
Strategische Personalentwicklung und demographischer Wandel

Das Thema der Entwicklungsfähigkeit älterer Arbeitnehmer wird in der betrieblichen Diskussion bis heute weitgehend ausgeklammert. Modelle, die sich mit den Anforderungen des demographischen Wandels auseinandersetzen, sind selten zu finden. Der vorliegende Beitrag stellt einen wertschöpfenden strategischen Ansatz zur Personalentwicklung vor, der darauf ausgerichtet ist, bei der Entwicklung des Humanvermögens das gesamte Führungspersonal eines Unternehmens einzubeziehen.

Hintergrund

Die demographische Entwicklung in den westlichen Ländern ist geprägt durch eine stark erhöhte durchschnittliche Lebenserwartung und verringerte Geburtenraten: Immer mehr Menschen werden immer älter, gleichzeitig werden immer weniger Menschen geboren. Diese demographischen Entwicklungen bedeuten Veränderungen für den Einzelnen, den Staat und die Unternehmen.

Die in Deutschland verfügbare Arbeitnehmerschaft wird sich verringern und ihr Durchschnittsalter wird sich erhöhen. Der berufliche Nachwuchs, vor allem der qualifizierte, wird zunehmend ausbleiben. Im Jahr 2020 werden fast 40 Prozent der arbeitenden Bevölkerung zwischen 50 und mindestens 65 Jahren alt sein (vgl. IAB 2005). Viele Firmen spüren bereits den Mangel an jungen, qualifizierten Fachkräften und dieses Problem wird sich in Zukunft noch verschärfen.

Die demographische Entwicklung ist aber nur ein Aspekt. Wir leben gleichzeitig in

einer Wissensgesellschaft, die durch eine immer schnellere Erneuerung des Wissens gekennzeichnet ist. Die Halbwertszeit von Wissen wird immer kürzer bei einer immer älter werdenden Arbeitnehmerschaft. In der Folge wird das Thema des lebenslangen Lernens für Unternehmen zunehmend wichtiger. Trotz dieser Faktenlage ist es gegenwärtig so, dass nach neuesten OECD-Daten von 2006 die Beschäftigungsquote der 55- bis 64jährigen in Deutschland nur bei 45 Prozent liegt, wohingegen in Ländern, die wesentlich weniger Probleme mit der Bevölkerungsschrumpfung haben, wie etwa Schweden, die Schweiz und Dänemark, die Quoten zwischen 60 und 70 Prozent liegen. In einer interessanten Modellrechnung ist man der Frage nachgegangen, wie viel Wertschöpfung der deutschen Volkswirtschaft durch die geringe Beteiligung der 55 bis 64jährigen entgeht. Geht man davon aus, dass nur 25 Prozent der 55 bis 64jährigen mit nur halber Produktivität wieder erwerbstätig würden, so entspräche dies einer Steigerung des Brutto-Inland-Produktes von einem Prozent (vgl. Funke/Seyda 2006).

Seitens der OECD wurde für Deutschland auch ein klares Risikomuster identifiziert,



Prof. Dr. Ursula M. Staudinger, Vice President and Dean, Jacobs Center for Lifelong Learning and Institutional Development, Jacobs University, Bremen

* Prof. Dr. Christian Roßnagel, Professor für Organizational Behavior, Jacobs Center on Lifelong Learning and Institutional Development, Jacobs University, Bremen
Prof. Dr. Sven Voelpel, Professor für Betriebswirtschaftslehre, Jacobs Center on Lifelong Learning and Institutional Development, Jacobs University, Bremen

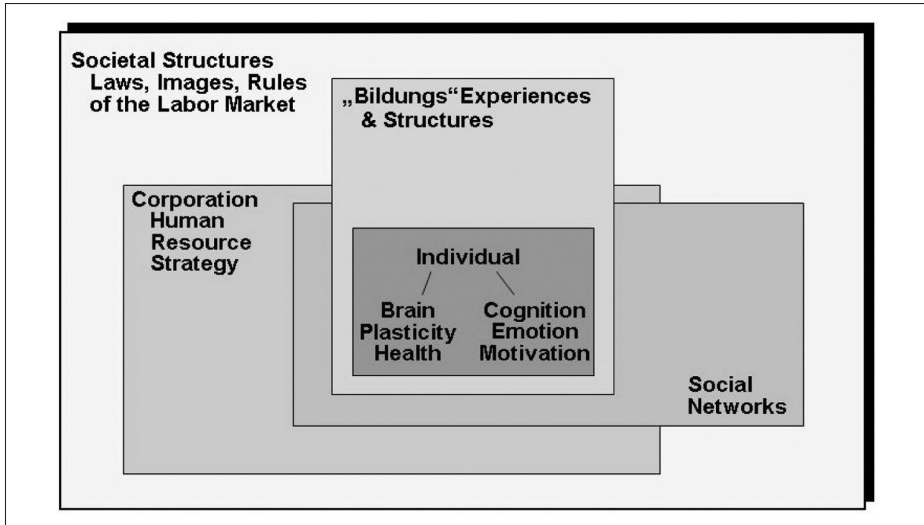


Abb. 1: Ein systemischer Blick auf lebenslange Entwicklung und Lernen

das dieser niedrigen Erwerbsbeteiligung zugrunde zu liegen scheint:

1. das Senioritätsprinzip in der Gehaltsstruktur ($r = -.62$),
2. die niedrige Trainingspartizipation Älterer: Gegenwärtig liegt Deutschland im hinteren Mittelfeld der EU, wenn es um die Beteiligung an Qualifizierungsprozessen im Arbeitsleben geht (vgl. Schömann/Siarov 2006),
3. die Ausgestaltung des Rentenbezugs und der Arbeitslosenunterstützung.

Vor diesem Hintergrund scheint es an der Zeit, sich auch in deutschen Betrieben ausführlicher und konsequenter als bisher mit dem sog. Aging Workforce Management zu beschäftigen (vgl. Leibold & Voelpel, 2006), um für das Unternehmen im Zuge des demographischen Wandels Wettbewerbsvorteile zu sichern (vgl. Voelpel/Streb 2006; Voelpel 2007; Streb u. a. 2007).

Wechselwirkungen zwischen Individuum und Institution

Bevor jedoch auf eine diese Fragen behandelnde strategische Personalentwicklung eingegangen wird, ist es notwendig, sich mit dem systemischen Entwicklungsmodell

vertraut zu machen, das sich mit der wechselseitigen Beeinflussung der Entwicklung von Individuum und Institution beschäftigt (vgl. Abb. 1). In dessen Zentrum steht der einzelne, sich entwickelnde und lernende Mensch. Schon für den Umgang mit dem Individuum müssen jedoch zumindest zwei Untersysteme berücksichtigt werden:

- der Mensch als biologisches Wesen,
- der Mensch als psychisches Wesen (Denken, Fühlen, Wollen).

Des Weiteren ist dieses Individuum eingebettet in eine Reihe von anderen wichtigen Einflussystemen, die einbezogen werden müssen, wenn Lernen und Entwicklung erfolgreich sein sollen. Diese Systeme sind:

- Bildung,
- Beruf/Unternehmen,
- Familie,
- Freizeit,
- gesellschaftliche Rahmenbedingungen (vgl. Staudinger/Kühler 2006).

Aufgrund dieses systemischen Ansatzes ist es für die Umsetzung der strategischen Personalentwicklung zunächst zentral, sich mit den neuesten Erkenntnissen der Entwicklungspsychologie und der Neurowissenschaften hinsichtlich der Stärken und Schwächen Älterer vertraut zu machen.

Deren Erkenntnisse lassen keinen Zweifel daran, dass der Mensch, wenn er nicht ausgeprägten pathologischen Prozessen unterworfen ist, bis ins hohe Alter hinein lernen kann (vgl. z.B. Baltes u. a. 2006).

Was können ältere Beschäftigte?

In der geistigen Entwicklung lassen sich zwei Komponenten unterscheiden, zum einen die Mechanik und zum anderen die Pragmatik:

- Die Mechanik umfasst geistige Leistungen, die in engem Zusammenhang stehen mit der Grundarchitektur des Gehirns und stark biologisch bedingt sind, wie etwa die Schnelligkeit der Verarbeitung neuer Informationen oder die Kontrolle des Ablaufs von Verarbeitungsprozessen von neuer Information. Sie zeigt einen abfallenden Verlauf schon ab etwa 25 Jahren.
- Die Pragmatik dagegen, die das im Laufe des Lebens erworbene Wissen umfasst, zeigt einen ansteigenden Verlauf bis etwa 55 oder 60 Jahre und danach Stabilität. Nur im sehr hohen Alter, also etwa ab 85 Jahren können auch hier Abbauprozesse beobachtet werden.

Mechanik und Pragmatik stehen in einer kompensatorischen Beziehung zueinander, so dass die Abbauprozesse in der Mechanik im normalen Alltagsgeschehen bis ins junge Alter kaum in Erscheinung treten. Allerdings verändern sich die Lernprozesse mit dem Alter, sie werden langsamer und die Motivation für die Aufnahme der neuen Information muss stark ausgeprägt sein. Gleichzeitig muss man sich darüber im Klaren sein, dass das chronologische Alter mit wachsendem Alter immer weniger hilfreich ist, wenn es um die Vorhersage der geistigen Leistungsfähigkeit einer Person geht (vgl. Staudinger/Baumert 2007); schließlich zeigt die geistige Entwicklung eine enorme Plastizität.

Die kognitive Trainingsforschung hat vielfach nachgewiesen, dass die Verluste in der Mechanik des Geistes durch entsprechende

Trainingsprogramme ausgeglichen werden können (vgl. z.B. Baltes/Kliegl 1992). Dies ist ein wichtiger Hinweis für die Gestaltung von Arbeitsplätzen: Je mehr Arbeitsanforderungen uns immer wieder mit neuen kognitiven Aufgaben konfrontieren und aus der Routine herausholen, umso besser sind sie geeignet dem Abbau in der Mechanik entgegen zu wirken.

Neueste Befunde zeigen, dass die Erhöhung von aerobischer Fitness in Zusammenhang mit einer Verbesserung der Leistungen in der Mechanik des Geistes steht (vgl. Colcombe/Kramer 2003). Mit anderen Worten: Ausdauersport hilft nicht nur beim Stressabbau, sondern auch dem Denken auf die Sprünge (vgl. Voelcker-Rehage/Godde 2006; Voelcker-Rehage/Godde/Staudinger 2006).

Bedeutung kontextueller Anreizsysteme

Was die Entwicklung der Motivlagen angeht, so zeigt die Forschung, dass unsere Strebungen auch immer Spiegelungen gesellschaftlicher und anderer kontextueller Anreizsysteme sind (vgl. z.B. Staudinger 2005). Gegenwärtig beispielsweise kommt der Beruf bei den 55 bis 65jährigen in den ersten vier Bereichen des Investments von Energie nicht vor (vgl. Staudinger/Schindler 2002). Dies ist aber nicht der Fall, weil es naturgesetzlich so ist, sondern weil beispielsweise seit den späten 1970er Jahren die Frühruhestandsregelung gesetzlich gefördert wurde.

Ebenso stellt man bei den älteren Kohorten fest, dass die Offenheit für neue Erfahrungen und auch die Flexibilität zurückgehen (vgl. z.B. Staudinger 2005). Auch hier liegt die Vermutung nahe, dass die in Zusammenhang mit der gegenwärtigen Strukturierung des Lebenslaufs zu sehen ist: Wir sind mit zunehmendem Alter immer weniger gefordert, uns in neue Kontexte zu begeben und zeigen auch immer weniger spontane Tendenz dies zu tun. Es ist allerdings unklar wie sich die Persönlichkeitsentwicklung verändern würde, wenn wir auch im

mittleren und höheren Alter noch gefordert wären, uns regelmäßig mit neuen Kontexten auseinanderzusetzen. Es gibt erste Hinweise aus einer interventiven Längsschnittstudie, die dafür sprechen, dass die Offenheit für Neues nicht nur keinen Abbau sondern sogar Zuwachs zeigen könnte (vgl. Mühligen/Versen/Staudinger 2007).

Bildung für ältere Mitarbeiter

Die Betrachtung der Stärken und Schwächen älterer Beschäftigter ist nur ein Aspekt, der auf die Entwicklung Einfluss nimmt. Hinzukommen muss die entsprechende Qualität der Bildungseinrichtungen für Erwachsene. Hier ist es nicht allein mit Geld getan (vgl. z.B. Faulstich 2004). Vier Aufgaben sind zentral:

- Es muss ein flächendeckendes Modell der Qualitätskontrolle in der Erwachsenenbildung etabliert werden.
- Es muss eine übersichtlichere Form der Organisation und des Zugangs zu Angeboten an Weiterbildung gefunden werden.
- Es muss ein Modell zur Finanzierung des erhöhten Bedarfes an Weiterbildung entwickelt werden. Dazu hat 2004 eine vom Bundesministerium für Bildung und Forschung eingesetzte Expertenkommission einen Abschlussbericht vorgelegt, der sehr praktikable Vorschläge unterbreitete (Expertenkommission Finanzierung lebenslangen Lernens, 2004).
- Die Erwachsenenbildung muss wissenschaftlich besser erschlossen werden. Es fehlt an systematischem und empirisch abgesichertem Wissen über adäquate altersdifferenzierte Didaktik. Das Berufsbild des Erwachsenenbildners muss weiter professionalisiert werden.

Die Lösung dieser vier Aufgaben hängt größtenteils davon ab, ob passende politische Rahmenbedingungen geschaffen werden. Dennoch stehen Unternehmen schon heute Lösungsansätze zur Verfügung, deren konsequente Umsetzung den Ertrag aus Investitionen in die Weiterbildung Älterer deut-

lich steigern kann. Von Grund legender Bedeutung ist die sorgfältige Entwicklung von Anreizstrukturen für Weiterbildung und Qualifizierung aller Altersgruppen von Beschäftigten. Hier spielt das Unternehmensklima eine zentrale Rolle. Ängste vor Lernversagen können durch den Einsatz adäquater Lernformen und den Abbau des negativen Altersstereotyps bei den Betroffenen behoben werden (vgl. Staudinger 2003). Die Befunde verweisen aber auch darauf, dass wir in der Grundausbildung darauf achten müssen, dass die nachwachsenden Kohorten mit einem Begriff von Lernen aufwachsen, der nicht mit dem ersten Bildungsabschluss ad acta gelegt werden kann, sondern uns ein Leben lang begleitet.

Strategischer Ansatz zur Personalentwicklung

Am Jacobs Center wurde ein wertschöpfender strategischer Ansatz zur Personalentwicklung konzipiert (vgl. Staudinger 2006), der darauf ausgerichtet ist, Fragen der Entwicklung des Humanvermögens eines Unternehmens nicht primär auf die jeweilige Personalabteilung begrenzt zu sehen, sondern das gesamte Führungspersonal eines Unternehmens einzubeziehen. In dem Maße, in dem der einzelne Mitarbeiter aufgrund eines schrumpfenden Arbeitsmarktes noch wertvoller wird, und gleichzeitig der bisher klassische Verlauf, das gesamte Berufsleben in einem Tätigkeitsbereich zu verbringen, sich immer weiter marginalisiert, wird es nötig sich auf die Entwicklungsmöglichkeiten aller Mitarbeiter und nicht nur des so genannten Führungsnachwuchs zu konzentrieren.

Dieser Ansatz einer strategischen Personalentwicklung umfasst fünf zentrale Komponenten (vgl. Abb. 2), die im Folgenden ausführlicher dargestellt werden.

Kompetenzmanagement

Das Kompetenzmanagement ist das Herzstück der strategischen Personalentwick-



Abb. 2: Die fünf zentralen Komponenten der strategischen Personalentwicklung

lung und auch des Umgehens mit alternden Belegschaften. Es besteht selbst wiederum aus vier verschiedenen Aspekten:

1. Kompetenzentwicklung und Weiterbildung,
2. regelmäßige Diagnostik,
3. Abstimmung von Kompetenz- und Arbeitsplatzprofilen,
4. Flexibilisierung von Karrieren.

Die Neuerung liegt hier in der Dynamisierung: Nicht nur bei der Einstellung eines Mitarbeiters lohnt es sich, Aufwand in Form von Assessment Center etc. zu treiben und dann die Person der Stelle zuzuordnen in dem Glauben, dass sich beides statisch verhält. Das Gegenteil ist der Fall. Sowohl der neue Mitarbeiter als auch die Stelle verändern sich, sind also dynamisch.

Es ist deshalb im Interesse der Produktivitätsoptimierung des Unternehmens unerlässlich, sich in regelmäßigen Abständen systematisch und nicht über Selbstbericht oder Vorgesetztenbericht der Kompetenzen von Mitarbeitern zu versichern (vgl. z.B. v. Rosenstiel u. a. 2004) und sich auch immer wieder Klarheit über die aktuellen Anforderungsprofile des jeweiligen Arbeitsplatzes zu verschaffen. Beim Mitarbeiter können neue Kompetenzen hinzugekommen sein genauso wie einmal vorhandene Kompetenzen verblasst oder veraltet sein.

Diese Dynamisierung sollte sich auch in regelmäßigen Laufbahngesprächen mit Mitarbeitern niederschlagen, die von vorne herein die körperlichen und psychischen Belastungen des jeweiligen Arbeitsplatzes in Rechnung stellen und deshalb begrenzte Verweildauern vorsehen (vgl. Schömann 2006). Lateraler Stellenwechsel kann hier eine Lösung sein, wenn durch Qualifizierungsmaßnahmen rechtzeitig auf den Wechsel vorbereitet wird. Auf diese Weise ist der Gesundheitsschutz des Mitarbeiters optimiert und die Arbeitskraft bleibt dem Unternehmen in optimaler Weise erhalten.

Gestaltung der Weiterbildung

Für die konkrete Gestaltung des lebenslangen Lernens ist eine unternehmensinterne Bestandsaufnahme essenziell (vgl. Roßnagel/Voelpel 2007). Ihr Ziel ist die Abstimmung der Weiterbildung auf die Bildungserfordernisse unterschiedlicher Altersgruppen. Dabei bestimmen sich die Bildungserfordernisse nicht allein anhand von Arbeitsanforderungen, sondern auch an der Lernkompetenz unterschiedlicher Altersgruppen. Erhöhte Zielgruppenausrichtung senkt die Streuverluste und erhöht die Kosteneffizienz. Umgekehrt trägt eine Weiterbildung, die an der Zielgruppe

vorbei geht, kaum zur Produktivitätssteigerung bei. Hinzu kommt, dass steigender Weiterbildungsdruck bei gleich bleibendem Weiterbildungsangebot als Zurücksetzung erlebt werden kann mit all den negativen Folgen, die dies für Arbeitsmotivation und Produktivität hat. In nicht wenigen Fällen kommt es zur Erhöhung der Fehltagel.

Kernelemente einer Bestandsaufnahme sind die Erfassung von Lern- und Altersklima, sowie der Lernkompetenzprofile der Beschäftigten. Auf dieser Basis lassen sich verschiedene Lerntypen ermitteln, die – analog dem Konzept der Jobfamilien – in angemessenen Lernzielgruppen zusammengebracht werden können. Transparent werden die Ursachen geringer Lernmotivation, die sich an der Oberfläche in vergleichbaren Symptomen zeigt, aber unterschiedlicher Wege der Förderung bedarf. Zugleich wird die Lernförderlichkeit des Unternehmensklimas messbar und es lassen sich Strategien ableiten, Defizite in dieser Hinsicht abzubauen. Bei der formalen Gestaltung der Weiterbildung sollte berücksichtigt werden, dass Ältere nicht auf Vorrat lernen. Dementsprechend sollten Handlungs- und Praxisorientierung des Wissens im Vordergrund stehen. Selbstgesteuertes Lernen eignet sich für Ältere oft besser als organisationsgeleitetes Lernen, beide Lernformen sollten deswegen angeboten und durch entsprechende Lernressourcen (Fachbibliothek, Computer-Based Trainings etc.) unterstützt werden. Als besonders ergiebig erweisen sich in diesem Zusammenhang inhaltsübergreifende Veranstaltungen zum Thema »Lernen lernen«, die sich gut für altersgemischte Gruppen eignen und wegen ihrer »Inhaltsfreiheit« Berührungängste vor bestimmten Lernstoffen abbauen, sowie vor dem Lernen zusammen mit Jüngeren.

Ein integriertes Kompetenzmanagement identifiziert die für das Unternehmen notwendigen Kompetenzen, entwickelt diese, hält sie für das Unternehmen verfügbar oder beschafft sie von außen. Ein altersgerechtes Kompetenzmanagement berücksichtigt zudem das Alter und den aktuellen

Wissensstand der Mitarbeiter und kalkuliert langfristig planend die sich durch den demografischen Wandel für das Unternehmen verändernden Rahmenbedingungen. Ein integriertes altersgerechtes Kompetenzmanagement wird dabei aufgrund seiner Komplexität mit moderner Informationstechnologie bewerkstelligt, die ihrerseits im Anwenderbereich altersgerecht gestaltet sein sollte (vgl. Voelpel/Arnold 2006).

Alter als Dimension des Diversity Management

Diversity Management ist seit geraumer Zeit eine wichtige Komponente in der Managementstrategie von Unternehmen (vgl. z.B. Aretz 2001). Bisher hat sich die Aufmerksamkeit dabei auf Geschlecht und Volkzugehörigkeit konzentriert. Das hier vorgestellte Konzept von Diversity Management schlägt nun vor, auch die Diversität der Mitarbeiter hinsichtlich des Alters ernst zu nehmen und für die Optimierung der Produktivität des Unternehmens einzusetzen.

Ein wichtiges Tool ist hier die Altershetero- oder -homogenität von Arbeitsgruppen. Es gibt auf diesem Gebiet leider noch zu wenige systematische Studien (vgl. Mannix/Neale 2005), aber erste empirische Befunde deuten darauf hin, dass alt-jung gemischte Teams dann gut funktionieren, wenn die Aufgabe beiden Altersgruppen die Möglichkeit zum Einsatz ihrer speziellen Expertisen gibt oder auch wenn die junge von der älteren Person lernen kann (vgl. z.B. Kessler/Staudinger, in Druck). Hingegen werden altersgemischte Teams eher weniger erfolgreich sein bei Aufgaben, die durchgängig nur die Stärken der einen Gruppe erfordern.

Der Erfolg und das Überleben von Unternehmen hängen zentral von der Steigerung der Produktivität ab und diese beruht wiederum maßgeblich auf dem Grad der Innovationskraft eines Unternehmens. Nach landläufiger Vorstellung ist sie mit alternder Mitarbeiterschaft gefährdet. Es ist also von Interesse, die Beziehung zwischen Innovationskraft und Durchschnittsalter der Mitar-

beiter besser zu verstehen (vgl. Voelpel/Leibold 2006).

Einen Beitrag hierzu soll das am Jacobs Center durchgeführte Projekt »The Effects of the Aging Workforce on the Innovation Process: A Large-Scale Study of Technology Intensive Companies« geben (vgl. Voelpel/Van der Vegt 2006). Dabei wird insbesondere die Auswirkung der Altersheterogenität oder -homogenität von Arbeitsgruppen auf die Generierung von Ideen und Entwicklungen, sowie die Umsetzung solcher Innovationen untersucht. Besonderes Augenmerk wird auf die differenzierte Betrachtung der Zusammenhänge von Team-Altersprofil und verschiedener Arten von Innovation (z.B. radikal vs. inkrementell) gelegt.

Erfahrungs- und Wissensmanagement

Vielfach herrscht bei Personalvorständen und Arbeitsdirektoren die Meinung vor, wir brauchen uns wegen des bewährten Instruments des Frühruhestandes um alternde Belegschaften keine Sorgen zu machen. Nicht selten erleben solche Firmen dann, dass sie durch diese viel gelobte Regelung die Erfahrungsbestände ganzer Generationen verloren haben. Auch nicht selten hat dies dann zu mehr oder weniger erfolgreichen Rückholaktionen früherer Mitarbeiter geführt. Zu solchem Erfahrungswissen gehören auch persönliche Netzwerke und Wissen über Arbeits- und Entscheidungsprozesse. Für die betroffenen Unternehmen stellt dies eine echte Bedrohung ihrer Produktivität dar. Besonders mittelständische Unternehmen sind von dieser Entwicklung betroffen.

Mögliche Methoden für Wissenserhalt und Erfahrungstransfer, die auch schon praktiziert werden, sind beispielsweise:

- Job Rotation,
- Tandembildung zwischen älteren und jüngeren Arbeitnehmern
- phasenweiser Übergang in den Ruhestand,
- Bildung von Alumni-Netzwerken anstelle des »Rentnerkaffeekreises«.

Ein bei Siemens entwickeltes Wissensmanagement-Instrument ist das Leaving Expert Debriefing (LXD), mit dessen Hilfe nach dem Austritt oder Arbeitsplatzwechsel eines Experten Effektivität und Ergebnisqualität in seinem Arbeitsumfeld gesichert werden sollen (vgl. Voelpel u. a. 2007, S. 127-168).

Gesundheitsmanagement

Modernes Gesundheitsmanagement setzt am Individuum genauso wie am Arbeitskontext an. Es geht darum, dem Einzelnen die Bedeutung und die Konsequenzen eines gesunden Lebensstils zu vermitteln und diesen auch im Unternehmen zu exerzieren (z.B. gesunde Ernährung in der Kantine, Anregung zu Bewegung und Entspannung).

Jahrzehntelange Forschung im Bereich der Gesundheitspsychologie hat gezeigt, dass sowohl die Entstehung als aber auch genauso das Aufrechterhalten von Gesundheitsverhalten hohe Komplexität aufweist (vgl. Renner/Schwarzer 2003). Auf Seiten der Entstehung von Gesundheitsverhalten hat sich gezeigt, dass die persönliche Risikowahrnehmung eine wichtige Rolle spielt und auf Seiten der Aufrechterhaltung ist die Antizipation von Schwierigkeiten und das Vorhalten von Alternativen bei der Umsetzung von Gesundheitsverhalten eine wichtige Einflussgröße. Ebenso zählen aber auch Maßnahmen wie Arbeitsplatzgestaltung und Job Rotation zu einem erfolgreichen und nachhaltigen Gesundheitsmanagement. In Abstimmung mit dem Kompetenzmanagement gilt es, die langfristig gesundheitsschädlichen Effekte bestimmter Arbeitsplätze zu minimieren oder ganz zu vermeiden.

Es gibt viele gute und harte Gründe als Unternehmen Gesundheitsprävention zu betreiben, wie beispielsweise die Reduktion von Krankheitstagen. Neueste Befunde zeigen zudem eine enge Beziehung zwischen Ausdauertraining wie Nordic Walking, Fahrradfahren oder Schwimmen und kognitiver Leistungsfähigkeit. Wenn ältere Personen

drei Monate lang an einer solchen Ausdauerintervention teilnehmen, haben sie große Zugewinne in verschiedensten Aspekten der kognitiven Leistungsfähigkeit (vgl. Kramer et al. 1999). Der letzte Aufschluss über die vermittelnden Prozesse steht noch aus, man kann aber davon ausgehen, dass es sich nicht nur um Effekte aufgrund erhöhter Gehirndurchblutung handelt, sondern es auch zur Neubildung von Neuronen und Verknüpfungen kommt.

In den letzten fünf Jahren wurde sehr viel in das Gesundheitsmanagement investiert und es können inzwischen eine ganze Reihe von Unternehmen auf Best Practices verweisen (vgl. z.B. Voelpel u. a. 2007, S. 169-205). Solche Best Practices werden beispielsweise im WISE Demographie Netzwerk des Jacobs Centers zwischen den Partnerunternehmen ausgetauscht und so einer breiteren Implementierung zugeführt.

Unternehmensklima

Als letzte Komponente eines dynamischen Personalmanagements kann die Bedeutung des Unternehmensklimas in Bereichen wie Lernen, Altersbild, Kommunikation, oder Gesundheit gar nicht noch genug angesetzt werden (vgl. z.B. Schein 1996). Ältere Arbeitnehmer dürfen in einem Unternehmen nicht als Belastung angesehen werden, ihnen muss zugetraut werden, weiterzulernten und auch innovationsfähig zu sein (vgl. Butler 1969).

In einer ersten Studie mit Unternehmen konnte man am Jacobs Center feststellen, dass ältere Mitarbeiter in Unternehmen, in denen ein eher negatives Altersbild vorherrscht, signifikant niedrigere Produktivität und weniger Selbstregulation berichteten als ältere Mitarbeiter aus Unternehmen mit weniger negativem Altersklima (vgl. Staudinger u. a. 2006). Neben dem »Altersklima« spielt auch die Lernkultur eine zentrale Rolle (vgl. z.B. Sonntag u. a. 2004). Wenn Fehlermachen zum Erfolg dazugehört und dadurch auch das Lernen, um nicht den gleichen Fehler zweimal zu ma-

chen, dann hat lebenslanges Lernen eine Chance. Ebenso spielt es eine Rolle, mit welchem Gesundheitsklima ein Unternehmen ausgestattet ist. Die positive Wahrnehmung des Gesundheitsklimas beeinflusst beispielsweise das Gesundheitsverhalten der Beschäftigten sowie die Arbeitszufriedenheit signifikant positiv (vgl. Ribisi/Reischl 1993). Schließlich spielt auch das Kommunikationsklima eine wichtige Rolle. Wenn in einem Unternehmen der Austausch von Wissen und Erfahrung nicht selbstverständlich ist, sondern jeder sorgsam sein Wissen hütet, weil Wissen ja Macht ist, dann erzeugt dies »unsichtbare« Probleme beim Wissens- und Erfahrungsmanagement.

Um ganzheitliche Lösungen und Instrumente der strategischen Personalentwicklung zu generieren, führt das Jacobs Center gegenwärtig das vom Bundesministerium für Bildung und Forschung (BMBF) geförderte Projekt »Auswirkungen von Passung/Nichtpassung zwischen Aspekten des Human- und Sozialvermögens, der Unternehmensstrategie und der Arbeitsorganisation auf die körperliche und psychische Gesundheit von Arbeitnehmern« durch (vgl. Staudinger u. a. 2006).

In dieser Studie werden gemeinsam mit mehreren Partnerunternehmen die Komponenten des strategischen Personalmanagements weiter ausdifferenziert und auf Praktikabilität geprüft. Neue Erkenntnisse sind insbesondere auch aufgrund der ausgeprägten Interdisziplinarität der Arbeitsgruppe zu erwarten. Die Arbeitsgruppe umfasst ganz im Sinne des systemischen Zugangs des Jacobs Centers (vgl. Abb. 1) die

- Neuro- und Bewegungswissenschaft,
- Erwachsenenentwicklung,
- Gesundheits- und Persönlichkeitspsychologie,
- Soziologie und Ökonomie,
- Betriebswirtschaftslehre.

Ausblick

Für den erfolgreichen Umgang mit dem demographischen Wandel im betriebli-

chen Kontext müssen wir auch sukzessive Abschied nehmen von dem überholten Lebenszeitstrukturmodell, das davon ausgeht, dass der Mensch am Anfang des Lebens lernt, dann arbeitet und am Ende des Lebens primär Freizeit hat. Denn Bilder, die in unseren Köpfen über das Alter bestehen, stimmen keineswegs mit dem überein, was heute Realität ist.

Zum Teil liegt das an den demographischen Veränderungen, mit denen wir kaum Schritt halten können. In den letzten 100 Jahren ist unsere durchschnittliche Lebenserwartung kontinuierlich um etwa 30 Jahre angestiegen (vgl. Baltes u. a. 2006). Diese Veränderung erfolgte jedoch so graduell, dass sie weder beim Einzelnen noch in der Gesellschaft schon zu den nötigen Umorientierungen geführt hat. Unsere Lebenszeitstruktur ist immer noch die alte: Für die ersten 30 Jahre des Lebens haben wir sehr differenzierte Auffassungen, durch welche Tätigkeiten wir produktive Mitglieder der Gemeinschaft sind bzw. erst dazu werden. Dann folgen 30 Jahre, die – simplifizierend – mit dem Beitrag zum Bruttosozialprodukt verbracht werden. Hingegen gibt es für die letzten 30 Jahre, die wir dazu gewonnen haben, keine klaren gesellschaftlichen Vorgaben außer dem Ruhestand (vgl. Riley/Riley 1994).

Wollen wir die Produktivität alternder Gesellschaften erhalten und noch steigern, müssen wir daher versuchen, die Lebenszeitstruktur zu parallelisieren, das heißt Lernen, Arbeit und Freizeit begleiten uns ein Leben lang. Die relative Gewichtung verschiebt sich für verschiedene Altersgruppen, aber auch individuell gibt es Unterschiede. Der Einzelne sollte in die Lage versetzt werden, immer wieder neu über sich nachzudenken, über seinen beruflichen und persönlichen Werdegang.

Literatur

Aretz, H.-J. (2001): Diversity und Diversity Management im Unternehmen: eine Analyse aus systemtheoretischer Sicht. Münster.

Baltes, P. B./Lindenberger, U./Staudinger, U. M. (2006): Lifespan theory in developmental psychology. In: R. M. Lerner (Hrsg.), *Handbook of Child Psychology* (6th ed., Vol. 1).

Butler, R. N. (1969): Ageism: Another form of bigotry. *Gerontologist*, 9, 243-252.

Buttler, F./Tessaring, M. (1993): Humankapital als Standortfaktor. Argumente zur Bildungsdiskussion aus arbeitsmarktpolitischer Sicht. *MittAB*, 26(4), 467-476.

Expertenkommission Finanzierung lebenslangen Lernens (2004). *Schlussbericht*. Bielefeld.

Faulstich, P. (2004): *Ressourcen der allgemeinen Weiterbildung in Deutschland*. Bielefeld.

IAB Institut für Arbeitsmarkt- und Berufsforschung (2005). *Projektion des Arbeitskräftebedarfs bis 2020*. IAB Kurzbericht, 12.

Kessler, E.-M./Staudinger, U. M. (im Druck): Intergenerational potential: Effects of social interaction between older adults and adolescents. *Psychology and Aging*.

Kramer, A. F./Hahn, S./Cohen, N. J./Banich, M. T./McAuley, E./Harrison, C. R., et al. (1999): Aging, fitness and neurocognitive function. *Nature*, 400, 418-419.

Mannix, E./Neale, M. A. (2005): What differences make a difference? *Psychological Science in the Public Interest*, 6(2), 31-55.

Renner, B./Schwarzer, R. (2003): Social-cognitive factors in health behavior change. In: J. Suls & K. Wallston (Hrsg.): *Social psychological foundations of health and illness* (pp. 169-196). Oxford, England: Blackwell.

Ribisi, K. M./Reischl, T. (1993): Measuring the climate for health at organizations. *Journal of Occupational Medicine*, 35, 812-824.

Riley, M. W./& Riley, J. W. (1994): Individuelles und gesellschaftliches Potential des Alterns. In: P. B. Baltes/J. Mittelstraß/U. M. Staudinger (Eds.), *Alter und Altern: Ein interdisziplinärer Studentext zur Gerontologie* (S. 437-460). Berlin.

Rosenstiel, L. v./Pieler, D./Glas, P. (2004): *Strategisches Kompetenzmanagement*. Wiesbaden.

Roßnagel, C./Voelpel, S. (2007): *Qualifizierung älterer Mitarbeiter: Keine Einheitsweiterbildung*. *Persorama*, 31, 24-29.

Roßnagel, C./Schömann, K. (2007): *Lifelong Workplace Learning – A Compendium of Best Practices*. Manuscript in preparation.

Schein, E. H. (1996): Culture: The missing concept in organization studies. *Administrative Science Quarterly*, 41, 229-240.

Schömann, K./Siarov, L. (2006): Lifelong learning re-defined. *Benchmarking Working Europe*, 4, 66-77.

Schömann, K. (2006): Renaissance des Mitarbeitergesprächs. *Personalwirtschaft*, 2(06), 22-24.

- Sonntag, Kh./Stegmaier, R./Schaper, N./Friebe, J. (2004): Dem Lernen auf der Spur: Operationalisierung von Lernkultur. *Zeitschrift für Unterrichtswissenschaft*, 32, 104 – 127.
- Staudinger, U. M. (1996): Psychologische Produktivität und Selbstentfaltung im Alter. In: M. M. Baltes/L. Montada (Eds.), *Produktivität und Altern* (S. 344-373). Hamburg.
- Staudinger, U. M. (2000): Eine Expertise zum Thema »lebenslanges Lernen« aus der Sicht der Lebensspannen-Psychologie. In: F. Achtenhagen/W. Lempert (Hrsg.), *Lebenslanges Lernen im Beruf: Seine Grundlegung im Kindes und Jugendalter* (Bd. III, S. 90-110).
- Staudinger, U. M. (2003): Die Zukunft des Alterns und das Bildungssystem. In: S. Pohlmann (Hrsg.), *Der demografische Imperativ. Von der internationalen Sozialpolitik zu einem nationalen Aktionsplan* (pp. 65-81). Hannover.
- Staudinger, U. M. (2006): Konsequenzen des demographischen Wandels für betriebliche Handlungsfelder: Eine interdisziplinäre Perspektive. *Zeitschrift für betriebswirtschaftliche Forschung (Zfbf)*, 58, 537-560.
- Staudinger, U. M./Baumert, J. (2007): Bildung und Lernen jenseits der 50: Realität und Plastizität. In: Max Planck Gesellschaft (Hrsg.), *Die Zukunft des Alters* (S. 240-257). München.
- Staudinger, U. M./Kühler, L. (2006): Das Ende der geistigen Frührente. *Personalwirtschaft*, 2, 10-13.
- Staudinger, U. M./Schindler, I. (2002): Produktivität im Alter. In: R. Oerter & L. Montada (Hrsg.), *Entwicklungspsychologie* (5. Aufl., S. 995-982). Weinheim.
- Staudinger, U. M./Godde, B., Kunzmann, U./Renner, B./Rossmagel, C./Schömann, K., et al. (2006): Auswirkungen von Passung/Nichtpassung zwischen Aspekten des Human- und Sozialvermögens, der Unternehmensstrategie und der Arbeitsorganisation auf körperliche und psychische Gesundheit am Arbeitsplatz. Forschungsantrag an das BMBF. Bremen: Jacobs University.
- Streb, C./Hilbig, W./Voelpel, S. (im Druck): Managing the Aging Workforce im DaimlerChrysler Werk Bremen – Ein Unternehmen meistert den demographischen Wandel, *Personalwirtschaft*, 34, 9.
- Voelpel, S. (im Druck): Sage keiner, er sei nicht gewarnt worden. Unternehmen sehen im demographischen Wandel eine große Herausforderung. *Personalwirtschaft*, 33, 8.
- Voelpel, S./Arnold, H. (2006): Jedes Alter hat seine Kompetenz. *Personalwirtschaft*, 33, 1, S. 14-17.
- Voelpel, S., Leibold, M. & Früchtenicht, J.-D. (2007): Herausforderung 50 plus: Konzepte zum Management der Aging Workforce: Die Antwort auf das demographische Dilemma. Erlangen, New York..
- Voelpel, S. & Van der Vegt, G. (2006): The Effects of the Aging Workforce on the Innovation Process: A Large-Scale Study of Technology Intensive Companies, VolkswagenStiftungsantrag bewilligt im Programm »Gesellschaftliche und kulturelle Herausforderungen Innovationsprozesse in Wirtschaft und Gesellschaft«.
- Voelcker-Rehage, C./Godde, B. (2006): Dem Geist auf die Sprünge helfen (Body and mind). *Personalwirtschaft*, 2, S. 25-27.
- Voelcker-Rehage, C./Godde, B./Staudinger, U.M. (2006): Bewegung, körperliche und geistige Mobilität im Alter. *Bundesgesundheitsblatt*, 6, 558-566.
- Voelpel, S./Streb, C. (2006): Wettbewerbsfähigkeit im Demographischen Wandel: Vom Risiko zur Chance. *Personalwirtschaft*, 33, 8, S. 24-27.