Der Status älterer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen ist häufig weniger durch das (chronologische) Alter an sich

als durch ihre Stellung im Verhältnis von «neu – alt» bestimmt. Ältere Mitarbeitende können geschätzt sein, nicht weil sie älter sind, sondern weil sie als langjährige Berufsfachleute wertvolles soziales und berufliches Erfahrungswissen aufweisen. Umgekehrt können ältere Arbeitnehmende eine soziale Abwertung erfahren, nicht weil sie älter als 50 Jahre sind, sondern weil ihr Verhalten und Gehabe als altmodisch eingeschätzt werden oder ihr Wissen als veraltet gilt. Langjähriges Verharren in bestimmten Arbeitsfunktionen und Arbeitsroutinen (und nicht das Alter einer Person an sich) kann zum Problem werden, wenn damit berufliche oder fachliche Immobilität bzw. der Eindruck von Immobilität entsteht. Manche Missverständnisse oder Auseinandersetzungen zwischen jungen und älteren Mitarbeitenden entstehen häufig nicht aufgrund der (chronologischen) Altersdifferenz, sondern aufgrund der Zugehörigkeit zu unterschiedlichen Eintrittskohorten (neu eintretende versus langjährige Mitarbeitende). Intergenerationelle Auseinandersetzungen in Unternehmen sind deshalb häufig mit der zweiten Altersdimension (neu/innovativ gegenüber alt/bewährt) verbunden. Die Betonung von Innovation ist eine klassische Strategie nachkommender Generationen, bisher herrschende Machtträger in Wirtschaft, Wissenschaft und Kultur zu unterminieren, und jüngere Mitarbeitende können intergenerationelle Differenzen gegenüber langjährigen Mitarbeitern durch eine gezielte Identifikation mit neuen Führungs- und Managementstilen oder Technologien hervorheben.

Zweitens erfahren moderne Gesellschaften und moderne Arbeitsorganisationen bei beiden Altersdimensionen bedeutsame Umwertungen: Die Differenz von «jung – alt» widerspiegelt Unterschiede der Lebens- oder Berufserfahrung, wobei traditionellerweise Erfahrung dem Alter zugeordnet wurde. In dynamischen und innovativen Gesellschaften verliert sich diese Wertung. Die Lebens- und Berufserfahrung älterer Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen verliert in dynamischen Unternehmen an Wert, weil es oft zuerst junge Menschen sind, die längere Erfahrungen mit neuen Technologien oder neuen Sprach- und Kulturformen erleben. Damit verlieren ältere Menschen an Erfahrungsvorsprung, und gleichzeitig geraten sie in Gefahr, dass traditionelle Formen der beruflichen Erfahrung als irrelevant betrachtet werden. Auch die Differenz von «neu versus alt» hat geschichtlich eine bemerkenswerte Umwertung erfahren, und eines der gesellschaftlich auffälligsten Phänomene von Heute ist zweifellos die Hochschätzung von Neuheit. Während in traditionellen Gesellschaften soziale oder technische

Innovationen legitimiert werden mussten, steht heute ein Desinteresse an Innovation unter gesellschaftlichem Rechtfertigungsdruck. Diesem Druck, ständig innovativ zu verbleiben, können sich ältere bzw. langjährige Arbeitskräfte (und zusehends auch pensionierte Menschen) immer weniger entziehen. Ältere Arbeitskräfte, die soziale und technologische Innovationen nicht aktiv bewältigen, werden sozial und beruflich rasch ausgeschlossen.

Die erwähnten Umwertungen der beiden Altersdimensionen, und speziell die Umwertung der Dimension «neu – alt», weisen für die Gestaltung der Generationenverhältnisse in Unternehmen bedeutsame Konsequenzen auf:

Erstens liegt der Wert von Lebens- und Berufserfahrung langjähriger Mitarbeiter und Mitarbeiterinnen immer weniger in konkreten Wissensbeständen und Handlungsformen, als durch Erfahrung Neues und Altes, Mögliches und Unmögliches usw. ins Gleichgewicht zu bringen. Erfahrung ist in einer dynamischen Gesellschaft neu zu definieren, und zwar etwa auch als Fähigkeit, Inaktuelles zu aktualisieren, einen Vergleich anzulegen, der sich nicht aus dem aktuellen Geschehen selbst ergibt (vgl. Brosziewski, 2001). So ist beispielsweise eine ältere Führungskraft für eine Unternehmung in einer Krisensituation deshalb wichtig, weil diese Person schon frühere Krisensituationen erlebt hat und Strategien kennt, Krisen erfolgreich zu bewältigen. Eine ältere Verkäuferin kann Kunden für eine neue Technologie gewinnen, weil sie auch die sozialen Grenzen dieser Technologie anerkennt, oder weil sie das Neue mit dem Alten verbinden kann, denn Innovation ist oft Anlass, über Altes zu reden.

Zweitens verlagern sich die beruflichen und betrieblichen Integrationsprobleme in einer demografisch alternden, aber dynamischen Gesellschaft von der Neuintegration junger Arbeitskräfte stärker auf die Beibehaltung von Innovativität älterer Arbeitskräfte; eine Herausforderung, die durch die demografische Alterung auf dem Arbeitsmarkt (mehr über 50-jährige Arbeitskräfte) zusätzlich verstärkt wird. «Alt und innovativ» wird immer mehr zur zentralen Handlungsmaxime, und in modernen Berufen und Unternehmen ist oft nur aktualisiertes und verarbeitetes Berufs- und Erfahrungswissen bedeutsam. Die Tatsache, dass Unternehmen immer seltener «Senioritätsregeln» verwenden, verstärkt diese Entwicklung zusätzlich.

Eine Analyse der heute von Personalverantwortlichen in schweizerischen Unternehmen für eine Weiterbeschäftigung älterer Menschen (50plus) notwendigen positiven Eigenschaften liess entsprechend zwei bedeutsame Leistungsdimensionen erkennen (vgl. Höpflinger, Beck et al., 2006): Eine erste

Leistungsdimension bezieht sich auf Aspekte, die mit langer Betriebszugehörigkeit entstehen, wie betriebliche Loyalität und starke Kundenbeziehungen. Angesprochen werden auch klassische soziale Arbeitswerte, wie Zuverlässigkeit und Verantwortungsbewusstsein älterer Mitarbeitender. Es geht um soziale Kompetenzen, die im Allgemeinen – wenn auch nicht immer – positiv mit Lebenserfahrung verbunden sind. Eine zweite Leistungsdimension bezieht sich explizit auf die von heutigen Mitarbeitenden geforderte Flexibilität und Innovativität. Damit verknüpft sind auch eine Bereitschaft zum Wechsel des Arbeitsbereichs sowie die Fähigkeit, mit wesentlich jüngeren Menschen zusammen zu arbeiten. Oder in anderen Worten: Flexibilität und Innovativität werden heute personalpolitisch auch von älteren Mitarbeitenden erwartet. Dies schliesst ein, dass ältere bzw. langjährige Mitarbeitende häufiger als früher von jüngeren Personen lernen.

In diesem Rahmen werden Altersmanagement und Generationenmanagement stärker verknüpft, und neben der besonderen personalpolitischen Beachtung der Bedürfnisse langjähriger und/oder älterer Arbeitskräfte wird auch der Umgang mit Generationendifferenzen im Betrieb – ebenso wie ein ausgewogener Generationenmix der Belegschaft – betrieblich und unternehmerisch bedeutsam (vgl. Bender, 2007; George & Struck, 2000). Sowohl ein zu hoher Anteil junger als auch ein zu hoher Anteil älterer Arbeitskräfte kann sich unter Umständen negativ auf die längerfristigen Überlebenschancen einer Unternehmung auswirken, speziell wenn der Generationenmix von Belegschaft, Kundschaft und Produktgenerationen stark auseinander klaffen. Allerdings ergeben sich erfahrungsgemäss vor allem dort massive Probleme, wo ein Betrieb, eine Abteilung oder eine Unternehmensführung zu stark von einer altersmässig homogenen Gruppe dominiert wird. Eine sogenannte «Kohortendominanz» – etwa gleichaltriger Führungskräfte – kann eine Anpassung an Umweltveränderungen verhindern, speziell wenn es zur Ausbildung einer starken Kohortenkultur (als Kultur von Gleichaltrigen) kommt. Kohortendominanzen können «einen kontinuierlichen Austauschprozess verhindern und Beharrungen und Laufbahnstaus auslösen» (Struck, 2004, S. 66).

In einer demografisch alternden, aber hochdynamischen Gesellschaft wird eine gute Durchmischung von jüngeren und älteren Mitarbeitenden insgesamt bedeutsamer, auch unter dem Aspekt von Wissensmanagement und Diversity-Management. «Zentral für eine erfolgreiche Gestaltung des Generationenmanagements sind die Informationsgewinnung und

die Situationsanalyse des Unternehmens in Bezug auf Altersdiversität. Die Unternehmensanalyse unter dem Fokus der Altersdiversität beinhaltet die Altersstrukturanalyse im Sinn einer quantitativen Analyse und die Qualifikationsanalyse des Personalbestands und der Personalbestandsentwicklung» (Oertel, 2007, S. 245). Bedeutsam für eine optimale Verbindung von Altersmanagement – zur Förderung der Motivation und Leistungsfähigkeit langjähriger, älterer Arbeitskräfte – und eines Generationenmanagements – zur Förderung eines guten Generationenmix und guter betrieblicher Beziehungen zwischen Jung und Alt – ist auch eine Mitberücksichtigung der Bedürfnisse und Interessen jüngerer Mitarbeitender. Und eine Besserstellung älterer Arbeitskräfte kann auf Widerstände stossen, wenn dies einseitig auf Kosten jüngerer Arbeitskräfte geht.

7. Abschlussdiskussion – betriebliche und personalpolitische Handlungsfelder

Eine längere Lebensarbeitszeit durch weniger Frühpensionierungen und mehr Altersteilzeitarbeit entschärft demografisch bedingte Probleme eines knappen Arbeitskräfteangebots. Die Herausforderung der Zukunft besteht jedoch vorerst, die Leistungs- und Arbeitsfähigkeit von Erwerbspersonen schon früh so zu stärken, dass die wirtschafts- und sozialpolitisch notwendige Ausdehnung der Erwerbsjahre nach oben tatsächlich realisiert werden kann. Entscheidend für die Arbeitsfähigkeit und Arbeitsleistung älterer Erwerbstätiger ist eine gute Anpassung zwischen persönlichen und fachlichen Kompetenzen und arbeitsbezogenen Anforderungen. Eine hohe Arbeitsfähigkeit in späteren Berufs- und Erwerbsjahren lässt sich sowohl durch Erhalt und Stärkung von beruflichen Kompetenzen als auch durch eine (alters-)angepasste Gestaltung der Erwerbsarbeit erreichen. Moderne Arbeitsfähigkeitsmodelle berücksichtigen deshalb sowohl individuelle wie betriebliche Einflussfaktoren auf Arbeitsleistung und Arbeitsmotivation (vgl. Zölch et al., 2007). So geht es bei einigen Gruppen älterer Erwerbstätiger darum, Arbeitsplatz und Arbeitsformen leistungsgerecht anzupassen, etwa durch körperlich weniger belastende Arbeitstätigkeiten. Bei anderen älteren Erwerbstätigen steht eher die individuelle Stärkung fachlicher Kompetenzen, etwa durch Weiterbildung oder Umschulung im Zentrum. Altersmanagement – analog wie betriebliche Gesundheitsförderung – ist

verhältnis- wie verhaltensorientiert. Gleichzeitig werden angesichts der sich abzeichnenden demografischen Alterung sowohl der Erwerbsbevölkerung als auch der Kundschaft die Fragen eines optimalen Generationenmix und der innerbetrieblichen Gestaltung von Generationenbeziehungen bedeutender. «Wissensaneignung und der Wissenstransfer zwischen den Generationen sind für das Wissensmanagement von Unternehmen zentral» (Bender, 2007, S. 195). Vor allem moderne Dienstleistungsunternehmen sind auf diversifizierte Wissensbestände sowie einem Gleichgewicht zwischen Innovation und Erfahrung angewiesen.

Die Ergebnisse aus dem «Prime Time»-Projekt – wie sie nachfolgend dargestellt werden – vermitteln und konkretisieren vielfältige Strategien und Massnahmen, um moderne Unternehmen für den demografischen Wandel der nächsten Jahrzehnte «fit» zu halten. Deshalb folgt hier nur eine summarische Aufzählung wichtiger betrieblicher Handlungsfelder:

- a) Neuregelung und Flexibilisierung der Übergänge in die Pensionierung, inklusive besserer Möglichkeiten für eine Alters(teil)zeitarbeit kompetenter Berufsfachleute auch nach 65.
- b) Neuregelung der späten Karrierephasen, etwa durch Modelle von Bogenkarrieren, eines Wechsels von Linien- zu Stabsfunktionen, aber auch verbesserte Möglichkeiten einer späten Job-Mobilität oder einen Wechsel zu entlastenden Arbeitsplätzen.
- c) Ausbau der betrieblichen Gesundheitsförderung sowie Anpassung der Arbeitsplätze bei älteren Mitarbeitenden, etwa mit Hilfe eines gesundheitsbezogenem Case-Management 50plus.
- d) Ausbau der Fort- und Weiterbildung auch nach 50, wobei Erfahrungswissen gezielt mobilisiert werden kann, etwa durch gezielte Standortbestimmung und Erfahrungsverarbeitung in späteren Erwerbsjahren.
- e) Gestaltung der Generationenbeziehungen im Betrieb, etwa durch altersgemischte Teams oder durch Mentorensysteme, wobei unter Umständen auch Jung-Mentorinnen, die ältere Führungskräfte in neue Sprachformeln einführen, sinnvoll sein können.
- f) Umgang mit Generationendifferenzen zwischen Belegschaft und Kundschaft, wobei das subjektive Alter der Kunden und Kundinnen das entscheidende Merkmal darstellt.
- g) Analyse des Verhältnisses von Mitarbeitendenstruktur und Generationenwandel der Produkte bzw. Dienstleistungen, als Teil eines intergenerationalen Wissensmanagements.

Die Adecco-Erhebung 2008 liess erkennen, dass es für schweizerische Unternehmen noch viel zu tun gibt, um angemessen auf den bevorstehenden demografischen Wandel vorbereitet zu sein, und zwar bezüglich allen erfragten fünf Handlungsfeldern (Karrieremanagement, lebenslanges Lernen, Wissensmanagement, Gesundheitsmanagement und Altersvielfalt). Gut die Hälfte der erfassten Unternehmen kannten nicht mal die Altersstruktur ihrer Belegschaft (vgl. Adecco Institute, 2008).